



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL  
ESCUELA SUPERIOR DE TURISMO  
SECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

**DIAGNÓSTICO DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DEL  
ÁREA DE RECEPCIÓN DE UN HOTEL CUATRO ESTRELLAS DEL  
CENTRO DE CANCÚN PARA PROPUESTA DE UN PLAN DE  
MEJORA.**

**TESINA**

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE  
MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN E INNOVACIÓN DEL TURISMO**

**PRESENTA:**

**L. N. I. JOHANA NATHALIA PADILLA ALCÁNTARA**

**DIRECTORA:**

**M. en AIT. LAURA VERÓNICA APARICIO SERVÍN**

MÉXICO, DF. ENERO 2017

0



## **Dedicatoria y Agradecimientos**

Dedico este trabajo a Dios por darme la vida y haberme dado la fuerza para cumplir todos mis objetivos siempre. A mi madre por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, y más que nada, por su amor. A mi esposo por su consejo, por su paciencia, sus valores, por la motivación constante, por su fe en mí y por su amor incondicional.

Agradezco a Dios por nunca dejar de brindarme bendiciones, por dárme todo siempre. A mi madre por su amor y apoyo incondicional todos estos años. Por enseñarme a nunca rendirme, por ser la mejor madre del mundo y por quien estoy incondicionalmente agradecida.

A mi esposo por existir, por amarme, por apoyarme, por estar siempre para mí cuando lo necesito. Eres lo más preciado en mi vida, alguien que no puedo perder ni después de la muerte y una persona que siempre amaré por primera y última vez.

A mis asesores por toda su orientación a través de este proceso; sus ideas y comentarios han sido absolutamente invaluable. Principalmente quisiera agradecer a mi Directora de tesina la M. en AIT Laura Aparicio Servín, quien nunca dejo de apoyarme y de estar al pendiente de mi tesina. Usted ha puesto un ejemplo de excelencia como investigador, mentor, instructor y persona.

A la empresa que sirvió como base para mi investigación. Tras tocar varias puertas, únicamente en este lugar me recibieron cálidamente y estuvieron dispuestos a apoyarme incondicionalmente.

A CONACYT por haberme dado el apoyo para realizar este sueño que fue realizar una maestría. Por último, pero no menos importante, al IPN y al CEC Cancún, quienes brindaron este programa de calidad para que gente como yo podamos superarnos y aprender mucho más

## ÍNDICE

|   |    |
|---|----|
| Resumen.....  | 8  |
| Abstract.....   | 9  |
| 1.- Introducción.....   | 10 |
| 1.1.- Planteamiento del problema.....                                     | 12 |
| 1.2.- Objetivos.....  | 15 |
| 1.2.1.- Objetivo General.....   | 15 |
| 1.2.2.- Objetivos Específicos.....  | 15 |
| 1.3.- Pregunta de investigación.....                                      | 16 |
| 1.4.- Variables de Estudio.....   | 16 |
| 1.5.- Materiales y métodos.....   | 17 |
| 1.6.- Contribución al turismo.....  | 17 |
| 1.7.- Justificación.....  | 19 |
| 2.- Marco Teórico.....  | 25 |
| 2.1.- Hotelería en Cancún.....  | 25 |
| 2.1.1.- Hotel objeto de estudio.....                                      | 27 |
| 2.1.2.- Filosofía institucional.....                                      | 27 |
| 2.1.3.- Organización y características.....                               | 28 |
| 2.2.- Área de recepción en hoteles.....                                   | 30 |
| 2.3.- Capacitación.....   | 34 |
| 2.3.1.- Antecedentes de la capacitación.....                              | 34 |
| 2.3.2.- Concepto de capacitación.....                                     | 35 |
| 2.3.3.- Objetivos de la capacitación.....                                 | 36 |
| 2.3.4.- Beneficios de la capacitación.....                                | 37 |
| 2.3.5.- Tipos de capacitación.....  | 38 |
| 2.3.6.- Capacitación por competencias.....                                | 40 |
| 2.4.- Capacitación en empresas de hospedaje.....                          | 41 |
| 2.5.- Pasos de la capacitación.....                                       | 43 |
| 2.5.1.- Detección de las necesidades de capacitación.....                 | 44 |
| 2.5.2.- Objetivos de la detección de las necesidades de capacitación..... | 44 |

|   |     |
|---|-----|
| 2.5.3.-Ventajas de la detección de las necesidades de capacitación.....                         | 44  |
| 2.5.4.- Indicadores para la detección de las necesidades de capacitación.....                   | 45  |
| 2.5.5.- Proceso para detectar las necesidades de capacitación.....                              | 45  |
| 2.6.- Plan de mejora.....   | 46  |
| 3.- Metodología.....  | 47  |
| 3.1.- Diseño de la investigación.....   | 48  |
| 3.2.- Población y muestra.....  | 51  |
| 3.3.- Fase de instrumentación.....  | 52  |
| 3.4.- Validez y confiabilidad.....  | 53  |
| 4.- Recolección de datos.....   | 55  |
| 4.1.- Proceso.....  | 56  |
| 4.2.- Instrucciones.....  | 57  |
| 4.3.- Metodología de recolección.....   | 57  |
| 5.- Análisis de datos.....  | 59  |
| 5.1.- Situación Ideal.....  | 59  |
| 5.2.- Situación Real.....   | 61  |
| 6.- Propuesta.....  | 61  |
| 6.1.- Identificación de las áreas de mejora.....  | 73  |
| 6.2.- Detección de las principales causas del problema.....                                     | 81  |
| 6.3.- Objetivo.....   | 81  |
| 6.4.- Acciones de mejora, planificación y seguimiento.....                                      | 83  |
| 7.- Conclusiones.....   | 88  |
| 8.- Recomendaciones.....  | 88  |
| 9.- Referencias.....  | 95  |
| 10.- Anexos.....  | 99  |
| Anexo1: Cuestionario para la entrevista a empleados del departamento de<br>recepción del hotel  | 101 |
| Anexo 2: Cuestionario para la entrevista a Jefe de Recepción del hotel                          | 107 |
| Anexo 3: Cuestionario a turistas que terminaron una estancia en el hotel                        | 109 |
| Anexo 4: Cuestionario a turistas que terminaron una estancia en el hotel<br>(Versión en inglés) | 111 |

|   |     |
|---|-----|
| Anexo 5: Respuesta de las entrevistas a los empleados del departamento de recepción                         | 113 |
| Anexo 6: Respuesta de la entrevista dirigida al jefe de recepción del hotel                                 | 115 |
| Anexo 7: Respuestas de las encuestas dirigidas a los turistas que realizaron el proceso de salida del hotel | 127 |

## ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS

|   |     |
|---|-----|
| Figura 1: Modelo básico de un enfoque sistemático de la capacitación.....                             | 21  |
| Figura 2: Organigrama del hotel.....  | 29  |
| Figura 3: Pasos para la capacitación.....   | 43  |
| Figura 4: Proceso de detección de las necesidades de capacitación.....                                | 47  |
| Figura 5: Organigrama del departamento de recepción.....  | 53  |
| Figura 6: Sistema AG de la capacitación para la excelencia.....                                       | 72  |
| Figura 7: Tiempo trabajando en el hotel.....  | 115 |
| Figura 8: Conocimientos al ingresar al hotel.....   | 116 |
| Figura 9: Aprendizaje para el desempeño en el trabajo.....  | 118 |
| Figura 10: Desempeño laboral de los compañeros.....   | 119 |
| Figura 11: Capacitación en el departamento de recepción.....  | 119 |
| Figura 12: Recepción de capacitación al momento de ingresar al hotel....                              | 120 |
| Figura 13: Importancia de recibir la capacitación.....  | 120 |
| Figura 14: Necesidad de capacitación en recepción.....  | 121 |
| Figura 15: Satisfacción con la capacitación otorgada por el hotel.....                                | 121 |
| Figura 16: Temas que se deben fortalecer con capacitación.....  | 122 |
| Figura 17: Temas que le interesa desarrollar a los empleados de recepción.....                        | 122 |
| Figura 18: Conocimiento inmediato sobre cambios en el hotel.....                                      | 123 |
| Figura 19: Aspectos que más molestan a los huéspedes.....   | 124 |
| Figura 20: Problemática en el departamento de recepción.....  | 124 |
| Figura 21: Conocimientos, habilidades o actitudes que se requieren para resolver la problemática..... | 125 |

|   |     |
|---|-----|
| Figura 22: Debilidades del personal de recepción.....   | 126 |
| Figura 23: Calificación del Hotel.....  | 130 |
| Figura 24: Eficiencia en el proceso de entrada y salida.....  | 130 |
| Figura 25: Satisfacción con el trato e información otorgada en la<br>reservación.....                     | 131 |
| Figura 26: Amabilidad del personal de recepción.....  | 131 |
| Figura 27: Rapidez en el servicio de recepción.....   | 132 |
| Figura 28: Calificación de la solución de problemas.....  | 132 |
| Figura 29: Calificación de conocimientos de los empleados de recepción<br>sobre el hotel y servicios..... | 133 |
| Figura 30: Comentarios con respecto al servicio otorgado por el<br>departamento de recepción.....         | 133 |
| Tabla 1: Amenidades de las habitaciones del hotel.....  | 30  |
| Tabla 2: Beneficios de la Capacitación.....   | 38  |
| Tabla 3: Tabla de variables y distintos actores 1.....  | 74  |
| Tabla 4: Tabla de variables y distintos actores 2.....  | 75  |
| Tabla 5: Tabla de variables y distintos actores 3.....  | 77  |
| Tabla 6: FODA del departamento de recepción.....  | 82  |
| Tabla 7: Estrategias en base al FODA.....   | 83  |
| Tabla 8: Comparación entre la situación ideal y la situación real.....                                    | 84  |
| Tabla 9: Planificación y seguimiento.....   | 89  |
| Tabla 10: Obligaciones/funciones del departamento de recepción.....                                       | 116 |

## Resumen

La capacitación es de vital importancia en una empresa ya que conduce a tener un personal más preparado, adiestrado y hace que se desarrollen las actividades relacionadas de manera más adecuada con el puesto que desempeñan. Capacitar proporciona actitudes, conocimientos y habilidades para mejorar el servicio, siendo esta fundamental para que los empleados se desenvuelvan dentro de una empresa. El proceso de capacitación comprende cuatro fases, de las cuales en esta investigación se destaca la primera, siendo esta la detección de las necesidades de capacitación.

En la presente investigación se utiliza una metodología diseñada para detectar de las necesidades de capacitación del departamento de recepción de un hotel cuatro estrellas en Cancún, a través de un diagnóstico que compara el “deber ser” con el “ser” de los puestos de trabajo de una organización y cuyo objetivo es el de identificar los datos necesarios para poder realizar una capacitación eficaz.

El departamento de recepción tiene contacto con la mayor parte de los momentos clave que determinan la satisfacción de los huéspedes. Poseen en sus manos la impresión que puede percibir un turista de la empresa, lo cual influye en la toma de decisión de los clientes sobre volver a solicitar los servicios del hotel.

Se puede mencionar que las mayores necesidades del departamento de recepción están enfocadas en el desempeño del personal y las capacitaciones que se otorgan. Se presenta una propuesta de áreas de mejora las cuales buscan solucionar las debilidades del departamento mediante sus fortalezas.

## **Abstract**

Training is of vital importance in a company because it provides a most qualified and trained staff and it helps them to develop the right activities that better suit to their job description. Training provides the attitudes, knowledge and skills to improve service, being this one essential for employees in order to grow up inside an organization. The training process includes four phases; this research is focused in the first one, the identification of the needs in training.

This research uses a methodology designed to detect training needs of the reception department of a four star hotel in Cancun, through a diagnosis that compares the job descriptions against how their function in reality inside the organization and whose objective is to identify the information needed to perform an effective training.

The reception department has contact with most of the key moments that determine the satisfaction of guests. They have in their hands the impression of the company that can be perceived by a tourist, which influences in the decision of the clients on re-requesting the hotel services..

The greatest needs of the reception department are focused on staff performance and the given training. This research presents the proposal of improvement the department by seeking the struggling areas and find solutions through their stronger ones.

## 1.- Introducción

Actualmente en las empresas, es de vital importancia el servicio a los clientes y mantener e incrementar la productividad de una manera eficaz. Conforme surgen más necesidades en las organizaciones, también se necesita tomar acción para mejorar los procesos, recursos materiales, financieros, y humanos, esto con el fin de que se desarrolle y crezca dentro de los mercados competitivos de hoy. En cuanto al recurso humano, este se sujeta a ser capacitado para poder desarrollar sus habilidades, conocimientos y actitudes lo cual eleva la calidad en el servicio de la empresa e incrementa su competitividad.

En esta investigación toma relevancia el brindar un buen servicio, ofrecer calidad y atención que satisfagan las necesidades de los clientes por parte de los empleados que laboran en una empresa de hospitalidad. La capacitación es de gran importancia en toda empresa para efecto y beneficio de las mismas y del personal que ahí labora. Algunas organizaciones pueden llegar a tomar la capacitación como un gasto innecesario, debido a que esta genera gastos por cuantiosas sumas de dinero. En cambio otras empresas pueden llegar a percibirla como necesaria y beneficiosa ya que puede genera mayor productividad. El mundo laboral cambia constantemente y día a día surge una mayor competitividad conforme al crecimiento de las empresas, lo cual hace de vital importancia diferenciarse y optimizar todos los recursos que se poseen.

Se realizó un diagnóstico de las necesidades de capacitación debido a que la capacitación conlleva a un buen desempeño por parte de los trabajadores. Este diagnóstico es una fase del proceso de capacitación y es la base fundamental para la formación, desarrollo y actualización de los recursos humanos de una empresa. Por un lado puede lograr mejorar las percepciones de los clientes, que optarán por permanecer fieles a la empresa y por otro lado, los empleados podrán mejorar en mayor medida sus capacidades de servicio y atención al cliente. El propósito de esta investigación es que se conozca la importancia de la detección de las necesidades de capacitación para revelar las necesidades del área de

recepción, y mejorar el desempeño de los empleados del hotel donde se realizó la investigación.

El presente trabajo cuenta con siete capítulos los cuales se describen a continuación:

**Introducción:** Se menciona la mayor parte del protocolo del diseño de la investigación ya realizada, describiendo el planteamiento del problema, los objetivos, las preguntas de investigación, variables de estudio, materiales y métodos, contribución al turismo y, finalmente, la justificación.

**Marco teórico:** Se muestran los datos generales de la empresa como su estructura organizacional. A su vez, se describe los antecedentes del problema y los aportes teóricos sobre la metodología.

**Metodología:** En este capítulo se encuentra la base metodológica. Se detalla cómo se le llevó a la práctica y se describe la elección de los métodos o técnicas a utilizar.

**Recolección de datos:** Se detalla el proceso y las instrucciones para llevar a cabo la metodología seleccionada.

**Análisis de datos:** Se presenta la información derivada del análisis de los datos obtenidos. Se muestra la situación ideal y la situación real del departamento de recepción del hotel.

**Propuesta:** Presenta un plan de mejora como propuesta de mejora.

**Conclusiones y recomendaciones:** Se describe una discusión fundamentada en los antecedentes, el marco teórico y los resultados de la investigación.

## 1.1.- Planteamiento del problema

“Dime y lo olvido, enséñame y lo recuerdo, involúcrame y aprendo.”

– Benjamín Franklin

La hospitalidad se caracteriza por su capacidad de crear empleos, incluyendo muchos con distintos niveles de calificación. Frente a la creciente competencia en el mercado, se observa la necesidad emergente de formación y profesionalización en la hotelería para optimizar su rendimiento y mejorar el servicio entregado.

Castelli (2003) considera que el desequilibrio entre el personal y los clientes puede comprometer la competitividad de las empresas hoteleras. El autor sostiene que en el mercado de la hospitalidad, es imposible tener éxito sin el desarrollo efectivo del recurso humano. Numerosos estudios han demostrado que las actitudes y el desempeño de los empleados tienen una gran influencia en la forma en que los consumidores evalúan la calidad del servicio (Chi y Gursay, 2009).

De acuerdo con Combs, Liu, Hall, y Ketchen (2006), las prácticas avanzadas de recursos humanos también aprovechan el conocimiento, las experiencias y las habilidades de los empleados y estimulan a los empleados a desempeñarse mejor. Por lo tanto, la falta de comunicación efectiva de la marca empresarial y los programas de capacitación pueden llevar a los hoteles a tener empleados no cualificados que no poseen las habilidades requeridas o que no están dispuestos a responder a los problemas de la organización y los clientes.

De acuerdo con Casas (2008) los momentos en que los clientes están en contacto con la compañía se llaman “momentos de verdad”. Estos momentos se consideran críticos, vitales y fundamentales para la creación del valor de la marca de la empresa. El autor sostiene que el contacto con los recepcionistas es uno de esos momentos. Esto es lo que determina la ganancia o pérdida de la credibilidad de la empresa desde el punto de vista del cliente. Castelli (2003) va más allá y considera que la recepción se ocupa de la mayoría de los momentos críticos que determinarán la satisfacción o insatisfacción de los huéspedes. Además de que la

empresa está en las manos de los empleados, ya que estos son los actores principales de los momentos de la verdad. Por lo tanto, tienen cierto nivel de control sobre el resultado de esos momentos.

López (2006) establece la importancia del departamento de recepción al describirlo como la tarjeta de presentación de cualquier empresa hotelera puesto que es el primer punto de contacto y el último. La recepción de un hotel es el centro neurálgico del trabajo y la coordinación de una empresa de hospitalidad. Este autor, inclusive, compara a dicho departamento con el corazón humano, ya que al obtener la información necesaria, la bombea a cada uno de los departamentos con los cuales tiene comunicación.

El índice de rotación de personal puede llegar a influir de manera negativa en el cumplimiento de los objetivos de cualquier empresa, para poder tener dicho control es indispensable vincular los intereses de los trabajadores con los objetivos de la empresa, para así garantizar la satisfacción de ambos.

Entre las causas más comunes de las bajas en las empresas del sector hotelero participantes en el estudio antes mencionado, se encuentran: renuncia voluntaria, rescisión de contrato, abandono y terminación de contrato. (Asociación de hoteles de la Riviera Maya, 2015). Duncan, Scott y Baum (2013) establecen que los factores que dificultan que la industria de la hospitalidad atraiga y mantenga empleados adecuados incluyen salarios bajos, mano de obra transitoria, y falta real o percibida de calificaciones formales. En China, Yan y Baum (2006) encontraron que la industria hotelera no tenía suficientes recursos humanos de alta calidad y que los empleados no querían permanecer en un trabajo tan exigente y de bajo salario. Estos autores concluyeron que el desarrollo profesional y la capacitación continua son necesarios para ayudar a reducir las altas tasas de rotación.

Con base a esto, se optó por realizar la presente investigación dentro de una empresa hospitalaria, la cual forma parte de un grupo de hoteles. Esta, es una empresa mexicana prestadora de servicios turísticos, operadora y

comercializadora de hoteles. Dicho grupo opera 3 hoteles actualmente, entre ellos, el hotel objeto de investigación, del cual se omite el nombre por políticas de privacidad propias de la empresa.

El grupo de hoteles ha operado desde hace 28 años a través de distintas franquicias. Con base a la experiencia del hotel como franquicia, a la confianza adquirida, una cartera de clientes e identificarse como un hotel en vez de una marca específica, el director y propietario decidió llevar al hotel al siguiente nivel creando así este grupo hotelero en el 2014. Actualmente, este grupo de hoteles opera bajo sus propios criterios dado a que muchas veces las guías de las franquicias no están tropicalizadas a destinos en específico.

En el hotel mencionado, existe una problemática que afecta directamente al departamento de recepción e indirectamente a toda la organización en general. Entendiendo que una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas capaces de comunicarse y dispuestas a contribuir en una acción conjunta al fin de alcanzar un objetivo en común (Chiavenato, 2007). Esta empresa no posee a todos sus elementos laborando hacia una meta conjunta. Esto, debido a que los empleados del departamento de recepción no cuentan con los conocimientos necesarios que conciernen a su área de trabajo. En general, es un problema grave para todo el hotel ya que el área de recepción es el primer y último contacto que tiene el huésped con la empresa.

El descuido en el nivel de conocimientos, habilidades y aptitudes de los empleados del departamento de recepción, y la falta de identificación de las necesidades laborales del personal no permiten la creación continua de instrumentos para la mejora, como lo son los programas de capacitación. Esto, con la finalidad de que se cumplan las expectativas de los puestos con el desempeño laboral de los empleados y de forma simultánea las expectativas de los clientes.

El objetivo general de la capacitación es dotar al personal de las herramientas adecuadas para el buen desempeño de su función dentro de la organización. Con

base a esta problemática se realizó un diagnóstico detallado acerca de las carencias del personal y los requisitos de los puestos. Se plantea realizar una detección de las necesidades de capacitación para poder identificar qué conocimientos, habilidades y aptitudes requiere el personal del departamento de recepción para poder mejorar sus funciones dentro de la organización, a través del diseño de un plan de mejora adecuado a las exigencias del departamento.

Este problema es el punto de partida y base fundamental para desarrollar esta investigación y así poder plantear las bases metodológicas, el enfoque de estudio y los instrumentos para la medición de datos.

## **1.2.- Objetivos**

### **1.2.1.- Objetivo General**

Realizar un diagnóstico de las necesidades de capacitación del departamento de recepción para diseñar una propuesta de mejora que enriquezca el desempeño de las funciones operativas para ofrecer un servicio de mejor calidad a los clientes de un hotel, cuatro estrellas, ubicado en Cancún.

### **1.2.2.- Objetivos Específicos:**

- Distinguir la importancia de la capacitación en una empresa y su influencia en la prestación de servicios.
- Elaborar un diagnóstico de las necesidades de capacitación del departamento de recepción del hotel.
- Identificar las competencias laborales requeridas por los empleados del departamento de recepción.
- Conocer el desempeño de los empleados del departamento de recepción.
- Determinar la percepción de los clientes acerca de las competencias laborales de los empleados del departamento de recepción.

- Diseñar una propuesta de mejora para el departamento de recepción.

### **1.3.- Pregunta de investigación**

¿Cuáles son las necesidades de capacitación del personal que labora en el departamento de recepción del hotel, cuatro estrellas, ubicado en el centro de Cancún, Quintana Roo, para diseñar un plan de mejora que permita que permita incrementar la calidad del servicio que se presta en el área?

### **1.4.- Variables de Estudio**

Entre las variables de estudio que se pueden observar en esta investigación se encuentran las siguientes:

Hotel cuatro estrellas ubicado en Cancún: Entendido como la organización de donde se obtuvo la información necesaria para realizar la investigación.

Departamento de Recepción: Entendido como el espacio dentro de la organización que fue investigado.

Capacitación: Entendida como la acción a investigar. Se refiere a la acción de otorgar las herramientas necesarias a los trabajadores para realizar de una mejor manera sus actividades dentro de una organización.

Propuesta de mejora: Entendida como una ayuda para el hotel que establece las áreas de oportunidad que presenta el departamento de recepción así como recomendaciones para mejorar el desempeño de la capacitación dentro del departamento.

Se encuentran, también, otras variables que indirectamente afectan a este estudio, por ejemplo:

Turistas: Entendidos como los visitantes del destino los cuales se han hospedado en la empresa de hospedaje objeto de estudio y que realizan el proceso de salida del hotel.

## **1.5.- Materiales y métodos**

Para la realización del presente proyecto se realizó una investigación documental y una investigación de campo. La investigación documental se empleó para determinar la situación idónea en que la empresa pretende estar y la investigación de campo aportar información que muestre la situación real del personal del departamento de recepción del hotel, cuatro estrellas, ubicado en el centro de Cancún.

La investigación documental se realizó por medio de diversas fuentes como libros, revistas, tesis y trabajos relacionados con el tema, realizados anteriormente.

Para la investigación de campo se usaron técnicas como la encuesta y la entrevista. La encuesta se empleó en turistas para dar la perspectiva del huésped acerca del desempeño del personal de recepción del hotel. Las entrevistas fueron basadas en cuestionarios aplicados a los empleados del departamento de recepción para proporcionar información acerca de las actividades realizadas, el desempeño y la capacitación.

## **1.6.- Contribución al turismo**

Quintana Roo tiene una población total de 1 millón 501 mil 562 habitantes, el 1.3% del total del país. En este estado el grado promedio de escolaridad de la población de 15 años y más de 9.1, lo que equivale a la secundaria concluida y posee un porcentaje de analfabetismo del 4.8%. Quintana Roo aporta un 1.6% del Producto Interno Bruto (PIB) nacional, de este porcentaje corresponde a un 0.69% a las actividades primarias, 13.53% en actividades secundarias y por ultimo un 85.77% a las actividades terciarias. (INEGI, 2014)

La ciudad de Cancún tiene una población de 628 mil 306 habitantes según los resultados del Censo de Población y Vivienda realizado en el 2010, llevado a cabo por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), del total, 334 mil 945 son hombres que representan el 51 % y 326 mil 231 son mujeres, con el 49 %. La

tasa de crecimiento anual es de 5.6 % (Gobierno del Municipio de Benito Juárez, 2015).

En el documento Perspectiva Estadística Quintana Roo publicado por el INEGI se establece que la Población Económicamente Activa (PEA) es de 67.2%, que la escolaridad de la PEA de la ciudad de Cancún es de 10.1 años, que las horas promedio trabajadas a la semana por la población ocupada son de 46.1 y que el ingreso promedio por hora trabajada de la población ocupada es de \$37.5 MXN (INEGI, 2012)

Cancún es el principal receptor de turistas en nuestro país. En el 2014 recibió más de cuatro millones de turistas, los cuales dejaron una derrama económica de más de 4,000 millones de dólares. Cancún cuenta con 145 hoteles y más 30,000 habitaciones en el destino. El 2013 Quintana Roo captó el 40% del total de divisas que ingresaron al país por concepto de turismo (SEDETUR, 2015).

El sector turístico involucra distintas actividades y organizaciones que brindan una amplia gama de servicios a los turistas, entre ellas se encuentra el sector hotelero. Estas organizaciones hoteleras ofrecen alojamiento y atención al cliente como su producto a vender. El personal de un hotel es el encargado principal de brindar el servicio a los clientes y por lo tanto su desempeño determina la calidad de este.

El hotel de la presente investigación, se encuentra ubicado en el centro de la ciudad de Cancún, Quintana Roo. Es un hotel mexicano con arquitectura de estilo colonial de cuatro estrellas que cuenta con 246 habitaciones cuyo enfoque de clientes es de ejecutivos de negocios y opera bajo el plan europeo. Este hotel recibe cada año un promedio de entre 10 mil y 12 mil huéspedes. El consorcio genera en conjunto, en el sector turismo, 150 (aproximadamente) fuentes de empleo, de las cuales casi 100 están en el hotel descrito en la presente investigación. (El financiero, 2014). Dado que es una empresa mexicana que genera más de cien empleos, se establece que es de gran importancia realizar una investigación relacionada con este hotel.

Este trabajo de investigación se encuentra dentro de la línea de investigación Innovación en la administración del turismo, sublínea Gestión de Pequeñas y Medianas Empresas, debido a que los temas involucrados están directamente relacionados una empresa del sector turístico. Con esta investigación, se da a conocer las distintas necesidades que se requieren en las actividades de capacitación del personal de recepción del hotel en el cual se realizó esta investigación.

Identificar la situación ideal y la actual y establecer un comparativo entre ambos permite sentar las bases para señalar las áreas de oportunidad que existen para enriquecer el desempeño del personal y en general del hotel con la finalidad de ofrecer un mejor servicio, lo cual apoyará en generar una percepción positiva del visitante durante su estancia en el destino, favoreciendo la fidelización y por tanto las probabilidades de un futuro regreso o recomendación del viaje. Drucker (2002) señala que cuesta entre seis y siete veces más el adquirir un nuevo cliente que para mantenerlo y un ligero aumento del 5% en la retención de clientes puede resultar en un aumento de beneficios de hasta del 95%.

La realización de esta investigación tuvo como motivación los conocimientos personales que se poseen con respecto a la administración debido al enfoque de negocios que se tuvo en la licenciatura. El tema es de sumo interés y relevancia personal, ya que se tiene entusiasmo por saber más del tema acerca del desarrollo de los empleados dentro de una organización. Esta investigación influye en gran manera debido a que la realización de este trabajo brindo una nueva experiencia académica y un reto personal. Gracias a este trabajo se espera poder estudiar más adelante otro tipo de maestrías para poder crear nuevo conocimiento e investigar otro tipo de temas.

### **1.7.- Justificación**

Capacitar es la acción de hacer que alguien sea apto para realizar una tarea específica (RAE, 2015). La capacitación de personal se refiere a brindarle al trabajador, una herramienta organizada y sistematizada dentro de una

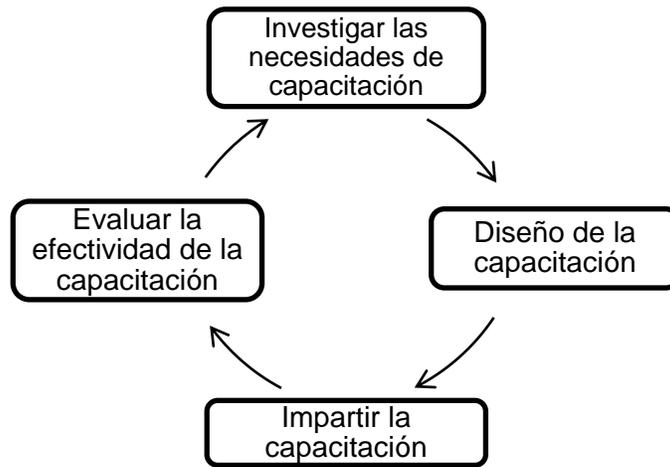
organización para poder desarrollar habilidades, aptitudes y conocimientos que hagan a la persona más apta para realizar sus actividades de una manera más eficiente. (Chiavenato, 2007)

En su obra *Capacitación y desarrollo personal*, Siliceo (2004) define la capacitación como “una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador”. Siliceo (2004) también afirma que en una organización, la capacitación cumple el papel de un elemento para el apoyo indispensable entre los miembros de una organización. Así mismo, establece que la capacitación tiene como propósito crear valores positivos, una cultura organizacional y, brindar un mayor desempeño, productividad y calidad de vida.

La capacitación es parte integral del sistema dentro de una organización y se ve como la mejor manera de superación de un problema de rendimiento. La capacitación no debe confundirse con la educación ya que la capacitación es mecánica, específica, predecible y uniforme, en cambio, la educación tiende a ser más orgánica, general, menos predecible y variable. (Buckley y Caple, 2009)

En la siguiente figura se puede observar lo que, con base a la experiencia de Buckley y Caple, es el proceso de capacitación. Este no pretende ser un modelo fijo, sino una guía práctica y entendible para que los directivos de las organizaciones tengan una mejor idea del proceso que se debe de llevar a cabo cuando se persigue una formación eficaz.

Figura 1: Modelo básico de un enfoque sistemático de la capacitación



Fuente: Buckley y Caple (2009), *The theory & practice of training*.

La capacitación es esencial en muchos aspectos debido a que motiva a los trabajadores, les brinda conocimientos profesionales, ayuda a prevenir accidentes, mejora la comunicación entre el personal y ayuda a que los empleados hagan aportaciones positivas a la empresa. La capacitación más que un gasto para una organización es una inversión que se remunera de manera positiva en la economía, calidad y organización de la empresa, así como en el trabajador.

Es importante la capacitación debido al gran esfuerzo de las empresas por competir en el mercado mundial diferenciándose de sus competidores sobre las habilidades, conocimientos motivaciones de su fuerza laboral. De acuerdo con el informe de American Society for Training and Development (ASTD), las organizaciones estadounidenses gastan más de 126 mil millones de dólares anualmente en formación y capacitación de sus empleados. El gasto promedio directo por empleado fue de \$1, 195 dólares en 2012, haciendo un incremento de \$13 dólares en comparación con el año anterior cuya cifra fue \$1, 182 con un promedio de 30.3 días de capacitación por año. (ASTD, 2013)

Un ejemplo de esto es la empresa de consultoría PricewaterhouseCoopers (PwC) la cual fue nombrada en 2009, por tercera vez consecutiva, como primer lugar en el "Training Top 125". Dicha empresa redujo costos en muchas áreas de la

organización y aumentaron la inversión a las capacitaciones alrededor de \$125 millones de dólares por año. (Aguinis y Kraiger, 2009)

El artículo 3<sup>o</sup> de la Ley Federal del Trabajo (2015) establece que es de interés social el promover y vigilar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores. Así mismo, el artículo 153 señala que los trabajadores tienen derecho a que se les proporcione capacitación y adiestramiento por parte de su patrón para elevar su nivel de productividad a través de una planificación previamente aprobada por la empresa, los trabajadores y la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Existe una variedad de personal que labora dentro de un hotel, entre ellos se encuentran los trabajadores que ejecutan sus actividades en el área de recepción. Las actividades que se llevan a cabo en el departamento de recepción son muy variadas, de las cuales destacan la supervisión de habitaciones disponibles, el registro de entrada y salidas de huéspedes, realización de reservas, asignación de habitaciones, entre otras. Estas actividades indican que el departamento de recepción es la primera impresión de un hotel ya que se mantiene en constante comunicación con los clientes del hotel desde antes de convertirse en huéspedes hasta el momento en que finaliza el servicio de alojamiento. Dada la gran trascendencia que supone el departamento de recepción, es de gran importancia asegurar la calidad del servicio (entendido como la evaluación del cliente sobre el servicio como resultado de comparar lo ofrecido con lo recibido Rust y Oliver (1994)) mediante la óptima formación del personal. Por lo tanto, los desafíos para la gestión de la calidad hotelera se centran en situaciones que se llevan a cabo en recepción. En general, teniendo en cuenta el contexto competitivo del campo de servicio y gestión de la hospitalidad, es realmente importante saber mejor cómo se organiza el trabajo, a fin de descubrir oportunidades de mejora. Notable durante la investigación bibliográfica, los recursos humanos representan uno de los activos más importantes para las empresas de servicios.

La presente investigación expone el caso de estudio centrado en una empresa hotelera del destino turístico Cancún, el más importante a nivel nacional en cuanto a llegada de visitantes. Es de importancia estudiar esta empresa debido a que

tiene muchos años operando, al hecho de que sea actualmente una organización mexicana, debido a la cantidad de empleos que genera y debido a su ubicación. Para lograr un correcto desarrollo turístico es importante conocer la brecha que existe entre la planeación de una organización y lo que realmente sucede.

Esta investigación explora las necesidades de capacitación dentro del hotel objeto de estudio para encontrar las diferencias que existen entre lo que se debería hacer en un puesto y lo que realmente se hace, así como las causas de estas diferencias. Es decir, es una investigación que se orienta a conocer las carencias que impiden al trabajador desempeñar adecuadamente las funciones de su puesto. Cabe destacar que se tuvo autorización por parte de la organización para realizar la investigación dentro de sus instalaciones y se contó con el apoyo de las diversas áreas y personal involucrados los cuales proporcionaron la información solicitada y colaboraron en responder las encuestas aplicadas.

La necesidad de capacitar al personal en la industria de la hospitalidad ha sido bien documentada desde principio de los años ochenta. Wasmuth y Davis (1983) sugieren que la capacitación es quizás el factor más importante que afecta la rotación de personal. En 1984, Ransom y Berger descubrieron que se habían logrado pocos avances en la capacitación en habilidades de relaciones humanas para empleados en hoteles. Herman y Ellar (1991) argumentaron que la capacitación es fundamental para la contratación y retención de empleados en la industria de la hospitalidad. Callan (1994) concluyó que los hoteles deberían desarrollar programas de capacitación de atención al cliente para satisfacer las necesidades específicas del mercado objetivo.

El desarrollo de una buena capacitación comienza con una evaluación de las necesidades. Berger y Farber (1992) afirmaron que el análisis de las necesidades es el primer paso para diseñar una capacitación eficaz. De hecho este paso es la base para todo el proceso de capacitación. Sin una comprensión realista de las necesidades de capacitación, puede no abordar los problemas de desempeño que afectan a una organización.

Se debe siempre procurar la mejora continua de la empresa y esto puede lograrse en base a detectar las necesidades de capacitación para así poder enfrentarlas con objetividad. Si no es así, se puede caer en diferentes errores y hasta caer en un retroceso cuando lo que se busca con la capacitación es la actualización y mejora en todos los ámbitos de la empresa.

## **2.- Marco teórico**

### **2.1.- Hotelería en Cancún**

La hotelería comienza con los desplazamientos del hombre por largas distancias que les obligaba a buscar lugares donde pernoctar y comer. Con el Imperio Romano se fueron estableciendo posadas donde ofrecían un techo seguro, camas de heno, alimentos y bebidas. Durante la Edad Media, los monasterios eran los centros de hospedaje y refugio, aunque no había un costo fijo para los huéspedes, podían contribuir al gasto del alojamiento conforme a las posibilidades de cada individuo. Posteriormente, comenzaron a surgir los mesones o inns, que eran alojamientos que ofrecían servicios de hospedaje con fines lucrativos. Para 1539, los monasterios desaparecieron y proliferaron los inns. Para 1700's comenzaron a surgir los hoteles, con el invento de la máquina de vapor empezó la expansión de estos centros de hospedaje debido a que era más fácil el desplazamiento de personas. El primer hotel en Estados Unidos que fue construido en New York, con 73 habitaciones, se denominó City Hotel y fue inaugurado en 1794. En 1829 se creó en Boston el Tremont House Hotel, con 170 habitaciones este hotel fue considerado el inicio de la industria hotelera ya que fue el primero que tuvo personal uniformado, puertas con cerradura, jabones incluidos, servicio adecuado para tratar huéspedes, etc. Para los primeros años del Siglo XX se inicia la llamada "Bella Época" en la que florecieron grandes y lujosas cadenas hoteleras que hasta la fecha siguen operando. (Muro, 1999)

En el país, una fecha importante se da en 1525, cuando Pedro Hernández Paniagua solicitó la licencia para establecer oficialmente un mesón en México, aunque ya había indicios de otros mesones en el país ya que desde entonces las autoridades ya tenían medidas para regular su funcionamiento. Luego de la independencia se inició el comercio exterior y fue aumentando el flujo de extranjeros que debían ser hospedados. Al extenderse la comunicación ferroviaria los mesones dejaron de existir así que casas señoriales con tradición histórica

fueron convertidas en hoteles. Para 1922 nace la Asociación Mexicana de Hoteles y Moteles. (Jiménez, 2008)

En 1948 comienza la expansión estadounidense fuera de sus fronteras, el grupo IHC (Inter-Continental Hotels Corporation) construyó hoteles en México, Chile, Brasil, Colombia, Venezuela, entre otros. Para 1959 comenzaron vuelos comerciales internacionales lo cual contribuyó aún más con el desarrollo de la industria hotelera. (Muro, 1999)

Desde 1975, año en que se cuenta con el primer registro de turistas a Cancún, este destino ha estado en continuo crecimiento. La inestabilidad de Estados Unidos en el 2001, después del ataque de las Torres Gemelas generó una baja en el número de llegadas de turistas extranjeros al destino haciendo un promedio total en el 2002 de 66.7%, el más bajo desde 1995. En el 2005, el huracán Wilma, causó daños a la estructura hotelera, provocando que el número de cuartos ofertados pasaran de 27, 522 a 11, 192 y, adicionalmente, la disminución de la estancia promedio del turista a 4 noches. Para el 2008, Cancún contaba ya con 145 hoteles contabilizando 28, 218 cuartos. (Universidad del caribe, 2008)

En el año 2012, Cancún contaba con 30, 117 habitaciones con una ocupación promedio del 68.8%. En la zona hotelera la ocupación fue de 65.8%, específicamente en hoteles todo incluidos fue de 72.5%, mientras que en la ciudad fue de 50.5%. La estancia promedio en la zona hotelera fue de 5.1 días y de 3.0 en la ciudad. La derrama económica del destino reflejó un incremento del 22%, ascendiendo a 3, 745.81 millones de dólares con respecto al año anterior. (Asociación de hoteles de Cancún, 2012)

Para el 4 de septiembre del presente año, Cancún contaba con 31, 669 cuartos disponibles promedio diario. Con una ocupación del 79.45% y una estancia promedio de 3.55 días. (DATATUR, 2016)

### **2.1.1.- Hotel objeto de estudio**

Para esta investigación se tomó como base información de un hotel cuatro estrellas, ubicado en el centro de la Ciudad de Cancún, Municipio Benito Juárez, Quintana Roo.

El grupo de hoteles del cual forma parte la empresa de hospitalidad de la presente investigación, es una empresa mexicana prestadora de servicios turísticos, operadora y comercializadora de hoteles. Dicho grupo opera 3 hoteles actualmente, entre ellos, el hotel que se menciona en el presente trabajo.

El día viernes 2 de Mayo del año 2014 se celebró la inauguración del hotel antes mencionado. Este hotel nace a raíz de la experiencia en el ramo turístico que poseía el grupo hotelero al haber operado bajo los estándares de franquicias internacionales anteriormente.

### **2.1.2.- Filosofía institucional**

**Misión:** Este grupo de hoteles brinda servicios hoteleros y complementarios cuya calidad supera las expectativas de sus clientes en términos de confort, seguridad y atención a través de un equipo altamente calificado, innovador y comprometido, lo que nos hace una empresa altamente rentable.

**Visión:** Fortalecer la rentabilidad mediante la diversificación de productos y servicios turísticos que ofrece la empresa, el control del inventario de habitaciones de la ciudad de Cancún y el incremento del desarrollo personal y profesional de nuestros colaboradores, hacer más eficientes nuestros procesos soportados en tecnología de punta, mejorando así nuestro sistema de calidad.

**Valores:**

**Calidez:** Somos una empresa mexicana que tiene como objetivo, la oferta de una satisfacción completa a los huéspedes que visiten nuestros hoteles, buscando atender sus necesidades con calidez.

Calidad en servicio: Una empresa líder en la industria hotelera mexicana, con la visión de operar sus servicios bajo estándares de alto desempeño, persiguiendo siempre la excelencia.

Compromiso: Nuestra experiencia en el ramo turístico es importante, y la preferencia de nuestros clientes satisfechos estimula nuestro anhelo por mejorar día con día.

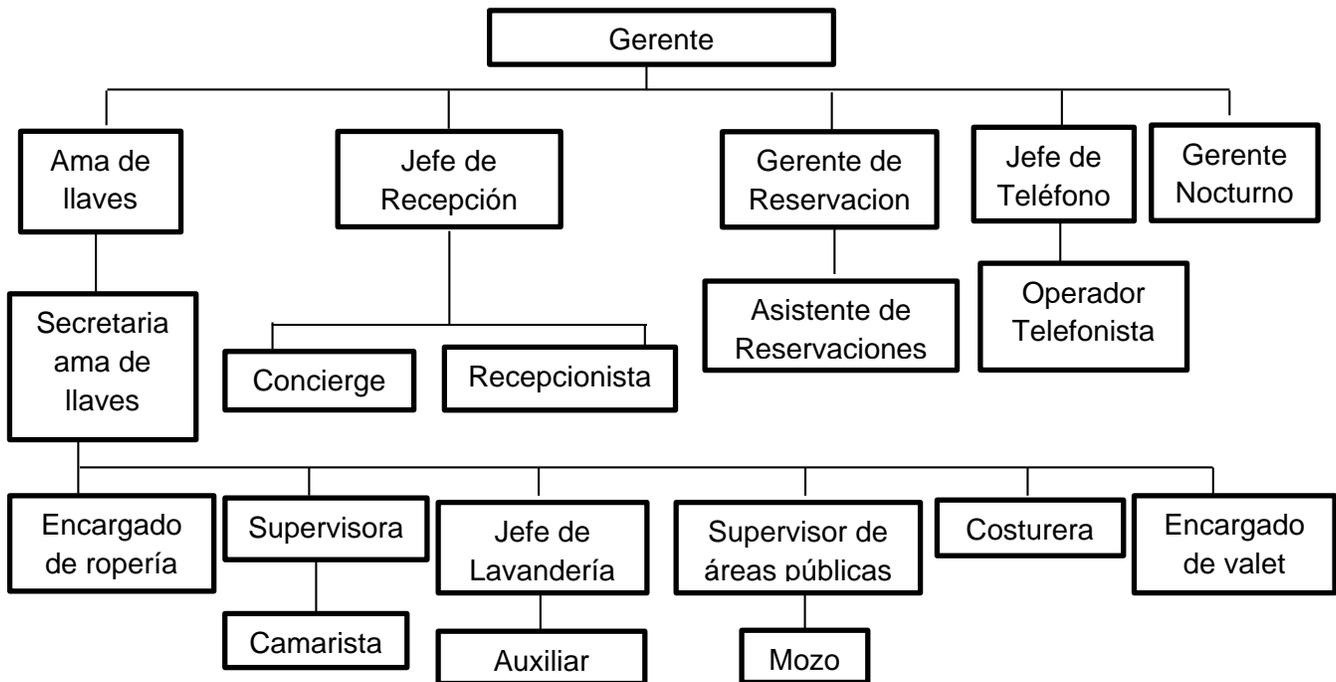
Respeto: Respetamos a la naturaleza y buscamos con empeño el uso óptimo y responsable de nuestros consumos energéticos, ofreciendo a socios, empleados y clientes, un negocio saludable, "verde", ligado a los principios éticos de la sustentabilidad.

Para esta investigación se tomó como base información de un hotel cuatro estrellas, ubicado en el centro de la Ciudad de Cancún, Municipio Benito Juárez, Quintana Roo.

### **2.1.3 Organización y características**

El hotel se encuentra ubicado sobre en el centro de la ciudad de Cancún, Quintana Roo. Es un hotel mexicano de cuatro estrellas que cuenta con 246 habitaciones cuyo enfoque de clientes es de ejecutivos de negocios y opera bajo el plan europeo. Su estilo es mexicano con arquitectura de estilo colonial que se acopla con la modernidad de los servicios en las habitaciones logrando una imagen del México actual. A continuación se presenta el organigrama del hotel:

Figura 2: Organigrama del hotel.



Fuente: elaboración propia con base en información proporcionada por el hotel

Entre los servicios con los que cuenta el hotel se encuentran los siguientes:

- Servicio de Desayuno Buffet completo, Comidas y Cena
- Internet inalámbrico sin costo (wifi)
- Estacionamiento para más de 100 autos
- Smart TV en piso ejecutivo
- Restaurant
- Snack pool bar
- Lobby bar
- Room service
- Alberca con chapoteadero.
- Centro de negocios totalmente equipado.
- Gimnasio.
- Lavandería y tintorería.
- Traslado gratuito a la playa.
- Admisión y traslados a club de playa sin costo.

- Tabaquería.
- Salones y jardín para eventos y banquetes

Las habitaciones se dividen entre Estándar, Superior y Piso Ejecutivo. Las amenidades que se incluyen en cada habitación se pueden observar en la Tabla 1, que se muestra a continuación:

Tabla 1: Amenidades de las habitaciones del hotel.

| AMENIDADES                          | Habitación estándar | Habitación superior | Piso Ejecutivo |
|-------------------------------------|---------------------|---------------------|----------------|
| TV LCD 32"                          | X                   | X                   |                |
| Aire acondicionado                  | X                   | X                   | X              |
| 2 camas matrimoniales o una King    | X                   | X                   | X              |
| Internet inalámbrico gratuito       | X                   | X                   | X              |
| Caja de seguridad                   | X                   | X                   | X              |
| Kit de planchado (Tabla y plancha)  | X                   | X                   | X              |
| Radio Reloj Despertador             | X                   | X                   |                |
| Radio Reloj con adaptador para ipod |                     |                     | X              |
| Cafetera con Kit de café            | X                   | X                   | X              |
| Secadora de cabello                 | X                   | X                   | X              |
| Espejo de vanidad                   | X                   | X                   | X              |
| Escritorio de trabajo               | X                   | X                   | X              |
| Tina de baño                        | X                   | X                   |                |
| Teléfono inalámbrico                |                     | X                   | X              |
| Batas de baño                       |                     | X                   | X              |
| Pantufilas                          |                     | X                   | X              |
| Almohadas de memoria                |                     | X                   | X              |
| Smart TV de 42"                     |                     |                     | X              |
| Colchones ortopédicos               |                     |                     | X              |

Fuente: Hotel cuatro estrellas utilizado como caso de estudio. (2016)

## 2.2.- Área de Recepción en Hoteles

El departamento de recepción suele ser el primer departamento con el que los clientes tienen contacto y es el lugar de mayor comunicación con los huéspedes, desde su ingreso hasta su egreso. Este departamento se encuentra siempre en el lobby, próximo a la entrada del hotel y es el centro de información de la empresa.

La cantidad del personal del departamento de recepción depende del tamaño, tipo y categoría del hotel (Muro, 1999).

Navarro, (2008) señala las funciones que desempeñan los empleados del área de recepción, entre las cuales se destacan: control de venta de habitaciones (intentando ocuparlas de la forma más conveniente para el hotel), registrar las reservaciones, tener conocimiento de la oferta, actualizar el estado de situación de las habitaciones (sistema manual y computarizado), recibir a los huéspedes con reservación o sin ella, comunicar el check-in a todas las áreas implicadas, proporcionar al huésped toda la información solicitada (tanto del hotel, como de la ciudad, país o región), coordinación con el resto del hotel, realizar cambios de habitación, cargo de servicios en la cuenta de cada cliente, solicitar la revisión de las habitaciones, entre otras.

Navarro (2008) no solamente describe las funciones que el departamento de recepción debe desarrollar, también describe las funciones que se deben desempeñar según el puesto:

Jefe de recepción:

- Realizar de manera cualificada y responsable la dirección, control y seguimiento del conjunto de tareas que se desarrollan en el departamento de recepción.
- Organizar, dirigir y coordinar el trabajo del personal a su cargo. Dirigir, supervisar y planificar el conjunto de actividades del departamento de recepción.
- Coordinar y participar con otros departamentos en la gestión del establecimiento.
- Colaborar con la dirección del establecimiento y/o con otros departamentos.
- Colaborar con la instrucción del personal a su cargo.

Segundo jefe:

- Realizar de manera cualificada y responsable la dirección, control y seguimiento del conjunto de tareas que se desarrollan en el departamento de recepción.
- Colaborar y sustituir al jefe de recepción de las tareas propias del mismo.

#### Recepcionista:

- Realizar de manera cualificada, con iniciativa y responsabilidad la recepción de los clientes y todas las tareas relacionadas con ello.
- Ejecutar las labores de atención al cliente en la recepción.
- Realizar las gestiones relacionadas con la ocupación y venta de las habitaciones.
- Custodiar los objetos de valor y el dinero depositados.
- Realizar labores propias de la facturación y cobro, así como el cambio de moneda extranjera.
- Recibir, tramitar y dirigir las reclamaciones de los clientes a los servicios correspondientes.

#### Telefonista:

- Realizar el servicio telefónico en conexión con el departamento de recepción:

#### Auxiliar de recepción:

- Participar con alguna autonomía y responsabilidad en las tareas de recepción ayudando al jefe de recepción y a recepcionistas.
- Colaborar en las tareas propias del recepcionista.
- Realizar la atención al público en las tareas auxiliares de recepción. Ejecutar labores sencillas de la recepción.
- Realizar las tareas derivadas del perfil de la ocupación.

#### Conserjería:

- Auxiliar en las tareas propias de recepción y conserjería, así como la vigilancia de las instalaciones, equipos y materiales de los establecimientos.
- Realizar el control, almacenaje y transporte de los equipajes de los clientes en las dependencias del hotel o a las puertas de acceso a éste.
- Encargarse de la ejecución de gestiones y encargos sencillos, tanto en el interior como en el exterior del establecimiento.
- Colaborar en el mantenimiento del orden y de la limpieza en las zonas de recepción y conserjería.
- Vigilar las instalaciones y comunicar las incidencias al departamento correspondiente.
- Controlar la entrada y salida de objetos, mercancías, proveedores y personal.
- Encargarse de conducir y estacionar los vehículos de los clientes, a petición de estos, así como su vigilancia y custodia.

Cada establecimiento diseñará, además de los procesos a seguir para la realización de tareas en recepción, la plantilla necesaria para el departamento, todo esto dependiendo de las necesidades del hotel.

Cuando se busca colaboradores para trabajar en la empresa no solamente se deben tomar en cuenta las funciones que debe desempeñar el cargo, sino también las cualidades que debe poseer la persona para poder desempeñar su cargo de manera más óptima. Parrilla (2006) enlista las cualidades que debe poseer el personal de recepción, de las cuales se destacan las siguientes:

- Ser capaz de desempeñar las funciones.
- Conocer y respetar el producto.
- Buena presentación, higiene personal, uniforme y actitud.
- Ser responsable.
- Agilidad en la solución de problemas y estar atento para prevenirlos.
- Capacidad de comunicación.
- Capacidad de colaboración y compañerismo.
- Sensibilidad y comprensión.

- Confianza en sí mismo.
- Comprensión y fluidez verbal.
- Agilidad mental y capacidad memorística.
- Discreción, amabilidad y hospitalidad en el trato con el cliente.

### **2.3.- Capacitación**

La capacitación es el proceso mediante el cual se le otorga al trabajador la oportunidad de desarrollar habilidades, conocimientos y aptitudes para mejorar su desempeño dentro de una organización. A continuación se brinda las definiciones de habilidad, aptitud y conocimiento para poder definir de manera más precisa el propósito de la capacitación

**HABILIDAD:** Una habilidad es la capacidad o disposición a algo. También se refiere a la destreza para desarrollar tareas. (RAE, 2014)

**APTITUD:** Se refiere a la capacidad para operar competentemente una determinada actividad. (RAE, 2014)

**CONOCIMIENTO:** Es la acción o el efecto de conocer. (RAE, 2014) El conocimiento también se define como la capacidad que posee el hombre de aprender información acerca del entorno y de sí mismo a través de la experiencia o de la educación, la comprensión teórica o práctica de un asunto referente a la realidad. (Castells, 2004)

Con las definiciones anteriormente mencionadas se concluye que la capacitación ayuda las personas a desarrollar la capacidad de poder aprender o realizar tareas de manera que se adquieran conocimientos, habilidades y/o aptitudes y; que este perdure para realizar estas actividades de manera competente.

#### **2.3.1.- Antecedentes de la capacitación**

La capacitación puede remontarse a las épocas en donde las civilizaciones antiguas estaban en su apogeo. Aunque no se poseía un proceso formal de

enseñanza, la capacitación era transmitida de manera directa. Los más experimentados en su ramo, transmitían su conocimiento a aquellos que, a través del tiempo, aprenderían el oficio y se harían responsables del trabajo. Los ejércitos entrenaban a los soldados, los hijos de gobernantes tomaban clases privadas y los artesanos proporcionaban capacitación a sus subordinados para mantener una calidad estándar en sus trabajos. (Mitnik y Coria, s.f.)

Con la Revolución Industrial a finales del Siglo XVIII, la capacitación fue haciéndose más necesaria debido a que los procesos a realizar fueron haciéndose cada vez más complejos. También se requería entrenar a un mayor número de personas a realizar una sola tarea de todo un proceso productivo en conjunto con objetivos y métodos específicos.

A medida que paso el tiempo, los empresarios fueron capacitando cada más mas a sus trabajadores no solo en una actividad en particular, sino en diversas, para poder dar un mayor aporte a la empresa y, a su vez, que esta aumente su competitividad y calidad.

### **2.3.2.- Concepto de capacitación**

Distintos autores han conceptualizado la capacitación conforme al paso de los años, a continuación se mencionan algunas de estas definiciones:

Alles (2000) expresa que la capacitación es un proceso de aprendizaje en el cual se adquieren conocimientos y habilidades necesarias para alcanzar los objetivos específicos, siempre en relación con el puesto dentro de la organización, la misión y la visión de la empresa.

Bohlander, Snell y Sherman (2001) se refieren a la capacitación como un programa continuo o permanente generado por la misma organización para impulsar el aprendizaje de sus miembros.

Mondy y Noe (2005) afirman que la capacitación y el desarrollo para mejorar las capacidades y el desempeño de los empleados.

Werther y Davis (2008) definen a la capacitación como el desarrollo de las habilidades técnicas, operativas y administrativas para todos los niveles del personal. Auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo. Los beneficios de la capacitación pueden perdurar indefinidamente y pueden ayudar a la persona a desempeñar futuras responsabilidades. La capacitación responde al ¿Cómo hacer? y busca un perfeccionamiento técnico para los empleados de todos los niveles de la organización.

### **2.3.3.- Objetivos de la capacitación**

De acuerdo con Ferdinand Fournies (California Corporate College, 2015) los problemas de rendimiento laboral se deben a diferentes aspectos:

- Los empleados no saben lo que deben hacer.
- Los empleados no saben cómo hacerlo.
- Los empleados no saben por qué deberían hacerlo.

El objetivo general de la capacitación es dotar al personal con las herramientas adecuadas para el buen desempeño de su función dentro de la organización. Entre los objetivos específicos de la capacitación se encuentran:

- Proporcionar a la empresa de un capital humano calificado.
- Desarrollar en el personal el sentido de responsabilidad hacia la empresa.
- Mantener al personal actualizado.
- Potenciar las habilidades humanas del personal.
- Resaltar el valor del servicio.
- Reconocer las motivaciones humanas para entender al cliente.
- Promover la empatía y la flexibilidad entre empleados y hacia los clientes.

- Mejorar los sistemas, métodos o procedimientos de un proceso productivo dentro de la empresa.
- Disminuir quejas de clientes.
- Transmisión de nuevos conocimientos.
- Proporcionar oportunidades para el desarrollo.

#### **2.3.4.- Beneficios de la capacitación**

Motorola (2015) calculó que por cada dólar invertido en capacitación, a los tres años produce aproximadamente del 30% de ganancia en la productividad. (TPC Training Systems)

En seguida en la tabla 2 se presentan los beneficios de la capacitación de acuerdo a Werther y Davis:

Tabla 2: Beneficios de la Capacitación

| <b>BENEFICIOS PARA EL INDIVIDUO</b>  |
|--|
| Lo ayuda en la toma de decisiones  |
| Alimenta la confianza , la posición asertiva y el desarrollo               |
| Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones            |
| Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas                         |
| Incrementa el nivel de satisfacción con el puesto                          |
| Permite el logro de metas individuales                                     |
| Elimina a los temores a la incompetencia o la ignorancia individual        |
| <b>BENEFICIOS PARA LA ORGANIZACIÓN</b>                                     |
| Mantiene la competitividad de la organización                              |
| Incrementa la rentabilidad   |
| Mejora el conocimiento del puesto y de la organización a todos los niveles |
| Eleva la moral   |
| Promueve la identificación con los objetivos de la organización            |
| Crea mejor imagen  |
| Mejora la relación jefes-subordinados                                      |
| Ayuda en la preparación de guías para el trabajo                           |
| Proporciona información con respecto a necesidades futuras                 |
| Agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas                   |
| Promueve el desarrollo de personal   |
| Contribuye a la formación de líderes y dirigentes                          |
| Incrementa la productividad y la calidad del trabajo                       |
| Ayuda a mantener bajos los costos en muchas áreas                          |
| Promueve la comunicación en toda la organización                           |
| Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflicto                |
| <b>BENEFICIOS EN LAS RELACIONES HUMANAS</b>                                |
| Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos                     |
| Ayuda en la orientación de nuevos empleados                                |
| Hace viables las políticas de la organización                              |
| Alienta la cohesión de los grupos  |
| Fomenta una atmosfera de aprendizaje                                       |
| Mejora la calidad del hábitat  |

Fuente: Werther y Davis (2008)

### 2.3.5.- Tipos de capacitación

Existen muchos autores que describen distintas divisiones de la capacitación, entre ellos Werther y Davis (2008), que establecen las siguientes:

- Capacitación de instrucción sobre el puesto: Este tipo de capacitación se imparte durante las horas de trabajo. Es empleado mayormente para entrenar a trabajadores operativos. La capacitación es impartida por un facilitador con la experiencia necesaria.
- Rotación de puestos: Empleados pasan de un puesto a otro en periodos programados, esto proporciona mayormente una capacitación a supervisores o personal administrativo.
- Conferencias y videoconferencias: Las conferencias, videos, películas y el material audiovisual son impartidas por expertos que presentan información verbal con ayuda de dichos materiales a un grupo de oyentes. Es recomendable que después de concluida la sesión se haga una mesa redonda para discutir el material y que el conocimiento quede claro.
- Capacitación basada en simulación: Con la finalidad de evitar que la capacitación interfiera con la operación de la empresa se utilizan simulaciones haciendo uso de instrumentos que simulen las actividades a realizar. Ejemplos de este tipo de capacitación se utiliza en simulación de manejo de máquinas, vehículos, aviones, bancos, etc.
- Actuación o socio-drama: Consiste en actuar una situación en específico siguiendo instrucciones específicas en un tiempo determinado. Con esta modalidad, los empleados pueden practicar para poder obtener habilidades esenciales.
- Estudio de casos: Con este tipo de capacitación se espera aprender sobre situaciones específicas que se asemejan a la realidad y las acciones deseables que se deben emprender en dichos momentos.
- Aprendizaje programado: En esta modalidad se le presenta al capacitado de material impreso o a computadora para que lo estudie y posteriormente se le presentan preguntas sobre el tema. De haber un error se le explica su equivocación y debe intentarlo de nuevo.

- Capacitación en laboratorios: La capacitación en laboratorios es una modalidad de formación grupal. En estas sesiones los capacitados comparten experiencias, sentimientos y emociones. Es obligatoria la presencia de un psicólogo como moderador en las sesiones.

- Aprendizaje mediante la práctica: A veces la misma capacitación es la directa exposición a las condiciones de trabajo real. Como ejemplo se puede observar que en la medicina el trabajo directo en los pacientes y experimentar la práctica cotidiana permiten que los médicos mejoren debido a la considerable presión sobre el bienestar y la salud de los pacientes.

### **2.3.6.- Capacitación por competencias**

El concepto de competencias laborales fue utilizado por primera vez en los años 70's gracias a las investigaciones de David McClelland, las cuales se enfocaban a identificar las variables que permiten explicar el desempeño en el trabajo. McClelland determinó los distintos niveles de rendimiento de los trabajadores por medio de una serie de entrevistas y observaciones enfocándose en las características y comportamientos de las personas (Vargas, Casanova, y Montanaro, 2001).

El término competencia puede definirse como:

Según Marín (2002), se entiende las competencias como un recurso del sujeto para el logro de sus proyectos de vida, más allá de una exigencia externa inmediata. Así mismo, la competencia es un "saber hacer" en un contexto determinado, es saber qué tan capaz y hábil una persona es para realizar una tarea. Las competencias se caracterizan por: ser características personales medibles y observables, están asociadas a desempeños superiores y sobresalientes, están relacionadas con las misiones y objetivos estratégicos de las organizaciones, tienen sentido en contextos particulares.

Para Alles (2004) las competencias que garantizan el éxito son: (1) Los conocimientos, que derivan de la aplicación de una técnica específica. (2) Las

habilidades, que se adquieren mediante capacitación y experiencia, y (3) Las cualidades que están relacionados con rasgos o características personales, siendo más difíciles de obtener y modificar a corto plazo.

Adicionalmente, la clasificación de las competencias laborales son: a) la motivación, refiriéndose a todos aquellos intereses que una persona desea consistentemente. b) las características, aquellas características físicas, y respuestas consistentes a cierta situación dada. c) Concepto propio, todas aquellas actitudes, valores, o imagen de sí mismo. d) Conocimiento, entendido como la información que una persona posee sobre áreas específicas. e) La habilidad, entendida como la capacidad de desarrollar cierta tarea física o mental (Alles, 2004).

Una vez se tengan definidas las competencias, se puede desarrollar el perfil de puesto por competencias. Las competencias están íntimamente relacionadas con la estructura, la estrategia y la cultura de la organización, e implican las características personales causalmente ligadas a resultados superiores en el puesto.

#### **2.4.- Capacitación en empresas de hospedaje**

Hoy en día, las empresas de hospitalidad se enfocan cada vez más en la competencia de las personas, mayormente las cualidades de los empleados ya que de esto depende la calidad en el servicio. Estas cualidades hacen referencia a las habilidades, conocimientos y aptitudes que llevan al desarrollo y supervivencia de los hoteles. Muchos hoteles exitosos siempre incluyen la capacitación de personal como una estrategia importante de desarrollo. (Nickson, 2007)

La formación y el desarrollo son esenciales para el crecimiento y el éxito de un hotel. Sin embargo, estas organizaciones pueden no entrenar a sus empleados por no estar dispuesto a tomar el tiempo para brindarles conocimiento. Cuando se produce esta falta de voluntad, Ryan (2008) afirma que tres escenarios pueden tener lugar: el empleado no será capaz de ayudar a un cliente de la manera que

debería, al cliente se le deja insatisfecho por el nivel de servicio del hotel, y por último el empleado se frustrara con la empresa y su nivel de servicio se reducirá a un mínimo.

Por lo tanto, la capacitación del personal es esencial en muchos aspectos ya que aumenta la productividad de la empresa mientras que los empleados se arman con conocimiento profesional, habilidades con experiencia y pensamientos válidos. La capacitación también motiva a los trabajadores brindándoles toda la información necesaria para desempeñar su trabajo y les ayuda a conocer la importancia de su puesto dentro de la organización. (Yang, 2010)

Los entrenamientos se pueden llevar a cabo con distintos propósitos. Entre las capacitaciones que pueden llevarse a cabo dentro de un hotel (Ahammad, 2013) se encuentran las siguientes:

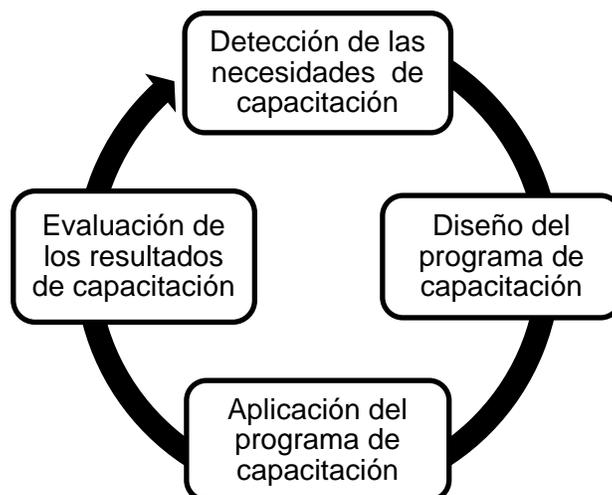
- Formación de aprendices: Para introducir la información general del hotel y las habilidades básicas necesarias en el trabajo para los nuevos trabajadores. Esta capacitación ayuda a la construcción de buenas relaciones entre el personal mismo y, entre los empleados y los directivos.
- Capacitación para la certificación: Después de este tipo de formación, los empleados obtienen un certificado profesional. Su objetivo es el de mejorar las habilidades de los empleados y los motiva cuando pasan la prueba.
- Capacitación por simulación: La formación práctica suele llevarse a cabo con la ayuda del departamento de Recursos Humanos con el objetivo de mejorar los métodos de trabajo y aumentar la eficacia en el trabajo mediante la simulación de los lugares de trabajo real.
- Capacitación en el trabajo: La calidad profesional de los empleados es la clave del servicio de un hotel. Las reglas, los principios de trabajo, cortesía, modales, entre otros, se enseñan en este tipo de formación. Este tipo de entrenamiento se enfoca en capacitar a los empleados para aprender a hacer de mejor manera el trabajo en la manera más rápida y eficaz.

- Capacitación de idiomas: Los empleados de un hotel están obligados a ser capaces de hablar una o más lenguas extranjeras (los idiomas requeridos pueden variar). El inglés es el idioma internacionalmente utilizado y cada empleado debe estar familiarizado con este.
- Servicios del hotel y capacitación administrativa: Este entrenamiento se centra más en el tema específico de acuerdo con la petición de mejora en el área administrativa o de servicio, incluyendo técnicas telefónicas, relación con los huéspedes, habilidades de venta, seguridad, primeros auxilios, etc.
- Capacitación cruzada: Para garantizar la comunicación con entre los departamentos y aumentar la capacidad de adaptarse a distintos entornos, el entrenamiento cruzado se utiliza para ayudar a los empleados a recibir los conocimientos y habilidades de otras áreas.

## 2.5.- Pasos de la capacitación

Con el fin de que la capacitación sea efectiva en una organización esta deberá ser planeada, constante y permanente para que permita a los trabajadores adquirir los conocimientos, habilidades y competencias necesarias.

Figura 3: Pasos para la capacitación



Fuente: Chiavenato, (2007)

Chiavenato (2007) establece que la capacitación es un ciclo constante que se puede dividir en 4 fases:

- Detección de las necesidades de capacitación: Es un diagnóstico que identifica las dificultades de los empleados para alcanzar los objetivos.
- Diseño del programa de capacitación: Se organiza el contenido del programa de capacitación que incluye el personal a capacitar, el facilitador, los temas a tratar, objetivos, costos, duración, lugar, método, materiales, etc.
- Aplicación del programa de capacitación: Llevar a cabo la capacitación de los empleados.
- Evaluación de los resultados de capacitación: En esta fase no solamente se limita al conocimiento previamente enseñado, hay que verificar los cambios de comportamiento y los resultados que la empresa espera de la capacitación.

### **2.5.1.- Detección de las necesidades de capacitación**

Las necesidades de capacitación se refieren a las carencias que tienen los empleados de una organización para desempeñar su trabajo. La detección de las necesidades de capacitación es una forma de diagnóstico cuyo objetivo es el de identificar la información necesaria para realizar una óptima capacitación. Esto se logra mediante la detección de la manera apropiada de realizar el trabajo y lo que realmente está pasando (Mendoza, 2005).

### **2.5.2.- Objetivos de la detección de las necesidades de capacitación**

La detección de las necesidades de capacitación pretende alcanzar los siguientes objetivos (Grados, 2005):

- Determinar situaciones problemáticas dentro de una empresa,
- Reunir la información necesaria para sustentar la situación idónea en que la organización debe funcionar.

- Determinar el potencial del recurso humano de la empresa.
- Describir la situación real de la empresa y sus colaboradores.
- Detectar de manera precisa las diferencias entre la situación idónea y la situación real.
- Determinar si las necesidades del recurso humano de la empresa puede satisfacerse con capacitación.
- Definir y describir quienes y en qué áreas necesitan capacitación.
- Detectar los objetivos, contenidos temáticos y recursos necesarios para la capacitación.
- Determinar los programas de capacitación por categorías, niveles jerárquicos, funciones y puestos.

### **2.5.3.- Ventajas de la detección de las necesidades de capacitación**

Detectar cuales son las necesidades de capacitación en una empresa de alojamiento tiene múltiples beneficios para la organización y para los empleados acorde con Grados (2005) alguna de ellas se enuncian a continuación:

- Ahorra tiempo y dinero al dirigir los esfuerzos adecuadamente.
- Permite que todas las actividades de capacitación se inicien sobre bases sólidas.
- Prevé que los cambios que sucederán en el futuro no provoquen problemas.
- Propicia el descubrimiento de fallas de personal
- Descubre problemas en los procedimientos administrativos que estén afectando el funcionamiento de las actividades de la empresa.
- Sienta las bases necesarias para la correcta evaluación de puestos de trabajo.

- Establece criterios para administrar adecuadamente las promociones del personal.
- Establece un programa de inducción para nuevos colaboradores garantizando una rápida integración al puesto.
- Genera una actitud positiva entre el personal de la empresa hacia la capacitación ya que esta resolverá problemas concretos.

#### **2.5.4.- Indicadores para la detección de las necesidades de capacitación**

Un indicador es, según el Ministerio de Empleo y Seguridad Social (s.f.), un dato que describe el estado de una situación o de algún aspecto en particular, en un momento o espacio determinados. El indicador, pretende sintetizar la información que proporcionan las diversas variables que afectan la situación que se pretende analizar.

Existen algunos indicadores de necesidades de capacitación que sirven para identificar eventos que provocarán futuras necesidades de capacitación o problemas comunes de necesidades de capacitación ya existentes. (Silíceo, 2006) A continuación se plantean los indicadores más comunes para la detección de necesidades de capacitación:

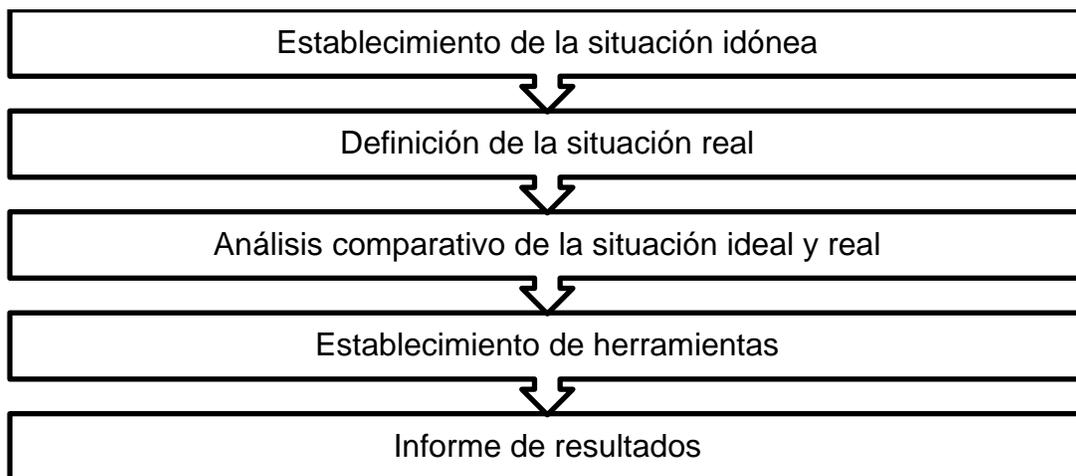
- Empleados de nuevo ingreso
- Rotación de personal
- Evaluación del personal
- Solicitud expresa y precisa de un empleado
- Resultado de exámenes
- Resultado de encuestas
- Quejas

- Estado concreto que enfrenta la empresa

### 2.5.5.- Proceso para detectar las necesidades de capacitación

El proceso para la detección de las necesidades de capacitación requiere de ciertos procedimientos que sean flexibles y que se adapten a cada caso particular. En la siguiente figura se pueden observar las 5 etapas que lo conforman:

Figura 4: Proceso de detección de las necesidades de capacitación



Fuente: Mendoza, F. (2005)

En la primera etapa se deben revisar los datos vitales de la empresa para poder tener una visión ideal sobre la situación de la empresa. En la segunda etapa se recopila datos que detecten la situación real y detallada del área pertinente. Posteriormente se determinan las necesidades de la capacitación mediante la comparación de lo que debe ser y lo que es realmente. Después se establecen las herramientas adecuadas para resolver las carencias del personal para después realizar un informe con toda la información anteriormente mencionada.

Existe una diversidad de formas para realizar el diagnóstico de las necesidades de capacitación en las que se compara lo que “debería ser” con “lo que es”. La detección de necesidades de capacitación se puede elaborar a partir de (Mendoza, 2005):

- Análisis de puestos

- Inventario de habilidades
- Evaluación del desempeño
- Encuesta
- Herramientas administrativas
- Análisis de problemas de la empresa
- Discusión dirigida
- Exámenes de conocimiento
- Competencias laborales

## **2.6.- Plan de mejora**

El plan de mejora se basa en un objetivo fundamental del sistema de garantía de la calidad de una empresa. La elaboración de dicho plan requiere la participación de todos los actores involucrados. Dicho plan, permite, entre otros aspectos, el seguimiento de las diferentes acciones o actividades a desarrollar, así como la incorporación de acciones correctivas ante posibles contingencias no previstas. Así mismo, el hecho de dar al plan de mejora un carácter formal, según las características de cada empresa, favorece su éxito, y por tanto, mayor alcance en la consecución de los objetivos planteados. (CONACYT, 2014)

Según el documento elaborado por CONACYT, Sugerencias para la Elaboración del Plan de Mejora, dicho plan coadyuva a:

- Identificar las causas que provocan las debilidades detectadas.
- Identificar las acciones de mejora a aplicar.
- Valorar su viabilidad.
- Establecer prioridades en las líneas de acción.
- Disponer de un plan de las acciones a desarrollar en un futuro y de un sistema de seguimiento de las mismas.

- Consensuar las estrategias a seguir.
- Incrementar la eficacia y eficiencia de la gestión.
- Motivar a la comunidad institucional a mejorar el nivel de calidad.

Un plan de mejora es un proceso mediante el cual se determina hacia donde hay que dirigirse, con qué medios, siguiendo qué pasos y en cuanto tiempo. Las preguntas básicas que contesta un plan (INCA, 2009) son:

- ¿Qué se va hacer?
- ¿Para qué se va hacer?
- ¿Por qué se hará?
- ¿Cómo se hará?
- ¿Cuándo se hará cada actividad y con qué secuencia?
- ¿Con qué recursos humanos y materiales se realizará lo acordado?
- ¿Quién lo va hacer?
- Entre otras.

El plan de mejora constituye un instrumento que permite llevar a cabo las actividades planteadas y alcanzar los resultados esperados. El plan retoma los resultados de un diagnóstico y contiene los siguientes elementos: (ANECA, s.f.)

- Identificación de las áreas de mejora: Al realizar el diagnóstico se conocen las fortalezas y las debilidades. La clave reside en la identificación de las áreas de mejora teniendo en cuenta que, para ello se deben superar las debilidades apoyándose en las principales fortalezas.

- Detectar las principales causas del problema: Conocidas las áreas de mejora habrá que identificar las causas del problema.

- Formular un objetivo: Una vez que se ha identificado las áreas de mejora y se conocen las causas del problema, se han de formular objetivos que deben tener en cuenta: expresar de manera inequívoca el resultado que se pretender lograr, ser concretos y estar redactados con claridad. Debe ser realista, acotado (en

tiempo y grado de cumplimiento), flexible, comprensible y obligatorios. Un objetivo responde a tres preguntas básicas: ¿Qué quiero lograr?, ¿Para qué lo quiero hacer? y ¿Cómo lo quiero hacer?

- Selección de las acciones de mejora: Es consecuencia lógica del conocimiento del problema, de sus causas y del objetivo fijado. El número de acciones dependerá de la complejidad del problema y de la organización de la gestión interna. En la selección de acciones a desarrollar debe tenerse en cuenta la dificultad (Se sugiere priorizar de menor a mayor grado de dificultad), los plazos de realización (existirán acciones que necesiten la realización de trabajos previos o de un mayor tiempo de implantación), el impacto y la priorización.

- Realizar una planificación y seguimiento: Se debe priorizar las actuaciones a implantar y de establecer el resto de elementos que son necesarios para conseguir el objetivo prefijado.

### **3.-Metodología**

Como metodología base para esta investigación se tomó la detección de las necesidades de capacitación (DNC), la cual es un diagnóstico que sirve como base para la realización de programas de entrenamiento y es la primera fase del proceso de capacitación.

Basado en Mendoza (2005), entre las técnicas más usuales para detectar las necesidades de capacitación se encuentran la encuesta, la entrevista, la observación, el cuestionario, la evaluación del desempeño y la descripción y/o perfil del puesto.

Entre los pasos que se emplearon en esta investigación, establecidos por Mendoza (2005) para la detección de las necesidades de capacitación, se detallan los siguientes:

- 1.- Determinación de la situación idónea: Esta situación se presentará mediante la descripción del perfil y los requisitos de los puestos.
- 2.- Determinación de la situación real: Se establecerá mediante el resultado de entrevistas y encuestas acerca del departamento de recepción.
- 3.- Comparación entre ambas situaciones: Se realizará una comparación de ambas situaciones en la presentación de la propuesta.
- 4.- Determinación de necesidades de capacitación: Se determinarán las carencias de entrenamiento que poseen los empleados del departamento de recepción en el apartado de propuesta.

De acuerdo con Dejours (2008), las situaciones de trabajo comunes están sujetas a eventos inesperados, incidentes, disfunciones e inconsistencias que en realidad generan una discrepancia entre el trabajo prescrito y el trabajo real. Trabajar consiste en la forma de ir entre la situación prescrita y la situación real.

Para apoyar esta metodología se recolectó datos por medio de una investigación de campo (realizando entrevistas guiadas basadas en cuestionarios y encuestas para poder detectar las necesidades de capacitación del personal de recepción del hotel) y una investigación documental sobre el tema.

El estudio tuvo un enfoque exploratorio, ya que está dirigido a responder causas de eventos sociales. Funciona para explicar un fenómeno y las condiciones en las que éste se da, o por qué dos o más variables están relacionadas. Este enfoque brinda la oportunidad de realizar una investigación más completa con respecto a un tema del cual se posee guías poco investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio. (Hernández, Fernández y Baptista, 2006)

Para la parte de la propuesta de esta investigación se tomó como base la realización de un plan de mejora, en este se comparará las situación ideal y real del departamento de recepción, se determinaran las carencias del área y por último se proponen mejoras para el desarrollo de las habilidades y conocimientos de los empleados del departamento.

### **3.1.- Diseño de la investigación**

Se realizó un diagnóstico de las necesidades de capacitación en base a la información proporcionada por el personal del departamento de recepción del hotel de cuatro estrellas.

La siguiente investigación recolecta los datos e información, a través de técnicas exploratorias como encuestas, entrevistas guiadas basadas en cuestionarios, así como investigación documental básica.

Como punto de partida para esta investigación, mediante la investigación documentada (describiendo los perfiles y requisitos de los puestos) se describió la situación idónea de los distintos puestos encontrados dentro del departamento de recepción. Mediante entrevistas basadas en cuestionarios al personal del departamento y encuestas realizadas a los turistas que recién hacían el proceso

de salida del hotel, se analizó la situación actual que se presenta hoy en día en el área del hotel anteriormente mencionada. Con esta información se llevó a cabo la detección de las necesidades de capacitación.

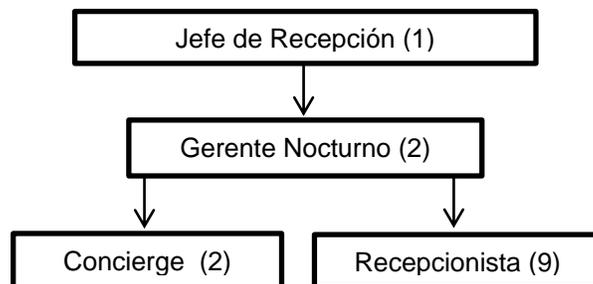
Cabe destacar que la investigación llevada a cabo fue autorizada por el personal del hotel objeto de estudio y se contó con su apoyo para la obtención necesaria de los datos que este trabajo requirió.

### 3.2.- Población y muestra

Para la siguiente investigación se determinó como sujetos de estudio todo el personal del departamento de recepción del hotel, así como una muestra de los turistas que se hospedaron en el hotel en el periodo de marzo-mayo 2016.

El departamento de recepción se compone de catorce empleados en total. Un jefe de recepción, dos gerentes nocturnos, nueve recepcionistas y dos concierges. Aunque el departamento cuenta con dos puestos de gerente nocturno, al momento de la investigación estaban vacantes. A continuación se muestra el departamento de recepción de acuerdo al organigrama de la empresa:

Figura 5: Organigrama del departamento de recepción



Fuente: elaboración propia con base en información proporcionada por el hotel

Por otra parte, para seleccionar la porción de turistas que se necesitaban encuestar se tomó como base la fórmula del tamaño de muestra para una población finita conocida como:

$$n = \frac{Z^2 * N * p * q}{e^2 (N - 1) + (Z^2 * p * q)}$$

Z= Nivel de confianza

N= Universo

p= Probabilidad a favor

q= Probabilidad en contra

n= tamaño de la muestra

e= Error de estimación

Z= 1,96 (95%)

N= 12, 590 (Número total de huéspedes hospedados en el hotel en el año 2015)

p= 0,50

q= 0,50

n =?

e= 0,05 (5%)

Como establecen Spiegel y Stephens (2005), el nivel de confianza indica la probabilidad de que los resultados de la investigación sean ciertos, un 95 % de confianza quiere decir que puede haber una equivocación con una probabilidad del 5%. El error de estimación que se contempló fue de un 0,05 ya que los más comunes dentro de las investigaciones consultadas son entre 1% y 5%. Estos valores se obtienen de la tabla de apoyo al cálculo del tamaño de una muestra por niveles de confianza.

La probabilidad a favor y en contra se contempló como la misma quedando como un 50% para ambas. Cuando no se tiene marcos de muestreo previos, se utiliza este porcentaje ya que resulta lo más común, particularmente cuando se

selecciona por primera vez la muestra en una población. El universo se determinó mediante el número total de huéspedes hospedados en el hotel en el año 2015, el cual fue de 12, 590 turistas. Esta cifra fue proporcionada por el jefe de recepción del hotel.

$$n = \frac{(1,96)^2 * 12\ 590 * 0,50 * 0,50}{[(0,05)^2 * (12\ 590-1)] + [(1,96)^2 * 0,50 * 0,50]}$$

$$n = \frac{12,091.436}{31.4725 + 0.9604}$$

$$n = \frac{12,091.436}{32.4329}$$

$$n = 372$$

Como se concluye con la fórmula del tamaño de muestra, se realizan 372 encuestas a turistas que se hayan hospedado en el hotel.

### **3.3.- Fase de instrumentación**

- Selección de las técnicas para conocer la situación idónea: Investigación documental: Este es el fundamento teórico de la investigación apoyado de fuentes de carácter documental. En esta investigación se realizó una recolección de datos que permite descubrir hechos, sugerir problemas, orienta a otras fuentes de investigación y a distintas formas de elaborar instrumentos de investigación.

Baena (1997) define a la investigación documental como una técnica que consiste en la selección y recopilación de información por medio de la lectura y la crítica de documentos y materiales bibliográficos.

- Selección de las técnicas para conocer la situación real: Investigación de campo: Se apoya en información recolectada directamente de la realidad mediante cuestionarios, entrevistas, observación, encuestas, etc. Permite el conocimiento más a fondo y crea una situación de control soportada por instrumentos

exploratorios. Para este trabajo se utilizaran encuestas y entrevistas guiadas basadas en cuestionarios.

La Universidad Pedagógica Experimental Libertador, UPEL (2006) establece que la investigación de campo es un análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza, explicar sus causas y efectos, y finalmente, predecir su ocurrencia.

### **3.4.- Validez y confiabilidad**

Según Rusque (2003) “la validez representa la posibilidad de que un método de investigación sea capaz de responder a las interrogantes formuladas. La fiabilidad designa la capacidad de obtener los mismos resultados de diferentes situaciones. La fiabilidad se refiere al grado en que las respuestas son independientes de las circunstancias accidentales de la investigación”.

Para asegurar la confiabilidad y validez del instrumento utilizado, en la presente investigación se tomaron las siguientes acciones:

- 1.- Se elaboró una prueba piloto en una pequeña porción de la muestra, en consecuencia, se corrigieron tres preguntas que causaban dudas al momento de la aplicación y se eliminaron otras dos preguntas que demostraron ser reiterativas.
- 2.- Revisión del instrumento por la directora de tesis y un experto en el ramo de la hotelería.

## **4.- Recolección de datos**

### **4.1.- Proceso**

En el hotel objeto de estudio se detectó una problemática que afectaba no solo a un solo departamento, sino a todo el hotel en general. Se describió un mal desempeño de los empleados del departamento de recepción que influye en la operación del área. Se comenzó el proceso de realizar el diagnóstico de las necesidades de capacitación del departamento de recepción para poder encontrar la raíz del problema que se presenta dentro del hotel y poder brindar una propuesta de solución acorde.

Para realizar la investigación sobre las necesidades de capacitación se llevaron a cabo entrevistas guiadas basadas en cuestionarios al jefe de recepción y a los empleados del departamento de recepción, así como encuestas a los turistas que se hospedaron en el hotel y se encontraban realizando el proceso de salida.

El proceso para realizar una detección de las necesidades de capacitación consiste en comparar la situación ideal con la situación real. Para la situación ideal se desglosaron los perfiles de puestos, requerimientos del puesto que solicita el hotel para los empleados de nuevo ingreso y además se detalla cómo se debe llevar a cabo las capacitaciones en base a autores.

En cuanto a la situación real que sucede en el hotel, se tomó como base los indicadores para la detección de las necesidades de capacitación de Siliceo (2006) las cuales son: Empleados de nuevo ingreso, rotación de personal, evaluación del personal, solicitud expresa y precisa de un empleado, resultado de exámenes, resultado de encuestas, quejas y estado concreto que enfrenta la empresa.

En base a estos indicadores se crearon variables de estudio, por medio de estos se realizaron las preguntas para los empleados de recepción y para los turistas

que realizaban el proceso de salida con la finalidad de detectar las necesidades de capacitación:

- Años laborando en la empresa: Con esto se busca saber cuánto tiempo tienen de conocer el hotel y de estar familiarizados con los procesos y protocolos.
- Conocimiento que posee el personal de recepción: Tomar en cuenta cuanto consideran que sabe el personal de recepción así como sus colaboradores, cuanto considera el turista que sabe el personal de recepción y cuanto considera el jefe de recepción que sea el nivel de conocimiento de sus empleados.
- Capacitación del departamento de recepción: Se desea saber que capacitaciones se imparten, si los empleados están satisfechos con estas, y si tienen propuestas de capacitaciones.
- Beneficios e importancia de la capacitación: Conocer el valor que le otorgan a la capacitación cada empleado.
- Desempeño laboral: Como se desempeñan los empleados de recepción, como consideran los turistas que se desempeñan los trabajadores.
- Debilidades individuales del personal de recepción: Tomar en cuenta cuales son las debilidades que consideran tener los empleados de recepción y cuales consideran los turistas que son las debilidades del departamento de recepción.
- Quejas sobre el departamento de recepción: Conocer cuáles son las quejas que se suscitan acerca del departamento de recepción desde la perspectiva del personal y del cliente.
- Problemáticas del departamento de recepción: Conocer qué problemáticas ocurren dentro del departamento.
- Solución de problemática: Cómo se aborda la solución de problemas en el departamento de recepción y como los turistas obtuvieron soluciones a sus problemas.

Con estas variables se elaboraron las preguntas de las encuestas y entrevistas para los turistas y el personal de recepción. A partir de los resultados se estableció la situación real del departamento con lo cual se elaboró posteriormente la comparación entre ambas situaciones para poder así conocer las necesidades de capacitación del departamento de recepción.

#### **4.2.- Instrucciones**

Las encuestas se contestaron seleccionando una de las respuestas de opción múltiple las cuales se clasificaron en muy bueno, bueno, regular, malo o muy malo. Estas opciones están basadas en la escala de Likert, la cual es una de las escalas más utilizadas para realizar encuestas en investigaciones de carácter social. Además de responder de manera breve y precisa las preguntas abiertas. Las encuestas a los turistas deben ser solo a turistas que hayan realizado el check out para poder analizar la experiencia que ya tuvieron en el hotel.

Los cuestionarios debían responderse de manera clara, breve y bien descrita para su buen entendimiento. Estos cuestionarios se hicieron a todo el personal de recepción del hotel.

#### **4.3.- Metodología de recolección**

Encuestas: Consiste en plantear a una muestra de la población un conjunto de preguntas, verbales o escritas, relativas a la investigación que se está llevando a cabo, con el fin de obtener información necesaria. Se debe tener en cuenta que las preguntas de la encuesta deben ser coherentes y deben garantizar que la información recopilada se pueda analizar posteriormente mediante métodos cuantitativos. Las respuestas deben ser breves y pueden aparecer preestablecidas en la misma encuesta. La escala establecida para las respuestas de esta encuesta se basa en la escala de Likert en donde se utilizaron cinco valores (Muy bueno, Bueno, Regular, Malo y Muy malo) (Hernández, Fernández y Baptista, 2006)

Cuestionarios: Es un instrumento de investigación que ayuda a la recolección de información para cuantificar, analizar y comparar los datos obtenidos. Los cuestionarios contienen instrucciones sobre cómo se deben responder las preguntas planteadas y el propósito del cuestionario. Es importante que las preguntas sean breves y fáciles de comprender, y pueden ser tanto abiertas.

## **5.-Análisis de datos**

Para el análisis de datos, se tomó como base el proceso de la detección de las necesidades de capacitación de Mendoza (2005), en la que describe que para conocer las necesidades de la capacitación es necesario primero conocer la situación ideal de la empresa en la que se debe conocer lo que la empresa exige de su personal. Después se debe conocer la situación real, en la que se describe la situación actual del personal que labora en los puestos de estudio. Después se comparan ambas situaciones para conocer las diferencias halladas y posteriormente se establecen herramientas para resolver las carencias de capacitación.

A continuación se realiza el diagnóstico de las necesidades de capacitación describiendo la situación idónea para el personal de recepción del hotel mediante la descripción de los perfiles y los requisitos para los puestos de los trabajadores y posteriormente se describirán las respuestas a las encuestas de los turistas sobre el departamento de recepción y entrevistas basadas en cuestionarios al personal de recepción del hotel para revelar la situación actual del departamento. Después en el apartado de la propuesta se realizará la comparación de ambas situaciones y las herramientas necesarias.

### **5.1.- Situación Ideal**

La situación ideal de una empresa se establece describiendo las funciones de los puestos, políticas de calidad, requerimientos del puesto y todo lo referente al perfil del puesto de la empresa para determinar cómo se debe desempeñar un puesto en específico. Con esta información se tiene todo lo que la empresa necesita para operar de manera eficiente. Además de esta información, se describirá como se lleva a cabo el proceso de capacitación en este departamento con el fin de identificar las áreas de mejora posteriormente. Cabe destacar que esta información fue proporcionada por el jefe de recepción del hotel.

A continuación se describen los perfiles de los empleados del departamento de recepción. En estos perfiles se detallan las obligaciones, habilidades y funciones que se necesitan para todos los puestos del departamento de recepción, los cuales incluyen a recepcionista, jefe de recepción, gerente nocturno y conserje.

- Recepcionista: El recepcionista es el encargado de dar la bienvenida a los huéspedes. Deben registrar las entradas y salidas de los visitantes, además de responder a sus demandas e intentar solucionar sus quejas.

Habilidades que se requieren para el puesto:

- Habilidades sociales
- Empatía
- Resolutivo
- Respeto
- Paciencia
- Prudencia

Funciones que se deben desempeñar:

- Contestar de forma rápida y eficiente las llamadas.
- Filtrar las llamadas a las áreas correspondientes.
- Gestión de la correspondencia.
- Facturación.
- Check-in/Check-out.
- Bienvenida a huéspedes.
- Asignación de habitaciones.
- Atención directa a huéspedes y clientes.
- Ejecutar cancelaciones.

Requisitos:

- Inglés: indispensable (80%)
- Escolaridad mínima: carrera técnica en contabilidad o Preparatoria.
- Edad: 20-30 años.

- Sexo: Indistinto.
- Excelente presentación, contar con buena actitud de servicio y trato al cliente.
- Experiencia no necesaria, recomendable 1 año.
- Disponibilidad de horario.

- Jefe de recepción: El jefe de recepción es el responsable de gestionar y supervisar las actividades realizadas por el personal del departamento de recepción para prestar un servicio de calidad conforme a lo establecido por los estándares del hotel.

Habilidades que se requieren para el puesto:

- Liderazgo
- Lealtad
- Adaptabilidad y trabajo en equipo.
- Habilidades organizativas.
- Gestión de empresas.
- Habilidades comerciales.
- Comunicación y resolución de problemas con facilidad.
- Orientación hacia el servicio de atención al cliente.

Funciones que se deben desempeñar:

- Atención a clientes, ventas y ofertas.
- Organización de la recepción y comunicación.
- Gestión de personal de recepción.
- Control y flujo comercial.
- Marketing, publicidad y promoción de venta.
- Administración de la recepción.
- Capacitar al personal de recepción.

Requisitos:

- Escolaridad: Licenciatura en administración hotelera o a fin.

- Inglés: Indispensable. (90%)
- Edad: 30-40 años.
- Sexo: Indistinto.
- Experiencia: 3 años en puestos similares.
- Excelente presentación, facilidad de palabra y disponibilidad de horario.

- Concierge: El concierge asiste a los huéspedes para asegurarse de que cumplan con sus objetivos de viaje mediante el asesoramiento y la facilitación de determinadas tareas.

Habilidades que se requieren para el puesto:

- Dinámico
- Actitud de servicio
- Paciencia
- Flexibilidad
- Multitasking
- Actitud positiva
- Comunicación clara y efectiva
- Pensamiento crítico y resolución de problemas.

Funciones que se deben desempeñar:

- Apoya al área de recepción en caso de sobreventa.
- Da seguimiento a la llegada, estancia y salida de huéspedes.
- Envíos nacionales e internacionales de correspondencia.
- Envío de flores y regalos.
- Compra de boletos para espectáculos.
- Reserva de tours para huéspedes.
- Confirmación de vuelos.
- Alquiler de automóviles.
- Asistencia a personas con capacidades diferentes.
- Sugerencias y recomendaciones de compras.

#### Requisitos:

- Escolaridad: Carrera técnica terminada o preparatoria.
- Inglés: indispensable (80%)
- Edad: 20-30 años
- Sexo: Indistinto.
- Experiencia: mínima de un año en el mismo puesto.
- Excelente presentación, facilidad de palabra, conocimiento de la localidad y disponibilidad de horario.

- Gerente nocturno: La gerencia nocturna es la que se encarga de verificar el estatus del hotel, la disponibilidad de habitaciones, seguridad y buen funcionamiento de las instalaciones en el turno de la noche.

#### Habilidades que se requieren para el puesto:

- Trabajo bajo presión.
- Retención.
- Proactividad.
- Responsabilidad.
- Integración.
- Compromiso.
- Actitud de servicio.

#### Funciones que se deben desempeñar:

- Supervisión y apoyo a recepcionistas.
- Elaboración de reportes de recepción.
- Manejo de conflictos.
- Responsable de turno.
- Manejo de cuentas maestras.
- Atender quejas de los clientes.

#### Requisitos:

- Escolaridad: Carrera en hotelería o a fin.
- Edad: 26-35 años.
- Sexo: Indistinto.
- Disponibilidad de horario.
- Inglés: avanzado (90%).
- Experiencia mínima: Un año como gerente nocturno de recepción.
- Excelente presentación, contar con buena actitud de servicio y trato al cliente.

- Políticas de calidad: Nuestro compromiso es mantenernos como líderes en el mercado de hospedaje y servicios hoteleros en la ciudad de Cancún, al garantizar el 100% de satisfacción de nuestros clientes, por nuestros altos estándares de calidad en el servicio, nuestro equipo capaz y comprometido y una efectiva administración de los recursos de trabajo.

El departamento de recepción guarda relación estrecha con los siguientes elementos de la organización:

- Alimentos y bebidas
- Ama de llaves
- Mantenimiento
- Room service
- Lavandería
- Áreas Públicas

- Importancia de Recepción: La importancia de su labor radica en que la mayor parte del tiempo mantiene contacto directo con los huéspedes los cuales juzgan de acuerdo a su actitud de servicio. Satisfacer al huésped es su mayor reto, ya que un huésped satisfecho regresará y recomendará el hotel.

-Resultados que se esperan de Recepción: Todo empleado de recepción debe tener en cuenta que los resultados mínimos que se esperan son los siguientes:

- Conocer y cumplir al 100% con los estándares del hotel.

- Lograr que los huéspedes se vayan satisfechos.
- Cero quejas de clientes.
- Lograr que los índices de satisfacción establecidos se logren en su calificación máxima.

Para poder lograr estos resultados, los empleados de recepción deberán de tener la Eficiencia como parte de sus acciones, para ello se sugiere:

- Mantener siempre una buena actitud de servicio hacia su trabajo, huéspedes y compañeros.
- Aplicar los estándares del hotel.

- Valores que debe poseer el personal del departamento:

- Puntualidad: Es importante presentarse en punto al inicio de la jornada laboral, demostrando así educación y respeto por el trabajo en equipo.
- Actitud de servicio: La actitud de servicio conjuga desde el saludo correcto hacia el huésped y compañeros, la sonrisa constante, y la disposición para ayudar con el único afán de ser útiles para con los clientes o compañeros de trabajo.
- Discreción: Se debe respetar la privacidad del huésped.
- Honestidad: Cualquier objeto de valor olvidado por el huésped debe ser inmediatamente reportado al jefe inmediato.
- Proactivo: Iniciar las labores y concluir las en buen término, sin tener que necesitar presión para realizar lo correcto. Es importante contagiar a los compañeros de trabajo con este valor.
- Entusiasta: Una actitud positiva ante la vida y los retos que se presentan hace de la existencia y la de los demás sumamente grata.
- Responsable: No se utilizarán pretextos ni justificaciones como la pereza, no es así como se logran las metas.
- Lealtad: La empresa pone su confianza en los empleados al hacerlos parte de su equipo, se debe demostrar gratitud y respeto.

- Actividades que se deben realizar en el departamento de recepción:

- Registro y control de ingresos (check in) y salidas (check out) de huéspedes.
- Elaborar reporte de entradas de huéspedes.
- Elaborar reporte de la salida de huésped.
- Mantener contacto con huéspedes y clientes.
- Disponer de cambios de habitación solicitados por los clientes.
- Registrar el cambio de habitación.
- Elaborar reporte de cambios de habitación.
- Identificar los motivos de cambio de habitación: Por nivel de habitación (up grade), por ubicación o por mantenimiento.
- Conocer el procedimiento de cambios de habitación: Cambio de forma manual, por sistema y físico.
- Sostener comunicación con los huéspedes.
- Reconocer la estructura organizacional, su importancia y su interrelación con otros departamentos.
- Conocer los tipos de habitaciones.
- Conocer los distintos tipos de tarifas.
- Realizar la asignación de habitaciones.
- Verificar de estatus de habitaciones.
- Verificar información de reservaciones.
- Apertura de cuenta maestra.
- Realizar la solicitud de firmas.
- Solicitud de créditos para consumos adicionales.
- Entrega de información, políticas y suplementos (llaves, controles, tarjetas, etc.).
- Reportar al departamento de ama de llaves y centros de consumo.
- Realizar depuración de cuentas (cargos extras generados durante la estancia), revisión de saldos, aplicación de descuentos, etc.
- Conocer las distintas formas de pago.
- Realizar cierre de folios y cierre de cuenta maestra.
- Recepción de suplementos (llaves, controles, etc.).

- Realizar el corte de caja y entrega de fondo de caja.
- Elaborar reporte de cajero.
- Elaborar sobre de concentración.
- Efectuar cambio de divisas.
- Realizar bitácora de turno.
- Conocer los estándares del servicio.
- Controlar la recepción de llaves.
- Contestar llamadas a huéspedes.
- Fungir como despertador.
- Gestionar la mensajería.
- Cargo de llamadas.
- Realizar reporte de llamadas.
- Realizar un reporte del departamento de recepción con el software hotelero que integre:
  - Pre registros.
  - Lista de huéspedes.
  - Llegada de huéspedes.
  - Llegadas esperadas.
  - Salidas esperadas.
  - Salidas de huéspedes.
  - Estatus de habitaciones.
  - Cambio de habitaciones.
  - Reportes de no shows.
  - Reporte de cortesías.
  - Revisión de saldos mayores.
  - Apertura de folios.
  - Cierre de folios.
  - Transacciones a habitaciones.
  - Reporte de cajero.
  - Salidas efectivas.
  - Llegadas efectivas.

- Reporte de disponibilidad.
- Realizar entrega de turno.

- La capacitación del personal de recepción: Establecer un programa de capacitación requiere de un diagnóstico de los recursos humanos para alcanzar el objetivo de la capacitación y desarrollo de conocimientos, habilidades y destrezas necesarias.

Algunos de los problemas a los se enfrentan las organizaciones al crear programas de capacitación pueden ser: falta de iniciativa, fallo al asumir responsabilidades, deficiente capacidad de abstracción, deficiente capacidad de expresión, entre otros. Los factores demográficos y el mercado del trabajo como la rotación de personal, también influyen en los programas de capacitación. (Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración, 2013)

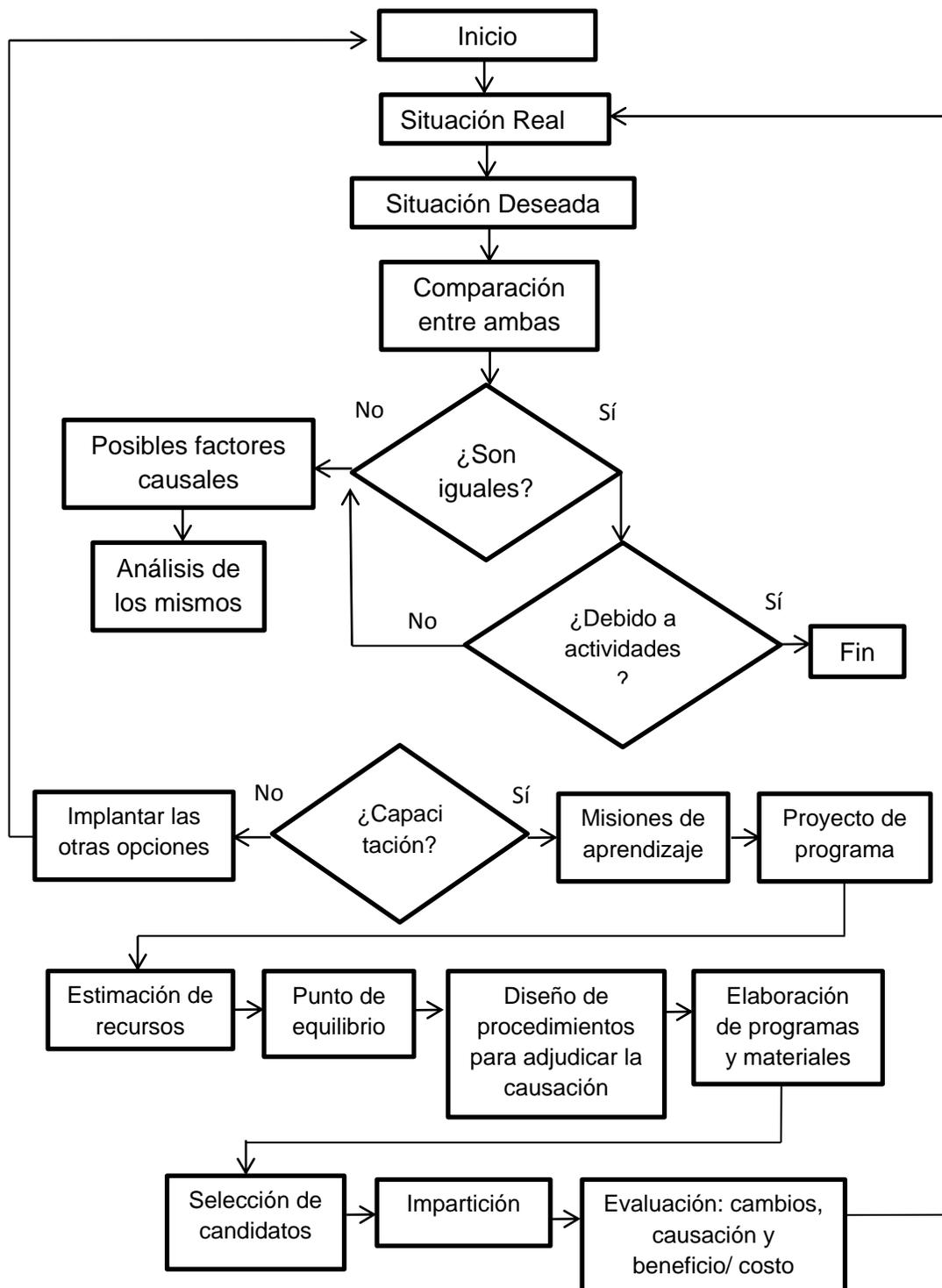
El proceso de capacitación, debe ser constante y estar integrado por varias etapas. El proceso diagnóstico-intervención-evaluación, es decir un procedimiento para detectar problemas y sus posibles causas, como paso inicial mediante la manipulación de las posibles causas, y por ultimo determinar la dificultad de resolverlo y si ocurrió gracias a las acciones emprendidas.

Galicia (2006) propone un modelo de sistema, el cual denominan “Sistema AG” de capacitación para la excelencia, en el cual propone una serie de pasos para garantizar que la capacitación sea efectiva en la organización, partiendo desde un análisis de la situación de la organización y propone los pasos para que la empresa proporcione la capacitación requerida. El sistema AG de capacitación para la excelencia, describe las etapas del proceso de capacitación de la organización en la Figura 6.

También existe normatividad de calidad al respecto de la capacitación en la cual se destaca el ISO 10015, que es un anexo de las normas ISO 9000. La norma ISO 10015 señala que un sistema de formación y desarrollo de los recursos humanos para la calidad deberá contar con las siguientes fases: analizar, planear, hacer y

evaluar. El objetivo de esta norma es ayudar a los organismos y a su personal a concebir, planificar, llevar a cabo la formación, evaluar sus resultados, como también conducir y mejorar el proceso de formación para la mejora continua de las estrategias y métodos de entrenamiento que puede afectar a las cualidades de los productos.

Figura 6: Sistema AG de la capacitación para la excelencia



Fuente: Galicia (2006)

## **5.2.- Situación Real**

A continuación se presenta la situación real de la empresa hotelera, objeto de esta investigación. Se establece la situación mediante un diagrama comparativo de las respuestas otorgadas por los individuos seleccionados: empleados de recepción, jefe de recepción, ama de llaves y turistas. Esta información fue recabada gracias a la autorización de la gerencia del hotel y al compromiso y disposición del personal del departamento de recepción. La determinación de esta situación real fue realizada entre marzo y mayo del 2016.

Tabla 3: Tabla de variables y distintos actores 1

| <b>VARIABLES/ ACTOR</b>                                | <b>JEFE DE RECEPCIÓN</b>   |
|--|--|
| <b>AÑOS TRABAJANDO EN LA EMPRESA</b>                   | 3 años   |
| <b>CONOCIMIENTO QUE POSEE EL PERSONAL DE RECEPCIÓN</b> | Los conocimientos que más requiere el personal son los operativos ya que de ellos depende la operación de otras áreas y del hotel en general. Estos conocimientos se pueden adquirir mediante la capacitación.   |
| <b>CAPACITACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECEPCIÓN</b>      | Las capacitaciones se realizan al momento de que un empleado entra a la empresa y al momento de que se dan a conocer quejas sobre el departamento por parte de los huéspedes.<br>- Los cursos son impartidos por el jefe de recepción en una sala con computadoras y un proyector. El jefe les explica el tema y el personal debe realizar la actividad vista en el curso. La capacitación ayuda a mejorar procesos. |
| <b>BENEFICIOS DE LA IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN</b> | Beneficia a la empresa al brindar al personal los conocimientos necesarios para realizar su trabajo de manera eficiente.   |
| <b>QUEJAS SOBRE EL DEPARTAMENTO DE RECEPCIÓN</b>       | No existen quejas sobre recepción, las quejas de los huéspedes son con respecto al hotel o lo antiguo de las instalaciones.  |
| <b>PROBLEMÁTICAS DEL DEPARTAMENTO DE RECEPCIÓN</b>     | El jefe de recepción considera que no existe ninguna problemática en el departamento de recepción ni entre recepción y otros departamentos.  |
| <b>SOLUCIÓN DE PROBLEMAS</b>                           | Cuando se presenta alguna problemática en el buzón de comentarios del departamento, esta se resuelve capacitando al personal.  |

Fuente: elaboración propia con base a encuestas y entrevistas

Tabla 4: Tabla de variables y distintos actores 2

| VARIABLES/ ACTOR  | EMPLEADOS DE RECEPCIÓN  |
|---|---|
| <b>AÑOS TRABAJANDO EN LA EMPRESA</b>                      | En promedio tienen 1.6 años trabajando en el hotel.   |
| <b>CONOCIMIENTO QUE POSEE EL PERSONAL DE RECEPCIÓN</b>    | Los empleados conocen sus funciones y obligaciones.   |
| <b>CAPACITACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECEPCIÓN</b>         | <p>Los empleados reciben capacitación al momento de ingresar al hotel. En esta se les informa sobre sus obligaciones, estructura del hotel, actividades a realizar y cómo llevarlas a cabo. El 55% de los empleados están satisfechos con las capacitaciones otorgadas por el hotel.</p> <p>El personal de recepción señaló que los temas de interés para una capacitación son: idiomas (37%), calidad en el trabajo (27%), comunicación con los empleados (18%), desarrollo de aptitudes (9%) y mejora de autoestima (9%).</p> <p>Los temas que el personal de recepción considera que se deben fortalecer son: calidad en el trabajo (28%), fortalecer conocimiento (18%), manejo de quejas (18%), inglés (18%), motivación (9%) y comunicación entre empleados. (9%)</p> |
| <b>BENEFICIOS DE LA IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN</b>    | <p>La importancia de la inducción al hotel por medio de capacitación es el aprender procesos (37%), conocer las instalaciones del hotel (18%), conocer la empresa (9%), las políticas (9%), familiarizarse (9%), integrarse (9%) y conocer al personal (9%).</p> <p>Es necesaria para solucionar problemas (28%), adquirir conocimientos (27%), mejorar la calidad (18%), eliminar la ignorancia (9%), reforzar el conocimiento (9%) y adquirir mayor eficiencia laboral (9%).</p>  |
| <b>DESEMPEÑO LABORAL</b>                                  | <p>El personal de recepción señaló que desempeñar el trabajo depende de la práctica (27%), capacitación (37%) y capacitación en otra empresa (36%).</p> <p>El desempeño de los compañeros de trabajo se calificó como muy bueno (28%) bueno (27%), regular 18%, malo (18%) y muy malo (9%).</p>   |
| <b>DEBILIDADES INDIVIDUALES DEL PERSONAL DE RECEPCIÓN</b> | Entre las debilidades que poseen se encuentra: Idiomas (46%), trabajo en equipo (18%), no ser innovador ni creativo (9%), no adaptarse en el trabajo (9%), no tener buena comunicación con los demás (9%) y no tener  |

|  |               |  |
|--|---------------|--|
|  |               | seguridad personal (9%).   |
| <b>QUEJAS SOBRE EL DEPARTAMENTO DE RECEPCIÓN</b>   | <b>EL DE</b>  | El personal considera que los aspectos que más molestan a los huéspedes son las malas instalaciones (28%), un mal servicio (18%), ruido dentro del hotel (18%), mala comida (18%), falta de limpieza (9%) y mala resolución de las quejas (9%).  |
| <b>PROBLEMÁTICAS DEL DEPARTAMENTO DE RECEPCIÓN</b> | <b>DEL DE</b> | 45% de los empleados considera que existe una problemática. Esto debido a la inexperiencia de los empleados, fallas en el trabajo, no se contrata gente competente, falta de capacitación y falta de trabajo en equipo.  |
| <b>SOLUCIÓN DE LA PROBLEMÁTICA</b>                 | <b>DE</b>     | Los empleados consideran que los conocimientos que deben poseer para resolver la problemática del departamento son la habilidad para desempeñar las labores (20%), identificar las soluciones a problemas (20%), habilidades de comunicación y una buena actitud de servicio (20%), y saber los procedimientos junto con los protocolos (40%). |

Fuente: elaboración propia con base en encuestas y entrevistas

Tabla 5: Tabla de variables y distintos actores 3

| VARIABLES/ ACTOR                                       | TURISTAS  |
|--|---|
| <b>CONOCIMIENTO QUE POSEE EL PERSONAL DE RECEPCIÓN</b> | 79% de los turistas están satisfechos con el trato y la información otorgada al momento de realizar su reservación.<br>55% de los turistas califican el conocimiento del personal de recepción como bueno o muy bueno.<br>El 24% lo califican como malo o muy malo.   |
| <b>DESEMPEÑO LABORAL</b>                               | 64% de los turistas califican la eficiencia del proceso de entrada y salida como buena y muy buena.<br>24% califican la eficiencia del proceso de entrada y salida como malo y muy malo.<br>62% de los turistas califican la rapidez en el servicio de recepción como bueno y muy bueno.<br>27% de los turistas califican la rapidez en el servicio de recepción como mala y muy mala.<br>61% de los turistas califican la amabilidad del personal de recepción como buena o muy buena.<br>30% de los turistas califican la amabilidad del personal de recepción como mala y muy mala.  |
| <b>QUEJAS SOBRE EL DEPARTAMENTO DE RECEPCIÓN</b>       | Se obtuvieron 233 comentarios positivos de 372 encuestas realizadas a los turistas. Entre los comentarios positivos se incluyeron buenos precios, excelente limpieza, hotel hermoso, cómodo, amplio y céntrico. De estos 233 comentarios, 12 comentaron que el personal era amable, atento y tenían una buena atención hacia el cliente.<br>Hubo 86 comentarios negativos de los cuales 58 fueron comentarios negativos hacia el personal de recepción, respondiendo que el personal otorga mala atención, poseen falta de entusiasmo, registro deficiente, actitud deficiente, no ayuda a solucionar problemas, habilidad pobre, poco inglés, reservaciones incorrectas, etc. Los demás 28 comentarios negativos fueron con respecto al hotel, las instalaciones, la limpieza y la comida. |
| <b>SOLUCIÓN DE PROBLEMÁTICA</b>                        | 60% de los turistas calificaron la solución de problemas como buena y muy buena.<br>24% calificaron la solución de problemas como mala o muy mala.  |

Fuente: elaboración propia con base a encuestas y entrevistas.

De acuerdo con las tablas 3, 4 y 5 que se visualizan se puede observar que:

El personal de recepción tiene un promedio de poco más de un año dentro de la empresa. Todo ese tiempo laborando en el hotel da a entender que conocen a detalle la estructura del hotel, así como procedimientos y protocolos. Los empleados de recepción del hotel, conocen sus funciones y obligaciones; esto debido a que para el jefe de recepción es de suma importancia que se tenga conocimiento acerca de todo lo referente con la operación de la empresa.

El personal de este departamento considera relevante la capacitación para poder conocer la empresa, adquirir conocimiento, adquirir habilidades como la comunicación y la solución de problemas. Aunque, no todos están satisfechos con la capacitación otorgada por parte del hotel ya que las capacitaciones solo están enfocadas a la operatividad y no capacitan a su personal en otras áreas. La perspectiva que se tiene de las capacitaciones empleados no tiene como objetivo incrementar la productividad de la empresa. Solamente se tiene como meta el realizar las labores y solucionar problemas hasta el momento en que se susciten y no se busca prevenirlos ni mejorar continuamente.

Los empleados consideran importantes las capacitaciones y les gustaría que se enfocaran en idiomas, motivación, manejo de quejas, trabajo en equipo, comunicación entre empleados y fortalecer sus conocimientos. La disposición de los empleados existe, lo cual se considera relevante ya que la capacitación es más productiva si se instruye a personas que tienen el compromiso y están dispuestos a aprender.

Por parte de los turistas, poco más de la mitad está satisfechos con el conocimiento que poseen los empleados pero si aun así más del 20% de los encuestados están insatisfechos. Eso implica que de 372 encuestados, 89 calificaron los conocimientos del personal como deficientes.

En cuanto al desempeño de los empleados la mayor parte del personal considera que este depende en mayor parte de las capacitaciones que otorguen las empresas. Destacando nuevamente la importancia de la capacitación entre los mismos empleados y su disponibilidad para llevarlas a cabo. Un promedio del 27% de los turistas consideró que el desempeño del

personal, la rapidez y la amabilidad eran deficientes. De nuevo, esto evidencia un problema constante dentro del departamento que debe abordarse y solucionarse.

El jefe y la mayoría del personal del departamento no consideran que el hotel tiene problemas en este departamento, únicamente revelan que las quejas tienen como fuente principal la estructura del hotel. Esto indica que hay que darle a notar a los empleados la problemática que está sucediendo para que se cuente con el apoyo de todo el departamento y el gerente para así poder realizar cambios en el hotel. Se debe tener el conocimiento acerca de los errores para así poder comenzar a resolverlos.

Más de la mitad de los turistas previamente hospedados en el hotel dieron calificaciones positivas de la empresa. Estas calificaciones positivas tuvieron que ver más con el hotel. Aun así, de la muestra de turistas en el periodo de Marzo a Mayo, alrededor de un 40% consideran al hotel como malo y esto es un porcentaje alto comparándolo con el universo del año anterior de 12, 590 turistas totales que se hospedaron en el hotel, lo cual genera una necesidad de capacitación urgente.

En cuanto a las quejas, 86 turistas tuvieron comentarios negativos con respecto al hotel en general, de los cuales el 67% fueron dirigidos hacia el departamento de recepción. La solución de problemas no es considerada como relevante en el departamento por parte del jefe de recepción. Para este empleado, se debe presentar una queja dentro del buzón de comentarios dentro del departamento para poder solucionarla y entonces se realiza una capacitación, solamente si la queja tiene una índole operativa; de otro modo, la queja no se aborda ni se resuelve. Un 24% de los turistas considero que la solución de problemas por parte del departamento fue deficiente.

Finalmente, se puede destacar que existe una problemática que concierne al departamento de recepción del hotel. Esta problemática no es conocida o admitida por todo el personal, pero está presente y debe de resolverse de manera contundente, no solamente buscando eliminar los malos comentarios sino buscar mejorar la calidad en el servicio de la empresa.

- Capacitación del personal del departamento de recepción:

Al personal de recepción se les brinda una capacitación por inducción la cual es impartida por el jefe de recepción, en esta se ilustran los siguientes puntos: interiorización del reglamento interno, ubicación del puesto en el organigrama, importancia del puesto, resultados a esperar, imagen que debe proyectar, funciones a cumplir, derechos y beneficios, horario de trabajo, seguro médico, contrato de trabajo y recorrido por las instalaciones.

Las capacitaciones que se imparten en el departamento por parte del jefe de recepción se enfocan en el flujo de trabajo o en la operación del área. En estas capacitaciones se instruye solamente los procesos y protocolos que ocurren dentro del departamento. Dichas capacitaciones se imparten a los empleados únicamente de haber una queja por parte del cliente. Las quejas deben ser de índole operativas para que puedan solucionarse mediante una capacitación.

El jefe de recepción señaló que la manera de percibir cuando una capacitación es necesaria es debido a que la misma operación lo requiere debido a las quejas de los clientes. El proceso que se lleva a cabo para las capacitaciones es: llevar a los empleados a un salón del hotel, montar computadoras y un proyector con el cual el jefe de recepción imparte la capacitación mediante demostraciones del uso de software y algunas diapositivas. El material en el cual esta basado las capacitaciones no pudo ser proporcionado por el jefe de recepción por razones de privacidad.

Los temas que se abordan dentro de estas capacitaciones incluyen:

-Facturación.

-Check-in/Check-out (Todo lo relacionado con el software ej.: cambio de habitaciones)

- Elaboración de reportes y bitácoras.

Si se tiene alguna duda con respecto a algún proceso, el personal es libre para consultar con el jefe de recepción. Sin embargo, estas capacitaciones no poseen objetivos, metas ni se busca analizar los resultados de estas.

## **6.-Propuesta**

Como propuesta, se establece un plan de mejora en el cual se señalan las áreas de mejora del departamento, se determinan las principales causas del problema, se identifica un objetivo, seleccionan acciones de mejora y se realiza una planificación para el seguimiento de estas, en seguida se describen las fases del plan de mejora

### **6.1.- Identificación de las áreas de mejora**

Se presentan las fortalezas y debilidades, en base a una matriz FODA, del departamento de recepción del hotel que se detectaron con base a las entrevistas guiadas al personal de recepción y encuestas a los turistas que se hospedaron en el hotel. Basado en estas fortalezas y debilidades se establecerán las áreas de mejora.

Tabla 6: FODA del departamento de recepción

| <b>FORTALEZAS</b>  | <b>DEBILIDADES</b>   |
|--|--|
| <p>El personal considera importante la capacitación.</p> <p>La mayor parte de los turistas respondieron positivamente a los servicios otorgados por el hotel.</p> <p>El personal de recepción conoce sus debilidades.</p> <p>El hotel es una empresa cuyo objetivo es la satisfacción de sus clientes y que busca la calidad en su servicio.</p> <p>Servicios adicionales que ofrece el hotel como la transportación gratuita a cualquier lugar de la ciudad y a zonas arqueológicas.</p> <p>Veintiocho años en operación.</p> <p>Ubicado en el centro de la ciudad de Cancún.</p> | <p>Mobiliario descuidado.</p> <p>Instalaciones con necesidad de renovación.</p> <p>El jefe de recepción enfocado en la operación.</p> <p>No existen suficientes capacitaciones.</p> <p>Insatisfacción de las capacitaciones en el departamento.</p> <p>Únicamente se realizan capacitaciones cuando hay quejas.</p> <p>Desconocimiento por parte del personal de recepción acerca de las quejas de los turistas.</p> <p>No se actualiza el software de recepción.</p> <p>El personal describe las problemáticas dentro del departamento como: inexperiencia de los empleados, fallas en el trabajo, no se contrata gente competente, falta de capacitación y falta de trabajo en equipo.</p> <p>Desconocimiento sobre las instalaciones del hotel.</p> <p>La mayor parte de los comentarios negativos de los turistas son hacia el departamento de recepción acerca de la atención al cliente y su nivel de conocimientos.</p> <p>Organigrama mal estructurado. El gerente nocturno no tiene autoridad para tomar decisiones ya que depende del jefe de recepción.</p> |
| <b>OPORTUNIDADES</b>   | <b>AMENAZAS</b>  |
| <p>Experiencia en franquicias hoteleras internacionales.</p> <p>Incremento de turistas tanto nacionales como internacionales a Cancún.</p> <p>Potencializar las visitas al centro de Cancún por su cercanía.</p>   | <p>Amplia y diversa competencia en el destino.</p> <p>Cambios económicos y políticos a nivel mundial que influyan en los mercados.</p> <p>Desastres naturales.</p> <p>Apertura de otros establecimientos de hospedaje orientados al mismo mercado.</p>   |

Fuente: elaboración propia con base a los datos obtenidos

Tabla 7: Estrategias en base al FODA

|                      | <b>FORTALEZAS</b>   | <b>DEBILIDADES</b>  |
|----------------------|---|---|
| <b>OPORTUNIDADES</b> | <b>Estrategias F-O</b><br>Realizar publicidad destacando la ubicación y los servicios adicionales del hotel.                                  | <b>Estrategias D-O</b><br>Crear capacitaciones estructuradas en base a la experiencia del hotel como franquicia.  |
| <b>AMENAZAS</b>      | <b>Estrategias F-A</b><br>Realizar inversiones en instalaciones antisísmicas.<br>Realizar convenios con otros hoteles en caso de imprevistos. | <b>Estrategias D-A</b><br>Realizar una estrategia de publicidad para realizar eventos y acumular experiencia en base a las nuevas capacitaciones que se realizarán. |

Fuente: elaboración propia con base al FODA

Con base a las tablas anteriores se pueden detectar áreas de mejora las cuales son:

- Las capacitaciones que actualmente se llevan a cabo.
- La variedad de las capacitaciones.
- La visión del jefe de recepción en cuanto al departamento.
- La periodicidad de las capacitaciones.
- La asistencia a las dudas de los empleados de recepción.
- Protocolos de procedimientos.
- Dinámica de comunicación entre empleados.
- Manual de recepción.

## 6.2.- Detección de las principales causas del problema

Para la tercera parte de la detección de las necesidades de capacitación se realiza un comparativo sobre la situación ideal de la empresa con la situación real. Con base a esto, a las fortalezas y a las debilidades, se establece la detección de las principales causas de los problemas del departamento de recepción del hotel.

Tabla 8: Comparación entre la situación ideal y la situación real

| <b>ACTOR</b>      | <b>SITUACIÓN IDEAL</b>   | <b>SITUACIÓN REAL</b>  | <b>CUMPLIMIENTO</b>  |
|-------------------|--|--|--|
| Jefe de recepción | Poseer habilidades organizativas, de comunicación y resolución de problemas con facilidad.       | El jefe de recepción considera que las quejas de los huéspedes son solamente con respecto a las instalaciones del hotel. | No. El jefe de recepción no está consciente de la problemática que se suscita dentro del departamento.                                   |
|                   | Capacitar al personal de recepción.  | Cuando se presenta algún problema se resuelve capacitando al personal.   | No. Se llevan a cabo capacitaciones solamente cuando ocurre un problema y no en aras de mejorar las capacidades del personal.            |
|                   | Orientar hacia el servicio de atención al cliente.   | Capacita al personal enfocándose solo en la operación.   | No. La formación del personal está enfocada a la realización del trabajo operativo, lo cual hace que se descuide la atención al cliente. |
|                   | Gestionar y supervisar las actividades realizadas por el personal del departamento de recepción. | Se le explica al personal como realizar las actividades realizadas en el departamento.                                   | Sí. El personal sabe cómo realizar su trabajo.   |
|                   | Organizar la recepción.  | No reconoce problemáticas dentro del departamento.   | No. El jefe de recepción no tiene conocimiento acerca de la problemática que ocurre dentro del departamento.                             |
|                   | Gestión de personal de recepción.  | Se realizan capacitaciones únicamente  | No. Únicamente cuando se realizan  |

|  |  |  |   |
|--|--|--|---|
|  |  | cuando existen quejas.   | capacitaciones se atienden los problemas.   |
|  | Adaptabilidad y trabajo en equipo.   | El jefe de recepción es el único que imparte las capacitaciones.   | Sí. Si se imparten capacitaciones.  |
| Personal de recepción (repcionistas y concierge) | Poseer un inglés del 80%.  | Algunos comentarios de los turistas describen que el personal no habla inglés.   | No. El personal de recepción tiene un nivel de inglés muy pobre y se necesita una capacitación urgente.           |
|  | Poseer una buena actitud de servicio, habilidades sociales y responder las demandas de los clientes. | Aproximadamente 30% de los turistas comentaron que la amabilidad, la eficiencia y la rapidez en los procesos eran malas o muy malas.<br>Cincuenta y ocho turistas señalaron haber tenido alguna queja con respecto al departamento de recepción. | No. El personal demuestra una actitud en el servicio deficiente lo cual repercute en la satisfacción del cliente. |
|  | Tener un pensamiento crítico, poder solucionar problemas,  | Entre los comentarios destacados, sobresale un huésped que se quejó con el concierge sobre un problema. Luego de tres días, el problema persistía y nadie estaba enterado sobre la situación.  | No. Los problemas no son resueltos ni atendidos de una manera óptima.   |
|  | Asignación de habitaciones. Registrar el cambio de habitación.                                       | Entre los comentarios se mencionó que al llegar al hotel, la habitación de unos huéspedes aún no estaba lista.   | No, el departamento de recepción depende del ama de llaves para obtener información acerca de las                 |

|                            |   |   |   |
|----------------------------|---|---|---|
|                            |   | Varios de los comentarios con respecto a recepción detallaron que no contaban con la información necesaria sobre las habitaciones y debían llamar a ama de llaves para confirmar. | habitaciones.   |
|                            | Realizar un reporte del departamento de recepción con el software hotelero. Reportar al departamento de ama de llaves y centros de consumo. | Un comentario detalló que el personal de recepción no avisó al ama de llaves que la habitación iba a ser ocupada y se tomó mucho tiempo en limpiarla.                             | No. El departamento no retroalimenta el sistema, lo cual crea confusión al departamento de ama de llaves y mantenimiento. |
|                            | Experiencia mínima de 1 año.  | En promedio el personal tiene 1.6 años de experiencia laboral.  | Sí. El personal cumple con la experiencia mínima requerida.   |
| Capacitación del personal. | Las capacitaciones deben estar basadas en un diagnóstico de los recursos humanos. Comparando la situación ideal con la real.                | Las capacitaciones se enfocan en el flujo de trabajo y abordan solo temas operativos como facturación y check-in/check-out.   | No. Las capacitaciones son únicamente operativas y no están basadas en necesidades.                                       |
|                            | Las capacitaciones deben ser constantes para la mejora continua.  | Las capacitaciones se imparten cuando hay quejas para así poder solucionarlas.  | No. Las capacitaciones suceden solamente si hay quejas.   |
|                            | La capacitación debe tener objetivos, estar diseñada, ser impartida y ser evaluada.   | No tienen objetivos, metas ni análisis de resultados.   | No. Las capacitaciones son deficientes.   |

Fuente: elaboración propia con base a las encuestas y entrevistas realizadas

Las causas que provocan el problema que se detectaron a partir del FODA y la comparación entre la situación ideal y la real son:

- El jefe de recepción está concentrado, solamente, en la operatividad y los procesos. No se tiene una visión acerca de mejorar las habilidades y aptitudes del personal, solamente se enfoca en realizar el trabajo necesario.
- Solamente el jefe de recepción es responsable de impartir la capacitación de los empleados del departamento. El jefe de recepción no tiene el tiempo necesario ni la experiencia para poder mejorar y crear capacitaciones.
- No existen suficientes capacitaciones para el personal de recepción del hotel. Esto debido a que solamente hay capacitaciones en cuanto a los procedimientos y no se busca capacitar al personal acerca de otros temas.
- No se atienden las debilidades individuales de los empleados del departamento de recepción. Las capacitaciones no están basadas en las necesidades. Lo cual es el principio básico de la capacitación.
- No existen temas diversos de capacitación, solo están enfocados en la operación. Se debe de enriquecer los temas de capacitación para así poder proporcionar al personal de habilidades y aptitudes para la mejora del servicio.
- El departamento de recepción no tiene un conocimiento eficiente sobre el hotel. Esto retrasa los procesos y causa la sobrecarga de labor al ama de llaves, esto debido a que esta persona es la que posee dicho conocimiento por completo. El desempeño de las actividades de recepción se ve comprometido por la falta de información.
- El departamento de recepción tiene una dependencia operativa hacia el departamento de ama de llaves. Esto debido a su falta de conocimiento acerca de las instalaciones del hotel lo cual genera una sobre carga laboral al ama de llaves.
- Solamente se realizan capacitaciones del personal de recepción cuando se presenta una queja por parte de un huésped. Las capacitaciones

deben ser planeadas y continuas, no se deben utilizar únicamente cuando una problemática sucede.

- Los empleados de recepción no tienen un buen entendimiento de los procesos y protocolos. Las capacitaciones no están bien planeadas, no poseen objetivos ni una supervisión de los resultados.
- No existe una buena comunicación entre los empleados del departamento de recepción. La comunicación es indispensable para el trabajo colaborativo y para poder ofrecer un servicio óptimo.
- No todo el personal de recepción reconoce que existe una problemática dentro del departamento. No se tienen detectadas las debilidades del personal ni necesidades de capacitación por lo cual no se pueden atender de manera pertinente.
- La mayor parte del personal de recepción considera que los problemas de los huéspedes tienen que ver solamente con el hotel. No se reconoce una problemática en cuanto al personal, solamente en cuanto a instalaciones y mobiliario por lo que no puede buscarse una solución.
- Existe una falta de trabajo en equipo. Esto debido a que no existe una óptima comunicación entre colaboradores.

### **6.3.- Objetivo:**

Como objetivo principal para el plan de mejora se plantea:

Proponer acciones de mejora, en base a las áreas de mejora detectadas, junto con su debida planificación y seguimiento. Esto con el fin de potenciar el desempeño del personal que labora dentro del departamento de recepción del hotel para mejorar la calidad en el servicio, mediante el mejoramiento de las capacitaciones y procedimientos desempeñados dentro del departamento.

### **6.4.- Acciones de mejora, planificación y seguimiento:**

Con base a las áreas de mejora y la detección de las principales causas del problema, se establecen, en la siguiente tabla, las acciones de mejora que se proponen para el departamento de recepción del hotel. Asimismo, se presentan a continuación las tareas específicas, dificultad, plazo, impacto, recursos

necesarios, indicador de seguimiento y responsable para cada acción de mejora.

Tabla 9: Planificación y seguimiento

| <b>Acciones de mejora</b>  | <b>Tareas</b>  | <b>Tiempos (Inicial-Final)</b> | <b>Recursos necesarios</b>           | <b>Indicador seguimiento</b> | <b>Responsable</b>          |
|--|--|--------------------------------|--------------------------------------|------------------------------|-----------------------------|
| <b>Describir las actividades específicas de cada puesto en el manual del departamento.</b> | 1.-Asignar responsable para la realización de cambios al manual<br>2.-Identificar toda actividad realizada en el departamento.<br>3.-Insertar estas actividades en el manual junto con el responsable y lo que se espera de cada actividad.  | Último trimestre 2016          | Manual del departamento de recepción | Cumplimiento de plazos       | Jefe de recepción           |
| <b>Incluir en el manual del departamento la información relevante sobre habitaciones.</b>  | 1.-Asignar responsable para la realización de cambios al manual<br>2.-Identificar los tipos de habitaciones, sus ubicaciones y las condiciones en las que se encuentran.<br>3.-Colocar información de las habitaciones en el manual.         | Último trimestre 2016          | Manual del departamento de recepción | Cumplimiento de plazos       | Asistente de ama de llaves  |
| <b>Establecer un procedimiento para apoyo a las actividades del departamento.</b>          | 1.-Vigilar las actividades realizadas en recepción.<br>2.-Al observar una dificultad, asistir al personal.   | 2016                           | Dedicación responsable               | Cumplimiento de tarea        | Jefe de recepción           |
| <b>Resolución de preguntas o dudas durante el horario de trabajo.</b>                      | 1.-Estar disponible para responder dudas del personal.<br>2.-Responder de manera clara.<br>3.-Preguntar si la duda persiste.   | 2016                           | Dedicación responsable               | Cumplimiento de tarea        | Jefe de recepción           |
| <b>Mejorar protocolos de los procedimientos que se realizan en el departamento.</b>        | 1.-Revisar protocolos de procedimientos.<br>2.-Realizar procedimientos en conjunto con los empleados para detectar carencias o mejoras.<br>3.-Solicitar al personal su experiencia y opinión con respecto a los protocolos y procedimientos. | 2016-2017                      | Manual del departamento de recepción | Observación de resultados    | Gerente y jefe de recepción |

|  |   |           |  |                           |  |
|--|---|-----------|--|---------------------------|--|
|  | 4.-Planear cambios necesarios.<br>5.-Escribir cambios realizados en el manual.<br>6.-Informar al personal sobre los cambios.<br>7.-Capacitar al personal para que se conozcan de manera eficiente los cambios.  |           |  |                           |  |
| <b>Capacitar a todo el personal a manera de no dejar duda.</b> | 1.-Asignar a responsable de cada capacitación.<br>2.-Realizar la capacitación.<br>3.-Realizar ensayos sobre los temas de capacitación.<br>4.-Preguntar sobre las dudas del personal y aclararlas.<br>5.-Evaluar a los empleados.  | 2016-2017 | Dedicación responsable                                 | Observación de resultados | Jefe de recepción, concierge, y personal contratado para capacitar |
| <b>Fortalecer las capacitaciones actuales.</b>                 | 1.-Asignar a responsable de cada capacitación.<br>2.-Planificar los objetivos de la capacitación.<br>3.-Preparar material diverso.<br>4.-Realizar ayudas visuales.  | 2016-2017 | Dedicación responsable                                 | Observación de resultados | Jefe de recepción, concierge, o personal contratado para capacitar |
| <b>Enriquecer los temas de capacitación.</b>                   | 1.-Asignar responsable de cada capacitación.<br>2.-Consultar a los empleados acerca de los temas de capacitación que les interesa.<br>3.-Consultar fuentes de información sobre temas de capacitación que sirven al personal.<br>4.-Realizar un manual de capacitaciones con los temas, actividades y recursos. | 2016-2017 | Manual de capacitaciones del departamento de recepción | Cumplimiento de tareas    | Jefe de recepción, concierge, o personal contratado para capacitar |
| <b>Contar con un status actualizado de las habitaciones.</b>   | 1.-Realizar lista de habitaciones con especificaciones especiales.<br>2.-Organizar las habitaciones mediante la comunicación con otros departamentos.<br>3.-Marcar en la lista las habitaciones preparadas.   | 2016-2017 | Dedicación responsable                                 | Cumplimiento de tareas    | Recepcionista  |
| <b>Establecer una</b>  | 1.-Revisar el manual de recepción para  | 2016-2017 | Dedicación   | Cumplimiento              | Recepcionista  |

|  |  |           |                                      |                           |                               |
|--|--|-----------|--------------------------------------|---------------------------|-------------------------------|
| <b>política de opciones de habitaciones para clientes.</b>   | conocer otra opción de habitación.<br>2.-Comunicar al ama de llaves acerca del cambio de habitación.<br>3.-Transferir al huésped a la habitación correspondiente.  |           | responsable                          | de tareas                 |                               |
| <b>Elaborar un pre-registro en conjunto con el departamento de ama de llaves</b>                   | 1.-Recepcionista y ama de llaves se comunican antes del registro de los huéspedes.<br>2.-Seleccionar las habitaciones a proporcionar para los huéspedes.<br>3.-Identificar las habitaciones disponibles para huéspedes sin reservación previa. | 2016-2017 | Dedicación responsable               | Cumplimiento de tareas    | Recepcionista y ama de llaves |
| <b>Realizar dinámicas en equipo con los empleados del departamento y otras áreas relacionadas.</b> | 1.-Planificar dinámicas<br>2.-Informar al personal sobre la dinámica.<br>3.-Realizar la dinámica en equipo.<br>4.-Hacer retroalimentación sobre la dinámica.   | 2016      | Dedicación responsable               | Observación de resultados | Jefe de recepción             |
| <b>Solicitar a huéspedes el llenado de formatos para el buzón de quejas</b>                        | 1.-Brindar al huésped el formato del buzón de comentarios junto con una pluma.<br>2.-Pedir al huésped que llene el formato.<br>3.-Colocar formato en el buzón.   | 2016      | Formato para el buzón de comentarios | Cumplimiento de tareas    | Recepcionista                 |
| <b>Canalizar quejas</b>  | 1.-Contactar al concierge.<br>2.-Canalizar queja al concierge.<br>3.-Solicitar al huésped que espere al concierge para resolver su queja.  | 2016-2017 | Dedicación responsable               | Cumplimiento de tareas    | Recepcionista                 |
| <b>Determinar una política de respuesta a tiempo</b>   | 1.-Cuando se dé a conocer una queja, contactar al concierge de inmediato.<br>2.-El concierge transferirá la queja al departamento correspondiente y dará seguimiento para su óptima solución.  | 2016-2017 | Dedicación responsable               | Observación de resultados | Concierge                     |

Fuente: elaboración propia con base a la detección de las causas del problema.

Para la planificación y el seguimiento de la propuesta de mejora anteriormente mencionada, se propone implantar las soluciones descritas en el apartado de “acciones de mejora” en el que se describen las actividades que se pueden llevar a cabo para poder iniciar el camino hacia la solución de la problemática que se presenta actualmente dentro del departamento. Después de realizadas estas acciones se debe proceder con una evaluación para verificar que estas actividades estén dando los resultados esperados dentro del departamento. De ver una mejora en el departamento de recepción se debe proceder a la estandarización de los métodos de trabajo para que los resultados previamente obtenidos puedan presentarse sin importar la persona desempeñando el cargo. Finalmente se debe visualizar los planes a futuro que el hotel tiene para el departamento de recepción.

Entre otras estrategias que se proponen está:

- La anticipación del check-in de los grupos: Preparar las llaves con anterioridad a la llegada del grupo. Cuando lleguen, el servicio anticipado reducirá el tiempo de procedimiento. Las disfunciones en otros sectores como el departamento de ama de llaves y mantenimiento causan sobrecarga de recepción con las demandas de estas áreas. Además, este desorden crea dependencia entre las áreas en relación con recepción. A pesar de que la recepción trate de anticiparse a las peticiones, la sobrecarga y el desempeño simultáneo de las actividades pueden tener un efecto negativo en la calidad en el servicio y en el desempeño de la organización.

- La creación de un departamento de Recursos Humanos en la estructura organizativa del hotel: La separación física de los sectores administrativos, específicamente la gestión de recursos humano dará lugar a actores responsables de la contratación, selección y capacitación de los empleados, además de la organización y gestión de los puestos de trabajo. Podría, inclusive, dar lugar a importantes cambios organizativos.

- Crear capacitaciones estructuradas: Se propone seguir el modelo de Galicia sobre el sistema AG para la excelencia el cual establece que se debe de establecer la situación ideal y la situación real para posteriormente compararlas. Ya que esto ya ha sido realizado mediante este trabajo de

investigación, el responsable de las capacitaciones debe de buscar las posibles causas de los problemas, analizar la información y considerar que puede solucionarse en base a la capacitación. Se deben establecer misiones de aprendizaje para poder crear un proyecto de programas, posteriormente se deben de estimar qué recursos se utilizarán y se deben diseñar los procedimientos para adiestrar al personal. Después se deben elaborar los programas y materiales, seleccionar a los candidatos, impartir la capacitación y finalmente evaluar los cambios y beneficios en base a la situación que se presentaba dentro del departamento.

También se propone tomar elementos que aporta la norma ISO 10015, norma para el desarrollo de los recursos humanos en las organizaciones para garantizar la calidad de los procesos y productos que se elaboran en las empresas.

-Dotar al gerente nocturno la autoridad para dirigir el departamento de recepción: Se debe cambiar el perfil del puesto de gerente nocturno ya que el jefe de recepción no se encuentra en el departamento todo el tiempo y en su ausencia no existe una persona que tenga la autoridad de delegar, dirigir y resolver dudas. Es de vital importancia que exista un líder en todo momento dentro del departamento. A su vez, se debe cambiar la posición del gerente nocturno en el organigrama para que este cambio pueda ser percibido desde la estructura del hotel.

## **7.-Conclusiones**

El departamento de recepción es el centro operacional de un hotel, desde aquí se cumplen procedimientos administrativos y es el primer contacto directo que el cliente tiene a su llegada al mismo, proporcionándole información sobre los servicios, las instalaciones y los distintos paquetes turísticos que disponga el hotel. Como departamento central del hotel, se desarrollan las relaciones tanto con los clientes como con el resto de los trabajadores de otros departamentos. Es importante que el personal este bien capacitado para brindar una óptima comunicación entre los distintos departamentos y la mejor atención al cliente.

Al distinguir la importancia de la capacitación en una empresa y su influencia en la prestación de servicios se estableció que la detección de las necesidades de capacitación se relaciona con la identificación de los problemas de desempeño humano que afecta la eficiencia de la organización, los cuales son causados por la carencia de habilidades, conocimientos o aptitudes de los trabajadores y pueden ser resueltos a través de la capacitación. Frente a estos problemas, la capacitación aparece como una solución viable frente a otras opciones, como el reemplazo o la reubicación del personal.

Dentro de las organizaciones, es necesario capacitar al personal para el mejor desempeño de sus actividades laborales. Las razones por las cuales se pueden provocar las necesidades en las capacitaciones son por nuevo ingreso al puesto, cuando se transfiere a un trabajador a un puesto distinto, cuando se modifican métodos o procesos, cuando se actualiza la empresa, entre otros. De detectarse las necesidades de capacitación de manera oportuna se puede proporcionar a la empresa de la información necesaria para tomar decisiones que conlleven al ahorro de recursos, elaboración de mejores planes y programas de capacitación, desarrollar el desempeño de los empleados y aumentar la productividad de la organización.

Se llevó a cabo un diagnóstico de las necesidades de capacitación del departamento de recepción del hotel estudiado. Dentro de este se reflejó las expectativas que tiene la empresa con respecto a cada puesto de trabajo (situación ideal) y la realidad que se encontraba dentro del departamento y

cada puesto de trabajo, así como la perspectiva de los turistas con respecto al personal de recepción (situación real).

Para identificar las competencias laborales requeridas por los empleados del departamento de recepción se recolectó información del hotel con ayuda del jefe de recepción. Este proporcionó los perfiles de puestos, los requisitos de cada uno de los puestos y, además, proporcionó la filosofía institucional de la empresa así como la información necesaria del departamento de recepción.

Conocer el desempeño de los empleados del departamento de recepción se llevó a cabo mediante la recolección de datos por medio de entrevistas y encuestas a empleados del departamento de recepción. Para complementar la parte del desempeño de los trabajadores, se realizaron encuestas a los turistas que acababan de realizar el proceso de salida del hotel. Con esto se buscó conocer su experiencia con respecto al servicio otorgado por parte del departamento de recepción.

Tras varias semanas recolectando la información necesaria y con base a los resultados obtenidos, se evidenció que las capacitaciones impartidas dentro del departamento de recepción están principalmente enfocadas hacia la operatividad. Esta situación se presenta debido a que el enfoque del jefe del departamento de recepción es puramente hacia los procesos operativos. Además, el jefe de recepción, concentrado en las labores a realizar, considera que el departamento de recepción no presenta ninguna problemática. Esto indica que, no solamente se tiene un enfoque operativo, sino también no se tienen intenciones de mejorar el servicio ya que no se tiene conocimiento acerca de ningún problema ocurriendo en departamento.

Como situación actual que se observa dentro del departamento de recepción se presenta la insuficiencia de capacitaciones para el personal del departamento debido a que estas solamente se otorgan al momento de ingresar a laborar en el hotel y cuando se presenta una queja en el buzón de comentarios del departamento. Esto hace que los empleados no estén totalmente capacitados y que no estén enteramente satisfechos con las capacitaciones otorgadas. Esto también repercute en el trabajo en equipo, ya que los empleados con más experiencia en otras empresas tienen una

percepción negativa con respecto a sus compañeros de trabajo. A su vez, esta falta de capacitaciones repercute en la atención en el servicio otorgado por el personal del departamento de recepción.

Se considera importante y necesaria la capacitación por todos los empleados del departamento de recepción. El personal de recepción tiene interés en capacitarse en cuanto al desempeño laboral y a una mejora individual. Las habilidades laborales son los temas que se consideran más importantes por los empleados, esto debido a que la mayoría opina que existen fallas en las labores realizadas, en las capacitaciones y en el desempeño laboral. Basados en esto se debe tener una aproximación más amplia hacia las perspectivas de los empleados y lo que ellos consideran necesario e importante. Ya que estas personas son las que realizan el trabajo, las que interactúan con el huésped y las que son capaces proporcionar una mejor visión de las necesidades del departamento.

En cuanto a la percepción del cliente, se encontró que los turistas encuestados tuvieron en su mayoría una calificación positiva con respecto al hotel. Pero la mayoría de los comentarios negativos tuvieron como tema principal el departamento de recepción. Las habilidades, aptitudes y desempeño laboral del departamento de recepción son los aspectos que los turistas con quejas consideran que son malos en el hotel. Esto complementa la información obtenida del personal de recepción y sustenta la problemática que se presenta en el hotel.

Con esta investigación, se puede concluir que el hotel de cuatro estrellas presenta actualmente una problemática en el departamento de recepción que está enfocada en el desempeño del personal y las capacitaciones que se otorgan.

Como diseño de una propuesta de mejora y recomendaciones para la problemática que se presenta en el departamento de recepción se establecen en esta investigación las acciones de mejora localizado en el apartado de "propuesta". En general, se recomienda realizar cambios en el organigrama, en el perfil del puesto del gerente nocturno, capacitaciones, manual de procedimiento, entre otros. Estas deben seguirse con atención para poder

empezar a lograr cambios positivos en el departamento de recepción y se comenzará la labor de erradicar las deficiencias encontradas en esta área específica del hotel. Con esto se busca mejorar la calidad en el servicio otorgado por el personal del departamento de recepción.

Se puede concluir de la detección de las necesidades de capacitación es de gran importancia en las empresas que quieran ser competitivas ya que los empleados son los responsables de los recursos de la empresa y de ellos depende que las organizaciones se desarrollen de manera eficiente dentro de un mundo globalizado.

Este trabajo de investigación será entregado al gerente del hotel y al jefe de recepción. Se abordará la investigación en una junta anteriormente solicitada y se recalcará la importancia que sostiene el haber realizado la detección de las necesidades de capacitación y las recomendaciones que están descritas en él. El fin de esto será que se comprenda la relevancia y los beneficios que obtendrá la empresa con estos cambios y que sean implementados en un futuro por el personal del hotel.

## **8.- Recomendaciones**

Todas las recomendaciones desglosadas se encuentran en el apartado de “Propuesta” ya que se describió un plan de mejora dentro de este. Para efectos de englobar generalmente las recomendaciones se aconseja al departamento de recepción del hotel objeto de investigación las siguientes acciones:

- Realizar mejoras al manual de recepción: Esto debido a que el manual de recepción necesita información más detallada relacionada con las actividades realizadas por cada puesto, información relevante sobre las habitaciones, protocolos, entre otros. En general se busca enriquecer el manual y que sirva como guía para el personal.
- Fortalecer capacitaciones: Fortalecer las capacitaciones que actualmente se llevan a cabo en el departamento y enriquecer los temas de capacitación a manera de motivar al personal y mantenerlo libre de dudas sobre los procedimientos que se llevan a cabo dentro de la empresa.
- Mejorar protocolos: Mejorar los protocolos de los procedimientos y dejarlos clarificados dentro del manual para que se lleven a cabo de manera inequívoca. También, determinar nuevas políticas para ayudar a la realización de los protocolos, a la mejor distribución de las habitaciones entre los huéspedes, entre otros.
- Crear un departamento de recursos humanos: Se tiene la necesidad de establecer un encargado de las capacitaciones así como todo lo que concierne al capital humano con el fin de poder gestionar de manera eficaz los recursos humanos, proponer estrategias para beneficio de la empresa, entre otros.
- Anticipar el check-in de grupos: Con el fin de reducir la carga de trabajo y optimizar los procesos que ocurren dentro del departamento de recepción.
- Crear capacitaciones estructuradas: Las capacitaciones actuales necesitan estructuración para que sean más eficientes y se necesita crear más capacitaciones para dotar a los empleados de habilidades y aptitudes en aras de mejorar el servicio otorgado a los clientes.

- Dotar al gerente nocturno de autoridad: Cambiar el perfil de puesto del gerente nocturno para dotarlo de autoridad en caso de que no esté el jefe de recepción. Con esto se asegura que habrá un líder dentro del departamento que pueda apoyar y ayudar al personal de recepción.

## 9.- Referencias

- Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación [ANECA] (s.f.) Plan de Mejoras: Herramienta de trabajo. Recuperado de: <https://www.uantof.cl/acreding/Documentos/Plan%20de%20Mejoras.pdf>.
- Aguinis, H. y Kraiger, K. (2009). Benefits of Training and Development for Individuals and Teams, Organizations, and Society.
- Ahammad, S. (2013). Importance of Training in Hotel industry. A case study of Hilton Hotel, Cyprus. Södertörns University. Suecia.
- Alles, M. (2000). Dirección estratégica de Recursos Humanos. Granica. México.
- Alles, M. (2004). Dirección estratégica de Recursos Humanos. Ed. Granica. México.
- Asociación de hoteles de Cancún (2012). Barómetro Turístico.
- Asociación de hoteles de la Riviera Maya (2015) Barómetro de Capital Humano del sector hotelero de la Riviera Maya 2015. Recuperado de: <http://empleosenrivieramaya.com/assets/components/files/BAROMETRO%20DE%20CAPITAL%20HUMANO%20PRIMER%20SEMESTRE%202015.pdf>.
- Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración (2013) Evaluación del impacto de la capacitación en el índice de producción en una empresa manufacturera. Recuperado de: <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xviii/docs/14.02.pdf>
- ASTD Research: State of the Industry (2013). Recuperado de: [http://www.caracorp.com/wp-content/uploads/2014/03/2013\\_State\\_of\\_the\\_Industry\\_ASTD\\_Research-2.pdf](http://www.caracorp.com/wp-content/uploads/2014/03/2013_State_of_the_Industry_ASTD_Research-2.pdf).
- Baena, G. (1997). Instrumentos de Investigación. Editores Unidos Mexicanos, México.

- Berger, F. y Farber, B. (1992) The on-track trainer. Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly.
- Bisquerra, R. (1989). Métodos de investigación educativa: Guía práctica. Universidad Nacional Abierta. Barcelona.
- Bohlander, G., Snell, S. y Sherman A. (2001). Administración de Recursos Humanos. Thomson. México.
- Buckley, R. y Caple, J. (2009). The theory & practice of training. Kogan Page. Filadelfia, Estados Unidos.
- Casas, A. (2008) Calidad Total en el servicio. Atlas. San Paulo.
- Castelli, G. (2003) Administración Hotelera. Educs. San Paulo.
- Castells, M. (2004). La era de la información: Economía, Sociedad y Cultura. Siglo XXI. México.
- Chi, C. y Gursoy, D. (2009) Employee satisfaction, customer satisfaction, and financial performance: an empirical examination, International Journal of Hospitality Management, Vol. 28.
- Chiavenato, I. (2007) Administración de Recursos Humanos. McGraw Hill. México.
- Chiavenato, I (2007) Introducción a la teoría general de la administración. McGraw Hill. México.
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A., y Ketchen, D. (2006) How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. Personnel Psychology.
- CONACYT (2014) Sugerencias para la Elaboración del Plan de Mejora. Recuperado de: <http://www.conacyt.mx/index.php/becas-y-posgrados/programa-nacional-de-posgrados-de-calidad/convocatorias-avisos-y-resultados/documentos/922-plan-de-mejora/file>.

- DATATUR, (2016) Recuperado de:  
[http://www.datatur.sectur.gob.mx/Documentos%20Publicaciones/2016\\_Semana\\_35.pdf](http://www.datatur.sectur.gob.mx/Documentos%20Publicaciones/2016_Semana_35.pdf).
- Dejours, C. (2008) Trabajo, tecnología y organización. Blucher. San Paulo.
- Drucker (2002) Delivering Value to Customers. Quality Progress.
- Duncan, T., Scott, D., y Baum, T. (2013) The Mobilities of Hospitality Work: An Exploration of Issues. Annals of Tourism Research.
- Galicia, F. (2006) Administración de Recursos Humanos. Trillas. México.
- Gobierno del Municipio de Benito Juárez [GMBJ] (2015). Plan Municipal de Desarrollo 2013-2016. Recuperado de  
[http://cancun.gob.mx/archivos\\_pdf/Planmunicipal/PLAN\\_MUNICIPAL\\_DEFINITIVO.pdf](http://cancun.gob.mx/archivos_pdf/Planmunicipal/PLAN_MUNICIPAL_DEFINITIVO.pdf).
- Grados, J. (2005) Capacitación y desarrollo de personal. Trillas. México.
- Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2006) Metodología de la investigación. Mc Graw Hill. México.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI] (2010) Recuperado de:  
[http://www.inegi.org.mx/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/censos/poblacion/2010/panora\\_socio/qroo/Panorama\\_QRoo.pdf](http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/censos/poblacion/2010/panora_socio/qroo/Panorama_QRoo.pdf).
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI] (2012) Perspectiva estadística Quintana Roo. Recuperado de  
[http://www.inegi.org.mx/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/integracion/estd\\_perspect/qroo/Pers-qr.pdf](http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/integracion/estd_perspect/qroo/Pers-qr.pdf).
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI] (2014) Recuperado de:  
<http://www.cuentame.inegi.org.mx/monografias/informacion/qroo/economia/pib.aspx?tema=me&e=23>.
- Instituto Nacional para el Desarrollo de Capacidades del Sector Rural [INCA] (2009) Guía Metodológica 3: Plan de mejora de la empresa y su gestión. Recuperado de:

<http://www.sagarpa.gob.mx/desarrolloRural/AsistenciaCapacitacion/Documents/Centros%20de%20Evaluacion/utes/desemp/formacion/guias/GUIA%203%20Plan%20de%20mejora%20y%20su%20gestion.pdf>.

Jiménez, A. (2008) Las cadenas hoteleras en el mundo y evolución de su operación en México al inicio del siglo XXI. Innovar Journal. Colombia.

Ley Federal del Trabajo (2015). Recuperado de: [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125\\_120615.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125_120615.pdf).

López, S. (2006) Recepción y atención a clientes. Paraninfo. España

Marín, G. (2002) Revista de la Escuela de Administración de Negocios, (EAN) N° 45 p.20-29.

Mendoza, F (2005) Manual para determinar necesidades de capacitación. Trillas. México.

Ministerio de Empleo y Seguridad Social (s.f.) Definición de indicador. Recuperado de: <http://www.oect.es/portal/site/Observatorio/menuitem.1a9b11e0bf717527e0f945100bd061ca/%3Fvgnnextoid%3Db80b5052be683110VgnVCM100000dc0ca8c0RCRD&vgnnextchannel%3De68f6a5f01d63110VgnVCM100000dc0ca8c0RCRD>

Mitnik, F. y Coria, A. (s.f.) Una perspectiva histórica de la capacitación laboral. Recuperado de: <http://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00208-f.pdf>.

Mondy, R. y Noe, R. (2005) Administración de Recursos Humanos. Pearson. México.

Muro, L. (1999) Manual Práctico de Recepción Hotelera. Trillas. México

Navarro, A. (2009) Recepción Hotelera y Atención al Cliente. Paraninfo. España.

Nickson, D. (2007) Human Resource Management For The Hospitality and Tourism Industries. Elsevier.

- Parilla, P. (2006) Operaciones de recepción: Gestione las tareas de recepción de forma eficaz. Ideas Propias. España.
- Ransom, K. y Berger, F. (1984) Training for small hospitality organizations. Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly.
- Real Academia Española (2014) Recuperado de: <http://www.rae.es/>.
- Rusque, M. (2003) Validez y confiabilidad de los instrumentos de recolección de datos. Recuperado de: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2008b/402/Validez%20y%20confiabilidad%20de%20los%20Instrumentos%20de%20Recoleccion%20de%20Datos.htm>.
- Rust, R. y Oliver, R. (1994) Service Quality. New Directions in Theory and Practice. California: Sage Publications.
- Ryan, L. (2008) The high cost of cutting training budgets. BusinessWeek
- Secretaría de Turismo del Estado de Quintana Roo [SEDETUR] (2015). Indicadores Turísticos. Recuperado de <http://sedetur.qroo.gob.mx/index.php/estadisticas/indicadores-turisticos>.
- Siliceo, A. (2004) Capacitación y desarrollo personal. Editorial Limusa. México
- Siliceo, A. (2006) Capacitación y desarrollo de personal. Limusa. México
- Spiegel, M. y Stephens, L. (2005) Estadística. Mc Graw Hill. México
- TPC Training Systems, (2015). The Value of Workforce Training. Recuperado de: <http://www.tpctraining.com/blogs/news/17482004-the-value-of-workforce-training>.
- Universidad del Caribe (2008) Boletín turístico de Cancún. Recuperado de: <http://ww2.unicaribe.edu.mx/boletur/textosweb/BoletinCancunJulio08.pdf>.
- UPEL (2006) Manual de trabajos de grado de especialización y maestría y tesis doctorales. FEDUPEL. Venezuela.
- Vargas, F., Casanova, F., Montanaro, L. (2001) El enfoque de Competencia Laboral (¿Qué Entendemos por Competencias Laborales?).

- Wasmuth, W. y Davis, S. (1983) Managing employee turnover: Why employees leave. Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly.
- Werther, W. y Davis, K. (2008) Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las empresas. McGraw Hill. México.
- Yan, K., y Baum, T. (2006, 6) Skills and work in the hospitality sector the case of hotel front office employees in China. International Journal of Contemporary Hospitality Management.
- Yang, X. (2010) The importance of staff training in the hotel industry. Case study: Renaissance Shanghai Yuyuan Hotel. Vaasan Ammattikorkeakoulu University of Applied Sciences. Finlandia.

## 10.-Anexos

### Anexo 1: Cuestionario para la entrevista a empleados del departamento de Recepción del hotel.



**INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL**  
Centro de Educación Continua Unidad Cancún



#### Cuestionario para personal del departamento de recepción

#### Instrucciones:

El presente cuestionario pretende recolectar información referente a la capacitación y desempeño del personal del departamento de recepción. Favor de responder las preguntas de manera clara y breve.

Departamento: \_\_\_\_\_ Puesto: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_

1.- ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en esta empresa?

2.- ¿Se le indico al momento de ingresar a la empresa los siguientes puntos?

|  | Si | No |
|--|----|----|
| Obligaciones                           |    |    |
| Actividades a realizar                 |    |    |
| Cómo se deben realizar las actividades |    |    |
| Estructura de la empresa               |    |    |

3.- Escriba sus obligaciones o funciones empezando por la de mayor importancia

4.- ¿Cómo aprendió a desempeñar su trabajo?

5.- ¿Cómo cree que sus compañeros de trabajo efectúan las actividades que integran su trabajo?

6.- ¿Existe la capacitación en el departamento de recepción?

Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

7.- ¿Recibió capacitación al momento de ingresar a la empresa?

Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

8.- ¿Considera importante recibir esta capacitación?

Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_

9.- ¿Cree necesaria la capacitación en su área de trabajo?

Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_

10.- ¿En qué grado está usted satisfecho con la capacitación proporcionada por el hotel?

Mucho \_\_\_\_ Algo \_\_\_\_ Poco \_\_\_\_ Nada \_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_

11.- Indique en que temas usted considera que se deben fortalecer con la capacitación.

12.- Si existe la posibilidad de realizar capacitación más específica, señale que temas le interesa desarrollar para fortalecer y mejorar la calidad, junto con sus propias competencias

13.- ¿Cuándo existen cambios en el hotel, los conoce de inmediato?

Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

14.- ¿Cuáles considera son los aspectos que más molesta a los huéspedes?

15.- ¿Existe una problemática que se esté presentando actualmente en el departamento de recepción? Puede describirla

16.- ¿Qué conocimientos, habilidades o actitudes se requieren para resolver esta problemática?

17.- Señale las debilidades en materia de conocimiento, habilidades, destrezas y actitudes que usted considera tener.

## Anexo 2: Cuestionario para la entrevista a Jefe de Recepción del hotel.



**INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL**  
Centro de Educación Continua Unidad Cancún



Entrevista basada en el Cuestionario para el Jefe de recepción

Instrucciones:

El presente cuestionario pretende recolectar información referente a la capacitación y desempeño del personal del departamento de recepción. Favor de responder las preguntas de manera clara y breve.

Departamento: \_\_\_\_\_ Puesto: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_

1.- ¿Cuáles son los conocimientos ideales que el personal de recepción debe poseer?

2.- ¿Se realizan procesos de capacitación en el departamento de recepción del hotel?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

3.- ¿De qué manera se conoce cuando es necesaria la capacitación sobre una temática específica?

4.- ¿Qué métodos se emplean para llevar a cabo la capacitación del personal de recepción?

5.- ¿Qué estudios llevan a cabo para saber la forma y el contenido de los cursos de capacitación?

6.- ¿Quiénes impartieron los cursos de capacitación del departamento de recepción?

7.- ¿Qué temáticas se abordaron en los cursos de capacitación del departamento de recepción?

8.- ¿Cuáles considera que son los conocimientos que más necesitan de una capacitación?

- 9.- ¿En qué cree que beneficia a la empresa tener personal bien capacitado?
- 10.- ¿Considera que el personal a su cargo mejoraría si tomase cursos especializados con frecuencia?
- Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_
- 11.- ¿Después de los cursos de capacitación, que resultados ha observado?
- 12.- ¿Cuáles son otras áreas del hotel involucradas con recepción?
- 13.- ¿Cómo es la comunicación con estas áreas?
- 14.- ¿Cuáles son las principales problemáticas en relación con estas áreas?
- 15.- ¿Las quejas por parte de los huéspedes acerca del departamento de recepción mayormente a que se refieren?
- 16.- ¿Qué problemática se está presentando actualmente en el departamento de recepción?
- 17.- ¿Qué conocimientos, habilidades o actitudes se requieren para resolver esta problemática?

### Anexo 3: Cuestionario a turistas que terminaron una estancia en el hotel.



**INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL**  
Centro de Educación Continua Unidad Cancún



Encuesta a turistas

Instrucciones: La presente encuesta pretende recolectar información referente a la capacitación y desempeño del personal del departamento de recepción con fines únicamente de investigación. Favor de responder las preguntas de manera clara y breve.

Fecha: \_\_\_\_\_ Hora: \_\_\_\_\_ Encuesta No# \_\_\_\_\_

1.- ¿Cómo calificaría el hotel?

a) Muy bueno    b) Bueno    c) Regular    d) Malo    e) Muy malo

2.- ¿Cómo calificaría la eficiencia en el proceso de entrada y salida?

a) Muy bueno    b) Bueno    c) Regular    d) Malo    e) Muy malo

3.- ¿Está satisfecho con el trato y la información otorgada al momento de realizar su reservación?

a) Si    b) No    ¿Porque? \_\_\_\_\_

4.- ¿Cómo calificaría la amabilidad del personal de recepción?

a) Muy bueno    b) Bueno    c) Regular    d) Malo    e) Muy malo

5.- ¿Cómo calificaría la rapidez en el servicio de recepción?

a) Muy bueno    b) Bueno    c) Regular    d) Malo    e) Muy malo

6.- ¿Cómo calificaría la solución de problemas dentro del hotel?

a) Muy bueno    b) Bueno    c) Regular    d) Malo    e) Muy malo

7.- ¿Cómo calificaría los conocimientos de los empleados de recepción sobre el hotel y servicios?

a) Muy bueno   b) Bueno   c) Regular   d) Malo   e) Muy malo

8.- ¿Tiene algún comentario con respecto al servicio otorgado por el departamento de recepción?

---

---

**Anexo 4: Cuestionario a turistas que terminaron una estancia en el hotel.  
(Versión en inglés)**



**INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL**  
Centro de Educación Continua Unidad Cancún



Tourist's survey

Instructions: The next survey aims to recollect information concerning the performance and training of the reception staff for research purposes only. Please answer the questions clearly and briefly.

Date: \_\_\_\_\_ Time: \_\_\_\_\_ Survey Num. # \_\_\_\_\_

1.-How would you rate the hotel?

a) Very good   b) Good   c) Regular   d) Bad   e) Very bad

2.-How would you rate the efficiency in the process of check-in and check-out?

a) Very good   b) Good   c) Regular   d) Bad   e) Very bad

3.-Are you satisfied with the treatment and the information provided when making a reservation?

a) Yes   b) No   Why? \_\_\_\_\_

4.-How would you rate the attitude of the reception staff?

a) Very good   b) Good   c) Regular   d) Bad   e) Very bad

5.-How would you rate the speed of the reception's service?

a) Very good   b) Good   c) Regular   d) Bad   e) Very bad

6.-How would you rate the troubleshooting inside the hotel?

a) Very good   b) Good   c) Regular   d) Bad   e) Very bad

7.-How would you rate the reception staff's expertise about the hotel and services?

a) Very good   b) Good   c) Regular   d) Bad   e) Very bad

8.-Do you have any comments regarding the service provided by the reception staff?

---

---

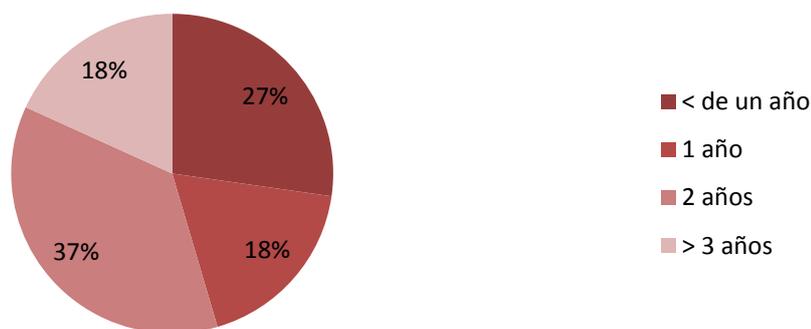
## Anexo 5: Respuestas de las entrevistas a los empleados del departamento de recepción.

A continuación se describen las respuestas

- Tiempo trabajando en el hotel:

Ambos concierges del departamento llevan trabajando en el hotel más de tres años. Cuatro recepcionistas han sido empleados del hotel por dos años, dos de ellos han estado en el puesto por un año y, por último, tres tienen menos de un año en el hotel.

Figura 7: Tiempo trabajando en el hotel



Fuente: elaboración propia con base a entrevistas realizadas

- Obtención de los conocimientos sobre las obligaciones, estructura de la empresa, actividades a realizar y cómo realizarlas, al momento de ingresar a laborar en la empresa

Todos los trabajadores señalaron que al momento de ingresar al hotel como parte del personal se les indicaron las obligaciones, actividades a realizar, la forma de realizar dichas actividades y la estructura de la empresa.

Figura 8: Conocimientos al ingresar al hotel



Fuente: elaboración propia con base a entrevistas realizadas

- Obligaciones o funciones del departamento de recepción:

Entre las obligaciones o funciones que los empleados del área de recepción mencionaron se señalan las siguientes:

Tabla: 10: Obligaciones/funciones del departamento de recepción

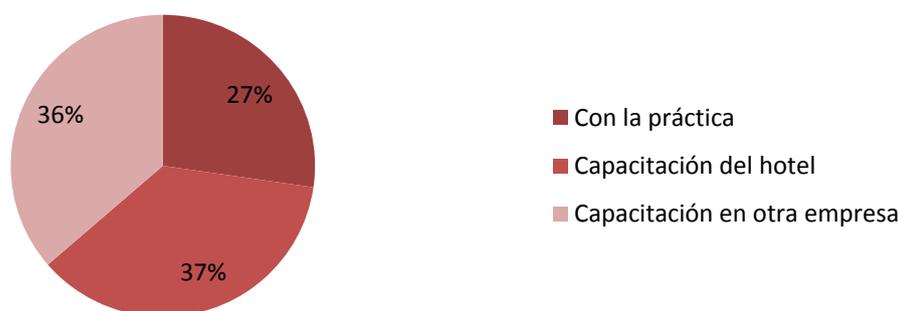
| <b>Obligaciones/Funciones</b>               | <b>% de menciones</b> |
|---|-----------------------|
| Dar la bienvenida a los huéspedes.          | 100%                  |
| Comunicación con otros departamentos.       | 45%                   |
| Preparación del inicio de turno.            | 63%                   |
| Reservar tours                              | 18%                   |
| Revisión de pisos                           | 18%                   |
| Registro de huéspedes.                      | 81%                   |
| Llamadas telefónicas.                       | 72%                   |
| Toma de Reservaciones.                      | 81%                   |
| Procedimientos de Lost/Found.               | 18%                   |
| Manejo de quejas.                           | 18%                   |
| Actualización de estatus de habitaciones.   | 54%                   |
| Programación de salidas del día.            | 63%                   |
| Solicitud de extensiones y salidas tardías. | 18%                   |
| Verificación de saldos.                     | 72%                   |
| Check-Out salidas de huéspedes.             | 81%                   |
| Elaborar corte de caja.                     | 81%                   |
| Contar fondo de caja.                       | 72%                   |
| Manejo de llaves.                           | 81%                   |
| Entrega de turno.                           | 100%                  |
| Cotejar cargos a las cuentas de huéspedes.  | 81%                   |
| Procedimientos de Cambio de Divisas.        | 54%                   |
| Actualización de tarifas y promociones.     | 72%                   |
| Archivar informe diario.                    | 81%                   |
| Reporte de llegadas.                        | 81%                   |
| Identificar peticiones especiales.          | 18%                   |
| Balancear tipos de habitaciones.            | 36%                   |
| Prever necesidades de Check In y Check Out. | 18%                   |
| Discrepancias y estancias vencidas          | 27%                   |
| Determinar habitaciones fuera de servicio.  | 27%                   |

Fuente: elaboración propia con base a entrevistas realizadas

- Aprendizaje para el desempeño en el trabajo

Tres de los empleados de recepción respondieron que con la práctica aprendieron a desempeñar su trabajo, cuatro contestaron que mediante la capacitación otorgada por el mismo hotel han sabido aprender a hacer su trabajo y cuatro dijeron haber aprendido a realizar su trabajo gracias a la capacitación en otros hoteles.

Figura 9: Aprendizaje para el desempeño en el trabajo

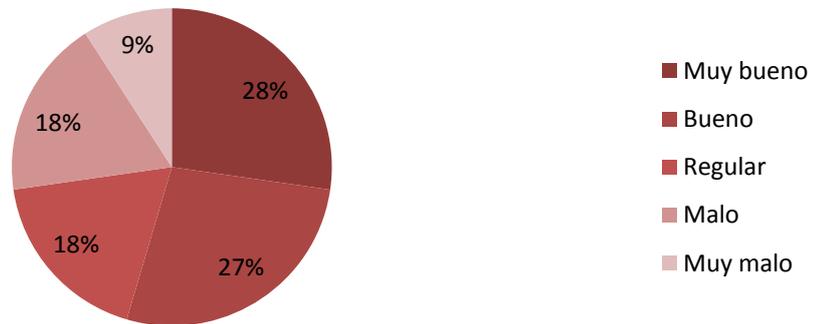


Fuente: elaboración propia con base a entrevistas realizadas

- Desempeño laboral de los compañeros de trabajo al efectuar las actividades que integran su trabajo

Más de un cuarto de los empleados de recepción opinan que sus compañeros efectúan de muy buena manera su trabajo, entre las razones para estas respuestas se encuentran el hecho de que observan a sus compañeros son eficaces cuando realizan todos los procedimientos. Poco más de un cuarto del personal respondió que sus compañeros son buenos para realizar su trabajo, señalando que saben realizar las actividades que deben desempeñar y casi nunca necesitan de apoyo para realizarlas. Dos tuvieron una respuesta regular ya que describen que al personal le falta mucho por mejorar y aún tienen fallas. Otros dos empleados que piensan que sus compañeros son malos realizando sus labores ya que opinan que no saben realizar los procedimientos o actividades. Finalmente un empleado opina que son muy malos en sus labores ya que no tienen el conocimiento suficiente.

Figura 10: Desempeño laboral de los compañeros

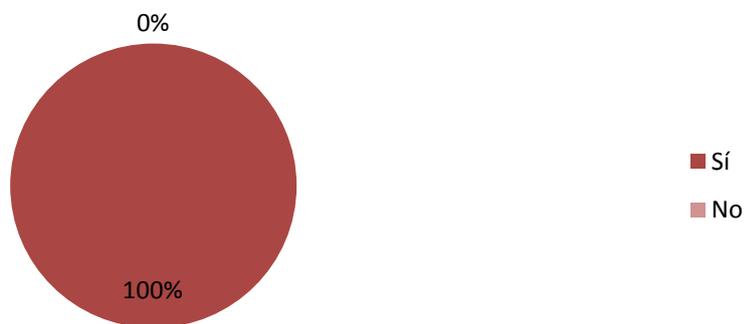


Fuente: elaboración propia con base a entrevistas realizadas

- Capacitación en el departamento de recepción

El 100% de los empleados de recepción encuestados contestó que existe la capacitación en el departamento de recepción del hotel.

Figura 11: Capacitación en el departamento de recepción

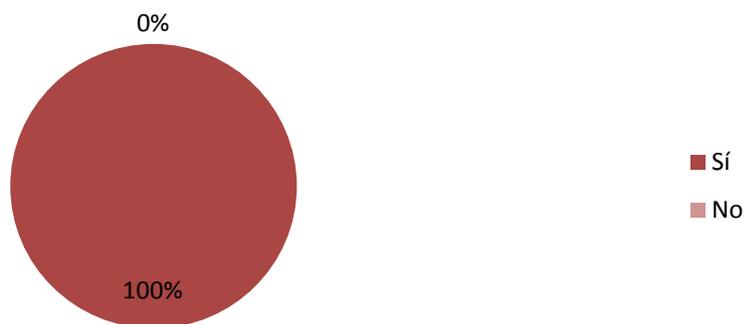


Fuente: elaboración propia con base a entrevistas realizadas

- Recepción de capacitación al momento de ingresar a la empresa

El total de los empleados de recepción encuestados respondió que recibieron capacitación al momento de ingresar a la empresa.

Figura 12: Recepción de capacitación al momento de ingresar al hotel

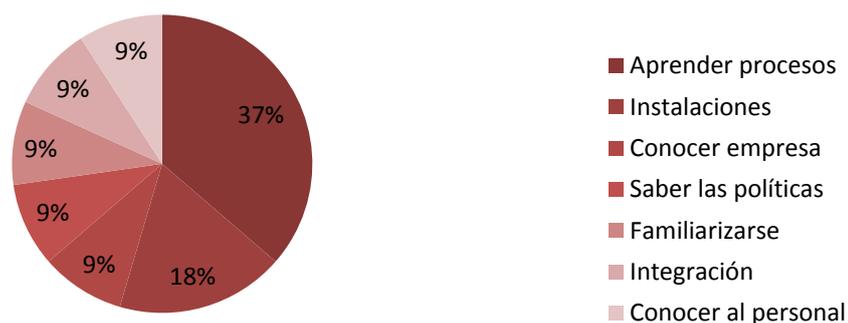


Fuente: elaboración propia con base a entrevistas realizadas

- Razones para considerar importante recibir esta capacitación

Todos los empleados de recepción contestaron que es importante recibir capacitación al ingresar al hotel. Poco más de la mitad de los trabajadores comentaron que esto debido a que les ayuda a conocer las instalaciones y aprender los procedimientos. Los otros empleados respondieron de manera aislada que les ayuda a conocer las actividades a realizar, saber las políticas, el personal con el que interactuarán, a conocer la empresa, familiarizarse con ella y sentirse integrados con el equipo de trabajo.

Figura 13: Importancia de recibir la capacitación



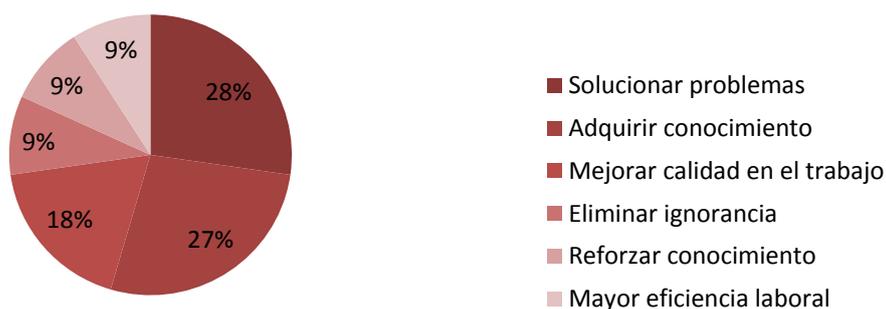
Fuente: elaboración propia con base a entrevistas realizadas

- Necesidad de la capacitación en el departamento de recepción del hotel

El 100% del personal contestó que la capacitación es necesaria para el proceso de capacitación. La mitad del personal mencionó que entre las razones por las cuales es importante la capacitación para los empleados de recepción

es la solución de quejas o problemas y la adquisición de conocimiento sobre los procesos. Dos empleados describieron que la capacitación es importante para mejorar la calidad en el trabajo. Los otros tres empleados individualmente respondieron que la capacitación elimina la ignorancia, refuerza el conocimiento y ayuda a desarrollar con mayor eficacia el trabajo.

Figura 14: Necesidad de capacitación en recepción

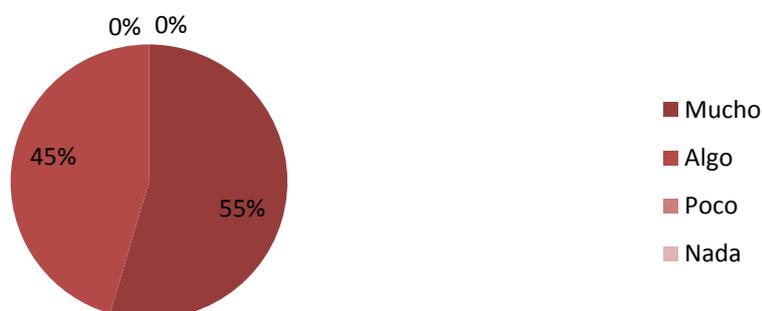


Fuente: elaboración propia con base a entrevistas realizadas

- Grado de satisfacción con respecto a la capacitación proporcionada por el hotel

Poco más de la mitad están algo satisfechos con la capacitación del hotel representando esta cifra con un 45% y el demás 55% de los trabajadores se encuentra muy satisfechos con las capacitaciones que brinda el hotel.

Figura 15: Satisfacción con la capacitación otorgada por el hotel.



Fuente: elaboración propia con base a entrevistas realizadas

- Temas que el personal de recepción consideran que se deben fortalecer con la capacitación.

Entre los temas para capacitación que se deben fortalecer, fueron propuestos por el personal de recepción del hotel: la calidad en la atención al huésped por el 28% del personal. Poco más de la mitad de los empleados menciona el fortalecer el conocimiento de las actividades que se realizan y estructura del hotel, manejo de quejas e inglés. El 18% de los empleados señalaron la motivación del personal y comunicación entre empleados.

Figura 16: Temas que se deben fortalecer con capacitación



Fuente: elaboración propia con base a entrevistas realizadas

- Temas que le interesa desarrollar a los empleados de recepción para fortalecer y mejorar la calidad, junto con sus propias competencias.

Los temas que le interesa desarrollar a los empleados del departamento de recepción son: 37% inglés u otros idiomas, 27% calidad en el trabajo y relaciones humanas, 18% comunicación con los compañeros de trabajo y los huéspedes, 9% desarrollar actitudes positivas y 9% mejorar autoestima.

Figura 17: Temas que le interesa desarrollar a los empleados de recepción

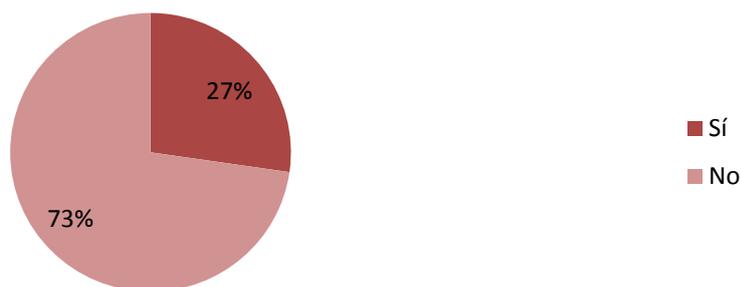


Fuente: elaboración propia con base a entrevistas realizadas

- Conocimiento inmediato sobre los cambios efectuados en el hotel

Un cuarto del personal contestó positivamente acerca de conocer los cambios en el hotel de inmediato mientras que el resto señaló que no tenían conocimiento inmediato sobre los cambios que se realizan en el hotel.

Figura 18: Conocimiento inmediato sobre cambios en el hotel

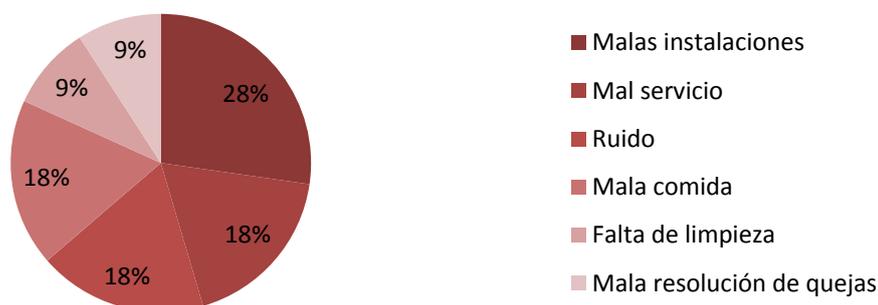


Fuente: elaboración propia con base a entrevistas realizadas

- Aspectos que más molesta a los huéspedes

Más de un cuarto del personal respondió que entre los aspectos que considera que molestan más a los huéspedes están las malas instalaciones por ser un hotel con varios años de antigüedad. Poco más de la mitad de los empleados comentó que la molestia de los huéspedes es a causa de un mal servicio, ruido del hotel (ya que debido a la manera en que está construido se puede escuchar con facilidad distintos sonidos) y por la comida. Por último, un empleado mencionó que es por falta de limpieza y otro señaló que la mala solución de las quejas era un aspecto que más llegaba a molestar a los huéspedes.

Figura 19: Aspectos que más molestan a los huéspedes

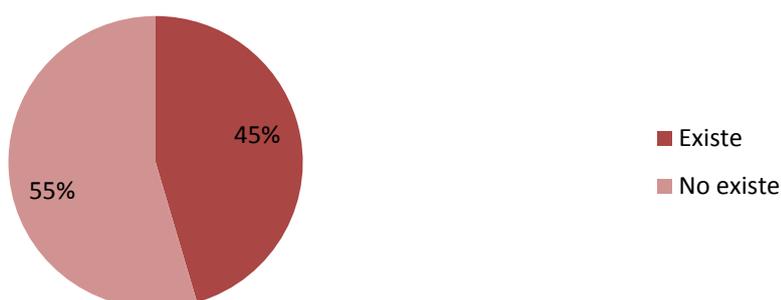


Fuente: elaboración propia con base a entrevistas realizadas

- Problemática que se presenta actualmente en el departamento de recepción

Poco menos de la mitad de los empleados señala que existe una problemática en el departamento de recepción. Entre las problemáticas individuales que se señalaron se describen la inexperiencia de los empleados, las fallas que se comenten en el trabajo, la falta de capacitación, el que no contraten gente suficientemente competente para laborar en el hotel y la falta de trabajo como equipo en el departamento.

Figura 20: Problemática en el departamento de recepción



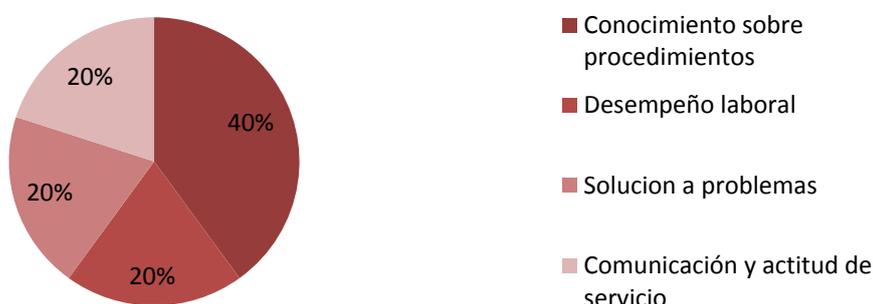
Fuente: elaboración propia con base a entrevistas realizadas

- Conocimientos, habilidades o actitudes que se requieren para resolver esta problemática

De los 5 empleados que detectaron una problemática en el departamento de recepción, estos señalaron de manera individual que los conocimientos,

habilidades o actitudes que se requieren para resolver esta problemática son: poseer la habilidad para desempeñar el trabajo, ser capaz de identificar soluciones a problemas, tener habilidades de comunicación y una buena actitud de servicio. Finalmente dos empleados contestaron que se debe saber de manera eficiente sobre los procedimientos de recepción y los protocolos que deben seguirse o contratar empleados más capaces.

Figura 21: Conocimientos, habilidades o actitudes que se requieren para resolver la problemática

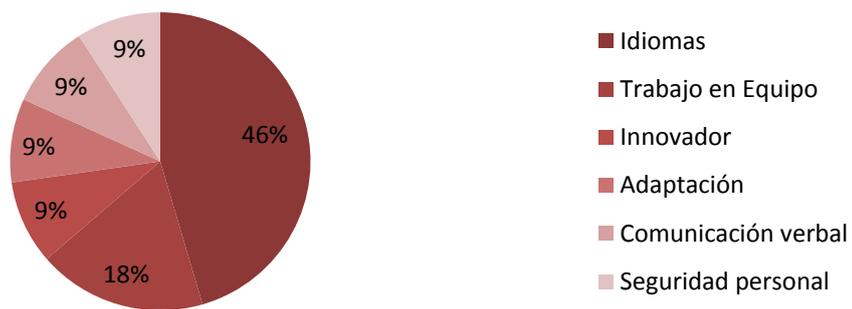


Fuente: elaboración propia con base a entrevistas realizadas

- Debilidades en materia de conocimiento, habilidades, destrezas y actitudes que el personal de recepción considera tener.

Los idiomas es una de las debilidades que varios de los empleados contestaron tener, representando poco menos de la mitad del personal. El trabajo en equipo fue la segunda debilidad señalada por dos empleados. Finalmente cuatro de los empleados identificaron debilidades como el no ser innovador ni creativo, adaptación en el trabajo, comunicación verbal y seguridad personal.

Figura 22: Debilidades del personal de recepción



Fuente: elaboración propia con base a entrevistas realizadas

## **Anexo 6: Respuesta de la entrevista dirigida al jefe de recepción del hotel.**

- Conocimientos ideales que el personal de recepción debe poseer

Conocimientos sobre los procedimientos que se llevan a cabo en el departamento pero estos se pueden adquirir por medio de la capacitación. El inglés es necesario para comunicarse con los huéspedes.

- Procesos de capacitación en el departamento de recepción del hotel

Se realizan procesos de capacitación en el departamento de recepción.

- Manera como se conoce cuando es necesaria la capacitación sobre una temática específica

La misma operación te lo pide. Hay indicadores, hay fallos y se hacen las capacitaciones específicas basadas en las quejas encontradas en el buzón de comentarios.

- Métodos que se emplean para llevar a cabo la capacitación del personal de recepción

Muy operativo. Se coloca al personal en una sala con computadoras y mediante un proyector se les explica el tema de la capacitación y luego ellos deben llevar a cabo lo que aprendieron.

- Estudios que se llevan a cabo para saber la forma y el contenido de los cursos de capacitación

No se realizan estudios, existe un buzón de quejas, cuando los huéspedes colocan una queja en específico dentro del buzón se realiza una capacitación.

- Personal que imparte los cursos de capacitación del departamento de recepción

Todos los cursos de capacitación los imparte el jefe de recepción.

- Temáticas que se abordan en los cursos de capacitación del departamento de recepción

Facturación, check in, check out, información esencial del hotel, habitaciones, información de distintos contactos con los que deben comunicarse y otras capacitaciones regulares.

- Conocimientos que más necesitan de una capacitación

Los procesos operativos del departamento ya que de ellos depende la operación de los demás departamentos y del hotel.

- Beneficio para la empresa al tener personal bien capacitado

El personal tiene los conocimientos necesarios para realizar su trabajo de manera eficiente.

- Mejora del personal a cargo si tomase cursos especializados con frecuencia

Sí, Para que se mejoren los procesos operativos del departamento.

- Resultados observados después de los cursos de capacitación

Mejora en los procesos del departamento.

- Áreas del hotel involucradas con recepción

Todas las áreas se deben comunicar con recepción pero las principales son ama de llaves y alimentos y bebidas.

- Comunicación con estas áreas

Eficiente.

- Principales problemáticas en relación con estas áreas

Ninguna.

- Quejas por parte de los huéspedes acerca del departamento de recepción

Edificio viejo, algunas cosas no sirven, falta de agua caliente, entre otras cosas materiales que no funcionen o estén muy viejas.

- Problemática que se presenta actualmente en el departamento de recepción

Actualmente no hay problemas pero cuando los hay se debe a la falta de capacitación.

- Conocimientos, habilidades o actitudes que se requieren para resolver esta problemática

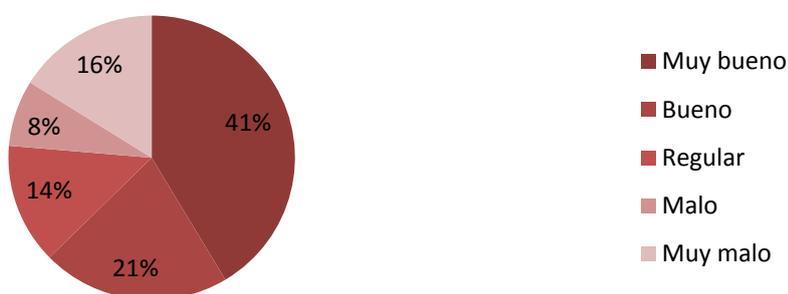
La problemática se resuelve capacitando al personal y verificando que sepan realizar los procesos.

## Anexo 7: Respuestas de las encuestas dirigidas a los turistas que realizaron el proceso de salida del hotel.

- Calificación del hotel:

Más de la mitad de los encuestados calificaron al hotel como muy bueno y bueno, mientras que un 14% respondieron que era regular. Un 24% respondieron con una puntuación muy mala y mala.

Figura 23: Calificación del Hotel

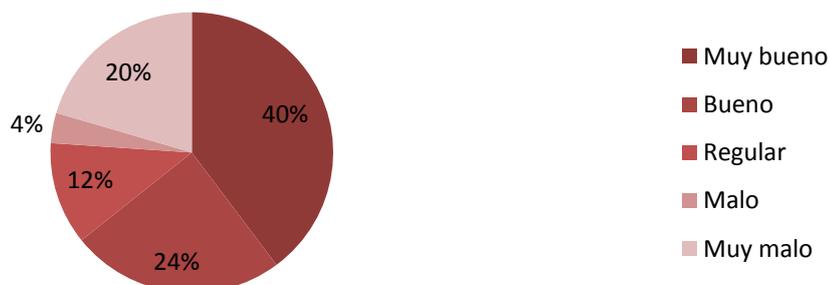


Fuente: elaboración propia con base a encuestas realizadas.

- Calificación de la eficiencia en el proceso de entrada y salida

Más de la mitad de los turistas opinan que la eficiencia en el proceso de entrada y salida es muy buena. Un cuarto de los entrevistados opina que fue malo y muy malo. Finalmente un 12% respondieron que la eficiencia fue regular.

Figura 24: Eficiencia en el proceso de entrada y salida

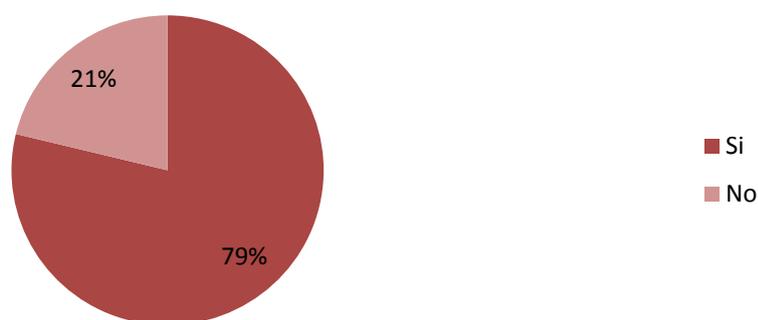


Fuente: elaboración propia con base a encuestas realizadas.

- Grado de satisfacción con el trato e información otorgada al momento de realizar una reservación

De un total de 372 turistas encuestados, poco más de tres cuartos de los encuestados respondieron estar satisfechos con el trato y la información proporcionada por el departamento de recepción y un 21% contesto no estar satisfecho.

Figura 25: Satisfacción con el trato e información otorgada en la reservación

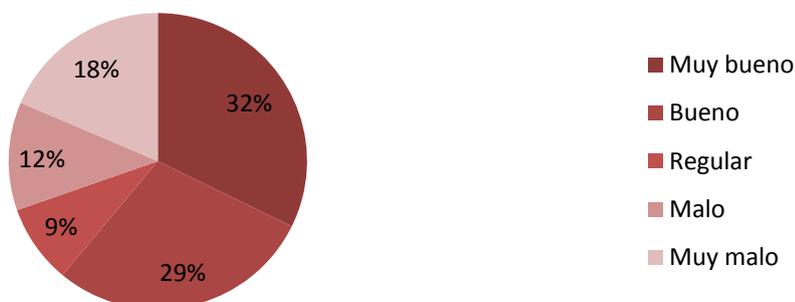


Fuente: elaboración propia con base a encuestas realizadas.

- Amabilidad del personal de recepción

La amabilidad del personal de recepción tuvo una calificación buena y muy buena de más de la mitad de los turistas. La puntuación regular tuvo un porcentaje de un 9%. Por otro lado, poco más de un cuarto de los turistas encuestados opinaron que la amabilidad fue mala y muy mala.

Figura 26: Amabilidad del personal de recepción

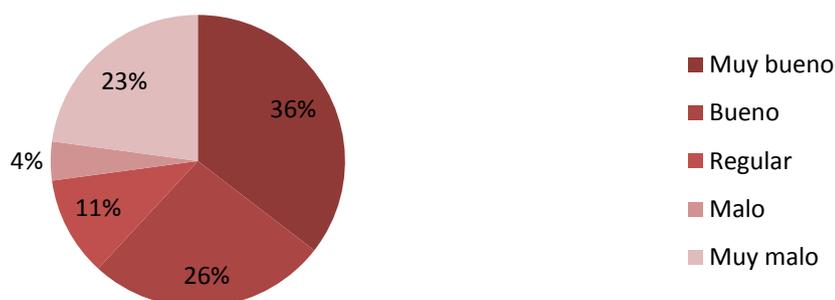


Fuente: elaboración propia con base a encuestas realizadas.

- Calificación de la rapidez en el servicio de recepción

La rapidez del personal se percibe como 36% muy buena, 26% buena, 11% regular, 4% mala y 23% muy mala.

Figura 27: Rapidez en el servicio de recepción

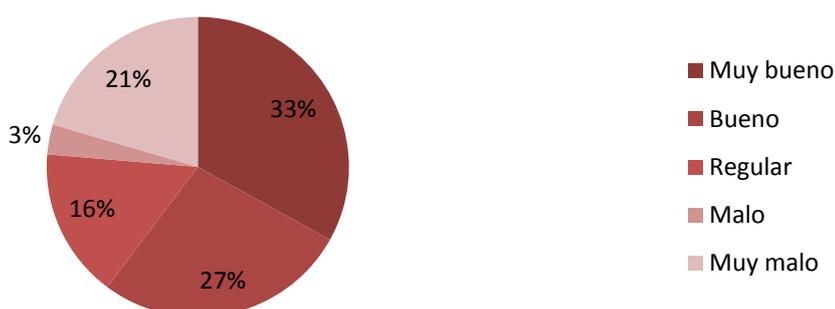


Fuente: elaboración propia con base a encuestas realizadas.

- Calificación de la solución de problemas dentro del hotel

La solución de problemas por parte de los empleados del hotel tuvo un puntaje muy bueno del 33%. Mientras tanto, tuvo un porcentaje bueno del 27%, 16% fue regular y el 24% fue una calificación mala y muy mala.

Figura 28: Calificación de la solución de problemas



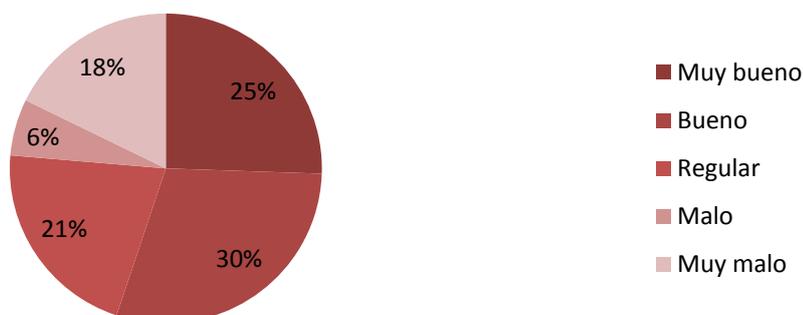
Fuente: elaboración propia con base a encuestas realizadas.

- Calificación de conocimientos de los empleados de recepción sobre el hotel y servicios

Uno de cada cuatro turistas opina que el personal del departamento de recepción tiene un muy buen conocimiento sobre el hotel y los servicios, poco

más de un cuarto lo califica como bueno, poco menos de un cuarto lo califican como regular, 6% como malo y 18% como muy malo.

Figura 29: Calificación de conocimientos de los empleados de recepción sobre el hotel y servicios

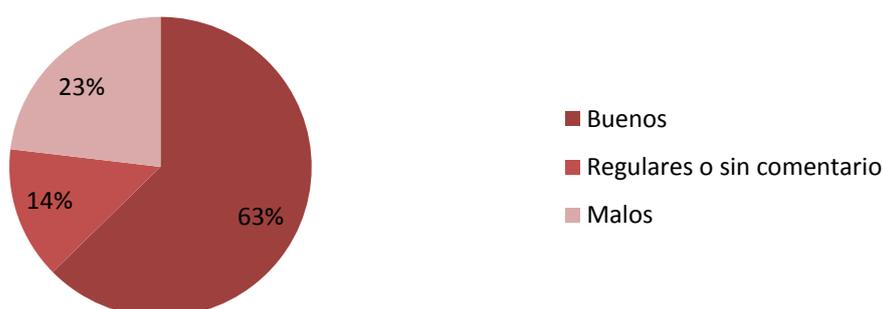


Fuente: elaboración propia con base a encuestas realizadas.

- Comentario con respecto al servicio otorgado por el departamento de recepción

En esta pregunta se describirán los comentarios descritos por los turistas y agregando comentarios descritos en la pregunta número tres.

Figura 30: Comentarios con respecto al servicio otorgado por el departamento de recepción



Fuente: elaboración propia con base a encuestas realizadas.

Poco más de la mitad de los comentarios fueron buenos, 14% fueron regulares o no hubo comentarios y el 23% describió opiniones negativas.

Comentarios positivos:

A continuación se presentan algunos de los comentarios positivos que se mencionaron en la encuesta aplicada a los turistas:

El hotel es muy bueno, cuenta con precios bajos, es cómodo y tiene comida buena. La alberca es grande y es un hotel muy hermoso. Las habitaciones son cómodas, limpias y amplias. El hotel es bello, excelente limpieza, tiene una excelente ubicación, todo queda muy cerca, transportación gratuita a donde el turista quiera y es la mejor opción de hoteles en el centro.

Se menciona también personal atento y amable, una buena atención por parte del personal y un servicio muy bueno. Se tiene una estancia tranquila, superó las expectativas de varios turistas, es un hotel excelente para los negocios y varios turistas mencionaron que volverían a hospedarse en el hotel.

Comentarios negativos:

Entre los comentarios negativos que se recolectaron en las encuestas a los turistas se pueden detectar tres grandes categorías de comentarios, la actitud del personal, habilidades del personal y el hotel. A continuación se muestran los comentarios negativos que los turistas señalaron:

**ACTITUD:** Se mencionó una mala atención por parte del personal de recepción y una falta de amabilidad. Del mismo personal de recepción se señaló que les falta entusiasmo y que el proceso de registro fue deficiente. Del personal en general se describió una actitud deficiente del staff y una actitud negativa de una camarista.

**HABILIDADES:** Se mencionó en las encuestas que el personal de recepción no ayuda a solucionar problemas de los huéspedes, hace caso omiso a las quejas, que la capacitación interviene con el servicio al huésped, lentitud en el servicio y al arreglar los problemas. Además, se describe una habilidad pobre de recepción, poco conocimiento del inglés, reservaciones incorrectas, no cumplen con su trabajo para despertar al huésped, poseen un vago conocimiento de los costos y cuando se les pide que hagan cambios en la habitación tardan demasiado o hacen caso omiso a la solicitud.

Hubieron algunos comentarios más detallados los cuales describen las siguientes situaciones: Uno de los comentarios mencionada que el personal de recepción no contaba con la información sobre las habitaciones y hacían llamadas a ama de llaves para confirmar. El siguiente comentario detalló que el personal de recepción no avisó al ama de llaves que la habitación iba a ser ocupada y tardaron mucho tiempo en limpiarla. Otro comentario mencionó que cuando los turistas llegaron a la habitación, estaban limpiándola y tuvieron que esperar dos horas fuera del hotel. Por último, un comentario indicó que la recepción no hace nada, el turista quiso un camión para Playa del Carmen y no ayudaron. También tenía 200 euros en su bolso que estaba en su habitación y desaparecieron 50 euros. El turista se quejó con el concierge y le dijeron que se encargarían de solucionarlo pero luego de tres días, el turista volvió a preguntar y nadie sabía nada.

HOTEL: Entre los comentarios negativos que tenían que ver, no con el personal, sino con el hotel en sí se mencionaron los siguientes: La habitación estaba sucia, los alimentos eran caros y sin sabor. El hotel tiene mala acústica y es muy ruidoso cuando hay muchos huéspedes, el aire acondicionado no funciona y las instalaciones en general son malas.