

330-14574
TQU



ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL

FACULTAD DE INGENIERIA MARÍTIMA Y CIENCIAS DEL MAR

"MANUAL DE ENTRENAMIENTO PARA MEJORAR
LA CALIDAD EN EL SERVICIO DEL
DEPARTAMENTO DE RECEPCIÓN PARA LOS
HOTELES DE PRIMERA CATEGORÍA DE LA
CIUDAD DE GUAYAQUIL"

TESIS DE GRADO
Previa a la obtención del Título de:
LICENCIADA EN TURISMO

Autoras:
MARIA SOLEDAD TOUMA COZZARELLI
MARIA GABRIELA VELARDE ITURRALDE

A.F. 135827



A.F. 135827

GUAYAQUIL – ECUADOR
2003

AGRADECIMIENTO

Al Ing. Mauricio Caicedo,
M.Sc. Jerry Landívar y
M.Sc Paola Gálvez por
su colaboración en la
realización de esta tesis.

DEDICATORIA

A Dios

A nuestros padres

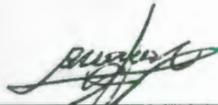
A nuestros hermanos

A nuestros amigos

A Pancho, por su

apoyo incondicional.

TRIBUNAL DE GRADUACION



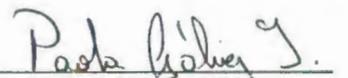
Ing. Bolívar Vaca
Presidente del Tribunal



Ing. Mauricio Caicedo
Director de Tesis



Lcda.. Jazmin Verdezoto
Miembro del Tribunal



M.Sc. Paola Gálvez
Miembro del Tribunal

DECLARACION EXPRESA

"La responsabilidad por los hechos, ideas y doctrinas expuestos en esta tesis, nos corresponden exclusivamente; y, el patrimonio intelectual de la misma, a la ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL".



María Soledad Touma Cozzarelli



María Gabriela Velarde Iturraide

RESUMEN

El propósito del Manual de entrenamiento para mejorar la calidad en el servicio del departamento de recepción, para los hoteles de primera categoría de la ciudad de Guayaquil, fue creado ante la necesidad de brindar un servicio de excelencia en estos hoteles mediante la capacitación de sus empleados. Se ofrece una herramienta de trabajo que además de motivar a los empleados en su trabajo diario, les brindará los conocimientos necesarios para avanzar hacia mejores oportunidades.

Para lograr los objetivos anteriormente expuestos, se han evaluado cinco hoteles de primera categoría de la ciudad de Guayaquil y de esta manera se detectaron las fallas operativas y técnicas que afectan en el momento de brindar el servicio. Los hoteles evaluados fueron el Hotel Del Rey, Gold Center Hotel, Hotel Las Américas, Hotel Alexander y Hotel Marcellus. Se emplearon diversos medios para determinar éstas fallas como la observación, encuestas, entrevistas, libros de hotelería y sumándole la experiencia de haber trabajado en hoteles de la ciudad. Ante las necesidades que surgieron se programaron diversos cursos de entrenamiento para eliminar las fallas.

Los resultados del Manual de entrenamiento no solo beneficiará a los hoteles que lo adopten sino que también beneficiará en general a la ciudad de Guayaquil ya que al mejorar y estandarizar el servicio hotelero, se tendría una fortaleza más para mejorar el turismo tanto de nacionales como extranjeros en la ciudad.

III. EVALUACIÓN

DE RECEPCIÓN

NUESTRA

24 Abril 2010

25 Abril 2010

26 Abril 2010

27 Abril 2010

INDICE GENERAL

	Pág
RESUMEN.....	V
INDICE GENERAL	VII
INDICE DE FOTOS	IX
INTRODUCCIÓN	10
I. GENERALIDADES	13
1.1 Antecedentes de la evolución de la hotelería	13
1.2 Definición de entrenamiento y un manual de entrenamiento	19
1.2.1 Entrenamiento	19
1.2.2 Manual de entrenamiento	28
1.3 Definición Internacional de hoteles de primera categoría	30
1.4 Definición Nacional de hoteles de primera categoría	31
1.5 Hoteles de primera categoría de la ciudad de Guayaquil	33
1.6 Hoteles tomados como muestra para la elaboración del manual	35
1.7 La Calidad en el servicio	48
1.7.1 Servicio al cliente	48
1.7.2 Estándares de calidad	55
II. EVALUACION DE LA SITUACION ACTUAL DEL DEPARTAMENTO DE RECEPCION DE LOS HOTELES SELECCIONADOS COMO MUESTRA	59
2.1 Área de Recepción	61
2.2 Área de Conserjería	82
2.3 Área de Reservas	90
2.4 Área de Comunicaciones	95
III. ANALISIS FODA DEL DEPARTAMENTO DE RECEPCION DE LOS HOTELES SELECCIONADOS COMO MUESTRA	101

3.1 Análisis FODA desde el punto de vista del evaluador	103
3.2 Análisis FODA desde el punto de vista del cliente	119
IV. DETERMINACION DE LAS NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO Y DISEÑO DE UN PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO PARA EL DEPARTAMENTO DE RECEPCION	125
4.1 Tabulación de las necesidades del departamento de Recepción....	131
4.1.1 Necesidades a resolverse a corto plazo	134
4.1.2 Necesidades a resolverse a largo plazo	135
4.2 Entrenamiento Designado	143
4.2.1 Clasificación del Entrenamiento Designado	143
4.2.1.1 Inducción	143
4.2.1.2 Básico	144
4.3 Entrenamiento Profesional	145
4.3.1 Clasificación del Entrenamiento Profesional	145
4.3.1.1 Superación dentro del cargo	145
4.3.1.2 Superación fuera del cargo	146
V. IMPLEMENTACION DEL PROGRAMA	148
5.1 Coordinación	149
5.2 Evaluación	151
5.3 Programa de Seguimiento	155
5.4 Promoción Interna del Manual	158
CONCLUSIONES	161
RECOMENDACIONES	163
ANEXOS	165
BIBLIOGRAFIA	210

INDICE DE FOTOS

	Pág.
FOTO # 1.....	35
FOTO # 2.....	38
FOTO # 3.....	41
FOTO # 4.....	44
FOTO # 5.....	46

INTRODUCCION

En la actualidad la mayoría de los hoteles en Guayaquil, con ciertas excepciones, carecen de manuales de entrenamiento, razón por la cual existe una disminución en los niveles de eficiencia de sus empleados. El problema de eficiencia del personal está relacionado con el entrenamiento y desarrollo del personal.

En los últimos 5 años, Guayaquil ha experimentado un gran desarrollo turístico. Esto ha desencadenado la llegada de grandes cadenas hoteleras internacionales a nuestra ciudad como Hilton, Sheraton, Hampton y próximamente Howard Jhonson, Radisson y Marriot. Algunas de estas cadenas llegan con una visión enfocada hacia el entrenamiento constante, mientras que los hoteles que existen en la ciudad y aquellos que llegan sin éstos manuales se irán quedando en el camino. En un mundo de constantes cambios, las empresas deben adaptarse a las nuevas tendencias y negarse a quedarse estáticos. Aquellas empresas que no acojan los cambios o fallen en adaptarse a ellos, en el largo plazo irán desapareciendo. Actualmente existe la errónea creencia de que el entrenamiento es un gasto. Es importante cambiar esa percepción y que los hoteles entiendan por entrenamiento como una inversión necesaria, cuyo retorno es compensatorio para la organización. Se considera que éste cambio de actitud es posible,

siempre y cuando venga acompañado de un manual bien estructurado de acuerdo a las necesidades de cada hotel.

Se analizaron las áreas operativas de los principales hoteles de la ciudad de Guayaquil en todas las categorías, y se encontraron situaciones muy similares en lo que se refiere a las áreas de Recepción. Se decidió enfocarse en los hoteles de primera categoría ya que hay mucha demanda de estos hoteles por parte de los turistas extranjeros con menor presupuesto y muchas veces los servicios que éstos ofrecen no llenan las expectativas del turista.

El departamento de Recepción es el responsable de la primera y última, buena o mala impresión que el cliente se lleve de un hotel. Es en este departamento donde comienza la experiencia y se da el primer momento de verdad entre el hotel y el huésped. Se puede percibir que existen fallas de distinta índole en este departamento. Muchas de estas fallas se deben específicamente a la preparación insuficiente y falta de conocimientos actualizados por parte del personal que labora en las áreas que componen el departamento. Al crear un manual de entrenamiento, la Recepción es el primer departamento con el que se deberá trabajar, puesto que es en esta área donde actualmente las personas que en el futuro ocuparán los cargos más altos dan su primer gran paso dentro del mundo hotelero. Es por esto que se propone en ésta tesis la creación, estructuración, implementación y

seguimiento de un manual de entrenamiento para el departamento de recepción con la finalidad de perfeccionar y estandarizar la atención al cliente, mejorando la eficiencia de sus empleados y preparándolos para brindar un excelente servicio.

OBJETIVOS DE LA TESIS

GENERAL

- Crear un manual de entrenamiento para mejorar la calidad en el servicio para el departamento de Recepción en los hoteles de primera categoría de la ciudad de Guayaquil enfocado en aumentar los niveles de eficiencia de sus empleados y a la vez estandarizar la calidad del servicio brindado al cliente.

ESPECIFICOS

- Diagnosticar la situación actual del departamento de Recepción de los hoteles de primera categoría de Guayaquil e identificar sus necesidades operativas.
- Realizar un análisis FODA de los hoteles seleccionados.
- Diseñar un manual de entrenamiento para el departamento de Recepción.
- Planificar la implementación del manual de entrenamiento.
- Incluir los estándares de calidad dentro del manual.

CAPITULO I

GENERALIDADES

1.1 Antecedentes de la evolución de la hotelería

La industria de la hospitalidad es una de las industrias más antiguas del mundo. Es imprescindible conocer sus orígenes, evolución e historia que se remonta siglos atrás. Los primeros exploradores, comerciantes y misioneros necesitaron hospedaje, comida y descanso durante sus viajes. En el momento en el cual la gente abrió sus hogares y cocinas a aquellos viajeros, nació la industria de la hospitalidad. En alguna época los hoteles simplemente eran lugares para pasar la noche; en la actualidad ofrecen servicios de alimentos, bebidas, banquetes, facilidades para llevar a cabo conferencias y paquetes muy completos de vacaciones y recreación. La industria de la hospitalidad es considerada como una de las industrias que crece más rápido a nivel mundial.

Los primeros viajeros intercambiaban mercancías, tales como adornos, telas o animales, por hospedaje. Entonces se puede decir que hospedar fue una de las primeras empresas comerciales. Desde el año 500 A.C. hasta cerca del 500 D.C. se observa el crecimiento de las posadas en la antigua Grecia y en la antigua Roma. Las posadas en los tiempos bíblicos ofrecían apenas un poco más que una cama o una banca en el rincón de un cuarto o del establo. Se pagaba muy poco por noche y los huéspedes debían quedarse en cuartos comunales de gran tamaño. Además compartían cuartos con los caballos y el ganado.

Alrededor del siglo III D.C. el Imperio Romano desarrolló un sistema extenso de caminos de ladrillo en Europa y Asia Menor. Se construyó una serie de alojamientos a las orillas de las principales vías desde España hasta Turquía. En la época en que Roma había conquistado el mundo, las posadas y tabernas estaban bien establecidas. El viajero podía pasear por los alrededores de Pompeya y ver así el hospitium, la caupona, la popina, el thermopolium. Las cauponae y los hospitii eran posadas u hoteles que proveían alojamiento y, en algunos casos, un menú a base de vino, pan y carne.

Con el auge de las peregrinaciones en la Edad Media, iglesias y monasterios empezaron a albergar a los viajeros surgiendo de este modo las hospederías como complemento a las posadas. La Iglesia adquirió poder en los tiempos

medievales. Los monasterios y otros edificios religiosos albergaban a los viajeros y aceptaban donaciones. Las hospederías, una derivación de la posada, eran gobernadas por órdenes religiosas y las casas de huéspedes también eran regentadas por alguna de éstas órdenes. Muchas catedrales y monasterios acomodaban a ricos y nobles en compañía de los jefes prelados y los pobres en edificios separados. Inclusive puede decirse que la Iglesia fue la primera cadena hotelera.

En el año de 1095 se dio la Primera Cruzada bajo el mandato del Papa Urbano. Las Cruzadas duraron cerca de 200 años y estimularon el comercio y los viajes, lo que supuso el auge de la clase media. De forma indirecta hicieron revivir a las posadas. Las posadas se convirtieron entonces en un negocio sólido creándose así mismo asociaciones de posaderos que se autogestionaban e incluso dictaban las normas para los huéspedes. Hacia el siglo XV algunas de las posadas tenían de 20 a 30 habitaciones. Las posadas o tabemas se identificaban mediante señales muy rudimentarias. Esto era necesario ya que había mucha gente que no sabía leer.

Enrique VIII favoreció el crecimiento de las posadas al suprimir los monasterios en 1539. Cuando las propiedades de la Iglesia fueron vendidas, desapareció la función que tenían las Iglesias de hospedar a los viajeros.

Hacia mediados de 1600 la posada inglesa era centro para una gran cantidad de juegos: dardos, dominó, damas, billares. También eran frecuentes las peleas de gallos, o utilizados como centros para pesca, caza, carreras y cetrería. Eran populares las peleas de perros y el boxeo. Desde luego, el mejor pasatiempo era beber cerveza inglesa, vino y después ginebra.

La palabra "hospitalidad" se deriva del latín *hospitium*. Palabras relacionadas con ésta son "hospedería", "hostelería" y "hotel". La palabra "hotel", utilizada por los franceses para hacer referencia a las mansiones o edificios públicos, fue introducida por el quinto duque de Devonshire y aplicada para un edificio en forma de media luna que existía en Londres hacia 1760. Este edificio albergaba los hoteles Grand, Centre y Santa Ana. En Francia recibían el nombre del hotel garni aquellas casas en las que se alquilaban apartamentos por un día, una semana o un mes.

La era de los carruajes en Gran Bretaña se inició en 1784 cuando el Parlamento determinó que se repartiera la correspondencia mediante diligencias. Las diligencias transportaban un máximo de 7 pasajeros: 4 en el interior y 3 en la parte frontal superior, junto al cochero. Las empresas privadas de diligencias tenían sus propios carruajes y transportaban tantos pasajeros como se podía dar cabida en la parte superior de los mismos. Durante el siglo XVIII y ante el auge de las diligencias, que al principio solo transportaban correo, surgió un nuevo tipo de posada, la llamada posada de

carruajes. Un viajero con dinero y que deseara viajar solo, podía hacerlo en una post chaise o coche de posta. Esta era tirada por 2 caballos. Aunque el costo de ésta forma tan elegante de viajar era muy alto, mucha gente los utilizaba. En 1838, cuando el Parlamento autorizó al ferrocarril a transportar el correo finalizó la era de los carruajes.

En la época colonial en Estados Unidos las posadas asimilaban el modelo de las tabernas europeas, en las que 2 o más huéspedes compartían las habitaciones. Durante el siglo XIX, las posadas estadounidenses mejoraron sus servicios y se empezaron a construir propiedades de mayor tamaño y los equiparon mas ampliamente. En 1794, en Nueva York se inauguró el primer hotel estadounidense, el City Hotel con 73 habitaciones y cuyo único propósito era el hospedaje. Luego se inauguró el Exchange Coffee House en Boston, después el City Hotel en Baltimore, luego la Mansion House en Philadelphia, seguido del Adelphy Hotel en Nueva York. Estos hoteles se convirtieron en importantes centros sociales. En Europa, un hospedaje higiénico continuaba siendo un privilegio exclusivo de la aristocracia, a diferencia que en los Estados Unidos donde los alojamientos limpios y cómodos estaban a la disposición de cualquier trabajador o familia de clase media.

En 1829, se abrió en Boston el primer hotel de primera clase que ofreció habitaciones con llave, era la Tremont House. Además en el lobby se

encontraba un restaurante francés. En 1874 en San Francisco se construyó el hotel más lujoso del mundo, era el Palace Hotel con 7 pisos y 800 habitaciones. Durante este siglo se popularizó el viajero de negocio, para quienes era muy costoso los grandes hoteles y para quienes las posadas eran antihigiénicas. Para atender a las necesidades de este mercado aparecieron los hoteles comerciales, el primero fue el Statler Hotel en Buffalo, Nueva York a principios de 1908. Poseía cuartos privados e higiénicos y le añadió el baño privado, utilizando el lema "una habitación por un dólar y medio".

La Gran Depresión casi desaparece la industria hotelera. Aproximadamente el 85% de los hoteles estadounidenses se fue a la quiebra. Al finalizar la Segunda Guerra Mundial, la industria hotelera entró en una nueva era de prosperidad. Los estadounidenses comenzaron a viajar mucho, como nunca antes. Las familias que viajaban en sus autos necesitaban un tipo de alojamiento que pudiera llegarse desde las autopistas, para lo cual en el año de 1960 apareció el motor hotel, que en la actualidad es conocido como el motel. Los moteles se popularizan enormemente, así como también continúan construyéndose los grandes hoteles de lujo alrededor de todo el país, apareciendo inclusive las cadenas hoteleras que todavía existen en la actualidad.

Es así como la industria hotelera continúa evolucionando y ampliándose en nuestros días con la finalidad de satisfacer las necesidades de los diferentes

mercados, de acuerdo a los requerimientos de las diversas clases de viajeros que existen actualmente.

1.2 Definición de entrenamiento y un manual de entrenamiento

1.2.1 Entrenamiento

Actualmente las cadenas hoteleras que llegan a nuestro país, vienen con una visión diferente de lo que es entrenamiento, para estas organizaciones el entrenamiento no es un gasto mas bien es una inversión necesaria que le servirá para mejorar la eficiencia de sus empleados, generando mayor satisfacción a sus clientes y así el retomo de la inversión será bastante compensatorio para la empresa.

Esa es la visión que se transmitirá a las cadenas hoteleras que ya están establecidas en nuestro país, especialmente se busca enfocar en los hoteles de primera categoría, ya que existe una gran demanda de sus servicios, pero que muchas veces los servicios que estas empresas ofrecen no satisfacen completamente las necesidades y expectativas de sus clientes.

Edwin B. Flippo, en su libro "Principios de Administracao de Pessoal", definió el término entrenamiento como "el acto de aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado para el desarrollo de determinado cargo o trabajo"

El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y de ambiente, y desarrollo de habilidades.

La empresa no debe considerar a la capacitación como un hecho que se da una sola vez para cumplir con un requisito legal. La más apropiada es aquella que se imparte dentro de un proceso continuo y siempre en busca de un mejoramiento de los conocimientos y habilidades de los trabajadores para que estén al día frente a los cambios repentinos que se suceden en el mundo altamente competitivo de los negocios. Este entrenamiento continuo sirve para preparar a los empleados para avanzar hacia oportunidades mejores ya sea dentro o fuera de la empresa, esto permite crear un ambiente de trabajo más óptimo y reducir la rotación del personal. Pero lo más importante de la capacitación continua es que se beneficia tanto la compañía como sus empleados.

La necesidad de entrenamiento surge cuando los requisitos exigidos por el cargo son mayores que las habilidades actuales del ocupante del cargo. En una organización, cada puesto tiene distintas exigencias para quien lo ocupa, y la gente es diferente en las habilidades que posee. Es por esto que el desempeño del empleado aumenta cuando existe un equilibrio entre los requisitos de habilidades del puesto y las habilidades del empleado. Llegar a

este punto de equilibrio es una tarea compleja, pero posible de lograr si es que la organización posee un manual de entrenamiento bien estructurado.

Lo que se busca con el entrenamiento es aumentar la pericia y el conocimiento de un empleado para el desarrollo de determinado cargo. Los objetivos del entrenamiento son de corto período, son limitados e inmediatos, ya que buscan brindarle al empleado los elementos esenciales para el ejercicio de un cargo, preparándolo de manera adecuada.

Los principales objetivos del entrenamiento son:

1. Preparar al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas particulares de la organización
2. Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no solo en sus cargos actuales, sino también para otras funciones para las cuales la persona puede ser considerada.
3. Cambiar la actitud de las personas, con varias finalidades, entre las cuales están crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

El entrenamiento es una experiencia de aprendizaje planificado que provoca un cambio de actitud, destreza o conocimiento, pero para lograrlo es

necesario un proceso que consta de 4 etapas que se describen a continuación:

- **Determinación de las necesidades de entrenamiento:** en esta primera etapa lo que se busca es encontrar en que áreas están fallando los empleados para reforzarlos y brindarles más conocimientos del tema, para lograr esto se necesita revisar los resultados de la evaluación del desempeño de los empleados, los análisis de los problemas en la producción, análisis de los problemas de personal y análisis de informes que se encuentren en la empresa.
- **Programación del entrenamiento para atender las necesidades:** en esta etapa es una decisión en cuanto a la estrategia que se va a usar para el entrenamiento, aquí se formularan preguntas como a quién entrenar? Cómo entrenar? Dónde entrenar? Cuándo entrenar? etc.
- **Implementación o ejecución:** esta etapa ya es una aplicación de los programas por parte de asesores, por parte de las personas dentro de la compañía o en combinación.
- **Evaluación de los resultados:** al finalizar el entrenamiento se debe hacer un seguimiento a las personas que tomaron el curso para darnos cuenta si la información brindada fue bien transmitida, para luego hacer una comparación de la situación actual con la anterior.

DETERMINACION DE NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO

El ser competitivo no es un atributo independiente del personal, si una organización es competitiva será porque su personal es competitivo: La condición de la empresa es consecuencia de las condiciones de los recursos principalmente del recurso humano. El desarrollo del personal no es una exigencia por cumplir de parte de todo empleador sino un requisito indispensable para el triunfo de toda organización.

Son muchos los autores que afirman que el recurso más importante en la empresa es el recurso humano, porque tiene mucha influencia en el producto o servicio terminado. Toda empresa debe tomar en cuenta la satisfacción del empleado en la empresa, porque si el empleado se encuentra contento en su ambiente de trabajo se compromete en su trabajo, se siente parte de la empresa buscando satisfacer los objetivos de esta, logrando así un excelente producto o servicio, pero si al contrario el empleado no se siente satisfecho en su área de trabajo lo que se obtendrá será un producto o servicio de baja calidad para los consumidores.

Para lograr un equipo de trabajo conforme en su ambiente laboral, la organización debe trabajar en el desarrollo del personal, son varias las actividades que se pueden llevar a cabo para lograrlo pero la más habitual es el entrenamiento.

Una empresa para dictar un curso de entrenamiento debe de verificar ciertos puntos claves para determinar las necesidades de entrenamiento que se requieran. La determinación de las necesidades es un diagnostico y para esto se necesita basarse en informaciones importantes, que deben de ser agrupadas cuidadosamente. Esta tarea depende de los responsables en línea, que son los altos mandos de la empresa y ellos decidirán de acuerdo a la información recaudada si se dictan los cursos y si se utilizaran los servicios de asesoría.

Existen medios utilizados para la determinación de las necesidades y las principales son las siguientes:

- ❖ **Evaluación del desempeño.**- Mediante la evaluación del desempeño es posible descubrir no solo a los empleados que viven ejecutando sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, sino también que sectores de la empresa reclaman una atención inmediata de los responsables del entrenamiento.
- ❖ **Observación.**- Verificar donde haya evidencia de trabajo ineficiente, como excesivo daño de equipo, atraso con la relación al cronograma, pérdida excesiva de materia prima, número acentuado de problemas disciplinarios, etc.
- ❖ **Cuestionarios.**- Investigaciones mediante cuestionarios y listas de verificación que pongan en evidencia las necesidades de entrenamiento.

- ❖ **Solicitud de supervisores y gerentes.-** Cuando la necesidad de entrenamiento apunta a un nivel muy alto, los propios gerentes y supervisores se hacen propensos a solicitar entrenamiento para su personal.
- ❖ **Entrevistas con supervisores y gerentes.-** Contactos directos con supervisores y gerentes, con respecto a posibles problemas solucionables mediante entrenamiento, por lo general se descubren en las entrevistas con los responsables de los diversos sectores.
- ❖ **Reuniones inter departamentales.-** Discusiones inter departamentales acerca de asuntos concernientes a objetivos empresariales, problemas operacionales, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.
- ❖ **Modificación del trabajo.-** Siempre que se introduzcan modificaciones totales o parciales de la rutina de trabajo, se hace necesario el entrenamiento previo de los empleados en los nuevos métodos y procesos de trabajo.
- ❖ **Entrevista de salida.-** Cuando el empleado va a retirarse de la empresa es el momento más apropiado para conocer no solo su opinión sincera acerca de la empresa, sino también las razones que motivaron su salida. Es posible que salgan a relucir varias deficiencias de la organización, susceptibles de corrección.
- ❖ **Informes periódicos.-** ya sean de la empresa o de la producción.

PROGRAMACION DEL ENTRENAMIENTO

Luego de haber analizado la situación en la empresa y se ha detectado donde se encuentran las fallas y los medios que se van a utilizar para mejorar la situación actual, se empieza a programar el entrenamiento.

En la programación del entrenamiento se formulan varias preguntas sobre las fallas que se perciben en la empresa como ¿dónde ocurrió la falla por primera vez? ó ¿si la necesidad de resolver el problema es inmediato o existen mayores problemas? Todas estas interrogantes deben de ser analizadas en esta parte del proceso, para poder hacer un esquema de lo que queremos lograr con el entrenamiento.

Para planear el entrenamiento hay que tomar en cuenta varios puntos importantes que van servir de ayuda en el entrenamiento como son, definir exactamente que es lo que se va a dictar dentro del curso, determinar cuales son las actividades a realizarse dentro del módulo, buscar el lugar donde va a ser dictado el curso, elegir que método de entrenamiento se va a utilizar y seleccionar a las personas que van a recibir la información.

IMPLEMENTACION DEL ENTRENAMIENTO

En esta parte del proceso están involucrados el instructor y los aprendices. Los instructores son personas expertas en el tema que se va a dictar y los aprendices son las personas que ejercen cualquier cargo o función en la

empresa y necesitan aprender alguna actividad que mejore sus labores dentro de la empresa.

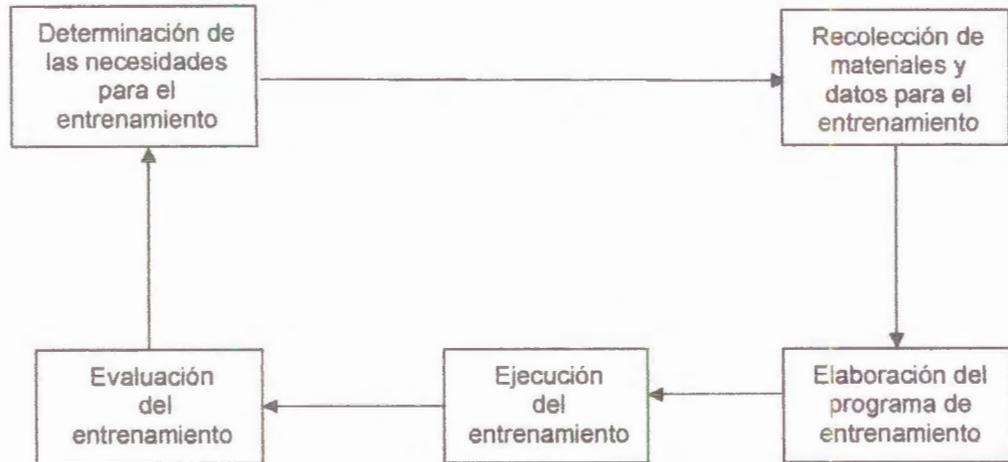
Para lograr una buena ejecución del entrenamiento hay que tomar en cuenta que para elegir al instructor del curso o seminario, esta persona debe de estar especializada en el tema y además deberá reunir varias cualidades humanas que ayuden a lograr su desempeño con éxito, como tener facilidad para comunicarse, capacidades didácticas, etc. También es importante que los materiales que vayan a ser utilizados en el curso sean fáciles de comprender y seleccionados cuidadosamente para así mejorar el entrenamiento.

EVALUACION DEL ENTRENAMIENTO

En esta última parte del proceso se trata de comprobar si realmente el curso impartido dio resultados positivos, y para lograrlo existen dos pasos principales:

1. Determinar hasta que punto el entrenamiento produjo en realidad las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados.
2. Demostrar si los resultados del entrenamiento presentan relación con la consecución de las metas de la empresa.

J. Proctor y W. Thomson, en su libro *Training: Handbook for Line Managers*, grafica el Ciclo del Entrenamiento, que adaptado a la definición de entrenamiento quedaría estructurado de la siguiente manera:



1.2.2 Manual de entrenamiento

Es indispensable contar con un Manual de Entrenamiento en cada empresa ya que aquí se puede encontrar de manera formal, sintética y sistemática los principios generales que deben ser utilizados para una excelente capacitación del personal.

Implantar un Manual de Entrenamiento es definir

1. Las responsabilidades de cada empleado en la organización
2. Los programas de entrenamientos
3. Programa de seguimiento

El propósito del Manual de Entrenamiento es proveer un método adecuado de entrenamiento para que un empleado pueda desempeñar bien su trabajo y que sirva como referencia permanente para el diagnóstico e implementación de programas de entrenamiento.

Es necesario tener un Manual de Entrenamiento porque es una buena manera de comunicar el adiestramiento; para asegurarse como empresa de que se ha logrado el entrenamiento; para evaluar el rendimiento; y en ciertos casos para cumplir con un requisito legal.

1. Las responsabilidades de cada empleado en la organización.

Dentro del manual de entrenamiento debe constar la descripción de funciones de cada puesto del departamento. Debe especificar el cargo, a que departamento pertenece, y la descripción de las funciones específicas que debe cumplir cada empleado durante su turno de trabajo.

2. Los programas de entrenamiento.

Se puede resumir que ésta parte del manual contiene una lista de todas las actividades planificadas en la que se muestran:

- duración del curso
- quién debe asistir
- los adiestradores
- lugar
- el objetivo del curso

- contenido del programa

3. Programa de seguimiento

Se lo aplica para poder definir si el manual de entrenamiento cumplió o no con su objetivo. En el Manual de Entrenamiento se va a invertir dinero, tiempo y esfuerzo, y es por esto que se debe asegurar que los empleados apliquen los conocimientos adquiridos, no sólo inmediatamente sino a largo plazo. Ha habido una inversión por lo que se esperan ganancias, se esperan resultados tangibles, reales.

El programa de seguimiento comprobará si el manual ha dado resultados y está aplicándose correctamente.

Existen diversas maneras de darle seguimiento a los resultados de la aplicación del manual, entre los cuales se pueden nombrar: visita de huéspedes misteriosos, pruebas cortas a los empleados, comentarios de los huéspedes, resultados para el departamento (ganancias).

1.3 Definición Internacional de Hoteles de Primera Categoría

Los Hoteles de Primera Categoría se los denomina también de 4 estrellas en algunos países, de categoría B en otros e inclusive de 2 ó 3 estrellas. En Estados Unidos los Hoteles de Lujo son los que en otros lugares se denomina de LUXE.

Según el libro "La industria del hospedaje en la actualidad", un hotel internacional de primera categoría debe ser:

Lujoso o de una categoría cercana al lujo, con comodidad y decoración excepcionales, personal altamente capacitado y, por lo general con alimentos y bebidas superiores al promedio. Son también llamados hoteles de ejecutivos, éstos a menudo tienen suites de lujo, dos o más comedores y un bar cóctel. Muchos de los alojamientos tienen vistas excelentes, refrigeradores y cantinas surtidas. Las tarifas por lo común varían entre 60 a 300 dólares por noche, dependiendo de la ubicación comercial y el tipo de alojamiento. Se exige piscina. Ejemplos de cadenas de primera clase internacionalmente son el Marriott, Doubletree, Hilton y Sheraton.

1.4 Definición Nacional de Hoteles de Primera Categoría

Según "El vademecum legal del Ministerio de Turismo del Ecuador", un hotel de Primera categoría deberá contar con los siguientes servicios:

- Servicio de Recepción – Conserjería, permanentemente atendidos por personal experto.
- El Jefe de Recepción y el Capitán de Botones deberán conocer además del idioma español otro idioma preferentemente el inglés. El Capitán de Botones así como los mozos de equipajes, botones, ascensoristas y mensajeros, dependerán de la Recepción.

- Servicio de Pisos para el mantenimiento de las habitaciones, así como para su limpieza y preparación, que estará a cargo de una Ama de Llaves, auxiliada por las Camareras de Pisos, cuyo número dependerá de la capacidad del establecimiento, debiendo existir como mínimo una Camarera por cada 14 habitaciones.
- Servicio de habitaciones (Room Service), para atender los pedidos de comidas y bebidas a las habitaciones de manera permanente. Este servicio deberá ser atendido por personas especializadas bajo las órdenes del Mayordomo o Jefe de Room Service, quien deberá tener conocimiento del idioma inglés.
- Servicio de Comedor que estará atendido por un Maitre o Jefe de Comedor y asistido por el personal necesario según la capacidad del establecimiento con estaciones de seis mesas como máximo. Los Jefes de Comedor a más de conocer el español deberá por lo menos tener conocimientos básicos del idioma inglés.
- Se ofrecerá una carta con variedad de platos de cocina internacional y otros típicos de cocina ecuatoriana. La carta de vinos será amplia y contendrá marcas de reconocido prestigio.
- En todo caso el menú del hotel deberá permitir al cliente la elección entre cuatro o más especialidades dentro de cada grupo de platos.
- Servicio Telefónico, existirá una central con por lo menos cinco líneas atendida permanentemente por personal experto y eficiente para facilitar

un servicio rápido y eficaz. Los encargados de este servicio deberán conocer además del español el idioma inglés.

- Servicio de Lavandería y Planchado para la ropa de los huéspedes y la lencería del establecimiento. Esta dependencia deberá tener una batería de lavado con una capacidad mínima de una libra por habitación.
- Servicio Médico debidamente atendido por un Médico o enfermero, este último atenderá permanentemente. Estos servicios se prestarán con cargo al cliente que los requiera. En los hoteles de la Sierra será conveniente la existencia de algunas máscaras y equipos de oxígeno.

1.5 Hoteles de primera categoría de la ciudad de Guayaquil

La Subsecretaría de Turismo considera como hoteles de primera categoría de la ciudad de Guayaquil, aquellos que mostramos en el cuadro a continuación:



HOTELES	DIRECCION	TELEFONO
HOTEL ALEXANDER	Luque 1107 y Pedro Moncayo	2532000
HOTEL LAS AMERICAS	Machala 811 y 9 Octubre	2281530
HOTEL LOS ANDES	Lorenzo de Garaycoa 1233 y Clemente Ballén	2329741
HOTEL DEL REY	Aguirre y Andrés Marín Esquina	2455977
HOTEL DORAL	Chile 402 y Aguirre	2328490
HOTEL INDIRA	García Avilés 101 y P. Icaza	2312275 - 2312314
HOTEL LA TORRE	Chile 333 y Luque	2531316
HOTEL MARCELIUS	José Falconí mz 102 y José Alavedra Tama Esquina	2394297 - 2296044
HOTEL PALACE	Chile 216 y Luque	2321380
HOTEL PLAZA	Chile 414 y Clemente Ballén	2327140
HOTEL RIZZO	Clemente Ballén 319 y Chile	2325210
HOTEL SOL DE ORO	Lorenzo de Garaycoa 1239 y Clemente Ballén	2513188
HOTEL SOL DE ORIENTE	Aguirre 603 y Escobedo	2325500
GOLD CENTER HOTEL	Alborada 5ta Etapa Av. Rodolfo Baquerizo Nazur y José María Egas	2241736 - 2242883

1.6 Hoteles tomados como muestra para la elaboración del manual

Se escogieron los siguientes cinco hoteles tomados como muestra porque poseen diferentes características entre sí, representando de esta manera a todos los hoteles de primera categoría de la ciudad de Guayaquil. Las diferentes características que poseen son las siguientes: Ubicación, número de habitaciones, porcentaje de ocupación, tarifa y el mercado al cual están dirigidos.

HOTEL DEL REY

Foto # 1



Fuente: Folleto del Hotel del Rey

Inaugurado en el mes de Septiembre de 1990, el Hotel del Rey se encuentra ubicado en las calles Aguirre y Andrés Marín Esquina en la ciudad de Guayaquil. Sus números telefónicos son 2455977- 2451864- 2452053 y sus faxes son 2453351- 2451303- 2452295. Código Postal 09-04-0336. E-mail

hoteldelrey_ecu@hotmail.com Su gerente general es el Ingeniero Atilio Wong.

Posee 45 habitaciones alfombradas, con aire acondicionado, televisor con TVCable, mini bar, teléfono, distribuidas de la siguiente manera:

16 matrimoniales	\$28.06
16 dobles	\$34.16
4 triples	\$47.58
5 cuádruples	\$60.39
4 junior suites	\$36.60

Todas las tarifas nombradas anteriormente son diarias y por habitación e incluyen desayuno continental en la cafetería del hotel.

Existen tarifas corporativas que son 10% menor que la tarifa rack.

Ofrecen servicios adicionales de:

*Lavandería

*Cajas de seguridad en el mezanine

*Servicio de furgoneta para transfers y otras necesidades con costo adicional

*Restaurante y Cafetería "El Marques" cuyos horarios son de 7:00am – 3:30pm y de 5:00pm – 11:00pm

* Room Service de 7:00am – 10:30pm

*Banquetes a domicilio

*Salones para eventos y conferencias: poseen 2 salones, uno para 120 personas y otro para 80 personas. Además de una pequeña oficina para reuniones o entrevistas.

Su porcentaje promedio de ocupación es del 30%, sin embargo éste sube a un 70% aproximadamente con la llegada periódica de grupos.

La hora del check-out es a las 2:00pm.

GOLD CENTER HOTEL

Foto # 2



Fuente: Folleto del Gold Center Hotel

Inaugurado el 16 de Septiembre del 2002, el Gold Center Hotel se encuentra ubicado a 5 minutos del aeropuerto, en la ciudadela Alborada 5ta etapa Av. Rodolfo Baquerizo Nazur y José María Egas en la ciudad de Guayaquil. Sus números telefónicos son 2241736- 2242883- 2643366- 2643433 y sus faxes son 2643468 - 2644665 - 2238254. Correo electrónico goldcenterhotel@hotmail.com Su gerente general es el Señor José Tomalá Ruiz.

Posee 27 habitaciones, con aire acondicionado, televisor con TV Cable, teléfono, distribuidas de la siguiente manera:

	Rack	Corporativa
7 matrimoniales	\$54.90	\$42.70
6 simples	\$42.70	\$36.60
10 dobles	\$54.90	\$42.70
triples	\$67.10	\$54.90
4 tipo suites	\$54.90	\$42.70

Todas las tarifas nombradas anteriormente son diarias y por habitación e incluyen desayuno continental en la cafetería del hotel.

Ofrecen servicios adicionales de:

*Lavandería

*Gimnasio - Vapor

*Parqueadero

*Cafetería "Alondra" Cocina Internacional y especialidades con platos típicos cuyos horarios son de 7:00am – 10:00pm

* Room Service de 7:00am – 10:00pm

*Bar de Frutas: ensaladas, batidos, helados y jugos.

*Salón para eventos y conferencias con una capacidad para 100 personas.

*Agencia de viajes.

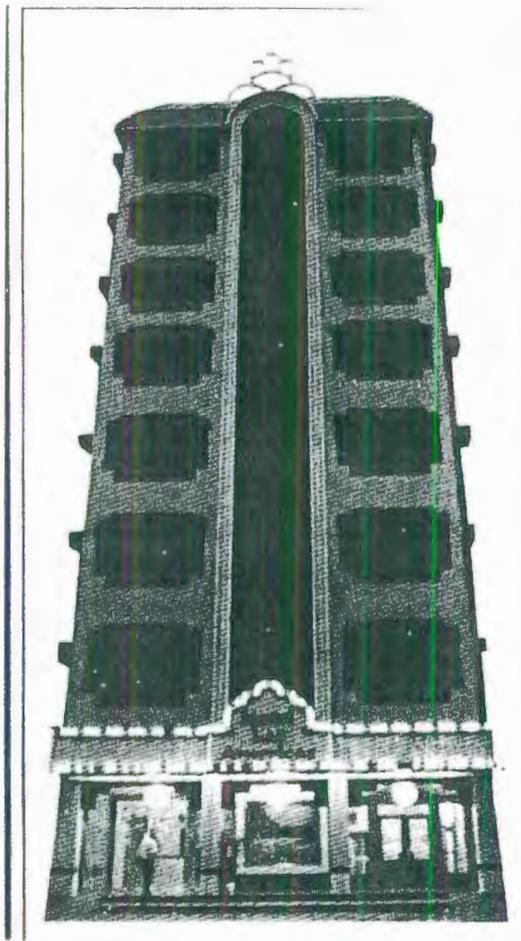
*Cyber: internet y llamadas internacionales.

Su porcentaje promedio de ocupación es entre 70% y 100%, mayormente ocupado por turistas de negocios con largas estadias.

La hora del check-out es a las 2:00pm.

HOTEL LAS AMÉRICAS

Foto # 3



Fuente: Folleto del Hotel Las Américas

Inaugurado el 21 de Marzo de 1997, el Hotel Las Américas se encuentra ubicado en las calles Machala 811 y 9 de Octubre, su ubicación privilegiada en el centro comercial de la Ciudad de Guayaquil a 100 mts. Del Consulado de EE.UU. y del Palacio de Justicia. Sus números telefónicos son 2294444 – 2291777 y su fax es 2291842. Código Postal: 8790. Correo electrónico americas@interactive.net.ec. Su gerente general es el Señor Alfredo Escobar.

Posee 51 habitaciones, con aire acondicionado, televisor con TVCable, teléfono, minibar, infrarrojo en el baño y sirve para broncearse, están distribuidas de la siguiente manera:

	Nacionales Peruanos y Colombianos	Extranjeros
20 matrimoniales	\$48.80	\$67.10
17 dobles	\$48.80	\$67.10
8 triples	\$54.90	\$79.30
6 suites	\$97.90	\$134.20

Todas las tarifas nombradas anteriormente son diarias y por habitación e incluyen desayuno continental en la cafetería del hotel.

No existen tarifas corporativas.

Ofrecen servicios adicionales de:

*Lavandería

*Cajas de seguridad en las suites y en la recepción

*Servicio de transfer desde el Hotel al Terminal – Aeropuerto o viceversa.

*Cafetería “Las Américas” especialidad en comidas típicas cuyos horarios son de 7:00am – 11:00pm

* Room Service las 24 horas

*Suites y ciertas habitaciones con hidromasajes.

*Salón para conferencias “Salvador Dalí”: con capacidad para 100 personas.

*Próximamente se inaugurará un restaurante gourmet.

*Restaurante "La Fragata" solo se lo utiliza para eventos.

Su porcentaje promedio de ocupación es del 25% al 30% en temporada baja y sube un poco de junio a diciembre que es la temporada alta.

La hora del check-out es a las 2:00pm.

HOTEL ALEXANDER

Foto # 4



Fuente: Fotografía tomada por autoras de la tesis

Reinaugurado en el año de 1995 con una nueva administración, el Hotel Alexander se encuentra ubicado en las calles Luque 1107 y Avenida Quito en la ciudad de Guayaquil. Sus números telefónicos son 2532000- 2532651- 2532652 y su fax es 2328474. Código Postal 09062374. Correo Electrónico hotelalexander@hotmail.com Su gerente general es el Sr Jhonny Garcia Makenzie.

Posee 61 habitaciones alfombradas, con aire acondicionado, televisor con TVCable, teléfono y están distribuidas de la siguiente manera:

12 matrimoniales	\$25.09
------------------	---------

20 sencillas	\$21.32
8 dobles	\$27.60
4 triples	\$37.63
2 cuádruples	\$47.63
2 familiares	\$37.63
8 junior suites	\$32.61
5 suite hidromasaje	\$40.14

Todas las tarifas nombradas anteriormente son diarias y por habitación. Las tarifas no incluyen desayuno. No existen tarifas corporativas.

Ofrecen servicios adicionales de:

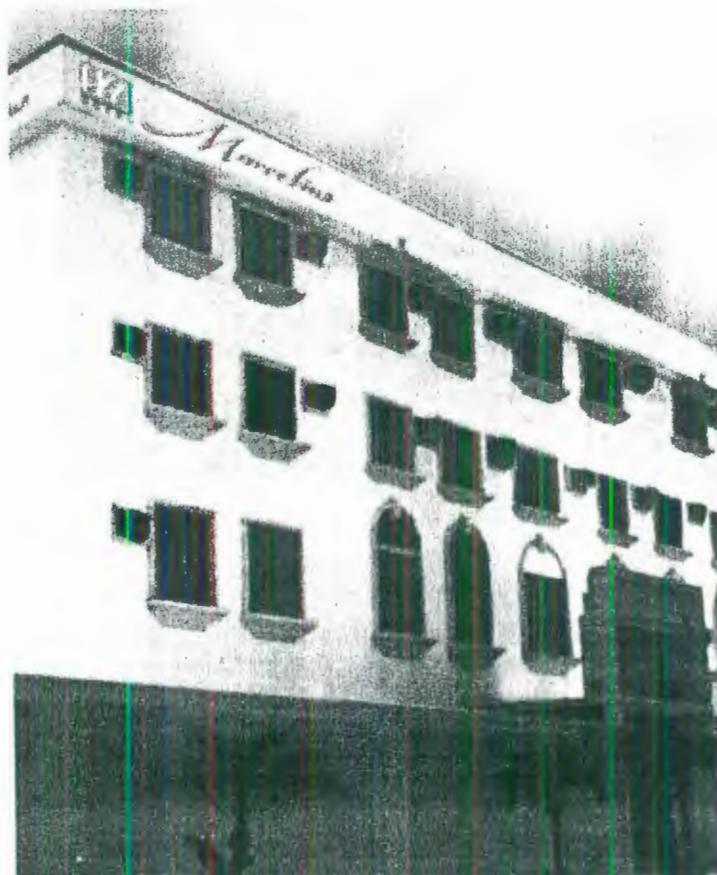
- *Sauna - Vapor
- *Cajas de seguridad en recepción
- *Mini bar en Suites
- *Cafetería abierta las 24 horas
- *Room Service las 24 horas
- * Parqueadero con costo adicional
- *Salón para eventos y conferencias para 50 personas.

Su porcentaje promedio de ocupación es del 70% al 100%, la mayor afluencia de huéspedes es de personas particulares y walk in.

La hora del check-out es a las 1:00pm

HOTEL MARCELIUS

Foto # 5



Fuente: Folleto del Hotel Marcellius

Inaugurado el 5 de mayo del 2002, el Hotel Marcellius se encuentra ubicado en la ciudadela Kennedy Norte, Manzana 102, Solar 12 en la ciudad de Guayaquil. Sus números telefónicos son 2296044. E-mail marcellius_hotel@hotmail.com. Página web www.hotelmartorius.com. Su gerente general es la Sra. Rosa Lovato de Sarmiento.

Posee 30 habitaciones con aire acondicionado, televisor con TVCable, mini bar, teléfono y están distribuidas de la siguiente manera:

13 matrimoniales	\$67.10
14 dobles	\$79.30
3 triples	\$97.60

Todas las tarifas nombradas anteriormente son diarias y por habitación e incluyen desayuno continental en la cafetería del hotel.

Existen tarifas corporativas que varían de acuerdo a la empresa.

Ofrecen servicios adicionales de:

*Lavandería

*Cajas de seguridad en el lobby.

*Parqueo con guardianía gratuita.

*Servicio de transfer aeropuerto-hotel-aeropuerto

*Cafetería cuyo horario es de 7am a 10pm

*Piscina

* Room Service las 24 horas

*Servicio a la piscina

*Salones para eventos con capacidad para 50 personas.

Su porcentaje promedio de ocupación es del 90% entre semana pero baja un poco los fines de semana.

La hora del check-out es a las 1:00 pm.

1.7 La calidad en el servicio

1.7.1 Servicio al cliente

El servicio al cliente es el conjunto de estrategias que una empresa diseña para satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes externos. Este concepto de servicio orienta la atención de la gente de la empresa hacia las prioridades reales del cliente.

El servicio al cliente es:

- Intangible, pero eminentemente perceptivo.
- Perecedero, pues se produce y se consume instantáneamente.
- Continuo
- Integral, pues en la producción del servicio es responsable toda la organización. Por ello, todos los colaboradores de la empresa son parte fundamental en la calidad del servicio, que genera la satisfacción de los clientes.

Las empresas de servicio están vendiendo un servicio como producto que posee las siguientes características:

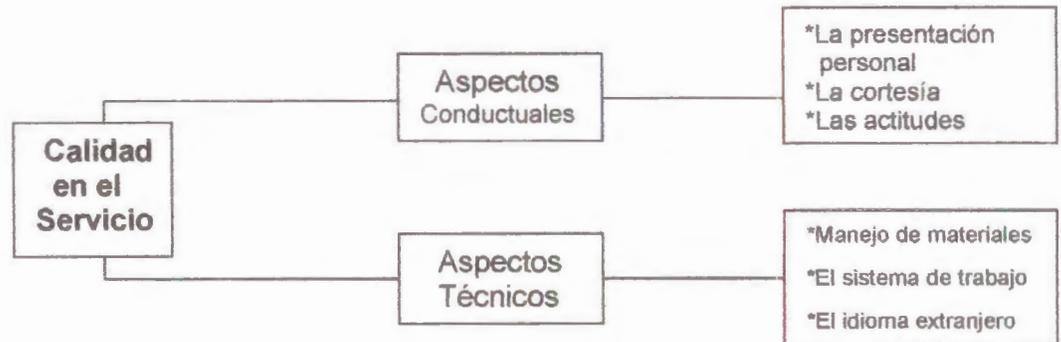
- Un servicio se produce en el instante de prestarlo.
- La persona que recibe el servicio no tiene nada tangible.
- La experiencia no se puede vender ni pasar a un tercero.
- La seguridad de la calidad debe ocurrir antes de la producción.

- La prestación del servicio requiere, en algún grado, de interacción humana.
- Las expectativas de quien recibe el servicio son parte integral de su satisfacción en el resultado.
- El producto servicio no se puede prestar ni demostrar.
- Mientras más momentos de verdad existan durante la prestación del servicio, menos posibilidades hay de quedar satisfecho con dicho servicio.
- Si se prestó inadecuadamente un servicio no se lo puede revocar. Si no se puede repetir, entonces las reparaciones son los únicos medios para la satisfacción al cliente.

Las empresas orientadas hacia el servicio al cliente toman en consideración los siguientes elementos:

- Conocen a profundidad los perfiles de sus clientes, tienen bases de datos confiables de ellos.
- Realizan investigación permanente sobre el cliente, sus necesidades y expectativas de satisfacción.
- Tienen una estrategia, un sistema de servicio a sus clientes.
- Hacen seguimiento permanente de los niveles de satisfacción.
- Toman acciones reales de mejoramiento frente a las necesidades y expectativas de sus clientes.

Según Sixto Báez Casillas en su libro "Hotelería" la calidad del servicio depende de los siguientes factores:



Tanto en los aspectos conductuales como en los técnicos se deben establecer estándares de calidad según el tipo de operación y se debe contar con un sistema continuo de evaluación de dichos estándares.

Es muy importante fomentar en el empleado de una empresa de servicios, la creación de una cultura de calidad en la prestación del servicio a cada cliente. Esta cultura de la calidad debe estar enfocada hacia la satisfacción total del cliente en cuanto a sus necesidades, deseos y expectativas. Se debe establecer un conjunto de estándares de calidad que no solamente cumplan con las expectativas, sino que además las superen.

En lo que se refiere a empresas hoteleras, a continuación desarrollaremos los aspectos conductuales y técnicos para ofrecer un excelente servicio de calidad al huésped.

ASPECTOS CONDUCTUALES:

1. La presentación personal

La buena presentación del personal es indispensable y primordial pues es la imagen del hotel. Incluye los siguientes aspectos:

- **Aseo personal:** comprende el baño diario, tener el cabello y las manos limpias, cuidar el buen olor corporal y aseo bucal. Los hombres deben estar bien rasurados y las mujeres llevar un maquillaje discreto, no usar perfumes o lociones fuertes.
- **Uniforme:** deben tener el uniforme limpio y planchado. Tener siempre su porta nombres puesto, llevar el calzado limpio.
- **La postura:** en los puestos donde es necesario estar de pie, conservar una postura adecuada. No fumar durante las horas de trabajo, no comer, no masticar chicle, ni caramelo, no correr, no gritar.

2. La cortesía

La cortesía y amabilidad es un factor que no debe faltar al prestar un servicio, pues éste será percibido por el huésped como un buen o mal servicio. Inclusive el huésped más difícil de satisfacer, saldrá contento luego de un momento de verdad en que el empleado se dirija a él con una sonrisa sincera y palabras que denoten amabilidad y cortesía. A continuación se citarán unos estándares enfocados específicamente hacia la demostración de cortesía hacia los huéspedes.

- Dar la bienvenida al huésped.
- Saludar
- Sonreír
- Hay que ver al huésped de frente y a los ojos; escucharlo con atención y observar.
- Tratar a los huéspedes por su apellido.
- Al hablar, hacerlo en una forma amable, entusiasta y cortés.
- Responder rápida y eficientemente a las preguntas de los huéspedes o compañeros de trabajo. En caso de no saber la respuesta, solicitar la ayuda de otros compañeros o de un superior.
- Anticipar las necesidades de los huéspedes.
- Ser amigable, pero siempre guardar la "distancia" adecuada con los clientes.
- No tutear a los clientes.
- Ser discreto.
- Ayudar a los niños, ancianos, minusválidos y mujeres embarazadas.
- Ser amable y atento al utilizar el teléfono.
- Pedir las cosas por favor.
- Dar las gracias.
- Pedir ayuda a otro compañero cuando se tiene que atender a varios huéspedes que están en espera.

- A un huésped que está en espera, hacerle saber que lo atenderemos en la brevedad posible.
- Cuidar el vocabulario.
- Despedir al huésped, darle las gracias e invitarlo a que regrese pronto.

3. Las actitudes

Las actitudes son declaraciones evaluativas en relación con objetos, personas o hechos. Reflejan la forma en que uno se siente acerca de algo. Las actitudes son importantes en las organizaciones, porque afectan el comportamiento en el trabajo.

Un empleado debe tener ciertas actitudes enfocadas hacia el huésped, sus compañeros y su lugar de trabajo, que se citarán a continuación:

- Valorar al huésped.
- Ser responsable.
- Ser puntual.
- Ser honrado.
- Tener compañerismo.
- Experimentar respeto hacia los compañeros.
- Trabajar en equipo.
- Tener espíritu de cooperación.
- Evitar el desperdicio.

- Preocuparse por el aseo del área de trabajo.
- Promover los servicios del hotel.
- Cuidar la seguridad del hotel y de los huéspedes.
- Estar siempre dispuesto a satisfacer las necesidades del cliente.
- Valorar el trabajo propio.
- Tener deseos de mejorar, desarrollarse y de superarse.
- Tener el gusto por servir a los demás.
- Tener una actitud positiva, pues las personas con actitud negativa representan una verdadera carga para la empresa.

ASPECTOS TECNICOS:

1. Manejo de materiales

Dependiendo del área del hotel en donde se desempeñe el empleado, se utilizarán diferentes materiales de trabajo. Es indispensable que sepa su utilidad, su importancia y su correcta utilización para poder brindar un servicio de calidad. El correcto manejo de materiales hará más ágil y a la vez más eficiente el trabajo del empleado, lo cual se verá reflejado en la satisfacción del huésped.

2. El sistema de trabajo

Se refiere a los procedimientos que cada empleado debe cumplir durante su turno de trabajo y el programa que utiliza de apoyo para brindar el servicio al huésped. Es importante la capacitación y familiarización del personal con el sistema empleado dentro de su actividad laboral, logrando así optimizar los

recursos. Los procedimientos serán establecidos por cada empresa, buscando de ésta manera estandarizar el servicio brindado. Cuando se eliminan las variaciones, se incrementa la uniformidad de los servicios. Esto, a su vez, genera menores costos y mayor calidad.

3. El idioma extranjero

Los hoteles reciben un gran número de huéspedes de diversas nacionalidades y que hablan diferentes idiomas. Es necesario tener personal con conocimientos de varios idiomas, de acuerdo al mercado que maneje cada hotel. En nuestro país, ese idioma sería el inglés, pues sin conocimientos básicos de éste, no se podría brindar el servicio requerido. Un huésped llega con necesidades y expectativas con el deseo de que sean satisfechas en el menor tiempo posible y al encontrarse con un impedimento como la barrera del idioma, ésta será razón suficiente para que no tenga deseos de repetir la experiencia en ese hotel.

1.7.2 Estándares de calidad

Se considera necesario encontrar un grupo de estándares sobre los cuales se basará para la creación del manual de entrenamiento. De ésta manera se garantiza que el manual estará siempre enfocado en la calidad, buscando aumentar los niveles de eficiencia de sus empleados y a la vez estandarizar la calidad del servicio brindado al cliente.

Luego de una búsqueda minuciosa en diversos libros enfocados en el servicio al cliente, los que se adaptan más a los objetivos del manual son **LOS PRINCIPIOS KAIZEN** que son citados en el libro "Cómo brindar un servicio integral al cliente" escrito por Patricia Wellington.

El KAIZEN se traduce en mejoramiento, de *kai* que significa cambio y de *zen* que significa bueno.

KAI		ZEN
cambio	+	bueno
	=	
MEJORAMIENTO		

El Kaizen es una nueva cultura que empezó a ser utilizada por las empresas en el oriente. Busca un mejoramiento continuo fomentando a sus empleados a participar activamente en las actividades de la empresa, logrando de ésta manera la integración de sus empleados y el compromiso de su parte hacia la compañía. Kaizen no busca solamente mejorar, sino que también trata de elevar la calidad de los productos, servicio y desarrollo de sus empleados, disminuir el desperdicio de los recursos y por último reducir los costos, logrando así clientes más satisfechos.

LOS DIEZ PRINCIPIOS KAIZEN

1. Concentrarse en los clientes

Este principio busca principalmente enfocar todas las actividades de la empresa en satisfacer al cliente. No existe distinción entre la fabricación del producto y la entrega del mismo, lo concibe como uno solo, ya que lo que se busca al final es clientes satisfechos. No hay puntos medios, o las cosas se hacen bien, o no se hacen.

2. Realizar mejoras continuamente

En el Kaizen la búsqueda del mejoramiento nunca se debe detener. Cada nuevo estándar que se cree será incorporado en los procesos de la empresa, hasta que se ideé uno que lo mejore y poder incorporarlo al proceso.

3. Reconocer abiertamente los problemas

En todas las compañías existen problemas, pero con la filosofía Kaizen se persigue una apertura total de los problemas para que todos los integrantes de las empresas puedan aportar diversas soluciones a los mismos. Lo ideal es contar con la aportación de ideas innovadoras del personal de las distintas áreas y no tan sólo de aquellos involucrados y más cercanos al problema.

4. Promover la apertura

En una compañía enfocada hacia el Kaizen es muy raro encontrar una diferenciación marcada entre los empleados. Sólo se observan los símbolos usuales de rango en los más altos mandos gerenciales. De ésta manera se facilita la comunicación y apertura entre los empleados.

5. Crear equipos de trabajo

En estas compañías cada individuo pertenece a diferentes equipos de trabajo simultáneamente. Estos equipos estarán formados por empleados de una misma área, por empleados con la misma antigüedad, o por empleados de diversas áreas, fomentando así un compromiso y responsabilidad colectiva y a la vez un sentido de pertenencia hacia la empresa en general y no tan sólo con el departamento al cual pertenecen.

6. Manejar los proyectos a través de equipos inter funcionales

En este principio se busca “trabajar juntos” en la realización de proyectos. Eso se refiere a que es necesario que en cada proyecto que se vaya a llevar a cabo se cuente con la participación no solamente del área principal del proyecto sino con todas las áreas involucradas. De no ser así, una vez presentado el proyecto, se deberán hacer las correcciones respectivas con las diferentes áreas afectadas, desperdiciando tiempo y dinero.

7. Nutrir los apropiados procesos de relaciones

Como cualquier empresa, las compañías enfocadas en el Kaizen buscan alcanzar sus metas financieras, pero no se obsesionan con ésta idea, pues reconocen que están haciendo bien las cosas. Tiene establecidos procesos sólidos e inevitablemente se producirán los resultados esperados.

8. Desarrollar la autodisciplina

Se trata de formar empleados comprometidos a la empresa con integridad, lealtad con el equipo de trabajo, capacidad de trabajar en armonía con sus

compañeros y clientes y que estén dispuestos a sacrificar, cuando sea necesario, a sus familias y tiempo social por la compañía.

9. Mantener informados a todos los empleados

Es necesario que todos los empleados conozcan, estén conscientes y de acuerdo con los objetivos, misión, cultura, valores, planes, y actividades de la empresa para que su comportamiento en general sea correcto y siempre enfocado en el mismo camino.

10. Desarrollar a todos los empleados

Desarrollar a los empleados le trae muchos beneficios a la empresa, pues le brinda habilidades y oportunidades para aplicar lo aprendido. El desarrollo implica el poder desenvolverse en otras áreas, la motivación, tener poder de decisión y recompensa.

CAPITULO II

EVALUACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL DEPARTAMENTO DE RECEPCIÓN DE LOS HOTELES SELECCIONADOS COMO MUESTRA

En la evaluación del departamento de recepción de los cinco hoteles tomados como muestra se tuvo la oportunidad de analizar éste departamento detalladamente, se encontraron muchos factores en común. Dentro de cada hotel una sola persona se encarga de la mayoría de las funciones del departamento de recepción, es decir que ésta persona es recepcionista, agente de reservas y operadora, mientras que el área de conserjería está a cargo del botones. Se consideró conveniente separar las funciones por área aún cuando ésta sea cumplida por una sola persona, pues de ésta forma se puede hacer un análisis más claro de cada área evitando confusiones.

En este capítulo se resumieron las funciones requeridas en el área de recepción, conserjería, reservas y comunicaciones. Estas funciones se establecieron de acuerdo a los diferentes libros de hotelería que se utilizaron como referencia, sumándole la experiencia de haber trabajado en hoteles de la ciudad y los conocimientos adquiridos durante la carrera universitaria. Luego se analizó la situación actual del departamento de los hoteles tomados como muestra que sirvió más adelante para detectar las falencias y basándose en éstas fallas crear el manual de entrenamiento.

2.1 Área de Recepción

Es el área que mantiene más contactos con el huésped, desde el check in hasta el check out. El recepcionista durante la estadia en el hotel debe mostrar eficiencia en cada detalle por mínimo que parezca. Con esto se logrará que el huésped no solo se sienta satisfecho y vuelva al hotel sino que lo recomiende entre sus conocidos.

Funciones requeridas en recepción:

- Dar la bienvenida a los huéspedes que llegan al hotel.
- Asignar las habitaciones de acuerdo a las reservas diarias.
- Realizar el Check in de huéspedes individuales y grupales.
- Realizar el Check out de huéspedes individuales y grupales.
- Informar a los huéspedes de los servicios y facilidades del hotel.

- Asistir al huésped de forma permanente resolviendo cualquier inquietud.
- Conocer las actividades diarias realizadas del Hotel, a fin de dar información correcta a quien lo requiera.
- Conocer las tarifas de habitaciones, para realizar una venta efectiva.
- Actualizar las tarjetas de registro diariamente.
- Ingresar los consumos de cada huésped en las distintas áreas del hotel a su cuenta.
- Resguardar, entregar y recibir las llaves de las habitaciones.
- Conocer y tener información sobre los puntos turísticos y eventos más importantes realizados en la ciudad.
- Cuadrar su caja.
- Entregar su turno eficazmente al recepcionista entrante.
- Mantener el área de trabajo limpia y organizada.
- Conocer y cumplir con las políticas de pago para los huéspedes.
- Asignación de habitaciones de acuerdo a las reservas recibidas.
- Coordinar con la Gerencia del hotel la llegada de los huéspedes VIP.
- Conocer los procedimientos en caso de emergencia.
- Mantener a Gerencia informada sobre las quejas, pedidos y sugerencias de los huéspedes.
- Asignar las cajas fuertes en recepción a los huéspedes que lo requieran.

- Coordinar los transfers requeridos por los huéspedes.
- Llenar diariamente el Reporte de Migración con la entrada y salida de huéspedes.
- Dar instrucciones y trabajar conjuntamente con el personal de conserjería.
- Al final de cada turno entregar un listado de huéspedes en casa a todos los departamentos implicados.

Análisis de la situación actual en el área de recepción

- *Huéspedes no reciben una bienvenida al llegar al hotel.*

El huésped al llegar al hotel y acercarse al counter de la recepción espera unas palabras de bienvenida al establecimiento. En los numerosos check in que se presenciaron en los hoteles analizados se notó que ningún recepcionista cumplió con este detalle. El recepcionista se centró en realizar el check in obviando las palabras de bienvenida que son necesarias, primordiales y esenciales que además de hacer más ameno el recibimiento, causa una excelente primera impresión del hotel en el cual se va a alojar el huésped.

- *Check in muy formal.*

El check in es un procedimiento que consiste en una serie de pasos que deben cumplirse. El recepcionista debe ser eficiente y mostrar cordialidad, atención y paciencia durante todo el proceso. En los hoteles visitados, los recepcionistas tan solo se limitaron a cumplir con sus procedimientos, sin

embargo no resaltaron el momento con detalles, personalizando el check in. Cuando se habla de personalizar el proceso, se refiere a llamar al huésped por su apellido al hablarle, mirarlo mientras se le habla, escucharlo con atención, conversar con él, en fin, crear un momento ameno y amigable con el huésped.

- *No indagan en las necesidades que pueda requerir el huésped.*

Como se explicó anteriormente, en los check in se notaron ciertas fallas en el proceso. El recepcionista no buscó ni indagó necesidades que podía satisfacer más allá que el de ofrecer una habitación para el alojamiento del huésped. Tan solo le preguntaban o confirmaban con el huésped el tipo de habitación que requería. Se considera que el recepcionista debe tratar de interpretar o preguntar directamente las necesidades del huésped para ofrecer lo más indicado y aclarar las dudas pertinentes.

- *No se establece hora de check in.*

Otro detalle en común que se encontró en los cinco hoteles analizados, fue que no tienen establecida una hora mínima para el check in. Además se puede recalcar que numerosos check in fueron realizados antes de las 10am. En la mayoría de los casos ya existía una habitación disponible para el huésped aunque llegara temprano en la mañana. Esto era posible también por la rapidez con que se realiza la limpieza y acondicionamiento de las habitaciones salientes por las camareras que era de 10 a 20 minutos en promedio. No manejan los cargos por *early check in* (check in temprano), es

decir cargar la noche anterior por arribar al hotel antes de la hora establecida del check in.

- *Check in tarda entre 5 a 7 minutos.*

Durante el check in se busca cumplir eficazmente el proceso pero en el menor tiempo posible, especialmente en las horas de mayor afluencia en la recepción. Un check in con errores y que tarda demasiado ocasionará que el huésped se enoje y se retrase en sus actividades. En los hoteles que se visitaron un check in se realizaba en promedio en un rango de 5 a 7 minutos, dependiendo del hotel, del huésped, si era walk in o si venía con reserva. También se notó que muchas veces el check in se demoraba por anomalías y discrepancias con las reservas o por la falta de agilidad y conocimiento del proceso y del sistema computarizado por parte del recepcionista.

- *Toda la atención se dirige hacia el huésped que atienden, descuidando a los otros que esperan atención.*

En muchas ocasiones especialmente en las horas de mayor afluencia, los huéspedes o personas externas pueden acumularse en la recepción solicitando ser atendidos. Al suceder esto, se observó que los recepcionistas se concentraron en atender al huésped que tenían al frente ignorando por completo durante ese período a los otras personas que esperaban, inclusive ignoraron a los huéspedes que se acercaban a entregar llaves o fallaron en responderle el saludo a los huéspedes que pasaban saludando. El recepcionista debe entender la importancia de hacerle notar a los huéspedes que esperan, que serán atendidos en unos minutos una vez haya terminado

con el huésped que ya se está atendiendo. Esto evitará enojos, malos entendidos y la percepción del huésped de que no es importante para el hotel.

- *No aplican sus propios estándares para contestar el teléfono.*

El departamento de recepción posee un estándar para contestar llamadas internas, ya sea de huéspedes, de otros departamentos o del área administrativa del hotel. En todos estos hoteles nos encontramos con estándares similares que consistían en decir "Recepción, buenos días / tardes / noches, habla....." Pero en la práctica y en el trabajo diario, estos estándares no se cumplen como regla. El recepcionista lo olvida, piensa que no es necesario y no le da la importancia que se merece. A pesar de que nos indicaron que deberían decir su nombre al contestar el teléfono, esta parte del estándar no fue cumplido ni una sola vez, en ninguno de los cinco hoteles visitados.

- *Falta de organización en sus puestos de trabajo.*

La falta de orden y organización de los materiales de trabajo y de todo tipo de papelería que se utiliza diariamente en cada turno de trabajo es un detalle que se destacó y se repitió en todos los hoteles analizados. No existen lugares específicos asignados en la recepción para colocarlos. Esto retrasa considerablemente las funciones del recepcionista, y por lo tanto compromete el servicio brindado al huésped durante su estadía. Buscar una carta de pago o una grapadora puede ser una tarea que demore hasta 5 minutos. Además notamos que existen muchas carpetas, papeles que ya no

son útiles y que ocupan el espacio de la recepción que podría servir para archivar o colocar otro tipo de materiales que se requiere tener en orden por su uso constante.

- *Sistema computarizado de habitaciones poseen fallas.*

Cada hotel tiene su propio sistema computarizado de habitaciones en su mayoría creado específicamente para ese hotel de acuerdo a los requerimientos del hotel. Unos programas son más completos, unos más modernos, unos muy básicos y antiguos, otros con mayores opciones. Se notó y fue comentado por los recepcionistas que sus sistemas no son 100% confiable, y que poseen algunas fallas. Tanto ellos como los gerentes de estos hoteles están al tanto de éstas fallas, para los cuales les prometen que lo mejorarán poco a poco. En ciertos hoteles, en el momento del check out el recepcionista utiliza una sumadora para calcular el valor total de la cuenta, pues una de las fallas del sistema es en las cuentas. El check out es muy demorado por este doble chequeo que realiza el recepcionista.

- *No se apoyan en el sistema para sus funciones.*

Los sistemas computarizados de habitaciones utilizados en éstos hoteles no son lo suficientemente prácticos, rápidos, confiables, ni eficientes, razón por la cual los recepcionistas no se apoyan en ellos para agilizar su trabajo. Prefieren tardarse más en obtener información de hojas y reportes que utilizar el sistema que para ellos y de acuerdo a su experiencia no siempre es correcto. Se nota además que sus conocimientos y habilidades con las computadoras son limitados. Los recepcionistas prefieren colocar la

información que puede ser obtenida del sistema en papeles para poder tener un acceso más rápido a ella, según ciertos comentarios que se dieron.

- *Ingreso de cargos de los diferentes ambientes a las cuentas.*

Se encontró que en los hoteles de primera categoría, la recepción es el área que se encarga de ingresar a las cuentas de cada huésped los cargos que el huésped ha hecho en los diferentes ambientes del hotel. Cada área se encarga de hacer llegar al recepcionista la comanda o soporte correspondiente, éste lo ingresa a la cuenta y coloca el soporte en un rack de los huéspedes en casa para que una vez haya hecho el check out, ser entregado al huésped directamente, a la compañía o a la administración del hotel según sea el caso. Todo cargo ingresado a una cuenta debe tener su correspondiente soporte en papel.

- *Depósitos por habitación se piden diariamente.*

Si un huésped se hospeda en el hotel y cancelará su cuenta en efectivo, éstos hoteles exigen un depósito por adelantado. Este depósito es solicitado por el recepcionista durante el check in y corresponderá a la primera noche de alojamiento. Al siguiente día se le solicitará el depósito correspondiente a la segunda noche de alojamiento, y así sucesivamente mientras dure la estadía del huésped. También notamos que este pedido diario de depósitos muchas veces no se lleva a cabo con todos los huéspedes como corresponde por diversas razones, pero principalmente por descuido y se le pide el acumulado de varias noches anteriores.

- *No hay reemplazo para el recepcionista en horas de comidas.*

Cada recepcionista durante su turno de trabajo tiene derecho a 30 minutos para comer, ya sea éste almuerzo o cena según corresponda. Existe un solo recepcionista por turno, razón por la cual durante este período el botones será la persona quien se encargará de reemplazarlos y de permanecer en la recepción. El botones tiene acceso a limitadas funciones de la recepción, es por esto que en caso de presentarse un check in o un check out o algo que esté fuera del alcance del botones, éste llamará al recepcionista quien interrumpirá su receso para atender la recepción.

- *Existe un recepcionista por turno.*

En cuatro de los cinco hoteles que se analizaron, la recepción se encuentra a cargo de un solo recepcionista por cada turno de trabajo. Este recepcionista cumplirá con las funciones de la recepción, de operador y de agente de reservas. En ciertos momentos, dependiendo de la ocupación del hotel y de las horas de mayor afluencia, ésta persona tendrá una considerable carga de trabajo manejada muy bien por ciertos recepcionistas y ocasionando errores y fallas por recepcionistas menos hábiles y rápidos.

- *Caja chica no se maneja responsablemente.*

La recepción de estos hoteles posee una caja chica que se encuentra bajo la responsabilidad del recepcionista durante su turno de trabajo. A pesar de que deben justificar con vales o recibos el dinero retirado del fondo de caja chica, se considera que éste fondo no se maneja responsablemente. Con este dinero salen de cualquier tipo de apuro o reponen la falta de algún material de trabajo. La administración se queja constantemente del mal

manejo de este dinero, inclusive en uno de los hoteles visitados, la caja chica fue retirada por ésta razón, por lo cual el recepcionista no tiene efectivo ni cambio a su alcance cuando realmente lo necesita, como por ejemplo para darle cambio a un huésped.

- *No existen hojas de comentarios o sugerencias.*

La opinión, comentarios y sugerencias, ya sean buenas o malas, por parte de los huéspedes es una fuente de información muy valiosa para la Gerencia para detectar falencias y fortalezas de su hotel. En los hoteles analizados no se encontró ni buzón de sugerencias, ni hojas de comentarios a disposición de los huéspedes. Cualquier inquietud, queja, o felicitaciones que comentan los huéspedes durante su estadía no queda registrada en ningún formato. En caso de que el huésped insista en escribirla, el recepcionista le facilita una hoja blanca y se la hace llegar a la Gerencia del hotel. Es lamentable ver la falta de interés por conocer la opinión de los huéspedes y su experiencia en el hotel.

- *No promocionan los servicios y facilidades del hotel.*

Los recepcionistas conocen los servicios que ofrece el hotel y las facilidades a disposición de los huéspedes, sin embargo no los promocionan. Ellos ofrecen ésta información sólo cuando se les pregunta o existe alguna duda sobre los mismos. La correcta información y promoción de servicios y facilidades aumenta su consumo y por ende aumentan los ingresos. El recepcionista debe mostrar sus habilidades de buen vendedor. Debe

informar del producto que está vendiendo y convencer al huésped a que conozca los servicios que brinda el hotel, destacando todas las cualidades.

- *No tienen las cartas de pago necesarias a la mano para las llegadas del día.*

Normalmente las cartas de pago enviadas por las empresas que tienen convenios con el hotel, llegan directamente al área administrativa ya sea por mail o por fax. Pero no son enviadas inmediatamente a reservas para que estén al tanto de que le cubre exactamente la empresa.

- *Recepción no entrega reportes a otros departamentos, ni recibe reportes de ellos.*

Recepción no elabora ni entrega reportes correspondientes a huéspedes en casa, de huésped por llegar, o demás información que maneja la recepción a los demás departamentos. Cualquier información que otro departamento necesite lo obtendrá llamando a la recepción, por la radio o acercándose directamente al recepcionista. Así mismo los diversos departamentos no entregan ningún tipo de listados útiles para la recepción, por ésta razón no existe un registro escrito del status de las habitaciones limpias y listas para ser vendidas y ocupadas por parte de Ama de Llaves. Esta falta de reportes retrasa y dificulta el trabajo, en especial de las áreas operativas del hotel.

- *No utilizan el libro de novedades.*

Se encontró que en la recepción de todos los hoteles existe un libro de novedades que sería de gran ayuda y utilidad si éste libro fuese empleado para pasar las novedades más relevantes e importantes de turno en turno.

Lamentablemente este libro se encuentra arrinconado en la recepción y no es utilizado como corresponde. Las novedades se pasan verbalmente o mediante papeles pequeños que se colocan o se pegan en la recepción para ser vistos por el recepcionista del siguiente turno. Por ejemplo, objetos olvidados también podrían ser registrados en éste libro evitando confusiones al momento de confirmar si se encuentran en custodia del hotel. Presenciamos un caso en que un huésped fue al hotel y al tercer día finalmente pudieron darle razón de sus lentes olvidados, para lo cual el huésped ya estaba muy enojado con el hotel.

- *Falta de supervisión.*

La falta de supervisión de un encargado o de un jefe es notoria en los hoteles de primera categoría, es por esto que los estándares y procedimientos no se cumplen regularmente, así mismo los recepcionistas incurren en numerosos errores de comportamiento en el counter de la recepción. Se puede nombrar entre los más comunes errores de comportamiento que se encontraron en la recepción: utilizar sus celulares personales, comer y tener alimentos a la vista, mascar chicle, leer el periódico, recibir llamadas personales aunque tengan huéspedes enfrente esperando atención, conversar con empleados de otros departamentos que se acercan inclusive cuando hay huéspedes, se sientan en el counter y no en la silla como corresponde, entre otros.

- *Ama de llaves no entrega reporte de status de habitaciones a recepción.*

Como un detalle que se repite en éstos hoteles se noto que en ningún momento del día el departamento de Ama de Llaves entrega un reporte del estado de las habitaciones del hotel a la recepción. En la mañana cuando entran a laborar las camareras se informan en recepción las habitaciones ocupadas, las que saldrán y las que ya salieron. Luego de un check out recepción informa en ciertas ocasiones a Ama de Llaves que la habitación ya está vacante y luego de un tiempo que consideran prudencial, el recepcionista colocará ésta habitación como limpia en el sistema, sin confirmar este status de antemano con las camareras de piso.

- *Existen discrepancias constantemente sobre los consumos de mini bar.*

En varias ocasiones durante el check out se presencio discrepancias, confusiones y errores con el cobro de los consumos del mini bar de las habitaciones. El huésped aseguraba no haber consumido la totalidad de los que se le estaba facturando, y el recepcionista procedía a cobrar lo que el huésped indicaba en la mayoría de los casos. Al chequear los procesos de reposición del mini bar que es realizada en ciertos hoteles por el botones y en otros por Ama de Llaves se encontró con la novedad de que el mini bar no se repone por completo siempre, pues la falta de un producto y la abundancia de otros en las bodegas determinan muchas veces el producto colocado en el mini bar, lo cual no es registrado ni informado a la recepción para su conocimiento.

- *No es solicitada la fecha del check out.*

Al huésped que llega al hotel ya sea con reserva o sin reserva (walk in), no se le exige informar su fecha exacta de salida. Cuando existe una reserva hecha, el recepcionista conoce los días aproximados que estará alojado, pero no confirma con el huésped si ésta información es correcta. Cuando es un huésped sin reserva, el procedimiento es el mismo, y no se le pregunta siquiera una fecha aproximada de salida. Esto se vuelve un inconveniente cuando el hotel tiene una alta ocupación pues no se sabe que disponibilidad de habitaciones se tendrá para ese día.

- *Huésped no firma la factura final cuando son cuentas por cobrar.*

Cuando un huésped se encuentra hospedado y es su compañía quien le cubre la totalidad o parcialmente sus consumos, durante el check out el huésped chequea su cuenta, pero no se le pide que firme la factura, dándole su visto bueno y confirmando que lo facturado por el hotel es correcto. La firma del huésped en la cuenta final sería un respaldo valioso para el hotel al momento de enviar esa cuenta al cobro a la compañía que corresponde. De esa manera se evitaría cualquier reclamo posterior en caso de algún desacuerdo.

- *Check out tarda entre 7 a 9 minutos.*

Igual que en el check in, en el check out se busca cumplir eficazmente un proceso pero en el menor tiempo posible, especialmente en las horas de mayor afluencia en la recepción. Un check out con errores y que tarda demasiado ocasionará que el huésped se enoje, se retrase en sus actividades o en su viaje de retorno a casa. En los hoteles visitados un

check out se realizaba en promedio en un rango de 7 a 9 minutos, dependiendo del hotel, del huésped, y de la forma de pago. También se noto que muchas veces el check out se demoraba por las discrepancias en los cargos, el chequeo de la habitación y del mini bar, dificultad de entendimiento cuando el huésped habla inglés o por la falta de agilidad y conocimiento del proceso por parte del recepcionista y fallas del sistema computarizado.

- *Hora aproximada del check out es a las 2pm.*

La hora del check out en promedio determinada en los hoteles tomados como muestra es a las 2pm. Esta es considerada una hora bastante conveniente para los huéspedes y en caso de requerir la habitación hasta más tarde se les cobrará una noche extra, si es que la Gerencia no autoriza un check out tardío sin costo. Además si el huésped lo desea, existe la opción de abandonar la habitación, dejar el equipaje en bodega, saldar la cuenta y recoger el equipaje en la tarde o la noche sin que signifique un costo adicional.

- *Afluencia de los turistas.*

El tipo de turista que mayormente se hospeda en los hoteles de Guayaquil y específicamente también en los hoteles de primera categoría son Turistas de Negocios ya sean éstos nacionales o extranjeros, dependiendo del hotel. Cada hotel maneja su propio mercado de turistas, unos reciben en su mayoría huéspedes estadounidenses, otros, huéspedes latinoamericanos, mientras que otros llenan sus hoteles principalmente de turistas nacionales,

También se recibe, aunque en menor proporción huéspedes que vienen a realizar actividades turísticas en la ciudad.

- *Servicialidad de los recepcionistas.*

La cortesía y amabilidad es un factor que no debe faltar en un recepcionista. Inclusive el huésped más difícil de satisfacer, terminará contento luego de que se le dirija hacia él con una sonrisa sincera y el tono adecuado. En este aspecto se manejan dos extremos muy marcados en los hoteles visitados. Mientras unos cuantos recepcionista muestran una buena actitud y servicialidad en todas las actividades de su trabajo, existen otros y que son mayoría que se limitan a realizar sus funciones sin amabilidad, cortesía, ni sonrisa, incluso obviaron responder saludos y peor aún saludar a los huéspedes por iniciativa propia.

- *Relación recepcionistas – huéspedes.*

Existe una buena relación que puede ser considerada como cálida entre los recepcionistas y los huéspedes frecuentes de cada hotel. A la mayoría les resaltan su importancia y se preocupan por satisfacer sus necesidades. En ciertos hoteles inclusive conversan con ellos, bromean y los llaman por su apellido. Con respecto a la relación entre los recepcionistas y huéspedes esporádicos o nuevos, ésta relación “cálida” no se da, pues se limitan a cumplir sus funciones y no crean esos momentos amenos durante la estadía del huésped.

- *Relación recepcionistas – botones.*

Se nota una buena relación entre los recepcionistas de los hoteles analizados y los botones. Se nota el compañerismo, se da un trabajo en equipo y el apoyo mutuo es constante durante los turnos de trabajo. Esto facilita el desempeño de las funciones de ambas partes y mejora el ambiente de trabajo, beneficiándose tanto los empleados, como la Gerencia y el huésped que percibe a los empleados del hotel como un equipo que en conjunto harán su estadía más placentera.

- *Relación recepción – ama de llaves.*

La relación entre recepción y ama de llaves no denota ni compañerismo ni amabilidad. Esto no significa que la relación sea de ésta manera en todo momento, pero sí es la que sobresale. Se manejan muy separados, no trabajan en conjunto y en caso de un error o discrepancia, el departamento no asume la responsabilidad del mismo, sino que culpa al otro del error sucedido. Su trato es netamente profesional y no existe un ambiente de trabajo en equipo y de apoyo que se destaque entre el área de recepción y el de ama de llaves.

- *La presentación personal.*

Se pueden destacar tres aspectos dentro de la presentación personal:

Aseo personal: no se preocupan por maquillarse adecuadamente, ni de tener el cabello peinado, así mismo del cuidado de las uñas. Esto se notó más en las recepcionistas femeninas.

Uniforme: en algunos de estos hoteles, los recepcionistas no tienen uniforme o inclusive unos si tienen pero deciden no utilizarlo. Ciertos hoteles que si

poseen uniformes, éste se encuentra deteriorado y viejo, la tela desteñida e inclusive con huecos. Se noto que no usan un porta nombres.

Postura: no conservan una postura adecuada en todo momento. Se les permite sentarse en la recepción pero quedan por debajo del counter, y al realizar un check in por lo general no se paran y lo hacen sentados. Al estar parados se arriman en el counter, le dan la espalda al frente de la recepción e inclusive un recepcionista se sentó sobre el counter de la recepción.

- *Tumos de trabajo de más de 8 horas.*

Estos hoteles poseen turnos de trabajos diarios de 9, 10 y 12 horas inclusive. Esto varía de acuerdo al hotel y al personal disponible en cada uno de ellos. Lo más común eran los turnos de 12 horas durante los fines de semana. Se considera que turnos de trabajos tan prolongados se vuelven demasiado cansados, e influyen en el estado de ánimo de los recepcionistas, por lo tanto se compromete la calidad del servicio brindado ellos.

- *Uno o dos días libres.*

Aunque en ciertos hoteles los recepcionistas tienen dos días libres semanalmente, también se encontró con hoteles que tan sólo le dan una día libre a la semana a sus recepcionistas. En un trabajo de tipo operativo y de horarios rotativos como el que se da en la recepción de un hotel se considera prácticamente un derecho el que se les otorgue dos días libres a la semana. Ellos admiten que se les vuelve muy pesado, cansado y tenso trabajar 6 días a la semana. Se noto su desacuerdo y descontento por este detalle.

- *Recepcionistas no hablan inglés.*

A pesar de ser necesario el hablar inglés para poder desempeñar eficientemente las funciones de recepcionista, estos hoteles no lo consideran un requisito. Es por esto que se encuentra personal que maneja muy básicamente el inglés, y otros que eran mayoría, que no manejan este idioma en lo absoluto. Se presencio que era casi imposible la comunicación y el entendimiento entre huéspedes de habla inglés y los recepcionistas. En cierta ocasión bajó el gerente del hotel para ayudar a traducir, y en otras ocasiones el requerimiento del huésped no fue posible de entender o la información del recepcionista no fue captada por el huésped. No se les incentiva a aprender inglés ni se les exige para trabajar en este puesto.

- *Constante rotación de personal en el área.*

La rotación del personal de la recepción es constante, con la excepción de uno de los hoteles visitados. Fue común encontrar recepcionistas con semanas o pocos meses laborando en el hotel, y los que tenían mayor tiempo laborando, éste tiempo no sobrepasaba un año. Esta rotación además de significar costos para el hotel, compromete la calidad del servicio brindado, y la estandarización de los procesos. Sólo un hotel tenía recepcionistas con mínimo 4 años de trabajo en la recepción, aquí se noto un buen nivel de conocimientos, habilidades y destrezas por parte del personal, muy distinto a los recepcionistas del resto de hoteles analizados.

- *Ocupación del hotel.*

Cuando se habla de la ocupación promedio de los hoteles de primera categoría de la ciudad de Guayaquil, se encuentran dos extremos muy

marcados. Mientras unos tienen una ocupación bastante baja de aproximadamente un 30%, existen otros con una ocupación del 70% al 100%, lo cual es bastante alta. Se considera que la ubicación de los hoteles, sus instalaciones y su cartera de clientes corporativos son algunos de los factores que determinan ésta diferencia tan marcada de ocupación promedio.

- *No existe un equipo establecido para entrenar a los recepcionistas nuevos.*

Al consultar y averiguar con los recepcionistas y con los directivos del hotel sobre el entrenamiento previo a entrar a laborar que reciben los recepcionistas nuevos, se observó que no existe un plan y un equipo o persona específicamente asignada para entrenarlos. En todos los casos, un recepcionista del mismo hotel, ya sea el más antiguo o aquel que iba a ser reemplazado era la persona que realizaba el entrenamiento al nuevo recepcionista. Este entrenamiento dura de 2 a 4 días para luego realizar su turno de trabajo por sí solo. Los empleados comentaron que los días de entrenamiento se centran básicamente en el uso del sistema computarizado y la distribución de la recepción, y que el resto lo aprendieron en la práctica una vez que se quedaron ya solos en su turno.

- *No se incentiva a tomar cursos de entrenamiento.*

Tanto los directivos del hotel como los propios recepcionistas están conscientes de ciertos aspectos en que están fallando y que les gustaría reforzar. Pero lamentablemente este entrenamiento no es ofrecido por el hotel, ni existe algún tipo de motivación a que tomen cursos por su propia

cuenta. Es por esto que muchas de las fallas se conocen pero no se hace nada por mejorarlas, pues el hotel no le da la importancia debida, y por ende el recepcionista tampoco lo percibe como necesario.

- *No poseen manual de procedimientos.*

En todos los hoteles analizados se repitió el hecho de no tener un manual de procedimientos en donde se especifiquen las funciones del recepcionista y cómo realizarlas. Los recepcionistas no conocen lo que es un manual de procedimientos, y en ningún momento mientras han laborado en el hotel, se les ha presentado uno para que lean o utilicen. Ciertos hoteles si poseían un manual de procedimientos pero éste se encontraba archivado en el área administrativa del hotel y nunca ha cumplido su propósito ni ha sido ofrecido a sus recepcionistas.

- *Recepcionistas no poseen formación educativa vinculada con el turismo.*

Al contratar a los recepcionistas, el hotel no considera como requisito el que haya tenido algún tipo de formación vinculada a la hotelería o al turismo. Así mismo no considera un requisito el tener experiencia laboral previa en empresas de turismo. Muchos han iniciado estudios en otras ramas, y por lo tanto no poseen la vocación ni el amor e interés por el trabajo que realizan, lo cual se nota en su desempeño como recepcionista.

- *Desmotivación del personal.*

La desmotivación que se percibe en los recepcionistas de los hoteles evaluados es bastante notoria. Se lo percibe conversando con ellos, sus

actitudes, sus comentarios principalmente. Esta desmotivación se da porque sienten que sus sueldos son bajos, que no pueden desarrollarse personal ni profesionalmente en el hotel, que no son tratados como se merecen por sus superiores, que sus horarios de trabajos son muy prolongados, que sus días libres no son suficientes, que no existen actividades o detalles que los motive, entre otros. También nos dimos cuenta que todos estos detalles que los tiene descontentos no se los manifiestan a sus superiores, simplemente lo comentan entre ellos y se los guardan, por lo tanto sus jefes desconocen la situación.

- *Sueldo disminuye por omisión de impuestos en ciertas tarifas corporativas.*

Un detalle bastante curioso y que se repitió en varios hoteles fue que se hacen ciertas concesiones a algunas compañías con respecto a las tarifas corporativas que se les ofrece. Este trato especial se da principalmente para que estas compañías sigan hospedando a su empleados en el hotel. En ciertos casos se les asigna una tarifa más baja que las tarifas corporativas establecidas e inclusive en otros casos no se les cobra el 10% de impuesto de servicios, comprometiendo por ende el sueldo de todos los empleados del hotel, incluyendo el de los recepcionistas.

2.2 Área de Conserjería

La conserjería es el lugar de información donde el huésped puede comunicarse personalmente. Es el nexo de todos los servicios que brinda el

hotel. La conserjería está integrada por los botones, personas con conocimiento y habilidad necesaria para satisfacer las necesidades requeridas por el huésped durante su estadía.

Funciones requeridas en Conserjería:

- Mantener en forma continua la limpieza y arreglo del lobby.
- Dar la bienvenida al huésped de forma profesional y amable. (el mismo proceso aplica a su partida)
- Asistir al huésped desde su llegada al hotel, abriendo la puerta del automóvil, ayudar con el equipaje, etc.
- Estar informado de las actividades diarias del hotel, así como de todos los servicios ofrecidos, a fin de proporcionar una información correcta a quien lo necesite.
- Mostrar en cualquier momento una actitud profesional y de cooperación hacia cualquier huésped interno o externo, así como con todo el personal.
- Velar por la seguridad del hotel, reportando cualquier anomalía.
- Conocer y cumplir con los reglamentos del hotel y del departamento.
- Acompañar al huésped a la habitación y brevemente explicar las facilidades dentro de la misma.
- Realizar la revisión de habitaciones en el check out e informar cualquier inconveniente a la recepción.

- Asistir al huésped con cualquier inquietud, dirigiéndolo al mismo tiempo a la persona indicada.
- Distribuir a las habitaciones los mensajes, paquetes, periódicos y otros según sea necesario.
- Controlar que las áreas de parqueo para los huéspedes sean respetadas.

Análisis de la situación actual en el área de conserjería

- *Huéspedes no reciben una bienvenida al llegar al hotel.*

En la llegada de un huésped a cada hotel se pudo observar que los botones no tomaban la precaución de darles una cordial bienvenida a los huéspedes, simplemente un frío saludo. Mientras que los huéspedes esperan ser recibidos con el mejor de los tratos para así comenzar una agradable estadía.

- *Cuentan con servicio de transfer.*

La mayoría de los hoteles que se visitaron, cuentan con el servicio de transfer para sus huéspedes. El servicio de transfer consiste en recoger a cada huésped desde el aeropuerto y llevarlo al hotel y viceversa. Pero para recibir este servicio deberá ser solicitado en el momento de la reserva y un día antes de la salida de cada huésped, para poder coordinar con el encargado y que no hayan inconvenientes al momento de necesitar el servicio.

- *Fallas al ofrecer el servicio de transfer.*

El servicio de transfer es una opción muy importante, ya que si no está bien coordinado el huésped podría perder su vuelo. Muchas veces no se le da la importancia debida y se cometen ciertos errores, se pudo observar que en muchas ocasiones los botones no llevan un registro ordenado de los transfers y en ciertas ocasiones el huésped necesitaba salir pero el vehículo no se encontraba a disposición.

- *Responsables de revisar las habitaciones.*

El botones tiene la responsabilidad de revisar las habitaciones que van a ser ocupadas cada día. Se deberá hacer una revisión minuciosa de cada habitación cerciorándose que no exista ninguna falla en los equipos (televisor, aire acondicionado), que estén completos todos los productos en el minibar y chequear que la habitación este perfectamente arreglada y en buenas condiciones.

- *Al acompañar al huésped a la habitación no les explican como utilizar todos los servicios que ofrecen.*

En la llegada de cada huésped al hotel, el botones deberá ayudar con el equipaje y explicar de manera breve las facilidades que posee la misma y como usarlas, pero esto muchas veces se les pasaba por alto, ya que los huéspedes tenían que acercarse a recepción a consultar ciertas opciones que no conocían.

- *Botones se encarga de la limpieza del lobby.*

El lobby es un área de mucho movimiento en el hotel, porque es donde llegan, descansan y esperan los huéspedes. Esta área deberá estar

impecable en todo momento y esto se logra gracias a la dedicación que le brinda el botones, siempre pendiente de que en esta área todo este en orden.

- *Cuando se deja equipaje en la bodega, no entregan los tickets correspondientes.*

Muchas veces los huéspedes salen del hotel, pero necesitan dejar su equipaje por unos días más, este equipaje se lo guarda en una bodega hasta el momento de su retiro, pero se debe de entregar al huésped un ticket o documento que certifique que efectivamente su equipaje está en el hotel, para que no existan confusiones ni perdidas al momento de retirar el mismo.

- *No poseen los implementos necesarios para ejercer bien su trabajo.*

Para realizar un excelente servicio el botones debe contar con los implementos necesarios para realizar un excelente trabajo, pero muchas veces no se le da la importancia necesaria a sus funciones. Un carrito para asistir al huésped con su equipaje es muy útil ya que agiliza su trabajo dándole más tiempo para ayudar a los demás huéspedes en espera. Un counter donde pueda guardar sus herramientas de trabajo y poder ser más organizado en sus funciones.

- *Encargados de chequear los consumos del mini bar en el check out.*

Cada vez que existe un check out en cada hotel, el botones deberá dirigirse a la habitación y verificar que los productos existentes en el mini bar estén completos, en caso contrario deberá llamar a recepción y comunicar cual es el faltante para que el recepcionista pueda ingresarlo a la cuenta.

- *En el check out revisan e informan a recepción si existe alguna discrepancia en las habitaciones.*

En el momento del check out el botones debe subir a cada habitación y verificar que cada habitación se encuentre en buen estado y que ningún artículo o equipo de la habitación falte, luego llamar a recepción para avisar si existe o no alguna discrepancia.

- *Si se necesita una habitación en las amanecidas los botones deberán arreglar la habitación.*

Muchas veces a altas horas de la madrugada llega un huésped al hotel, pero en ese momento no existen habitaciones limpias disponibles. En este caso el botones cumplirá con las funciones de la ama de llaves y deberá limpiar la habitación en el menor tiempo posible, para que pueda ser utilizada por el huésped. El botones deberá ser entrenado para cumplir con estas funciones rápida y efectiva.

- *Botones no están disponibles en todo momento que el huésped lo requiere.*

Es muy importante para el hotel satisfacer las necesidades de un huésped lo antes posible. Pero existen ocasiones en que un huésped necesita ayuda del botones pero como solo existe un botones por turno, éste no esta disponible porque se encuentra realizando sus demás funciones.

- *Reemplazan a los recepcionistas en las horas de comidas.*

En las horas de almuerzo o cena de cada uno de los recepcionistas, el botones debe permanecer en recepción reemplazando al recepcionista. El

botones no está entrenado para realizar ninguna función de recepción, él simplemente deberá informar al recepcionista las novedades en su ausencia y si surge alguna complicación inmediatamente llamar al recepcionista de turno.

- *Constante rotación de personal en el área.*

En todos los hoteles que se visitaron existe una gran rotación del personal de conserjería, la mayoría de los empleados tienen muy poco tiempo de trabajo en los hoteles. Sin demostrarse muy contentos con sus empleos.

- *Además de sus funciones le asignan las funciones de otros departamentos.*

Los hoteles de primera categoría son hoteles pequeños, no existe mucho personal y muchas veces a una sola persona le asignan varias funciones en diferentes departamentos. Es decir que un botones es responsable también de ciertas funciones en la cafetería y durante su jornada de trabajo deberá estar pendiente de las necesidades en cafetería.

- *No están al tanto de las actividades de la ciudad para informarle a los huéspedes.*

Es importante que los botones estén pendientes y al tanto no solo de las actividades de la ciudad sino también de atractivos y lugares turísticos, para así poder sugerirle al huésped las diferentes opciones que pueden tener para distraerse dentro de la ciudad. Sin embargo en estos hoteles se observó que el botones no le da importancia necesaria a este detalle y cuando huésped solicita este tipo de información, es en este momento en que se la busca.

- *Falta de supervisión.*

No existe ninguna persona pendiente de las funciones que debe realizar el botones dentro de los hoteles de primera categoría. A pesar que deberían cumplir con su trabajo sin ninguna supervisión, no lo hacen e incumplen con ciertas normas importantes como: la buena postura en su trabajo, estar atentos a la llegada de un huésped y asistirlos, su apariencia personal, llevar completo su uniforme, el cuidado de su cabello, etc.

- *Turnos de trabajo de 10 a 12 horas.*

En la mayoría de los hoteles la jornada de trabajo de un botones es de 10 a 12 horas. Los fines de semana normalmente trabajan 12 horas y son dos turnos de trabajo, mientras que entre semana disminuye un poco las horas de trabajo. Esto genera descontento entre ellos ya que la jornada de trabajo se vuelve cansada.

- *Uno o dos días libres.*

Dependiendo del número de personas que trabajen en el hotel varían los días libres que tengan los botones. Esto crea un desmotivación de los empleados hacia su trabajo ya que se torna una jornada de trabajo más pesada. Se considera conveniente que cada empleado del hotel tenga derecho a sus dos días de descanso semanalmente.

- *Botones no hablan inglés.*

Es importante que los botones tengan conocimientos básicos en el idioma inglés ya que la mayoría de turistas que reciben son de origen

norteamericano. Pero dentro de estos hoteles no les exigen a sus empleados tener conocimientos de ningún otro idioma.

- *No tienen manual de procedimientos.*

Los botones no tienen ningún libro o manual al cual recurrir en caso de que tengan alguna consulta o inconveniente durante su jornada de trabajo. El manual de procedimientos es un instrumento necesario para poder brindar un mejor servicio a cualquier huésped que lo necesite.

- *Relación botones – recepcionistas.*

La relación entre botones y recepcionistas es muy buena. Forman un excelente equipo de trabajo y están pendientes de cualquier necesidad que tenga alguno, esto es excelente para realizar un buen trabajo y brindar un mejor servicio a los huéspedes que los visitan.

2.3 Área de Reservas

En el área de reservas se busca lograr un acuerdo verbal o escrito que se establece entre el hotel y una persona en el cual el hotel se compromete a prestar un servicio de alojamiento en una fecha determinada y en un período definido y la persona deberá cancelar por los servicios recibidos.

Funciones requeridas en reservas:

- Conocimiento de las tarifas de habitaciones.
- Tomar reservas de todo tipo: provisionales y confirmadas.

- Garantizar las reservas.
- Conocer las políticas de crédito establecidas por el hotel.
- Solicitar cartas de pago a las compañías cuando se requiera.
- Ofrecer los servicios y facilidades del hotel.
- Ingresar las reservas en el rack correspondiente o en el sistema según sea el caso.
- Preparar diariamente los correspondientes listados de reservaciones.
- Cancelación de reservas.
- Canalizar las reservas de grupos a la persona indicada del área administrativa.
- Analizar y satisfacer pedidos especiales.

Análisis de la situación actual en los hoteles en el área de reservas.

- *Las reservas no se ingresan en un sistema, se toman manualmente.*

La mayoría de los hoteles que se visitaron no tienen un programa especializado en reservas, simplemente anotan todas las reservas que ingresan en un archivo especial que hace más largo el proceso de tomar un reserva y dificulta la búsqueda de las mismas.

- *No se controla el número de reservas tomadas, lo que podría ocasionar una sobreventa del hotel.*

Al no tener un sistema al cual recurrir para verificar cuantas reservas diarias existe, los encargados de reservas deben diariamente revisar el archivo para no tener ningún problema de sobreventa. Pero ésta función no siempre la cumplen los recepcionistas y muchas veces se sobre-vende el hotel creando molestias y descontento a los huéspedes.

- *No aplican sus estándares al contestar el teléfono.*

Se pudo observar que al contestar el teléfono, las personas de reservas no siguen los estándares establecidos por el hotel. Simplemente al contestar el teléfono saludan sin mencionar a que departamento pertenecen, ni presentándose debidamente ante el potencial huésped.

- *No tienen un manual de procedimientos a la mano.*

Los encargados de reservas no tienen ningún libro o manual al cual recurrir en caso de que tengan alguna consulta o inconveniente durante su jornada de trabajo. El manual de procedimientos es un instrumento necesario para poder brindar un mejor servicio a cualquier huésped que lo necesite.

- *No se actualizan las tarifas corporativas en el sistema o en un listado.*

En los hoteles de primera categoría las personas de reservas tienen un trato más cercano con el huésped, es por esto se memorizan las tarifas de cada uno de ellos. Sin tomar en cuenta que es muy importante consultar y actualizar las tarifas de cada empresa ya que podrían existir cambios en alguna de ellas, creando problemas al hotel.

- *Falta el apoyo de un sistema de reservas.*

Un sistema de reservas es sumamente importante en un hotel, ya que sirve para tener una mayor organización en las reservas, para acumular mayor información del huésped en una menor cantidad tiempo, para tener acceso rápido a alguna de ellas en caso de alguna consulta, cancelación o confirmación. Mejorando así la atención y el servicio brindado a los potenciales huéspedes.

- *Los responsables de esta área no están capacitados para tomar reservas de grupos.*

Al trabajar en hoteles pequeños las funciones se dividen y las personas de reservas no siempre son las encargadas de tomar todas las reservas existentes en el hotel. Cuando existen reservas para grupos la persona encargada de tomarlas es siempre alguien de administración, ya que es una persona mucho más cercana al gerente que es el que toma la decisión al momento de crear los paquetes especiales.

- *No ofrecen los servicios y facilidades del hotel al momento de tomar una reserva.*

Cuando se toma una reserva es primordial ofrecer los servicios y facilidades que posee el hotel, de ésta manera se entusiasma al huésped a querer disfrutar de las comodidades que le brindan. Los encargados de reservas deben ser personas que sepan un poco de ventas y marketing y así poder vender mejor el hotel. Pero normalmente no es lo que se hace en éstos hoteles que se visitaron.

- *No se organizan diariamente las reservas.*

Los agentes de reservas son los encargados de revisar y organizar las reservas diarias del hotel, pero al no tener un sistema de reservas se complican sus funciones y no organizan las reservas diariamente, sino que esperan hasta que llegue cada huésped para buscar la reserva correspondiente.

- *Al momento de tomar una reserva no indagan en las necesidades del potencial huésped.*

Un buen agente de reservas no se limita a simplemente tomar una reserva y vender una habitación sino también debe tratar de interpretar las necesidades del futuro huésped para ofrecer lo más indicado. También deberá preguntar si existe algún requerimiento especial para tratar en lo posible de satisfacer éstas necesidades.

- *Base de datos incompleta y confusa.*

En cada hotel que se visitó, en la base de datos es donde se encuentra toda la información de las empresas que tiene convenios el hotel como la dirección, el número de RUC, teléfono, mail, tarifa, etc., se encuentra incompleta y confusa para el manejo de los encargados de reservas, lo que atrasa la toma de una reserva, ocasionando molestias al potencial huésped.

- *Se intenta confirmar reservas con unos días de anticipación.*

Uno de las funciones principales de la persona encargada de reservas es confirmar las reservas con unos días de anticipación, ya que es necesario estar seguros de los huéspedes que ingresarán al hotel, para así en el caso de cancelaciones tener la opción de tomar más reservas. En los hoteles

visitados se indico que este era uno de los procesos que se realizaban sin embargo se pudo comprobar que no se lleva a cabo.

- *Cuando son reservas de empresas se pide una carta de confirmación de la reserva por parte de la compañía.*

Es necesario tener un respaldo que confirme que se hizo la reserva y el convenio pactado con cada una de ellas, por esto es necesario que cada vez que se toma una reserva pedirle a cada una de las empresas envíen una carta de confirmación de la misma.

- *En ciertas ocasiones se traspapelan las reservas.*

Se presencio en más de una oportunidad que un huésped al llegar a la recepción aparentemente no tenía una reserva, mientras el aseguraba que la reserva si fue hecha con anterioridad. Esto sucede por la falta de una correcta organización en los archivos de las reservas. Esto ocasionará un check in bastante demorado y molesto para el huésped.

2.4 Área de Comunicaciones

El área de comunicaciones es la voz del hotel y por ser el primer contacto que tendrá una persona externa con el hotel, determinará una buena o mala impresión del mismo. También cumplirá con la asistencia a los huéspedes en llamadas y en buscar la solución de inconvenientes.

Funciones requeridas en comunicaciones:

- Mantener y verificar que el equipo de trabajo se encuentre en buenas condiciones.
- Proporcionar información sobre funciones y eventos que se llevan a cabo en el mismo.
- Canalizar las llamadas internas y externas del hotel.
- Efectuar y asistir al huésped en cualquier llamada que ellos requieran.
- Recibir y registrar mensajes para los huéspedes.
- Coordinar con conserjería el reparto de mensajes recibidos.
- Realizar las llamadas a despertar (wake up calls) que soliciten los huéspedes.
- Asistir al huésped cuando necesite enviar faxes, correspondencia, etc.

Análisis de la situación actual en el área de comunicaciones.

- *No utilizan sus propios estándares para contestar las llamadas internas y externas.*

En todos los hoteles se encontraron estándares similares para contestar las llamadas internas y externas del hotel. Para externas el estándar es "Hotel....., buenas días / tardes / noches, habla...." y para las llamadas internas "Recepción, buenos días / tardes / noches, habla...." pero en la práctica estos estándares no se cumplen como regla, ni se les da la importancia debida. Simplemente al contestar el teléfono saludan sin mencionar a que departamento pertenecen, ni presentándose debidamente ante la persona al otro lado de la línea.

- *No tienen un manual de procedimientos a la mano.*

En todos los hoteles analizados se repitió el hecho de no tener un manual de procedimientos en donde se especifiquen las funciones del operador y cómo realizarlas. Los operadores no conocen lo que es un manual de procedimientos, y en ningún momento mientras han laborado en el hotel, se les ha presentado uno para que lean o utilicen.

- *Anuncian las llamadas antes de transferirlas.*

Luego de contestar el teléfono el operador pregunta con quien desea hablar, ubica el número de habitación del huésped solicitado y antes de comunicarle la llamada se la anuncia al huésped. No se comunica una llamada a una habitación sin antes consultar si el huésped solicitado la acepta.

- *Las llamadas a celulares e internacionales las realiza siempre el operador.*

En todos los hoteles visitados ningún teléfono dentro de las habitaciones tiene acceso directo al discado celular o internacional, por esto cualquier llamada de éste tipo es solicitada al operador para que la realice. Esto conlleva muchas veces a cierto malestar por parte de los huéspedes ya que demora la realización de la llamada, especialmente cuando el operador tiene más llamadas en espera.

- *No tienen un procedimiento establecido en lo que se refiere a llamadas a despertar (wake up calls).*

Las llamadas a despertar son solicitudes de ciertos huéspedes para ser levantados mediante una llamada telefónica. Esta requerimiento es de suma

importancia ya que si se obvia realizarla podría ocasionar la pérdida de un vuelo, atraso a una reunión, entre otros. Pero en estos hoteles no se le da la importancia debida, ni han creado un proceso para llevar a cabo las llamadas a despertar. Simplemente se limitan a colocar la petición en un pequeño papel y pegarlo en algún lugar de la recepción, aumentando el riesgo de perderse u olvidarse y como consecuencia no cumplir con la petición.

- *La central telefónica no facilita las funciones del operador.*

Ningún hotel visitado posee una central telefónica completa, es decir que facilite y agilite las funciones del operador. En cada llamada recibida lo único que se podía detectar era si ésta era una llamada interna o externa, por lo tanto cada vez que un huésped llamaba se dificultaba brindarle un trato personalizado por no conocer su apellido ni número de habitación.

- *No existe un entrenamiento adecuado y oportuno del manejo de sus equipos de trabajo.*

En muchas ocasiones se pudo percibir que los operadores no han sido completamente entrenados en el uso de los equipos de trabajo y facilidades del mismo. Esto sucede porque no existe una persona asignada específicamente para entrenar a los nuevos empleados en los procedimientos y funciones de su cargo y el uso de sus herramientas de trabajo. Se presenció una ocasión en que un huésped necesitaba mandar un fax y la operadora no sabía como manejar el equipo, para lo cual tuvieron que pedirle ayuda a una persona del área administrativa.

- *Falta de supervisión*

La falta de supervisión es notoria, es por esto que los estándares y procedimientos no se cumplen regularmente, así mismo se incurren en numerosos errores de comportamiento durante el desempeño de su trabajo. Entre los más comunes errores que se encontró en el área de comunicaciones es: utilizar sus celulares personales, comer y tener alimentos a la vista, mascar chicle, leer el periódico, recibir llamadas personales, entre otros.

- *No se registran directamente los minutos desde el tarifador al sistema.*

Cuando los huéspedes realizan cualquier llamada telefónica existe un tarifador que registra el número marcado, la extensión de donde se hizo la llamada y el tiempo que duró. Luego el registro de todas las llamadas se imprime, para poder ingresarlo en la cuenta de cada huésped.

- *Llamadas no son contestadas oportunamente.*

Debe de procurar contestar el teléfono antes de que suene tres veces, mostrando así eficiencia en la atención telefónica. Pero el operador al tener a su cargo una gran cantidad de funciones y muchas veces no le da prioridad a atender la llamada oportunamente.

- *Huéspedes no conocen el uso del teléfono de las habitaciones.*

En las habitaciones de los hoteles tomados como muestra no existe información sobre el correcto uso de los teléfonos, ni un listado de las extensiones que serán útiles para el huésped en su estadía. Ocasionando constantes llamadas a los operadores solicitando información al respecto,

que podría ser evitado con un pequeño cartel en cada una de las habitaciones.

- *Poseen un teléfono en la recepción para el uso de huéspedes.*

En la recepción de todos los hoteles visitados existe un teléfono para el uso de los huéspedes, es lo que en hoteles grandes se denominan "teléfonos de la casa". Este teléfono resulta bastante útil y práctico cuando un huésped desea comunicarse a una habitación o realizar una llamada externa sin necesidad de subir a su habitación, o si una persona particular desea hablar con un huésped que está en su habitación, para pasar llamadas si un huésped se encuentra en el lobby o en la cafetería, entre otras.

- *Los operadores no hablan inglés.*

Dentro de los requerimientos al ingresar al hotel no se considera el conocimiento de otro idioma, razón por la cual el nivel de inglés en la mayoría de los casos es nulo. Estos hoteles reciben frecuentemente huéspedes extranjeros que hablan inglés, lo que dificulta la comunicación entre ellos. Esta situación se torna fastidiosa para el huésped ya que no puede expresar sus necesidades y a la vez el operador no puede satisfacerlas.

CAPITULO III

ANALISIS FODA DEL DEPARTAMENTO DE RECEPCION DE LOS HOTELES TOMADOS COMO MUESTRA

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa y organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados. FODA, es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que le permitirá trabajar con toda la información que posea sobre el negocio o un área de él, útil para examinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Fortalezas: son los recursos y capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia.

Oportunidades: son aquellas posibilidades favorables que se deben reconocer o descubrir, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia.

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

Se decidió realizar dos análisis FODA, el primero enfocado desde el punto de vista del evaluador y el segundo desde el punto de vista del cliente. Se considera indispensable tomar en cuenta estas dos partes ya que para realizar el análisis, el evaluador debe ver a la organización con una mirada imparcial es decir, debe hacer su análisis cómo si fuese un agente externo a la misma. Esta tarea, obviamente no es muy fácil cuando el evaluador forma parte de la empresa debido a que muchas veces influyen en él factores emocionales, de poder, o de conveniencia que no le permitirán la determinación objetiva de los resultados. Consecuentemente podrá obtener resultados que serán objetivos y por lo tanto más eficientes que los que se lograrían en base a un análisis realizado por una persona que pertenece a la empresa, pues estaría condicionado por su vínculo con la organización. En este análisis FODA, las autoras de la tesis han sido las responsables de evaluar a cada hotel tomado como muestra. También se tomó en cuenta el punto de vista del cliente, pues es la persona quien recibirá el producto final

que en este caso es el servicio y por lo tanto su opinión es muy importante para el análisis. Para realizar este análisis se hicieron unas encuestas a los huéspedes (*Ver anexo 1*) en cada uno de los hoteles, para poder determinar su punto de vista, y se mostraran los resultados de las mismas (*Ver anexo 2*).

3.1 Análisis FODA desde el punto de vista del evaluador

FORTALEZAS

- ❖ *Por ser hoteles relativamente pequeños, la relación entre departamentos es más directa.*

Los hoteles de primera categoría tienen una comunicación bastante directa, en donde prácticamente no existen los intermediarios. Al ser hoteles con una cantidad mínima de empleados es más fácil conocerse entre ellos y por lo tanto mantener una buena relación de trabajo, logrando un trabajo en equipo, en donde todos se ayudan y apoyan mutuamente. Las relaciones entre los empleados de los diferentes departamentos es más directa y no hay que pasar por secretarías o encargados como usualmente sucede en hoteles más grandes.

- ❖ *La toma de decisiones y resolución de problemas es más rápida al tener un solo jefe directo o superior a quien consultar.*

En los hoteles de lujo que por lo general son de mayor capacidad, cuentan entre 150 y 300 habitaciones, con un número de 300 empleados aproximadamente. Al presentarse un problema o tomar una decisión, hay que consultar con los empleados de turno, luego un supervisor, luego el jefe

del departamento, para finalmente llegar al gerente del hotel. Esto hace el proceso mucho más demorado y complejo, comprometiendo así la solución inmediata del inconveniente y la satisfacción del huésped.

La ventaja que tienen los hoteles de primera categoría es que cuentan entre 25 y 60 habitaciones por lo tanto el número de empleados es mucho menor y no existen mayor jerarquía. La toma de decisiones o solución de problemas la mayoría de veces esta a cargo del recepcionista y si esto no es posible el gerente será quien resuelva la situación. De esta manera se simplifica los procedimientos, brindando un mejor servicio.

❖ *Los empleados conocen el manejo de las demás áreas de su departamento y otras áreas del hotel. En caso de requerir ayuda y la persona indicada no esta disponible, alguien de otro departamento está dispuesto a ayudar si esta desocupado.*

Usualmente en estos hoteles todos los empleados conocen las funciones y procedimientos de otros cargos ya sean dentro de su departamento o fuera de él. Esto sirve de ayuda porque cuando se requiere de un reemplazo o alguien necesita ayuda dentro de su área, cualquiera de los empleados está apto para ayudar si fuese necesario. Por lo general, la cafetería, la recepción y la conserjería, están a cargo de una sola persona por turno, por lo tanto ésta rotación de personal de apoyo se da con mayor frecuencia entre éstas tres áreas, en los momentos de mayor carga de trabajo y afluencia de huéspedes.

Este sistema de ayuda, no es planificado directamente por el hotel, pero se presenta en la mayoría de estos hoteles porque las áreas están cercanas entre sí, porque se reemplazan mutuamente en las horas de comida, y porque se requiere la ayuda en las áreas y por lo tanto el aprendizaje informal de los procedimientos se da por sí solo.

- ❖ *Es posible conocer e identificar a todos los huéspedes porque su capacidad de habitaciones es reducida.*

Los hoteles de primera categoría poseen entre 25 y 60 habitaciones, las cuales no necesariamente se encuentran ocupadas todo el tiempo. Esto implica que los empleados del hotel cuentan con un número no muy extenso de huéspedes en casa a quienes deben atender, haciendo más sencillo reconocerlos físicamente, y dirigirse hacia ellos por su nombre, ubicarlos e identificarlos dentro de las diversas áreas.

- ❖ *Tienen un mejor control de las entradas y salidas de huéspedes, evitando así que un huésped se vaya sin cancelar su cuenta o se lleve algún artículo del hotel.*

Las áreas de estos hoteles son muy cercanas y solo existe una puerta de entrada y salida, lo que facilita mantener mucho más vigilada esta área, evitando así que se cometan delitos o infracciones que perjudiquen al hotel. Es más común que en hoteles grandes ocurran este tipo de incidentes, que no solo perjudican al hotel sino también a los empleados, obligándolos a reponer de su propio sueldo estas cuentas perdidas.

- ❖ *Huéspedes menos exigentes en sus gustos y preferencias, son personas cordiales y amables en el trato a los empleados del hotel.*

La mayoría de huéspedes que llegan a los hoteles de primera categoría son personas que llegan con expectativas no tan altas respecto al servicio. De esta manera se vuelven más tolerantes y comprensivos frente a las falencias o fallas y por lo general sugieren u opinan sobre el inconveniente sin armar escándalos, esperando que en su próxima visita este inconveniente haya sido corregido. Estas sugerencias pueden ser tomadas de dos maneras: negativamente que sería caer en la mediocridad, aprovechando de la tolerancia de los huéspedes y no darle la importancia debida; o positivamente tomando en cuenta las sugerencias y tratando de mejorar.

OPORTUNIDADES

- ❖ *Estos hoteles cuentan con poco personal, lo cual hace más sencillo y menos costoso entrenarlos adecuadamente.*

Una de las razones por la que no se realiza el entrenamiento del personal en los hoteles, es por los altos costos que este implica por la gran cantidad de empleados que existen. Pero al tener un número de empleados considerablemente pequeño, lo hace más accesible al presupuesto del hotel, permitiendo que todos los empleados gocen del beneficio de ser entrenados adecuada y oportunamente.

Hoteles con mucho personal y mayor división departamental requieren de programas de entrenamiento mucho más específicos y profundizados para

cada área, sin embargo en hoteles más pequeños, este entrenamiento es más general y es factible tener cursos al que pueden asistir la mayor parte de los empleados.

❖ *Con una correcta publicidad y promoción estos hoteles se podrían dar a conocer mejor.*

Muchos de estos hoteles no son conocidos a nivel nacional e internacional, limitando su mercado. Ante esta situación una buena opción sería comenzar a promocionar el hotel por medio de Internet, creando una página web que permita a los turistas conocer los servicios del hotel. El comercio electrónico permite ampliar el mercado de la empresa, incluyendo millones de potenciales compradores de estos servicios. Internet es la herramienta adecuada para la época de cambios del mercado y la nueva economía. La velocidad, la seguridad y los costos reducidos favorecen al segmento de negocios que permite brindar más y mejores contenidos y precios según necesidades y deseos de los consumidores.

Otra manera de promocionarlos es a través de la Bolsa Internacional de Turismo en Ecuador (BITE), que se realiza año a año alrededor del mes de mayo y le da la oportunidad a los hoteles de hacerse conocer internacionalmente, por medio de las operadoras o mayoristas de turismo del extranjero que participan en esta feria.

La forma tradicional de promocionarse igual de importante que las nombradas anteriormente es por medio de revistas, folletos y cuñas publicitarias.

- ❖ *El desarrollo turístico que esta experimentando la ciudad de Guayaquil, es una oportunidad para que estos hoteles se enfoquen en otro mercado de turistas y no tan solo el de negocios.*

La mayor afluencia de turistas de estos hoteles es por negocios, pero consideramos importante ampliar este mercado y enfocarse en otros tipos de mercados aprovechando el desarrollo turístico que está experimentando la ciudad. Guayaquil está pasando por un notable cambio en los últimos años y una positiva tendencia de progreso. Se esta enfocando en desarrollar y mejorar los atractivos turísticos tales como: el Parque Histórico, Malecón 2000, El barrio "Las Peñas", los museos, entre otros. Un inventario hecho por la Cámara de Turismo del Guayas en el 2003, identifica 163 atractivos en esta ciudad, lo que da oportunidad para que nacionales o extranjeros se interesen en visitar esta ciudad, con fines turísticos.

- ❖ *Al ser hoteles pequeños tienen la facilidad de entablar una buena relación con todos los huéspedes y no tan solo con los más frecuentes.*

Una oportunidad que poseen éstos hoteles es la de crear procedimientos específicos dentro de sus procesos más importantes que estén enfocados y encaminados hacia crear una relación entre el hotel y el huésped. Con esto se refiere a que ningún huésped sea tratado como "uno más del montón", sino que realmente se lo conozca. Esto suele suceder con los huéspedes frecuentes, pero con el resto no ocurre. Que los empleados le pregunten cómo está, de donde viene, cómo estuvo su viaje, por su familia, etc., en sí

indagar, preguntar, conversar, interesarse por entablar una relación con el huésped, y que los empleados entiendan la importancia de hacerlo y los beneficios que un servicio personalizado trae al hotel.

❖ *Por tener pocos empleados laborando en el hotel se puede crear un equipo de trabajo unido y eficiente, mejorando así el ambiente de trabajo y el servicio ofrecido a los huéspedes.*

Un equipo de trabajo unido y eficiente no se encuentra fácilmente en las organizaciones de hoy. Los empleados generalmente se agrupan de acuerdo al departamento al que pertenecen, a sus edades, a su antigüedad en la empresa, a sus afinidades, etc. Esto crea equipos de trabajo pequeños y repartidos, que a la larga persiguen diferentes metas y objetivos. En organizaciones con muchos empleados, integrar y lograr que todos sus empleados formen un gran y sólido equipo de trabajo es mucho más complejo, sin embargo, en organizaciones pequeñas como éstos hoteles que poseen alrededor de 25 o 30 empleados, esto se vuelve más sencillo. La tarea se la considera más sencilla principalmente porque no existen las barreras de trabajar en espacios lejanos entre sí, por lo tanto se lleva a cabo una comunicación bastante directa entre los empleados; porque una persona cumple funciones en diferentes áreas; porque son pocos empleados y todos se conocen entre sí, entre otras. Al crear un solo equipo de trabajo se mejora el ambiente de trabajo y por lo tanto el servicio ofrecido a los huéspedes.

- ❖ *Al tener un sistema de habitaciones ideado especialmente para cada hotel, se lo puede crear de tal manera que se ajuste a los requerimientos y necesidades específicas de cada hotel.*

La mayoría de hoteles de primera categoría emplean un sistema computarizado de habitaciones que ha sido creado específicamente para ese hotel. Esto permite que las funciones y el alcance de este sistema, esté dado de acuerdo a lo que requiera y necesite cada hotel para poder laborar correctamente. Se considera este punto como una oportunidad que no poseen otras categorías de hoteles, pues en los hoteles de lujo se utilizan programas mucho más complejos ya existentes, por lo tanto el hotel deberá adaptarse al sistema y no viceversa, y, en los hoteles de menor categoría simplemente no utilizan un programa de habitaciones, sino que todas sus funciones siguen siendo manuales.

- ❖ *Los costos de crear incentivos y motivaciones para los empleados son relativamente bajos, considerando los pocos empleados que existen en cada hotel.*

Los administradores lamentablemente no le dan la importancia suficiente a realizar actividades de integración, de motivación, cursos, incentivos, celebraciones, felicitaciones, reuniones departamentales que conlleven a la verdadera unión de los empleados tanto de un mismo departamento, como de todo el hotel, creando además un sentido de pertenencia hacia la organización en la cual laboran. Los hoteles de primera categoría cuentan con alrededor de 30 empleados, que trabajan de manera directa entre sí. Al

contar con ésta cantidad de empleados, se hace poco costoso y sencillo llevar a cabo éstas actividades que generará empleados más contentos, mejorando el ambiente de trabajo y por lo tanto reflejándose en el servicio ofrecido a los huéspedes.

- ❖ *El tener una ubicación cercana a un hotel de lujo le permite atraer a huéspedes que busquen otras opciones.*

Esta es una gran oportunidad, para los hoteles de primera categoría ya que muchas veces cuando llegan huéspedes walk in a un hotel de lujo, las tarifas muy elevadas los obligan a buscar otras opciones más accesibles a sus bolsillos, recurriendo a hoteles más económicos y cercanos, que ofrezcan un excelente servicio y cómodas instalaciones.

Otro punto favorable de estar cercano a un hotel de lujo es que cuando estos se sobre venden, buscan hoteles buenos, económicos y cercanos en los que los huéspedes que no alcanzaron a alojarse puedan quedarse y se sientan a gusto en estas instalaciones.

DEBILIDADES

- ❖ *Los empleados del departamento de recepción, no expresan ni dan a conocer sus opiniones e ideas por temor a no ser escuchados.*

En el tiempo que se analizaron los hoteles de primera categoría, se observó que ninguno de los empleados del departamento de recepción tiene una comunicación efectiva con su superior, que en este caso es el gerente. Se notó que tienen ideas interesantes para mejorar su trabajo, pero no tienen la

oportunidad de expresarlo, ya que no existen reuniones de área y no se atreven a hacerlo por su cuenta, por miedo a no ser tomados en cuenta.

❖ *Los empleados no se interesan por crear una buena relación con los huéspedes del hotel.*

Los empleados de estos hoteles no buscan llevar una buena relación con los huéspedes del hotel, se limitan simplemente a cumplir sus funciones, no tratan de hacer amenos los momentos de verdad, es decir cuando se encuentran frente a frente el huésped y el empleado. No tratan de indagar un poco más las necesidades del huésped, olvidan ofrecer los servicios del hotel y lo más importante es que no saben valorar la importancia de llevar una buena relación con ellos ya que de esta manera se facilitarían su trabajo y además el huésped se siente más a gusto con su experiencia en el hotel.

❖ *Su sistema de habitaciones no son completos y tiene fallas.*

Al no tener un sistema de habitaciones en el que puedan confiar, por ser completo y fácil de manejar, los procesos se complican y se demoran más de lo debido. Por ejemplo en el momento del check out, los recepcionistas deben revisar todos los cargos de las cuentas, porque el sistema de habitaciones tiene muchas fallas y al momento de sacar la factura se omiten ciertos detalles como cargos, nombre de la empresa y detalles importantes que deben corregirse antes de emitir la factura final al huésped. Esta verificación hace que los procesos largos e incómodos tanto para el huésped como para el recepcionista.

❖ *Los empleados no manejan otro idioma, es decir, el inglés.*

Un requisito importante que es obviado al momento de emplear a las personas para este departamento es que conozcan otro idioma, especialmente el inglés que es el más utilizado. Se considera esta como una de las más grandes debilidades del departamento ya que muchos de los huéspedes que llegan al hotel son extranjeros y al tratar de expresar sus necesidades la comunicación no es posible, haciendo un momento desagradable para el huésped.

❖ *Procedimientos demorados e incompletos.*

Como se mencionó anteriormente el que no cuenten con un completo y confiable sistema de habitaciones es una de las principales razones que hace que los procedimientos tomen más tiempo que lo debido, en el check in por ejemplo debería ser un procedimiento que no dure más de tres minutos porque la información necesaria debería estar registrada o tomada al momento de la reserva, pero las reservas son tomadas manualmente lo que no permite acumular toda la información necesaria ya que tomaría demasiado tiempo. Por esto el check in se torna mas lento y hasta un poco aburrido para los turistas frecuentes, ya que deben hacer este proceso cada vez que llegan al hotel. Existen otros procedimientos que no son realizados correctamente por parte de los empleados como no llevar un debido control de las llamadas a despertar, dando oportunidad a que se traspapelen o se olviden, o al llegar un huésped al hotel los botones al mostrarle la habitación no explican debidamente las facilidades y los servicios que este ofrece.

❖ *No se elaboran ni se entregan reportes entre departamentos.*

Dentro de estos hoteles normalmente los empleados no toman las medidas necesarias para evitar ciertas fallas o errores, como son los reportes. Los reportes entre departamentos son datos necesarios e importantes que deben manejar los empleados del hotel. Los reportes que ama de llaves debería entregar a recepción sirven para que cada recepcionista este al tanto de las habitaciones que se encuentran disponibles, ocupadas, limpias o sucias y así evitar la venta de habitaciones no disponibles, lo que en estos casos muchas veces ocurre ya que los recepcionistas asumen que las habitaciones se encuentran disponibles luego de esperar un tiempo que ellos consideran prudente.

❖ *No existe supervisión en el departamento.*

Los hoteles de primera categoría, al ser hoteles pequeños no existen muchas jerarquías en los departamentos. Lo que es una de las mayores fallas en el departamento de recepción ya que no existe alguien que este pendiente de que todos los proceso y procedimientos sean realizados correctamente. Esto le da la libertad a los empleados de que realicen las funciones a su manera, sin respetar estándares, normas, procedimientos, etc.

❖ *Se nota descontento por parte de los empleados en su ambiente de trabajo.*

Los empleados de estos hoteles se encuentran desmotivados y esto se refleja en su trabajo. Las razones de su falta de motivación son varias pero las más notorias son:

1. Tener solo un día libre a la semana, lo que vuelve el trabajo más pesado, cansado y tenso.
2. Falta de actividades de integración para los empleados, que fomente la unión y compañerismo entre ellos.
3. Falta de reconocimiento por parte de superiores, no se aprecia ni se reconoce públicamente el buen trabajo realizado, por medio de felicitaciones, retribuciones económicas, nombramiento de empleados del mes.

❖ *Poseen una base de datos incompleta y confusa.*

Generalmente no se lleva un control del historial de los huéspedes que se han hospedado anteriormente, por lo que no se pueden verificar datos correspondientes a estadías anteriores para revisarla en caso de ser necesaria. Así mismo encontramos que la base de datos de las compañías con las cuales estos hoteles trabajan no esta actualizada, ni existe una persona que se encargue de corregir, aumentar y eliminar los datos de las compañías que lo requieran.

❖ *No se cumplen ciertas leyes según lo establecido en el Reglamento Hotelero en el departamento de Recepción.*

En el Manual Legal del Turismo, en la sección primera Art. 35. se encuentran los servicios que deberían ofrecer los hoteles de primera categoría. Existen ciertos puntos que generalmente no se cumplen como los siguientes literales:

- a) Servicio Recepción-Conserjería permanentemente atendido por personal experto en que una persona de cada área deberá conocer además del idioma español, otro idioma, preferentemente el inglés.
- b) Servicio telefónico. Existirá una central atendida permanentemente por personal experto y eficiente para facilitar un servicio rápido y eficaz. Los encargados de este servicio deberán conocer además del idioma español, el inglés.
- c) Servicio Médico debidamente atendido por un médico y enfermero, este último atenderá permanentemente.

Según lo conversado con la Ingeniera Ivonne Astudillo, Jefa del Departamento de Servicios Turísticos de la Subsecretaría de Turismo, los inspectores de Ministerio de Turismo son los encargados de visitar a los hoteles dos veces al año y elaborar un informe que determinará si los hoteles mantienen la categoría.

Pero conversando con las personas del hotel y según se pudo notar que no se cumple eficientemente esta labor.

AMENAZAS

- ❖ *El desarrollo turístico de la ciudad de Guayaquil, incentiva a empresas extranjeras a invertir en la hotelería de nuestro país, principalmente en hoteles de lujo y primera categoría.*

Este nuevo interés por mejorar y crear nuevos atractivos turísticos en la ciudad de guayaquil, incentiva a que nuevas cadenas hoteleras inviertan en

el país y se abran nuevos hoteles que al entrar a un nuevo mercado llegan con tarifas bajas, que harán que los demás hoteles ya existentes se vean obligados a reducir sus tarifas para poder competir en el mercado. Lo que afectaría a muchos hoteles que no podrían sobrellevar bajar sus tarifas y reducir sus costos, eliminándolos del mercado.

❖ *La imagen que tiene la Guayaquil en el exterior de ser una ciudad insegura y peligrosa.*

A pesar de que actualmente la imagen de la ciudad de Guayaquil esta mejorando debido a su desarrollo turístico, en el exterior aún se encuentran referentes negativos sobre la ciudad, lo que no permite el aumento de turistas. Se pueden nombrar ciertos casos como: en noviembre del 2000, el embajador de Japón en Ecuador realizó una declaratoria a la Asociación Japonesa de Agencias de Viajes de abstenerse a realizar itinerarios hacia esta ciudad por considerarla extremadamente peligrosa. Otro caso de la mala apreciación de Guayaquil ocurrió en "Guías del buen viajero, Ecuador", que citaba "Guayaquil no es un gran destino turístico. Su alto índice de criminalidad desmotiva e intranquiliza a asustadizos viajeros". Y más recientemente desde el 4 de julio, en la página web del gobierno británico responsable de los asuntos del extranjero, se previene a los británicos sobre los riesgos que correrían en las ciudades ecuatorianas. De Guayaquil se habla de grupos domésticos de terrorismo y del aumento de robos, secuestros y ataques armados como el ocurrido al consulado británico de Guayaquil en marzo de este año. Esta imagen que se transmite al exterior

de Guayaquil, es la que contrarresta todo el esfuerzo del Municipio de Guayaquil por promocionar y vender la imagen de la ciudad, invirtiendo inclusive en los últimos dos años alrededor de 800 mil dólares para este efecto.

- ❖ *No poseen procedimientos en caso de alguna emergencia dentro del hotel.*

En los hoteles de primera categoría se pudo observar que no cuentan con las medidas necesarias en momento de alguna emergencia. Se espera que los empleados de un establecimiento hotelero puedan por si mismos, mientras llegan las ayudas públicas externas, controlar situaciones en las que sin su participación, el incidente adquiriría mayores proporciones generando un mayor nivel de peligro y amenaza para el público presente. La detección de situaciones inseguras, incorrectamente corregidas por el modo o en el tiempo, hace que los flujos turísticos se desvíen hacia otros destinos, con todas las consecuencias que ello significa para el país que deja de recibirlos.

- ❖ *Los hoteles de primera categoría muchas veces son considerados como casa de citas, poniendo en peligro su imagen y la expansión de su mercado.*

Normalmente los hoteles de primera categoría no tienen una buena imagen para las personas que viven en la ciudad, esto lleva a que los mismos guayaquileños no transmitan un buen comentario o recomienden estos hoteles a quienes visiten la ciudad. Esta imagen negativa no permite una expansión del mercado. Debería considerarse como una gran amenaza ya

que si los huéspedes se enteran de está mala imagen probablemente no les gustaría volver al hotel.

❖ *Desaparecer por la baja ocupación del hotel.*

Algunos de los hoteles de primera categoría visitados mantienen una ocupación bastante baja, alrededor de un 20% en ciertos casos se busca aumentar su ocupación por medio de visitas a las compañías ofreciendo servicios. Pero no siempre se obtienen resultados favorables y de continuar con esa ocupación y no poderla mejorar, como consecuencia mucho de estos hoteles desaparecerían.

3.2 Análisis FODA desde el punto de vista del cliente

FORTALEZAS

❖ *Los hoteles de primera categoría tienen la ventaja de tener precios más bajos y brindarle al huésped una buena opción en alojamiento.*

Los huéspedes escogen hospedarse en este tipo de hoteles, porque les ofrecen un cómodo alojamiento a un precio razonable. Los precios de los hoteles de primera categoría tienen un rango entre \$25 y \$60 aproximadamente diariamente por habitación, mientras que los hoteles de lujo tienen un rango entre \$100 y \$200 aproximadamente. La diferencia en precios es bastante notoria y es por esto que muchas personas deciden hospedarse en estos hoteles.

❖ *El tamaño y la infraestructura de estos hoteles, permiten que los huéspedes se sientan cómodos y como "en casa".*

Los hoteles de primera categoría son relativamente pequeños y en la mayoría su infraestructura y atención le da un ambiente familiar que atrae a los huéspedes. Estos hoteles cuentan con los servicios y facilidades necesarios para satisfacer a los huéspedes. Inclusive en ciertos hoteles la decoración esta dada de tal manera que asemeja las diferentes áreas de una casa.

- ❖ *Se sienten más reconocidos en éste tipo de hoteles que en hoteles de mayor capacidad.*

La ventaja que tienen estos hoteles es que por ser pequeños tienen la facilidad de reconocer a todos los huéspedes que se encuentran en casa, lo que es reconfortante para el huésped pues se siente especial e importante. En hoteles de 150 o 300 habitaciones, es más difícil este detalle, ya que existen tantas personas dentro del hotel que poder reconocerlos a todos es mucho más complicado.

- ❖ *Los clientes reconocen que la ubicación de éstos hoteles, les resulta conveniente para sus propósitos de viaje.*

La mayoría de los hoteles de primera categoría, tienen una ubicación estratégica ya que se encuentran en lugares cercanos a las principales áreas de negocios de la ciudad o a pocos minutos del aeropuerto, lo que constituye una ventaja para los mismos ya que los huéspedes los prefieren porque les facilita cumplir con sus planes y actividades de viaje.

OPORTUNIDADES

- ❖ *Poner a disponibilidad de los huéspedes paquetes turísticos.*

Se considera necesario ofrecer a los huéspedes opciones de recreación y entretenimiento, ya que se detectaron la necesidad de éste tipo de actividades para realizar luego de una cansada jornada de trabajo, o durante los fines de semana principalmente. Se podría trabajar conjuntamente con una agencia u operadora de viajes que organicen city tours y de ésta manera gana tanto el huésped, como el hotel y la agencia, y por ende la ciudad, pues de ésta manera se la da a conocer.

- ❖ *Al ser hoteles pequeños podrían ofrecer un servicio de mejor calidad.*

Estos hoteles cuentan con un número reducido de empleados, lo que los huéspedes lo perciben como una oportunidad para poder entrenarlos correctamente para brindar un mejor servicio. Consideran que una de las mayores falencias de estos hoteles es no contar con un personal completamente eficiente y calificado para cumplir con sus funciones.

- ❖ *La creación de una página web para mayor información y facilidad al momento de realizar una reserva.*

Los huéspedes consideran que los hoteles deberían contar con una página web para poder conocer las facilidades, servicios, tarifas y tener una imagen del hotel al que van a visitar. Otra ventaja que ofrece una página web es poder realizar la reserva con mayor facilidad, especialmente para huéspedes extranjeros, evitándoles a los huéspedes los costos de una llamada internacional y problemas con el idioma.

DEBILIDADES

❖ *Lentitud en los procedimientos realizados.*

Los huéspedes notan que los procedimientos que realizan los empleados toman más tiempo que el debido. La percepción de los huéspedes simplemente es la de un servicio deficiente, ya que no conocen las verdaderas razones de esta falla, como son el no contar con un sistema de habitaciones completo y confiable, la falta de entrenamiento de los empleados, entre otros.

❖ *Falta de conocimientos de otros idiomas.*

Esta debilidad es percibida específicamente por los huéspedes de origen extranjero, ya que al no conocer el idioma la comunicación no es posible. Los huéspedes no pueden hacer entender sus necesidades a los empleados, ni los empleados pueden cumplir con sus funciones. Lo que suele suceder en estos hoteles para poder comunicarse es que recurren al lenguaje corporal y mediante gestos y señas intentan expresarse.

❖ *Falta de servicialidad por parte de los empleados.*

Es muy importante en todo hotel contar con un equipo de empleados que sean cortés, amables, que se preocupen por el bienestar y comodidad de los huéspedes y que se mantengan alegres y sonrientes ante cualquier circunstancia.

Los elementos tangibles como camas confortables, comidas de buen sabor y entornos agradables, contribuyen a la experiencia que vive el huésped de un hotel, pero los elementos intangibles como: cortesía, servicio, conveniencia,

seguridad y eficiencia, conforman el producto real que un hotel tiene que vender y es lo que busca el huésped para sentirse a gusto en el hotel.

❖ *Demasiadas funciones a cargo de una sola persona.*

A diferencia de los hoteles de mayor categoría, en los hoteles de primera categoría una misma persona realiza durante su turno las funciones de recepcionista, operadora y agente de reservas. Esto se vuelve un inconveniente para el huésped que al ser atendido siente que no se le presta una completa atención, pues en ocasiones el recepcionista es interrumpido para cumplir otras obligaciones.

❖ *No se han tomado en cuenta las medidas de seguridad en las instalaciones del hotel.*

En las áreas públicas del hotel y en las habitaciones es notoria la falta de medidas de seguridad, como salidas de emergencia, extintores de incendios, detectores de humo y sprinklers. Muchos huéspedes notan este detalle y se muestran consternados ante la falta de preocupación por parte de los directivos de los hoteles con respecto a su seguridad.

AMENAZAS

❖ *En comparación a los demás países latinoamericanos, Ecuador es considerado por los turistas como un país relativamente caro (desviación hacia otros destinos).*

A partir de la dolarización Ecuador pasó a ser un país caro en relación a los demás países en Latinoamérica. Esto se hizo más notorio desde que empezó

la crisis económica en Argentina, convirtiéndolo en uno de los países más baratos de la región, desviando no tan solo a un flujo de turistas extranjeros sino que los mismos ecuatorianos decidieron hacer turismo fuera del país, dirigiéndose mayormente a Argentina. El hecho de que el Ecuador sea un país caro tanto en los servicios básicos como en otros aspectos esta situación afecta también cualquier posibilidad de inversión extranjera en el país.

CAPITULO IV

DETERMINACIÓN DE LAS NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO Y DISEÑO DE UN PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO PARA EL DEPARTAMENTO DE RECEPCION

Se mencionó en el Capítulo I que la primera etapa del entrenamiento es la determinación de las necesidades, luego la programación del entrenamiento, la implementación y la evaluación de los resultados. Para determinar las necesidades de entrenamiento existen diversos medios que pueden ser utilizados para este propósito, que se nombraran a continuación: evaluación del desempeño, observación, cuestionarios, solicitud de gerentes, entrevistas con gerentes, reuniones inter departamentales, entrevista de salida, modificación del trabajo, e informes periódicos.

Para determinar las necesidades del Departamento de recepción de los hoteles de primera categoría de la ciudad de Guayaquil se utilizó algunos de los métodos mencionados anteriormente. Los que no fueron utilizados no eran aplicables en nuestra investigación. Por ejemplo, la solicitud de gerentes no se da, puesto que ellos conocen ciertas fallas del personal pero no le dan la importancia necesaria a buscar las soluciones respectivas; la reuniones inter departamentales sólo se llevaban a cabo en uno de los hoteles analizados y en los demás no existía este método; la entrevista de salida no se aplica en estos hoteles, según nos indicaron los altos mandos del hotel; la evaluación de desempeño, pues al no existir un manual de procedimientos ni de funciones como parámetro, no pudimos evaluar ni medir los conocimientos del empleado y si ejecutan o no satisfactoriamente sus funciones; modificación del trabajo, puesto que durante los días que se visitó cada uno de los hoteles no se presencié ningún cambio dentro de sus funciones; y por último los informes periódicos pues no se elabora tal informe en ninguno de los hoteles que se tomaron como muestra.

Los métodos que fueron posibles utilizar para la determinación de las necesidades en el departamento de recepción de los hoteles analizados fueron: observación, entrevistas con gerentes y cuestionarios. Con éstos métodos de determinación de necesidades se pudo también, en el capítulo II evaluar la situación actual de los hoteles, luego en el capítulo III realizar el análisis FODA del departamento desde el punto de vista del evaluador, y

ahora, en el capítulo IV tabular las necesidades del departamento para luego clasificarlas en las que deben solucionarse a corto plazo y a largo plazo.

A continuación se explicará cómo fueron empleados cada uno de los métodos que fueron aplicados en la determinación de las necesidades del departamento:

- Observación: En cada uno de los hoteles evaluados se tuvo la oportunidad de realizar una observación de cerca a los procedimientos, funciones y al personal del departamento de recepción. Se permaneció en cada hotel, 5 días, aproximadamente 4 horas diarias que variaban entre la mañana, la tarde y la noche. Se observó personas, acciones y situaciones importantes. Se realizó una observación minuciosa que era registrada en un cuaderno a manera de apuntes, y en una grabadora de acuerdo a lo que se iba percibiendo. Las autoras se limitaron a permanecer en la recepción y la conserjería de los hoteles evaluados como observadores específicamente y no participaron activamente en las funciones, ni corrigieron fallas, pues esto podría afectar la observación real de cada área. Los empleados no se incomodaron con su presencia, fueron bastante amables y realizaron su trabajo como lo hacen todos los días cuando no son observados. Esto se notó, pues no intentaron esconder y admitieron tener fallas y descuidos.

- Entrevistas con gerentes: Se concretó una cita con los gerentes de cada hotel tomado como muestra para conversar con respecto a posibles

problemas solucionables mediante entrenamiento en el departamento de recepción de su hotel. La finalidad de ésta entrevista fue conocer las necesidades de entrenamiento desde el punto de vista del gerente del hotel. Se notó que ellos conocen muchas de las fallas y problemas pero no han tomado las medidas respectivas para solucionarlas porque desconocen como hacerlo y nunca han tenido un manual de entrenamiento. Destacaron la necesidad de cambiar la situación actual y nos abrieron las puertas de su hotel para investigar y poder recolectar datos para realizar ésta tesis.

- Cuestionarios: Luego de realizar la observación de cada área que conforma el departamento de recepción, empleamos un método no estructurado de preguntas al conversar y entrevistar a los empleados y uno estructurado de cuestionarios a los empleados y encuestas a los huéspedes. Primero preguntamos a los empleados sobre los procedimientos (en caso de haberlos) de las funciones que tenían a cargo durante cada turno de trabajo. Las respuestas a estas preguntas muchas veces no concordaban con la observación que habíamos realizado anteriormente, es decir, no se aplicaban en la realidad. Estas respuestas también eran registradas en un cuaderno a manera de apuntes, y en una grabadora de acuerdo a lo que iban respondiendo. Los cuestionarios que elaboramos para los empleados (*Ver anexo 3*) fueron entregados a cada uno el último día que estuvimos con cada empleado, y se los dejamos para que fueran contestados cuando las evaluadoras no estuvieran presentes, ya sea en sus horas de trabajo o en

sus casas, para luego recogerlos en la recepción del hotel al siguiente día. Se optó hacerlo de ésta manera para evitar que al intentar responder se sientan presionados por el tiempo o interrumpidos por sus labores y que pudieran contestar cada pregunta con la mayor sinceridad, obteniendo de ésta manera respuestas más reales. Las respuestas obtenidas en éstos cuestionarios serán mostrados a continuación.

El cuestionario fue realizado a 15 empleados en total en los hoteles analizados y contestaron lo siguiente:

1. Entrenamiento al entrar al hotel.

8 fueron entrenados por un compañero de su misma área y el entrenamiento duró 1 semana

3 recibieron entrenamiento por 5 días

2 recibieron entrenamiento por un compañero y el entrenamiento duró 2 días

2 no recibieron ningún tipo de entrenamiento

2. Entrenamiento adicional.

10 respondieron que no habían recibido ningún entrenamiento adicional

3 tomaron algún curso o seminario de relaciones humanas

2 han leído un libro de Hotelería y Turismo que se encuentra en la recepción

3. Poseen un manual de procedimientos

10 no poseen ningún manual, simplemente conocen sus funciones y como

realizar los procedimientos

2 no poseen un manual, pero tienen libros de hotelería en recepción a los cuales pueden consultar

3 si tienen un manual

4. Estudios de Hotelería y Turismo.

12 no tienen estudios de Hotelería y Turismo

2 son graduados en la carrera de Turismo

1 ha recibido cursos de hotelería en su trabajo anterior

5. Motivaciones en el trabajo.

9 el hotel no realiza actividades de motivación para sus empleados

2 se sienten motivados por las reuniones departamentales cada fin de mes

4 se sienten motivados al conversar y conocer con los huéspedes (no consideramos esta una motivación por parte del hotel)

6. Aspecto de su trabajo que necesitan reforzar.

7 consideran importante conocer otro idioma

4 necesitan reforzar con el sistema que manejan

3 consideran necesario reforzar lo referente a la atención al cliente

1 empleado desea reforzar sus estudios en alimentos y bebidas

7. Cursos que consideran necesarios para mejorar su trabajo.

8 les gustaría recibir cursos de inglés

4 quisieran recibir cursos de relaciones humanas

3 consideran necesario cursos de hotelería

Las encuestas a los huéspedes (*Ver anexo 1*) fueron realizadas durante los cinco días de nuestra permanencia en cada hotel. Se les explicó a los 40 huéspedes que realizaron la encuesta, que ésta sería utilizada para mejorar el servicio ofrecido en ese hotel y que se pedía contestarlo con la mayor sinceridad posible para poder obtener resultados reales. Los resultados de ésta encuesta con sus respectivos gráficos ya fueron mencionados y se encuentran en el capítulo III.

4.1 Tabulación de las necesidades del departamento de Recepción

- Mejorar el trato, cordialidad y cortesía hacia los huéspedes.
- Trabajar en equipo.
- Tener una relación de compañerismo con las personas de otros departamentos.
- Experimentar respeto hacia los compañeros de trabajo.
- Conocer los perfiles de sus clientes.
- Poseer una base de datos confiable y completa de huéspedes y empresas con las cuales se trabaja.

- Implementar un buzón de sugerencias y comentarios para huéspedes, para medir los niveles de satisfacción.
- Aplicar estándares de calidad.
- Preocuparse por la presentación personal de los empleados.
- Anticipar las necesidades de los huéspedes.
- Promover los servicios del hotel
- Valorar el trabajo propio.
- Cuidar la seguridad del hotel y de los huéspedes.
- Tener deseos de mejorar, desarrollarse y de superarse.
- Tener una actitud positiva en todo momento.
- Poseer personal con conocimientos del idioma inglés.
- Mejorar o corregir los sistemas de habitaciones.
- Capacitar correctamente a los empleados para que puedan manejar el sistema.
- Capacitar correctamente a los empleados para que puedan manejar los equipos de su área.
- Realizar los procesos con mayor rapidez.
- Conocer la historia del hotel.
- Enseñar al personal primeros auxilios en caso de alguna emergencia.
- Utilizar medios de comunicación que faciliten el trabajo.
- Controlar y supervisar el trabajo del personal del área.
- Contratar personal para poder establecer horarios más convenientes para los empleados.

- Contar con un empleado por área que sea el responsable de la capacitación dentro de su área.
- Poseer un manual de funciones y de procedimientos.
- Crear diversos incentivos que motiven al personal.
- Dotar al departamento con los implementos necesarios para poder realizar su trabajo.
- Establecer las funciones específicas de cada empleado y que no tengan que cumplir funciones de otras áreas para las cuales no fueron contratados.
- Capacitar al personal con información general de la ciudad.
- Contestar las llamadas oportunamente.
- Conocer técnicas de ventas.
- Mantener una buena actitud en horas de mucha tensión en el trabajo.
- Aprender normas de seguridad con las diversas formas de pago.
- Realizar reuniones ínter departamentales.

Dentro de las necesidades que se encontraron en las diferentes áreas del departamento de recepción, existen algunas que se resolverán a corto plazo, mientras que otras se resolverán a largo plazo. El tiempo que determinará si la necesidad es de corto o de largo plazo ha sido establecido de acuerdo a la realidad de estos hoteles, es decir, que corto plazo significará una resolución en un período máximo de dos meses, mientras que las necesidades a largo plazo serán resueltas en un período de dos a seis meses.

4.1.1 Necesidades a resolverse a corto plazo

Cuando se habla de resolverse a corto plazo se refiere a que los conocimientos serán adquiridos en los primeros dos meses es decir que su resolución será inmediata.

Luego de analizar cada una de las necesidades, se determinó que las que se nombrarán a continuación son las que deberán resolverse a corto plazo.

- Poseer una base de datos confiable y completa de huéspedes y empresas con las cuales se trabaja.
- Aplicar estándares de calidad.
- Preocuparse por la presentación personal de los empleados.
- Promover los servicios del hotel.
- Mejorar o corregir los sistemas de habitaciones.
- Capacitar correctamente a los empleados para que puedan manejar el sistema.
- Capacitar correctamente a los empleados para que puedan manejar los equipos de su área.
- Realizar los procesos con mayor rapidez.
- Establecer las funciones específicas de cada empleado y que no tengan que cumplir funciones de otras áreas para las cuales no fueron contratados.
- Contestar las llamadas oportunamente.
- Realizar reuniones inter departamentales.

- Implementar un buzón de sugerencias y comentarios para huéspedes, para medir los niveles de satisfacción.
- Conocer la historia del hotel.
- Contratar personal para poder establecer horarios más convenientes para los empleados.
- Aprender normas de seguridad con las diversas formas de pago.

4.1.2 Necesidades a resolverse en largo plazo

Cuando se refiere a necesidades a resolverse a largo plazo, significa que los conocimientos serán adquiridos desde el segundo al sexto mes, es decir que tendrán una resolución postergada.

Se analizaron todas las necesidades anteriores y se nombrarán a

- Poseer un manual de funciones y de procedimientos.
- Crear diversos incentivos que motiven al personal.
- Dotar al departamento con los implementos necesarios para poder realizar su trabajo.
- Tener una relación de compañerismo con las personas de otros departamentos.
- Experimentar respeto hacia los compañeros de trabajo.
- Contar con un empleado por área que sea el responsable de la capacitación dentro de su área.
- Conocer técnicas de ventas.
- Utilizar medios de comunicación que faciliten el trabajo.
- Controlar y supervisar el trabajo del personal del área.
- Enseñar al personal primeros auxilios en caso de alguna emergencia.
- Capacitar a los empleados con información general de la ciudad.
- Mantener una buena actitud en horas de mucha tensión en el trabajo.

Como se nombró anteriormente en el capítulo I de esta tesis, un Manual de Entrenamiento contiene:

1. Las responsabilidades de cada empleado
2. Los programas de entrenamiento
3. El programa de seguimiento

Las responsabilidades de cada empleado del departamento se encuentran especificadas por área (recepción, conserjería, reservas y comunicaciones) en el capítulo II de ésta tesis.

Para el diseño de los programas o cursos de entrenamiento para el departamento de recepción de los hoteles de primera categoría de la ciudad de Guayaquil se tomaron las necesidades anteriormente citadas, siempre enfocándose en el cumplimiento en los estándares de calidad de los Diez Principios KAIZEN.

Se busca:

- *Corregir fallas
- *Prevenir futuros errores
- *Detectar nuevas fallas
- *Mejorar la eficiencia de los empleados

Se determinarán los cursos que se dictarán para solucionar cada una de las necesidades ya sean de corto o largo plazo, luego se definirán los diversos tipos de entrenamiento existentes y se ubicará a los cursos de acuerdo a su correspondiente clasificación. La programación de cada curso de entrenamiento propuesto se encuentra desarrollada en el Anexo 4.

En la siguiente página se presenta un cuadro en el que se especifican todas las necesidades, los cursos necesarios para solucionarlas y el principio Kaizen en el cual se enfocó para resolver aquella necesidad. Ciertos cursos involucran más de un principio Kaizen pero solo se ha tomado en cuenta el que más se adapta a la necesidad que se está resolviendo.

Existen algunas necesidades que no pueden ser corregidas por medio de cursos de entrenamiento, sino que implican la intervención de los altos mandos del hotel para obtener mejoras en el servicio, y se mencionan a continuación:

- Mejorar o corregir los sistemas de habitaciones.
- Establecer las funciones específicas de cada empleado y que no tengan que cumplir las funciones de otras áreas para las cuales nos fueron contratados.
- Implementar un buzón de sugerencias y comentarios para huéspedes, para medir los niveles de satisfacción.
- Contratar personal para poder establecer horarios más convenientes para los empleados.
- Poseer un manual de funciones y procedimientos.
- Crear diversos incentivos que motiven al personal.
- Dotar al departamento con los implementos necesarios para poder realizar su trabajo.

- Contar con un empleado por área que sea el responsable de la capacitación dentro de su área.
- Reuniones inter departamentales.

	NECESIDADES	CURSO PROPUESTO	PRINCIPIO KAIZEN
CORTO PLAZO			
	Base de datos confiable y completa de huéspedes y empresas	Manejo de información para la creación y actualización de base de datos	Realizar mejoras continuamente
	Estándares de calidad	Calidad en el servicio: 10 principios Kaizen	Concentrarse en los clientes
	Presentación personal de los empleados	Imagen profesional, Cosmetología	Realizar mejoras continuamente
	Promover los servicios del hotel	¿Cómo vender un servicio?	Manejar los proyectos a través de equipos interfuncionales
	Capacitar a los empleados para manejar el sistema	Manejo y beneficios del sistemas de habitaciones	Concentrarse en los clientes
	Capacitar a los empleados para manejar los equipos de trabajo	Manejo de equipos de recepción	Concentrarse en los clientes
	Procesos con mayor rapidez	Estándares en los procesos de recepción	Reconocer abiertamente los problemas
	Contestar llamadas oportunamente	El proceso de comunicación en la atención telefónica	Realizar mejoras continuamente
	Conocer la historia del hotel	Información general del hotel	Mantener informados a todos los empleados
	Normas de seguridad con las diversas formas de pago	Manejo de las diversas formas de pago utilizadas en recepción	Realizar mejoras continuamente

	NECESIDADES	CURSO PROPUESTO	PRINCIPIO KAIZEN
LARGO PLAZO			
	Primeros auxilios en caso de emergencia	Curso de Primeros Auxilios	Concentrarse en los clientes
	Información general de la ciudad	Historia de Guayaquil y sus principales atractivos turísticos	Realizar mejoras continuamente
	Mantener una buena actitud en horas de mucha tensión de trabajo	Manejo de stress	Reconocer abiertamente los problemas
	Utilizar medios de comunicación que faciliten el trabajo	Elaboración de reportes interdepartamentales y su importancia	Manejar los proyectos a través de equipos interfuncionales
	Controlar y supervisar el trabajo del personal	Técnicas de supervisión	Desarrollar la autodisciplina
	Mejorar el trato, cordialidad y cortesía hacia los huéspedes	Servicio al cliente, Relaciones Humanas	Desarrollar la autodisciplina
	Trabajar en equipo	¿Cómo trabajar en equipo?	Crear equipos de trabajo
	Conocer perfiles de sus clientes	Servicio al cliente, Relaciones Humanas	Desarrollar la autodisciplina
	Anticipar las necesidades de los huéspedes	Servicio al cliente, Relaciones Humanas	Desarrollar la autodisciplina
	Valorar el trabajo propio	Tu puesto: Una pieza clave en este hotel	Mantener informados a todos los empleados
	Cuidar la seguridad del hotel y de los huéspedes	Primeros auxilios, Plan de evacuación del hotel, Gestión de emergencias	Concentrarse en los clientes

	NECESIDADES	CURSO PROPUESTO	PRINCIPIO KAIZEN
	Deseos de mejorar, desarrollarse y superarse	Cursos de motivación	Desarrollar a todos los empleados
	Actitud positiva en todo momento	Manejo de stress, Relaciones humanas	Desarrollar la autodisciplina
	Conocimientos de inglés	Cursos de inglés aplicado a la hotelería	Desarrollar a todos los empleados
	Relación de compañerismo con las personas de otros departamentos	¿Cómo trabajar en equipo?, Relaciones Humanas	Crear equipos de trabajo
	Experimentar respeto hacia los compañeros de trabajo	Relaciones Humanas	Crear equipos de trabajo
	Conocer técnicas de ventas	Curso de Mercadotecnia	Desarrollar a todos los empleados

4.2 Entrenamiento Designado

El entrenamiento designado son los primeros conocimientos que recibe un empleado al entrar al hotel. Es aquí cuando se les da la bienvenida al hotel, conocen toda la información del mismo y las funciones que desempeñarán en su cargo. El entrenamiento designado es aquel que todos los empleados deben conocer, para poder desempeñar de manera eficiente el cargo para el que fueron contratados.

Se consideró que el entrenamiento designado deberá durar 6 semanas, el cual es obligatorio para todos los empleados del departamento y será dictado fuera de las horas de trabajo.

4.2.1 Clasificación del Entrenamiento Designado

El entrenamiento designado se divide en: Inducción y Básico y se explican a continuación.

4.2.1.1 Inducción

En el momento de contratar a un empleado nuevo para el hotel es necesario que se familiarice con la empresa para la cual trabaja, conociendo la historia del hotel, sus instalaciones, familiarizándose con los objetivos del hotel, las normas y reglamentos internos y conocer al resto del personal que labora en el mismo.

◆ Servicio al cliente

4.3 Entrenamiento Profesional

El entrenamiento profesional es aquel que le permite al empleado no solo realizar su trabajo de una manera más eficiente brindándole nuevos conocimientos, sino que también lo motiva a superarse y mejorar en busca de nuevas oportunidades dentro de la empresa.

Se consideró que el entrenamiento profesional deberá llevarse a cabo en un período de 16 semanas, el cual será obligatorio para todos los empleados del departamento de recepción y se dictará fuera de las horas de trabajo.

4.3.1 Clasificación del Entrenamiento Profesional

El entrenamiento profesional se divide en Superación dentro del cargo y Superación fuera del cargo y se explicarán a continuación.

4.3.1.1 Superación dentro del cargo

La capacitación que se da para superarse dentro del cargo en su mismo departamento, le brinda a los empleados oportunidades para desarrollar sus destrezas, conocimientos y actitudes a fin de maximizar su desempeño.

Los empleados llegan a aprender una gran variedad de conocimientos de otros puestos de su mismo departamento, obteniendo una mejor perspectiva

de las actividades organizacionales. El empleado que está entrenándose trabajará bajo la observación de otro empleado experimentado quien será el modelo que el aprendiz tratará de emular.

Los cursos de entrenamiento de superación dentro del cargo son los siguientes:

- ◆ Elaboración de reportes inter departamentales y su importancia
- ◆ Técnicas de supervisión
- ◆ Curso de Primeros Auxilios
- ◆ Historia de Guayaquil y sus principales atractivos turísticos
- ◆ Manejo de stress
- ◆ Relaciones Humanas
- ◆ ¿Cómo trabajar en equipo?
- ◆ Tu puesto: Una pieza clave en el hotel
- ◆ Gestión de emergencias
- ◆ Cursos de motivación
- ◆ Cursos de inglés aplicado a la hotelería
- ◆ Plan de evacuación

4.3.1.2 Superación fuera del cargo

El entrenamiento que se da para la superación fuera del cargo le brindará al empleados las bases y conocimientos más importantes para que en un futuro

cercano pueda aspirar a mejores posiciones en otros departamentos dentro del hotel. Son conocimientos impartidos de diversas áreas ajenas a la que labora actualmente el empleado. De ésta manera tanto el empleador como el empleado pueden descubrir nuevas afinidades, aptitudes, destrezas y habilidades del empleado en otros puestos, preparándolo para nuevas posiciones y buscando su superación profesional.

El curso de entrenamiento de superación fuera del cargo es el siguiente:

- ◆ Curso de mercadotecnia

CAPITULO V

IMPLEMENTACION DEL PROGRAMA

Luego de definir los programas de entrenamiento que se deberán aplicar para mejorar el servicio en el departamento de recepción, se mostrará cómo implementar el manual de entrenamiento, que refleja de qué manera se pondrá en práctica todo lo planificado, expresando de una forma concreta qué se va a hacer, quién va a hacerlo y de qué manera se deberá proceder para llegar al objetivo fijado. Una vez implementado el manual, se debe hacer una evaluación de los conocimientos adquiridos y llevar a cabo un programa de seguimiento que demostrará que el manual ha cumplido exitosamente sus objetivos. Por último se considera importante una vez comprobada la eficiencia del manual, promocionarlo entre los demás departamento para que adopten la idea de creación de un manual de entrenamiento que se ajuste a sus necesidades.

5.1 Coordinación

Según el diccionario ilustrado Aristos edición 2003 define que la coordinación implica juntar y orientar actos diversos dirigidos a un fin de modo que dicho fin se consiga. Para la coordinación del manual se debe asignar una persona que se encargue de planificar quién va a dictar el curso, dónde se llevará a cabo, las personas que van a asistir, los costos que se derivan del manual y por último tiene que llevar un registro de que cada empleado del hotel esté cumpliendo con su entrenamiento correspondiente de acuerdo al manual.

◆ Quién va a dictar el curso: Dentro de la programación de cada curso se sugiere quiénes podrían dictar los cursos. Se ha considerado que ciertos cursos pueden ser dictados por el personal del hotel con las capacidades y conocimientos suficientes para dictar dichos cursos, mientras que en otros es indispensable que la persona encargada de dictar el curso pertenezca a una empresa especializada en entrenamiento y así lograr el entrenamiento adecuado. Dependiendo de la situación actual de cada hotel, la coordinadora deberá decidir quien será el adiestrador para cada curso, buscando siempre la mejor opción para el hotel y los empleados.

◆ Dónde se va a llevar a cabo: Se sugiere que los cursos de entrenamiento pueden ser realizados dentro de las instalaciones del hotel o en las instalaciones de la empresa especializada en entrenamiento (consultora). En el manual de entrenamiento se ha determinado que los cursos de menor duración deben ser realizados dentro del hotel, mientras que los de mayor

duración pueden ser dictados dentro o fuera del hotel. La coordinadora tomará la decisión final sobre dónde será dictado el curso dependiendo muchas veces de quien lo dictará y las condiciones de la consultora para realizarlo.

◆ Las personas que van a asistir: Esto dependerá del curso que se vaya a dictar, ya que de acuerdo a las funciones y necesidades de los empleados de cada área se tomará esta decisión. Dentro de la programación de cada curso se encuentra especificado el personal de recepción que se considera deberían asistir al mismo, sin embargo se sabe que existen cursos que podrían ser aprovechados por empleados de otros departamentos del hotel. La coordinadora será la encargada de realizar la lista final de los asistentes a cada curso.

◆ Los costos que se derivan del manual: Una vez establecidos los tres puntos anteriores la coordinadora deberá decidir cuál es la opción más conveniente no solamente buscando los costos más bajos sino también considerando las mejores condiciones para brindar un buen entrenamiento para los empleados. La coordinadora deberá buscar varias propuestas de entrenamiento para que el Gerente General tome la decisión más conveniente para su hotel.

◆ Registro del entrenamiento: La finalidad de llevar un registro es saber qué tipo de entrenamiento ha recibido cada empleado y cuándo. De esta manera, la coordinadora podrá evaluar el progreso de cada empleado y planificar el entrenamiento de manera más fácil. Se sugiere se elabore una

ficha para cada empleado, la cual se actualizaría a medida que fuera necesario.

Se sugiere que la persona encargada de la coordinación del manual de entrenamiento sea la Secretaria de Gerencia, porque en estos hoteles pequeños ésta persona es la más cercana al Gerente General y está al tanto de todo lo ocurre en el hotel. En todos los hoteles que se visitaron, se notó que la secretaria de gerencia era la mano derecha del Gerente de cada hotel y que la rotación en este puesto por lo general no sucede.

La coordinación de los cursos debe estar a cargo de una persona responsable, dedicada, organizada, con un verdadero sentido de pertenencia hacia el hotel, con el tiempo disponible para realizar esta labor y que esté conciente de la importancia y beneficios que un entrenamiento bien planificado trae al hotel.

5.2 Evaluación

La evaluación es analizar o medir el valor que algo puede tener. Una vez finalizadas cada una de las etapas de inducción, básico, superación dentro del cargo y superación fuera del cargo se realizará una evaluación final por etapas de lo aprendido.

Es importante la evaluación para: determinar hasta qué punto produjo las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados, demostrar

si los resultados presentan relación con las metas de la empresa con respecto al entrenamiento, para verificar si se han logrado los objetivos de cada curso, para verificar la calidad del entrenamiento y para crear un sentido de logro en el empleado.

- Determinar si se produjeron las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados: mediante este punto se puede saber si realmente los empleados han captado toda la información de los cursos y están aplicándola en su trabajo diario.

- Demostrar si los resultados presentan relación con las metas de la empresa con respecto al entrenamiento: cada hotel fija las metas que desea alcanzar con el entrenamiento y es aquí donde la empresa puede darse cuenta si el entrenamiento está dando los resultados esperados.

- Verificar si se han logrado los objetivos de cada curso: dentro de la programación de cada curso, se han establecido los objetivos que se quiere alcanzar con cada uno de ellos. Una evaluación determinará si se ha conseguido lo propuesto o no.

- Verificar la calidad del entrenamiento: una evaluación con resultados positivos demostrará que los cursos están dictados de forma adecuada, que los adiestradores son los indicados y que los contenidos son los necesarios.

Al analizar estos resultados se podrá determinar que todos los elementos involucrados son los correctos para una buena capacitación.

- Crear un sentido de logro en todos los empleados: un entrenamiento además de impartir los conocimientos, busca motivar a los empleados a seguir preparándose para ser mejores profesionales. Conseguir resultados positivos en las evaluaciones motivará a los empleados a seguir adelante en los demás cursos dictados.

Los diversos métodos para evaluar el entrenamiento son:

- Pruebas cortas: son pequeñas evaluaciones individuales que pueden ser tomadas al final de cada curso. Son pruebas objetivas de corta duración. Se busca medir cuánto han captado de los conocimientos que les fueron enseñados durante el curso. Se medirá la parte teórica del curso más no se evaluará la parte práctica, en su trabajo diario.
- Exámenes más completos: estos exámenes individuales son más extensos y de larga duración, que involucran preguntas abiertas. Estas preguntas requieren de un mayor análisis y son tomadas al final de cada etapa del entrenamiento. Aquí también se busca medir cuánto han captado de los conocimientos que les fueron impartidos durante el curso. Se medirá la parte teórica del curso, más no se evaluará la parte práctica, en su trabajo diario.

- **Discusión con el personal:** Se convocará a reuniones de discusión con el personal que ha participado en los cursos. Aquí se busca analizar el contenido del curso, conocer las percepciones de los empleados con respecto al curso recibido y fomentar una comunicación más abierta entre los empleados y la coordinadora a cargo del manual. Se analizarán las opiniones de todos los empleados y de ésta manera poder tomar cartas en el asunto a los puntos más importantes.

- **Observación y seguimiento de sus progresos:** se observará y se dará seguimiento al desempeño de cada empleado al completar las diferentes etapas del entrenamiento para poder determinar si el manual cumple o no con las expectativas del hotel. Lo ideal es que el empleado ponga en práctica los conocimientos adquiridos y que éstos se reflejen en el aumento de las ventas y en el aumento de la satisfacción de los huéspedes.

- **Comentarios de los huéspedes:** uno de los objetivos principales de cualquier hotel es lograr la satisfacción de sus huéspedes, es por esto que se invierte dinero, tiempo, energías, buscando mantener contento a los huéspedes. Una de las formas más claras y palpables de medir el nivel de satisfacción de un huésped es cuando lo deja registrado en una carta, una hoja de comentarios o un buzón de sugerencias. Se podrá evaluar el entrenamiento impartido cuando se nota un cambio favorable o desfavorable en los comentarios de los huéspedes.

- Resultados para el departamento: se puede determinar si el manual de entrenamiento ha cumplido con sus objetivos cuando los resultados del departamento en números así lo demuestran. Un aumento en los porcentajes de ocupación, una disminución en los costos, un aumento en los niveles de satisfacción de los huéspedes, una disminución de rotación de personal, entre otros aspectos, son los que demostrarán si el manual de entrenamiento puede evaluarse positivamente o negativamente.

5.3 Programa de seguimiento

Es importante que una vez implementado el Manual de Entrenamiento, se le aplique un programa de seguimiento al mismo para que los resultados obtenidos sean permanentes y para crear un sentido de conciencia en los empleados para que mantengan el nivel de eficiencia adquirido por medio del entrenamiento que han recibido.

Luego de haber completado el entrenamiento a los empleados, se notarán los resultados positivos obtenidos por el mismo de manera casi inmediata, pero a medida que pasa el tiempo éstos resultados podrían irse desvaneciendo hasta llegar al punto inicial. Para evitar esto se considera indispensable implementar el programa de seguimiento, buscando de ésta manera que los resultados positivos se mantengan o aumenten gradualmente.

Al finalizar el entrenamiento, los empleados estarán motivados y con una actitud positiva con respecto a su trabajo diario. Ellos sabrán lo que pueden aportar al departamento y están listos para aplicar los conocimientos adquiridos. Al existir un programa de seguimiento que los supervise constantemente, los ayuda a mantener ese espíritu de superación y compromiso hacia el hotel, ya que están conscientes de su eficiencia y capacidad de realizar bien su trabajo.

El entrenamiento es considerado como un proceso continuo o un ciclo que no se acaba, y no debe ser tomado como un hecho que se da una sola vez. Al estar en un constante seguimiento, sirve para que cada hotel determine las fallas que existen y los vacíos que aún posee su personal luego de implementar el manual. Estas fallas y vacíos pueden surgir no por el contenido del manual, sino por las decisiones o acciones que se tomaron para llevar a cabo el manual de entrenamiento y que varían dependiendo de cada hotel.

El programa de seguimiento sirve, a las creadoras del manual, para comprobar el éxito del proyecto propuesto. A los altos mandos de los hoteles involucrados con el manual les demostrará que sí se justifica el capital, tiempo y esfuerzo invertido en el manual de entrenamiento. El gerente de cada hotel podrá darse cuenta mediante resultados tangibles, como aumento

de la ocupación del hotel, aumento del margen de ganancias, disminución de quejas por parte de los huéspedes, entre otros, de la eficacia del manual.

El programa de seguimiento que se ha creado para ser aplicado una vez finalizado los cursos de entrenamientos tendrá las siguientes características:

- Se deberá aplicar dos meses después de haber finalizado el manual de entrenamiento propuesto. Se considera recomendable este tiempo ya que los empleados necesitan acoplar los conocimientos adquiridos dentro de su trabajo diario. Se sabe que esto demanda tiempo y que para observar los resultados y poder empezar con el seguimiento sugerido, se deberá esperar un tiempo prudencial.

Semanalmente:

- Observación minuciosa: Esta sería la primera etapa del seguimiento. En este método se empleará una cámara de video que captará el trabajo del departamento de recepción. Un superior deberá ser el encargado de revisar ésta grabación para poder supervisar que se estén llevando a cabo correctamente los procedimientos en cada uno de los puestos que conforman el departamento. La observación se deberá realizar una vez por semana, sin que los empleados sepan con anterioridad cuál será el día escogido para observar sus funciones.

- **Retroalimentación por parte de los huéspedes:** Este método involucra los comentarios y sugerencias recibidos diariamente de los huéspedes por medio de un buzón o los que llegan directamente al gerente del hotel. Estos comentarios serán recogidos y analizados semanalmente para conocer y medir los niveles de satisfacción de los huéspedes en el hotel.

Trimestralmente:

- **Invitado sorpresa:** Este método es uno de los más eficaces dentro del programa ya que involucra a una persona externa al hotel que interpretará el papel de un huésped para medir la eficiencia del personal. Esta persona deberá conocer perfectamente los procedimientos del departamento de recepción, deberá conocer sobre servicio al cliente y deberá tener la capacidad de poner al personal en situaciones en que deban aplicar y poner en práctica el entrenamiento que han recibido anteriormente.

5.4 Promoción interna del manual

Una vez concluido el manual de entrenamiento: los cursos, el programa de seguimiento y la retroalimentación consiguiente, y una vez comprobados los resultados positivos derivados del manual, se puede proceder a realizar una promoción interna del manual a los demás departamentos del hotel buscando que ellos también adopten ésta nueva filosofía enfocada en el entrenamiento constante de su personal.

Es muy importante para promocionar el manual, tomar en cuenta a las personas involucradas con cada uno de los departamentos del hotel como: el Gerente General, el Jefe del Departamento y los empleados del mismo.

Es indispensable promocionar el manual de entrenamiento de recepción al Gerente General del hotel, ya que es la persona más importante del hotel y es quien tomará la decisión de aprobar la creación y aplicación de manuales similares en los demás departamentos del hotel. Lo ideal sería que todos los departamentos posean su propio manual de entrenamiento y de ésta manera lograr estandarizar el servicio ofrecido a los huéspedes en todo el hotel.

El Jefe de cada uno de los departamentos del hotel, deberá conocer todos los beneficios que trajo consigo el manual de entrenamiento al departamento de recepción, para de esta manera crear el deseo de superación de su departamento y querer poseer su propio manual. El Jefe de cada uno de los departamentos será la persona responsable de promocionar la idea de crear un manual de entrenamiento para su departamento al Gerente General del hotel.

Se tomarán en cuenta a los empleados de los demás departamentos del hotel pues ellos al conocer las ventajas del manual de entrenamiento en lo que tiene que ver con conocimientos, motivación y oportunidades de superación, sentirán la motivación de alcanzar los mismos conocimientos y oportunidades de los empleados de recepción. Estos empleados expresaran

sus inquietudes y requerimientos de un manual de entrenamiento a los Jefes de sus departamentos y como se mencionó anteriormente, serán los responsables de solicitarlo al Gerente del hotel.

CONCLUSIONES

- Al visitar el departamento de recepción de varios hoteles de primera categoría de Guayaquil, se encontraron muchas fallas que eran repetitivas en cada uno de los hoteles, pero también existen algunas fallas que sólo se dan en pocos hoteles y que también requieren urgencia y atención. Estas fallas se producen por la falta de eficiencia de los empleados que venden un servicio de baja calidad a los huéspedes.
- Los hoteles de primera categoría de la ciudad no poseen un manual de entrenamiento para el departamento de recepción y ante esta necesidad se creó un manual buscando mejorar la calidad del servicio ofrecido en éstos hoteles.
- Se considera al manual de entrenamiento como una herramienta de trabajo útil para todos los hoteles de primera categoría, pero la decisión de

CONCLUSIONES

- Al visitar el departamento de recepción de varios hoteles de primera categoría de Guayaquil, se encontraron muchas fallas que eran repetitivas en cada uno de los hoteles, pero también existen algunas fallas que sólo se dan en pocos hoteles y que también requieren urgencia y atención. Estas fallas se producen por la falta de eficiencia de los empleados que venden un servicio de baja calidad a los huéspedes.
- Los hoteles de primera categoría de la ciudad no poseen un manual de entrenamiento para el departamento de recepción y ante esta necesidad se creó un manual buscando mejorar la calidad del servicio ofrecido en éstos hoteles.
- Se considera al manual de entrenamiento como una herramienta de trabajo útil para todos los hoteles de primera categoría, pero la decisión de

adoptarlo o no, estará a cargo de los altos mandos del hotel, y es por esto que el éxito de esta tesis dependerá en gran parte de ellos.

- El interés hacia el manual de entrenamiento por los empleados, gerentes y propietarios de los hoteles, demostró que estas personas están receptivas a los nuevos cambios y tendencias hacia un entrenamiento constante.

RECOMENDACIONES

- Este manual de entrenamiento para el departamento de recepción es un aporte muy valioso para la hotelería de la ciudad de Guayaquil, pues es el primer paso para más adelante motivar la creación de manuales similares para los demás departamentos del hotel.
- Se considera importante también la creación de manuales para hoteles de menor categoría en donde también existe la necesidad de capacitar a sus empleados, eliminando de una vez por todas cualquier tipo de entrenamiento informal que en la actualidad se lleva a cabo en los hoteles de la ciudad y que comprometen el servicio brindado al huésped y por ende perjudica a la hotelería de Guayaquil.

- La mayoría de turistas que llegan a los hoteles de primera categoría, vienen por negocios y lo más conveniente sería contar con un centro de negocios atrayendo a más clientes y reteniendo a los antiguos.
- Al aplicar el manual, se sugiere que para disminuir los costos de entrenamiento se agrupen los hoteles que adoptarán el manual para que de ésta manera se puedan dictar los cursos correspondiente de manera simultanea para todos los empleados.
- Otra opción que recomendamos sería que la Subsecretaría de Turismo se haga cargo del manual de entrenamiento y a su vez coordine todos los cursos de entrenamiento ofreciéndolo a los hoteles que lo requieran.

ANEXO 1

ENCUESTA PARA HUESPEDES

1. El propósito de su visita fue:

Negocios _____ Turismo _____ Otros _____

2. Exactitud de su reserva al registrarse

Excelente _____ Bueno _____ Regular _____ Malo _____

3. Atención rápida en recepción.

Excelente _____ Bueno _____ Regular _____ Malo _____

4. El servicio de botones estuvo presente en el momento que lo necesito

Si _____ No _____

5. Destaque algo positivo y negativo de su visita

Positivo:

Negativo:

6. Por qué eligió hospedarse en este hotel?

Tarifa _____ Ubicación _____ Instalaciones _____ Servicialidad _____

7. Qué considera que le hace falta al hotel?

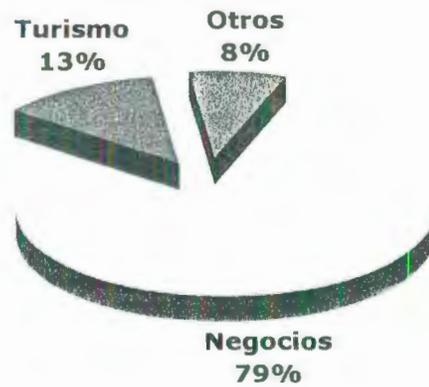
Centro de Negocios _____ Piscina _____ Página Web _____

8. Le recomendaría este hotel a otros?

ANEXO 2

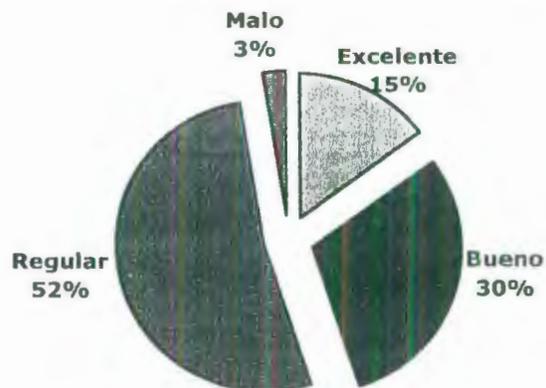
1. ¿Cuál es el propósito de su visita?

Negocios	32
Turismo	5
Otros	3



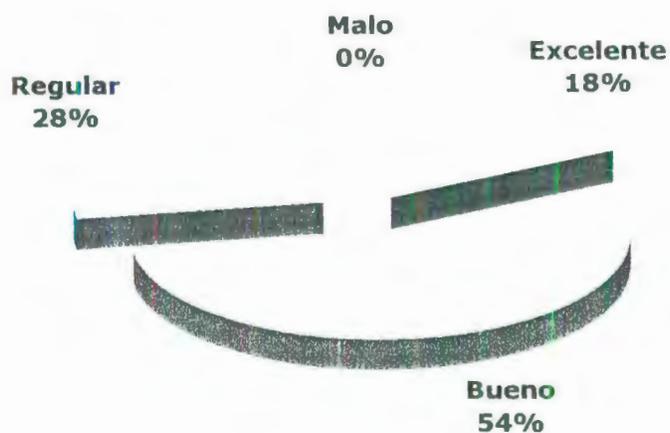
2. Exactitud en su reserva al registrarse?

Excelente	6
Bueno	12
Regular	21
Malo	1



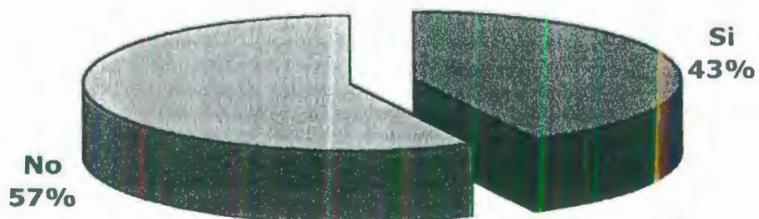
3. Atención rápida en recepción

Excelente	7
Bueno	22
Regular	11
Malo	0



4. El servicio de botones estuvo presente en el momento que lo necesitó?

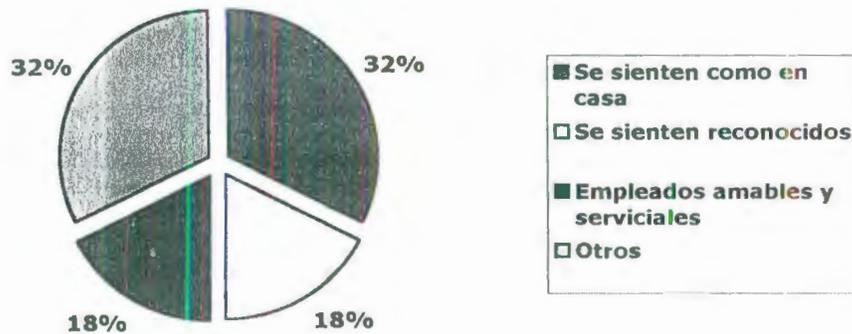
Si	17
No	23



5. Destaque algo positivo y negativo de su visita.

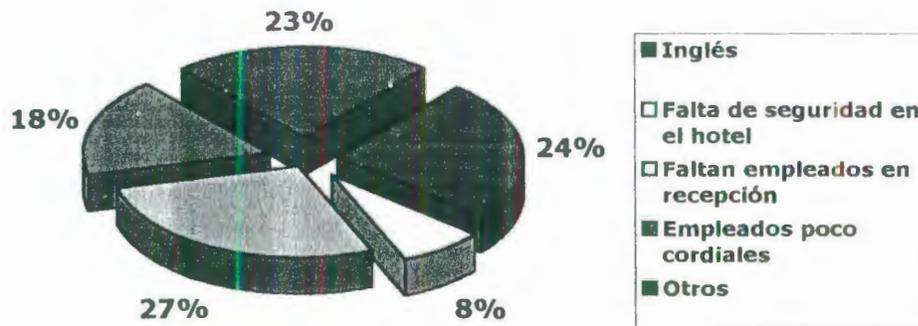
Positivo

Se sienten como en casa	13
Se sienten reconocidos	7
Empleados amables y serviciales	7
Otros	13



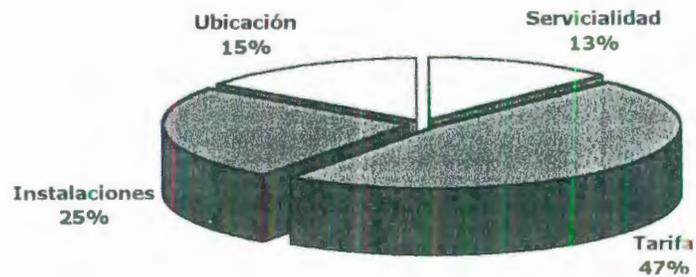
Negativo

Inglés	10
Falta de seguridad en el hotel	3
Faltan empleados en recepción	11
Empleados poco cordiales	7
Otros	9



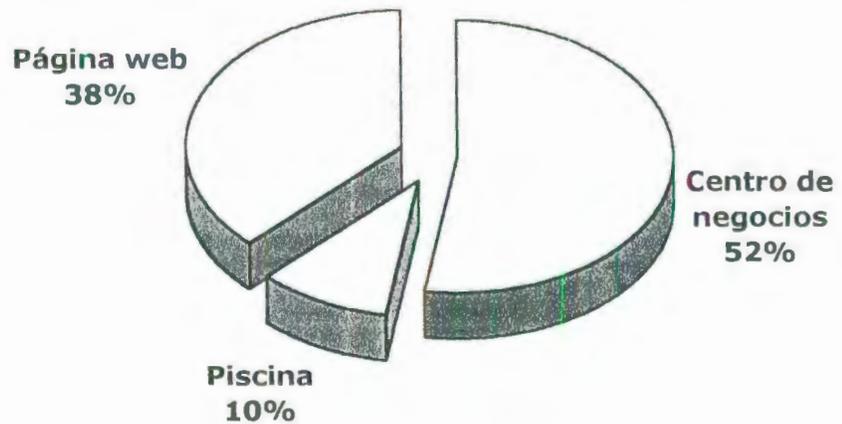
6. Por qué eligió hospedarse en este hotel?

Servicialidad	5
Tarifa	19
Instalaciones	10
Ubicación	6



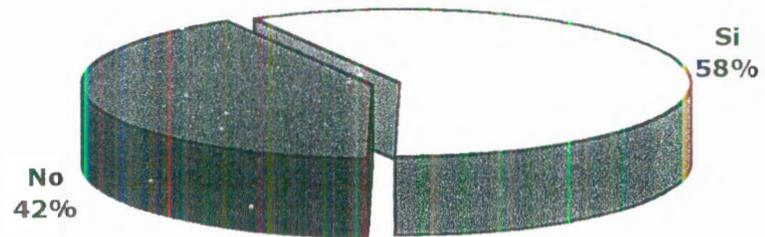
7. Qué considera que le hace falta al hotel?

Centro de negocios	21
Piscina	4
Página web	15



8. Le recomendaría este hotel a otros?

Si	31
No	22



ANEXO 3

CUESTIONARIO PARA EMPLEADOS

1. ¿Qué tipo de entrenamiento recibió en el momento de entrar al hotel?
2. ¿Ha recibido algún tipo de entrenamiento adicional?
3. ¿Existe algún manual de procedimientos al que puedan tener acceso en su trabajo?
4. ¿Tiene estudios en Hotelería o en Turismo?
5. ¿Existe algún tipo de actividades dentro del hotel que sirva para motivarlos en su trabajo?
6. ¿Existe algún aspecto de su trabajo que necesitan reforzar?
7. ¿Qué cursos considera necesarios para mejorar su trabajo?



ANEXO 4

**MANUAL DE ENTRENAMIENTO PARA MEJORAR
LA CALIDAD EN EL SERVICIO DEL DEPARTAMENTO DE RECEPCION PARA LOS
HOTELES DE PRIMERA CATEGORIA
DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**

CREADORAS:
MARIA SOLEDAD TOUMA COZZARELLI
MARIA GABRIELA VELARDE ITURRALDE

RECEPCION

Funciones requeridas en el área de recepción:

- Dar la bienvenida a los huéspedes que llegan al hotel.
- Asignar las habitaciones de acuerdo a las reservas diarias.
- Realizar el Check in de huéspedes individuales y grupales.
- Realizar el Check out de huéspedes individuales y grupales.
- Informar a los huéspedes de los servicios y facilidades del hotel.
- Asistir al huésped de forma permanente resolviendo cualquier inquietud.
- Conocer las actividades diarias realizadas del Hotel, a fin de dar información correcta a quien lo requiera.
- Conocer las tarifas de habitaciones, para realizar una venta efectiva.
- Actualizar las tarjetas de registro diariamente.
- Ingresar los consumos de cada huésped en las distintas áreas del hotel a su cuenta.
- Resguardar, entregar y recibir las llaves de las habitaciones.
- Conocer y tener información sobre los puntos turísticos y eventos más importantes realizados en la ciudad.
- Cuadrar su caja.
- Entregar su turno eficazmente al recepcionista entrante.
- Mantener el área de trabajo limpia y organizada.
- Conocer y cumplir con las políticas de pago para los huéspedes.

- Asignación de habitaciones de acuerdo a las reservas recibidas.
- Coordinar con la Gerencia del hotel la llegada de los huéspedes VIP.
- Conocer los procedimientos en caso de emergencia.
- Mantener a Gerencia informada sobre las quejas, pedidos y sugerencias de los huéspedes.
- Asignar las cajas fuertes en recepción a los huéspedes que lo requieran.
- Coordinar los transfers requeridos por los huéspedes.
- Llenar diariamente el Reporte de Migración con la entrada y salida de huéspedes.
- Dar instrucciones y trabajar conjuntamente con el personal de conserjería.
- Al final de cada turno entregar un listado de huéspedes en casa a todos los departamentos implicados.

CONSERJERIA

Funciones requeridas en el área de Conserjería:

- Mantener en forma continua la limpieza y arreglo del lobby.
- Dar la bienvenida al huésped de forma profesional y amable. (el mismo proceso aplica a su partida)
- Asistir al huésped desde su llegada al hotel, abriendo la puerta del automóvil, ayudar con el equipaje, etc.
- Estar informado de las actividades diarias del hotel, así como de todos los servicios ofrecidos, a fin de proporcionar una información correcta a quien lo necesite.
- Mostrar en cualquier momento una actitud profesional y de cooperación hacia cualquier huésped interno o externo, así como con todo el personal.
- Velar por la seguridad del hotel, reportando cualquier anomalía.
- Conocer y cumplir con los reglamentos del Hotel y del departamento.
- Acompañar al huésped a la habitación y brevemente explicar las facilidades dentro de la misma.
- Realizar la revisión de habitaciones en el check out e informar cualquier inconveniente a la recepción.
- Asistir al huésped con cualquier inquietud, dirigiéndolo mismo tiempo a la persona indicada.
- Distribuir a las habitaciones los mensajes, paquetes, periódicos y otros según sea necesario.
- Controlar que las áreas de parqueo para los huéspedes sean respetadas

RESERVAS

Funciones requeridas en el área de reservas:

- Conocimiento de las tarifas de habitaciones.
- Tomar reservas de todo tipo: provisionales y confirmadas.
- Garantizar las reservas.
- Conocer las políticas de crédito establecidas por el hotel.
- Solicitar cartas de pago a las compañías cuando se requiera.
- Ofrecer los servicios y facilidades del hotel.
- Ingresar las reservas en el rack correspondiente o en el sistema según sea el caso.
- Preparar diariamente los correspondientes listados de reservaciones.
- Cancelación de reservas.
- Canalizar las reservas de grupos a la persona indicada del área administrativa.
- Analizar y satisfacer pedidos especiales.

COMUNICACIONES

Funciones requeridas en comunicaciones:

- Mantener y verificar que el equipo de trabajo se encuentre en buenas condiciones.
- Proporcionar información sobre funciones y eventos que se llevan a cabo en el mismo.
- Canalizar las llamadas internas y externas del hotel.
- Efectuar y asistir al huésped en cualquier llamada que ellos requieran.
- Recibir y registrar mensajes para los huéspedes.
- Coordinar con conserjería el reparto de mensajes recibidos.
- Realizar las llamadas a despertar (wake up calls) que soliciten los huéspedes.
- Asistir al huésped cuando necesite enviar faxes, correspondencia, etc.

**PROGRAMACION DE
LOS CURSOS DE
ENTRENAMIENTO**

CURSO: INFORMACION GENERAL DEL HOTEL

DIRIGIDO A: Recepcionistas, Agentes de Reservas, Operadores y Botones

DURACION: 2 horas

ADIESTRADOR: Personal del Hotel

LUGAR: Instalaciones del Hotel

OBJETIVO: Crear un sentido de pertenencia con el hotel motivando a sus empleados y a la vez poder transmitir la información del hotel cuando sea requerida.

CONTENIDO DEL PROGRAMA:

- ◆ Bienvenida por parte del Gerente del hotel
- ◆ Historia del hotel
- ◆ Enseñar los objetivos, misión, cultura, valores, planes y actividades de la empresa
- ◆ Información básica del hotel: dirección, teléfonos, fax, e-mail
- ◆ Presentación del resto personal que labora en el hotel
- ◆ Información de tarifas de habitaciones
- ◆ Información sobre los servicios que ofrece el hotel
- ◆ Recorrido por las instalaciones del hotel

CURSO: MANEJO DE INFORMACIÓN PARA LA
CREACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE BASE DE
DATOS

DIRIGIDO A: Recepcionistas y Agentes de Reservas

DURACION: 1 hora

ADIESTRADOR: Personal del Hotel

LUGAR: Instalaciones del Hotel

OBJETIVO: Organizar técnicamente el archivo de documentos,
de tal forma que facilite la ubicación oportuna de
la información.

CONTENIDO DEL PROGRAMA:

- ◆ Diversos tipos de organización de la información: por contacto, por orden cronológico, por orden alfabético y por importancia
- ◆ Procedimientos para organizar la información
- ◆ Diversos tipos de archivos para ordenar la información
- ◆ Importancia de un índice en los archivos
- ◆ Elaboración de un índice en los archivos
- ◆ Establecer la capacidad de información de cada archivo
- ◆ Procedimientos para crear y actualizar una base de datos en el computador

CURSO: **CALIDAD EN EL SERVICIO: 10 PRINCIPIOS KAIZEN**

DIRIGIDO A: Recepcionistas, Agentes de Reservas, Operadores y Botones

DURACION: 2 sesiones de 2 horas diarias

ADIESTRADOR: Personal de una empresa consultora

LUGAR: Instalaciones del Hotel o instalaciones de la empresa consultora

OBJETIVO: Lograr un mejoramiento continuo y gradual mediante la participación y compromiso de los empleados y suministrar las pautas necesarias para canalizar los esfuerzos para aumentar la satisfacción del cliente.

CONTENIDO DEL PROGRAMA:

- ◆ Filosofía Kaizen: orígenes y concepto
- ◆ Los elementos de satisfacción
- ◆ ¿Por qué el servicio al cliente necesita Kaizen?
- ◆ Los principios Kaizen
- ◆ Instrumentos Kaizen
- ◆ Un excelente servicio al cliente
- ◆ Construyendo relaciones a largo plazo con los clientes
- ◆ ¿Cómo motivar y conceder autonomía a los empleados?

CURSO: **IMAGEN PROFESIONAL**

DIRIGIDO A: Recepcionistas, Agentes de Reservas, Operadores y Botones

DURACION: 2 horas

ADIESTRADOR: Personal de una empresa consultora

LUGAR: Instalaciones del Hotel o Instalaciones de la empresa consultora

OBJETIVO: Lograr que los empleados mantengan una imagen impecable en todo momento

CONTENIDO DEL PROGRAMA:

- ◆ ¿Qué es la imagen profesional?
- ◆ Importancia de la auto imagen: la apariencia externa y la proyección interna
- ◆ Los cuidados necesarios para usar un uniforme
- ◆ La postura: detalle importante en tu trabajo
- ◆ Consejos útiles para tu aseo personal
- ◆ Mantener tu imagen profesional dentro y fuera del hotel

CURSO: **COSMETOLOGIA**

DIRIGIDO A: Recepcionistas (del sexo femenino)

DURACION: 1 hora

ADIESTRADOR: Personal de una empresa consultora

LUGAR: Instalaciones del Hotel

OBJETIVO: Lograr que las recepcionistas mantengan un
 presentación impecable.

CONTENIDO DEL PROGRAMA:

- ◆ Importancia del maquillaje en tu trabajo
- ◆ Maquillaje: implementos necesarios
- ◆ Como llevar el maquillaje de acuerdo tu apariencia física
- ◆ Consejos para mantenerse impecable durante toda la jornada de trabajo
- ◆ Diferentes maneras de maquillarse de acuerdo de la ocasión

Nota: Este curso es netamente práctico.

CURSO: **¿COMO VENDER UN SERVICIO?**

DIRIGIDO A: Recepcionistas, Agentes de Reservas, Operadores
y Botones

DURACION: 3 horas

ADIESTRADOR: Personal de una empresa consultora

LUGAR: Instalaciones del Hotel o Instalaciones de la
consultora

OBJETIVO: Desarrollar habilidades en la comunicación
persuasiva para aumentar la venta de los servicios
en el hotel.

CONTENIDO DEL PROGRAMA:

- ◆ ¿Qué es un servicio?
- ◆ Conociendo al Producto
- ◆ Los momentos de verdad y su magnitud
- ◆ ¿Qué buscan tus clientes?
- ◆ ¿Como insistir sin molestar?
- ◆ Técnicas de ventas efectivas

CURSO: **MANEJO Y BENEFICIOS DEL SISTEMA DE HABITACIONES**

DIRIGIDO A: Recepcionistas, Agentes de Reservas y Operadores

DURACION: 5 sesiones de 3 horas diarias

ADIESTRADOR: Personal del hotel o de la empresa creadora del programa de habitaciones

LUGAR: Instalaciones del Hotel

OBJETIVO: Facilitar y optimizar las funciones del personal mediante el correcto uso del sistema de habitaciones del hotel.

CONTENIDO DEL PROGRAMA:

- ◆ Información básica del uso de un computador
- ◆ Beneficios de trabajar con el sistema de habitaciones
- ◆ Información teórica del sistema de habitaciones del hotel
- ◆ El uso del sistema aplicado a las funciones del recepcionista
- ◆ El uso del sistema aplicado a las funciones del agente de reservas
- ◆ El uso del sistema aplicado a las funciones del operador
- ◆ Las fallas mas comunes en el sistema y como proceder para solucionarlos

Nota: El uso del sistema aplicado a las diferentes funciones de los empleados es práctico.



CURSO: **MANEJO DE EQUIPOS DEL DEPARTAMENTO DE RECEPCION**

DIRIGIDO A: Recepcionistas, Agentes de Reservas y Operadores

DURACION: 2 horas

ADIESTRADOR: Personal del hotel

LUGAR: Instalaciones del Hotel

OBJETIVO: Conocer el correcto manejo de los equipos de trabajo del departamento de recepción, para poder brindar un buen servicio al cliente.

CONTENIDO DEL PROGRAMA:

- ◆ Familiarización con los equipos de recepción
- ◆ Uso del fax
- ◆ Uso del teléfono
- ◆ Uso del conmutador
- ◆ Uso del tarifador de llamadas
- ◆ Uso de la copiadora
- ◆ Uso del computador y la impresora
- ◆ Beneficios del correcto uso de los equipos

CURSO: ESTANDARES EN LOS PROCESOS DE RECEPCION

DIRIGIDO A: Recepcionistas, Agentes de Reservas, Operadores y Botones

DURACION: Recepcionistas, Agentes de reservas y operadores: 5 sesiones de 1 hora diaria
Botones: 2 sesiones de 1 hora diaria

ADIESTRADOR: Personal del hotel

LUGAR: Instalaciones del Hotel

OBJETIVO: Dar a conocer a los empleados los procedimientos de cada una de sus funciones para que puedan realizarlos con mayor rapidez y a la vez estandarizar el servicio brindado a todos los huéspedes.

CONTENIDO DEL PROGRAMA:

- ◆ Importancia de tener estándares en los procedimientos
- ◆ Beneficios de la estandarización de los procedimientos
- ◆ Presentación del manual de funciones y procedimientos por área de cada empleado
- ◆ Análisis de cada uno de los procedimientos
- ◆ Representación de situaciones y casos reales para entender mejor y practicar los procedimientos

Nota: La duración de este curso para los botones es menor, pues sus procedimientos son menos complejos y la cantidad es menor que los de los demás empleados de su área.

CURSO: EL PROCESO DE COMUNICACIÓN EN LA ATENCIÓN TELEFÓNICA

DIRIGIDO A: Operadores

DURACION: 4 horas

ADIESTRADOR: Personal de una empresa consultora

LUGAR: Instalaciones del Hotel

OBJETIVO: Reconocer los pasos y componentes que integran la comunicación telefónica y demostrar efectivamente la importancia del uso de técnicas telefónicas adecuadas y profesionales.

CONTENIDO DEL PROGRAMA:

- ◆ Tipos de clientes: internos y externos
- ◆ Calidad y concepto de servicio
- ◆ El proceso de comunicación en la atención telefónica
- ◆ Las reglas básicas del lenguaje telefónico
- ◆ Desarrollar la capacidad para escuchar
- ◆ Pasos para proceder positivamente ante un reclamo o queja

CURSO: MANEJO DE LAS DIVERSAS FORMAS DE PAGO
UTILIZADAS EN RECEPCION

DIRIGIDO A: Recepcionistas

DURACION: 2 horas

ADIESTRADOR: Personal de una empresa consultora

LUGAR: Instalaciones del Hotel

OBJETIVO: Optimizar la efectividad de la cobranza evitando errores.

CONTENIDO DEL PROGRAMA:

- ◆ Las diversas formas de pago
- ◆ Errores que inhabilitan los documentos de cobro
- ◆ Los datos más importantes de la ley de cheques y sus aplicaciones
- ◆ Detección de divisas falsas
- ◆ Manejo del datafast
- ◆ ¿Cómo llenar un voucher de tarjeta de crédito?

CURSO: SERVICIO AL CLIENTE

DIRIGIDO A: Recepcionistas, Agentes de Reservas, Operadores y Botones

DURACION: 3 sesiones de 2 horas diarias

ADIESTRADOR: Personal de una empresa consultora

LUGAR: Instalaciones del Hotel o instalaciones de la consultora

OBJETIVO: Lograr crear conciencia de servicio en el personal que tiene trato con el cliente y mejorar la atención brindada por los mismos.

CONTENIDO DEL PROGRAMA:

- ◆ El cliente y su importancia para el hotel
- ◆ Identificando los perfiles de nuestros clientes
- ◆ Los momentos de la verdad
- ◆ Razones por las cuales se pierden clientes
- ◆ Iniciativa y creatividad en el servicio al cliente
- ◆ Cómo transmitir una actitud positiva
- ◆ El lenguaje corporal y el tono de voz
- ◆ Crear conciencia de: Primero es el cliente
- ◆ Cómo identificar y resolver las necesidades del cliente
- ◆ Técnicas para el manejo de quejas

CURSO: PLAN DE EVACUACION

DIRIGIDO A: Recepcionistas, Agentes de Reservas, Operadores y Botones

DURACION: 2 sesiones de 3 horas diarias

ADIESTRADOR: Personal de una empresa consultora

LUGAR: Instalaciones del Hotel

OBJETIVO: Brindar a los empleados los conocimientos necesarios para lograr una evacuación controlada durante una situación de emergencia, minimizando el nivel de peligro y amenaza para los huéspedes y demás empleados del hotel.

CONTENIDO DEL PROGRAMA:

- ◆ Identificación de los riesgos
- ◆ Medidas preventivas que pueden ser aplicadas
- ◆ Rutas de escape del hotel
- ◆ Principios básicos para una evacuación controlada
- ◆ Procedimientos de cada uno de los empleados del departamento en el momento de la evacuación
- ◆ Orden y prioridades en la evacuación
- ◆ El liderazgo como forma de influencia
- ◆ La comunicación verbal y no verbal durante una evacuación

Nota: Al final del curso se realizará un simulacro de evacuación en las instalaciones del hotel para practicar lo aprendido.

CURSO: ELABORACION DE REPORTES INTER
DEPARTAMENTALES Y SU IMPORTANCIA

DIRIGIDO A: Recepcionistas y Agentes de Reservas

DURACION: 2 horas

ADIESTRADOR: Personal del Hotel

LUGAR: Instalaciones del Hotel

OBJETIVO: Manejar la redacción y estilo de un reporte que cumplen los criterios de eficiencia y efectividad.

CONTENIDO DEL PROGRAMA:

- ◆ Importancia de los reportes ínter departamentales
- ◆ Diversos tipos de reportes ínter departamentales
- ◆ Redacción y presentación de reportes
- ◆ Conocer y dominar nuevos recursos de comunicación escrita
- ◆ Formas de mejorar los niveles de comunicación interna

CURSO: **TECNICAS DE SUPERVISIÓN**

DIRIGIDO A: Recepcionistas

DURACION: 3 horas

ADIESTRADOR: Personal de una empresa consultora

LUGAR: Instalaciones del Hotel o Instalaciones de la consultora

OBJETIVO: Dar las pautas necesarias para conducir efectivamente el desempeño del personal y resolver los problemas identificados en los empleados.

CONTENIDO DEL PROGRAMA:

- ◆ ¿Qué es supervisar?
- ◆ Identificar el rol del supervisor dentro de la organización
- ◆ Cómo identificar problemas de los empleados
- ◆ Técnicas de supervisión
- ◆ Determinando el entrenamiento necesario para el personal que supervisan
- ◆ Desarrollo y destrezas para manejar al personal

CURSO: **PRIMEROS AUXILIOS**

DIRIGIDO A: Recepcionistas, Agentes de Reservas, Operadores
y Botones

DURACION: 2 horas

ADIESTRADOR: Personal de una empresa consultora

LUGAR: Instalaciones del Hotel

OBJETIVO: Conocer las técnicas y métodos más importantes
para proceder en caso de emergencia.

CONTENIDO DEL PROGRAMA:

- ◆ Materiales necesarios en un momento de emergencia
- ◆ Armandó un botiquín de primeros auxilios
- ◆ Situaciones de emergencia más comunes
- ◆ Procedimientos a seguir en cada tipo de situación
- ◆ Crear un comité de emergencias

Nota: Los procedimientos a seguir en cada tipo de situación, a parte de la teoría se asignaran 30 minutos de práctica.

CURSO: HISTORIA DE GUAYAQUIL Y SUS PRINCIPALES ATRACTIVOS TURISTICOS

DIRIGIDO A: Recepcionistas, Agentes de Reservas, Operadores y Botones

DURACION: 2 horas

ADIESTRADOR: Personal de una empresa consultora

LUGAR: Instalaciones del Hotel

OBJETIVO: Conocer la historia de la ciudad de Guayaquil y sus principales atractivos, para transmitir esta información a los huéspedes cuando sea requerida.

CONTENIDO DEL PROGRAMA:

- ◆ Historia de Guayaquil
- ◆ El crecimiento turístico de Guayaquil en los últimos años
- ◆ Regeneración urbana
- ◆ Los atractivos turísticos de Guayaquil
- ◆ Mejores restaurantes y centros de entretenimiento nocturno
- ◆ Conociendo mi ciudad: calles, puentes, ciudadelas, etc

CURSO: **MANEJO DE STRESS**

DIRIGIDO A: Recepcionistas, Agentes de Reservas, Operadores
y Botones

DURACION: 1 hora

ADIESTRADOR: Personal de una empresa consultora

LUGAR: Instalaciones del Hotel

OBJETIVO: Mantener una actitud positiva en todo momento,
inclusive en los momentos de mayor tensión.

CONTENIDO DEL PROGRAMA:

- ◆ Importancia de mantener una actitud positiva en todo momento
- ◆ Cómo vencer la rutina y desafiar los cambios
- ◆ Reconocer los momentos de stress de cada persona
- ◆ Cómo encausar la irritación
- ◆ Técnicas para manejar el stress

CURSO: **RELACIONES HUMANAS**

DIRIGIDO A: Recepcionistas, Agentes de Reservas, Operadores
y Botones

DURACION: 3 horas

ADIESTRADOR: Personal de una empresa consultora

LUGAR: Instalaciones del Hotel o instalaciones de la
empresa consultora

OBJETIVO: Desarrollar una nueva forma de razonar e
interactuar con los demás empleados de la
empresa y con los clientes, permitiéndonos
adaptarnos a los nuevos retos empresariales.

CONTENIDO DEL PROGRAMA:

- ◆ Cómo proyectar una imagen externa positiva
- ◆ Mejorando las relaciones interpersonales
- ◆ Cómo mejorar la capacidad de comunicación
- ◆ Barreras de la comunicación
- ◆ Escuchar activamente
- ◆ Ser proactivos
- ◆ Cómo enfrentar las opiniones diferentes
- ◆ Nuestra actitud son nuestros valores

CURSO: COMO TRABAJAR EN EQUIPO

DIRIGIDO A: Recepcionistas, Agentes de Reservas, Operadores y Botones

DURACION: 4 horas

ADiestrador: Personal de una empresa consultora

LUGAR: Instalaciones del Hotel o instalaciones de la empresa consultora

OBJETIVO: Fomentar la solidaridad en el grupo con el fin de formar un equipo fuerte de trabajo a través de establecer el beneficio de la productividad y la calidad.

CONTENIDO DEL PROGRAMA:

- ◆ ¿Qué significa trabajo en equipo?
- ◆ ¿Cómo podemos trabajar en equipo?
- ◆ Los beneficios del trabajo en equipo
- ◆ El manejo de conflictos en un grupo de trabajo
- ◆ Significado de la productividad
- ◆ Principales problemas de la productividad y como solucionarlos
- ◆ Significado de la calidad
- ◆ Los problemas que afectan a la calidad y como solucionarlos

CURSO: TU PUESTO: UNA PIEZA CLAVE EN EL HOTEL

DIRIGIDO A: Recepcionistas, Agentes de Reservas, Operadores y Botones

DURACION: 3 horas

ADIESTRADOR: Personal de una empresa consultora

LUGAR: Instalaciones del Hotel

OBJETIVO: Incentivar a los empleados del hotel, creando un sentido de pertenencia al conocer la importancia de su puesto en la organización.

CONTENIDO DEL PROGRAMA:

- ◆ Breve descripción de las funciones de todos los puestos que conforman el departamento de recepción
- ◆ Importancia del recepcionista dentro del hotel
- ◆ Importancia del agente de reservas dentro del hotel
- ◆ Importancia del operador dentro del hotel
- ◆ Importancia del botones dentro del hotel
- ◆ La utilidad del puesto
- ◆ El perfil de cada uno de los empleados de acuerdo a su puesto de trabajo

CURSO: **GESTION DE EMERGENCIAS**

DIRIGIDO A: Recepcionistas, Agentes de Reservas, Operadores y Botones

DURACION: 2 horas

ADIESTRADOR: Personal de una empresa consultora

LUGAR: Instalaciones del Hotel

OBJETIVO: Preparar a los empleados para que puedan reaccionar correctamente en una situación de emergencia.

CONTENIDO DEL PROGRAMA:

- ◆ Emergencias posibles
- ◆ Funciones en una emergencia
- ◆ Aspectos de las situaciones de crisis
- ◆ Conducta humana bajo presión
- ◆ Reacciones de shock y de pánico
- ◆ Los simulacros

CURSO: LA MOTIVACION

DIRIGIDO A: Recepcionistas, Agentes de Reservas, Operadores y Botones

DURACION: 5 horas

ADIESTRADOR: Personal de una empresa consultora

LUGAR: Instalaciones del Hotel

OBJETIVO: Aumentar el rendimiento del personal, sus deseos de superación y evitar las condiciones que generen conflictos internos.

CONTENIDO DEL PROGRAMA:

- ◆ Auto evaluación de tus fortalezas y aspectos a mejorar
- ◆ El poder de tu actitud mental
- ◆ La apreciación de la organización
- ◆ La compensación y los incentivos
- ◆ El ambiente general de trabajo
- ◆ Descubre tus verdaderos generadores de motivación
- ◆ Cómo crecer dentro de tu empresa

CURSO: **INGLES BASICO APLICADO A LA HOTELERIA**

DIRIGIDO A: Recepcionistas, Agentes de Reservas, Operadores
y Botones

DURACION: 3 meses: 3 sesiones semanales de 1 hora diaria

ADIESTRADOR: Personal de una empresa consultor

LUGAR: Instalaciones del Hotel o instalaciones de la
empresa consultora

OBJETIVO: Ofrecer un mejor servicio a los huéspedes que
hablan el idioma inglés.

CONTENIDO DEL PROGRAMA:

PRIMER MES:

- ◆ El abecedario, los números, los días de la semana y del mes
- ◆ Los saludos
- ◆ Vocabulario: áreas del hotel
- ◆ Verbos: conjugación en tiempo presente
- ◆ Deberes y ejercicios diarios

SEGUNDO MES:

- ◆ Vocabulario: departamento de recepción
- ◆ Verbos: conjugación en tiempo pasado
- ◆ Deberes y ejercicios diarios

TERCER MES:

- ◆ Vocabulario: demás departamentos del hotel
- ◆ Verbos: conjugación en tiempo futuro
- ◆ Conversación
- ◆ Deberes y ejercicios diarios

CURSO: **MERCADOTECNIA**

DIRIGIDO A: Recepcionistas, Agentes de Reservas, Operadores y Botones

DURACION: 2 sesiones de 3 horas

ADiestrador: Personal de una empresa consultora

LUGAR: Instalaciones del Hotel o instalaciones de la empresa consultora

OBJETIVO: Establecer objetivos, estrategias y tácticas en base al mercadeo de la empresa.

CONTENIDO DEL PROGRAMA:

- ◆ ¿Qué es la venta? ¿Qué es un vendedor? Definición
- ◆ Tipos de clientes y cómo manejarlos
- ◆ Conociendo al cliente y el servicio que vendemos
- ◆ Técnicas de ventas
- ◆ El nuevo enfoque de la venta: persuasión por convicción
- ◆ Categorías y tipos objeciones
- ◆ Cómo conducirnos con clientes difíciles
- ◆ La Post- Venta

**IMPLEMENTACION
DEL MANUAL DE
ENTRENAMIENTO**

COORDINACIÓN:

A cargo de la Secretaría de Gerencia u otra persona designada por el Gerente General del hotel.

FUNCIONES DEL COORDINADOR DEL MANUAL:

- Designar quién dictará cada curso
- Determinar dónde se va a llevar a cabo cada curso
- Elaborar un listado de los participantes de cada curso
- Cotizar y elegir junto al Gerente General la mejor opción para llevar a cabo cada curso
- Llevar un registro de entrenamiento por cada empleado
- Evaluar a los participantes del entrenamiento al final de cada etapa.

METODOS DE EVALUACION:

- ◆ Pruebas cortas
- ◆ Exámenes completos
- ◆ Discusión con el personal
- ◆ Observación y seguimiento de los progresos
- ◆ Comentarios de los huéspedes
- ◆ Resultados para el departamento

PROGRAMA DE SEGUIMIENTO

El programa de seguimiento se aplicará una vez finalizado los cursos de entrenamientos y tendrá las siguientes características:

- Se deberá aplicar dos meses después de haber finalizado el manual de entrenamiento propuesto. Consideramos recomendable este tiempo ya que los empleados necesitan acoplar los conocimientos adquiridos dentro de su trabajo diario. Estamos conscientes que esto demanda tiempo y que para observar los resultados y poder empezar con el seguimiento sugerido, se deberá esperar un tiempo prudencial.

Semanalmente:

- Observación minuciosa: Esta sería la primera etapa del seguimiento. En este método se empleará una cámara de video que captará el trabajo del departamento de recepción. Un superior deberá ser el encargado de revisar ésta grabación para poder supervisar que se estén llevando a cabo correctamente los procedimientos en cada uno de los puestos que conforman el departamento. La observación se deberá realizar una vez por semana, sin que los empleados sepan con anterioridad cuál será el día escogido para observar sus funciones.

- Retroalimentación por parte de los huéspedes: Este método involucra los comentarios y sugerencias recibidos diariamente de los huéspedes por medio de un buzón o los que llegan directamente al gerente del hotel. Estos comentarios serán recogidos y analizados semanalmente para conocer y medir los niveles de satisfacción de los huéspedes en el hotel.

Trimestralmente:

- Invitado sorpresa: Este método es uno de los más eficaces dentro del programa ya que involucra a una persona externa al hotel que interpretará el papel de un huésped para medir la eficiencia del personal. Esta persona deberá conocer perfectamente los procedimientos del departamento de recepción, deberá conocer sobre servicio al cliente y deberá tener la capacidad de poner al personal en situaciones en que deban aplicar y poner en práctica el entrenamiento que han recibido anteriormente.

BIBLIOGRAFIA

1. BAEZ, S. *Hotelería*, Tercera Edición, Editorial Continental, México, 2000.
2. BERMUDEZ, M. *El Hotelero. Cómo ser mejor anfitrión*, Editorial McGraw Hill, Santa Fe de Bogotá-Colombia, 1995.
3. CHIAVENATO, I. *Administración de Recursos Humanos*, Segunda Edición, Editorial McGraw Hill – Interamericana S.A, Bogotá-Colombia, 1994.
4. DE LA TORRE, F. *Administración Hotelera. Primer Curso: División Cuartos*, Editorial Trillas, México, 1995.
5. DORADO Y GUERRA. *Manual de Recepción y Atención al cliente Nivel 3*, Editorial Síntesis, Madrid-España, 1998.
6. FINCH, L. *La Cortesía por Teléfono y el Servicio al Cliente*, Grupo Editorial Iberoamérica, México, 1992.
7. FISCHER, R. *Juntos Podemos. Manual de Servicio para hoteles y restaurantes*, Chile, 1996.
8. FOSTER, D. *Recepción en Hotelería. Administración y Operación*, Editorial McGraw Hill, México, 1994.
9. FOSTER, D. *Introducción a la Industria de la Hospitalidad*, Editorial McGraw Hill – Interamericana de México, México, 1994.
10. WELLINGTON, P. *Cómo brindar un servicio integral al cliente. Kaysen*, Editorial McGraw Hill, Bogotá-Colombia, 1997.

11. *Manual Legal del Turismo*, Ediciones Legales EDLE S.A., Ecuador, 2000.