

Universidad Rafael Landívar
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Campus de Quetzaltenango

**“INCIDENCIA DE LA CONTRATACIÓN Y CAPACITACIÓN DEL
PERSONAL DE HOTELERÍA EN LA CALIDAD DEL SERVICIO
AL CLIENTE, ESTUDIO REALIZADO EN LA CIUDAD DE
QUETZALTENANGO”**

TESIS

Diana del Carmen Garzona Ramírez

Carné 94050090

Quetzaltenango, Enero del 2012

Campus de Quetzaltenango

Universidad Rafael Landívar
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Campus de Quetzaltenango

**“INCIDENCIA DE LA CONTRATACIÓN Y CAPACITACIÓN DEL
PERSONAL DE HOTELERÍA EN LA CALIDAD DEL SERVICIO
AL CLIENTE, ESTUDIO REALIZADO EN LA CIUDAD DE
QUETZALTENANGO”**

TESIS

Presentada a Coordinación de Facultad de
Ciencias Económicas y Empresariales

Por:

Diana del Carmen Garzona Ramírez

Previo a conferirle en el grado académico de:

Licenciada

El título de

Administradora de Empresas Turísticas

Quetzaltenango, Enero del 2012

**Autoridades de la Universidad Rafael Landívar
del Campus Central**

Rector	Padre Rolando Enrique Alvarado S.J.
Vicerrectora Académica	Doctora Lucrecia Méndez de Penedo
Vicerrector de Investigación y Proyección Social	Padre Carlos Cabarrús Peller S.J.
Vicerrector de Integración Universitaria	Padre Eduardo Valdés Barría S.J.
Vicerrector Administrativo	Licenciado Ariel Rivera Irias
Secretaria General	Licenciada Fabiola Padilla de Lorenzana

**Autoridades de la Facultad de
Ciencias Económicas y Empresariales**

Decana	Mae. Ligía García
Vicedecana	Mae. Silvana Zimeri Velásquez
Secretario	Ing. Gerson Tobar Piril
Director Maestría en Finanzas	Lic. Rodrigo Cabarrus Padilla
Directora Contaduría Pública y Auditoría	Licda. Claudia Castro de Martínez
Directora de Mercadotecnia y Publicidad	Licda. Ana María Micheo
Director Administración de Hoteles y Restaurantes	Lic. Raúl Palma
Directora de Sedes Regionales	Mae. Rosemary Méndez de Herrera



Licda. Ethel Patricia del Rosario Mendoza Soch
Administradora de Empresas
Colegiado No. 5,770

18 Av. 7-51 zona 3, La Democracia Quetzgo. Tels. Cel. 617-8424 Res. 7632043- 7674493 y P.B.X. 2899550

Quetzaltenango, 9 de Enero del 2002.

Señores
CONSEJO DE UNIDAD ACADEMICA
Facultades de Quetzaltenango
Universidad Rafael Landívar

Estimados Señores:

De acuerdo al Oficio No. 019 de fecha: 20-1-2001, en el cual se me nombra como asesora, para recibir, asesorar y entregar el trabajo de Tesis intitulado: **INCIDENCIA EN LA CONTRATACION Y CAPACITACION DEL PERSONAL EN LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE**, correspondiente a la Perito Contador y estudiante de la Carrera de Licenciatura en Administración de Empresas Turísticas de éstas facultades, **DIANA DEL CARMEN GARZONA RAMÍREZ** (94-05009-0).

Concerniente a dicho trabajo realizado, me permito informarles lo siguiente:

1. Para la elaboración y proceso del presente trabajo la estudiante **GARZONA RAMÍREZ**, lo estructuró basándose en la Metodología establecida en esta Universidad y luego de las revisiones correspondientes, se establece que el mismo cumple con lo que exige esta metodología.
2. El presente trabajo incluye investigación de campo asimismo, está sustentado no solo en esta información sino comparada y relacionada con lo que establecen los textos al respecto, finalmente la investigación de campo es la que da una particularidad muy especial con la realidad al mismo.
3. El presente trabajo es de especial interés no solo para los lugares y personas de donde se tomo la muestra de investigación, sino para superar, afrontar y resolver problemáticas que actualmente están latentes y generalmente el contenido ser una fuente o guía que sirva como consulta.

Por lo antes expuesto y considerando que se han llenado los requisitos correspondientes en la elaboración del presente trabajo, se **SOLICITA** de manera muy respetuosa el **NOMBRAMIENTO** de la **TERNA REVISORA** y se autoriza la impresión del trabajo en cuestión.

Atentamente,

Licda. PATRICIA MENDOZA

c.c. file

La religión se lleva en los actos y en la mente.



Universidad
Rafael Landívar
Tradición Jesuita en Guatemala

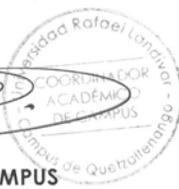
CAMPUS DE QUETZALTENANGO
Coordinación Académica de Campus
Teléfono (502)77229900 ext. 9863
Fax (502) 77229864
14 Avenida 0-43 zona 3. Quetzaltenango
dlima@url.edu.gt

**COORDINACIÓN ACADÉMICA DE CAMPUS
UNIVERSIDAD RAFAEL LANDIVAR
CAMPUS DE QUETZALTENANGO**

De acuerdo al dictamen rendido por la Licenciada Patricia Mendoza, asesora de la tesis titulada: **"INCIDENCIA DE LA CONTRATACIÓN Y CAPACITACIÓN DEL PERSONAL DE HOTELERÍA EN LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE, ESTUDIO REALIZADO EN LA CIUDAD DE QUETZALTENANGO"**, presentada por el (a) estudiante **Diana del Carmen Garzona Ramírez**, y la Aprobación de la Defensa Privada de Tesis, según consta en el acta No. P.T. 34-2002 de fecha tres de mayo del año dos mil dos, esta Coordinación autoriza la impresión, previo a su graduación profesional de Administradora de Empresas Turísticas, en el grado académico de Licenciada.

Quetzaltenango, 31 de enero del año dos mil doce.


Ingeniero Jorge-Derik Lima Par
COORDINACIÓN ACADÉMICA DE CAMPUS



NOTA: Únicamente el autor es responsable del contenido, doctrinas y criterios sustentados en su TESIS

JDL/sghm.

Agradecimientos

A Dios:

Por darme sabiduría y la capacidad de dar un paso más hacia adelante, por nunca abandonarme en los momentos difíciles y por permitirme alcanzar esta meta tan importante.

A la Universidad Rafael Landívar:

Autoridades y catedráticos de la División de Ciencias Económicas que han contribuido en mi formación profesional al darme la oportunidad y abrirme sus puertas para formarme como profesional; asimismo al personal administrativo por apoyarme en todo momento.

A Mis Amigas y Amigos:

Por compartir conmigo alegrías y tristezas en el recorrido de mi carrera, en especial a **Irma Carolina Hernández Tezo**; por apoyarme en cada momento y ser incondicional con su linda amistad y sus conocimientos durante estos años de estudio.

Dedicatoria

- A Dios:** Por ser la luz en mi camino, por darme entendimiento, sabiduría y ser mi fuerza en los momentos difíciles. Es quién me ha permitido alcanzar esta meta tan importante en mi vida.
- A Mi Madre:** **Sra. Edna Marina Ramírez Robles** le doy infinitamente las gracias por su amor, apoyo moral, sabios consejos y comprensión infinita. Ser divino que con su ejemplo de lucha y fortaleza de vida ha sido incondicional durante estos años, logrando darle la satisfacción de culminar mi carrera.
- A Mis Hermanos:** Carlos Adolfo, Guillermo Eduardo, Pablo Antonio y Eira Marina, gracias por su apoyo incondicional, por su cariño, por estar siempre pendientes de mi en cada momento de mi vida.
- A Mis Sobrinos:** Gracias por sus palabras de aliento y su amor; asimismo decirles que con la lucha diaria y perseverancia se logran las metas y objetivos trazados de la vida.
- A Mi Padrino:** Lic. Pablo Antonio Garzona Ramírez, con mucho cariño gracias por tu apoyo y por ser tan espacial.
- A Personas Especiales:** Agradezco el apoyo que me han dado en su momento, por las palabras de aliento, por ser parte de mi vida y especiales, por darme una luz y sentirla.

INDICE

	Pág.
I. Introducción.....	1
1.1. CONTRATACION Y CAPACITACION.....	8
1.1.1. Definición de Contratación.....	8
1.1.2. Pasos que intervienen en el Proceso de Contratación.....	8
1.1.3. Clases de Contratación.....	8
1.1.4. Función de la Contratación dentro de las Empresas Hoteleras.....	9
1.1.5. Definición de Capacitación.....	10
1.1.6. Tipos de Capacitación.....	10
1.1.6.1. Capacitación para el trabajo	10
1.1.6.2. Capacitación de preingreso	10
1.1.6.3. Capacitación en el trabajo.....	10
1.1.6.4. Desarrollo.....	11
1.1.7. Programas de Capacitación.....	11
1.2. OPERACIÓN HOTELERA Y ADMINISTRACION.....	12
1.2.1. Definición.....	12
1.2.2. Segmentos de la Industria.....	12
1.2.3. Organización de un Hotel.....	13
1.2.4. Personal de Hotelería.....	15
1.2.4.1. Descripción y Análisis del Puesto para el Personal.....	15
1.2.4.2. Requisitos para el Puesto.....	15
1.2.4.3. Elementos que Intervienen en los Requisitos del Puesto.....	17
1.2.4.4. Apariencia del Personal en el Trabajo.....	17
1.2.4.4.1. Perfil del Personal.....	18
1.2.4.4.2. Características del Personal.....	18
1.2.4.4.3. Servicios al Personal.....	18
1.2.5. Administración del Personal en Contacto (PEC).....	19

1.2.6.	Diferencia entre Personal y Cliente.....	20
1.3.	CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE.....	21
1.3.1.	Definición de Calidad.....	21
1.3.2.	Principales Factores que Determinan la Calidad de los Servicio.....	21
1.3.3.	Tipos de Calidad.....	22
1.3.4.	Gerencia de la Calidad.....	22
1.3.4.1.	La Cultura de la Calidad.....	22
1.3.5.	Definición de Servicio.....	23
1.3.6.	¿Qué es el Servicio?.....	23
1.3.7.	Características Distintivas y Fundamentales de los Servicios.....	23
1.3.8.	Los Adjetivos Polarizantes o Atributos de un Servicio.....	25
1.3.9.	Administración del Servicio en los Hoteles.....	26
1.3.10.	Administración Estratégica del Servicio en Hoteles.....	26
1.3.10.1.	¿Qué es Estrategia de Servicio?.....	26
1.3.11.	Dimensiones del Servicio.....	27
1.3.11.1.	La Dimensión Operacional (procedimientos).....	27
1.3.11.2.	La Dimensión Relaciona (el momento de la verdad).....	28
1.3.12.	Venta de Servicios Hoteleros.....	29
1.3.13.	Garantía de Servicio.....	30
1.3.14.	Esquema del Servicio.....	30
1.3.15.	Definición de Cliente.....	30

1.3.16.	Pasos para Evaluar la Satisfacción del Cliente.....	31
1.3.17.	Aspectos más importantes en la Percepción de la Calidad del Servicio por parte de los Clientes.....	31
II.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	33
2.1.	Objetivos.....	34
2.1.1.	Objetivo General.....	34
2.1.2.	Objetivos Especificos.....	34
2.2.	Variables de Estudio.....	34
2.3.	Definición de Variables.....	34
2.3.1.	Definición Conceptual.....	34
2.3.2.	Definición Operacional.....	35
2.4.	Alcances.....	35
2.5.	Limites.....	36
2.6.	Aporte.....	36
III.	MÉTODO.....	37
3.1.	Sujetos.....	37
3.2.	Instrumento.....	37
3.3.	Procedimiento.....	37
3.4.	Diseño.....	38
3.5.	Metodología Estadística.....	38

IV.	Presentación de Resultados.....	40
V.	Discusión de Resultados.....	61
VI.	Propuesta.....	64
VII.	Conclusiones.....	69
VIII.	Recomendaciones.....	70
IX.	Referencias Bibliográficas.....	71
X.	Anexo.....	74

Resumen

Quetzaltenango cuenta con Industrias Hoteleras ofreciendo servicios a visitantes nacionales-extranjeros quienes se hospedan aquí. La adecuada contratación, capacitación administrativa, calidad del servicio brindada al cliente se consideran problemas reales conllevando consecuencias sociales, humanas y económicos, cuando son empíricas poniendo en riesgo el prestigio de empresas hoteleras. Los problemas disminuyen conociendo técnicas-procedimientos fundamentales beneficiosos empresarialmente.

Se entrevistaron a gerentes, administradores, encargados de industrias hoteleras para obtener información sobre contratación-capacitación administrativas, calidad del servicio-cliente; utilizando boleta-opinión con preguntas generales-específicas, realizando proceso estadístico permitiendo establecer hipótesis, elaboración del marco teórico, aplicación-boleta, tabulación y análisis-resultados, discusión-resultados, recomendaciones como herramientas administrativas, referencias bibliográficas.

Se concluyó que las empresas hoteleras deberán contratar-capacitar administrativamente alcanzando máximo aprovechamiento, ayuda efectiva, operatividad-funcional, brindando al personal-cliente seguridad, identificando objetivos, satisfacciones laborales administrativas.

Existen hoteles que no capacitan administrativamente por costos, tiempo, desconocimiento, presentando consecuencias negativas y limitantes tecnológicos.

I. Introducción

Actualmente la Ciudad de Quetzaltenango a crecido considerablemente en la visita de turistas nacionales e internacionales y entre una de sus necesidades básicas se encuentra el servicio de hospedaje, el cual, muchas veces se encuentran con un mal servicio en diferentes áreas que el hotel pueda proporcionarles y eso se debe a la falta de una buena contratación y capacitación del personal de hotelería en la calidad del servicio al cliente.

Uno de los aspectos significativos e importantes en la administración de los hoteles es la CONTRATACIÓN Y CAPACITACIÓN DEL PERSONAL. En efecto, al determinar la especificación de los puestos estos deben de establecer los requisitos para cada puesto, de esta forma podremos analizar si es solicitante reúne dichos requisitos, para ocupar determinado trabajo. Al estudiar a fondo la CONTRATACIÓN Y SELECCIÓN DEL PERSONAL EN LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE, se puede determinar que la contratación y capacitación del personal son esenciales, ya que una empresa hotelera será eficaz en la medida en que son eficientes las personas que la integran para brindar calidad del servicio hacia el cliente.

Muchos de los servicios que dan los hoteles no están bien dirigidos o bien se cometen errores seguidos pero es por falta de no tener una selección adecuada del personal en hotelería.

El objetivo principal de la presente tesis es proporcionar una herramienta sencilla y práctica sobre la Contratación y Capacitación del Personal de Hotelería en la Calidad del Servicio al Cliente, ofreciendo una guía de consulta útil para el departamento de recursos humanos y encargados de realizar dicho proceso esperando que sea usada y adaptada por diversos hoteles con el fin de ayudarlos a vislumbrar con mayor claridad la importancia que tiene la calidad del servicio al cliente, asimismo, pretende que sirva como fuente de consulta a estudiantes interesados en el tema, ya que se presentaran conceptos y métodos de aplicación.

El contenido del tema se encuentra basado en consultas bibliográficas y la propia experiencia estudiantil, lograr a través de este trabajo, análisis, interpretación y proponer la contratación y capacitación del personal en hotelería en la calidad de servicio al cliente ya que es de vital importancia en el ramo hotelero y/o empresarial.

Simultáneamente, con esta investigación se verán beneficiadas todas las personas que tengan a su cargo un grupo de individuos o el departamento de recursos humanos como: Estudiantes de Turismo, Administradores, Empresarios Hoteleros y Empresarios en General ya que podrán contar con la presente opinión para que mejoren o implementen técnicas adecuadas para la contratación y capacitación del personal de hotelería en la calidad de servicio al cliente.

Pero la trascendencia de atención y servicio han demostrado que quiénes de deciden muy rápido o al menos sin observar lo condicionado por el puesto; sufren en alguna oportunidad el lamento por sus consecuencias y tiempo transcurrido. Por lo tanto se estudiará las distintas formas y técnicas para que los Jefes de Personal, Jefes de Recursos Humanos, Gerentes o quienes hagan una labor dentro del ámbito de personal puedan idóneamente contar con personal en forma impersonal en nombre de su empresa hotelera.

Calderón, H. (1982) en su Manual Administración del Proceso de Capacitación de Personal, indica que la capacitación es concebida como una respuesta a la falta de personal calificado, al creciente y acelerado proceso de los cambios organizacionales, a la necesidad de contar con personal preparado y al importante reto que tiene el hombre como tal y como ser social.

Dessler, G. (1991) en su Libro Administración del Personal, dice que la selección de personal es importante ya que desempeño del gerente dependerá en parte del desempeño de los subordinados. Los trabajadores que no tengan características pertinentes no se desempeñarán con eficiencia, y por lo tanto el trabajo del gerente se

verá afectado. Por ello el momento para rechazar a las personas inadecuadas es antes de que hayan ingresado, no después.

E.R.H. (2000) en el Artículo Desarrollo de Personal y Capacitación para un Desempeño efectivo, que aparece en internet, menciona que, cualquier capacitación para ser exitosa debe ser encarada como un proceso de carácter continuo y permanente e integrarse en una acción estratégica. Deben contribuir en las oportunidades de aprendizaje para todas las personas de la organización en todo momento de su trayectoria ocupacional y desarrollar las capacidades del trabajador, proporcionar beneficios para los empleado y para la organización. Ayuda a los trabajadores aumentar sus habilidades y cualidades y beneficia a la organización incrementando las habilidades del personal de una manera costo-efectiva. La capacitación hará que el trabajador sea más competente y hábil.

Jonson, R. (1993) en su Libro La Dirección del Personal, manifiesta que para seleccionar a la persona adecuada no es fácil y no hay método infalible de hacerlo. Los pasos varían de una institución a otra y de una función vacante a otra. La manera de seleccionar al personal determinará con toda probabilidad si se está evaluando al personal adecuado para alcanzar los objetivos individuales como los de la empresa.

Mazariegos, M. (1994) en su Tesis Impacto de la Evaluación de Desempeño del Personal en la Empresa, investigó: capacitación es la ayuda que se proporciona para el trabajador perfeccione, domine y amplíe teóricamente esta destreza o habilidad. Una empresa brinda adiestramiento y capacitación no solamente para proporcionar mayores conocimientos, sino para lograr que el trabajo se realice con eficiencia, bajos costos, mayor productividad, menor desgaste y daño a la maquinaria y el equipo, desperdicio, y tiempo invertido en vigilancia.

Encuentra que al no contar con un Departamento de Recursos Humanos se desconocen los métodos más eficaces para lograr que el reclutamiento, selección, inducción y desarrollo resulten las mejores armas y los mejores beneficios para la empresa.

Novick (1998) en su Artículo Desarrollo de Personal y Capacitación para un Desempeño Efectivo, que aparece en internet, argumenta, que los mecanismos de detección de necesidades de capacitación constituyen un interesante punto de partida para el reconocimiento de potencialidades a desarrollar y de obstáculos a superar para el mejoramiento de la productividad y la calidad a través de la capacitación. Las necesidades y funciones del departamento y función de organización son diferentes y se toma difícil suponer que pueden elaborarse los planes de capacitación sin un acercamiento a cada parte de la empresa.

Siliceo, A. (1981) en su Libro Capacitación y Desarrollo de Personal, menciona que la capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador. Es la función educativa de una empresa, por la cual, se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras, respecto de la preparación y habilidad de los colaboradores.

Tello, V. (1993) en su Tesis Manual Técnico para la Selección de Personal, investigó el Proceso de Selección de Personal y encontró que la contratación y período de prueba donde recomienda que una vez tomada la decisión final y comunicada al interesado se procede a realizar la contratación de la persona que ocupará la vacante dentro de la empresa. Trabajó con una muestra de investigaciones bibliográficas formando todo el contexto del Marco Teórico Conceptual. Encontró que en toda empresa debe funcionar un Departamento, Oficina o Encargado del Personal Especializado que tenga a su cargo la coordinación de los programas, políticas y procedimientos relacionados con el reclutamiento, selección e integración del Recurso Humano.

Werfer, Davis W. (1995) en su Libro Administración de Personal y Recursos Humanos, indican que el concepto global de selección consta de una serie de pasos. En ocasiones, un proceso es muy simple cuando se seleccionan internamente. Sin embargo cuando la selección de candidatos externos suele aplicarse los pasos del proceso de selección: recepción preliminar de solicitudes, prueba de idoneidad,

entrevistas de selección, verificación de datos, referencias, examen médico, entrevista con el supervisor, descripción realista del puesto y decisión de contratar.

Neil, A. y Barrie & Jenkins (1976) en su Libro Organización y Gestión Hotelera, argumenta que nunca se insistirá bastante en el hecho del personal porque constituye un elemento básico del hotel y que el mismo debe presentarse una atención.

Reyes, A. (1994) en su Libro Administración Moderna, argumenta que la capacitación supone dar al candidato elegido, la preparación teórica que requerirá para llenar su puesto futuro con toda eficiencia y los medios principales suelen ser: cursos formales fuera de la empresa, cursos formales dentro de la empresa, becas, folletos, bibliotecas.

Swans, S. (1991) en su Libro como Escoger el Personal Adecuado, manifiesta que la selección ineficaz es la de los falsos negativos, los candidatos que podrían haber sido muy productivos en su trabajo y no fueron contratados. Estas son las personas que se fueron a trabajar con la competencia en un área totalmente diferente y lograron hacer aportes de gran valor.

Cound, M. (1993) en su Libro Jornada de un Líder hacia la Calidad, argumenta que la excelencia no es posible sin esfuerzo y los productos, servicios de calidad y confiabilidad superior, requieren una combinación de esfuerzos estadísticos, de ingeniería, administración y motivación. Este esfuerzo puede enfocarse al máximo beneficio, solo a la luz del conocimiento oportuno de los enfoques y métodos desarrollados y disponibles en estas áreas de experiencia; se encuentran desde el punto de controlar, crear, corregir, mejorar la calidad y la confiabilidad, que aumentan la productividad y crear una atmósfera motivacional armoniosa y constructiva. Esta dedicada a los estudios de calidad y confiabilidad, donde se llegarán a comprender mejores productos, procesos, lugares de trabajo y así mismos.

Horovitz, J. (1991) en su Libro la Calidad del Servicio, indica que es responsabilidad de toda la organización, empleados, mandos, dirigentes y todas aquellas personas que

están en contacto con la clientela, participar unidos en una vasta búsqueda organizada de errores, que solo conseguirá llegar al cero defectos, si todos la suscriben con el mismo entusiasmo. También, demuestra la importancia que tiene la forma en que el cliente percibe la calidad y los medios que existen para satisfacerle, a su vez, hace mención sobre el papel que desempeñan las comunicaciones, internas y externas en la consecución de una estrategia de servicio.

ISO (2000) Fases Adaptación Sistema Calidad que aparece en el internet, el cual dice la calidad se podría definir como: “el conjunto de características de un producto o servicio que tiene la habilidad de satisfacer las necesidades y expectativas del cliente y partes interesadas, (empleados, suministradores, propietarios, sociedad)

Malevski, Y. & Rozzotto, A. (1995) en su Manual de Gestión de Calidad Total a la Medida, argumentan que las organizaciones que comparten la cultura de calidad se enfocan hacia la satisfacción completa del consumidor, ya sea este interno o externo, como su principal prioridad. En estas organizaciones cada uno actúa como si fuera un propietario. El camino hacia el éxito son mejoras continuas, auto evaluación, superación profesional y personal, dentro de ambiente de confianza y fe.

De León, W. (1999) en su Tesis Servicio al Cliente en Función de la Calidad, investigó que en toda empresa existen dos tipos diferentes de clientes: 1. Cliente Interno: es la persona que recibe el fruto o resultados de trabajo y hacen algo con él. 2. Cliente Externo: es toda persona que busca satisfacer sus necesidades de compra de productos en la empresa, para su uso o consumo.

Asimismo indica que son pequeños detalles los que deben de cuidar para lograr una total satisfacción del cliente.

Horovitz, J. & Jurgens, M. (1994) en su Libro la Satisfacción Total del Cliente, dice que se produce un buen servicio cuando se tiene empleados que están comprometidos con la calidad en su propio trabajo y están dispuestos hacer lo que sea, para entregar ese

mismo nivel de calidad a los clientes. Esto lo hacen bien porque les importan los clientes como personas individuales o porque les importa la compañía y lo que otros piensen de ella.

Sales Point System SPS (2000) en su Artículo Servicio al Cliente, disponibilidad en internet, dice que en un mundo donde todos dependemos de todos, cada uno de nosotros es un cliente. La calidad en el servicio es indispensable para una buena compañía, es lo que hace la diferencia entre escoger tal o cual producto, ir a tal o cual cine, comprar en tal o cual supermercado.

Sewell, C. y Brown B. (1994) en su Libro Clientes para Siempre, indican que para el clientes no hay más importante que “le cumplan la promesa de servicio”. Los clientes quieren que las empresas les cumplan lo que dicen que les prometen, el mejor sistema del mundo para brindar un buen servicio al cliente también es el más sencillo: Haga lo que haya dicho que va hacer, hágalo bien desde un principio.

1.1. CONTRATACION Y CAPACITACION

1.1.1. Definición de Contratación

Werther, Davis, W. (1995) en su Libro Administración de Personal y Recursos Humanos dice que una contratación es un proceso que se inicia en el momento en que una persona solicita un trabajo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

1.1.2. Pasos que intervienen en el Proceso de Contratación

Torre, F. (1982) en su Libro Administración Hotelera argumenta que todo proceso consta de cinco fases: reclutamiento, solicitud, entrevista previa, selección y contratación; para obtener el personal idóneo

- a) **Reclutamiento:** Es la acción de atraer al personal mediante anuncios en la prensa y otros medios de difusión, presentando su hoja de vida o curriculum vitae.
- b) **Solicitud:** Es personal deberá llenar una solicitud de ingreso al hotel, con todos sus datos personales que se le soliciten.
- c) **Entrevista previa:** El jefe de personal entrevista al aspirante, con el fin de disponer todos los elementos para poder emitir su opinión. Test: Existen las pruebas de: idoneidad, psicológicas, conocimiento y desempeño; con el objetivo de obtener las diversas características de personalidad como: inteligencia, habilidades, actitudes.
- d) **Selección:** Se procede a seleccionar al personal idóneo, considerando desde luego al más competente, estable y que pueda prestar un servicio prolongado.
- e) **Contratación:** El jefe de personal procede a formular el contrato de trabajo de acuerdo con la ley, de esta manera se inicia el expediente, así mismo se van integrando las pruebas realizadas y su hoja de vida.

1.1.3. Clases de Contratación

Una vez tomada la decisión final se procede a realizar la contratación de la persona que ocupará la vacante del hotel, esta se considera en base a:

- a) **Contratación Previa:** Llamado también período de prueba de dos a tres meses, donde la persona da a conocer el rendimiento de sus labores.

- b) **Contratación Definitiva:** Se basa en la información obtenida del trabajador, así mismo se elabora una carta de confirmación del puesto firmada por los representantes del hotel y por el nuevo trabajador.

1.1.4. Función de la Contratación dentro de las Empresas Hoteleras

La principal función de contratación: es conseguir que el personal sea lo más eficaz posible, es decir que logre la productividad del servicio, desde el punto de vista de la calidad y la cantidad de trabajo, como de la satisfacción que obtiene el propio trabajador y lograr los objetivos de las misma empresa.

Los objetivos son: determinar responsabilidades, evitar interferencias y duplicidad de funciones, mejorar los métodos de trabajo, establecer canales de comunicación, simplificar el proceso de reclutamiento y selección, por lo tanto para que la contratación sea acertada se precisan determinados elementos de juicio que son proporcionados por un análisis de puesto. Morgan, H. & Cogger, J. (1975)

Para lograr un personal eficaz se mencionan cuatro elementos fundamentales:

- a) **Aptitudes del trabajador:** Debe poseer la capacidad natural y los conocimientos adquiridos necesarios para cubrir el puesto de trabajo que se le asigne.
- b) **Motivación del personal:** El jefe de personal ha de conocer los gustos y las preferencias del trabajador, sus deseos y sus ambiciones, así como sus objetivos a corto y largo plazo.
- c) **Equilibrio de la personalidad del trabajador:** Esta actitud es garantía de permanencia y de integración.
- d) **Planes de carrera del personal:** El trabajador tiene que progresar y promocionarse dentro de la institución, lo cual tiene mucha importancia para su satisfacción y estabilidad propia.

Dichos elementos son necesarios para que la función de contratación pueda conseguir un equilibrio óptimo en las relaciones hotel-cliente; el personal ideal debe tener las

aptitudes exigidas por las tareas del puesto. Catálogo de Curso (2000) Escuela de Servicio de World Service Assitence.

1.1.5. Definición de Capacitación

Reyes, A. (1994) en su Libro Administración Moderna argumenta que la capacitación supone dar al candidato elegido, la preparación teórica que requerirá para ocupar el puesto con toda eficiencia.

1.1.6. Tipos de Capacitación

Calderón, H. (1982) en su Manual para la Administración del Proceso de capacitación de Personal argumenta que la unidad de capacitación es derivada de las necesidades del hotel y de las disposiciones legales en esta materia. Su objetivo es proporcionar al personal la capacitación adecuada para el puesto que vaya a ocupar. Para fines de desarrollo la capacitación se divide en cuatro campos:

- 1.1.6.1. **Capacitación para el trabajo:** Va dirigido al personal que será promovido o reubicado en un nuevo puesto y que desempeñara una nueva función, como al trabajador de nuevo ingreso.

- 1.1.6.2. **Capacitación de preingreso:** Se otorga al nuevo personal los conocimientos necesarios y desarrollarse las habilidades y/o destrezas necesarias para el desempeño de las actividades del puesto:
 - a) Inducción: Informan al trabajador sobre la organización, planes y programas, para acelerar su integración al puesto, al jefe, al grupo de trabajo y a la empresa en general.
 - b) Capacitación Promocional: Otorgan al personal la oportunidad de alcanzar puestos de mayor nivel de autoridad y remuneración.

- 1.1.6.3. **Capacitación en el trabajo:** La conforman una serie sistematizada de actividades en la labor que realizan y los objetivos del hotel.

1.1.6.4. **Desarrollo:** Es la formación integral del trabajador este incluye la capacitación y el adiestramiento. Los medios principales suelen ser:

- a) **Educación Formal:** El hotel apoya al personal en su desarrollo dentro del ámbito de la educación escolarizada y turística.
- b) **Integración de la Personalidad:** Son eventos organizados para desarrollar y mejorar las actitudes del personal hacia si mismos y su grupo de trabajo.
- c) **Actividades Recreativas y Culturales:** Son las acciones y actividades que se le proporcionan a los trabajadores para su integración con el grupo de trabajo, su familia y la institución.

1.1.7. Programas de Capacitación

Calderón, H (1982) en su Libro Manual para la Administración del Proceso de Capacitación de Personal menciona que la elaboración de programas de capacitación es indispensable para resolver y aclarar aquellos problemas que afectan a la organización, por lo tanto cubre tres aspectos fundamentales:

- a) **Primero:** Dar respuesta a la necesidades de capacitación, derivadas de los problemas que afectan a las áreas del hotel y también aspectos personales.
- b) **Segundo:** Enriquecer al trabajador en todas las actividades y áreas referentes a su puesto, con el fin de otorgarle habilidades respectivas y adherentes.
- c) **Tercero:** Apoyar al personal para ascender institucionalmente y desarrollarse como ente humano y social.

1.2. OPERACIÓN HOTELERA Y ADMINISTRACION

1.2.1. Definición

Foster, D. (1994) en su libro Introducción a la Industria de la Hospitalidad, argumenta que la industria de la hospitalidad consta de hospedaje, alimentos y otros servicios a los viajeros, asimismo constituye la responsabilidad de las personas que trabajan en el área proporcionando una recepción y trato amigable a los huéspedes.

1.2.2. Segmentos de la Industria

Es una porción que se define por tener un conjunto de características comunes tales como: precio, lujo, servicio, los cuales se clasifican en:

- a) **Hoteles Económicos:** Proporcionan hospedaje básico e higiénico. Las tarifas son más bajas que las de los hoteles de primera clase y los costos de operación se mantienen bajos ya que no cuentan con servicios de alimentos, bebidas estos asimismo emplean poco personal.
- b) **Hoteles de Mediana Categoría:** Proporcionan lujo y comodidad superiores al promedio, una decoración diseñada profesionalmente, y servicio de alimentos y bebidas en sus instalaciones.
- c) **Hoteles de Suites:** Proporcionan dormitorio y sala en todas sus habitaciones. Algunas de ellas están diseñadas para estancias prolongadas y pueden ofrecer tarifas reducida.
- d) **Hoteles de Primera Clase:** Son lujosos, con personal muy capacitado y excepcionales instalaciones para alimentos y bebidas, también se les denomina hoteles de clase ejecutiva o de clase superior y suelen tener suites de lujo, dos o más comedores y un bar.
- e) **Hoteles de Lujo:** Llamados también “deluxe”, ofrecen las normas más elevadas de excelencia en cuanto a lujo y confort, eficiencia, alimentos y bebidas. Las propiedades más lujosas se denominan de gran lux.

1.2.3. Organización de un Hotel

Foster, D. (1994) en su Libro Introducción a la Industria de la Hospitalidad dice que la organización de un hotel depende del personal que operan el hotel; a su vez el número de huéspedes esta limitado por el número total de habitaciones.

Las divisiones básicas de la organización de un hotel son las siguientes:

- a) Departamento de Administración
- b) Departamento de Contabilidad
- c) Departamento de Recepción
- d) Departamento División Cuartos
- e) Departamento de Alimentos y Bebidas
- f) Departamento de Mercadotecnia y Ventas
- g) Departamento de Mantenimiento
- h) Departamento de Seguridad

Cada división está encabezada por un gerente, director, coordinador o asesor que requiere comunicación constante entre los gerentes de las distintas divisiones para que un hotel opere de manera eficiente.

- a) **Departamento de Administración:** Está encabezada por un director ejecutivo o gerente general; constituye la autoridad con mayor jerarquía en el hotel y es responsable de supervisar a los distintos gerentes de las diversas áreas del hotel.
- b) **Departamento de Contabilidad:** El departamento de contabilidad se divide en dos áreas principales:
 - b.1. Caja general
 - b.2. Cuentas por pagar
- c) **Departamento de Recepción:** Es el “centro nervioso” del hotel ya que se centran las principales funciones para operar a los demás departamentos y por ende constituye el principal contacto del público con el hotel. Servicio a los Huéspedes: Para un mejor servicio proporciona salón de belleza, tienda de regalos y servicio de lavandería.
- d) **Departamento División Cuartos:** Las funciones relacionadas con las habitaciones se dividen en tres áreas principales, de la siguiente manera:

d.1. Recepción: Es responsable de las reservaciones, registros, salidas y comunicación directa con los huéspedes.

d.2. Ama de Llaves: El personal es responsable de la limpieza de las habitaciones y del servicio de blancos, revisión del uso de electricidad para asegurarse que los aparatos estén en buen funcionamiento.

d.3. Servicio de personal uniformado (botones - bell boy): Es el encargado de recibir a los huéspedes, transportar su equipaje y proporcionar información sobre las instalaciones, servicios y funcionamiento de las habitaciones.

e) **Departamento de Alimentos y Bebidas:** Opera el comedor, el bar del hotel, el personal de servicio a cuartos y los banquetes que también forman parte de este departamento.

f) **Mercadotecnia y Ventas:** Supervisa la publicidad, promoción y ventas de grupos, se divide en cuatro áreas principales:

f.1. Ventas generales: Se compone de ejecutivos de cuenta que visitan a quienes tiene cuentas corporativas, y coordinan promociones especiales.

f.2. Ventas de grupos y convenciones: Se trabaja con organizaciones para negociar tarifas grupales para reuniones, convenciones, seminarios y otros eventos. También es responsable de trabajar con operadores de excursiones y agentes de viajes.

f.3. Ventas de banquetes: Trabaja con organizaciones tales como escuelas, iglesias y coordinadores de bodas para vender los servicios de banquetes con los que cuenta el hotel.

f.4. Publicidad: es responsable de planear, desarrollar e instrumentar las proporciones del hotel; como medios publicitarios y reproducir anuncios y comerciales.

g) **Departamento de Mantenimiento:** Se divide en dos áreas principales:

g.1. Control ambiental: Que en algunos hoteles recibe el nombre de departamento de energía, iluminación y calefacción.

g.2. Reparación y mantenimiento: Está formado por carpinteros, pintores, plomeros, electricistas en reparaciones y jardineros, que se encargan del mantenimiento de las instalaciones, decoraciones, mobiliarios y jardines del hotel.

h) **Departamento de Seguridad:** Es responsable del funcionamiento de los sistemas de seguridad para proteger los bienes de huéspedes y empleados, este

departamento puede incluir guardias uniformados, policías, agentes de seguridad, etc.

La organización del hotel viene a ser la estructura del personal cuyas actividades son necesarias para alcanzar los objetivos de la empresa de manera eficiente y para que no se duplique ningún trabajo o se omita alguno; los objetivos de la organización del personal se constituyen en: brindar satisfacción a los clientes y obtener ganancias, se llegan a alcanzar por medio del trabajo con la organización brindando un buen servicio, siendo eficiente, evitando derroches, siguiendo las normas y reglamentos establecidos por la gerencia.

El personal deberá conocer cuál es la estructura de la organización del hotel y ajustarse a la misma, para poder conducirse a un jefe inmediato, esto cuando surjan preguntas o problemas relacionados con las normas, reglamentos, actividades, procesos o las políticas de la organización.

1.2.6. Personal de Hotelería

1.2.6.1. Descripción y Análisis del Puesto para el Personal

Descripción del Puesto: Se define QUE es lo que hay que hacer (tareas y atribuciones), COMO hay que hacerlo (métodos) y PARA QUE hacerlo (objetivos).

Análisis del Puesto: Estudia y determina los requisitos, responsabilidades y las condiciones exigidas para el cargo, para su correcto desempeño, el análisis del cargo debe contar con las siguientes preguntas: ¿Qué? - ¿Cómo? - ¿Por qué así? - ¿Cuándo y Por qué? - ¿Es posible?; estos elementos son fundamentales para llevar a cabo el éxito de la calidad del servicio.

1.2.6.2. Requisitos para el Puesto

Las especificaciones claras del puesto son muy valiosas ya que proporciona la descripción de las tareas; basándose en los conocimientos, habilidades, cualidades, características, aptitudes e interés requeridos para desempeñar su trabajo. Dentro de los requisitos que deben ser tomados en el análisis de puesto están:

- a) **Confiability:** El personal deberá llegar a tiempo a su trabajo, servir adecuadamente a los clientes y cumplir con todas las tareas que le sean asignadas.
- b) **Cooperativo:** Cooperar con sus compañeros de trabajo en un esfuerzo y apoyo común y adaptarse a las políticas de la empresa.
- c) **Mostrarse Agradable:** El personal debe de ser amable, servicial, paciente y cortés con los clientes, con los compañeros de trabajo y con la gerencia; sin embargo nunca debe mostrarse familiar o usar términos como idolatrado, etc, cuando se dirija a ellos.
- d) **Salud:** Un trabajador que goce de buena salud será necesario para desempeñar sus actividades adecuadamente.
- e) **Inteligencia:** El personal debe aprender los métodos de servicio adecuados a sus labores y cómo aplicarlos de manera gentil, eficaz y eficiente.
- f) **Ser Persuasivo:** Durante el servicio el personal debe asegurar que se cumplan las necesidades y deseos del cliente.
- g) **Ser Cortes:** El personal debe estar atento al desarrollo de sus labores y anticipar las necesidades conforme vayan surgiendo.
- h) **Educacional:** Es el grado de preparación académica que requiere cada puesto, dependiendo de las actividades a desarrollarse presentes y futuras.
- i) **Experiencia:** Sirve como requisito para que la incorporación de la persona a la empresa sea más fácil.
- j) **Habilidades Personales:** Son las habilidades que posee una persona para ocupar determinado puesto, ejemplo: sociabilidad para la atención al público, iniciativa, cooperación, de acuerdo a las necesidades del hotel.
- k) **Responsabilidad:** La requiere cada puesto a desempeñar.
- l) **Esfuerzo Físico:** Existen actividades que implican esfuerzo físico, tal es el caso de caminar, mantenerse de pie, manejar, hablar constantemente y otras.
- m) **Condiciones del Trabajo:** Se refiere al medio ambiente general en el se desempeñan el puesto. Abarcando: clima, área de trabajo, facilidad de acceso, iluminación e instalaciones.
- n) **Relaciones Humanas:** Es la comunicación que debe existir entre la jerarquía horizontal, ascendente o descendente y el servicio al cliente.

- o) **Personalidad:** Constituye aspectos psicológicos que se requieren de la persona idónea para ocupar determinado puesto. (presentación)

1.2.6.3. Elementos que Intervienen en los Requisitos del Puesto

Los elementos que intervienen en los requisitos del puesto, varían de la empresa hotelera y del tipo o nivel del puesto que debe llenarse, siendo los siguientes:

- a) **Actividades del puesto:** Son las actividades dadas sobre su trabajo tales como: operatizar, procesar, contabilizar.
- b) **Comportamiento humano:** Son las acciones que los trabajadores demuestran en las relaciones interpersonales tales como: sensibilidad, comunicación, toma de decisiones y escritura.
- c) **Máquinas, herramientas, equipo y auxiliares utilizados en el trabajo:** Se incluye la información sobre la maquinaria a utilizar en cada área, los materiales utilizados, el conocimiento que se maneja o se aplica y los servicios proporcionados.
- d) **Criterios de desempeño:** Se reúne información sobre las actividades y decisiones del trabajador en el puesto indicado
- e) **Contexto del puesto:** Comprende la información sobre condiciones físicas, horario de trabajo, contexto social y organización: así como información sobre los incentivos financieros y no financieros vinculados con el empleo, y prestaciones laborales.
- f) **Requerimientos humanos:** Son los conocimientos o las habilidades con que se relaciona el trabajador en aspectos de: educación, capacitación, experiencia laboral, así como los atributos personales (aptitudes, características físicas, personalidad, intereses) que se requieren.

1.2.6.4. Apariencia del Personal en el Trabajo

Siliceo, A. (1981) en su Libro Capacitación y Desarrollo del Personal argumento que la apariencia que se tiene en el desempeño del trabajo influye de manera importante sobre la primera impresión y en consecuencia, sobre la impresión última que un cliente tiene del hotel.

1.2.6.4.1. Perfil del Personal

a) Personales

Amabilidad y cortesía
Atención y discreción
Presentación y postura excelente
Puntualidad
Honestidad

b) Relaciones Humanas

Discreción en el trato
Conciencia de lo que su labor representa para la imagen del hotel
Trato fino

c) Técnicas y Experiencias

Conocimientos sobre su área
Conocimientos sobre hotelería
Dominar otros idiomas extranjeros

1.2.6.4.2. Características del Personal

Una de las características fundamentales del personal es que no puede ser propiedad de la empresa hotelera, a diferencia de los otros recursos. Los conocimientos, la experiencia y las habilidades; son parte del patrimonio personal, se manifiestan solamente a través de los comportamientos del personal dentro del hotel, los trabajadores prestan un servicio a cambio de una remuneración económica y afectiva.

1.2.6.4.3. Servicios al Personal

Satisfacer las necesidades del personal que labora en la organización hotelera y tratar de ayudarles en problemas relacionados a su seguridad, salud y bienestar profesional, existen algunos servicios tales como:

a) **Actividades recreativas:** Estudiar y resolver las peticiones que hagan los trabajadores sobre programas o instalaciones para su esparcimiento en recreación del grupo, familiar, etc.

- b) **Seguridad:** Desarrollar y mantener procesos para prevenir accidentes de trabajo y enfermedades.
- c) **Protección y vigilancia:** Tener adecuados métodos precautorios para salvaguardar a la organización, al personal y pertenencias, sobre robo, fuego y riesgos similares.

1.2.7. Administración del Personal en Contacto (PEC)

Es el personal que esta “fabricando” el servicio en presencia del cliente y con el cliente, constituye la cara de la empresa hotelera frente al consumidor y su desempeño debe cumplir un requisito fundamental en la interacción con el cliente, esto es que debe tener una actuación profesional, los intereses del personal en contacto con clientes son:

- a) **Intereses Propios:** Se desarrolla con naturaleza un trabajo compatible, y al sentirse bien compensado.
- b) **Intereses de la Empresa:** Defiende intereses monetarios directos, respeto a las normas y procedimientos, cuidado de la propiedad, activos, y cuidado de los clientes.
- c) **Intereses del Cliente:** Exigen el mejor servicio al mínimo costo.

Existen dos funciones que desempeña el personal en contacto con los clientes:

- a) **Carácter Operativo:** Corresponde a un conjunto de operaciones, tareas y procedimientos que constituyen la parte más tangible del servicio.
- b) **Carácter Relacional:** Es la manera, el modo o la actitud en que el personal en contacto realiza la función operacional, especialmente en los puntos de encuentro con el cliente o **Momentos de la Verdad.**

b.1. Aspectos Visibles

- ✓ Apariencia física del personal en contacto
- ✓ El estado de su indumentaria, uniforme o presentación
- ✓ El estado y ambientación del soporte físico

b.2. Aspectos Gestuales

- ✓ Los gestos y ademanes que deben denotar profesionalismo
- ✓ La cortesía reflejada en sonrisa natural y contacto visual amistoso

b.3. Aspectos Verbales

- ✓ Relacionados a fondo con la educación
- ✓ La concisión, precisión y certeza en la construcción de frases, relacionados con la forma de modulación clara, nitidez del timbre, seguridad y profesionalismo en el tono

La posición del personal en contacto con el cliente, le lleva a ser base de la personificación e identificación del hotel, constituyéndose en factor clave de su imagen. El personal no solo depende de la percepción del cliente para que sea positiva respecto a la calidad del servicio, sino también, de él depende en gran medida, la fidelidad del cliente y el desarrollo de una participación afectiva más profunda, lo cual es una de las mejores ventajas competitivas posibles en empresas de servicio.

1.2.6. Diferencia entre Personal y Cliente

a) Personal: Es el recurso humano que aplica crecimiento y esfuerzo, brinda servicio a la empresa hotelera en beneficio al cliente y de la empresa para llegar a dar un servicio de calidad.

b) Cliente: Arellano, R. (2000) en su Libro Marketing, Enfoque América Latina dice que cliente es aquel que busca el producto o servicio y lo compra o adquiere, siendo el consumidor final.

1.3. CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE

1.3.1. Definición de Calidad

Chanse, Aquilano, Jacobs (2000) en su Libro Administración de Producción y Operaciones definen la calidad como: “administrar toda la organización de tal forma que ésta supere todas las características de los productos y servicios que resultan importantes para el cliente”.

1.3.2. Principales Factores que Determinan la Calidad de los Servicios

Arellano, R. (2000) en su Libro Marketing, Enfoque América Latina indica que la mayoría de los clientes utilizan factores similares para evaluar la calidad de los mismos. Estos factores son:

- a) **Accesibilidad:** El servicio es fácil de obtener y en lugares accesibles.
- b) **Comunicación:** El servicio es descrito en términos fáciles de comprender por el consumidor.
- c) **Capacidad del personal:** Posee las habilidades y conocimientos necesarios.
- d) **Cortesía y amabilidad:** El personal es respetuoso y servicial.
- e) **Credibilidad:** La empresa y sus empleados son confiables y quieren realmente ayudar a los clientes.
- f) **Respeto de normas y plazos:** La prestación del servicio se hace de manera uniforme y precisa.
- g) **Capacidad de reacción:** El personal reacciona rápido y con imaginación a los pedidos de los clientes.
- h) **Seguridad:** El servicio es efectuado sin peligro.
- i) **Tangibilidad:** Los aspectos materiales del servicio tienen un grado adecuado de calidad.
- j) **La comprensión al cliente:** El personal se esfuerza en comprender a los clientes y lo trata de manera muy personal.

1.3.3. Tipos de Calidad

Domínguez M., Alvarez G., García G., (1995) en su Libro Dirección de Operaciones mencionan que depende de las fases en que se divida el intervalo de tiempo que transcurre entre la demanda de producto o servicio hasta su utilización por parte del cliente final. Entre estas se encuentran:

- a) **Calidad de concepción:** Son las características solicitadas por los clientes y las plasmadas en el hotel.
- b) **Calidad de concordancia:** Es la comparación de las características solicitadas y plasmadas.
- c) **Calidad del servicio:** el cliente compara el servicio con lo que él desea.

La categoría se suele conocer como conformidad, distinguiéndose la interna, que se refiere a los aspecto de los servicios que cliente no puede percibir, y la externa, correspondiente a los percibidos por el cliente.

1.3.4. Gerencia de la Calidad

Chanse, Aquilano, Jabobs, (2000) en su Libro Administración de Producción y Operaciones argumenta qué es importante la calidad para el cliente y luego crear el género de cultura corporativa que motive y permita que le personal haga lo que esté a su alcance para proporcionar un servicio de calidad. Las especificaciones de la calidad de un producto o servicio se derivan de las decisiones y las acciones estratégicas tomadas con relación a la calidad de su cumplimiento establecidas por el Hotel.

1.3.4.1. La Cultura de la Calidad

Malevski, Y. & Rozotto, A. (1995) en su Libro Manual de Gestión de la calidad Total a la Medida argumenta que la cultura de la calidad significa hacer las tareas siempre lo mejor posible desde la primera vez, a un nivel más económico, con mucho entusiasmo y ofreciendo al consumidor la satisfacción completa.

Se dice también que es cambio constante en la manera de pensar y de actuar, su resultado se observa en la gerencia general, en el personal, en los productos, en los servicios y en el proceso de trabajo.

Horovitz (1991) en su Libro La Calidad del Servicio indica que para dar la calidad del servicio se aplican los siguientes elementos:

- a) Las personas que prestan el servicio.
- b) Los equipos y materiales que acompañan al servicio.
- c) Los procedimientos y métodos a seguir para prestar el servicio.
- d) Las materias primas utilizadas en el servicio.

1.3.5. Definición de Servicio

Horovitz, J. (1991) en su Libro La Calidad del Servicio describe el servicio como una responsabilidad de toda la organización, empleados mandos y todas aquellas personas que están en contacto con el cliente, deben de participar unidos en una basta búsqueda organizada de errores, que solo conseguirá llegar a cero defectos.

1.3.6. ¿Qué es el Servicio?

Novick (1998) en su Publicación Desarrollo de Personal y Capacitación para un Desempeño Efectivo define servicio como las actitudes que se tienen y las acciones que se toman.

El servicio de mayor calidad debe comprometerse a proporcionarlo a todo el personal de la organización, clientes y proveedores; ya que toda persona se lleva la sensación, el recuerdo y la experiencia de haber obtenido los servicios buenos o malos y es así como queda el efecto del servicio.

1.3.7. Características Distintivas y Fundamentales de los Servicios

a) Intangibilidad: Los servicios no pueden verse ni experimentarse antes de su adquisición. El hotel no vende una habitación sino el derecho de su uso.

b) Percibibilidad: Los servicios no pueden almacenarse estos se adquieren o se ocupan mientras están disponibles ya que éstos perecen.

c) Heterogeneidad: Los productos pueden ser iguales, homogéneos, pero un servicio es algo no repetible al consumidor y por ende con una calidad altamente variable.

Un servicio está formado por **componente tangibles** (bienes o artículos físicos) y **componentes intangibles** (beneficios sensoriales, psicológicos, y cognitivos), adjuntos se conocen como Paquete de Servicios, y son los beneficios que se le entregan al cliente para satisfacer sus necesidades.

Paquete de Servicio General del Hotel

Componente	Beneficio	Dado a través de elementos
Tangible	Material o más tangible	Mesas, sillas, manteles, vajilla, cristalería, cubiertos, comidas, bebidas, camas, salas, blancos, etc.
Intangible	Sensorial (5 sentidos)	Olor, iluminación, música ambiental, sonido del servicio, atmósfera, ornamentación, comodidad, actitud del personal, etc
	Psicológico	Status, moda, halago, sensación de importancia, Sensación de bienestar, Sensación de satisfacción
	Cognocitivo (Información significativa, aprendizaje; responde a la necesidad de saber, aprender, experimentar del cliente)	El menú, la carta, decoración, vestimenta del personal, música, conocimiento del personal, señal ética.

Nivel del Servicio

- a) Percepción del cliente de la calidad del servicio recibido
- b) Mezcla de atributos explícitos e implícitos percibidos y evaluados por el cliente
- c) Síntesis del servicio ofrecido a la necesidad del cliente comparado con sus expectativas y con el servicio de la competencia

1.3.8. Los Adjetivos Polarizantes o Atributos de un Servicio

Los atributos fundamentales en los cuales el cliente juzga el servicio son:

- a) Seguridad, del cliente o de su propiedad.
- b) Consistencia, homogeneidad.
- c) Actitud, relación interpersonal del personal en contacto / cliente.
- d) Completitud, grado de diversidad de servicios afines ofrecidos en el sistema global de prestación.
- e) Ámbito, ambiente y atmósfera en el que se ofrece y produce el servicio.
- f) Disponibilidad, accesibilidad en el tiempo y espacio; proximidad a los clientes, horarios adecuados, etc.
- g) A tiempo, oportunidad en sincronía
- h) Adaptabilidad, adecuada al usuario en la oferta y el proceso.

La organización debe de estructurar un **Sistema de Servicio**, es decir, un conjunto de elementos identificables, unidos o relacionados entre sí, que interactúan para alcanzar el objetivo de cautivar y servir al cliente.

En el sistema de servicio que puede representar un hotel al cliente, se pueden identificar:

- a) **Los clientes:** son indispensables.
- b) **Soporte físico:** localización, edificios, máquinas, equipos e instrumentos.
- c) **Personal en contacto PEC:** recepcionistas, camareras, meseros.
- d) **Sistema de organización interna:** es la parte poco visible por los clientes, y donde opera el Personal de Soporte (aseadores, mantenimientos, administración, cocina)

Entre las múltiples dimensiones para evaluar la calidad de servicios, pueden mencionarse:

- a) Calidad del servicio vrs. Expectativas del cliente.
- b) Calidad de la atención vrs. Actitud adecuada.
- c) Calidad del proceso vrs. Fluidez.
- d) Eficacia.

e) Facilidad y grado de adecuación.

1.3.9. Administración del Servicio en los Hoteles

La administración es el desarrollo de aspectos estratégicos de servicio, son sistemas facilitadores para los huéspedes y la orientación del recurso humano hacia la calidad y la satisfacción de los clientes ya que se considera **el pilar fundamental** de la hotelería.

1.3.10. Administración Estratégica del Servicio en Hoteles

Es la eficiencia de las actividades y de la calidad, sin dejar la captación y rentabilidad de clientes que superen expectativas como de los trabajadores y proveedores. Siendo así el servicio fundamental para cliente, ya que se considera obvio y sobre lo cual vale la pena tener un buen conocimiento; las empresas hoteleras dependen de los clientes por lo tanto es necesario recompensar por aquello que los clientes desean del servicio hotelero, siendo consecuentes en la práctica y recompensados al personal por la atención brindada. La fórmula del éxito es “servicio, servicio y servicio”.

1.3.10.1. ¿Qué es Estrategia de Servicio?

Chanse, Aquilano, Jacobs, (2000) en su Libro Administración de Producción y Operaciones argumentan que la estrategia de servicio comienza por seleccionar el enfoque operacional y las prioridades de desempeño, entre estas se encuentran:

- a) Tratamiento del cliente en términos amistosos y asistenciales.
- b) Velocidad y conveniencia de la entrega del servicio
- c) Precio del servicio.
- d) Variedad de servicios.
- e) Calidad de los bienes tangibles esenciales para el servicio o que acompañan éste.
- f) Habilidades únicas que constituyen la oferta de servicio.

El diseño de una organización hotelera implica la “**visión estratégica de servicios**”, que consta de cuatro elementos:

- ✓ **Primero:** identificación del mercado objetivo ¿quién es el cliente?
- ✓ **Segundo:** es el concepto de servicio ¿cómo se diferencia el servicio en el mercado?

- ✓ **Tercero:** es la estrategia de servicio ¿cuál es el paquete de servicios y el enfoque operacional del servicio?
- ✓ **Cuarto:** es el sistema de entrega del servicio ¿cuáles son los procesos, el personal y las instalaciones mediante los que se crea el servicio?

1.3.11. Dimensiones del Servicio

1.3.11.1. La Dimensión Operacional (procedimientos):

Es la que aporta la estructura y organización necesaria para lograr consistencia y eficacia.

a) Factores y Aspectos de la Dimensión Operacional:

Se encuentran los siguientes factores: local, estructuras, equipos, procedimientos, sistemas y tecnologías, que constituyen el soporte para la organización. Los aspectos que se aseguran en esta dimensión se pueden agrupar en los siguientes conceptos:

a.1. Conveniencia para el Cliente y Compatibilidad con el Sistema: Tiene como fin enfocarse a las necesidades y deseos del cliente de modo que el sistema funcione para la conveniencia del mismo y de las operaciones internas del hotel.

a.2. Oportunidad, Sincronía y Ritmo: El servicio tiene que ver con la sincronía entre momento y ritmo y con el tiempo que le toma al cliente en recibirlo.

a.3. Flujos Organizados: La organización del servicio debe ser pareja y continua, previniendo y evitando demoras, interrupciones e inconveniencias.

a.4. Anticipación: El personal debe saber qué necesidades del cliente verán satisfacerse de modo que la distribución del tiempo se ajuste a los que va a suceder, y no a lo ya sucedido.

a.5. Comunicación: Los mensajes deben manejarse adecuada, completa y oportunamente entre el gerente, personal en contacto y los clientes.

a.6. Retroalimentación del cliente: La retroalimentación debe informar si el servicio está satisfaciendo y alcanzando las expectativas del cliente, con el fin de mejorar en los procedimientos de servicio.

a.7. Capacidad de solución de problemas: Las quejas y reclamos deben ser manejados en forma profesional, para lo cual resulta vital un amplio conocimiento de los sistemas de operación y de cómo están relacionados.

a.8. Supervisión: Supervisar y monitorear continuamente los servicios a través de reuniones, entrenamientos y evaluaciones para el personal.

1.3.11.2. La Dimensión Relacional (el momento de la verdad):

Es la forma en que las personas se relacionan entre si en la cadena de servicio y en especial en su relación y actitud con el cliente; ambientes climas de armonía y empatía con los usuarios del sistema de servicio.

a) Factores y Aspectos de la Dimensión Relacional:

Algunos componentes tienen que ver con las actitudes formales de los trabajadores e involucran aspectos gestuales, visibles y verbales que se reflejan, estos corresponden a:

a.1. Actitud positiva: Ayuda a la adaptación del hotel para los cambios del ambiente, reflejando la buena voluntad, el deseo y las ganas de brindar un buen servicio, sin objeciones ni diferenciaciones entre clientes.

a.2. Cortesía: Son percibidos y apreciados por el cliente por medio del respeto y trato amistoso.

a.3. Lenguaje corporal: Los aspectos gestuales se refieren a las expresiones del cuerpo, tales como sonrisa, movimiento de manos, forma de pararse, forma de mirar y otras expresiones del cuerpo.

a.4. Tacto: El personal en contacto carece de la habilidad para ser pertinente y oportuno en su comunicación con el cliente, usando un lenguaje irónico o sarcástico, lo cual denotan falta de sensibilidad y criterio por parte del personal, haciendo que el cliente resulte molesto o insatisfecho.

a.5. Identificación del cliente: Cuando a un cliente se le reconoce por su nombre se demuestra respeto por el individuo y se personaliza el servicio.

a.6. Adecuado tono de voz: El tono o la manera de decir las cosas hacen que las palabras puedan provocar malestar o establecer tono de voz amistoso.

a.7. Sugerencias útiles: Aquí surge la oportunidad para mostrar especial cuidado y preocupación por los clientes sugiriéndoles o recomendándoles determinadas alternativas que podrían ser útiles del producto o servicio que les brinda el hotel.

a.8. Técnicas y habilidades de venta: Este principio debe ser comprendido por cada uno de los miembros de la cadena de servicio (personal en contacto y personal de soporte), quienes deben asumir esta función como parte integral de sus trabajos.

a.9. Diagnósticos de servicio: Para proceder a evaluar el actual nivel de servicio que se está brindando se debe determinar en qué medida se alcanzan las expectativas del cliente.

Para ayudarnos en esta evaluación del servicio existen algunos recursos, entre los cuales destacan:

- a) **Los índices de sonrisa de usuario (I.S.U.):** Estos indicadores se pueden obtener a través de las opiniones de los clientes expresadas en tarjetas de comentario.
- b) **Archivos de cartas de quejas o halagos:** Se pueden extraer valiosa información respecto a la opinión de los clientes con el servicio e incluso identificar aspectos específicos del buen y mal servicio.
- c) **Sugerencias de los empleados:** La retroalimentación que proviene del propio personal constituye también una gran ayuda para identificar imperfecciones en el servicio.
- d) **Índice varios:** Las cifras actuales de ventas, números de clientes, consumo medio por persona, ingreso, etc. Pueden indicar algún tipo de problema en el servicio, ya que pueden no estar en los niveles deseados.

1.3.12. Venta de Servicios Hoteleros

El nivel de satisfacción de clientes se incrementa en la medida que se proporciona un mejor servicio y éste se logra a través de la calidad y en especial de la actitud, que todo miembro de la empresa debe tener. “El propósito de una empresa hotelera es conseguir clientes y conservarlos y lograr que los clientes actuales continúen haciendo negocios con ella y no con la competencia”. Esta frase es del eminente profesor Theodore Levitt, de Harvard Business School.

1.3.13. Garantía de Servicio

Chanse, Aquilano, Jacobs, (2000) en su Libro Administración de Producción y Operaciones argumentan que una garantía de servicio se puede utilizar no sólo como una herramienta de mejoramiento, sino también en las acciones que debe realizar para satisfacer al cliente. Para que exista una buena garantía de servicio, éste deber ser:

- a) Incondicional (sin letra pequeña)
- b) Significativo para el cliente (la compensación cubre por completo la insatisfacción del cliente)
- c) Fácil de entender y comunicar (tanto para los empleados como para los clientes)
- d) Fácil de invocar (se debe suministrar activamente)

La importancia del servicio se relaciona con la responsabilidad y ética del personal y de la empresa hotelera en cuanto a proveer el servicio prometido.

1.3.14 Esquema del Servicio

Chance, Aquilano, Jacobs, (2000) en su Libro Administración de Producción y Operaciones argumentan que es la distinción que se hace a través de los aspectos del servicio con un alto contacto entre cliente (la parte del proceso que el cliente ve) y las actividades que el cliente no ve.

Podemos mencionar el método llamado las Tres T:

- a) Las tareas por realizar (¿se atendió correctamente a las necesidades del cliente?)
- b) El trato dado al cliente (¿fue amable el gerente?)
- c) Las características tangibles o ambientales de la instalación de servicio (¿es cómoda y está limpia el área de espera?)

1.3.15 Definición de Cliente

Sewell, C. y Brown B. (1994) en su Libro Clientes para Siempre argumenta que el cliente es la persona a quien se le brinda un servicio y quien quiere que le cumplan las promesas que se le han prometido o hecho, asimismo, que se muestren serviciales,

atentos, que se vea limpia la empresa y sobre todo que sea confiable para su seguridad.

1.3.16. Pasos para Evaluar la Satisfacción del Cliente

Hayes, B. (1999) en su Libro Cómo medir la Satisfacción del Cliente menciona tres pasos:

- ✓ **Paso 1:** Identificar las necesidades de los clientes o las dimensiones de la calidad y las características importantes de un producto o servicio.
- ✓ **Paso 2:** Diseñar un cuestionario que permita la evaluación de la información específica sobre las percepciones de los clientes.
- ✓ **Paso 3:** Redacción de la encuesta y del formato por escrito para mantener documentado en forma clara y con la calidad el proceso integro de la encuesta, para darle credibilidad a la gente que la diseño.

1.3.17. Aspectos más importantes en la Percepción de la Calidad del Servicio por parte de los Clientes

Domínguez M., Alvarez G., García G., (1995) en su Libro Dirección de Operaciones mencionan los aspectos de calidad tales como:

- a) Confianza o consistencia del comportamiento y la seguridad.
- b) Sensibilidad o complacencia y buena disposición del personal que proporciona el servicio.
- c) Competencia o disponibilidad de las habilidades y conocimientos para desarrollar el servicio, así como demostración de este.
- d) Acceso, proximidad y facilidad del cliente para contactar con la empresa hotelera.
- e) Cortesía, respeto, consideración y trato amistoso del personal de contacto directo a cliente.
- f) Comunicación o información al cliente en un lenguaje sencillo y claro que sea fácilmente comprensible para él.
- g) Credibilidad, formalidad y honestidad.
- h) Seguridad de forma que el consumidor quede libre de riesgos y peligros.

- i) Conocimiento del cliente, apreciándose un esfuerzo por entenderlo.
- j) Aspectos tangibles o evidencias físicas del deseo de servir al cliente tales como: el equipo utilizado para la presentación del servicio, la apariencia del personal.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Muchos de los servicios que dan los hoteles no están bien dirigidos o bien se cometen errores seguidos pero es por falta de no tener una selección adecuada del personal en hotelería: Uno de los aspectos significativos e importantes en la administración de los hoteles es la Contratación y Capacitación del Personal, se puede determinar que son esenciales ya que una Empresa Hotelera será eficaz en la medida en que son eficientes las personas que lo integran para brindarle Calidad del Servicio al Cliente.

Es importante mencionar que muchas empresas cuentan con el problema de la contratación del personal no calificado y además que no se preocupan por la capacitación de los mismos.

Quetzaltenango siendo la segunda Ciudad de Guatemala y con un proceso de desarrollo acelerado se establecen con la misma problemática de la falta de personal capacitado o adecuado para un mejor servicio en las empresas.

La base fundamental de poder contrarrestar esta serie de problemas a los que siempre están expuestos los hoteles, está en reconocer por parte de la alta gerencia, la importancia que tiene en la actualidad una selección técnica y definida a través de sus políticas y procedimientos que refleje un alto sentido de colaboración en los departamentos de personal, de lealtad hacia la empresa hotelera y de entusiasmo e interés; ya que es considerable que existan trabajadores insatisfechos bien por defectos o excesos, que sin proponérselo da lugar a que se caiga en consecuencia lamentable.

Por lo que considera que una selección y capacitación empírica, siempre estará expuesta a contratar y/o capacitar al personal no deseado, la mayor parte de problema radica fundamentalmente en que los procedimientos que se utilizan para seleccionar a su persona no son los más adecuados y de aquí se deriva la pregunta fundamental objetivo de estudio de la presente investigación. **¿Qué incidencia tiene la adecuada contratación y capacitación del personal en la calidad del servicio al cliente en el área hotelera?**

2.1. Objetivos

2.1.1. Objetivo General:

Conocer la utilización de un proceso técnico sobre la selección de personal y capacitación en la Industria Hotelera de Quetzaltenango.

2.1.2. Objetivos Específicos:

- a) Identificar que logros se alcanzan al haber un adecuado proceso de contratación del personal de hotelería, según el punto de vista de la administración del hotel.
- b) Identificar si existe la capacitación adecuada para el personal de hotelería.

2.2. Variables de Estudio

- a) Contratación y Capacitación
- b) Personal de Hotelería
- c) Calidad del Servicio al Cliente

2.3. Definición de Variables

2.3.1. Definición Conceptual

a) Contratación: E.R.H. (2000) indica que es pactar, convenir, hacer contratos o acordar contratar. Llegar a un acuerdo con una persona para que este preste algún servicio a cambio de una retribución. Contrato entre la empresa y el trabajador en el que se determinan las condiciones de trabajo y la duración del mismo.

b) Capacitación: Pipe, Mager y Peter (2000) indica que es un proceso mediante el cual se llevan a cabo una serie sistematizada de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y mejorar actitudes en los trabajadores, con el propósito de conjugar por una parte la realización individual que se reflejará en ascensos dentro de la jerarquía de la organización, con el correlativo mejoramiento y por la otra, con la consecución de los objetivos de la empresa.

c) Personal de Hotelería: Es el elemento humano que ejecuta los trabajos dentro de la empresa brindando los servicios de hospedaje, alimentación y otros servicios que los clientes requieran del lugar donde se les brinda hospitalidad.

d) Calidad del Servicio al Cliente: (sin autor, Atención al Cliente) indica que es un conjunto de atributos de un producto o servicio que reflejan la capacidad propia de uno u otra para satisfacer una serie de necesidades concretas. Son rasgos característicos de un servicio básico que lo hacen adecuado para satisfacer las prestaciones que el cliente espera, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo.

2.3.2. Definición Operacional

a) Contratación: Es un acuerdo de dos o más trabajadores que están enfocados para establecer un compromiso de dar o hacer, como también documentos que se acreditan o se estipulan normas y reglas que deben ser comprendidos por ambas partes hotel-trabajador.

b) Capacitación: Es una función donde el responsable del personal le corresponde velar por el recurso humano de la empresa para que este debidamente adiestrado, capacitado y desarrollado por medio de cursos, lecturas, inducciones, etc. Con el fin de que el trabajador desempeñe mejor su puesto.

c) Personal de Hotelería: Es el recurso humano que se selecciona para los puestos más adecuados en sus habilidades y experiencias desarrolladas.

d) Calidad del Servicio al Cliente: Es un conjunto de características tangibles e intangibles que son brindadas para satisfacer las necesidades del usuario.

2.4. Alcances

Para el estudio se tomo en cuenta a los gerentes de ocho (8) hoteles de tres estrellas, situados en la cabecera departamental de Quetzaltenango.

2.5. Limites

Al realizar el trabajo de campo parte de la información fue brindada pero no llego a ser tan profunda como se esperaba, ya que los Gerentes de los Hoteles manejan cierta información en forma confidencial.

2.6. Aporte

El presente trabajo esta dirigido para todos los estudiantes y empresarios que están en el desarrollo de la industria turística, por la frecuente comunicación que existe con el recurso humano de la empresa; asimismo es una fuente de consulta para llegar a determinar los requerimientos y las necesidades con que cuenta el personal de una empresa dando calidad en el servicio.

Por lo tanto, será desarrollado para que los gerentes de los hoteles realicen un análisis de la necesidad de aplicar métodos modernos y eficaces para hacer frente a los retos que presenta el mercado en los tiempos modernos en el cual el cliente es la razón fundamental del hotel.

III. METODO

3.1 Sujetos

Para el presente trabajo de investigación se utilizó un universo de ocho gerentes de hoteles de la Ciudad de Quetzaltenango, debido a que la clasificación se tomo en cuenta a hoteles de tres estrellas representando el 100% con el fin de obtener información acerca de la contratación y capacitación del personal en la calidad del servicio al cliente. Siendo los siguientes hoteles sujetos al presente estudio:

- a) Hotel Los Alpes
- b) Hotel del Campo
- c) Hotel del Centro
- d) Hotel Modelo
- e) Hotel Pensión Bonifaz
- f) Hotel Posada de Don Roberth
- g) Hotel Villa Esmeralda
- h) Hotel Villa Real Plaza

3.2 Instrumento

Para la realización del trabajo de campo se utilizó como instrumento una boleta de opinión estructurada con un número de preguntas tipo cerradas y mixtas, las preguntas son generales y específicas (preguntas claves).

3.3 Procedimiento

- a) Selección y aprobación del tema al Consejo de Unidad Académica
- b) Sustentación teórica
- c) Elaboración de la boleta de opinión
- d) Aplicación de boleta de opinión
- e) Tabulación y análisis de resultados
- f) Discusión de resultados
- g) Conclusiones

- h) Recomendaciones
- i) Propuesta
- j) Referencias bibliográficas
- k) Elaboración del informe final

3.4 Diseño

Para el presente estudio se utilizo una investigación descriptiva la cual se define a continuación: Achaerando, L. (1995) es su Libro titulado Metodología de la Investigación considera que la investigación descriptiva estudia, interpreta y refiere lo que aparece (fenómenos) y lo que es (relaciones, correlaciones, estructuras, etc) en relación a las variables de estudio planteadas. Es amplia, abarca todo tipo de investigación científica de datos, con el ordenamiento, tabulación interpretación y evaluación de estos. Examina sistemáticamente y analiza la conducta humana personal y social en condiciones naturales y en los distintos ámbitos. Busca la resolución de un problema o alcanzar una meta del conocimiento, no se puede abarcar toda la población por eso se utilizan las técnicas conocidas para elegir una muestra representativa de la población.

3.5 Metodología Estadística

Para poder obtener los datos apropiados y necesarios, y posteriormente trasladados a los cuadros de resultados para su debido análisis logrando los objetivos propuestos, alcanzar conclusiones y recomendaciones se recabaron a través de una boleta de opinión adecuada al tema, además una propuesta como alternativa de solución al problema planteado.

Para evaluar los resultados se aplico la fórmula $\frac{F}{100}$

Para el cuadro de fiabilidad de proporciones se utilizaron las siguientes formulas:

a) Adoptar nivel de confianza

$$5 \% = 1.96$$

b) Encontrar error típico de la proporción

$$\tilde{P} = \sqrt{P} = \frac{p.q}{n}$$

c) Hallar error muestral máximo al nivel del 5%

$$E = 1.96 * \tilde{P}$$

d) Establecer intervalos confidencial

$$\tilde{P} + E = \text{Fiabilidad}$$

IV. PRESENTACION DE RESULTADOS

Cuadro de Fiabilidad de Proporciones

No.	%	P	\tilde{p}	LIMITES		Fiable	OBJETIVOS		
				Superior	Inferior		1	2	3
1	63	0.63	0.05	0.68	0.58	X	X		
2	88	0.88	0.32	1.20	0.56	X	X	X	
3	38	0.38	0.05	0.43	0.33	X	X	X	X
4	75	0.75	0.44	1.19	0.31	X	X	X	X
5	100					X	X		
6	63	0.63	0.05	0.68	0.58	X	X		X
7	75	0.75	0.44	1.19	0.31	X	X	X	
8	50	0.50	0.53	1.03	0.03	X	X	X	
9	50	0.50	0.53	1.03	0.03	X	X	X	
10	50	0.50	0.53	1.03	0.03	X	X	X	
11	100					X	X	X	
12	100					X	X		X
13	75	0.75	0.44	1.19	0.31	X	X		X
14	50	0.50	0.53	1.03	0.03	X	X		X
15	75	0.75	0.44	1.19	0.31	X	X		X
16	88	0.88	0.32	1.20	0.56	X	X		
17	100					X	X		
18	100					X	X		X
19	100					X	X		
20	88	0.88	0.32	1.20	0.56	X	X		

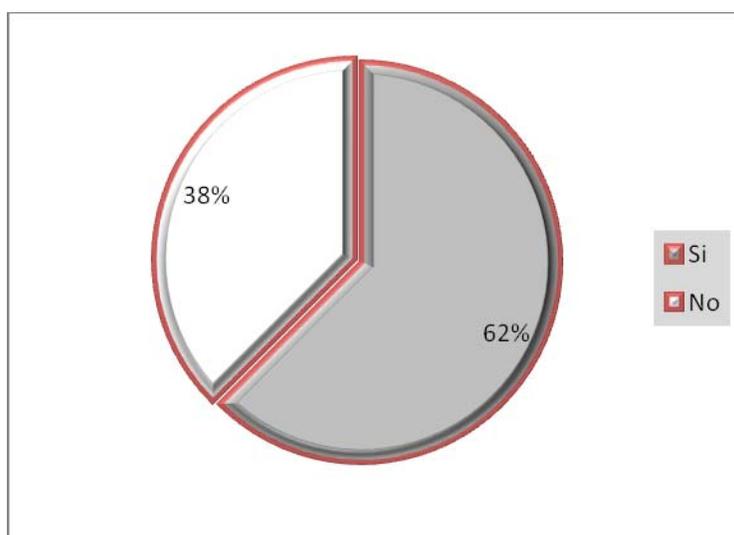
Pregunta No. 1

¿Usted como Gerente considera que su empresa ha alcanzado el éxito deseado en cuanto a la calidad de los servicios hoteleros que prestan al cliente?

Cuadro No.1

Respuesta		%
Si	5	62%
No	3	38%
Total	8	100%

Gráfica No. 1



Fuente: Elaboración propia basándose en estudio de campo, CC.EE., Admón. De Empresas Turísticas, Sep./2001

Análisis

El 63% de los gerentes indicaron que sí han alcanzado el éxito por la demanda y lealtad de los clientes, lo cual es significativo, ya que es un trato de doble vía por medio de las relaciones humanas con el personal y el trato que se le brinda al huésped; mientras que el 37% de los gerentes encuestados manifestaron que hoy en día no encuentran personal capacitado para brindar totalmente la calidad del servicio en la empresa hotelera.

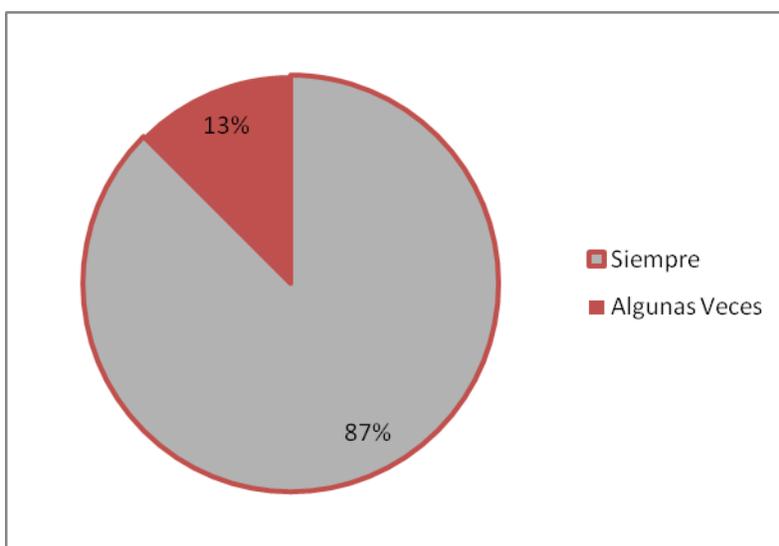
Pregunta No. 2

¿Se realiza en su empresa un proceso de selección de personal?

Cuadro No.2

Respuesta		%
Siempre	7	87%
Algunas Veces	1	13%
Total	8	100%

Gráfica No. 2



Fuente: Elaboración propia basándose en estudio de campo, CC.EE., Admón. De Empresas Turísticas, Sep./2001

Análisis

El 88% de los gerentes indicaron que siempre utilizan el proceso de selección para contratar al personal más capacitado e idóneo para el puesto; asimismo, el 12% de los gerentes manifestaron que algunas veces aplican el proceso de selección, ya que reúne a su personal mediante recomendaciones siendo un sistema confiable para su empresa, debido a que poseen un historial laboral de personas ajenas a la empresa hotelera.

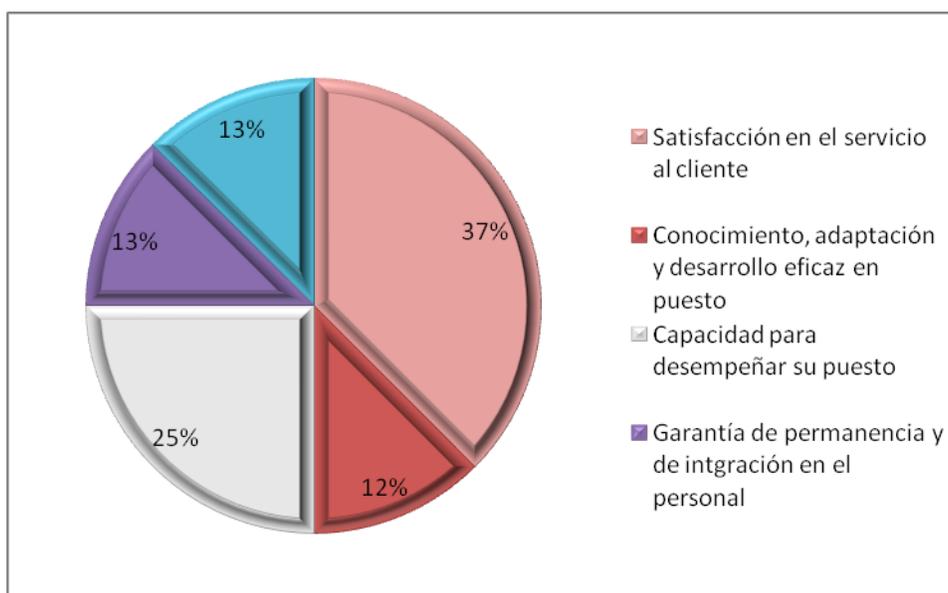
Pregunta No.3

¿Qué logros se alcanzan cuando existe un adecuado proceso de contratación y capacitación de personal?

Cuadro No.3

Respuesta		%
Satisfacción en el servicio al cliente	3	37%
Conocimiento, adaptación y desarrollo eficaz en puesto	1	12%
Capacidad para desempeñar su puesto	2	25%
Garantía de permanencia y de integración en el Hotel	1	13%
No contesto	1	13%
Total	8	100%

Gráfica No. 3



Fuente: Elaboración propia basándose en estudio de campo, CC.EE., Admón. De Empresas Turísticas, Sep./2001

Análisis

Un 38% reveló que los logros obtenidos son la capacidad para desempeñar su puesto y la satisfacción en el servicio al cliente; por otra parte el 13% manifestó que el conocimiento, adaptación y desarrollo eficaz en el puesto ha sido el logro esencial en el desarrollo de su empresa; mientras el 25% de gerentes manifestaron que la capacidad para desempeñar su puesto ha sido uno de los logros que han alcanzado; por lo tanto el 12% explicó que ha obtenido el beneficio de garantía de permanencia y de integración en su empresa hotelera con un adecuado proceso de contratación y capacitación de personal y por último el 12% de gerentes hoteleros no respondió a la pregunta de la boleta de opinión por que no le pusieron importancia.

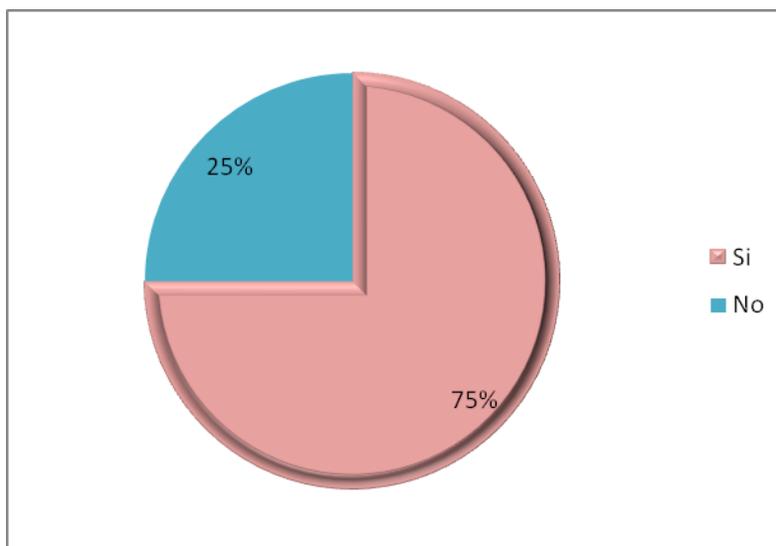
Pregunta No.4

¿Existe un manual de descripción del puesto para que las labores sean más eficientes y exitosas?

Cuadro No.4

Respuesta		%
Si	6	75%
No	2	25%
Total	8	100%

Gráfica No. 4



Fuente: Elaboración propia basándose en estudio de campo, CC.EE., Admón. De Empresas Turísticas, Sep./2001

Análisis

El 75% de gerentes hoteleros confirmó el manejo de manuales para lograr la calidad del servicio al cliente; y el 25% restante negó el uso del manual de descripción de puestos ya que no lo consideran necesario, porque el propio gerente les enseña las funciones y responsabilidades que asumen al ser contratados por medio de pláticas.

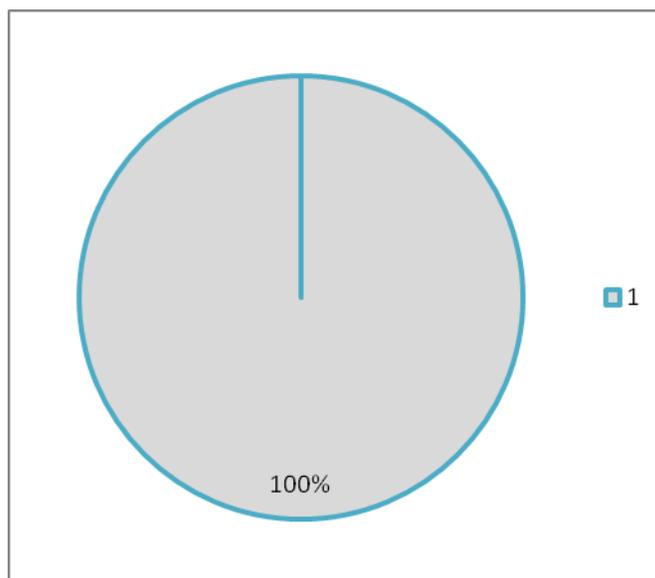
Pregunta No. 5

¿Cree que las funciones del personal y los servicios de calidad se interrelacionan con las motivaciones que se les brinda a sus trabajadores?

Cuadro No.5

Respuesta		%
Si	8	100%
Total	8	100%

Gráfica No. 5



Fuente: Elaboración propia basándose en estudio de campo, CC.EE., Admón. De Empresas Turísticas, Sep./2001

Análisis

El 100% de los gerentes respondió que sí se interrelaciona la motivación que se le brinda al trabajador, ya que desarrollan mejor su trabajo y cumplen con las necesidades de la empresa hotelera.

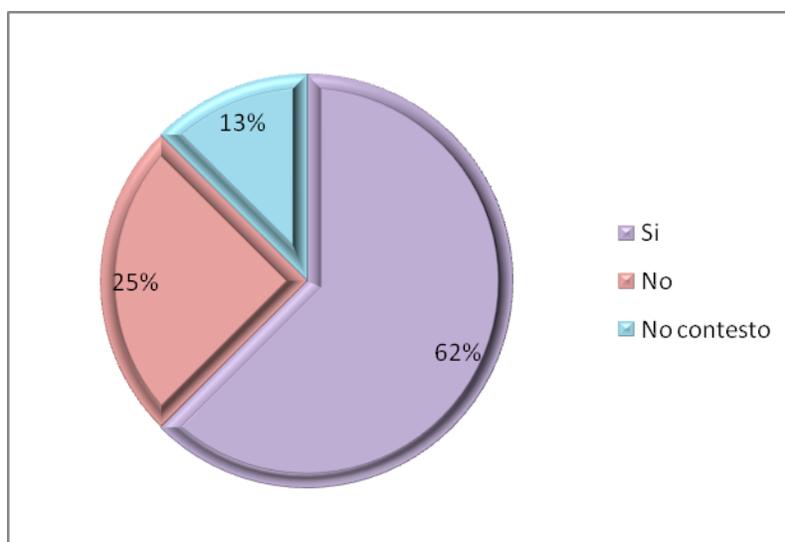
Pregunta No. 6

¿Cómo gerente del hotel ha realizado evaluaciones al personal capacitado y no capacitado?

Cuadro No.6

Respuesta		%
Si	5	62%
No	2	25%
No contesto	1	13%
Total	8	100%

Gráfica No. 6



Fuente: Elaboración propia basándose en estudio de campo, CC.EE., Admón. De Empresas Turísticas, Sep./2001

Análisis

El 63% de los gerentes encuestados respondió que sí han evaluado al personal para diagnosticar su desempeño y conocimiento del trabajo; mientras el 25% de gerentes manifestó que no evalúan al personal capacitado y no capacitado ya que sus trabajadores desempeñan bien su labor, solamente se le hacen recomendaciones y sugerencias; y el 12% restantes de gerentes hoteleros no respondió a la pregunta de la boleta de opinión porque no fue de su interés.

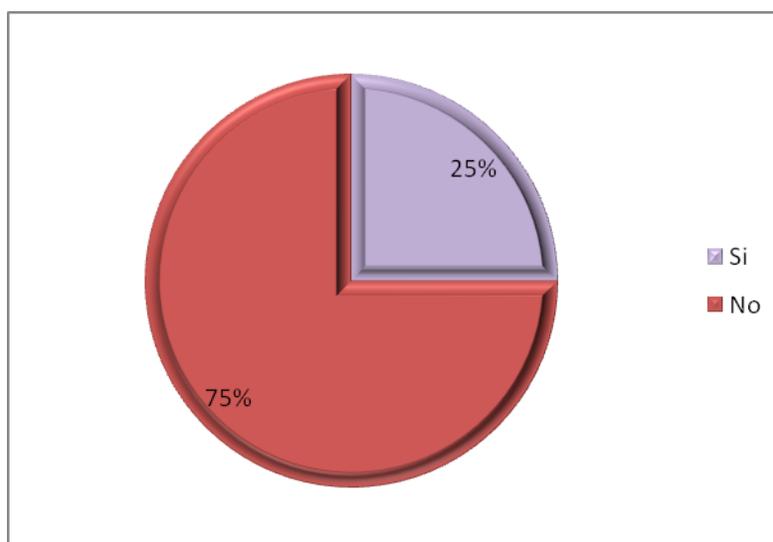
Pregunta No. 7

¿El personal de nuevo ingreso cuenta con la experiencia y con la capacitación requerida?

Cuadro No. 7

Respuesta		%
Si	2	25%
No	6	75%
Total	8	100%

Gráfica No. 7



Fuente: Elaboración propia basándose en estudio de campo, CC.EE., Admón. De Empresas Turísticas, Sep./2001

Análisis

El 75% de los gerentes respondieron que el personal de nuevo ingreso no cuenta con el conocimiento y la habilidad para desempeñar su trabajo estos se adaptan a las reglas del hotel; y el 25% de gerentes afirmaron que es sumamente importante el trabajador reciente cuente con la experiencia y la capacidad para obtener la calidad en el servicio hotelero.

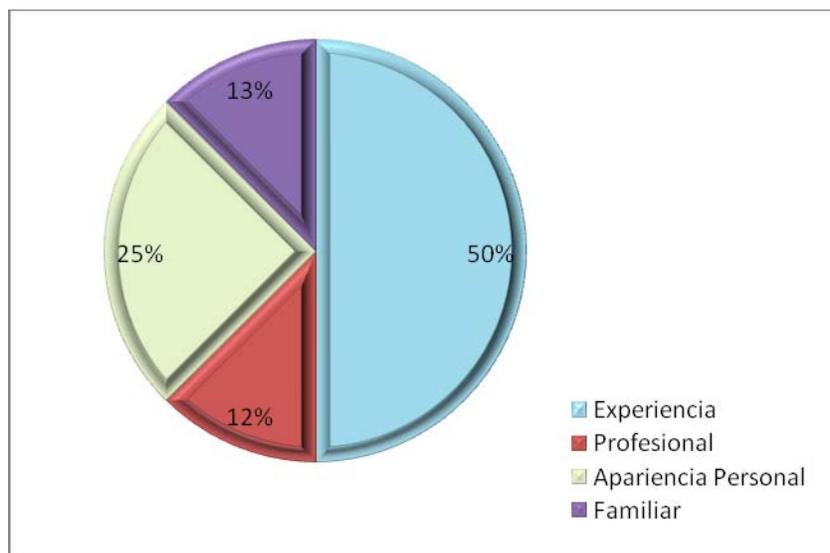
Pregunta No. 8

¿Qué criterios toma para la contratación de su personal?

Cuadro No. 8

Respuesta		%
Experiencia	4	50%
Profesional	1	13%
Apariencia Personal	2	25%
Familiar	1	12%
Total	8	100%

Gráfica No. 8



Fuente: Elaboración propia basándose en estudio de campo, CC.EE., Admón. De Empresas Turísticas, Sep./2001

Análisis

El 50% de los gerentes indicaron que la experiencia es el factor fundamental para el buen funcionamiento del hotel; asimismo el 13% de los gerentes indicaron que para contratar a su personal toman en cuenta lo profesional porque de esta manera brindan calidad en el servicio al cliente; mientras que el 25% de los gerentes establecieron que la apariencia personal denota servicio de calidad; y el otro 12% estableció que lo familiar es uno de los criterios confiables para conseguir trabajadores responsables

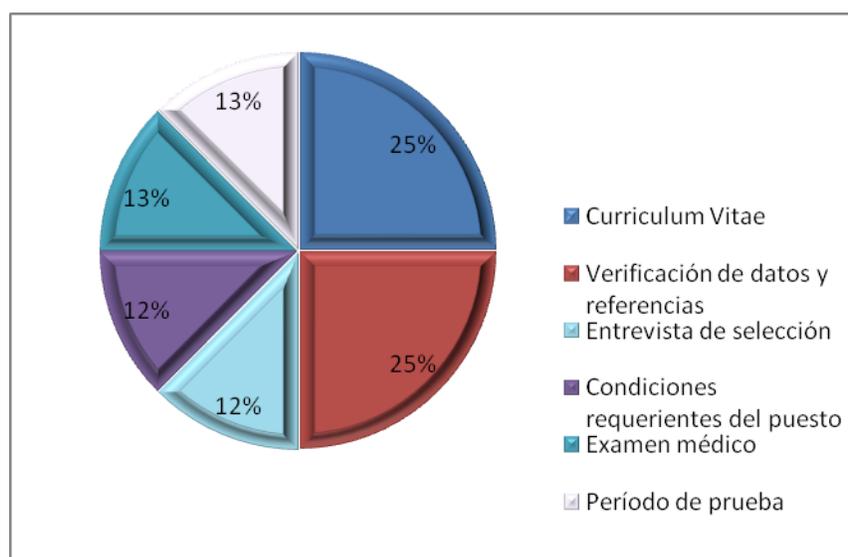
Pregunta No. 9

¿Cuáles de los siguientes pasos son utilizados en el proceso de la contratación de su personal para el hotel?

Cuadro No. 9

Respuesta		%
Curriculum Vitae	2	25%
Verificación de datos y referencias	2	25%
Entrevista de selección	1	12%
Condiciones requerientes del puesto	1	12%
Examen médico	1	13%
Período de prueba	1	13%
Total	8	100%

Gráfica No. 9



Fuente: Elaboración propia basándose en estudio de campo, CC.EE., Admón. De Empresas Turísticas, Sep./2001

Análisis

El 25% de los gerentes encuestados respondieron que para obtener a un personal calificado y preparado en el proceso de la contratación se debe tomar en cuenta el curriculum vitae; mientras tanto el 25% indicó que la verificación de datos y referencias, son sumamente importantes para hacer la selección adecuada; el 13% manifestó que la entrevista de selección los ayuda a decidir por el personal que esta más apto, para cubrir las funciones del puesto; sin embargo el 12% manifestó que las condiciones requerientes del puesto deben ser expuestas al trabajador para que llegue a cubrir a totalidad su labor; el 12% de los gerentes expusieron que el examen médico es importante a la hora de contratar, ya que determina la salud de su personal la empresa hotelera; y el 13% restante de los gerentes explicaron que el periodo de prueba los ayuda a elegir al personal estable.

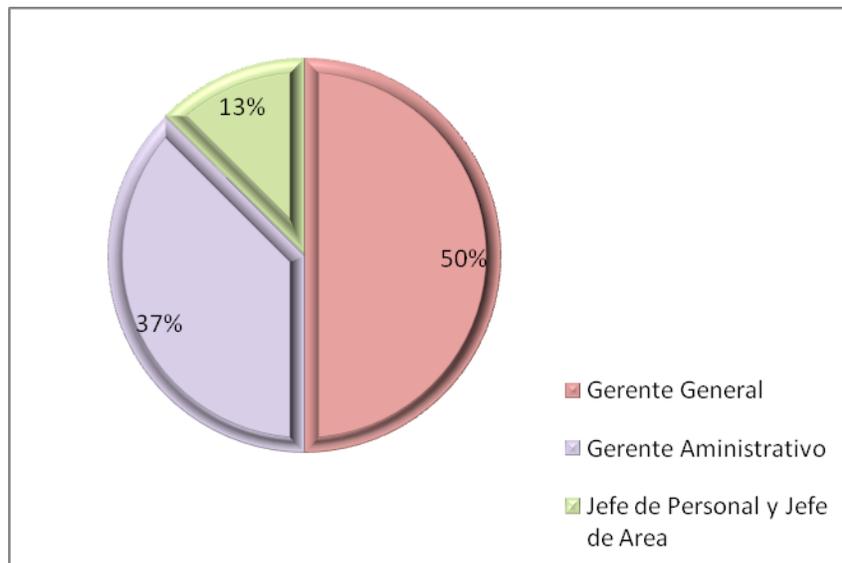
Pregunta No. 10

¿Quién toma la decisión final para contratar al personal del hotel?

Cuadro No. 10

Respuesta		%
Gerente General	4	50%
Gerente Administrativo	3	37%
Jefe de Personal y Jefe de Area	1	13%
Total	8	100%

Gráfica No. 10



Fuente: Elaboración propia basándose en estudio de campo, CC.EE., Admón. De Empresas Turísticas, Sep./2001

Análisis

El 50% de los gerentes respondieron que son ellos quienes directamente toman la decisión final para contratar a su personal; mientras que el 38% de los gerentes indicaron que la decisión final la toma el gerente administrativo; y el restante 12% de los gerentes indicaron que el jefe de personal y jefe de área son quienes toman la última determinación de emplear a sus trabajadores, para el buen funcionamiento de su empresa hotelera.

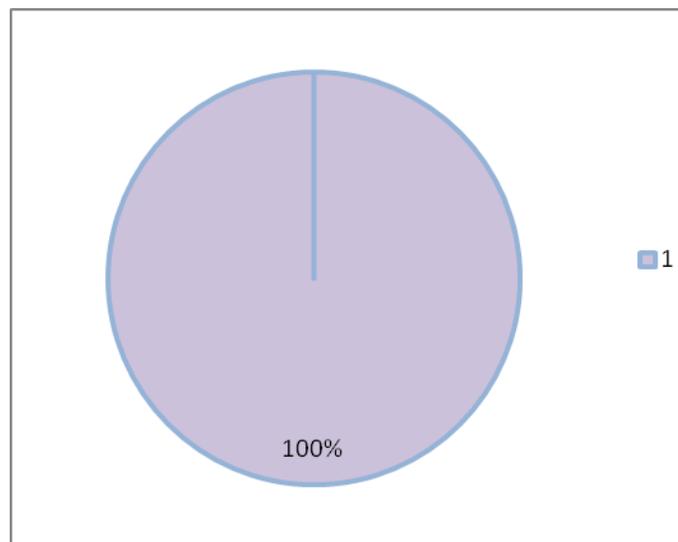
Pregunta No. 11

¿Cree que la contratación de personal es un elemento importante para la calidad del servicio?

Cuadro No. 11

Respuesta		%
Si	4	50%
Total	8	100%

Gráfica No. 11



Fuente: Elaboración propia basándose en estudio de campo, CC.EE., Admón. De Empresas Turísticas, Sep./2001

Análisis

El 100% de los gerentes encuestados en las empresas hoteleras confirmaron que el personal es un elemento importante para la calidad del servicio y cualidad, ya que a la hora de contratar se busca al trabajador idóneo que cuente con características esenciales como la capacidad y desenvolvimiento para desempeñar sus labores asignadas donde se le brinda una mejor atención al cliente.

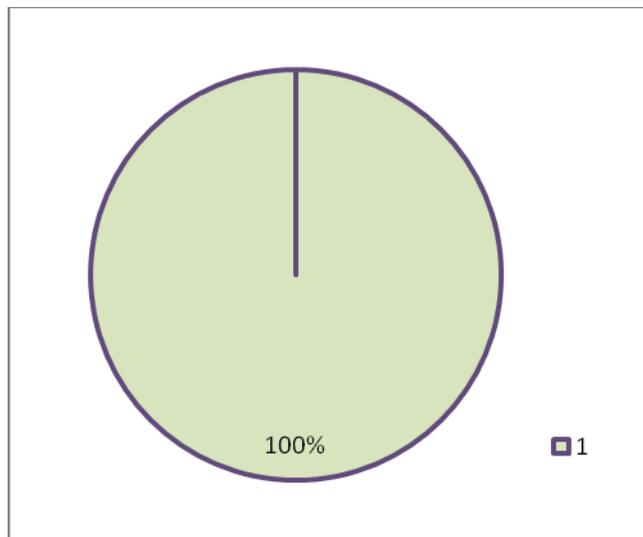
Pregunta No. 12

Cree que realizar un proceso de capacitación para el personal significa para la empresa

Cuadro No. 12

Respuesta		%
Inversión	8	100%
Total	8	100%

Gráfica No. 12



Fuente: Elaboración propia basándose en estudio de campo, CC.EE., Admón. De Empresas Turísticas, Sep./2001

Análisis

El 100% de los gerentes entrevistados manifestaron que el proceso de capacitación del personal es una inversión en beneficio de la empresa, ya que depende del personal en brindar y ofrecer los servicios del hotel para beneficio al cliente y lograr la calidad deseada ya que se quiera ofrecer y mantener en el ámbito de empresa hotelera.

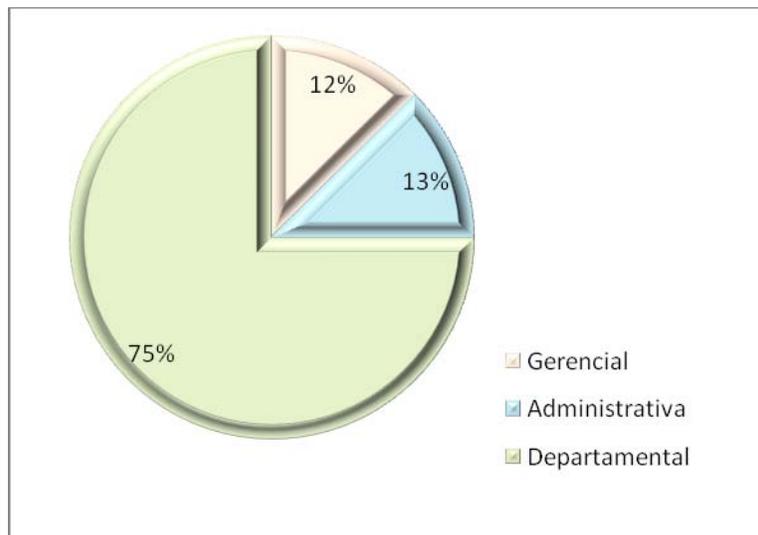
Pregunta No.13

¿A qué nivel se aplica la capacitación en su empresa hotelera?

Cuadro No. 13

Respuesta		%
Gerencial	1	12%
Administrativa	1	13%
Departamental Ama de Llaves Recepcionista Meseros Cocineros	6	75%
Total	8	100%

Gráfica No. 13



Fuente: Elaboración propia basándose en estudio de campo, CC.EE., Admón. De Empresas Turísticas, Sep./2001

Análisis

El 12% de los gerentes aplican la capacitación a nivel gerencial para reforzar conocimientos y actualizar datos hoteleros que se van implementando en la calidad del servicio al cliente por medio de los diferentes departamentos que conforman el hotel; el 13% de los gerentes señalaron que la entidad capacita al área administrativa para poder dirigir y administrar a los trabajadores que están a su cargo; y por último el 75% de los gerentes indicaron que la capacitación se aplica a nivel departamental para cubrir las necesidades que tengan y así reforzar al personal en la calidad del servicio que se brinda en la empresa.

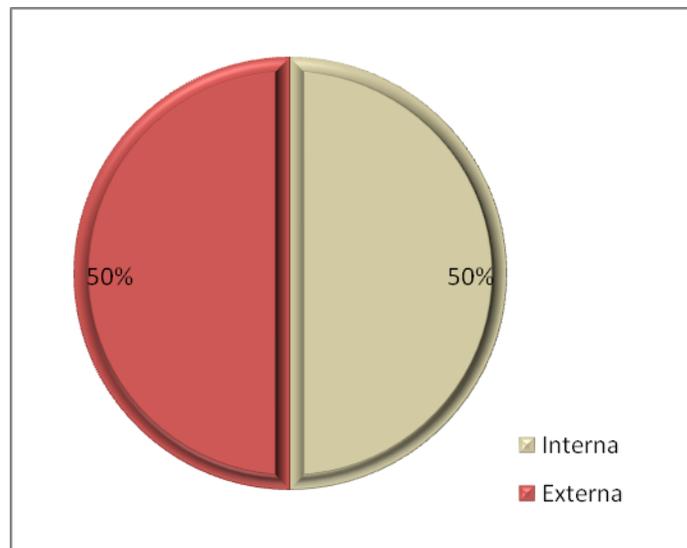
Pregunta No. 14

Para la capacitación del personal de la empresa prefiere los servicios profesionales y especializada de:

Cuadro No. 14

Respuesta		%
Interna Gerente General Administrador Gerente de Recursos Humanos	4	50%
Externa Personas Particulares Profesionales Institucional / Organizacional	4	50%
Total	8	100%

Gráfica No. 14



Fuente: Elaboración propia basándose en estudio de campo, CC.EE., Admón. De Empresas Turísticas, Sep./2001

Análisis

El 50% de los gerentes afirmaron que su personal recibe la capacitación de personas internas de la empresa hotelera, porque conocen y desarrollan las actividades que necesitan reforzar; mientras que el 50% restante de los gerentes respondieron que prefieren la capacitación a sus trabajadores por medio de personas externas de la empresa, ya que les proporcionan conocimientos nuevos y hacen que se interesen por el desarrollo de sus labores.

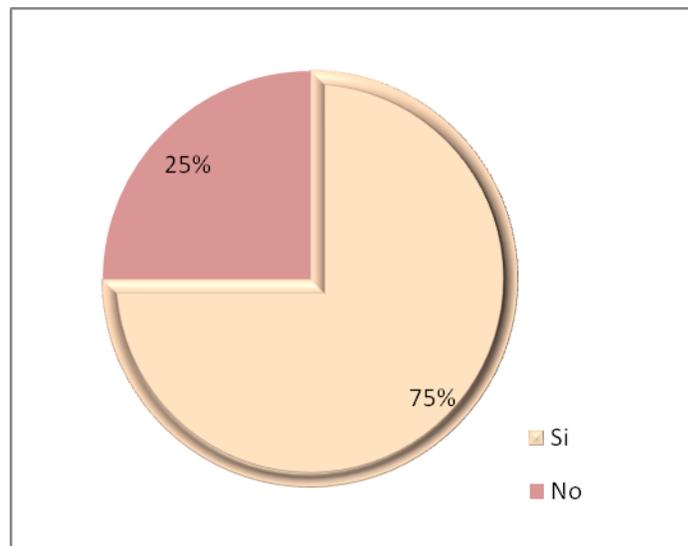
Pregunta No. 15

¿Existe en su empresa un plan de capacitación?

Cuadro No. 15

Respuesta		%
Si	6	75%
No	2	25%
Total	8	100%

Gráfica No. 15



Fuente: Elaboración propia basándose en estudio de campo, CC.EE., Admón. De Empresas Turísticas, Sep./2001

Análisis

El 75% de gerentes encuestados respondieron que si existe un plan de capacitación para su personal llevándolo en un período semanal, mensual o anual, basándose en las necesidades y dificultades que tienen para desenvolverse los trabajadores y la empresa hotelera; asimismo el 25% de gerentes manifestaron que no se mantienen planes de capacitación, actualmente ellos mismos les enseñan y capacitan en el área de trabajo al momento que se le contrata manteniendo un control esporádico para resolver dudas.

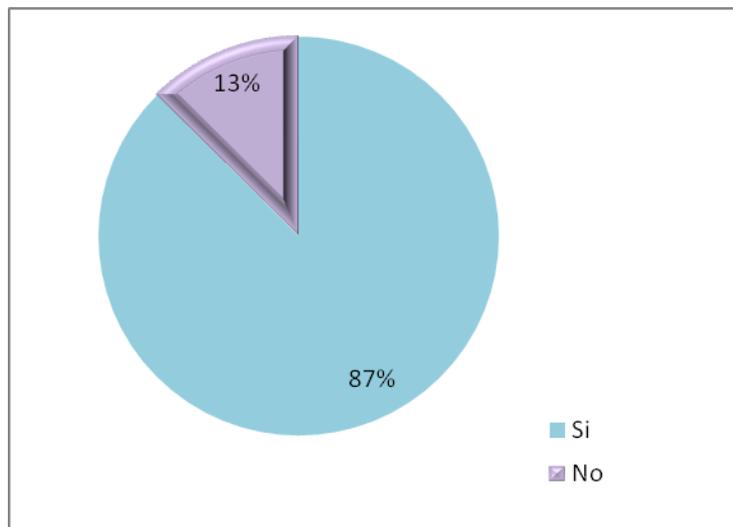
Pregunta No. 16

¿Cree que su hotel proporciona la calidad del servicio por medio de su personal?

Cuadro No. 16

Respuesta		%
Si	7	88%
No	1	12%
Total	8	100%

Gráfica No. 16



Fuente: Elaboración propia basándose en estudio de campo, CC.EE., Admón. De Empresas Turísticas, Sep./2001

Análisis

El 88% de los gerentes afirmaron que por medio de sus trabajadores hay calidad del servicio que se le brinda a sus huéspedes ya que en todas las áreas se esfuerzan para dar lo mejor de sí al cliente; mientras que el 12% de los gerentes negaron que su personal proporciona la calidad del servicio, se basan exclusivamente y principalmente en el buen funcionamiento de la empresa hotelera concerniente a instalaciones de todo tipo.

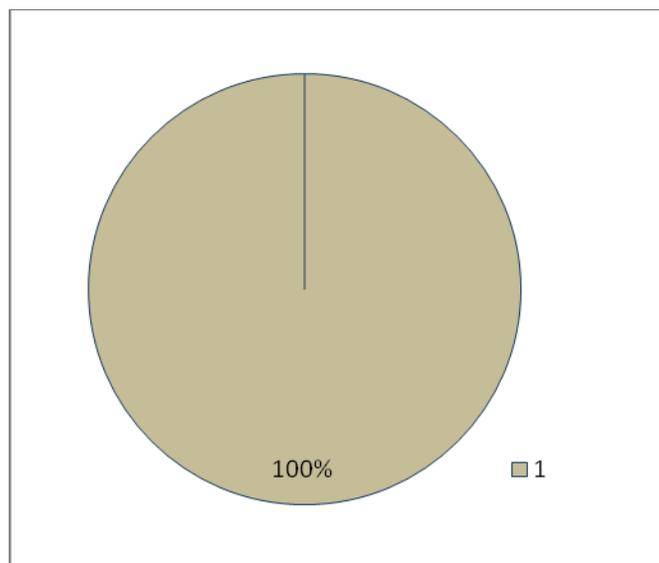
Pregunta No. 17

¿Para usted es importante la calidad del servicio que le brindan a sus clientes?

Cuadro No. 17

Respuesta		%
Si	8	100%
Total	8	100%

Gráfica No. 17



Fuente: Elaboración propia basándose en estudio de campo, CC.EE., Admón. De Empresas Turísticas, Sep./2001

Análisis

El 100% de los gerentes confirmaron que la calidad es importante ya que por este medio pueden mantener buena imagen, clientes satisfechos, prestigio y demanda, por ello sus clientes son la razón elemental del servicio.

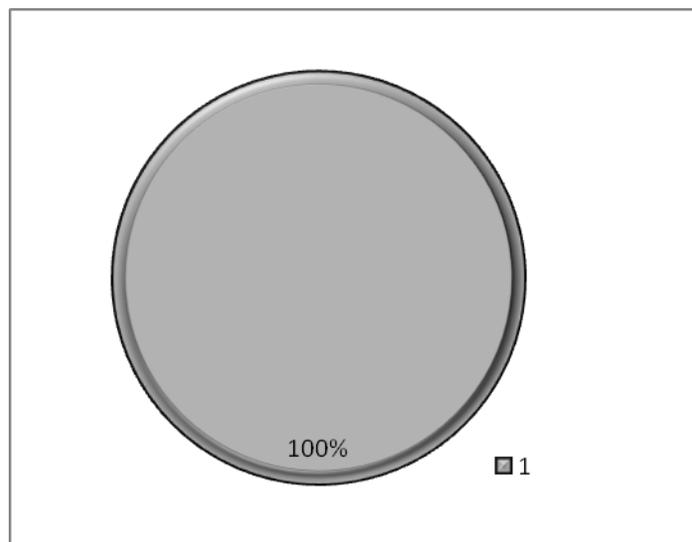
Pregunta No. 18

¿Usted cree que la capacitación y la necesidad de aplicarla al personal influye en la calidad del servicio?

Cuadro No. 18

Respuesta		%
Si	8	100%
Total	8	100%

Gráfica No. 18



Fuente: Elaboración propia basándose en estudio de campo, CC.EE., Admón. De Empresas Turísticas, Sep./2001

Análisis

El 100% de los gerentes expresaron que aplicar la capacitación al personal resulta beneficioso y necesaria ya que influye en la calidad del servicio al cliente, por medio de la misma aumenta también la capacidad del trabajador para desempeñar mejor sus labores diarias en las diversas áreas del hotel y asimismo benefician a la empresa hotelera como al cliente que requiere del servicio.

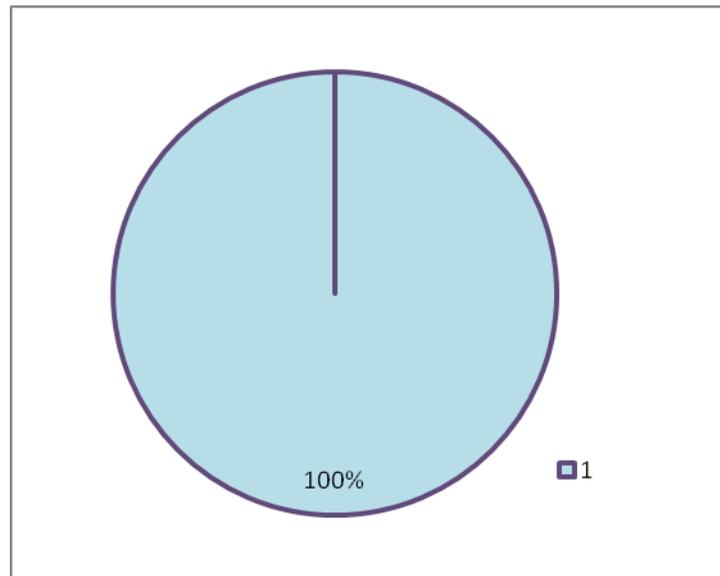
Pregunta No. 19

¿Sus clientes se han retirado satisfechos por la calidad del servicio?

Cuadro No. 19

Respuesta		%
Si	8	100%
Total	8	100%

Gráfica No. 19



Fuente: Elaboración propia basándose en estudio de campo, CC.EE., Admón. De Empresas Turísticas, Sep./2001

Análisis

El 100% de los gerentes afirmaron que los clientes se han retirado satisfechos ya que se les proporciona toda la información necesaria y atención que el huésped solicita; esto hace que exista calidad en el servicio la cual es expresada a través de gestos y agradecimientos verbales con el personal.

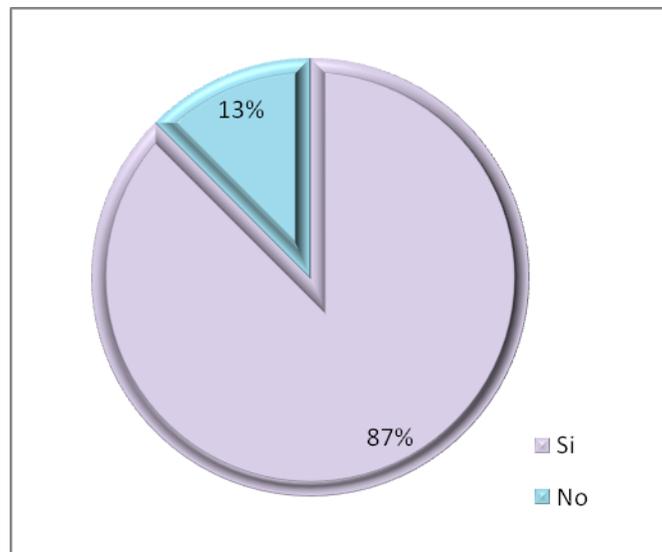
Pregunta No. 20

¿Han evaluado los clientes la calidad del servicio de su Empresa Hotelera?

Cuadro No. 20

Respuesta		%
Experiencia	4	50%
Profesional	1	13%
Apariencia Personal	2	25%
Familiar	1	12%
Total	8	100%

Gráfica No. 20



Fuente: Elaboración propia basándose en estudio de campo, CC.EE., Admón. De Empresas Turísticas, Sep./2001

Análisis

El 88% de los gerentes indicaron que los clientes han evaluado la calidad del servicio y los resultados son más por medio de: comentarios, sugerencias y observaciones, al personal o al área de servicio que fue evaluada; los cuales son elementos esenciales y útiles para detectar como esta el servicio en general y que áreas hay que reforzar o retroalimentar conocimientos del mismo; mientras que el 12% de los gerentes opinaron que no se han interesado por la evaluación de sus clientes en cuando a la calidad del servicio se refiere.

V. DISCUSION DE RESULTADOS

1. El 88% de los gerentes generales de las empresas hoteleras indicaron que utilizan un proceso de selección tomando en cuenta el curriculum vitae, verificación de datos y referencias, entrevista de selección, condiciones requerientes del puesto, examen médico, período de prueba; dicho procedimiento lo emplean para contratar al personal calificado, estable y preparado para alcanzar los objetivos individuales de la empres; según Werter, Davis W. (1995) en su Libro Administración de Personal y Recursos Humanos, indican que el concepto global de selección consta de una serie de pasos del proceso se selección: Recepción preliminar de solicitudes, prueba de idoneidad, entrevistas de selección, verificación de datos, referencias, examen médico, entrevista con el supervisor, descripción realista del puesto y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.
2. EL 50% de los gerentes respondieron que son ellos quienes directamente toman la decisión final para contratar al personal para el buen funcionamiento de su empresa; según Dessler, G. (1991) en su Libro Administración del Personal, dice que la selección de personal es importante ya que el desempeño del gerente dependerá en parte del desempeño de los subordinados. Los trabajadores que no tengan características pertinentes no se desempeñarán con eficiencia, y por lo tanto el trabajo del gerente se verá afectado. Por ello el momento para rechazar a las personas inadecuadas es antes de que hayan ingresado, no después.
3. El 100% de los gerentes hoteleros indicaron que la capacitación la aplican a nivel gerencial y administrativo pero el nivel departamental es más importante que el área organizacional ya que necesitan cubrir necesidades y reforzar al personal en la calidad del servicio que brinda el hotel; según Novick (1998) en su Artículo Desarrollo de Personal y Capacitación para un Desempeño Efectivo, que aparece en Internet, argumenta, que los mecanismos de detección de necesidades de capacitación constituyen un interesante punto de partida para el reconocimiento de potencialidades a desarrollar y de obstáculos a superar para el mejoramiento de la productividad y la calidad a través de la capacitación. Las necesidades y funciones

del departamento y función de organización son diferentes y se torna difícil suponer que pueden elaborarse los planes de capacitación sin un acercamiento a cada parte de la empresa.

4. El 75% de gerentes respondieron que si existe un plan de capacitación para su personal llevando en períodos semanal, mensual o anual, basándose en las dificultades que tienen para desenvolverse los trabajadores y las necesidades que posee la empresa – trabajador, asimismo manifestaron que es una inversión en beneficio de la empresa ya que depende del personal en brindar y ofrecer los servicios del hotel para beneficio al cliente y lograr la calidad deseada en el servicio hotelero; según E.R.H. (2000) en el Artículo Desarrollo de Personal y Capacitación para un Desempeño Efectivo, que aparece en Internet, mencionara que, cualquier capacitación para ser exitosa debe ser encarada como un proceso de carácter continuo y permanente de aprendizaje para todas las personas de la organización en todo momento de su trayectoria ocupacional y desarrollar las capacidades del trabajador, proporcionar beneficios para los empleados y para la organización en todo momento de su trayectoria ocupacional y desarrollar las capacidades del trabajador, proporcionar beneficios para los empleados y para la organización. Ayuda a los trabajadores aumentar sus habilidades y cualidades y beneficia a la organización incrementando las habilidades y cualidades que beneficia a la organización incrementando las habilidades del personal de una manera costo-efectiva. La capacitación hará que el trabajador sea más competente y hábil.
5. El 100% de los gerentes hoteleros expresaron que aplicar la capacitación al personal resulta beneficioso y necesaria en la calidad del servicio al cliente que beneficia a la empresa en el servicio; según ISO (2000) Fases Adaptación Sistema Calidad que aparece en el Internet, el cual dice la calidad se podría definir como: “el conjunto de características de un producto o servicio que tiene la habilidad de satisfacer las necesidades y expectativas del cliente y partes interesadas. (empleados, suministradores, propietarios, sociedad)

6. El 100% de los gerentes afirmaron que por medio sus trabajadores hay calidad del servicio en todas las áreas del hotel para dar lo mejor de si al cliente, asimismo se interrelaciona la motivación que se le brinda al personal para que desarrollen su trabajo y cumplan con las necesidades de la empresa, de acuerdo con Horovitz, J. (1991) en su Libro la Calidad del Servicio, indica que es responsabilidad de toda la organización, empleados, mandos, dirigentes y todas aquellas personas que están en contacto con la clientela, participar unidos en una vasta búsqueda organizada de errores, que solo conseguirá llegar al cero defectos, si todos la suscriben con el mismo entusiasmo. También demuestra la importancia que tiene la forma en que el cliente percibe la calidad y los medios que existen para satisfacerle, a su vez, hace mención sobre el papel que desempeñan las comunicaciones internas y externas en la consecución de una estrategia de servicio.
7. El 100% de los gerentes afirmaron que los clientes se han ido satisfechos por la calidad del servicio que se les ha brindado en el hotel; según Chanse, Aquilano, Jacobs (2000) en su Libro Administración de Producción y Operaciones argumentan que la estrategia de servicio comienza por seleccionar el enfoque operacional y las prioridades de desempeño; es una garantía de servicio que se puede utilizar no sólo como una herramienta de mejoramiento, sino también en las acciones que deben realizarse para satisfacer al cliente ya que es la distinción que se hace a través de los aspectos del servicio con un alto contacto entre cliente (la parte del proceso que el cliente ve) y las actividades que el cliente no ve.
8. El 88% de los gerentes indicaron que los clientes han evaluado la calidad del servicio lo cual es esencial y útil para detectar como están las áreas que prestan el servicio de la empresa hotelera; según Sewell, C. Brown B. (1994) en su Libro Clientes para Siempre argumenta que le cliente es la persona a quien se le brinda un servicio y quien quiere que le cumplan las promesas que se le han dicho asimismo, que se muestren serviciales, atentos, que se vea limpia la empresa y sobre todo que sea confiable para su seguridad.

VI. PROPUESTA

ESTRATEGIAS DE DIRECCION PARA EL GERENTE HOTELERO EN EL MANEJO DE PERSONAL

6.1. Introducción

En Quetzaltenango los Hoteles son empresas de hospitalidad que tienen una tradición muy antigua reconocidos en el sector turístico, pero al mismo tiempo los hoteles medianos y pequeños son empresas competitivas que comparten su objetivo, se dedican a brindar hospedaje y alimentación ya sea a turistas, viajeros y familias, para lo cual ponen al servicio a todo su personal, esmero y atención posible para que los huéspedes se vayan satisfechos y quieran volver.

El huésped es la parte fundamental para la realización del trabajo, es la razón de sus labores, para que el servicio al cliente sea un factor de calidad y que llene las expectativas del mismo en primer lugar debe de existir el compromiso de la gerencia y deberá ir encausada a todos los integrantes de la empresa hotelera, resulta entonces clave el papel del gerente hotelero, en la prestación del servicio ya que es la persona con una visión a largo plazo, capaz de ver el conjunto de su organización, trabajar con la gente, quien se anticipa a los acontecimientos, tiene poder personal y posee una serie de características propias de un líder.

Asimismo, es un reto para el gerente hotelero del Siglo XXI poner en práctica procedimientos y medios para desarrollar y aplicar las tecnologías gerenciales ya que es una de las armas más poderosas en el mundo competitivo de hoy. El gerente entonces debe aplicar procesos de contratación y capacitación ya que estos son factores importantes para la calidad del servicio al cliente, donde revela los objetivos, servicios y metas de las labores desempeñadas por su personal.

El propósito de esta propuesta es para incentivar a los gerentes hoteleros para que solucionen posible problemas en la calidad del servicio que se proporcionan mediante sus trabajadores donde deben proveer cada día una mejor contratación y capacitación en cada área que conforma la empresa hotelera.

6.2. Justificación

La esencia de la contratación y capacitación del personal está en el manejo del recurso humano donde también se maneja la comunicación, la toma de decisiones, la innovación, en los principios de la autoridad, en el enriquecimiento del puesto de trabajo, en el desarrollo del individuo y en todo aquello que hace radicar el éxito empresarial de un gerente hotelero proporcionando calidad del servicio al cliente.

Se proporciona una serie de procesos para la industria hotelera donde pueden incrementar su competitividad a base de una estrategia de dirección orientada al personal en busca de brindar al gerente hotelero las bases para la utilización de las mismas para la buena dirección de los trabajadores en el servicio que se le proporciona al cliente, donde hace efecto la calidad con que se les brinde.

6.3. Objetivos

- a. Analizar el efecto que tiene para el empleado una capacitación constante cuyo objetivo es motivarlo a rendir al máximo.
- b. Definir como se prepara al personal del hotel para afrontar responsabilidades esenciales a su cargo.
- c. Precisar si se utilizan procesos adecuados para la selección, contratación y capacitación del personal para brindar un mejor funcionamiento en el servicio que se le proporciona al cliente.
- d. Establecer a cargo de quien está el manejo del personal dentro del hotel para brindarles capacitación constante.

MATRIZ DE LA PROPUESTA

OBJETIVO META	ACCIONES	LOGROS	PERFIL DEL PERSONAL
<p>Fomentarle al personal una capacitación continua para adquirir rendimiento y motivación en sus labores diarias</p>	<p>Realización de los procesos de capacitación basándose en las necesidades que puedan diagnosticarse en la empresa hotelera.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Trabajo en equipo ✓ Atención al cliente ✓ Relaciones humanas dentro del contexto social ✓ Comportamiento humano <p>Ejecución de funciones que engloban el proceso de capacitación:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Realización y ejecución del FODA ✓ Presentación del proyecto ✓ Presentación del programa ✓ Operación de los programas ✓ Control del programa ✓ Evaluación ✓ Seguimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Los clientes obtendrán un servicio de calidad desde el ingreso-egreso del hotel quedando satisfechos por la compra y consumo de un bien pagado. • El personal estará consiente que la capacitación proporcionada es en beneficio a su trabajo y a sus propios conocimientos para el éxito de su trabajo. 	<p>Los trabajadores de las Empresas Hoteleras realizarán las funciones de sus puestos con mayor conocimiento y desempeño logrando sentir la satisfacción de la labor realizada.</p>
<p>Concientizar al personal de las responsabilidades que requiere el cargo.</p>	<p>Presentación de contenidos de acuerdo a los perfiles del puesto basándose en:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Inducción y Adiestramiento específico al puesto y área de trabajo. ✓ Discusiones grupales de departamento ✓ Dar a conocer las políticas del hotel. ✓ Entrevista de provocación de tensión, previa a la contratación 	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar un mejor servicio al cliente externo como interno. • Mejorar recursos económicos y laborales para la organización de la empresa hotelera. • Determinación de las necesidades que requiere el trabajador en el área de desempeño para efectuar sus labores con eficiencia y eficacia. 	<p>El personal de la Empresa Hotelera proporcionara calidad en el servicio que se le brinde al cliente.</p>

OBJETIVO META	ACCIONES	LOGROS	PERFIL DEL PERSONAL
<p>Aplicar los procesos específicos para la selección, contratación y capacitación del personal para proporcionar calidad en el servicio al cliente.</p>	<p>El proceso de selección y contratación consiste en identificar al candidato que mejor se adecue a las necesidades del puesto y las necesidades generales de la Organización Hotelera.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Aplicación de pruebas de selección ✓ Validación de pruebas ✓ Confiabilidad ✓ Entrevista, según elegida para cubrir las necesidades ✓ Desarrollo Personal ✓ Comunicación <p>Organización del Recurso Humano para capacitarlo en:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Enriquecimiento del trabajo ✓ Toma de decisiones en el trabajo y asuntos personales sin afectar sus labores ✓ Hacerlo bien desde la primera vez 	<ul style="list-style-type: none"> • Determinan la información y el conocimiento sobre el candidato ha ocupar el puesto vacante que se necesita desarrollar sobre la base del requerimiento del puesto. • Dar respuesta a las necesidades del trabajador basándose en la capacitación, otorgándole desarrollo de habilidades respectivas como individuo y ser social. 	<p>El personal de la Empresa Hotelera se verá en la necesidad de capacitarse para poseer y cubrir la capacidad desempeñar los procesos organizacionales que están a su cargo.</p>
<p>Creación de un Departamento de Recursos Humanos para el manejo adecuado de todo el personal de Hotelería</p>	<p>Tomar objetivos de estrategias para cumplir con la misión y organización que posee dentro los planes y presupuestos de la Empresa Hotelera.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Crecimiento ✓ Estructura Organizacional ✓ Personal ✓ Mejoramiento en el servicio por medio del personal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alcanzar los objetivos al menos costo. • Capacidad de competencia en las estrategias empresariales. • Dirigir al personal adecuadamente interesados por el rendimiento y el valor del mismo personal. 	<p>Poseer características fundamentales para asumir el gran reto de transformar o mantener a su empresa hotelera en excelentes estándares de productividad y competitividad dentro del mundo cambiante y abierto del Siglo XXI.</p>

OBJETIVO META	ACCIONES	LOGROS	PERFIL DEL PERSONAL
<p>Creación o Elaboración de un Manual de Inducción para el Personal</p>	<p>La obtención de información sobre la Organización Hotelera le proporciona al personal una mejor visión y comunicación en el desempeño de sus labores.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Bienvenida ✓ Historia de la Empresa ✓ Productos o Servicios que brinda o vende ✓ Código de conducta ✓ Organigrama del hotel ✓ Croquis del hotel ✓ Políticas del personal ✓ Reglas principales ✓ Asistencias, Retraso y Faltas ✓ Deducciones legales del salario ✓ Días festivos ✓ Vacaciones ✓ Horarios ✓ Presentación personal ✓ Seguridad del puesto ✓ Causas principales del despido ✓ Prestaciones ✓ Normas generales de conducta 	<ul style="list-style-type: none"> • Obtener responsabilidad en el puesto a desempeñar. • Proporcionarle al trabajador una inducción del hotel y como debe de desempeñarse en sus labores. • Darle conocimiento sobre que esta fundamentado el servicio que se le proporciona al cliente. 	<p>El personal que elabora en las diferentes áreas del hotel tiene un mejor conocimiento sobre el desempeño de su trabajo.</p> <p>La organización le traslada conocimientos esenciales y básicos al personal tomando en cuenta la forma de su desempeño proporcionada por la calidad del servicio que se le brinde al cliente.</p>

VII. CONCLUSIONES

1. Los hoteles cuentan con la capacitación como complemento del adiestramiento, es un medio que ayuda a desempeñar con efectividad el cargo o puesto; brinda seguridad al personal tanto ejecutivo como operativo, además garantiza una auténtica identificación de los Recursos Humanos con los objetivos de la empresa.
2. Algunos hoteles capacitan a su personal, conscientes de la ventaja que trae inherente para lograr sus objetivos; sin embargo existen hoteles que no capacitan a su personal por varias razones como: costo, tiempo o desconocimiento, lo cual trae consecuencias negativas entre ellas, que el personal se encuentre al margen de los adelantos tecnológicos existentes en varias áreas.
3. En la interpretación del estudio, con relación a la contratación y capacitación del personal en calidad del servicio al cliente, se pudo constatar que la mayor parte de gerentes hoteleros utilizan algunos procesos de contratación y capacitación de manera empírica, ya que gran parte de ellos dirigen de acuerdo a la experiencia.
4. En su mayoría los gerentes son los que se encargan de la administración del personal, esto denota la falta de un departamento de Recursos Humanos que se encargue de los procesos adecuados de contratación y capacitación del personal que influyen en proporcionar calidad del servicio al cliente.

VIII. RECOMENDACIONES

1. El proceso de selección de personal constituye una importante herramienta, por lo que se recomienda que sea aplicada en toda empresa hotelera en forma técnica y sencilla a efecto de que contribuya al óptimo aprovechamiento del recurso humano disponible, a través de la contratación acertada de su personal.
2. Se recomienda que en toda Empresa Hotelera funcione un departamento, oficina o encargado de personal especializado (Departamento de Recursos Humanos) que tenga a su cargo la coordinación de los programas, capacitaciones, políticas y procedimientos relacionados con el reclutamiento, selección e integración del recurso humano.
3. La actitud que mejor distinga al responsable al manejar al personal en sus 4 fases: Reclutamiento, Selección, Integración y Desarrollo; debe de ejercerse desde el punto de vista impersonal en atención al hotel, servicio al cliente o empresa y no ser influido departamentalmente.
4. La estructuración de un departamento de recursos humanos es necesario para hacer debidamente las contrataciones y capacitaciones del personal que ingresa como el personal que elabora en las diferentes áreas que conforman el hotel, asegurándose que reciban capacitaciones periódicamente para lograr un buen y mejor equipo de trabajadores que puedan brindar sus labores con calidad el cual repercute en el servicio al cliente.
5. Se recomienda administrar los recursos sobre la base de una metodología científica en cuanto a su selección, contratación, sueldos, salarios, entrenamiento, desarrollo, motivación, servicios, seguridad y reconocer su importancia como elemento impulsor del desarrollo de la empresa, a la sociedad y el país en general.

IX. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. Achaerandio, L. (1995) Iniciación a la Práctica de la Investigación, 6ta. Ed., Guatemala, Profasa, Universidad Rafael Landívar.
2. Arellano R (2000) Marketing, Enfoque América Latina, 1era. Ed., México, Editorial McGraw-Hill/ Interamericano Editores, S.A. de C.V.
3. Artículo sin autor, Atención al Cliente [URL:www.tdn.es/atencionr.htm](http://www.tdn.es/atencionr.htm)
4. Calderón, H. (1982) Manual para la Administración del Proceso de Capacitación de Personal, 1era, Ed., México, Editorial Limusa S.A.
5. Catálogo de Curso (2000) Escuela de Servicio de Word Service Assitence, Chile. [Htt://www.escueladeservicio.cl](http://www.escueladeservicio.cl)
6. Chance, Aquilano, Jacobs (2000) Administración de Producción y Operaciones, 8ª. Ed., Colombia, Editorial McGraw-Hill
7. Cound, M (1993) Jornada de un Líder hacia la Calidad, 1era. Ed., México, Panorama Editorial S.A.
8. De León,, W. (1999) Servicio al Cliente en Función de la Calidad, Tesis Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango, Guatemala.
9. Dessler, G. (1991) Administración de Personal, 4ta. Ed., México, Editorial Prenticemay Hispanoamericana S.A.
10. Werter, Davis W. (1995) Administración de Personal y Recursos Humanos, 4ta. Ed. México, Editorial McGraw-Hill.

11. Domínguez M., José A.; Alvarez G., María J.; García G., Santiago; Ruiz J., Antonio; Domínguez M., M. Angel, (1995) Dirección de Operaciones, 1era. Ed., España, Editorial Mc-Graw-Hill.
12. E.R.H. (2000) Desarrollo de Personal y Capacitación para un Desempeño Efectivo [URL:erc.msh.org/fpmh_spanish/chp6/p1.html](http://erc.msh.org/fpmh_spanish/chp6/p1.html)
13. Foster, D. (1994) Introducción a la Industria de la Hospitalidad, México, Editorial McGraw Hill.
14. Hayes, Bob E, (1999) Cómo Medir la Satisfacción del Cliente, 2da. Ed., México, Editorial Oxford.
15. Horovitz, J. & Jurgens, M. (1994) La Satisfacción Total del Cliente, 1era. Ed., México, Editorial McGraw-Hill / Interamericana de España, S.A., Metropolitana de Ediciones, S.A. de C.V.
16. Horovitz, J (1991) La Calidad del Servicio, 1era. Ed., España, Editorial McGraw-Hill / Interamericana de España, S.A.
17. ISO (2000) Fases Adaptación Sistema Calidad
[URL:personales.jet.es/amoarrain/FASES_CALIDAD.htm](http://personales.jet.es/amoarrain/FASES_CALIDAD.htm)
18. Jonson, R. (1993) La Dirección del Personal, 2ª. Ed. Alameda, Bilbao, Editorial Deusto S.A.
19. Malevski, Y. Dr. & Rozotto, A. Ing (1995) Manual de Gestión de la Calidad Total a la Medida, 1era. Ed., Guatemala, Editorial Piedra Santa.
20. Mazariegos, M. (1994) Impacto de la Evaluación de Desempeño, Tesis Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango, Guatemala.

21. Morgan, H. Dr. & Cogger, J. Dr. (1975) El Manual del Entrevistador, 1era. Ed., México, Editorial El Manual Moderno, S.A.
22. Neil, A. y Barrie & Jenkins Ltd. (1976), Organización y Gestión Hotelera, 1era. Ed., Barcelona-España, Editorial Hispano Europea
23. Novick (1998) Desarrollo de Personal y Capacitación para un Desempeño Efectivo [URL:erc.mch.org/fpmh_spanish/chp6/p1.html](http://erc.mch.org/fpmh_spanish/chp6/p1.html)
24. Pipe, Mager y Peter (2000) Arbol de Decisiones para la Capacitación, California, Adaptado de: Analyzing Performance Problems, Lake Publishing Company, p1.htmlp.htmlindex.htmlp3.html
25. Reyes, A. (1994) Administración Moderna, 1era. Ed., México, Editorial Limusa, S.A. de C.V.. Grupo Noriega Editores.
26. Sales Point System SPS, (2000)
[URL:osos.fime.uanl.mx/ design/ALCANC_1.HTML](http://osos.fime.uanl.mx/design/ALCANC_1.HTML)
27. Sewell, C. y Brown, B. (1994) Clientes para Siempre, 1era. Ed., México Editorial McGraw-Hill / Interamericana de México, S.A. de C.V.
28. Siliceo, A. (1981) Capacitación y Desarrollo de Personal, 4ta. Ed., México, Editorial Limusa, S.A.
29. Swans, S. (1991) Como Escoger al Personal Adecuado, 2ª. Ed., Bogotá, Colombia, Editorial Norma S.A.
30. Tello, V. (1993) Manual Técnico para la Selección de Personal, Tesis, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango, Guatemala.
31. Torre, F. (1982) Administración Hotelera, México, Editorial Trillas

ANEXO



FACULTADES DE QUETZALTENANGO
UNIVERSIDAD RAFAEL LANDIVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
LICENCIATURA DE ADMINISTRACION DE
EMPRESAS TURISTICAS

BOLETA DE OPINION

IMPORTANTE:

La presente boleta de opinión tiene como finalidad conocer en sentido general el estudio sobre: "INCIDENCIA DE LA CONTRATACIÓN Y CAPACITACION DEL PERSONAL DE HOTELERIA EN LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE EN LA CIUDAD DE QUETZALTENANGO" por lo tanto, los datos aportados en ella son totalmente confidenciales y serán utilizados exclusivamente con fines de investigación de campo. Agradezco la colaboración en la información brindada y la veracidad de los datos.

1. ¿Usted como Gerente considera que su empresa ha alcanzado el éxito deseado en cuanto a la calidad de los servicios hoteleros que prestan al cliente?

Si ()

No ()

2. ¿Se realiza en su empresa un proceso de selección de personal?

Siempre

Nunca

Algunas Veces

3. ¿Qué logros se alcanzan cuando existe un adecuado proceso de contratación y capacitación de personal?

Satisfacción en el servicio al cliente

Conocimiento, adaptación y desarrollo eficaz en puesto

Capacidad para desempeñar su puesto

Garantía de permanencia y de integración en el Hotel

Otros, especifique: _____

4. ¿Existe un manual de descripción del puesto para que las labores sean más eficientes y exitosas?

Si ()

No ()

5. ¿Cree que las funciones del personal y los servicios de calidad se interrelacionan con las motivaciones que se les brinda a sus trabajadores?

Si ()

No ()

6. ¿Cómo gerente del hotel ha realizado evaluaciones al personal capacitado y no capacitado?

Si ()

No ()

7. ¿El personal de nuevo ingreso cuenta con la experiencia y con la capacitación requerida?

Si ()

No ()

- Experiencia
- Escolaridad
- Capacitación

8. ¿Qué criterios toma para la contratación de su personal?

- Experiencia
- Profesional
- Apariencia Personal
- Familiar (amigos, por compadrismo, etc)

9. ¿Cuáles de los siguientes pasos son utilizados en el proceso de la contratación de su personal para el hotel?

- Recepción preliminar de solicitudes o Curriculum Vitae
- Verificación de datos y referencias
- Pruebas de idoneidad
- Archivos de candidatos aceptables
- Entrevistas de selección
- Condiciones requerientes del puesto
- Examen médico
- Decisión de contratar
- Periodo de prueba
- Otros, especifique: _____

10. ¿Quién toma la decisión final para contratar al personal del hotel?

- Gerente General
- Gerente Administrativo
- Jefe de Personal y/o Recursos Humanos
- Jefe Interesado del Área
- Otros, Especifique: _____

11. ¿Cree que la contratación de personal es un elemento importante para la calidad del servicio?

Si ()

No ()

12. Cree que realizar un proceso de capacitación para el personal significa para la empresa

Inversión ()

Gasto ()

13. ¿A qué nivel se aplica la capacitación en su empresa hotelera?

- Gerencial
- Administrativa
- Departamental
(Ama de Llaves, Recepcionista, Meseros, Cocineros, etc)

13. Para la capacitación del personal de la empresa prefiere los servicios profesionales y especializada de:

INTERNA

- Gerente General
- Administrador
- Gerente de Recursos Humanos
- Otros: _____

EXTERNA

- Personas Particulares
- Profesionales
- Institucional / Organizacional
- Personal interno de la misma Empresa
- Otros, especifique: _____

15. ¿Existe en su empresa un plan de capacitación? Si () No (), con que frecuencia o periodicidad?

- Semanal
- Mensual
- Anual

16. ¿Cree que su hotel proporciona la calidad del servicio por medio de su personal?

Si () No ()

17. ¿Para usted es importante la calidad del servicio que le brindan a sus clientes?

Si () No ()

18. ¿Usted cree que la capacitación y la necesidad de aplicarla al personal influye en la calidad del servicio?

Si () No ()

19. Sus clientes se han retirado satisfechos por la calidad del servicio

Si () No ()

20. ¿Han evaluado los clientes la calidad del servicio de su Empresa Hotelera?

Si () No ()