

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE HUMANIDADES Y CS. EDUCACIÓN
CARRERA DE TURISMO



**“GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y PRESTACIÓN
DE SERVICIOS EN LOS HOTELES DE CINCO
ESTRELLAS, EN EL CENTRO URBANO DE LA CIUDAD
DE LA PAZ”**

Tesis de Grado presentada para obtener el Título de Licenciatura en Turismo

Postulante: Cesar Hochs Medrano Trujillo

Tutor: Lic. Enoe Blanca Mareño López

LA PAZ – BOLIVIA

2013

“Los analfabetos del siglo XXI no serán aquellos que no sepan leer y escribir, sino aquellos que no puedan aprender, desaprender y reaprender”

Alvin Toffler

**“La mejor materia prima de un país es el intelecto de
sus ciudadanos”**

Juan Carlos Martínez

En todo y para todo, este trabajo está dedicado a mi mamá y a mi papá: Victoria y Cesar, que gracias a su esfuerzo y dedicación logré este paso importante en mi vida, gracias infinitamente.

Agradecimientos

A mi tutor y amiga Lic. Blanca Mareño que gracias a su apoyo y ayuda logre el presente trabajo.

A mi gran amigo Lic. Víctor Hugo Ricaldi que me apoyo y en varias etapas de mi vida.

A los docentes de la Carrera de Turismo: Lic. Dorys Arias, Lic. Luis Amusquivar, Lic. Alex Tovar, Arq. Carlos Pérez, Lic. José Hidalgo, Lic. Mónica Equilos, Lic. Ivonne Vera, Dr. Fernando Cajias, Arq. Jorge Gutiérrez, Lic. Víctor H. Amurrio, Lic. Margoth Cavero, Lic. Nelson Cruz, Lic. Emma Castellón, Dr. Nilo Robles, Lic. Daysi Clavijo.

A Fabiola Sempertegui: gracias por el apoyo y por los bonitos recuerdos.

A mis grandes compañeros: Fátima Gonzáles, Heriberto Mascaya, Ricardo Medina, Mayra Gamarra.

A la Cruz Roja: institución donde aprendí el valor de ayudar al prójimo.

A Lorena Krings: gracias por encaminarme y por los momentos que quedaron en nuestras mentes.

A todos y todas las amigas/amigos de mi generación y a las personas que conocí a lo largo de estos años en mi carrera...gracias Turismo.

TABLA DE CONTENIDOS

	Pág.
Introducción	1
CAPITULO I	5
I. Aspectos Generales	5
I. I. Justificación	5
I. II. Delimitación del Tema	6
I. III. Planteamiento del Problema	6
I.III.i. Pregunta de Investigación General	7
I.III.ii. Preguntas de Investigación Específicas	7
I. IV. Objetivos	7
I. IV. I. Objetivo General	7
I. IV. II. Objetivos Específicos	8
CAPITULO II	
II. Marco Teórico	10
II.1. Antecedentes del Problema de la Investigación	10
II.1.1. Investigaciones Relacionadas de Carácter Internacional	10
II.1.2. Investigaciones Relacionadas de Carácter Nacional	12
II.2. Concepto de Gestión	12
II.2.1. Tipo de Gestión	13
II.3. Concepto de Recursos Humanos en la Hotelería	16
II.3.1. Características de los Recursos Humanos	17
II.3.2. Objetivos de la Gestión de Recursos Humanos	18
II.3.3. Funciones de los Recursos Humanos	19
II.3.4. Diseño y Análisis de Puestos de Trabajo	21
II.3.4.1. Diseño del Puesto de Trabajo	21
II.3.4.2. Análisis del Puesto de Trabajo	21
II.3.4.3. Estudio de Métodos de Trabajo	21
II.3.5. La Planificación de Recursos Humanos	22

II.3.5.1. Pasos para el Proceso de la Planificación de Recursos Humanos	23
II.3.5.1.1. Determinar los Objetivos de la Empresa	23
II.3.5.1.2. Determinar la Demanda de Recursos Humanos	23
II.3.5.1.3. Determinación de las Necesidades Netas de Recursos Humanos	24
II.3.5.1.4. Puesta en Marcha de Planes de Acción	25
II.3.5.1.5. Formulación de la Solicitud de los Candidatos	25
II.3.5.1.6. Proceso de reclutamiento	25
II.3.5.1.7. El proceso de selección	26
II.3.5.1.8. Incorporación: Contrato y Acogida	28
II.3.6. El Redimensionamiento Empresarial	29
II.3.6.1. Procesos de Reorganización Empresarial	29
II.3.6.2. El Redimensionamiento de Plantilla Como Proyectos	29
II.3.6.3. El Proceso de despido como Modelo de Redimensionamiento	30
II.3.6.4. Etapas Cronológicas del Proceso	30
II.3.6.4.1. La Preparación	31
II.3.6.4.1.1. Analizar la Decisión	31
II.3.6.4.1.2. PPlan Social	31
II.3.6.4.1.3. La Comunicación	32
II.3.6.4.2. La Realización	32
II.3.6.4.3. El Seguimiento	33
II.3.7. Tipología de Soluciones y Medidas Alternativas	33
II.3.7.1. Soluciones Empresariales	33
II.3.7.2. La Cesión de Equipos	34
II.3.7.3. Gestión del Empleo	34
II.3.7.4. Participación de los Trabajadores en el Capital	35
II.3.8. Concepto de Evaluación del Desempeño	35

II.3.8.1. El Proceso de Valoración del Rendimiento: Objeto, Sujeto, Errores Frecuentes y Fases del Proceso	36
II.3.8.1.1. Objeto	36
II.3.8.1.2. Sujetos	36
II.3.8.1.3. Errores y Limitaciones	37
II.3.8.1.4. Fases del Proceso	38
II.3.9. Métodos de Medicion del Desempeño	38
II.3.9.1. Sistemas Basados en los Resultados	38
II.3.9.2. Sistemas Basados en Rasgos y Comportamientos	38
II.3.9.3. Los Sistemas de Evaluación por Objetivos	39
II.3.9.4. El Modelo Feedback 360°	40
II.3.10. La Retribución en la Empresa	41
II.3.10.1. Forma de Remuneración	41
II.3.10.1.1. Directas	41
II.3.10.1.1.1. Salario Base	41
II.3.10.1.1.2. Complementos Salariales	42
II.3.10.1.2. Directas Indirectas	42
II.3.10.1.2.1. Prestaciones no Salariales	42
II.3.10.2. Objetivo de la Compensación	43
II.3.10.3. Cuatro Decisiones Estratégicas Básicas	43
II.3.10.3.1. Equidad interna	43
II.3.10.3.2. Competitividad externa	44
II.3.10.3.3. Contribución de los empleados	44
II.3.10.3.3.1. Basados en la Productividad	44
II.3.10.3.3.2. Basados en Participación de Beneficios	45
II.3.11. Motivación en el trabajo	45
II.3.12 Los Recursos Humanos en la Hotelería	47
II.4. Concepto de Servicio	48
II.4.1. Servicio Base	48

II.4.1.1 Servicios Complementarios o Periféricos	48
II.4.2. Características del Servicio	49
II.4.3. Clasificación del Servicio	49
II.4.4. Servicios Hoteleros	50
II.4.5. Sistema de Producción de Servicios o Servucción	54
II.4.6. Elementos para la Elaboración del Servicio	55
II.4.6.1. El Cliente	55
II.4.6.2. El Soporte Físico	56
II.4.6.3. El personal en Contacto	56
II.4.6.4. El Servicio	57
II.4.6.5. El Sistema de Organización Interna	57
II.4.7. Satisfacción del Cliente	58
II.4.7.1. Definición de la Satisfacción del Cliente	58
II.4.7.2. Características de un Servicio de Calidad Orientado a la Satisfacción	58
II.4.7.3. Elementos de la Satisfacción al Cliente	59
II.4.7.3.1. El Producto	60
II.4.7.3.2. Las Actividades de Venta	61
II.4.7.3.3. Los Servicios Postventa	61
II.4.7.3.4. La Cultura de la Empresa	62
II.5. Concepto de Hotel	62
II.5.1. Clasificación de los Hoteles	64
II.5.1.1. Hoteles	64
II.5.1.2. Apart Hoteles	65
II.5.1.3. All Suites Hoteles	65
II.5.1.4. Hostales o Residenciales	65
II.5.1.5. Casa de Huéspedes	65
II.5.1.6. Alojamientos	65

II.5.1.7. Complejos Turísticos	66
II.5.1.8. Floteles	66
II.5.1.9. Albergues Turísticos	66
II.5.2. Organización del Hotel	68
II.5.3. El Hotel como Empresa	69
II.5.4. Administración de las Empresas Hoteleras	69
CAPITULO III	
III. Contextualización de la Hotelería	72
III.1. Historia de la Hotelería en el Mundo	72
III.1.1. La Edad Dorada de los Hoteles	74
III.1.2. Una Habitación y un Baño por un dólar y medio	74
III.1.3. La Mayor industria Intacta	76
III.1.4. El Surgimiento del Hotel Económico	78
III.1.5. La era de la Competencia	78
III.1.6. Biografía de César Ritz	80
III.2. Historia de la Hotelería en Bolivia	84
III.3. Diagnóstico Situacional de la Hotelería en Ciudad de La Paz	86
III.3.1. Hotel Presidente	87
III.3.1.1. Ubicación	87
III.3.1.2. Antecedentes de la Empresa	88
III.3.1.3. Constitución de la Empresa	88
III.3.1.4. Infraestructura	88
III.3.1.4.1. Habitaciones	88
III.3.1.4.2. Restaurantes	89
III.3.1.5. Certificados y Afiliaciones	89
III.3.2. Hotel Plaza	89
III.3.2.1. Ubicación	90
III.3.2.2. Infraestructura	90
III.3.2.2.1. Habitaciones	90

III.3.2.2.1.1. Servicios Adicionales	91
III.3.2.2.2. Restaurantes	91
III.3.2.2.3. Salones de Reuniones y Acontecimientos	92
III.3.1. Hotel Europa	94
III.3.3.1. Ubicación	94
III.3.3.2. Infraestructura	94
III.3.3.2.1. Habitaciones	94
III.3.3.2.1.1. Tarifas	95
III.3.3.2.1.2. Facilidades en Habitación	95
III.3.3.2.3. Restaurantes	95
III.3.3.2.4. Bares	96
III.3.3.2.5. Spa Club	96
III.3.3.3. Datos Importantes Sobre el Hotel	97
III.3.3.4. Servicios Disponibles	97
III.3.3.5. Certificados y Afiliaciones	98
III.3.1. Hotel Radisson Plaza Hotel	98
III.3.4.1. Ubicación	98
III.3.4.2. Infraestructura	98
III.3.4.2.1. Habitaciones	98
III.3.4.2.2. Servicios	99
III.3.4.2.3. Salón de Reuniones	99
III.3.4.2.3.1. Facilidades de las Salas de Reuniones	99
III.3.4.2.4. Restaurantes	100
III.4. Características del Centro Urbano de la Ciudad de La Paz	100
III.3.1. Clima	103
CAPITULO IV	
Marco Metodológico	105
IV.1. Tipo y Característica de la Investigación Científica	105
IV.2. Diseño de Investigación	105

IV.3. Hipótesis	106
IV.3.1. Identificación de Variables	106
IV.3.1.1. Variable correlación	106
IV.3.1.2. Unidad de Observación	106
IV.3.2. Definición Conceptual de las Variables	106
IV.3.3. Operacionalización de Variables	108
IV.4. Técnicas de Investigación	110
IV.4.1. Entrevistas	110
IV.4.2. Cuestionario	110
IV.4.3. Objetivos del Instrumento	111
IV.4.4. Variables que Mide el Instrumento	111
IV.4.5. Criterios de Evaluación	112
IV.4.6. Momentos de la Aplicación del Instrumento	112
IV.4.7. Determinación de la Muestra de Investigación los Jefes de Recursos Humanos y/o Similares	112
IV.4.8. Determinación de la Muestra de los Empleados de los Hoteles de Cinco Estrellas	114
IV.4.8. Fuentes de información	116
IV.4.8.1 Fuentes Primarias	116
IV.4.8.2 Fuentes Secundarias	116
CAPITULO V	
V.1 Análisis de los Resultados	118
V.1.1 Análisis del Instrumento Encuesta	118
V.1.2.1. Entrevista al Gerente de Recursos Humanos Hotel Presidente	137
V.1.2.2 Entrevista al Gerente General: Hotel Radisson y Hotel Plaza	140
V.1.2.3. Análisis de las entrevistas	143

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	146
BIBLIOGRAFIA	153
ANEXOS	159

INDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico N° 1.- ¿Cuánto tiempo de trabajo tiene usted en el hotel?	118
Gráfico N° 2.- ¿Cuál fue la Forma de ingreso al hotel?	119
Gráfico N° 3.- ¿Es usted especialista en la labor que realiza?	121
Gráfico N° 4.- ¿Qué tipo formación ha recibido en esa tarea?	122
Gráfico N° 5.- ¿Cómo se siente usted en la tarea que desarrolla?	123
Gráfico N° 6.- ¿Qué beneficios recibe usted del hotel?	124
Gráfico N° 7.- ¿Cómo se siente usted con el trato que recibe en el hotel?	125
Gráfico N° 8.- El trabajo que usted realiza requiere le causa:	126
Gráfico N° 9.- Para la labor que desarrolla requiere:	127
Gráfico N° 10.- ¿La labor que desarrolla en el hotel se relaciona directamente con el cliente?	128
Gráfico N° 11.- Usted considera que el servicio que desarrolla es:	129
Gráfico N° 12.- ¿Qué grado educativo tiene usted?	130
Gráfico N° 13.- ¿Creé usted que su nivel educativo influye en la prestación de sus servicios al cliente?	132
Gráfico N° 14.- ¿Cómo cree usted que se han sentido los clientes con los servicios que usted presta?	133
Gráfico N° 15.- ¿Alguna vez usted ha recibido alguna felicitación o incentivo por su trabajo de parte del cliente?	134
Gráfico N° 16.- ¿Considera usted que la remuneración recibida refleja el trabajo realizado?	135
Gráfico N° 17.- ¿Según su criterio qué se debe mejorar en la prestación del servicio?	136

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

La actividad hotelera se constituye en la actualidad en el eje central del turismo, ya que esta es la primera imagen que el turista tiene sobre sus expectativas de conocimiento sobre un determinado atractivo turístico. Para ello el contacto que se tiene con los operadores de turismo y con los Recursos Humanos que desarrollan los servicios hoteleros es fundamental, puesto que expresan el desarrollo cultural de una sociedad. Razón por la cual nuestro interés investigativo se focalizó su estudio en los recursos humanos que laboran en los hoteles de cinco estrellas del centro urbano de la ciudad de La Paz, los cuales son el Hotel Presidente, Hotel Plaza, Hotel Europa y Hotel Radisson.

Este trabajo comprende un análisis descriptivo de cómo se realizan la Gestión de Recursos Humanos en los Hoteles y como llega a influir en la prestación de los servicios que brindan los mismos.

En una primera parte de aspectos generales de este trabajo de investigación, se presenta el desarrollo de la justificación tanto teórica, social y metodológica como también el planteamiento de la problemática, la pregunta de investigación, objetivo general y objetivos específicos que alcanzo la presente investigación.

En el segundo capítulo del presente documento se desarrolla el marco teórico, en la cual esta la revisión de la literatura existente, sobre el tema, lo que nos permitirá esbozar la perspectiva teórica, conceptos que apoyaran el desarrollo de la investigación de campo o el marco práctico.

En el tercer capítulo de la presente investigación se tiene una contextualización de la evolución de la hotelería en el mundo como en Bolivia, se tiene una breve

biografía de quien es nombrado como padre de la hotelería Cesar Ritz, así también se tiene las características del centro urbano de la ciudad de La Paz.

En un cuarto capítulo encontramos la parte metodológica de la investigación, se tiene el Tipo y Característica de la Investigación, la hipótesis que guió el trabajo, también se presentan los Instrumentos que se utilizaron y la determinación de la muestra que nos sirvió para el trabajo de campo.

En un quinto capítulo del documento, se desarrolla la investigación de campo o marco práctico, es decir se tiene los resultados de la investigación realizada, donde se podrá encontrar gráficos que muestran las características y tendencias de los resultados como también un análisis de los resultados que se obtuvieron en el trabajo de campo.

Y finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones del trabajo de investigación.

ASPECTOS GENERALES

CAPITULO I

I. ASPECTOS GENERALES

I. I. JUSTIFICACIÓN

Este trabajo está enmarcado para conocer el funcionamiento de un sector fundamental del turismo como es la hotelería, para proponer las bases con las cuales se podrá tomar decisiones para una correcta Gestión de Recursos Humanos para la prestación de servicios; ya que una buena administración de los recursos humanos marcará el éxito o el fracaso del funcionamiento de las empresas hoteleras, es por esta razón que el personal es el pilar fundamental para el éxito.

La fuerte competitividad en la que está inmerso el sector turístico motiva a las empresas prestadoras de servicios de hospedaje, de tal modo que se ven obligadas a realizar continuas mejoras, no solo en los productos y servicios, sino fundamentalmente en la Gestión de Recursos Humanos. El negocio turístico vende ilusión, ocio y negocio, todo ello sustentada en la capacidad de gestión de las personas. En ese sentido, lo fundamental es proponer cómo seleccionar, dirigir motivar y sobre todo saber si esta dirección de Recursos Humanos está bien llevada, ya que es esencial para el éxito de las empresas turísticas.

En la presente investigación se utilizó el método científico como los instrumentos y técnicas necesarias para la obtención de la información para comprobar o rechazar la hipótesis.

I. II. DELIMITACIÓN DEL TEMA

La investigación se circunscribe espacialmente a la ciudad de La Paz, siendo nuestra unidad de observación, los hoteles del centro urbano de la ciudad de La Paz las cuales son: Hotel Presidente, Hotel Plaza, Hotel Europa, Hotel

Radisson, las mismas fueron estudiadas en términos temporales entre los años 2010 al 2012; Por el hecho de una dinámica hotelera que cambia con mucha frecuencia de acuerdo a la dinámica del mercado y a las temporadas. En términos de contenido la investigación se limita a establecer la relación entre Recursos Humanos y Prestación de Servicios.

I. III. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el blog de Internet especializado en turismo, relacionado con la experiencia que tienen los huéspedes en los Hoteles de cinco estrellas ebuzzing (2012) indican *“existen muchas deficiencias en los hoteles en La Paz, como las constantes quejas de los huéspedes por la atención, información, ineficiencia, infraestructura, como por ejemplo algunas, habitaciones son alquiladas para ser usadas como oficinas particulares de abogados, instituciones estatales, agencias de viaje y otros.”*

En mismo portal de Internet indica que un grupo de turistas observaron una mala atención de parte de algunos recepcionistas y botones, en algunos casos los que prestan el servicio gastronómico, es decir los, meseros, anfitriones, etc. ya que ellos solo tienen una formación empírica.

En la revista guía de información sobre turismo El Orientador (2011; Pág. 15) indica: *“Los jefes de personal en la mayoría de los hoteles no tienen una formación exclusiva en turismo y hotelería ya que tienen un conocimiento básico del modo de manejar a su personal y esto debilita la prestación de los servicios que el mismo hotel ofrece, por otro lado se observo un cierto desgano de parte de algunos trabajadores en el área del restaurante y recepción”*

I.III.i. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN GENERAL

- **¿De que manera la Gestión de los Recursos Humanos, en los hoteles de cinco estrellas, incide en la Prestación de Servicios?**

I.III.ii. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN ESPECÍFICAS

- ¿Cual es el Grado Educativo y Formativo de los Recursos Humanos que trabajan en los hoteles de cinco estrellas?
- ¿Cual es la importancia del departamento de Recursos Humanos en la prestación de servicios los hoteles de cinco estrellas?
- ¿Cuales son las funciones que realizan las diferentes áreas de trabajo en los hoteles de cinco estrellas?

I. IV. OBJETIVOS

I. IV. I. OBJETIVO GENERAL

- ❖ Conocer el proceso de Gestión de los Recursos Humanos en la Prestación de Servicios en los hoteles de cinco estrellas del centro urbano de la ciudad de La Paz.

I. IV. II. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ❖ Establecer el grado educativo y formativo de los Recursos Humanos que trabajan en los hoteles de cinco estrellas del centro de la ciudad de La Paz.

- ❖ Determinar la importancia del departamento de Recursos Humanos de los hoteles de cinco estrellas en la Prestación de Servicios.

- ❖ Identificar las funciones que realizan las diferentes áreas de trabajo de los hoteles de cinco estrellas del centro paceño.

MARCO TEÓRICO

CAPITULO II

II. MARCO TEÓRICO

II.1. Antecedentes del Problema de la Investigación

II.1.1. Investigaciones Relacionadas de Carácter Internacional

A lo largo del proceso de investigación bibliográfica se encontró dos trabajos similares al problema que se lleva a cabo en esta investigación, los cuales ayudaron a la realización del mismo, aquí se muestra algunos conceptos claves:

En el trabajo de Alan R. Nankervis (2010) *“Mejoramiento de la Productividad en la Industria Hotelera de Australia: el papel de Gestión de Recursos Humanos”*, señala que el mercado hotelero en este país es menos rentable por la falta de inversión en los Recursos Humanos. Nos muestra el reto de desarrollar prácticas innovadoras de gestión de Recursos Humanos que mejoren la productividad y la rentabilidad sin aumentar la carga al personal ni el coste en ellos. Este trabajo examina las limitaciones al desarrollo, la precariedad, la percepción negativa de la industria y sus ocupaciones, los desequilibrios de género y las practicas fragmentadas en la gestión de Recursos Humanos.

También propone una estrategia integrada e innovadora para el desarrollo de la industria hotelera en Australia que dará como resultado una mayor productividad y aumento de la competitividad internacional de su hotelería.

Por otro lado, el trabajo realizado por la Dra. MSc. Ing; Katy Caridad Herrera Lemus (2006) *“Sistema de Gestión de Recursos Humanos: caracterización para su aplicación en las empresas”*, recomienda que es necesario: Diseñar un Sistema de Gestión de Recursos Humanos para la Empresa capaz de gerenciar integralmente las actividades relacionadas con los directivos, los técnicos y

trabajadores, tal propósito tiene que lograrse como resultado de un enfoque sistémico y en coordinación con todos los factores que intervienen en asegurar una verdadera Gestión de Recursos Humanos. En la tarea deben intervenir especialistas altamente calificados y entrenados en esta temática, junto a los directivos y especialistas de la empresa.

Con esto, indica, que podemos lograr lo siguiente:

- Garantizar la excelencia en el proceso de producción y/o servicio como factor esencial del desarrollo de la actividad empresarial, mediante el empleo de administradores y trabajadores idóneos y debidamente calificados.
- Garantizar la elaboración y puesta en práctica de las políticas de Recursos Humanos de la empresa.
- Diagnosticar los cambios organizativos y estructurales que se requieran en la empresa y contribuir a perfeccionar los métodos y estilos de administración en función de propiciar una mayor participación, compromiso, espíritu creativo y motivación de todos los dirigentes y trabajadores para la formación de una cultura organizacional propia de la empresa.
- Preparar a la empresa para que sea capaz de reaccionar con rapidez y eficiencia ante los cambios del entorno y las demandas cuantitativas y cualitativas de Recursos Humanos.
- Ejecutar de forma integral y ordenada todo el trabajo de ingreso, permanencia y egreso de los directivos, técnicos y trabajadores de la empresa sobre bases normativas, organizativas y de procedimientos científicamente fundamentados.

II.1.2. Investigaciones Relacionadas de Carácter Nacional

Se logró un paso importante en lo que se refiere a la Gestión de Recursos Humanos en los hoteles, en el trabajo de Bernal (2009) *“El comportamiento organizacional de una estructura familiar y su influencia en la calidad de servicios de hotel”*; en el cual nos menciona la importancia del comportamiento de los dueños de un hotel como estructura fundamental para la Gestión de los servicios de un hotel en Santa Cruz. Nos muestra cómo se desarrolla esta administración familiar, sus tipos y como esta estructura ayuda a la calidad en la Prestación de Servicios.

II.2. CONCEPTO DE GESTIÓN

Según Alonso; Provedo (1996: pág.14) *“La gestión es la capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos, con el adecuado uso de los recursos disponibles.*

En términos generales, por el término de gestión se referirá a la acción y al efecto de administrar o gestionar un negocio. A través de una gestión se llevarán a cabo diversas diligencias, trámites, las cuales, conducirán al logro de un objetivo determinado, de un negocio o de un deseo que lleva largo tiempo en carpeta, como se dice popularmente.

También y a la par de esto, en una gestión habrá que dirigir, gobernar, disponer, organizar y ordenar en orden a lograr los objetivos propuestos. De lo dicho, se desprende que la gestión es una tarea que requerirá de mucha conciencia, esfuerzo, recursos y buena voluntad para ser llevada a cabo satisfactoriamente.

Una gestión, entonces, podrá estar orientada a resolver un problema específico, a concretar un proyecto, un deseo, pero también puede referir a la dirección y administración que se realiza en una empresa, una organización, un negocio, e incluso a nivel gobierno, es común que la tarea que lleva a cabo el gobierno de un determinado país sea también denominada como gestión.”

II.2.1. Tipo de Gestión

En tanto, nos podemos encontrar con diversos tipos de gestión, dependiendo del ámbito en el cual se desarrolle la misma, así aparecerán la gestión social, la gestión de proyectos, la gestión del conocimiento y la gestión ambiental, así lo demuestra Alonso; Provedo (1996: pág.15):

*“**La Gestión Social**, es aquella que se ocupa de construir diversos espacios destinados a la interacción social y a la superación de aquellos problemas u obstáculos que se presentan en las comunidades y que impiden el normal funcionamiento y existencia de algunos grupos.*

***La Gestión de Proyectos**, se encargará de administrar y organizar los recursos con el claro objetivo que se pueda concretar todo el trabajo que requiere un proyecto dentro del tiempo pautado y con los recursos que se disponen, ni más ni menos.*

***La Gestión del Conocimiento**, una cuestión ampliamente difundida a nivel organizacional de las organizaciones, ya que se ocupará de la transferencia de precisamente el conocimiento y la experiencia entre los miembros que componen la organización y de esta manera el conocimiento resultará siendo un recurso disponible para todos los componentes de la misma.*

***La Gestión Ambiental**, en realidad un concepto de gestión no tan difundido, pero decisivo a la hora de la vida, ya que la misma refiere al conjunto de*

diligencias dedicadas al manejo del sistema ambiental en base al desarrollo sostenible. A través de esta se organizarán todas aquellas actividades orientadas a darle a una comunidad la mejor calidad de vida posible.”

Gestión de Recursos Humanos, Louart (1996: Pág. 5) “...Partiendo del concepto de gestión como la acción y efecto de gestionar, y entendiendo por gestionar la realización de diligencias encaminadas a la obtención de un negocio o beneficio empresarial, y tomando a las personas como los recursos activos de las organizaciones podría decirse que la gestión de recursos humanos sería "el conjunto de actividades que ponen en funcionamiento, desarrollan y movilizan a las personas que una organización necesita para realizar sus objetivos". De esta definición se desprende lo siguiente:

Louart (1996: Pág. 5) “...En el proceso de gestión de recursos humanos intervienen todos los miembros activos de la empresa, entendiéndose por tales: la dirección general con tareas de mando, los asalariados con la negociación de un contrato y los representantes del personal.

Para poner en funcionamiento a las personas de una organización necesitamos definir las políticas de personal, y articular las funciones sociales considerando los objetivos de la organización (premisa estratégica). Pero además se necesitan métodos para conseguir, conservar y desarrollar esos recursos humanos (premisa operativa).

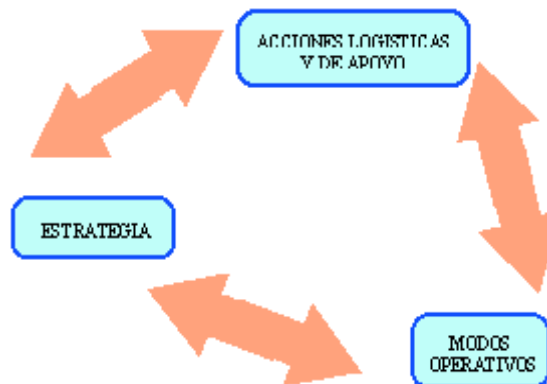
Todo ello no podrá ser llevado a cabo sin la ayuda de instrumentos administrativos, reglamentarios e instrumentales (premisa logística).

Este debería ser el procedimiento habitual, normalmente los procesos operativos deberían basarse en la estrategia y generar los cometidos logísticos.”



Fuente: Louart; Pág. 5, 1996

Pero en muchas empresas el trabajo administrativo aparece como consecuencia de normas jurídicas o proceso estructurado por técnicas, por eso el proceso habitual ha pasado a ser:



Fuente: Louart; Pág. 5, 1996

Además la logística hoy en día es la respuesta a la incertidumbre de la actividad cotidiana con unos reflejos más tácticos que estratégicos. En este sentido adopción de un procedimiento u otro incide en la Gestión de Recursos por que si en el primer caso consideramos que la organización se ocupa de definir una

estrategia, es decir, en definir las políticas de personal y articulación de funciones sociales, y, para ello utiliza métodos que derivan en tareas administrativas, reglamentarias e instrumentales necesariamente en este caso la organización, se preocupará por integrar objetivos personales y, se preocupará por sus proyectos individuales y trayectorias profesionales. Pero si opta por el segundo procedimiento en el cual las tareas reglamentarias, instrumentales...son el resultado la mayoría de las veces de métodos establecidos de antemano, los cuales pueden o no, dependiendo de la urgencia con la que se presenten, derivar en políticas de personal y articulación de políticas de personal, la organización dará prioridad a sus propios objetivos tratando de garantizar el clima social y equilibrio que se requiere, al mismo tiempo que desarrolla sus resultados, potencial y flexibilidad.

La problemática en Recursos Humanos consistiría en dar prioridad a los objetivos de la organización o a los del asalariado, por ejemplo ¿ayudaremos a un asalariado a que abandone la empresa, aunque sea útil en ella, si su carrera profesional requiere el despido para que le contraten en otra empresa, en condiciones más favorables a su progreso? De manera más general, ¿según qué criterios vamos a gestionar los conflictos de intereses entre los individuos y la organización? Está claro que, en caso de oposición frontal, se dará generalmente prioridad a la organización. Pero ¿sabremos explicar las razones al asalariado que ha salido perjudicado? Y cuando el trance es de poca importancia para la organización y muy importante para las personas ¿podremos adoptar el punto de vista del asalariado?"

II.3. CONCEPTO DE RECURSOS HUMANOS EN LA HOTELERIA

Dentro de una empresa hotelera existen actores principales que son los Recursos Humanos, los cuales interactúan en los hoteles, con diferentes tipos de comportamiento que se rigen según cultura y clima organizacional.

Según Chiavenato (2002: pág. 9) *“La Administración de Recursos Humanos, es el conjunto de políticas y prácticas para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las “personas” o recursos humanos, incluidos: reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño la administración de Recursos Humanos es un conjunto de decisiones integradas sobre las relaciones de empleo que influyen en la eficiencia de los empleados y las organizaciones...”*.

El nivel gerencial y los empleados de los hoteles, son nuestro principal objetivo de análisis, en este trabajo de investigación donde se pretende observar el comportamiento de los individuos, en un hotel.

II.3.1. Características de los Recursos Humanos

Según en el documento del SECTUR en su portal de internet indica que las características de los Recursos Humanos en la empresa son:

- ✓ *Los recursos humanos no son renovables.*
- ✓ *Son personas que piensan y toman decisiones, lo cual lo hace capaces de superarse.*
- ✓ *De acuerdo al medio en que se trabajan, su estado de ánimo tiende a cambiar.*
- ✓ *No son propiedad de la empresa.*
- ✓ *Los Recursos Humanos calificados son escasos.*
- ✓ *Son seres sociales, por esto prefieren trabajar en grupo.”*

II.3.2. Objetivos de la Gestión de Recursos Humanos

Chiavenato (2009: pág. 9 - 11) define *“La Gestión del Talento Humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, funcionarios. Recursos humanos o cualquier denominación utilizada) para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales para que los objetivos de la gestión del talento humano puedan alcanzarse, es necesario que los gerentes traten a las personas como elementos básicos de la eficacia organizacional, la administración de Recursos Humanos debe contribuir a la eficacia organizacional a través de los siguientes medios:*

- 1. Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión.*
- 2. Proporcionar competitividad a la organización.*
- 3. Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados*
- 4. Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo.*
- 5. Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.*
- 6. Administrar el cambio.*
- 7. Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables...”*

La moderna Gestión del Talento Humano implica varias actividades, como descripción y análisis de cargos, planeación de Recursos Humanos, reclutamiento, selección, orientación y motivación a los trabajadores, evaluación de desempeño, remuneración, entrenamiento y desarrollo, relaciones sindicales, seguridad, salud y bienestar etc. Ya sea director, gerente jefe o supervisor, cada administrador desempeña en su trabajo las cuatro funciones administrativas que constituyen el proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar.

El talento humano dentro de un hotel es esencial para la culminación de los objetivos como hotel, el aplicar todas las funciones administrativas depende en gran magnitud por los empleados dispersados en cada área de los hoteles.

II.3.3. Funciones de los Recursos Humanos

Para Caballano (2009: pág. 10) las funciones de los Recursos Humanos son:
“Con independencia del tamaño de la empresa y de su actividad, tenemos unas funciones a realizar, ya sea por una sola persona, un departamento o una subcontrata externa (consultora).

- *Función empleo: Proporciona a la empresa en todo momento el personal necesario, tanto cuantitativo como cualitativo, para desarrollar óptimamente los procesos de producción con un criterio de rentabilidad económica. Pueden ser aditivos (adicionar personal a la empresa) o sustractivos (disminuir personal de la organización).*
- *Función de administración de personal: Encargada del manejo burocrático desde que una personal ingresa en la empresa hasta que la abandona.*
- *Función de retribución: Se trata en conseguir buscar una estructura de salarios que cumpla 3 condiciones:*
 - ✓ *Motivador*
 - ✓ *Internamente Equitativo*
 - ✓ *Externamente competitivo*
- *Función de dirección y desarrollo de Recursos Humanos: Se refiere a la necesidad de que los individuos crezcan dentro de la organización.*
- *Función de relaciones laborales: Tiene que ver con el tratamiento de conflictos.*

- *Función de servicios sociales: Consiste en el establecimiento de unas medidas voluntarias por parte de la empresa para la mejora del clima laboral.”*

También, Caballano (2009: pág. 11) nos explica que: *“En cuanto a los objetivos a largo plazo el de intentar conseguir la rentabilidad y competitividad de la empresa a lo largo del tiempo. En caso de no lucrativas el de supervivencia o ser capaces de hacer lo mismo con menos recursos.*

A medida que la empresa crece y se vuelve más compleja, la Gestión de los Recursos Humanos también lo hace, y adquirirá mayor importancia aunque el propósito sea el mismo. En la pequeña empresa rara vez tiene una estructura formal y/o especialista en Recursos Humanos. A medida que esta crece empieza a tener una función separada para coordinar la Gestión de Recursos Humanos. Nombrándose para ello un gerente al frente del departamento. Si crece aun más se establece en el nivel de STAFF, siendo un socio estratégico de la dirección general.

El trabajo lo podemos definir como un conjunto de tareas que comprenden las labores desempeñadas por un empleado y que contribuyen a la elaboración de un producto o prestación de un servicio. El diseño de los puestos de trabajo ha incrementado su importancia en los últimos años, debido fundamentalmente a dos motivos:

- *Mayor atención a los temas relacionados con la calidad.*
- *La cambiante naturaleza de los trabajos y los lugares en que se desarrollan.*

El análisis de puestos de trabajo supone un punto de partida fundamental en la dirección de Recursos Humanos.”

II.3.4. Diseño y Análisis de Puestos de Trabajo

Es necesario conocer como se diseña y para que se pone o se crean un lugar de trabajo. Así lo explica Caballano (2009: pág. 12):

II.3.4.1. Diseño del Puesto de Trabajo

“Lo que se pretende con el diseño de puestos de trabajo es desarrollar unas asignaciones de trabajo que satisfagan a la organización y la tecnología, y que cumplan con los requisitos personales del trabajador. La clave está en compatibilizar las exigencias de la empresa con las de los titulares de los puestos de trabajo.”

II.3.4.2. Análisis del Puesto de Trabajo

“...Con el análisis del puesto de trabajo deberán quedar perfectamente definidas las características y demandas de trabajo, tanto desde el punto de vista técnico como humano. Sabremos con el análisis qué se hace, cómo se hace y en qué condiciones. El análisis sirve para comprobar si el diseño ha sido acertado. Puede que a raíz del análisis se vuelva a diseñar el puesto.”

II.3.4.3. Estudio de Métodos de Trabajo

“...Los distintos métodos utilizados para analizar los puestos de trabajo, pretenden descubrir si el trabajo se está haciendo de una forma adecuada o no, con el objetivo de mejorar o adaptar los puestos de trabajo ya existentes, para ver si todas las tareas son necesarias o si por el contrario se necesita incluir otras, o modifica las formas de hacerlas.”

Normalmente se utiliza unos gráficos para ilustrar la manera en que se realiza el trabajo, son los llamados:

- *Diagramas de flujo de procesos.*
- *Diagrama de Operaciones.*
- *Diagrama trabajador - máquina.*
- *Diagrama de actividades.*
- *Estudio de movimientos.*

II.3.5. La Planificación de Recursos Humanos

Caballano (2009: pág. 12): “La planificación de Recursos Humanos se define como el proceso que permite situar el adecuado número de personas cualificadas en el puesto adecuado y momento adecuado. El éxito a largo plazo de una empresa depende en gran medida de que se cuente con las personas más adecuadas en cada uno de los puestos, por tanto tenemos que hacer una planificación tanto cuantitativa como cualitativa. Es importante tener en cuenta el desfase temporal que existe entre el reconocimiento de la necesidad y la incorporación de la persona hallada para tal desempeño. También es necesario para ayudarnos a reducir la rotación de personal y a mantener informados a los trabajadores de sus posibilidades de carrera dentro de la empresa.”

Vamos a planificar:

- Necesidades de personal en el futuro.
- Procesos de reclutamiento y selección.
- Promociones y planes de carrera.
- Formación para cubrir carencias.
- Gastos de personal.

II.3.5.1. Pasos para el Proceso de la Planificación de Recursos Humanos

II.3.5.1.1. Determinar los Objetivos de la Empresa

Caballano (2009: pág. 12) *“Los planes de Recursos Humanos deben basarse en los planes estratégicos de la organización, es decir, los objetivos de la empresa serán los que condicionen las necesidades de Recursos Humanos que tengamos.*

Primero la cúspide de la empresa ha de declarar la misión, posteriormente se elaborarán estrategias a largo y corto plazo; y se dividirán por departamentos. Esto es lo que se llama método en cascada...”

II.3.5.1.2. Determinar la Demanda de Recursos Humanos

“...En esta fase se trata de determinar las habilidades y capacidades necesarias para que se puedan cumplir los objetivos. Esto se traducirá finalmente en el número y tipo de Recursos Humanos que se necesitan.

Existen unos métodos para realizar la previsión de demanda de Recursos Humanos Pueden ser de dos tipos:

- *Carácter estimativo: Estimaciones basándose en la experiencia realizada por parte del grupo de gerencia o por parte de un grupo de expertos. Se divide en Estimación de gerencia y Delphis.*
- *Base matemática: Métodos más complejos basados en informaciones históricas externas e internas. Pueden ser Estadísticos o Modelización.*
- *Método Delphi: Es un procedimiento para obtener una previsión de un grupo de personas expertos en algún aspecto del fenómeno a pronosticar. Se sigue un procedimiento formal y sistemático, en el que las diferencias de opiniones no son discutidas abiertamente, evitando así*

confrontaciones e influencias psicológicas. Las etapas características son:

- a) Respuesta anónima: Los participantes expresan sus opiniones y evalúan en cuestionarios o formularios anónimos.*
- b) Interacción y retroacción controlada: Los participantes conocen en esta etapa las opiniones de los demás y formulan nuevas estimaciones.*
- c) Representación estadística del grupo: La opinión del grupo, en la ronda final, es una agregación de las opiniones individuales. En este caso se utiliza la media como mejor estimación de grupo.”*

II.3.5.1.3. Determinación de las Necesidades Netas de Recursos Humanos

También Caballano (2009: pág.13) señala *“Una vez que ya sabemos el número y el tipo de personas que necesitamos, tendremos que contrastar esta información con los Recursos Humanos actuales. Para ello haremos un análisis del personal actual (inventario de habilidades) y una previsión de los cambios esperados.*

Un inventario de habilidades trata de reunir información básica sobre los recursos humanos de la empresa. Principalmente buscamos las capacidades y aptitudes, lo que nos permitirá evaluar de forma rápida y precisa las capacidades disponibles en la empresa y nos servirá para la gestión de ascensos, traslados, formación, etc.

En cuanto a los cambios de personal existe unos que son fáciles de prever como las jubilaciones, o traslados y ascensos, en cambio como los despidos, dimensiones o abandonos voluntarios son más difíciles de predecir.”

II.3.5.1.4. Puesta en Marcha de Planes de Acción

Caballano (2009: pág.13) *“...Si las necesidades netas son positivas se procedería a los procesos de reclutamiento y selección. Si las necesidades netas son negativas, tenemos varias opciones:*

- *Recurrir al desgaste natural de la empresa mediante las jubilaciones o fallecimientos.*
- *Suspensión del contrato (salida temporal de la empresa).*
- *Extinción de contratos (no renovación).*
- *Incentivos a la jubilación anticipada o abandono voluntario.*
- *Reclasificación de puestos.*
- *Traslados.*
- *Reparto del trabajo.”*

II.3.5.1.5. Formulación de la Solicitud de los Candidatos

Caballano (2009: pág.13) *“...Cuando un departamento descubre que necesita cubrir uno o más puestos lo primero que hará será solicitar a Recursos Humanos que proceda al reclutamiento de candidatos para que después se seleccione al más indicado.*

Cuando Recursos Humanos recibe una solicitud de este tipo lo primero que tendrá que hacer será verificar si esa necesidad es real. En caso positivo se elaborará un perfil psicoprofesional de la persona que estamos buscando.”

II.3.5.1.6. Proceso de Reclutamiento

En este aspecto también Caballano (2009: pág.14) *“...El reclutamiento es el proceso por el que se trata de conseguir una cantidad suficiente de candidatos, que en un principio reúnan las condiciones establecidas para el perfil psicoprofesional. Tenemos como fuentes de reclutamiento:*

- *Anuncios de prensa.*
- *Internet.*
- *Cursos formación.*
- *Archivo de solicitudes.*
- *Agencias de colocación.*
- *Ferias y presentaciones.*
- *Centros de FP.*
- *Universidad.*
- *Agencias de colocación.”*

II.3.5.1.7. El proceso de selección

a. El formulario de solicitud: la preselección.

Caballano (2009: pág.14) *“...En este punto vamos a analizar los distintos curriculums o formularios de solicitud que hayamos recoger viendo el grado de adecuado de los candidatos al perfil deseado. Para ello clasificaremos los datos en excluyentes, valorables o ponderables e indicativos.”*

b. Pruebas de selección

Caballano (2009: pág.14) *“...Son unas operaciones por medio de las cuales se juzgan las cualidades y el valor de cada candidato en relación con el puesto que se quiere cubrir. Estas pruebas tienen un carácter prospectivo en el sentido en que tratan de predecir el comportamiento futuro de una persona interpretando y extrapolando los resultados de las pruebas. Tenemos pruebas profesionales, en las que se simulan las condiciones reales de trabajo; pruebas psicotécnicas, otras pruebas son juegos de empresas, ejercicios dinámicos de grupo, grafología, etc.”*

c. La entrevista de selección

La entrevista, es la etapa más importante de todo este proceso ya que aquí conoceremos al candidato al puesto para esto también Caballano (2009: pág.14) recomienda "...En primer lugar hay que determinar la preparación del entrevistador y seleccionarlo. Hay que programarse la entrevista, y decidir los objetivos perseguidos con la misma. Hay que crear un ambiente apropiado, y citar a los candidatos, generalmente por teléfono, y hacer que no coincida en la sala de espera. Conocimiento del puesto a cubrir y del perfil ideal. Hay que reconocer a cada candidato.

La apertura se realizará con la presentación, saludo e invitación a tomar asiento. Se pasa a comentar el puesto, la empresa y en número de candidatos. Se pasa al intercambio de información comenzando con preguntas más comprometidas. El lenguaje debe ser claro y sencillo, sin preguntas dobles. Al final es conveniente dejar al entrevistado hacer preguntas. Un buen entrevistador debe practicar la escucha activa, es decir, demostrar o simular que le interesa lo que se está diciendo.

Nos despidiéremos con un "¿Tienes algo más? y con un "ya te llamaremos". Rellenar ficha de la entrevista."

d. Comprobación de referencias

Nos dirigimos y/o comunicamos con las personas que el candidato haya nombrando como garantes suyos. Para hacer algunas preguntas referentes al candidato.

e. Toma de decisión

Si el departamento de Recursos Humanos es un órgano en línea la toma de decisión corresponde al director de Recursos Humanos, pero si este departamento es un órgano STAFF, la decisión la tomará el futuro jefe de la persona seleccionada. En la práctica, la decisión la suele tomar el futuro jefe, para que de esta manera comprometa su acogida.

f. Comunicación

La comunicación al candidato selecciona será mediante carta donde se especifique el puesto, las funciones, la fecha de incorporación, el nombre de sus supervisor, etc. A los no seleccionados también se les debe comunicar, pero generalmente no se lo hace.

II.3.5.1.8. Incorporación: Contrato y Acogida

Ya en la etapa final de este proceso, Caballano (2009: pág.20) nos indica que *“...Podemos hablar de incorporación, acogida, en el argot de los Recursos Humanos se habla de “aterrijaje”, como periodo de tiempo que tarde el recién llegado en las normas formales e informales de su nueva empresa, en conocer y dominar su puesto de trabajo y en relacionarse de manera conveniente con sus superiores, sus compañeros y sus colaboradores.*

Con el reconocimiento médico se pretende declara la aptitud física o más concretamente la ausencia de contradicciones para el ejercicio de una tarea profesional.

La formación de acogida incluye la enseñanza del contenido de su trabajo, darle a conocer las normas de seguridad e higiene.

Durante el periodo de prueba se elabora una serie de infórmes en los que se declare la aptitud o ineptitud del trabajador.

Tras el periodo de prueba se puede pasar a la contratación definitiva. Desde el punto de vista de la empresa le interesa un tipo de contrato temporal, ya que facilita la flexibilidad de la plantilla ante cualquier situación desfavorable. Sin embargo la inseguridad sobre la renovación producirá angustia y estrés los que no son bueno ni para el trabajador ni para la empresa.”

II.3.6. El Redimensionamiento Empresarial

II.3.6.1. Procesos de Reorganización Empresarial

Harris (1999: 289) indica *“Nos vamos a plantear la reorganización que supone un redimensionamiento. El redimensionamiento es la reducción de personal. Si consideramos que son procesos inevitables para la empresa, lo que tenemos que hacer será buscar soluciones creativas que satisfagan las necesidades económicas de la empresa, las sociales, políticas y psicológicas.”*

II.3.6.2. El redimensionamiento de Plantilla como Proyectos

“...Una de las competencias clave del gestor de Recursos Humanos debe ser la gestión del cambio asegurando la viabilidad del proyecto empresarial. Debemos de planteárnoslo no como un coste sino como una inversión con sus beneficios y rentabilidad. Debemos de intentar que cuando el proyecto finalice todo vuelva a su normalidad, el negocio competitivo y un buen clima de trabajo.”

II.3.6.3. El Proceso de Despido como Modelo de Redimensionamiento

El despido de un trabajador llega a ser muy traumático para el mismo es por eso que Harris (1999: Pág. 289) indica que *“Los responsables de Recursos Humanos deben de formarse para reducir el impacto que tiene un proceso de despido.*

Debemos de recordar la importancia psicológica y los aspectos humanos. Gestionar estos cambios organizativos es como gestionar un despido individual, con sus normas y fases. Hay que preparar a los directivos para la comunicación, los riesgos y los problemas derivados.

Debemos de evaluar su capacidad estratégica y de liderazgo, su coeficiente emocional e intelectual.

El proyecto ha de respetar los tiempos de proceso del duelo, los sentimientos deben ser respetados, entendidos y acompañados:

1º Ante la noticia del despido solemos sentir un choque o trauma.

2º Suele ser seguido de una negación de la realidad.

3º Una fase de comprensión, con fuertes sentimientos de depresión o euforia.

4º Pasaremos a una fase de integración.

5º Terminaremos con la aceptación.”

II.3.6.4. Etapas Cronológicas del Proceso

Harris (1999: 290) *“Tenemos un momento N en el cual anunciamos las medidas. El cómo y cuándo se haga este anuncio es clave para el éxito del*

proyecto. Por lo tanto antes del momento N tiene que ver una fase de preparación. Después del momento N vendrá la realización y seguimiento”.

II.3.6.4.1. La Preparación

II.3.6.4.1.1. Analizar la Decisión

Harris (1999: 290) *“En primer lugar debemos de analizar la decisión. Los objetivos deben de ser definidos de forma clara desde el principio para evitar la improvisación y para que los afectados puedan identificar y aceptar mejor las medidas propuestas.*

Tenemos que dejar claro lo que se pretende conseguir y no puede haber marcha atrás.”

II.3.6.4.1.2. Plan Social

Harris (1999: 290) *“En este caso vamos a diseñar las medidas que reparen el perjuicio causado. Lo primero que debemos hacer es identificar a los afectados. Los afectados son los que abandonan la empresa, los que se quedan en la empresa y los afectados indirectos (agentes sociales, políticos y clientes).*

Lo que vamos a hacer es un análisis cualitativo y cuantitativo en término de costes, perjuicios y reticencias al cambio. Elegiremos las medidas sociales para cada colectivo, aunque podemos hacerlo individualmente. Haremos una valoración económica de cada una de las medidas de tal forma que al final presentemos un plan social estructurado y cuantificado.”

II.3.6.4.1.3. La Comunicación

Harris (1999: 291) *“La comunicación es vital para el éxito de la empresa e interesa tanto a los representantes de los trabajadores como a los directivos. En la comunicación la dirección debe de ser quién lleve la iniciativa y para ello debe cumplir las cuatro recomendaciones siguientes:*

1º Anticiparse. Ser quien lleve la iniciativa.

2º Dar un sentido al proyecto y explicar la visión de futuro.

3º Controlar o coordinar la difusión de información.

4º Preparar las contingencias, las posibles crisis y objeciones.

Debemos de planificar tanto el ¿qué? como el ¿cómo?”

II.3.6.4.2. La Realización

El mismo autor señala en su texto como se debe realizar este proceso, Harris (1999: 291)

“...Tras el anuncio de las medidas, empezaría la fase de negociación. La negociación debe de respetar el proceso de duelo. Debe de intentar reducir el precio del dolor y eliminar el precio de la venganza. La realización debe de incluir la aplicación operativa de las medidas, teniendo en cuenta las contingencias. Hay que tener en cuenta los precedentes de la empresa y saber que lo que hagamos supondrá un precedente para futura situaciones. Tenemos que tener en cuenta el aspecto jurídico.”

II.3.6.4.3. El Seguimiento

Harris (1999: 291) *“En este caso, esta fase pretende controlar que todas las medidas se están implantando correctamente, que las personas se están adaptando a su nueva situación. Todo el proceso busca conseguir la rentabilidad humana y operativa del proceso.”*

II.3.7. Tipología de Soluciones y Medidas Alternativas

II.3.7.1. Soluciones Empresariales

Harris (1999: 292) *“Todas estas medidas suponen la creación o ampliación de otras unidades de negocio. Se consideran las más satisfactorias de todas por que casan las necesidades económicas con las sociales. El proceso de duelo se restituye por un proceso de cambio.”*

- ✓ Management Buy-Out: Consiste en que uno o varios directivos de la empresa adquieren toda o parte de los activos de la empresa.
- ✓ Spin-off: Consiste en que una parte de las actividades de la empresa se constituye como una unidad de negocio independiente que prestará sus servicios a la empresa madre o a otras empresas.
- ✓ Reprendedor: Supone la reconstrucción del entorno económico tras localizar un nuevo emprendedor que adquiere los activos y reconduce le negocio.
- ✓ Reindustrialización: Supone un plan de desarrollo económico de la zona afectada orientado a atraer la creación y la instalación de varias empresas que vendrán a compensar la pérdida de recursos de la empresa redimensionada.

II.3.7.2. La Cesión de Equipos

Harris (1999: 293) *“Consiste en la cesión o subrogación de equipo humano a otra organización empresarial.*

Outsourcing: Consiste en ceder o subrogar los vínculos laborales de un equipo profesional de la empresa madre a una empresa proveedora de servicios.

Cesión de equipos. A diferencia del anterior, el equipo cedido se desvincula totalmente de la empresa ofreciendo a la entidad compradora su know how.”

II.3.7.3. Gestión del Empleo

Harris (1999: 293) *“Son medidas que buscan la recolocación interna o externa de los trabajadores afectados.*

Reorganización del tiempo de trabajo y adaptación la empleo estable. Se trata de organizar el tiempo de trabajo con las consecuentes reducciones salariales de forma temporal o definitiva.

Outplacement y la antena de empleo. Ambas suponen la puesta en marcha de un dispositivo que está orientado a recolocar externamente a las personas afectadas. El Outplacement va dirigido a directivos y mandos superiores o medios. La antena de empleo es para todos los trabajadores.

Excedencia. Esta medida permite devolver su independencia tras un periodo de tiempo.”

II.3.7.4. Participación de los Trabajadores en el Capital

Harris (1999: 293) *“En este grupo incluimos la creación de cooperativas y la participación de los trabajadores en al junta general de accionistas.*

Consiste en que los trabajadores participen directamente en los resultados de la empresa. Es positivo desde el punto de vista social, le da una nueva visión del negocio. Puede dificultar la toma de decisiones.”

II.3.8. Concepto de Evaluación del Desempeño

La parte fundamental de los Administradores de Recursos Humanos es la evaluación del trabajo del personal a su cargo, los autores Werther y Davis (1999: 225) indican *“La evaluación del desempeño se trata de poner en marcha una serie de instrumentos de medida del rendimiento (cantidad y calidad del trabajo) adaptados a la realidad empresarial. La calidad ha pasado de ser un componente pasivo en que media el desperdicio a ser un medidor del entusiasmo del cliente.*

El inconveniente de la evaluación del desempeño es la fuerte carga de subjetividad. Afecta a ambas partes, al evaluado por que expone su ego, tiene posibilidad de recibir información negativa. El que evalúa teme por la reacción que causará en el subordinado.

La valoración de los Recursos Humanos es un instrumento para mejorar los resultados de la empresa, una herramienta que los directivos pueden utilizar para añadir valor a la organización. Podemos agrupar en cuatro grandes bloques la finalidad de la valoración del desempeño:

- ✓ *Como base para un correcto sistema de retribuciones.*
- ✓ *Como instrumento para la identificación y desarrollo del potencial de los empleados.*
- ✓ *Un correcto sistema de valoración de las herramientas de los Recursos Humanos (selección, formación, diseño del puesto de trabajo, retribuciones, etc.)*
- ✓ *Como instrumento para la mejora de las relaciones entre la dirección y los subordinados, ya que permite conocer los deseos y aspiraciones de los empleados”.*

II.3.8.1. El Proceso de Valoración del Rendimiento: Objeto, Sujeto, Errores Frecuentes y Fases del Proceso

II.3.8.1.1. Objeto

Para Werther y Davis (1999: 225) *“El sistema de valoración no puede medir infinitos aspectos, ha de centrarse en algunos de ellos, he aquí el dilema, centrarse en los resultados o en los rasgos de personalidad, es decir, comportamiento. Ante esta circunstancia se propone medir los resultados siempre que sea posible, reservando el comportamiento para cuando se den circunstancias que hagan difícil la medición de los anteriores.*

II.3.8.1.2. Sujetos

Aquí podemos decir para realizar la valoración entre los siguientes sujetos:

Superior inmediato: Tienen el conocimiento más intenso. Pueden comparar el puesto a evaluar con el suyo propio. No tienen conocimiento en estos planes.

Colegas: Proporciona otro punto de vista. Hay que asegurar la objetividad.

Autovaloración: Muy bueno con fines de motivación. Los empleados suelen concederse puntuaciones más altas.

Subordinados o usuarios: Son los que reciben el servicio. Sólo tienen una visión parcial y concreta del mismo. Solo se realizará para tener en cuenta aspectos muy concretos.”

II.3.8.1.3. Errores y Limitaciones

Werther y Davis (1999: 226) encuentran factores que limita o impiden la correcta evaluación del personal

A) De carácter psicológico:

- 1) *Resistencia de los directivos, en tomarse el tiempo y las molestias en prepararlo y especialmente en discutir los resultados.*
- 2) *El error de similitud, que basa la percepción de los demás en la que uno tiene de si mismo.*
- 3) *La rigidez o benevolencia.*
- 4) *Los estados de ánimo y personales del valorado.*

B) De carácter operativo:

- 1) *Estándares poco claros.*
- 2) *El efecto halo. La calificación de un subordinado en un aspecto influye en el resto de características.*
- 3) *Tendencia central, de forma que no hay que comprometerse.*
- 4) *Complejidad de aplicación.*

II.3.8.1.4. Fases del Proceso

Los pasos necesarios para garantizar el éxito de la valoración del desempeño son:

- 1) Lograr el compromiso de todos los afectados.
- 2) Elegir un sistema concreto.
- 3) Proporcionar formación y entrenamiento a los evaluadores.
- 4) Informar a los evaluados y discutir los resultados.
- 5) Programa de acción concretos derivados de la valoración.
- 6) Auditoria del plan de evaluación.

II.3.9. Métodos de Medicion del Desempeño

Existen varios métodos para medir el desempeño de los trabajadores, tal como lo muestra Perreti (1997: pág. 209) *“Existe un gran número de sistemas de valoración, todos con sus ventajas e inconvenientes. La elección concreta dependerá de cuestiones tales como las características que se desean valorar, los objetivos, el tipo de puesto y la cultura de la organización.”*

II.3.9.1. Sistemas Basados en los Resultados

Perreti (1997: pág. 209) *“Se trata de sistemas que miden cuestiones fácilmente ponderables por una magnitud. Las principales son cantidad y calidad de producción. El principal problema que presenta estos sistemas reside en el desarrollo de indicadores adecuados de los resultados.”*

II.3.9.2. Sistemas Basados en Rasgos y Comportamientos

Perreti (1997: pág. 209) “Dentro de esta clasificación, que reúne mecanismos de medición de magnitudes difícilmente cuantificables.”

- Método de Jerarquización: Se trata de realizar una lista donde aparecen todos los empleados clasificados por orden de eficiencia.
- La comparación por pares: Se basa en comparar de dos en dos los empleados, y anotando cual de ellos es el preferible.
- Método de la distribución forzosa: Es un método de clasificación en función de un factor o conjunto de ellos. Parte del supuesto en que los empleados siguen una distribución normal. Tiene como inconveniente su rigidez.
- Método de las escalas gráficas: Es el más usado. Trata de marcar en un formulario los factores de evaluación del desempeño a través de unos grados de variación de éstos.
- Escalas de elección obligada: Consiste en una relación de frases presentadas en pares, que describen el desempeño de los empleados, de tal forma que el directivo debe de escoger aquella que mejor se ajusta al empleado.
- Método del incidente crítico: Consiste en llevar un registro de los actos, fuera de lo habitual, que originan un éxito o un fracaso destacable. Requiere mucho trabajo.

II.3.9.3. Los Sistemas de Evaluación Por Objetivos

También el mismo autor, nos indica otro modelo de evaluación, Perreti (1997: pág. 210) “*Persiguen la identificación del potencial de desarrollo del empleado. En la fase de inicio el superior y el subordinado analizan el contenido del trabajo a realizar por este último. El subordinado elabora un programa de metas para el período siguiente y se discuten. Se fija los momentos para medir los progresos.*”

II.3.9.4. El Modelo Feedback 360°

Perreti (1997: pág. 209) *“Los sistemas de evaluación normalmente son de Jefe a Subordinados, y como hemos visto, se puede producir desviaciones debidas al efecto halo, rigidez o benevolencia, etc. Hoy en día y debido a la globalización de los mercados y la fuerte competitividad, las estructuras se aplanan, con menos niveles jerárquicos y se genera una dinámica que convierta a la organización en proactiva. Se busca la participación de las personas y el trabajo en equipo.*

Por ello la evaluación del desempeño hay que realizarla con métodos más integradores, que entregan información a los empleados sobre sus conductas y acciones para facilitar el desarrollo de cada persona.”

Los sistemas de evaluación de múltiples fuentes tienden a ser más justos que los enfoques de una sola fuente.

Las fases son:

- 1º Establecer y definir los criterios de evaluación.
- 2º Establecer los evaluadores.
- 3º Realizar las evaluaciones
- 4º Crear los resúmenes para cada empleado.
- 5º Interpretar y analizar los resultados.
- 6º Intervenir para mejorar la conducta y actuación.

Se debe de tener en cuenta que con este método, primero se evalúa las cualidades y después el logro de los objetivos. Tenemos reciprocidad, esto es, cuando se nombra a uno para ser evaluador a su vez hay que evaluarlo. Es muy importante la confidencialidad.

II.3.10. La Retribución en la Empresa

Para hacer el pago por los servicios realizados por el trabajador para la empresa, debemos tomar en cuenta lo que señala Koontz y Weihrich (2008: pág. 136):

II.3.10.1. Forma de Remuneración

“El término de remuneración aglutina tanto recompensas externas, que sería el salario e incentivos, como internas (autonomía, carrera profesional, etc.). La remuneración o salario hace referencia a todo tipo de compensación económica que los individuos reciben a cambio de trabajo.”

“El estatuto de los trabajadores define el salario como la totalidad de las percepciones económicas de los trabajadores en metálico o en especie por la prestación profesional de los servicios laborales por cuenta ajena, ya retribuyan el trabajo efectivo como los periodos de descanso.”

Las formas de retribución se clasifican en:

II.3.10.1.1. Directas

II.3.10.1.1.1. Salario Base

Koontz y Weihrich (2008: pág. 136) *“Es aquel que se establece para cada categoría profesional por unidad de tiempo y que es fijado sin tener en cuenta las características personales del trabajador.”*

II.3.10.1.1.2. Complementos Salariales

Koontz y Wehrich (2008: pág. 136) *“Incluyen unas prestaciones que varían en cuantía de una actividad a otra e incluso de una persona a otra.”*

- Personales: Antigüedad, idiomas (característica de cada persona).
- Relaciones con el puesto: Nocturnidad, toxicidad.
- Por la calidad o cantidad de trabajo: horas extras, incentivos, puntualidad.
- De vencimiento periódico: Pagos extraordinarios.
- En especie: Casa, coche, cesta de navidad.
- Pluses de residencia: para personas que viven fuera del territorio.

II.3.10.1.2. Directas Indirectas

II.3.10.1.2.1. Prestaciones No Salariales

Koontz y Wehrich (2008: pág. 136) *“Son unas rentas que permiten el acceso o disfrute a ciertos bienes, no cotiza a la seguridad social por eso se consideran extra salariales.”*

- Indemnizaciones: Plus de transporte, dietas, ayudas, etc.
- Prestaciones SS: Accidentes y enfermedad.
- Indemnizaciones: Traslados, suspensiones o despidos. Son fruto de pacto.

II.3.10.2. Objetivo de la Compensación

- Atraer a los mejores candidatos.
- Retener a los mejores empleados.
- Motivar a los empleados. Adecuada evaluación del desempeño, buen sistema de recompensar el rendimiento y retroalimentación para informar de los aciertos y fracasos.
- Cumplir la normativa. Estatuto de los trabajadores, Gobierno, salario mínimo y contrato.

II.3.10.3. Cuatro Decisiones Estratégicas Básicas

A la hora de diseñar la estrategia salarial, la empresa debe prestar atención a las cuatro políticas siguientes:

II.3.10.3.1. Equidad interna

Koontz y Weihrich (2008: pág. 147) *“Hacer referencia a las comparaciones entre puestos de trabajo con niveles de habilidades similares dentro de una misma organización. Lo primero que debemos hacer es una representación gráfica en la que se dibujen los diferentes puestos de trabajo con su valoración.*

...Si el método usado para la valoración del desempeño, el de jerarquización, la propia lista constituye la estructura de salarios.

...Si el método utilizado ha sido el de clasificación, la estructura salarial vendrá dada por las diferentes categorías.”

En el caso de que hayamos utilizado el método de puntuación de factores, el proceso será el siguiente:

- 1) Elaboraremos el diagrama de dispersión.
- 2) Agruparemos los puestos valorados en clases o categorías.
- 3) Otorgaremos un precio a cada punto.
- 4) Determinaremos la amplitud y el grado de superposición de cada categoría.

II.3.10.3.2. Competitividad externa

Koontz y Weihrich (2008: pág. 147) *“Compara la situación laboral con el resto de empresas del sector. Se realiza mediante el estudio de los convenios colectivos o las encuestas salariales.”*

II.3.10.3.3. Contribución de los empleados

Koontz y Weihrich (2008: pág. 147) *“Están basados en el rendimiento o desempeño. Puede ser de carácter individual (destajo por unidad de producto, por hora estándar, y comisiones), o de carácter grupal, que pueden ser basados en la productividad o en la participación de beneficios.”*

II.3.10.3.3.1. Basados en la Productividad

También es importante tomar en cuenta, en el diseño de la forma de salario los siguientes aspectos que indican Koontz y Weihrich (2008):

- a) Plan escalón: Repartir entre el 75-100% del ahorro conseguido en la mano de obra por las propuestas de los trabajadores.

- b) Plan Rucker: Se calcula el ahorro de la mano de obra, materiales, etc.
- c) Plan Improshare: La unidad de medida de productividad son las horas de trabajo directas e indirectas necesarias para producir una hora. Las ganancias son las horas ahorradas y se reparten entre los empleados ya la compañía.

II.3.10.3.3.2. Basados en Participación de Beneficios

Koontz y Wehrich (2008: pág. 158) *“Permite a los empleados recibir una parte de los beneficios obtenidos por la empresa. Es un incentivo colectivo. Se autofinancia y se basa en la cultura de participación”*.

II.3.11. Motivación en el trabajo

La motivación es otro aspecto resaltante dentro del comportamiento organizacional y puede definirse como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzos hacia la consecución de los objetivos organizacionales, condicionados por las habilidades del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad personal.

Stoner, Freedmer y Gilbert (1996: pág. 484) indican que: *“La motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de las personas”*.

Busca explicar cuáles son los factores que impulsan a las personas a comportarse de alguna forma, observando la satisfacción de una o más necesidades.

Para el estudio de la motivación se emplean diversas teorías (de la necesidad, del establecimiento de metas, del reforzamiento, de la equidad, de la expectativa, y otras) sin embargo, toda motivación necesariamente debe

estudia la cultura, ya que los elementos a reforzar para obtener mejor y mayor motivación varían de país en país, por ejemplo, un grupo de trabajo se motivará más cuando las clasificaciones de la cultura del país clasifican más alto en el concepto de calidad total.

La estrecha relación entre la motivación y los estados psicológicos, producen elevada motivación para el trabajo, elevada calidad en el desempeño del trabajo, alta satisfacción por el trabajo y bajo ausentismo y rotación.

El sistema de motivaciones que establezca la empresa debe satisfacer todas las necesidades de los empleados, así como sus aspiraciones y deseos. "Los motivadores son cosas que inducen a una persona a actuar". Son las recompensas o incentivos que hacen que las personas quieran satisfacer el deseo de conseguirlos.

Chiavenato (2002: pág. 229) indica en su texto que:

“Los motivadores, que provocan una actitud animada y dan satisfacción. Estos son:

- *Recompensas organizacionales, las personas que trabajan en la empresa contribuyen con sus conocimientos, capacidades y habilidades para ejecutar diversas tareas, y los clientes, adquiriendo y pagando los bienes y servicios producidos por la organización, cada uno de estos socios contribuye con algo y espera obtener algún retorno por su contribución.*
- *Remuneración, nadie trabaja gratis.*
- *Compensaciones financieras directas, que corresponde al salario directo, bonificaciones, comisiones.*
- *Compensaciones financieras indirectas, vacaciones, propinas, reconocimiento de horas extras, prima por salario, adicionales, etc.*

- *Compensaciones no financieras, que corresponde a las oportunidades de desarrollo (capacitación), reconocimiento y autoestima, seguridad de empleo calidad de vida en el trabajo orgullo de la empresa y del trabajo, promociones, libertad y autonomía en el trabajo.*

Chiavenato (2002: pág. 232) *“Todas las personas que dedican su tiempo y esfuerzo en las organizaciones y en consecuencia, son reconocidos, valorados, son personas que producen más y crean una fidelidad incondicional hacia la empresa, brindan un servicio de calidad: Gente motivada, es gente satisfecha”*

Todos estos instrumentos motivacionales, podremos observar más adelante, en nuestras encuestas al personal, para ver si es que el nivel gerencial aplica hacia los empleados, para así medir el grado de satisfacción con su ambiente laboral.

II.3.12 Los Recursos Humanos en la Hotelería

El personal de Recursos Humanos de un hotel, es el elemento fundamental para alcanzar los objetivos del mismo, en la mayor parte de las actividades que se realizan las maquinas no pueden sustituir al Recurso Humano.

En el manual de Recursos Humanos de la Hotelería del Viceministerio de Turismo (2009; Pág. 120) indica que: *“es importante señalar que las dimensiones y características generales de operación de un hotel puede cambiar, pero lo que no cambia son las funciones que debe cumplir para alcanzar uno de los objetivos básicos de cualquier empresa hotelera: prestar el mejor servicio de acuerdo con su clasificación.”*

II.4. CONCEPTO DE SERVICIO

Se designa con el nombre de producto a bienes y servicios, que son el resultado de un proceso de producción. En el lenguaje técnico, el servicio se conoce como “Oferta de Servicios”, que para las empresas de servicios es lo mismo que la política de producto para las empresas industriales. En general, hay varios servicios, no solo uno; de acuerdo al grado de importancia: se tiene:

II.4.1. Servicio Base Para el cliente, el servicio de base es el que va a satisfacer su necesidad principal; y para la empresa es el que tiene que satisfacer la necesidad principal del cliente.

Para Eigler y Langeard (1989: Pág. 93) un servicio base: *“Se define a partir del cliente, la razón principal por la que un cliente va o se dirige hacia determinada empresa de servicios es la necesidad principal que intenta satisfacer.”*

II.4.1.1 Servicios Complementarios o Periféricos *Son los servicios adicionales que ofrece la empresa, tienen menor importancia que el servicio de base. Estos pueden ser de dos tipos, según Eigler y Langeard (1989: Pág. 93): “Uno necesario y obligado por la empresa para la realización del servicio de base principal; y el otro, no obligatorio, como suplemento de relación al servicio de base (puede o no ser utilizado por el cliente).”*

Todos estos servicios de base o periféricos, están interrelacionados entre sí, constituyen la oferta de servicios, como lo indica Eigler y Langeard (1989: Pág. 95) *“cada uno de estos es el output de su propia servucción, en una empresa de servicios hay tantas servucción como servicios, las cuales tienen un elemento común y único: el cliente.”*

II.4.2. Características del Servicio

Las características que diferencian los servicios de los productos son según Stanton W. (1987: pág. 140):

- **Intangibilidad.-** Los servicios no pueden ser tocados, vistos o probados antes de la decisión de compra.
- **Inconsistencia.-** La calidad de un servicio es inconsistente, ya que depende de la gente que lo produce, quienes tienen distinta capacidad y varían día a día.
- **Inseparabilidad.-** El servicio no puede separarse del lugar de producción.
- **Heterogeneidad.-** Los servicios no pueden ser estandarizados entre los productores; todos los vendedores ofrecen servicios de diferente calidad, que no pueden preverse con anticipación a la compra del servicio.
- **Demanda perecedera y fluctuante.-** Los servicios son altamente perecederos debido a que no pueden ser almacenados.
- **Inventario.-** El costo de inventario está relacionado con el tiempo de capacidad utilizado en la producción (capacidad humana).”

II.4.3. Clasificación del Servicio

Para Stanton W. (1987: pág. 141) los servicios se clasifican en:

Por su naturaleza:

- Servicios destinados a los cuerpos de las personas: transporte, salones de belleza, gimnasios, restaurantes, hoteles, etc.
- Servicios destinados a la mente de las personas: educación, programas de radios, servicios de información, teatros, museos galerías de arte, etc.
- Servicios destinados a bienes y otras posesiones físicas: transporte, mantenimiento y reparación industrial, guardia, tintorería, lavandería, cuidado de los parques, cuidado veterinario, etc.

Servicios destinados a posesiones intangibles: como bancos, servicios de ayuda legal, contabilidad, la bolsa de valores, seguros, etc”

II.4.4. Servicios Hoteleros

Para Lumdberg (1992: pág. 222) los servicios hoteleros son: “...los departamentos de un hotel de cinco estrellas, todos desempeñan las mismas funciones básicas. En el lenguaje hotelero un a persona trabaja ya sea “al frente de la casa” o “en la parte posterior”. Estos dos términos son muy utilizados, sin embargo, recientemente se ha observado la tendencia a eliminar el ultimo termino y sustituirlo por el departamento de abastecimientos. La razón para este cambio es que la parte posterior de la casa puede considerarse que implica una posición de importancia secundaria, por otra parte el depto. de abastecimiento indica una mayor igualdad de categoría y posición. Las operaciones del frente de la casa abarcan una gran variedad de departamentos, cuyas funciones se integran primordialmente con el fin de alojar a los huéspedes de la manera mas cortés y satisfactoria que sea posible.”

Los departamentos habituales de un hotel son:

- a) **Departamento de Recepción.-** La recepción es el centro principal, el punto de contacto, el enlace entre los huéspedes y el hotel. Con frecuencia se dice que para los huéspedes, la recepción es el hotel. El famoso hotelero Charles O' Toole describe a los hoteles como una rueda de la cual la recepción es el eje. Este departamento es el primero que entra en contacto con los huéspedes que llegan, es el centro de información durante la permanencia de estos en el hotel y el último punto de contacto de salida. Si un huésped comienza su permanencia en forma agradable, debido a los buenos servicios y la cortesía del recepcionista, habrá muchas probabilidades de que se sienta favorablemente dispuesto hacia los demás servicios del hotel, no obstante, en caso de que la recepción cometa errores, se retrase o se muestre indiferente, los efectos se dejarán sentir en todo el hotel.
- b) **El Servicio Uniformado.-** El único producto de este departamento son los servicios. Quienes trabajan ante la mirada de los clientes y tienen más contacto con ellos que cualquier otro departamento. El servicio uniformado incluye al portero, los botones, los inspectores de ascensores, personal que da servicio de mantenimiento. En los grandes hoteles hay un superintendente de servicios que puede tener un ayudante y que es el encargado de dirigir el servicio uniformado.
- c) **Departamento de Ama de Llaves.-** La limpieza de habitaciones y aéreas públicas influirá en el contacto que los huéspedes se formen del hotel, es por eso que el departamento de ama de llaves es de vital importancia. Los grandes hoteles cuentan con un departamento de ama de llaves perfectamente organizado, el cual dirige un ama de llaves ejecutiva, la cual dispone de ayudantes tales como supervisores, encargada de lencería, jefe de lavandería, etc.

- d) **Departamento de Ingeniería y/o Mantenimiento.-** En algunos hoteles la ingeniería es una operación independiente de la de mantenimiento, ya que la labor de ingeniería no se aboca tanto a la recepciones daños, sino a evitar los daños. Para cumplir con la función de mantenimiento se debe disponer de pintores, ebanista, tapiceros, albañiles y el caos de algunos hoteles de lujo se dispone de un decorador de interiores. El servicio del departamento de ingeniería trabaja prácticamente detrás de escena, pero desempeña funciones sumamente responsables. El ingeniero en jefe dirige las actividades de su departamento y supervisa a su personal de técnicos especializados. El personal de ingeniería del hotel que nos sirve de ejemplo incluye al ingeniero en jefe, cinco ingenieros titulados y cinco ingenieros a los que probablemente se aplique mejor el denominativo de especialistas en reparaciones generales, es decir, desempeñan una variedad de tareas y no tienen asignaciones específicas para ningún tipo de trabajo.
- e) **Departamento de Ventas.-** El departamento de ventas es uno de los pilares del hotel comercial y la existencia del hotel dependerá de la venta de servicios al público, así como de hacer que el servicio sea atractivo y accesible.

La administración de ventas hoteleras es realmente, una actitud nueva en el campo de la administración de hoteles. A pesar de su novedad las ventas se han convertido en una de las funciones primordiales de la hotelería. No todos los hoteles tienen un departamento o un gerente de ventas, pero la función de ventas se lleva acabo en la mayoría de ellos.

- f) **Servicio del Departamento de Abastecimientos.-** En un hotel el departamento de abastecimientos proporciona tres cosas: alimentos, bebidas y servicios. Los dos primeros son tangibles y pueden

proporcionarse a satisfacción de los clientes, los servicios son intangibles y requieren algo más que conocimiento o versatilidad, el empleado que brinda el servicio debe ser amable y cortés, además de competente, porque por muy deliciosos que estén las bebidas o alimentos, los clientes no gozarán una comida cuando el servicio sea deficiente.

- g) **Departamento de Alimentos y Bebidas.-** Es evidente que todos los hoteles modernos tienen servicio de alimentos y bebidas, este departamento representa un reglón muy importante para el hotel, desde el punto de vista de ingresos, ya que estos servicios no se limitan a los huéspedes sino que se hace a otro tipo de clientes, las instalaciones involucradas con este departamento son: cocina, restaurante, room service, bar y frigo bar.
- h) **Departamento de Personal.-** En la industria hotelera en factor más importante es el elemento humano, razón por la cual en los grandes hoteles es indispensable la existencia de un departamento de personal que se ocupe de las relaciones entre empleados y empresa.
- i) **Departamento de Seguridad.-** Este departamento está integrado por un oficial de seguridad y un cuerpo de agente de seguridad, cuyo número es de acuerdo al tamaño del hotel, estas personas son por lo general debidamente adiestradas, la gran mayoría policías.

Algunas de las actividades fundamentales de este departamento son: vigilancia, control del personal y de las personas que entran y salen del hotel.”

- j) **Servicio de Habitaciones.-** En hoteles de cinco estrellas existe un personal exclusivo que atiende a los huéspedes en forma directa, cubriendo sus necesidades como: alimentos y bebidas.

- k) **Servicio del Departamento de Administración.-** Maneja toda la información necesaria para detectar falencias en las operaciones niveles de ingresos y gastos comparativos, presupuestos, porcentajes de ocupación, porcentajes de costos de alimentos y bebidas y fondos.

La administración maneja toda la información necesaria para detectar falencias en las operaciones a nivel de ingresos y gastos comparativos, presupuesto.

- l) **Salones.-** Scholz (1992, pág. 85) “Salones para banquetes, seminarios, cócteles, existen salones pequeños y grandes dependiendo del hotel.”
- m) **Servicio del Área de Spa.-** El área del spa o swimming pool, que significa área de piscina, brinda servicios de piscina seco, a vapor, área de masajes y otros que están disponibles a los huéspedes, para una mejor estadía en el hotel
- n) **Servicio de Lavandería.-** Algunos hoteles cuentan con este servicio para brindar mayor comodidad a los huéspedes.

Los departamentos citados, o bien, todos los departamentos con que cuentan un hotel, están dirigidos y coordinados por la gerencia general, que es un órgano de finalidades múltiples.

II.4.5. Sistema de Producción de Servicios o Servucción

Los servicios así como los productos, son resultados de un proceso de producción, al cual algunos autores llaman servucción, tales como Eigler y Langerard (1989: pág. 60) “ *Alrededor de la palabra servicio se encuentran solo dos palabras clave: servicio y servir, las nociones de acción y resultado; pero no existe una palabra equivalente a producción para expresar el proceso de creación, de fabricación del servicio*”, es por eso que ante esta falta de, propusieron el termino de *servucción*, para que designe el proceso de creación del servicio.

De esta manera, Eigler y Langerard (1989: pág. 60) definieron a la producción de un servicio o servucción como: *“es la organización sistémica y coherente de todos los elementos físicos y humanos de la relación cliente – empresa necesaria para la realización de una prestación de servicios cuyas características comerciales y niveles de calidad han sido determinados.”*

II.4.6. Elementos para la Elaboración del Servicio

Para la elaboración del servicio propiamente dicho, se debe trabajar con cinco elementos que interactúan dentro del mismo sistema. De estos cinco elementos se puede ver que el personal en contacto es el principal participante, pues es el que logra el funcionamiento de los otros cuatro. Estos sin el ánimo de subestimar la participación del cliente y el soporte físico, imprescindibles en el funcionamiento del sistema, así como de los demás elementos.

Así se tiene entonces cinco elementos para la elaboración de los servicios:

II.4.6.1. El Cliente

Baigorri (2000: Pág. 5) El cliente es: *“Es un elemento primordial, no puede existir el servicio sin su presencia, si una habitación de hotel no esta ocupada durante una noche, simplemente hay capacidad disponible, potencialidad del servicio. El cliente es el consumidor, el que interviene en la fabricación del servicio. Se lo considera el factor principal, ya que su presencia es absolutamente indispensable, sin este el servicio no puede existir.”*

De acuerdo al grado de participación que tengan los clientes, se puede controlar la calidad que tenga el servicio, ya que el propio usuario la mide, por lo que es necesario fijar un estándar de calidad. Esta medición parte de la observación

directa, iniciada por el lugar donde en que se la recibe, la infraestructura de la empresa, el mobiliario, etc.

II.4.6.2. El Soporte Físico

También Baigorri (2000: Pág. 5) indica *“Es el soporte material necesario para la producción del ser vicio, el o los factores necesarios para la producción del servicio que el consumidor puede ver, apreciar, experimentar, mientras lo usa. Tiene dos categorías: los instrumentos necesarios para el servicio (muebles de habitación, de la recepción, del bar, etc.) y el entorno material en el que se desarrolla el servicio (la localización, los edificios el decorado, etc.)”*

II.4.6.3. El personal en Contacto

El personal de contacto para Baigorri (2000: Pág. 6) Es *“...la o las personas que están en contacto directo con el cliente (personal de recepción, botones, camareras, etc.).*

Es el personal de la empresa que presta el servicio, esta en contacto directo con el cliente, son los que entregan, dan el servicio ya hacen de nexo entre el cliente y al empresa.”

La calidad del servicio proporcionado al cliente depende de este, así como de la fidelidad de la clientela, como lo indica Bertalanfly (1968: pág. 97): *“...si el sistema adoptado es correcto, su comportamiento es el que va determinar la satisfacción del cliente, que constituye un eje estratégico capital para las empresas de servicios”*

II.4.6.4. El Servicio

El servicio para Baigorri (2000: Pág. 6) es *“...el resultado de la interacción de los tres elementos mencionados anteriormente, que se le ofrece al consumidor sin que lo pueda probar y que deba satisfacer sus necesidades.*

El soporte físico el personal en contacto participa en la elaboración del servicio (servucción), cuyo resultado es el servicio que se le ofrece al cliente. Es el beneficio que se brinda al consumidor y la necesidad que se intenta satisfacer, en el caso de los hoteles: descanso en una habitación y los servicios complementarios.”

II.4.6.5. El Sistema de Organización Interna

Baigorri (2000; Pág. 7) *“Es parte administrativa de la empresa de servicios, tiene influencia directa sobre el soporte físico y el personal en cuanto a los objetivos que persigue, al estructura que ha adoptado y las operaciones que efectúa.*

Esta conformado por todas las funciones de la empresa: finanzas, publicidad, personal, etc.; y por algunas funciones específicas necesarias para la realización del servicio.”

II.4.7. Satisfacción del Cliente

II.4.7.1. Definición de la Satisfacción del Cliente

La satisfacción del cliente depende de su percepción respecto al mismo. Si el servicio satisface al cliente, será de buena calidad y si no lo satisface será de mala calidad.

Si se acepta tal definición, se debe tener en cuenta que ésta es relativa a la percepción diferente de dos o más personas, o la percepción de una persona en situaciones diferentes.

II.4.7.2. Características de un Servicio de Calidad Orientado a la Satisfacción

En el caso de la industria de los servicios, indudablemente la calidad se relaciona con la percepción del cliente. Es así, que el concepto de calidad se podría definir como: “satisfacer necesidades de los clientes y sus expectativas razonables.”

Para Lele (1994: Pág. 69) *“La definición de calidad en el servicio no es fácil de plantear ya que no existen estándares exactos con desviaciones calculables para medir la calidad pero se puede decir que es “un servicio que dada una situación, satisface al cliente. El servicio de calidad es lo que diferencia a un hotel de otros y hace que los clientes lo prefieran de entre otros, la calidad no tiene relación con las cualidades, las características o el costo de algo, tiene que ver con lo que los clientes tiene en mente, que son ciertas necesidades y expectativas. Entonces cuando estas necesidades y expectativas son satisfechas e incluso rebasadas, el cliente siente que ha adquirido un producto o servicio de calidad.”*

El cliente es el consumidor y es totalmente indispensable para la existencia del servicio. Es por esta razón que es tan importante la calidad que se ofrece al cliente hoy en día ya que la calidad se ha convertido en la razón principal para la competencia y la lealtad de los clientes. Los consumidores exigen calidad como nunca antes, y están dispuestos a cambiar una empresa por otra, no solo con el propósito de obtener mejor precio, sino que se cambiarán en busca de un mejor servicio, existen muchos cliente que están dispuestos, inclusive, a pagar más por la calidad. Es por eso que se debe tomar en cuenta, nosotros

como prestadores de servicios, que el cliente no depende de nosotros, nosotros dependemos del cliente. La hotelería es el arte de complacer a las personas ofreciéndoles limpieza, comodidad, alimentos y bebidas agradables. Pero se trata de ofrecer cordialidad, solución a problemas, atención a detalles y hacer todo lo posible por brindar un lugar acogedor y placentero.

El trato más o menos continuado con el cliente, haciendo una labor de seguimiento sobre la satisfacción obtenida, tanto por el consumo de nuestro producto o servicio como resolviendo las dudas o problemas producidos por ese consumo, y ofreciendo asesoramiento y nuevos servicios, es decir atraer o alejar al cliente de la empresa.

Esta atención creará imagen de empresa, tendrá la fidelidad de los clientes y aumentar ventas. Los factores que determinan que una persona elija un lugar para alojarse son: limpieza general, precios razonables y comodidad, en importancia le sigue la cortesía del personal, también es importante todo aquellos que complace al huésped.”

II.4.7.3. Elementos de la Satisfacción al Cliente

También Lele (1994: pág. 70) nos indica que hay *“...una amplia variedad de factores afectan los niveles de satisfacción de los clientes, la calidad es un factor extremo, sobre todo para los consumidores industriales.*

Otros factores que influyen en la satisfacción del clientes son las actividades de comunicación y marketing, tales como: publicidad, promoción, la atmosfera dentro de los lugares de venta, estas actividades desempeñan un papel importante, ya que crean a determinadas expectativas que , luego, podrán ser satisfechas o no. Para muchos productos/servicios, los servicios de apoyo post venta, tales como garantías, servicios, disponibilidad de repuesto, entrenamiento, etc., afectan fundamentalmente los niveles de satisfacción de

los consumidores, también los valores culturales de una compañía, tiene una poderosa influencia sobre las expectativas del cliente.”

El mismo autor nos indica que hay cuatro factores que influyen a la satisfacción del servicio, los cuales son:

II.4.7.3.1. El Producto

Este factor cuenta con una variable clave que determina la capacidad del producto o servicio por si mismo para afectar, los niveles de satisfacción de los consumidores: el diseño básico del producto. Las empresas que logran desarrollar un diseño muy superior, pueden verse gratamente sorprendidas por el comportamiento en el mercado, a pesar de una pobre fuerza de ventas o un deficiente servicio de apoyo post venta. Existen dos maneras principales, mediante las cuales el diseño básico de un servicio afecta a los niveles de satisfacción de los clientes. Primero provee evidencias tangibles a los consumidores sobre los valores fundamentales de la empresa, segundo establece límites a la maniobrabilidad de la empresa en términos de venta y servicios de apoyo.

II.4.7.3.2. Las Actividades de Venta

Los factores que afectan los niveles de satisfacción de los clientes en las actividades de ventas son los mensajes que se refieren a las variables que condicionan las actitudes y expectativas de los clientes antes y durante la venta, el otro factor es la actitud del personal en contacto en la experiencia de venta que tiene un cliente. El momento en el que el cliente esta por comprar un producto, ya se ha formado una idea propia acerca de las necesidades,

beneficios específicos que le servicio podría ofrecerle y el grado de satisfacción que podría encontrar en él.

En consecuencia cuan satisfechos se encuentre, posteriormente con le servicio dependerá de cómo se manejaron las actitudes previas a la venta, y como se trato al cliente, los mensajes afectan las actitudes de los consumidores antes de la venta, a través de la publicidad, los planes promocionales, y fundamentalmente por la experiencia con la empresa.

II.4.7.3.3. Los Servicios Postventa

Las actitudes de apoyo se han ampliado en los últimos años, hasta incluir servicios de información, y ayuda al cliente, actividades de entretenimiento al personal, sistema de cambios, etc.

Tales servicios se convierten en factores que eleven el factor de las ofertas básicas de la empresa con miras a lograr un más alto nivel de satisfacción de sus consumidores, es así que los servicios post venta constituyen la prueba de fuego de las reales intenciones de una empresa respecto a sus clientes.

II.4.7.3.4. La Cultura de la Empresa

Existen dos componentes en toda cultura empresarial, los formales que son los que se proyectan conscientemente y los informales los cuales aparecen implícitos en las acciones del personal, estos dos valores son los que determinan el verdadero compromiso de cada organización con la satisfacción al cliente.

II.5. CONCEPTO DE HOTEL

Para reforzar nuestros conocimientos sobre este concepto, de que es un hotel, debemos tomar en cuenta diferentes posiciones.

La Secretaria de Turismo de México (1992: pág. 20), indica que un hotel es *“...una institución de carácter publico que ofrece al viajero, alojamiento, alimentos y bebidas, así como entretenimiento y otros servicios complementarios”*. El objetivo principal de un hotel es el de prestar alojamiento a los huéspedes y diferentes tipos de servicios a sus clientes para lograr satisfacer sus necesidades. En el portal de internet Mesa del Turismo (2012) indica que *“...los alojamientos turísticos han sido objeto de todo tipo de definiciones terminológicos y conceptuales que sistemáticamente han ido aportando elementos nuevos. Son hoteles las empresas o establecimientos dedicados de modo profesional y habitual al alojamiento de personas mediante precio, teniendo la condición de establecimientos abiertos al público...”*

Los hoteles, de un tiempo a esta parte, mostraron que no solo ofrecen el servicio de alojamiento sino otros adicionales como gastronomía, lavandería, salones de convenciones y/o reuniones etc., todo esto con el fin de cubrir todas las necesidades de sus clientes y así poder incrementar sus ingresos.

Para que las empresas con servicio de alojamiento, sean clasificadas en la categoría superior de hoteles, es decir, cinco estrellas, deben reunir las condiciones mínimas, según Gallego (1987: pág.42):

- *Ocupar todo un edificio o parte del mismo, completamente independizado y constituir un grupo homogéneo, con escaleras, y/o ascensores de uso exclusivo.*
- *Tener un mínimo de 20 habitaciones.*

- *Disponer de por lo menos el 10% de habitaciones individuales.*
- *Disponer de servicio higiénico por cada diez habitaciones.*
- *Disponer de un 20% de las habitaciones con baño privado.*
- *Ofrecer servicio de desayuno.*
- *Contar con servicio de comedor y ofrecer este servicio si no hubiera restaurantes en la localidad.*
- *Contar con recepción y sala de estar con un mínimo de 20 mts² .*
- *Contar con personal uniformado.*
- *Disponer de una camarera por cada 10 habitaciones.*
- *Contar con ventilación natural o mecánica en las habitaciones y servicios generales.*
- *Contar con un buen amoblado, closet o ropero, cortinas, sillón, sillas, mesa para escribir, mesa para maletas y espejo.*
- *Disponer de permanente mantenimiento en sus dependencias y servicios.*
- *Disponer de equipos contra incendios y/ o extintores cuyo número debe estar de acuerdo con su capacidad.*

Los establecimientos que no cuenten con estas disposiciones, no podrán ser considerados como hoteles.”

En Bolivia existe un módulo para la clasificación de hoteles el cual rige las características específicas que debe tener cada establecimiento dependiendo de su categoría.

En términos general un hotel es una empresa de servicios orientado principalmente a brindar un lugar de descanso y recreación a las personas o instituciones, que además de brindar servicios de alquiler de piscina, limpieza, teléfono, etc. Ofrecen productos como son los alimentos, bebidas que incluyen el servicio por si mismo. Este conjunto de operaciones llega a constituirse en la oferta turística.

Como dice Lattin G. (1976: pág. 71), *“Muchas ciudades llevan a cabo campañas para atraer visitantes y han descubierto que, a menos que se pueda ofrecer a un visitante alojamiento cómodo y buenos alimentos, no es probable que se sienta atraído por la capacidad de la zona por si sola.”*

II.5.1. Clasificación de los Hoteles

La empresa de hospedaje turístico se clasifican por sus características en:

II.5.1.1. Hoteles.- Según De la Torre (1986: pág. 32), *“...el hotel es una institución de carácter público que ofrece al viajero alojamiento, alimentos y bebidas, así como entretenimiento, el cual opera con la finalidad de obtener utilidades.”*

La construcción deberá contar con ascensores y/o escaleras de uso exclusivo, deberá tener un mínimo de veinte habitaciones, contar con le servicio sanitario privado y/o común según su categoría y disponer de los servicios de alimentos y bebidas. La infraestructura. Mobiliario, equipamiento y servicios del hotel deben estar de acorde a su categoría.

II.5.1.2. Apart Hoteles.- *Son aquellos establecimientos que prestan en forma permanente el servicio de hospedaje en departamentos, los cuales deberán ser diez como mínimo. Estos establecimientos, además de reunir los requisitos para ser considerados hoteles, poseen en cada unidad de*

alojamiento las instalaciones y equipamientos adecuados para la conservación, preparación y consumo de alimentos.

II.5.1.3. All Suites Hoteles.- *Son aquellos establecimientos que prestan en forma permanente el servicio de alojamiento en suites; la construcción deberá tener un mínimo de quince suites y cumplir con los requisitos según su categoría.*

II.5.1.4. Hostales o Residenciales.- *Son aquellos establecimientos que prestan en forma permanente el servicio de alojamiento en unidades habitacionales; deberá contar con un mínimo de diez habitaciones. Su funcionamiento es similar al de un hotel, pero no alcanzan las condiciones mínimas para ser considerados como tales.*

II.5.1.5. Casa de Huéspedes.- *Son aquellos establecimientos que prestan servicio de hospedaje en forma permanente en unidades habitacionales; la construcción deberá contar con seis habitaciones como mínimo.*

II.5.1.6. Alojamientos.- *Son aquellos establecimientos de hospedaje que prestan servicio de alojamiento en forma permanente en unidades habitacionales, deberá contar como mínimo de diez habitaciones. Su funcionamiento es similar al de un hostel o residencial, pero no alcanzan las condiciones mínimas para ser consideraciones como tales.*

II.5.1.7. Complejos Turísticos.- *Son aquellos establecimientos que prestan servicio de hospedaje en forma permanente en unidades habitacionales, con un mínimo de veinte habitaciones, deberá disponer de áreas para la recreación y esparcimiento para los huéspedes.*

II.5.1.8. Floteles.- *Son aquellos establecimientos que prestan servicios de alojamiento ubicados en una instalación flotante o sobre una nave acuática que se inmoviliza permanentemente o transitoriamente para cumplir estas funciones.*

II.5.1.9. Albergues Turísticos.- *Son aquellos establecimientos de características sencillas confortables, que brindan servicio de alojamiento en especial a deportistas o grupos unidos por un interés o actividad común.”*

Según De La Torre (1984: Pág. 32) Los hoteles se clasifican también por:

a. El tipo de Clientela del Negocio:

- Hotel de vacaciones o resort
- Hotel de apartamentos o Apart Hotel
- Motel
- Motor hotel o Motor Lodge
- Hotel de convenciones
- Condominio
- Mompop's hotel
- All suites hotel
- Hostales
- Residenciales
- Casas de huéspedes y/o alojamientos
- Flóteles

b. Por su Dimensión:

- Pequeños
- Medianos

- Grandes

c. Por la Calidad del Servicio:

- 5 estrellas.- súper lujo
- 4 estrellas.- lujo
- 3 estrellas.- normales
- 2 estrellas.- económicos
- 1 estrella.- muy económico

d. Por si Ubicación:

- Metropolitano
- Campestre o ecológico

e. Por el Tipo de Operación:

- Permanentes
- De estación

f. Por su Organización:

- Independiente
- En cadena

II.5.2. Organización del Hotel

Lattin G. (1976: pág. 73) menciona que *“...No se puede imponer un modelo específico de cómo deberían estar organizadas las empresas hoteleras, debido a que cada una tiene sus propias características y su directiva. Sin embargo es necesario que los hoteles, como empresas que buscan rentabilidad pongan énfasis en la prestación de servicios, por y para esto la mayoría cuenta con:*

- *Gerencia.- Este departamento tiene a su cargo todas las funciones administrativas. Se basa principalmente en la administración, las funciones operativas y el marketing.*
- *Recepción y reservas.- Considerado como el corazón del hotel. A través de la cual los clientes tiene la primera impresión. Se constituye en el centro de la relación con los clientes a efectos administrativos, de asistencia y de información.*
- *Alimentos y bebidas.- Se encarga de realizar todas las actividades que tenga relación con alimentos y bebidas, la labor principal del jefe de este departamento es la planeación del menú, en la que se analizan la clase de alimentos y los elementos a disposición.*
- *Ama de llaves.- Es el departamento de cuidar la presentación del hotel y la calidad, además de mantenimiento de las habitaciones.*
- *Mantenimiento.- Se encarga de realizar el control preventivo, que se refiere a la revisión y mantenimiento periódico del apoyo físico con que cuenta el hotel; así como el correctivo.”*

II.5.3. El Hotel como Empresa

En Bolivia, de acuerdo al reglamento de empresas de hospedaje turístico, aprobado por la resolución ministerial N° 185/01, se define a los establecimientos de hospedaje turístico como *“aquellos establecimientos que presten un servicio para alojarse en forma temporal, y que funcionen en una edificación construida o acondicionada para tal fin, cuyas instalaciones reúnan las condiciones mínimas requeridas para el huésped, conformando su infraestructura un todo unitario.”*

Un hotel esta especialmente destinado a prestar servicios.

II.5.4. Administración de las Empresas Hoteleras

Una eficiente administración en las empresas hoteleras, al igual que en cualquier otra empresa comprende las tareas de planificación, organización, dirección, integración y control, y depende primordialmente del adecuado desempeño de las personas y políticas así como del adecuado establecimiento de estrategias.

En la industria hotelera se debe tener muy en cuenta los reglamentos que impone cada país. En Bolivia existe un reglamento que fue preparado por el ex Instituto Boliviano de Turismo en el año 1975. Sin embargo el vice ministerio de Turismo, que es el actual regulador del área, ha elaborado el nuevo reglamento que esta en vigencia desde mayo de 1998.

Según Téllez (2002: Pág. 45), *“Los aspectos importantes que se debe tener en cuenta en la administración de un hotel y que se encuentran en dicho reglamento son: la clasificación, categorización y autorización, calificación, el contrato de hospedaje turístico, las inspecciones, infracciones y sanciones, las relaciones entre el establecimiento de hospedaje y las agencias de viaje y turismo así como las responsabilidades del hospedaje.”*

Se a puesto mucho énfasis en el estilo de dirección en el área hotelera entendiéndose por estilo de dirección a la forma en que actúan los directivos para motivar a su personal, y de acuerdo a varios estudios realizados se ha determinado que la dirección participativa es el estilo adecuado para administrar una empresa hotelera.

CONTEXTUALIZACIÓN DE LA HOTELERÍA

CAPITULO III

III. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA HOTELERÍA

III.1. Historia de la Hotelería en el Mundo

Según Hernández (2010: Pág. 12) la hotelería se dio “...Cuando los antiguos hombres se aventuraron a salir por primera vez de sus asentamientos tribales, no había hoteles en los cuales pudieran hospedarse, por lo tanto, armaban sus tiendas donde lo deseaban. Los primeros viajeros intercambiaban mercancías por hospedaje. Indudablemente, hospedar fue una de las primeras empresas comerciales, y la hospitalidad fue uno de los primeros servicios a cambio de dinero.

Como en la Grecia antigua se le daba gran importancia al tiempo libre, que se dedicaba a la cultura, el deporte, la religión y la diversión, la mayor cantidad de desplazamientos se daba gracias a las olimpiadas, que se realizaban cada 4 años, y a las peregrinaciones religiosas. Con la creación de acuerdos comerciales entre los estados griegos, se empezaron a crear alojamientos libres que dieran hospedaje a los comerciantes.

Las posadas de los tiempos bíblicos ofrecían un poco más que una cama en el rincón del establo. La mayoría de estos establecimientos eran moradas privadas que ofrecían alojamiento temporal para los extraños. Las tarifas eran razonables pero la compañía era ruda, los viajeros compartían los cuartos con los caballos y el ganado.

En el tercer siglo de la era cristiana, el Imperio Romano desarrolló un sistema extenso de caminos revestidos con ladrillos en Europa y Asia Menor.

No fue sino hasta la Revolución Industrial, en el siglo XVIII, cuando las tabernas europeas comenzaron a combinar hospedaje con servicio de comida y bebida.

A pesar del ello, la higiene recibió poca atención. Los viajeros tenían que compartir con otras personas las camas y las habitaciones, y las tarifas eran altas.”

Continua Hernández (2010: Pág. 13) “...Como las posadas y tabernas eran inadecuadas para los aristócratas, se erigieron, para éstos, estructuras lujosas, con cuartos privados, saneamiento individual y todas las comodidades de los castillos europeos. Adoptaron la palabra hotel y sus tarifas excedían los recursos de los ciudadanos comunes.

Durante la época colonial en Estados Unidos, las posadas siguieron el modelo de las tabernas europeas, en las que dos o más huéspedes compartían las habitaciones.

A lo largo del siglo XIX, los posaderos estadounidenses mejoraron los servicios y continuaron construyendo propiedades de mayor tamaño y las equiparon más ampliamente. Tales establecimientos se localizaban en los puertos y operaban junto con las tabernas. La tendencia viajera de los estadounidenses produjo una constante inspiración en las casas de hospedaje.

El primer hotel estadounidense, el City Hotel, se inauguró en 1794, en la ciudad de Nueva York. El City Hotel contaba con 73 cuartos para huéspedes, cuyo propósito único era el hospedaje.

El City Hotel inspiró la construcción de otros hoteles pioneros. La Exchange, Coffee House en Boston, seguido de la Mansión House en Filadelfia y el Adelphy Hotel en Nueva York. Estos hoteles se convirtieron en importantes centros sociales y, a diferencia de sus contrapartes europeas, daban la bienvenida a quienquiera que pudiera pagar las tarifas razonables. Entre tanto en Europa, un hospedaje higiénico continuaba siendo considerado un privilegio reservado a la aristocracia. En cambio en Estados Unidos, los alojamientos

limpios y cómodos estaban a disposición de cualquier trabajador o familia de clase media.”

III.1.1. La Edad Dorada de los Hoteles

Hernández (2010: Pág. 15) “...en 1829, el arquitecto Isaiah Rogers emprendió la construcción de un gran hotel en Boston. La Tremont House, fue el primer hotel de primera clase y el hito hacia la revolución en la hospitalidad. Fue el primer hotel que ofreció habitaciones con llave. Cada habitación tenía un lavabo, una jarra y una barra de jabón. Otra de sus innovaciones fue emplear personal de tiempo completo. Tremont House fue la precursora de una nueva generación de prestigiosos establecimientos de hospedaje.

En 1874, en San Francisco, Ralston, se dio a la tarea de construir el hotel más lujoso del mundo. Su grandiosa creación, el Palace Hotel, ostentaba 800 habitaciones y se erguía a la altura de 7 pisos. Este hotel se convirtió en un símbolo de la transición de San Francisco: de un pueblo floreciente a una prominente ciudad de estatura internacional. El Palace tenía su propia planta eléctrica, un abastecimiento de agua proveniente de pozos profundos, extinguidores de fuego y aire acondicionado.

El Palace y los hoteles de primera clase que le siguieron atraían a la gente extremadamente rica y, como en los hoteles europeos de su clase, estaban más allá de los recursos del ciudadano medio.”

III.1.2. Una Habitación y un Baño por un Dólar y medio

Hernández (2010: Pág. 16) indica “... A principios del siglo XIX, un nuevo tipo de viajero entró en escena –el hombre de negocios- para quien el alojamiento era un dilema: los grandes hoteles eran muy caros y las posadas al estilo antiguo, antihigiénicas. Para alojar a este nuevo tipo de huéspedes, se inventó

un nuevo tipo de establecimiento: el hotel comercial. El primero se inauguró en Búfalo, Nueva York, en enero de 1908.

*Se tomó el concepto de los cuartos privados e higiénicos y se añadió el baño privado. El lema publicitario “**Una habitación y un baño por un dólar y medio**” fue bien conocido entre los viajeros estadounidenses de principios del siglo XX. Los diseños arquitectónicos, sus conceptos de mantenimiento y sus ideas acerca del servicio se convirtieron en el fundamento para todos los establecimientos de hospedaje subsecuentes, desde moteles hasta resorts de lujo.*

Después de la Primera Guerra Mundial, muchos hoteles se construyeron en las grandes ciudades y en las comunidades más pequeñas de las afueras. En 1927, el Stevens Hotel –que más tarde se le nombró Conrad Hilton- se estableció en Chicago y, durante varias décadas, continuó siendo el hotel más grande del mundo. Poco tiempo después, principió la construcción de un nuevo hotel lujoso, el Waldorf-Astoria en Nueva York.”

- **Conrad Hilton**

Después de la caída de la bolsa de valores en 1929, 85% de los hoteles estadounidenses se fue a la quiebra. Pero Conrad Hilton se las arregló para mantenerse a flote gracias a sus inversiones en petróleo y gas.

Cuando era adolescente, Hilton ofreció en renta las recámaras disponibles de la casa de su padre a los vendedores que viajaban. La tarifa por noche era de 2,50 dólares, e incluía tres alimentos. Compró un hotel que había dejado de funcionar, en Texas, y después de meses de renovación transformó la operación en una empresa productiva.

En 1942, Hilton adquirió la Town House en Los Ángeles y los hoteles Roosevelt y Plaza en Nueva York y el Waldorf-Astoria. En el año siguiente la Hilton Hotel Corporación, organizado en 1946, compró o construyó en todo el mundo un

gran número de hoteles de lujo y comprometió a las dos cadenas hoteleras más grandes de ese tiempo –Sheraton y Statler- a trabar una feroz competencia.

Al finalizar la Segunda Guerra Mundial, la industria hotelera inesperadamente entró en una nueva era de prosperidad. Los estadounidenses comenzaron a viajar como nunca antes. Con un automóvil en cada cochera, las familias comenzaron a viajar por todo el país. Para este nuevo tipo de viajeros la formalidad del hotel tradicional era inapropiada. Las familias que viajaban necesitaban un alojamiento al que pudiera llegarse desde las autopistas y que tuviera lugares amplios para estacionarse. Para 1960, el motor hotel o, como se conoce en la actualidad, el motel, se convirtió en una fracción permanente que influyó en la industria de la hospitalidad.

Los primeros moteles eran pequeños y tenían menos de 50 cuartos. Conforme creció la industria hotelera, los moteles también se expandieron en tamaño y calidad. En 1960, el motel promedio constaba de 100 cuartos con un lugar separado para estacionar cada unidad.

California fue el sitio en que tuvo lugar la primera revolución motelera. A lo largo de la década de los 50, la tendencia motelera se diseminó por el oeste y sur de Estados Unidos, especialmente en Florida y Texas. Dos hombres, Kemmons Wilson y Howard Johnson, fueron los primeros innovadores en el ascenso del motel (motor hotel).

III.1.3. La Mayor Industria Intacta

Hernández (2010: Pág. 19) *“En 1952, Kemmons Wilson empezó a construir una cadena de hoteles estándares por todo Estados Unidos, a orillas de las carreteras.*

La propiedad contaba con 130 habitaciones para huéspedes, cada una con baño privado, aire acondicionado y teléfono. Las características adicionales eran hielo gratis, estacionamiento gratis y perreras. Aunque en la actualidad

estas comodidades se consideran normales en los establecimientos de alojamiento, en aquel tiempo revolucionaron la industria hotelera.

De sus humildes inicios, el sistema del Holiday Inn creció hasta convertirse en la cadena de establecimientos para hospedaje más grande del mundo.

En 1982, la compañía comenzó la construcción de los primeros hoteles Embassy Suites y Crowne Plaza.”

- **Howard Johnson**

Hernández (2010: Pág. 18) “...En 1925 Howard Johnson obtuvo un préstamo de 500 dólares para comprar una farmacia y una fuente de sodas. Al experimentar con un congelador de manivela, Johnson creó su propia línea de nieve, la cual hizo de la fuente de sodas el comedor público más popular del lugar. Añadió al menú hamburguesas, hot dogs y sándwiches, y así la fuente de sodas se convirtió en el primer restaurante de Howard Johnson en el mundo.

Para 1954, Johnson había dado en concesión 400 restaurantes y decidió expandir su negocio a la industria del hospedaje. En 1959, Johnson le dio las riendas de su pequeño imperio comercial a su hijo, quien dirigió las operaciones de la cadena hasta 1980, cuando la compañía fue vendida. Los restaurantes pertenecientes a la familia Johnson se vendieron a la Marriott Corporation.

- **Willard Marriott**

Otro famoso hotelero, Willard Marriott, comenzó como dueño de un restaurant de comida rápida. En 1928, Marriott convirtió su cadena regional de puestos de cerveza en pequeñas tiendas de sandwiches. Marriott se extendió al campo del hospedaje 20 años más tarde y finalmente construyó un imperio hotelero. La cadena ocupa el segundo lugar en el mundo.”

III.1.4. El Surgimiento del Hotel Económico

El mismo autor, Hernández (2010: Pág. 21) nos relata “... *Las cadenas Hilton, Sheraton, Holiday Inn, Howard Johnson y Marriott continúan teniendo éxito. Pero en los 60, un Nuevo tipo de establecimiento para hospedaje –el hotel económico o budget hotel- entró en escena. Estos nuevos establecimientos vendían sólo el espacio de habitación, sin servicio de comida o bebida. A fin de ahorrar los costos de construcción, los hoteles económicos se construían en terrenos baratos y el personal era reducido, y no había ni abotones. Al minimizar los costos, los moteles económicos ofrecían tarifas mucho más bajas que sus competidores. El primer hotel económico de éxito, Travelodge se inauguró en 1956, pero la cadena no se desplegó por todo el país sino hasta 1966. El primer motel económico austero, Motel 6, fue establecido en 1963; ofrecía una tarifa de 6,66 dólares por alojamiento sencillo, limpio, pero sin televisor y sin teléfono. A principios de los 70, la idea de los moteles de tarifas bajas capturó la imaginación de los inversionistas y también la de los viajeros.*

III.1.5. La Era de la Competencia

La cadena más grande de hoteles económicos, Days Inn, fue fundada en 1970 por Cecil B. Day, quien abrió seis moteles austeros. Dos años más tarde, un ejecutivo del Days Inn advirtió una intensa construcción en el área de Orlando, Florida. Kessler convenció a Day de que empezara a levantar moteles cerca de la construcción. El objeto de la construcción era Disney World-Epcot Center, y, debido a la previsión, los Days Inn se convirtieron en el principal proveedor de hospedaje para los visitantes de una de las atracciones turísticas más grandes del mundo. En 1990, la organización Days llegó a ser la cadena de moteles económicos más grande de Estados Unidos.

Para competir con estas propiedades de bajo costo, las cadenas de hoteles de mediana categoría introdujeron sus propios hoteles de servicio limitado, que combinan algunos rasgos del hotel de servicio completo con el ahorro de los hoteles económicos.

La expansión ascendente también tuvo lugar durante los 70 y los 80. La cadena Holiday Inn creó los hoteles Crowne Plaza para atraer a los hombres de negocios que prefieren propiedades de alta categoría, y Ramada Inn creó los Renaissance Inn para competir con los hoteles de primera clase.

Entre 1970 y 1980, se habían construido tantos hoteles que el porcentaje de ocupación a nivel nacional declinó de casi 70% a un poco más del 50%."

Esta difícil situación inspiró otro período de innovación en el diseño de hoteles. De 1988 a 1990, la expansión más rápida ocurrió en los hoteles de suites, en cuyos alojamientos la recámara y la sala están separadas. En los años 80 la construcción de establecimientos para hospedaje también fue rápida. En 1984, a instancias del presidente Ronald Reagan, el Congreso de Estados Unidos aprobó una arrolladora revisión de impuestos. La nueva ley eliminaba algunas exenciones de impuestos, pero dejaba intactos los beneficios de inversión en la construcción de hoteles. A lo largo de los 80 miles de propietarios de negocios pequeños compraron franquicias para operar sus propios hoteles con nombres famosos tales como Holiday Inn, Travelodge, Hilton y Sheraton.

El porcentaje de expansión de hoteles en 1980 superó al de la expansión de toda la industria de viajes. Como resultado, en los 90 había más habitaciones disponibles en los hoteles que viajeros para ocuparlos.

La tendencia de hospedaje en los 90 apunta hacia los servicios integrados, combinando las características de hoteles de servicio completo y servicio limitado para crear un nuevo tipo de hotel, con la esperanza de atraer huéspedes y apartarlos de las opciones tradicionales de hospedaje. Las estrellas prometedoras del comercio del hospedaje, es decir los hoteles de suites, añaden aún otra dimensión. Pero una premisa ciertamente se mantendrá

durante la década de los 90 y en el próximo siglo: la competencia por los clientes será más intensa que en cualquier otro tiempo en la historia.”

III.1.6. Biografía de César Ritz

En el artículo de ElMundo.es señala que: *“César Ritz fue un hotelero suizo, nacido en Niederwald, Suiza el 23 de febrero de 1850 y muerto en Küsnacht, cerca de Lucerna (Suiza), el 24 de octubre de 1918. Considerado el padre de la hotelería, concibió, organizó y dirigió los hoteles de lujo del llamado Ancien Regime turístico que estuvo en vigor hasta 1914. Durante el primer tercio del siglo XIX y hasta los comienzos del siglo XX puede decirse que fue el animador de la vida elegante de la que fue de alguna forma el maestro de ceremonias, una actividad absolutamente personal por su parte, ya que allí donde él estuviese atraía la presencia de reyes, magnates y figuras mundiales.*

Detrás de la leyenda hay sin embargo una historia fascinante que comienza en Niederwald, un pueblecito de la Suiza más auténtica y profunda que milagrosamente se conserva tal como lo conoció Cesar Ritz. Se esconde en los confines del Cantón de Wallis, en el valle de Goms, un lugar absolutamente mágico donde se habla un curiosísimo dialecto alemán y la vida permanece anclada en el tiempo. Las casas son de madera, oscurecidas por el sol y los elementos, contrastan con las típicas iglesias barrocas de la zona, de un immaculado color blanco. Los pueblos más conocidos son Ernen donde se conserva, pintada en una fachada, la representación más antigua del mito de Guillermo Tell y Münster, famoso por haber alojado a Goethe en el Hotel des Trois Couronnes et de la Poste durante su viaje por Suiza en 1779. Niederwald es mucho más pequeño que los anteriores, con sólo doscientas habitantes aunque su emplazamiento escalonado resulta especialmente pintoresco. Su edificio más antiguo, conocido como Heidenhaus, está fechado en el siglo XVI mientras que la iglesia de San Teodulo guarda algunas de las esculturas más originales del Johan Sigristen, uno de los artífices de la escuela de imagineros

que florece en la vecina Reckingen durante el siglo XVII. En ese marco idílico, rodeado por las altas cumbres de los Alpes, nació el 23 de febrero de 1850 (hace ahora 150 años) el decimotercer hijo del entonces alcalde del pueblo Anton Ritz. Al contrario de sus hermanos que fueron preparados para una vida de campesino, a Cesar le enviaron a la escuela y a los quince años comenzó a trabajar como aprendiz de camarero de vinos en un hotel de Brig, la segunda ciudad en importancia del Wallis. Desde allí precisamente sale en la actualidad el tren de alta montaña que recorre el valle de Goms. Su trazado sigue el curso del río Ródano, hasta prácticamente su nacimiento en el glaciar que lleva su nombre.

A partir de 1865 Ritz comenzaría una rápida y ascendente carrera que lo llevaría por los mejores hoteles del mundo, aprendiendo siempre pero dejando también a su paso una marca de distinción que lo haría famoso. Desde muy joven se codeó con los más ricos y famosos de su época. En el restaurante Voisin de Paris cuando sólo tenía 17 años sirvió a Georges Sand, Sarah Bernhardt o Alexandre Dumas hijo. En 1872 conoce al Principe de Gales, futuro Eduardo VII que se convertiría en uno de sus principales valedores. Sus andanzas lo conducirían desde Niza a Lucerna pasando por Monte-Carlo donde se asociaría al cocinero Auguste Escoffier , el gran chef de su época , el hombre que revoluciona el concepto del restaurante de un hotel. Después Ritz pasaría a dirigir el Hotel de Provence en Cannes y el Minerva de Baden Baden, inaugurado por el mismo Emperador de Alemania. En 1889 transforma al Hotel Savoy de Londres, en el gran establecimiento hotelero del imperio británico. Su fama se hace universal y algunos amigos y clientes adinerados lo convencen para que realice su sueño, construir un hotel a su medida donde todos los detalles estén supervisados por el mismo.

Se traslada en 1867 a París, donde trabaja en el hotel de la Fidelité, después en un bar y más tarde en un restaurante de precio fijo.

Hacia 1870, en la víspera de la guerra franco-prusiana, entra a la Casa Voisin, donde, aprendió a servir y a conocer a la gran clientela internacional: el príncipe de Gales, el conde Nigra, Sarah Bernhardt, las vedettes del teatro y de la vida alegre, porque las mujeres elegantes no iban a los restaurantes. En 1872, pasa a trabajar en el Splendide parisino, y luego, en Viena, al restaurante de los Tres Hermanos Provenzales y de allí al Gran Hotel de Niza, donde llegó a ser el encargado del restaurante.

En 1874 ya es maître de hotel del Righi-Kulm y conoce al hotelero suizo Pfyffer d'Altishofen, fundador del Gran Hotel Nacional de Lucerna, llegando a ser gerente de su establecimiento.

Es el primero en instalar cuartos de baño en las habitaciones y establece un sistema personalizado de atención al cliente de forma especial. Siendo el principio de su meteórica carrera en la industria hotelera, que renueva totalmente.

Después de abandonar el Nacional de Lucerna, pasa sucesivamente al Roches-Noires de Trouville, al Grand Hotel de Baden-Baden, al Frankfurter-Hof, a las Termas de Salsomaggiore, a la Villa-Hygeia de Palermo, al August-Victoria de Wiesbaden, al Iles-Britaniques de Menton y, finalmente, al Hotel Savoy de Londres.

Cuando finalmente inauguró el hotel Ritz tenía una idea muy clara y definitiva de cuál era la forma de dirigir un hotel, cómo preferían ser atendidas las gentes ricas e ilustres, los elementos esenciales de una buena cocina. Unos ideales que afortunadamente se mantienen todavía en su hotel, en donde el simple hecho de entrar es ya una experiencia. Según lo planeó este genial suizo, la primera impresión no debe ser la de estar en un hotel convencional sino más bien en una mansión señorial, sorprendentemente íntima. A pesar de las

numerosas reformas que se han llevado a cabo desde 1980, los detalles tradicionales se han conservado hasta hoy: las chimeneas de mármol, los espejos dorados, los relojes de pared suizos, los enormes armarios de cedro y por supuesto las camas de bronce.

Inmediatamente después de la apertura del Ritz de Paris, todas las grandes ciudades aspiraron a tener su propio Ritz. En Londres él mismo transplantó todo lo que había aprendido en el Carlton Hotel de Haymarket. Desgraciadamente en 1902, el exceso de trabajo le provoca una depresión de la que no saldría hasta su muerte en 1918.

Su legado no se perdió sin embargo ya que tanto su esposa como sus más íntimos colaboradores siguieron muy de cerca su inspiración tanto en el hotel de Paris como en los muchos Ritz que se fueron construyendo por todo el mundo. El Ritz de Madrid abrió sus puertas en 1910 bajo el patrocinio de Alfonso XIII que estaba empeñado en que su capital tuviera un hotel de esa categoría. Ese mismo año también se inauguró el Ritz-Carlton de Nueva York en Madison Avenue bajo la dirección de Albert Keller, un alumno aventajado de Ritz. En muy poco tiempo lugares como Lucerna, Buenos Aires, Evian, Roma (donde llegó haber dos), Lisboa, Londres, Barcelona o Montreal tuvieron su Ritz. Llegó un momento que fue imposible proteger el nombre de sus derechos de propiedad pero por mucho que se haya vulgarizado como etiqueta de todo tipo de productos y establecimientos, la palabra Ritz nunca ha perdido su carácter de excelencia.

Invitado por el propietario a dirigir el restaurante, Ritz llega a ser director del hotel en 1889, puesto en el que permaneció hasta 1898. Por su iniciativa se construyeron los hoteles Carlton de Londres y Ritz de París con capitales ingleses. Como culminación de su extraordinaria carrera, se construyen bajo su dirección Hoteles Ritz por todas partes, en Madrid, El Cairo, Johannesburgo...

Un hotel Ritz llega a ser sinónimo de establecimiento de gran lujo en el que uno se puede inscribir con los ojos cerrados, ya que la marca es indiscutida.

La importancia de Ritz radica en la introducción de un nuevo concepto de hotel como establecimientos de servicio completo y personalizado, fijando los mínimos del alojamiento correcto en términos domésticos: habitaciones de espacio suficiente y decoración cuidada y lujosa -cortinajes, alfombras, polveras y tocadores provistos de jofaina y depósito de agua-, generaliza el cuarto de baño moderno en cada habitación, utiliza la iluminación indirecta y suprime los papeles pintados para reemplazarlos por pintura; introduce la atención directa al cliente (servicio de habitaciones) centralizado en la recepción.

La importancia que da a la cocina y a la calidad de los vinos le llevan a eliminar los antiguos comedores de huéspedes, que se convierten en refinados restaurantes, con mesas reducidas para pocos comensales (su asociación con el gran cocinero Auguste Escoffier fue famosa); establece una diferenciación jerárquica en el personal de servicio por medio de uniformes y graduaciones, desde el camarero hasta el maître.

Cesar Ritz está enterrado junto a su mujer e hijo en Niederwald donde aun se puede ver su casa familiar y le han erigido un monumento.”

III.2. Historia de la Hotelería en Bolivia

Según la Cámara Boliviana Hotelera (1996: Pág. 3) *“En Bolivia el primer hotel abrió sus puertas en 1911, según la crónica del V centenario del país, este se denominó Hotel París, era el primer complejo hotelero que tenía habitaciones, restaurante y para la diversión contaba con mesas de billar y un casino. En 1945 cierra sus puertas al parecer por la crisis de la segunda guerra mundial, que provocó una laguna en la oferta hotelera.*

Años más tarde surgió en La Paz un hotel del mismo nombre y el hotel Sucre que eran los más modernos y contaban con un buen equipamiento hotelero, tenían otra tecnología y características arquitectónicas diferentes.

Posteriormente se abren los hoteles Torino, Libertador, Copacabana y Crillón. Paralelamente en otras ciudades nacen nuevos hoteles como Los Tajibos en Santa Cruz que funcionó en una primera etapa como Tajibos Inn bajo la franquicia de Holiday Inn, prescindiendo posteriormente de éste contrato.

Poco después surge el hotel Sheraton cuya infraestructura hotelera cuenta con la calidad internacional del mismo nombre. Años más tarde se construye el hotel Plaza en la ciudad de La Paz y en Cochabamba abre sus puertas el hotel Portales; en la ciudad de Sucre se construye el hotel Municipal que en una primera etapa trabajó bajo la subfranquicia de Tajibos Inn pero con una categoría de tres estrellas.

Posteriormente se construyó en Santa Cruz el Yotaú Suites Hotel que tiene un concepto de bloque pero cuenta con servicios adicionales además del alquiler de departamentos.

De ésta forma se da inicio en Bolivia a un nuevo concepto de hotelería, es decir al de Apart Hotel, surgiendo en La Paz el hotel Camino Real y el hotel Ritz, adoptando similar concepto en Santa Cruz, el hotel House Inn.

Posteriormente se crea el hotel Pantanal en la ciudad de Santa Cruz, cuya principal característica es el aire libre y la naturaleza.

En los últimos años surge nuevamente el Gran Hotel París como otro tipo de opción tradicional para el huésped pero con un equipamiento mas moderno; el próximo a inaugurarse sería el hotel Europa.”

En la actualidad surgieron varios hoteles en la ciudad como el hotel Boutique Stannon que solo cuenta con 20 habitaciones, también como el hotel Casa Grande ubicado en la zona sur de la ciudad, ambos con todo el lujo requerido a un hotel de cinco estrellas.

III.3. Diagnóstico Situacional de la Hotelería en Ciudad de La Paz

En la actualidad la oferta hotelera en la ciudad de La Paz es de 32 hoteles en el área urbana, los cuales se detallan a continuación:

Categoría Hoteles	Cantidad	Nº de habitaciones	Nº de camas
5 estrellas	4	1065	7564
4 estrellas	6	750	1176
3 estrellas	8	433	806
2 estrellas	12	401	745
1 estrella	2	503	883
TOTAL	<u>32</u>	<u>3152</u>	<u>5174</u>

Fuente: Guía Hotelera 2002.

De este número se tiene cuatro hoteles de cinco estrellas, los cuales son:

Hotel	Ubicación	Número de contacto	Correo Electrónico
Presidente	Calle Potosí Esq. Genaro Sanjinez S/N	(591)2 2406666	contacto@hotelpresidente.bo.com
Plaza	Paseo El Prado N° 1789	(591) 2 2378312	sales@plazabolivia.com.bo
Europa	Calle Tiahuanacu N° 64	(591) 2 2315656	reservas@hoteleuropa.com.bo
Radisson	Av. Arce N° 2177	(591) 2 2441111	radisson@radissonbolivia.com.bo

Fuente: Elaboración propia

III.3.1. Hotel Presidente

III.3.1.1. Ubicación

El Hotel Presidente esta ubicado en el centro de la Ciudad de La Paz, calle Potosí N° 920, cerca del área histórica, cultural, política y comercial. Situado cerca de los museos de historia, arte, etnográfica y folklore; a pocos pasos de la Iglesia de San Francisco, una de las obras arquitectónicas más representativas de la Ciudad, también cerca a las principales tiendas de artesanías y agencias de viajes y el Mercado de las Brujas.

Próximo a la plaza Murillo, donde se hallan ubicados el Palacio de Gobierno, el Palacio Legislativo y la Catedral.

Las personas que visitan a la ciudad por negocios encuentran a dos cuadras del hotel los centros comerciales, como también los Ministerios que importantes empresas. Desde las habitaciones del Hotel se puede apreciar una vista majestuosa de la ciudad.

III.3.1.2. Antecedentes de la Empresa

El Hotel Presidente fue creado un 17 de octubre de 1990, como un hotel de cinco estrellas, bajo la iniciativa del gerente propietario señor Miguel Duery, y con un Gerente General el señor Henry Duery.

En un principio la edificación del hotel fue destinada para oficinas y después nace la idea de hacer un hotel por la carencia de establecimientos de hospedaje en la ciudad, esta edificación fue muy difícil terminar de construir ya que varios edificios aledaños reclamaban por esta edificación por que perjudicaba al interés de los mismos.

III.3.1.3. Constitución de la Empresa

Esta es una empresa familiar o mejor dicho una sociedad familiar, constituida principalmente por generaciones de la familia Duery.

Cuenta con una administración que también esta basada en la familia así como otro personal contratado para la administración de los diferentes departamentos con los que cuenta el hotel.

III.3.1.4. Infraestructura

III.3.1.4.1. Habitaciones

El hotel cuenta con ciento tres habitaciones de las cuales diez y ocho son suites. Todas las habitaciones cuentan con Frigo bar, TV cable, servicio a la habitación y otras facilidades.

Además el hotel cuenta con restaurantes, piscina, sauna, sala de masajes, gimnasio, bar, cafetería, limpieza, teléfono, fax, Internet y un Business center, así como salones de reuniones, fiestas y/o conferencias.

III.3.1.4.2. Restaurantes

- **Bella Vista**

Este restaurante ofrece cocina internacional, especialidad en carnes, pastas y mariscos, tiene su plato estrella: la Trucha rellena de mariscos.

Desde el restaurante se tiene una hermosa vista panorámica de la ciudad.

- **La Kantuta**

Ofrece cocina nacional e internacional, de lunes a viernes ofrece almuerzo buffet y te té buffet, los días domingos almuerzo buffet familiar.

- **L´Exclusive**

El restaurante se encuentra en el piso 17 un lugar donde se puede escuchar música, disfrutar de la ciudad de noche y tomar una bebida.

- **Club Oasis**

Es un centro recreacional, cuenta con una piscina cubierta y atemperada, sauna seco y vapor y jacuzzi donde ofrece varios platos y bebidas.

III.3.1.5. Certificados y Afiliaciones

El hotel está afiliado a:

- Cámara Nacional de Comercio
- Cámara Departamental de Hotelería
- Cámara Nacional de Hotelería

III.3.2. Hotel Plaza

El hotel Plaza realza la cultura Boliviana haciendo suya la filosofía de los magos itinerantes en épocas milenarias bajo el mensaje de su logo “Que el viaje

resplandezca como el sol”, con esta premisa brindan a los huéspedes una estadía placentera.

Es el único Hotel que ha plasmado, en sus acogedores pisos ejecutivos, esplendidas muestras de nuestra cultura ancestral a través de los ambientes como ser las replicas de la puerta del Sol, el lago Titicaca, y el majestuoso Illimani, incentivando y motivando a los huéspedes a conocer y tener una experiencia única en sus habitaciones. El Hotel es reconocido por la trayectoria y tradición, ofrece una atención personalizada, a requerimiento de sus visitantes el servicio de restaurants, bar café, salones de eventos.

III.3.2.1. Ubicación

El Plaza Hotel esta ubicado estratégicamente en pleno centro paceño en la avenida 16 de julio, concretamente en el tradicional paseo “**El Prado**”, lugar accesible para poder acudir a las diferentes oficinas gubernamentales y empresariales.

III.3.2.2. Infraestructura

III.3.2.2.1. Habitaciones

Cuenta con ciento cincuenta y cinco habitaciones confortables; suite Presidencial, suite junior, pisos ejecutivos completamente equipados para brindar comodidad y todo el servicio necesario para los huéspedes.

Cuentan con habitaciones para fumadores y no fumadores.

Todas las habitaciones cuentan con:

- Internet conexión Wi - Fi (sin costo).
- Caja de seguridad.
- TV cable.
- Calefacción.

- Frigo bar.
- Secador de cabello
- Discado directo internacional y nacional.
- Cuna para bebé según solicitud.
- Voltaje 220 V.
- Cafetería.
- Buzón de mensajería.

III.3.2.2.1.1. Servicios Adicionales

- Servicios a la habitación las 24 horas.
- Servicios de asistencia médica.
- Servicio de lavandería.
- Servicio de conserjería y mensajería.
- Tubos de oxígeno.
- Tienda de souvenirs.
- Seguridad las 24 horas.
- Ascensor.
- Bar/Cafetería.
- Cambio de moneda.
- Garaje
- Lavandería.
- Ascensor para minusválidos.
- Restaurant.

III.3.2.2.2. Restaurantes

- **Nina Umanta**

El significado de “**Nina Umanta**” es “**Bebida de fuego**”, en la concepción del hotel quiere decir que se tendrá una conexión del huésped con la calidez y confort del hotel.

Ubicado en la planta baja del hotel, con una vista espectacular del Paseo El Prado, ofrece el servicio de Bar y Cafetería, brinda un Happy Hour de 18:00 a 19:30 (dos bebidas al precio de una y piqueos de cortesía). También cuenta con el servicio de Internet Wi – Fi (solo huéspedes). La atención es de lunes a domingo de 15:00 a 23:00.

- **Restaurante Uma**

El nombre del restaurant significa “**Agua**” que en la concepción del hotel representa la pureza que se distingue en la calidad del buen servicio. El mismo esta ubicado en la planta baja del hotel, en un ambiente acogedor, le ofrece el servicio de desayuno y almuerzo buffet.

La atención es de lunes a viernes desde las 06:00 a 22:00.

- **Restaurant Utama**

El hotel quiere mostrar que el huésped o el usuario se puede sentir como en su casa, es conocido el **Sky Room**, con la mejor vista panorámica de la ciudad y las majestuosas montañas, esta ubicado en el penthouse del hotel, ofrece exquisitos menús internacionales y nacionales.

El horario de atención es de lunes a domingo de 15: a 23:00 horas.

III.3.2.2.3. Salones de Reuniones y Acontecimientos

El hotel Plaza cuenta con salones amplios y cómodos, destinados para reuniones, conferencias, seminarios fiestas y todo tipo de acontecimientos.

- **El roble**

Este salón esta ubicado en el penthouse del hotel, muestra una imponente vista de la ciudad.

TIPO	MESA EN “U”	MESA IMPERIAL	TIPO ESCUELA	TIPO AUDITORIO	FIESTA
Cantidad de pax	50	60	120	170	160

Fuente: página web del hotel

- **Jacaranda**

Se distingue por la elegancia plasmada en la madera, tiene una capacidad para 100 personas.

TIPO	MESA EN “U”	MESA IMPERIAL	TIPO ESCUELA	TIPO AUDITORIO	FIESTA
Cantidad de pax	35	45	70	100	80

Fuente: página web del hotel

- **Ceibo I, Ceibo II, Balsa y Cedro**

Los salones Ceibo I, Ceibo II, Balsa y Cedro son versátiles, donde el usuario podrá realizar reuniones y exposiciones pequeñas con asistencia especializada.

TIPO	MESA EN “U”	MESA IMPERIAL	TIPO ESCUELA	TIPO AUDITORIO
Cantidad de pax	25	30	20	35

Fuente: página web del hotel

III.3.1. Hotel Europa

El hotel Europa es miembro del **Preferred Hotel Group**; el cual nace como iniciativa de un grupo de empresarios alemanes y bolivianos, quienes deciden incursionar en el mundo de la hotelería con una propuesta diferente, donde la elegancia, refinamiento, funcionalidad y tecnología se conjuncionan para lograr un servicio personalizado de primera, ayudados de un equipo capacitado, se forma el hotel, para ser líder en su rama, por lo cual gana varios premios y reconocimientos a la calidad y satisfacción de los requerimientos de una clientela exigente.

III.3.3.1. Ubicación

Está ubicado estratégicamente en la calle Tiahuanaco n° 64, en medio de la actividad empresarial, gubernamental y comercial de la ciudad, cuenta con 16.000 metros cuadrados de construcción, llenos de finos detalles, siendo así una propuesta hotelera diferente y sofisticada, para todos los que visitan nuestra ciudad.

- El hotel esta a 0,6 Km. del centro de la ciudad de La Paz,
- La distancia del hotel al aeropuerto es de 7 Km.,
- La terminal de buses esta a 3 Km.

III.3.3.2. Infraestructura

III.3.3.2.1. Habitaciones

El hotel cuenta con ciento diez habitaciones:

- **Conference Suite**

La habitación tiene un impecable y fino diseño, adecuado a las más latas exigencias de confort y elegancia.

- **Residence Suite**

La particularidad esta en que la habitación tipo departamento ideal para largas estadías.

- **Habitación Ejecutiva**

La habitación es elegante, funcional y moderna para hacer de la estadía del huésped una grata experiencia.

III.3.3.2.1.1. Tarifas

- El costo de la Conference Suite es de 375 \$us. por noche.
- El costo como Recidence simple de 235 \$us. y Recidence doble 175 \$us.
- La Ejecutiva simple de 155 \$us. y ejecutiva doble 175 \$us.

III.3.3.2.1.2. Facilidades en Habitación

- TV Cable / satélite.
- Inodoro/ ducha.
- Aire acondicionado.
- Teléfono acceso directo.

III.3.3.2.3. Restaurantes

➤ **Le Gourmet**

Cuenta con un fino menú con especialidades nacionales e internacionales, con una variedad de platos a la carta y las especialidades del Cheff: el Cochinillos a la segoviana y la Paella a la Valenciana.

Este restaurant esta abierto de lunes a viernes de 10:00 a 15:00 y de 19:00 a 23:00.

➤ **Eurocafé**

Eurocafé brinda el servicio de desayuno, almuerzo y té, también ofrece comida nacional e internacional, el restaurant es un espacio pensado para el huésped el cual podrá encontrar un ambiente casual e ideal, el mismo atiende lunes a sábado de 19:00 a 22:00.

III.3.3.2.4. Bares

➤ **Le Balcon**

Tiene como especialidad el arte culinario Japonés, donde el usuario puede disfrutar de lamedor comida japonés al compás del suave sonido del piano vino. El mismo tiene como horario de atención de lunes a sábado de 19:00 a 22:00.

➤ **Punto de Encuentro**

Este ambiente es ideal para tomar un descanso, planificar la jornada o simplemente de buena música y snack (variedad de bebidas y piqueos) reparador a cualquier hora del día.

El horario de atención de lunes a viernes es de 08:00 a 24:00 y los fines de semana de 12:00 a 20:00.

III.3.3.2.5. Spa Club

Un lugar exclusivo con altos estándares de higiene y calidad, donde el huésped puede disfrutar de: una piscina atemperada, sauna seco, baño turco, gimnasio, amplios vestuarios, duchas Whirlpool y salas de masajes, también, un menú de comidas y bebidas bajas en calorías.

El horario de atención es de de 13:00 a 21:00 todos los días, excepto martes donde se hace el mantenimiento.

Membresías					
Tipo	1 día	1 semana	2 semanas	3 semanas	1 mes
Vigencia	30 días	15 días	30 días	45 días	60 días
Ingresos	1	6	12	18	24

Fuente: página web del hotel

III.3.3.3. Datos Importantes Sobre el Hotel

El check-out es a las 12:00 del día, según la política del hotel, se aplicara un recargo por toda persona adicional.

Los huéspedes deben mostrar un documento de identidad oficial con foto y una tarjeta de crédito o deposito en efectivo para gastos imprevisto, en el momento del check – in.

Las peticiones especiales no se pueden garantizar, estas estancan sujetas a la disponibilidad ene le momento del check-in y pueden suponer recargos adicionales.

No se aplican recargos por la estancia de niños menores de de 8 años para que compartan la habitación con sus padres o representantes y que no requieran una cama adicional.

III.3.3.4. Servicios Disponibles

- La recepción esta a la disposición del usuario las 24 horas.
- Servicio de cambio de moneda.
- Agencia de viajes
- Lavandería / lavado en seco

- Traslados aeropuerto – hotel – aeropuerto.
- Parqueo gratuito
- Acceso a Pc's en el Lobby
- Wi – Fi en el lobby.

III.3.3.5. Certificados y Afiliaciones

El hotel esta afiliado a:

- Cámara Nacional de Comercio
- Fundempresa

III.3.1. Hotel Radisson Plaza Hotel

III.3.4.1. Ubicación

El hotel Radisson está ubicado en la Av. Arce # 2177, esta convenientemente situado cerca del Distrito financiero, la zona turística y la embajada de EE.UU., los huéspedes del hotel pueden disfrutar del ambiente único, así como fácil acceso a las atracciones locales, como la plaza Murillo, así como tiendas, museos, edificios gubernamentales y una amplia gama de restaurantes.

III.3.4.2. Infraestructura

III.3.4.2.1. Habitaciones

El hotel cuenta con doscientas habitaciones, las cuales son amplias y las suites están cuidadosamente equipadas con televisión por cable, acceso inalámbrico a Internet, caja fuerte, mini bar, cafetera, radio reloj despertador, teléfono, secador de pelo, voltajes de 110 y 220 voltios y enchufes eléctricos las 24

horas. Las habitaciones que están ubicados en los pisos altos ofrecen una vista impresionante de la ciudad.

III.3.4.2.2. Servicios

- Durante la estancia, el huésped puede hacer uso de:
- Piscina cubierta climatizada y jacuzzi.
- Uso de 24 horas del centro de negocios con acceso a Internet y farmacia.
- Health Club (spa)
- Sauna seco y vapor.
- Sala de masajes.
- Gimnasio
- Centro de negocios.
- Sala de reuniones.
- Internet Wi – Fi.
- Florería
- Farmacia.
- Lavandería.

III.3.4.2.3. Salón de Reuniones

Los servicios del hotel incluyen la sala de reuniones con capacidad para 2500 personas, servicio de catering y opciones de puesta a punto.

III.3.4.2.3.1. Facilidades de las Salas de Reuniones

- Respuesta al día a solicitud de propuestas

- Un punto de contacto, trabaja con una persona para todas las necesidades que solicite el servicio.
- La meta del hotel es la satisfacción al 100 % de todos los huéspedes

III.3.4.2.4. Restaurantes

El hotel cuenta con los siguientes restaurantes:

- **Aransaya Restaurant**

El cual ofrece cocina internacional y nacional, los huéspedes tienen a disposición el desayuno buffet, almuerzo y cena.

- **Restaurant Suma Uru**

Ofrece el almuerzo buffet con ensaladas, platos principales y postres.

III.4. Características del Centro Urbano de la Ciudad de La Paz

La página web del Municipio Autónomo de La Paz nos indica que *“...el centro de La Paz está conformado por tres puntos principales que forman un triangulo en el cual se desarrolla gran parte de la vida económica y social de la ciudad. Estos puntos son:*

La Plaza Murillo, que es lugar del emplazamiento de los edificios de los poderes Ejecutivo y Legislativo de Bolivia.

El atrio de la basílica menor de San Francisco, es considerado uno de los principales lugares de encuentro social de la ciudad, pues junto con la Plaza de los Héroes (con la que colinda) es el área de expresión social más importante,

donde habitualmente se reúnen miembros y afiliados de instituciones como la Central Obrera Boliviana (C.O.B.)

La Plaza Lucio Pérez Velasco, casi colindante con la Plaza de los Héroes, comúnmente llamada “La Pérez”, es punto que articula el tráfico vehicular de gran parte de la ciudad, además de ser un puente entre las diferentes zonas con las que se comunica mediante sendas avenidas

La pasarela de la Pérez; se construyó una pasarela para unir estas dos zonas, conocidas antiguamente como la Ciudad Española y la Ciudad de los Indígenas.

El centro también se caracteriza por seguir el tradicional diseño de “Damero” usado por los españoles para las ciudades en la colonia.

Alrededor de esta plaza se encuentran algunos de los edificios más antiguos de la ciudad y los museos más importantes, y además otros lugares históricos. La expansión continuó de forma desordenada debido a la topografía irregular y el trazado de calles no pudo continuar el diseño original, y creó el aspecto característico actual de la ciudad, pero dificultó la creación de avenidas rectas y calles continuas más comunes en otras ciudades suramericanas.

La avenida 16 de Julio – El Prado, con numerosos jardines bien conservados, atraviesa el actual centro y es el punto neurálgico de comunicaciones, de entretenimiento, comercial y financiero de La Paz, estando rodeado de múltiples edificios de oficinas y otros usos.

Las calles del centro están generalmente abarrotadas de autos, y muchas aceras del centro no dan cabida al gran número de personas que las utilizan, ocasionando frecuentemente un caos de tráfico vehicular y humano.

Proveniente desde el sur, un largo cañón de mediana profundidad atraviesa parte de la ciudad y forma un espectacular paisaje. Este cañón (ahora convertido en parque) alberga a uno de los lugares más atractivos de la ciudad: El Parque Laikakota (ahora llamado Parque Urbano Central), que es un cerro que surge desde el cañón y de cuya cima se puede observar gran parte de la ciudad. En este se han hecho variadas obras de remodelación junto con la construcción de un paseo mirador elevado, que recorre la mayor parte del parque y ofrece una vista hacia toda la ciudad.

La ciudad cuenta, como muchas ciudades de América Latina, con una plaza de armas, que se denomina "Pedro Domingo Murillo", renombrada en el siglo XX en honor al principal prócer de la Revolución del 16 de julio de 1809 por la independencia de la ciudad. Esta plaza y sus alrededores son un importante lugar turístico y el principal centro de encuentro de la gente.

La Paz cuenta asimismo, con diferentes templos coloniales, entre ellos la iglesia y convento de San Francisco, el cual es el ejemplo arquitectónico más representativo del estilo denominado "Barroco Mestizo" en Bolivia. Al oeste y al norte se encuentran las zonas que se levantan junto a los cerros más elevados, que forman el límite, entre el municipio de La Paz y el municipio de El Alto. Al sur, separados por cañones profundos, se asientan los barrios residenciales de la ciudad.

Debido al alto costo del suelo en muchos lugares de La Paz, varios edificios de departamentos fueron construidos para atender la demanda de vivienda."

III.3.1. Clima

La misma página web del municipio de La Paz, describe, “...*el clima de la ciudad es de montaña con condiciones extremas durante todo el año, el promedio anual es de 14 °C.*

La Paz tiene una precipitación promedio de 512 mm, siendo enero el mes más lluvioso del año, las lluvias se concentran de manera estacional desde diciembre hasta abril. En promedio el mes más cálido es noviembre mientras que el mes más frío es julio.

La primavera en la ciudad es agradable, con algunas lluvias; la temporada de primavera en La Paz va del 21 de septiembre al 21 de diciembre con una temperatura máxima promedio de 22 °C y una baja promedio de 8 °C.

En verano el clima es agradable y lluvioso mientras que el clima de otoño es un poco frío y seco.

Por último el invierno es seco y frío, que se lo considera como una estación seca.”

MARCO METODOLÓGICO

CAPITULO IV

MARCO METODOLÓGICO

IV.1. Tipo y Característica de la Investigación Científica

Para el presente trabajo se utilizó el diseño descriptivo para establecer la correlación de las variables: Gestión de Recursos Humanos y Prestación de Servicios.

- **Diseño Descriptivo.-** Según Tafur (1995: pág. 230), “La investigación descriptiva es el estudio exploratorio cuyo objetivo principal es llegar a un nivel de conocimiento donde se describen las variables tal como se presentan en la realidad y la forma de como se relacionan estas, en tal sentido un diseño descriptivo es un acercamiento inicial al establecimiento de un conocimiento ”

IV.2. Diseño de Investigación

Después de realizar la parte teórica metodológica de la tesis de grado, pasamos a la puesta en práctica de la misma, es decir según Hernández (2006), es poner a prueba la hipótesis.

Se realizó el trabajo de campo con la aplicación de la entrevista a los gerentes de Recursos Humanos o sus equivalentes y la encuesta a los trabajadores de los hoteles de cinco estrellas del centro urbano de la ciudad de La Paz.

Métodos de investigación

IV.3. Hipótesis

“LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LOS HOTELES DE CINCO ESTRELLAS INCIDE DE MANERA DIRECTA EN LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS”

IV.3.1. Identificación de Variables

IV.3.1.1. Variable correlación

- Gestión de Recursos Humanos
- Prestación de Servicios

IV.3.1.2. Unidad de Observación

- Hoteles de cinco estrellas

IV.3.2. Definición Conceptual de las Variables

○ Gestión de Recursos Humanos

“Partiendo del concepto de gestión como acción y efecto de gestionar, y entendiendo por gestionar la realización de diligencias encaminadas a la obtención de un negocio o beneficio empresarial, y tomando a las personas como los recursos activos de las organizaciones se puede decir que la Gestión de Recursos Humanos es el conjunto de acciones, actividades, políticas que realiza el administrador de Recursos Humanos para alcanzar los objetivos de la organización y así poder alcanzar los objetivos individuales.” (Caballano: 2009).

- **Prestación de Servicios**

“La Prestación de Servicios esta determinada como hechos para cubrir las necesidades de los huéspedes; los servicios son un conjunto de prestaciones que recibe el cliente además del servicio básico.

Por lo tanto la prestación de servicios turísticos son procedimientos que se hacen para cubrir alguna necesidad del servicio básico que es el de hospedaje” (Eigler y Langeard: 1989)

IV.3.3. Operacionalización de Variables

VARIABLE INDEPENDIENTE	DIMENSION	INDICADOR	INSTRUMENTOS	MEDIDORES
GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	FUNCIONES DEL ADMINISTRADOR DE RECURSOS HUMANOS	Selección de personal	ENG.	Pregunta abierta
		Capacitación al personal	ENG.	Pregunta abierta
		Control al personal	ENG.	Pregunta abierta
		Motivación al personal	ENG.	Pregunta abierta
	EVALUACION DE DESEMPEÑO	Autoevaluaciones	ENG.	Pregunta abierta
		Iniciativa	ENG.	Pregunta abierta; Opción múltiple
		Buzón de quejas y sugerencias	ENG, EC	Pregunta abierta; Opción múltiple
		Recompensas	ENG, EC	Pregunta abierta; Opción múltiple
		Motivación	ENG, EC	Pregunta abierta; Opción múltiple

REFERENCIAS:

EC. : Encuesta Cliente

ENG.: Entrevista Gerente de RR.HH.

VARIABLE DEPENDIENTE	DIMENSION	INDICADOR	INSTRUMENTOS	MEDIDORES
SERVICIOS TURISTICOS	El servicio	El soporte físico	EC.	Opción múltiple
		El cliente	EC.	Opción múltiple
		El sistema de organización interna	EC.	Opción múltiple
	AREAS DEL SERVICIO	Departamento de recepción	ENG.	Pregunta abierta
		El Servicio Uniformado	ENG.	Pregunta abierta
		Departamento de ama de llaves	ENG.	Pregunta abierta
		Departamento de ventas	ENG.	Pregunta abierta
		Departamento de alimentos y bebidas	ENG.	Pregunta abierta

REFERENCIAS:

EC. : Encuesta Cliente

ENG.: Entrevista Gerente de RR.HH.

IV.4. Técnicas de Investigación

IV.4.1. Entrevistas

Para Rodríguez y Barrios (1995: pág. 53) *“Por entrevista se entiende a la forma de comunicación mediante el intercambio de palabras en la cual una persona – el entrevistador- trata de obtener de otra, cierta información, o la expresión de determinados conocimientos sobre un tema dado.”*

Para Tamayo (2000: pág. 124) *“La entrevista es la relación directa establecida entre el investigador y su objeto de estudio a través de individuos o grupos con el fin de obtener testimonios orales. Por la forma que está estructurada puede clasificarse en libre o dirigida.”*

Para fines de la presente investigación se hizo el tipo de entrevista dirigida porque se tuvo un formulario de preguntas ya preparado.

IV.4.2. Cuestionario

Hernández (2006: pág. 310) *“Es un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir”.*

El cuestionario fue de gran ayuda en la investigación, ya que constituye una forma concreta de la técnica de observación, logrando que el investigador fije su atención en ciertos aspectos y se sujetan a determinadas condiciones.

Según Tamayo (2000: pág. 124) *“El cuestionario contiene aspectos del fenómeno que se consideran esenciales; reduce la realidad a cierto número de datos esenciales y precisos del objeto de estudio”.*

IV.4.3. Objetivos del Instrumento

Se utilizó estos instrumentos, protocolo de entrevista que es la comunicación interpersonal establecida entre investigador y el sujeto de estudio a fin de obtener respuestas verbales a los interrogantes planteados sobre el tema propuesto, la cuál se efectuó a los Gerentes de Recursos Humanos o similares al cargo de los hoteles de cinco estrellas.

Y el cuestionario que llega a ser un formulario de preguntas en el cual él o las personas, en este caso el personal de los hoteles de cinco estrellas, llegaron a responder dicho formulario, este constó con preguntas cerradas o abiertas.

Con estas aclaraciones llegamos a:

- Conocer y comprobar los objetivos de la investigación.
- Las preguntas serán de gran utilidad para el objetivo planteado en el trabajo.
- Nos ayudara a comprar nuestra hipótesis.

IV.4.4. Variables que Mide el Instrumento

El instrumento del protocolo de entrevista midió la variable Gestión de Recursos Humanos.

El instrumento cuestionario midió la variable calidad en la prestación de servicios turísticos.

IV.4.5. Criterios de Evaluación

El protocolo de entrevista, que se realizó a los Gerentes de Recursos Humanos, donde las respuestas tuvieron una valoración cualitativa, es decir se tuvo un porcentaje de similitud en las respuestas de las personas entrevistadas y se hizo un análisis de las mismas.

En el cuestionario, que se realizó a los trabajadores de los hoteles de cinco estrellas, las respuestas tuvieron una valoración porcentual con respecto al total de los entrevistados.

IV.4.6. Momentos de la Aplicación del Instrumento

La puesta en práctica de los instrumentos se llevó a cabo entre los días 2 al 16 de julio de 2012.

IV.4.7. Determinación de la Muestra de Investigación los Jefes de Recursos Humanos y/o Similares

Para la realización del presente trabajo se tuvo como universo de estudio, cada uno con su instrumento de evaluación, primero se hizo la entrevista a cada uno de los Gerentes de Recursos Humanos de los Hoteles de cinco estrellas (Radisson, Europa, Plaza, Presidente):

Hotel cinco estrellas	Nombre del Gerente de Recursos Humanos o similar en cargo
Presidente	Lic. Edwin Fernández
Plaza	Lic. Juan Carlos Pacheco Grisi
Europa	Lic. Erika Salazar
Radisson	Lic. Juan Carlos Pacheco Grisi

Fuente: elaboración propia

Y por otro lado, el otro universo de estudio es el personal de los mencionados hoteles de cinco estrellas:

Hotel Cinco Estrellas	Cantidad de Trabajadores
Presidente	132
Plaza	125
Europa	134
Radisson	130
<u>TOTAL</u>	<u>521</u>

Fuente: datos tomado de los hoteles

IV.4.8. Determinación de la Muestra de los Empleados de los Hoteles de Cinco Estrellas

Se tiene como base a la cantidad de empleados de los hoteles que son un total de 521 personas.

Para calcular la muestra se utilizó el método probabilístico con la fórmula propuesta por Munich y Angeles (1990; pág. 102.):

$$n = \frac{(Z^2 * P * Q * N)}{Z^2 * P * Q + (E^2 * N)}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

N = Tamaño de la población = 521

Z = Nivel de confianza para el 90 % es de 1,65

P = Probabilidad de éxito = 50 %

Q = Probabilidad de fracaso = 50 %

E = Nivel de error = 10 %

Se ha determinado un nivel de confianza del 90% con un margen de error del 10% por ser considerado como un mínimo de aceptación.

Las probabilidades de éxito y de fracaso se refieren a la probabilidad de que un empleado sea o no encuestado, por lo que se asigna valores equitativos del 50% a cada probabilidad.

Como indica Spiegel (1990; Pág. 186) “...al tratarse de una población mayor a treinta se utilizó la distribución normal para determinar los parámetros del nivel de confianza y error...”

Es así que remplazando los datos en la formula se tiene:

$$n = \frac{(Z^2 * P * Q * N)}{Z^2 * P * Q + (E^2 * N)}$$

$$n = \frac{(1.65^2 * 0.5 * 0.5 * 521)}{1.65^2 * 0.5 * 0.5 + (0.12^2 * 521)}$$

$$n = \frac{(0.68 * 521)}{0.68 + (5.21)}$$

$$n = \frac{(354.28)}{5.89}$$

$$n = 60.14$$

Entonces se tiene:

$$n = 60$$

El resultado final para la muestra es de 60 encuestas que se aplicó al personal de los cuatro hoteles de cinco estrellas del centro urbano de la ciudad de La Paz.

IV.4.8. Fuentes de información

El trabajo de investigación se apoyo en las siguientes fuentes de investigación:

IV.4.8.1 Fuentes Primarias

- Libro de quejas y sugerencias.
- Planilla de Trabajadores.

IV.4.8.2 Fuentes Secundarias

- Bibliografía relacionada a hotelería, a la administración de Recursos Rumanos y de metodología de investigación.
- Tesis de grado relacionados con el tema.
- Folleteria y revistas.
- Páginas Web.

MARCO PRÁCTICO

CAPITULO V

V.1 ANALISIS DE LOS RESULTADOS

Una vez realizado el trabajo de campo se tiene los siguientes resultados y su análisis, el cual está desglosado por el número de preguntas y su respectivo cruce de variables en cada una de ellas.

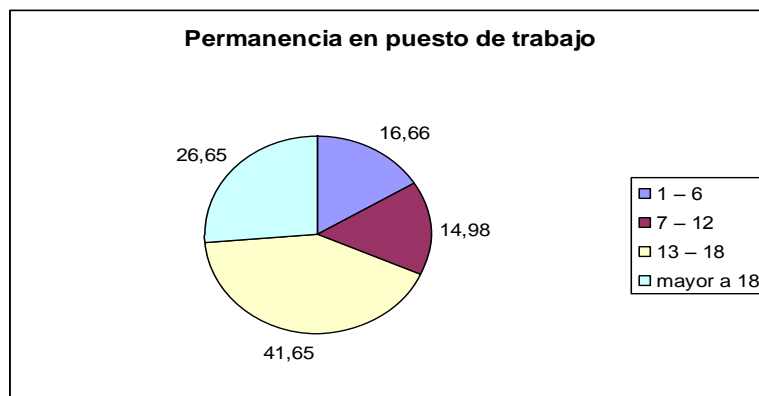
V.1.1 Análisis del Instrumento Encuesta

I.- Características de los Recursos Humanos en los Hoteles de Cinco estrellas.

Gráfico nº 1.- ¿Cuánto tiempo de trabajo tiene usted en el hotel?

Puesto de trabajo	Meses de trabajo								TOTAL	%
	1 – 6	%	7 – 12	%	13 – 18	%	mayor a 18	%		
Jefe de área	0	0	1	1,66	3	5	4	6,66	8	13,32
Recepcionista	3	5	2	3,33	5	8,33	6	10	16	26,66
Camarera	2	3,33	2	3,33	6	10	1	1,66	11	18,32
Botones	2	3,33	1	1,66	7	11,66	3	5	13	21,65
Otro	3	5	3	5	4	6,66	2	3,33	12	19,99
TOTAL	10	16,66	9	14,98	25	41,65	16	26,65	60	99,94

Fuente: elaboración propia



Fuente: elaboración propia

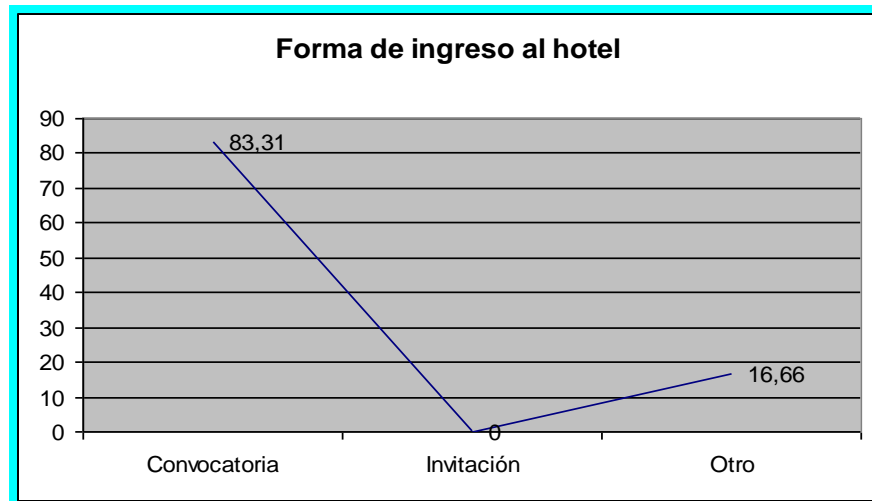
El tiempo de permanencia en el hotel donde trabajan los distintos empleados, se pudo encontrar que el 42 % y el 27 % de los trabajadores están en sus puestos alrededor de 1 año, 1 año y medio o más.

Lo que significa que la permanencia en fuentes laborales hoteleras hasta el momento de la investigación llega en un porcentaje del 69% hasta los 18 meses, lo cual hace precisar que se trata de recursos humanos fluctuantes sin ninguna seguridad laboral, lo que incidiría de manera directa en la prestación de servicios.

Gráfico nº 2.- ¿Cuál fue la Forma de ingreso al hotel?

Puesto de trabajo	Forma de ingreso al hotel						TOTAL	%
	Convocatoria	%	Invitación	%	Otro	%		
Jefe de área	13	21,66	0	0	0	0	13	21,66
Recepcionista	16	26,66	0	0	0	0	16	26,66
Camarera	11	18,33	0	0	0	0	11	18,33
Botones	6	10	0	0	0	0	6	10
Otro	4	6,66	0	0	10	16,66	14	23,33
TOTAL	50	83,31	0	0	10	16,66	60	99,98

Fuente: elaboración propia



Fuente: elaboración propia

Se puede evidenciar que la forma de ingreso para trabajar en los hoteles de cinco estrellas, dio como resultado que el 83,31 % se presentaron a una convocatoria pública y el restante 16,66 % ingresaron por invitación directa interna.

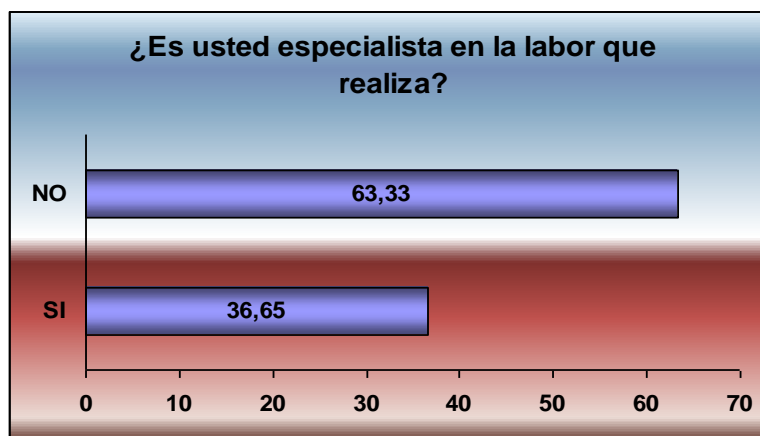
Las convocatorias públicas para ser parte del equipo de trabajo de los hoteles establece el contrato por tiempo determinado. Lo que significa que estas empresas hoteleras prefieren contratar personal con contrato cerrado por un lapso de tiempo determinado, principalmente para evitar los compromisos de liquidación resultantes del tiempo de permanencia laboral en los hoteles, también se conoce que la otra forma de entrar a trabajar a los hoteles es la terciarización de los trabajadores esto se da cuando la empresa hotelera contrata una empresa para que le provea de personal al hotel.

II.- Funciones Administrativas de los Recursos Humanos.

Gráfico nº 3.- ¿Es usted especialista en la labor que realiza?

Puesto de trabajo	¿Es usted especialista en la labor que realiza?					
	SI	%	NO	%	TOTAL	%
Jefe de área	8	13,33	0	0	8	13,33
Recepcionista	10	16,66	0	0	10	16,66
Botones	0	0	6	10	6	10
Camarera	4	6,66	0	0	0	6,66
Otro	0	0	32	53,33	32	53,33
TOTAL	28	36,65	38	63,33	60	99,98

Fuente: elaboración propia



Fuente: elaboración propia

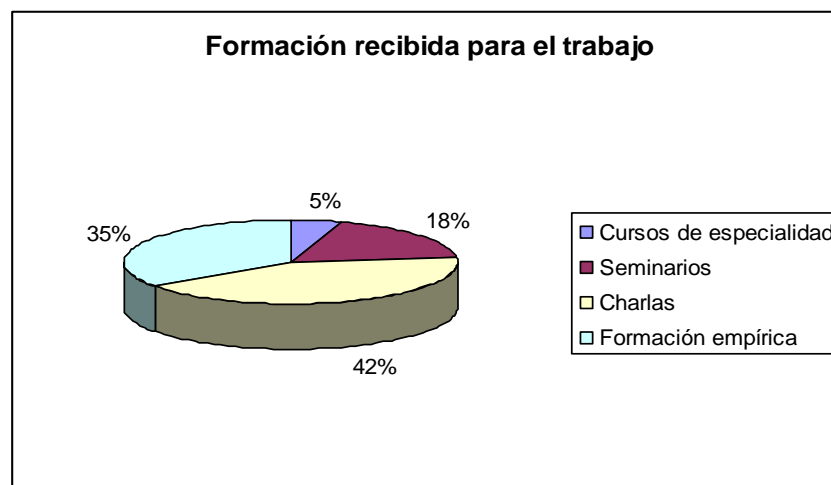
En este cuadro observamos que el 63,33 % de los trabajadores no son especialistas en su labor, es decir que no tuvieron la capacitación correcta en para ejercer estos cargos, esta variación se debe a que se aplicó la encuesta a varios niveles de trabajadores como: cocineros, personal de limpieza, algunos recepcionistas, choferes, bellboy's, también se incluyó al personal de nivel técnico o con estudios universitarios (36,65%) sin embargo no tenían un curso

de especialidad en el cargo y solo entraron a trabajar por competencias generales de su profesión.

Gráfico n° 4.- ¿Qué tipo formación ha recibido en esa tarea?

Puesto de trabajo	Formación recibida para el trabajo								TOTAL	%
	Cursos de especialidad	%	Seminarios	%	Charlas	%	Formación empírica	%		
Jefe de área	3	5	2	3,33	1	1,66	0	0	6	9,99
Recepcionista	0	0	2	3,33	4	6,66	0	0	6	9,99
Botones	0	0	3	5	5	8,33	0	0	8	13,33
Camarera	0	0	0	0	6	10	0	0	6	10
Otro	0	0	4	6,66	9	15	21	35	34	56,66
TOTAL	3	5	11	18,32	25	41,65	21	35	60	99,97

Fuente: elaboración propia



Fuente: elaboración propia

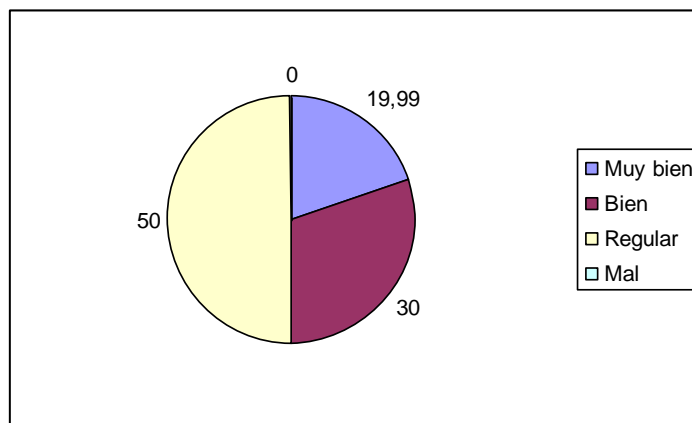
El 42 % del personal recibió charlas, en los hoteles, sobre el trabajo que realizan; el 35 % tiene una formación empírica, estos puestos son de contacto con el cliente como: bellboy's, seguridad, portería, mantenimiento; el 18% asistió a seminarios sobre el trabajo que realizan por cuenta propia; y el 5 % que es el nivel de jefes de área tienen cursos de especialidad.

Esto nos muestra que el personal no es especializado en su totalidad, pero exigencias de la empresa éstos deben cumplir con sus funciones.

Gráfico nº 5.- ¿Cómo se siente usted en la tarea que desarrolla?

Puesto de trabajo	¿Cómo se siente usted en la tarea que desarrolla?								TOTAL	%
	Muy bien	%	Bien	%	Regular	%	Mal	%		
Jefe de área	5	8,33	0	0	0	0	0	0	5	8,33
Recepcionista	7	11,66	0	0	0	0	0	0	7	11,66
Camarera	0	0	0	0	18	30	0	0	18	30
Botones	0	0	0	0	12	20	0	0	12	20
Otro	0	0	18	30	0	0	0	0	18	30
TOTAL	12	19,99	18	30	30	50	0	0	60	99,99

Fuente: elaboración propia



Fuente: elaboración propia

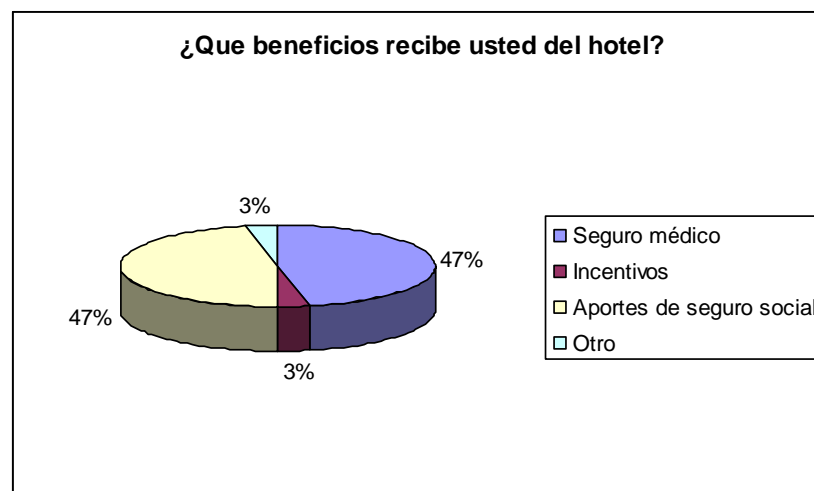
El 50 % de los trabajadores, se sienten parcialmente bien y solo un 19,99 % de los empleados se sienten muy bien con el trabajo que realizan. Dado que se trata de empresas hoteleras privadas, ningún trabajador expresa que se sienta mal debido a la susceptibilidad natural de relación contractual con los ejecutivos. Sin embargo, llama la atención que un 50% exprese que se encuentra regular, que es más próximo a mal y otros con cierta duda expresan

que están bien, condicionados fundamentalmente a la permanencia y estabilidad laboral.

Gráfico nº 6.- ¿Qué beneficios recibe usted del hotel?

Puesto de trabajo	BENEFICIOS								TOTAL	%
	Seguro médico	%	Incentivos	%	Aportes de seguro social	%	Otro	%		
Jefe de área	4	6,66	0	0	4	6,66	0	0	8	13,32
Recepcionista	6	10	0	0	6	10	0	0	12	20
Camarera	11	18,33	0	0	11	18,33	0	0	22	36,66
Botones	7	11,66	0	0	7	11,66	0	0	14	23,32
Otro	0	0	2	3,33	0	0	2	3,33	4	6,66
TOTAL	28	46,65	2	3,33	28	46,65	2	3,33	60	99,96

Fuente: elaboración propia



Fuente: elaboración propia

En los hoteles de cinco estrellas, se ve que el 46,65 % de los trabajadores cuentan con el seguro médico y el 9 % solo tiene incentivos y otros parecidos

por el trabajo que realizan. Como es sabido, no importa el tiempo laboral, ya que una de las exigencias empresariales es el seguro.

Gráfico nº 7.- ¿Cómo se siente usted con el trato que recibe en el hotel?

Puesto de trabajo	Cómo se siente usted con el trato que recibe en el hotel							
	Muy satisfecho	%	Satisfecho	%	Insatisfecho	%	TOTAL	%
Jefe de área	2	3,33	2	3,33	0	0	4	6,66
Recepcionista	6	10	2	3,33	0	0	8	13,33
Camarera	7	11,66	5	8,33	0	0	12	19,99
Botones	4	6,66	5	8,33	0	0	9	14,99
Otro	10	16,66	17	28,33	0	0	27	44,99
TOTAL	29	48,31	31	51,65	0	0	60	99,96

Fuente: elaboración propia



Fuente: elaboración propia

Este cuadro nos indica que en su totalidad los trabajadores de los hoteles indican que se sienten muy satisfechos (48 %) y satisfechos (52 %) con el trato que reciben de parte del hotel, esto se debe que los trabajadores tienen un

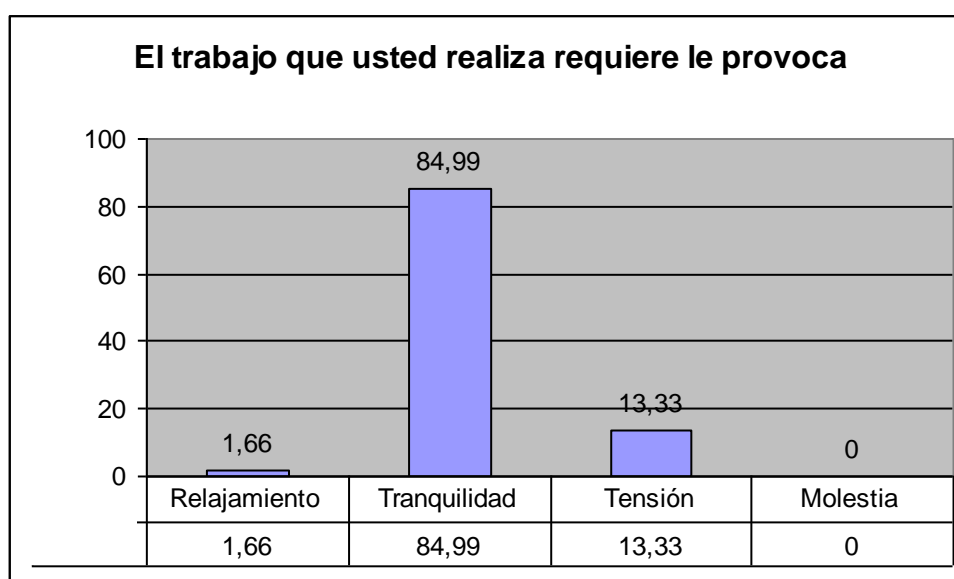
cierto temor a las represalias de los gerentes de los mismos, ya que si dan un comentario negativo puede estar en riesgo su puesto laboral.

III.- Formación de Recursos Humanos y Prestación de Servicios

Gráfico nº 8.- El trabajo que usted realiza requiere le causa:

Puesto de trabajo	El trabajo que usted realiza requiere le causa								TOTAL	%
	Relajamiento	%	Tranquilidad	%	Tensión	%	Molestia	%		
Jefe de área	1	1,66	6	10	0	0	0	0	7	11,66
Recepcionista	0	0	11	18,33	0	0	0	0	11	18,33
Camarera	0	0	10	16,66	0	0	0	0	10	16,66
Botones	0	0	9	15	0	0	0	0	9	15
Otro	0	0	15	25	8	13,33	0	0	23	38,33
TOTAL	1	1,66	51	84,99	8	13,33	0	0	60	99,98

Fuente: elaboración propia



Fuente: elaboración propia

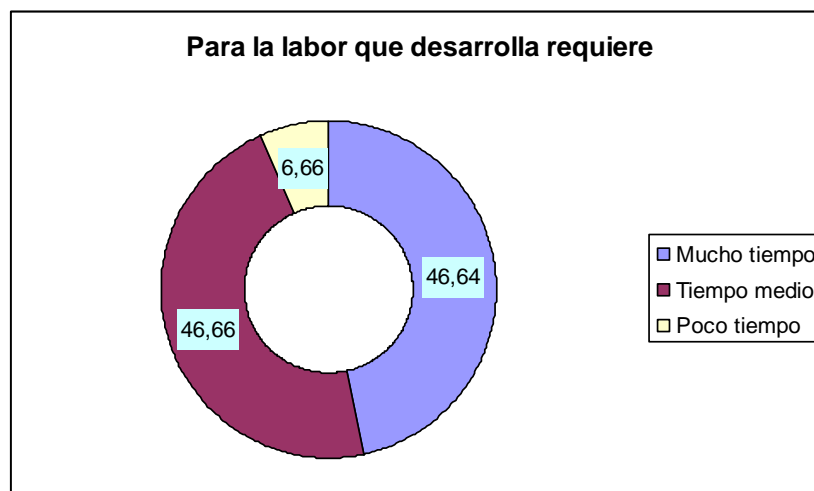
Un 84,99% de los trabajadores (camareras y recepcionistas) se encuentran o están tranquilos en la actividad que realizan, esto se debe a la poca o mediana

actividad que realizan ya que hay días en los cuales el hotel no cuenta con huéspedes y es por eso que su actividad baja, muy diferente es para el personal de seguridad o botones los cuales por su labor física se encuentran tensionados (13,13%), también se encuentran personal que se encuentra relajado (1,66%) esto se debe a que su labor es administrativa y no esta en contacto directo con los huéspedes.

Gráfico nº 9.- Para la labor que desarrolla requiere:

Puesto de trabajo	Para la labor que desarrolla requiere							
	Mucho tiempo	%	Tiempo medio	%	Poco tiempo	%	TOTAL	%
Jefe de área	4	6,66	0	0	0	0	4	6,66
Recepcionista	7	11,66	5	8,33	0	0	12	19,99
Camarera	13	21,66	12	20	0	0	25	41,66
Botones	4	6,66	11	18,33	0	0	15	24,99
Otro	0	0	0	0	4	6,66	4	6,66
TOTAL	28	46,64	28	46,66	4	6,66	60	99,96

Fuente: elaboración propia



Fuente: elaboración propia

El 46,64 % de los trabajadores desarrollan su labor en mucho tiempo esto se debe a que para ordenar y limpiar una habitación se necesita la máxima atención y cuidado en dicho proceso, así también para registrar a un huésped se necesita tener cuidado en la asignación de habitación y el registro adecuado del huésped (forma de pago, tiempo de estadía etc.) y el 46,66 % indica que le toma un tiempo medio para desarrollar su trabajo por el ejemplo el trabajo del botones que debe llevar las maletas con cuidado hasta la habitación.

Gráfico nº 10.- ¿La labor que desarrolla en el hotel se relaciona directamente con el cliente?

Puesto de trabajo	Relación directa con el cliente					
	Si	%	No	%	TOTAL	%
Jefe de área	0	0	4	6,66	4	6,66
Recepcionista	12	20	0	0	12	20
Camarera	21	35	6	10	27	45
Botones	5	8,33	0	0	5	8,33
Otro	10	16,66	2	3,33	12	19,99
TOTAL	48	<u>79,99</u>	12	<u>19,99</u>	60	<u>99,98</u>

Fuente: elaboración propia



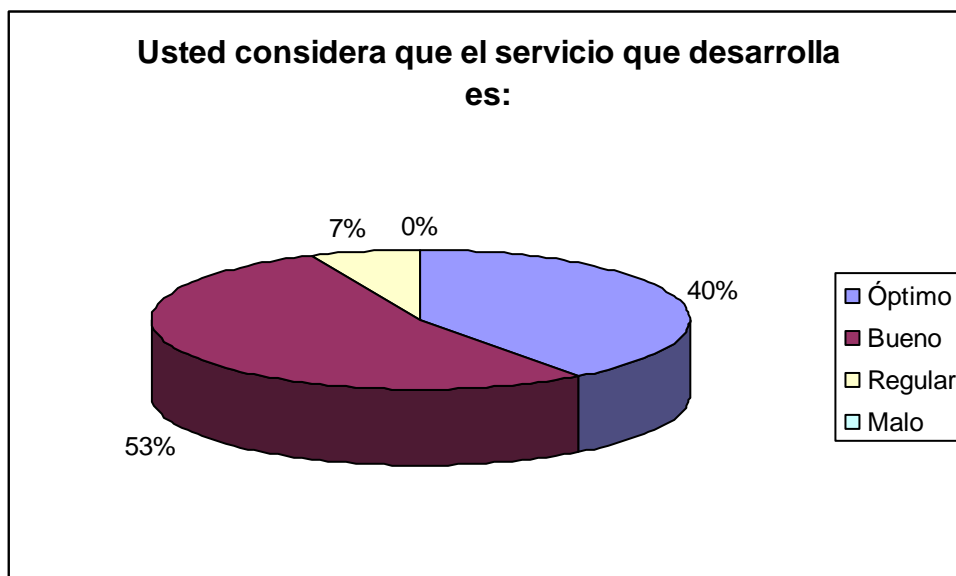
Fuente: elaboración propia

El 80% de los trabajadores tiene un contacto directo con los clientes y estos trabajadores son el recepcionista, botones, mesero los cuales son la imagen del hotel y depende de ellos la percepción que tengan los huéspedes del hotel y el restante 20 % no tiene contacto alguno con los clientes ya que su trabajo se limita a la parte administrativa como contadores, lavandería y jefes de área.

Gráfico nº 11.- Usted considera que el servicio que desarrolla es:

Puesto de trabajo	Nivel del servicio que desarrolla								TOTAL	%
	Optimo	%	Bueno	%	Regular	%	Malo	%		
Jefe de área	6	10	0	0	0	0	0	0	6	10
Recepcionista	3	5	10	16,66	0	0	0	0	13	21,66
Camarera	0	0	8	13,33	0	0	0	0	8	13,33
Botones	9	15	8	13,33	0	0	0	0	17	28,33
Otro	6	10	6	10	4	6,66	0	0	16	26,66
TOTAL	24	40	32	53,32	4	6,66	0	0	60	99,98

Fuente: elaboración propia



Fuente: elaboración propia

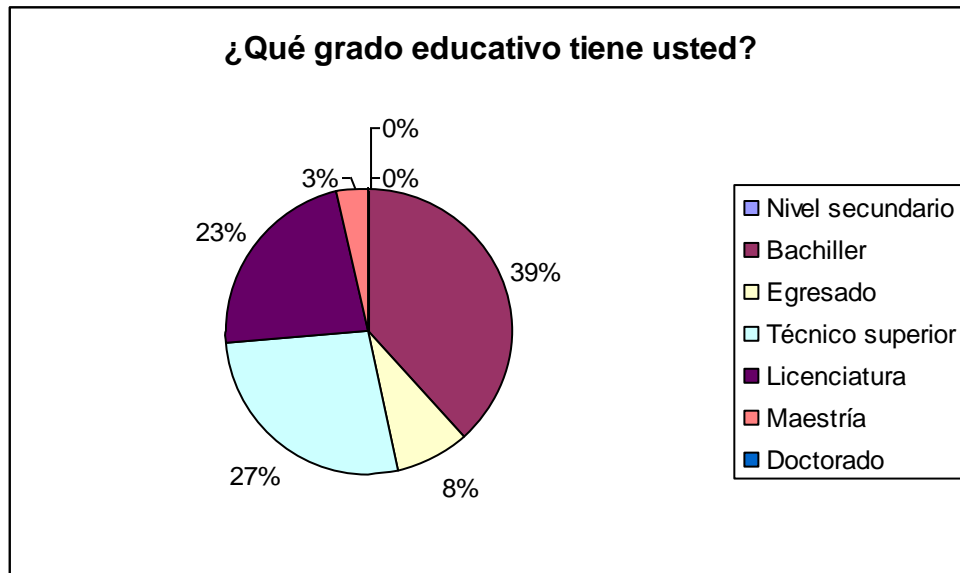
El 53,32 % de los trabajadores, consideran que el trabajo que realizan es bueno esto porque personal que desarrolla estos servicios ya conocen los procedimientos para desarrollar su labor, mientras tanto el 40 % considera que la labor que realizan es optimo ya que de cierto modo son peritos en la labor que desarrollan.

IV.- Recursos Humanos

Gráfico nº 12.- ¿Qué grado educativo tiene usted?

Puesto de trabajo	Grado educativo														TOTAL	%
	Nivel secundario	%	Bachiller	%	Egresado	%	Técnico superior	%	Licenciatura	%	Maestría	%	Doctorado	%		
Jefe de área	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	3,33	0	0	2	3,33
Recepcionista	0	0	0	0	0	0	5	8,33	14	23,33	0	0	0	0	19	31,66
Camarera	0	0	15	25	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	15	25
Botones	0	0	4	6,66	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	6,66
Otro	0	0	4	6,66	5	8,33	11	18,33	0	0	0	0	0	0	20	33,32
TOTAL	0	0	23	38,32	5	8,33	16	26,66	14	23,33	2	3,33	0	0	60	99,97

Fuente: elaboración propia



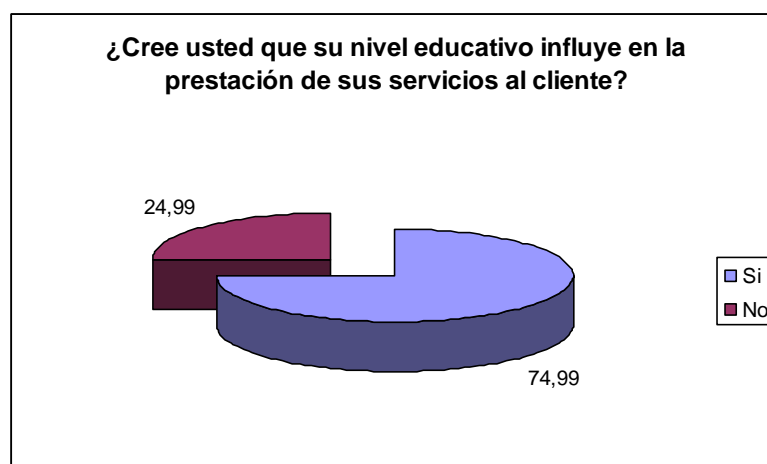
Fuente: elaboración propia

En este cuadro podemos observar que el 38,32 % de los trabajadores son bachilleres esto nos indica que los puestos donde trabajan no necesitan ningún tipo formación específica, estos puestos son: botones, camarera, ayudante de cocina, ascensoristas, seguridad, etc. El trabajo que realizan es puramente empírico y entre el 23,33 % y 26,66 % del personal el cual tiene un grado de educación superior pero estos son entre egresados de diferentes carreras y en puestos de mayor jerarquía tiene un grado de maestría.

Gráfico n° 13.- ¿Cree usted qué su nivel educativo influye en la prestación de sus servicios al cliente?

Puesto de trabajo	Influencia del nivel educativo en la prestación de servicios					
	Si	%	No	%	TOTAL	%
Jefe de área	5	8,33	0	0	5	8,33
Recepcionista	18	30	0	0	18	30
Camarera	10	16,66	8	13,33	18	29,99
Botones	12	20	0	0	12	20
Otro	0	0	7	11,66	7	11,66
TOTAL	45	<u>74,99</u>	15	<u>24,99</u>	60	<u>99,98</u>

Fuente: elaboración propia



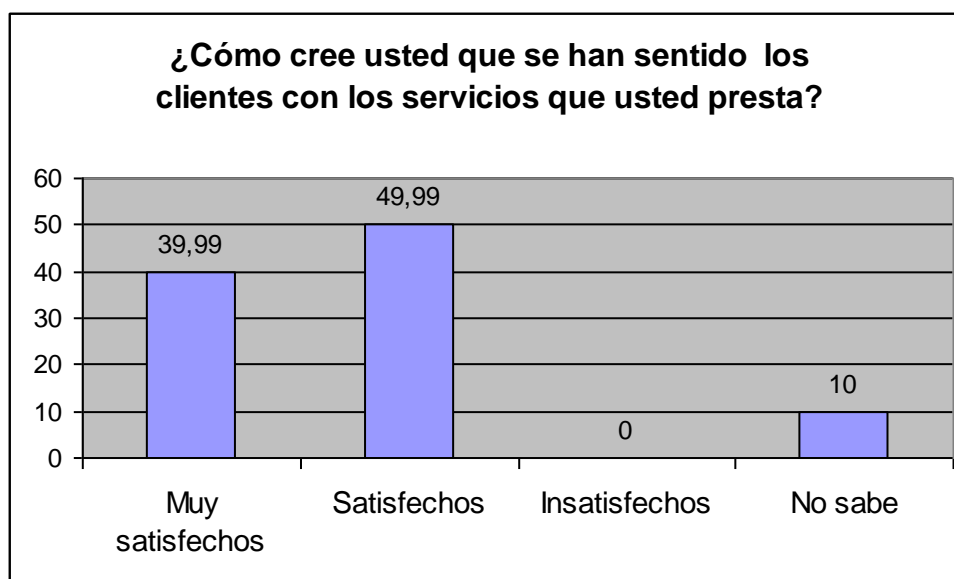
Fuente: elaboración propia

El 74,99 % de los encuestados creen que el nivel educativo influye en la prestación de servicios en hoteles de cinco estrellas, si bien cuentan con una instrucción básica y en algunos casos una educación superior, indican que una buena educación puede llevar inclusive a una mejor comunicación interpersonal para así mejorar el servicio que desarrollan, para después poder incrementar sus conocimientos sobre su ámbito de trabajo. El 25 % de los trabajadores indican que no influye ya que su labor es meramente práctica empírica (electricistas, personal de limpieza, seguridad).

Gráfico nº 14.- ¿Cómo cree usted que se han sentido los clientes con los servicios que usted presta?

Puesto de trabajo	Nivel del servicio que desarrolla								TOTAL	%
	Muy satisfechos	%	Satisfechos	%	Insatisfechos	%	No sabe	%		
Jefe de área	3	5	0	0	0	0	0	0	3	5
Recepcionista	8	13,33	7	11,66	0	0	0	0	15	24,99
Camarera	6	10	6	10	0	0	0	0	12	20
Botones	4	6,66	5	8,33	0	0	0	0	9	14,99
Otro	3	5	12	20	0	0	6	10	21	35
TOTAL	24	39,99	30	49,99	0	0	6	10	60	99,98

Fuente: elaboración propia



Fuente: elaboración propia

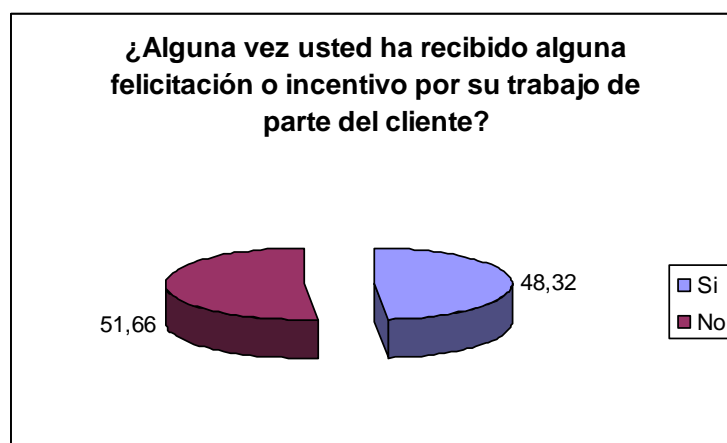
El 49,99 % de los trabajadores creen que los clientes que tomaron los servicios del hotel están muy satisfechos, esta aseveración se debe al ego personal que tiene cada trabajador y también a la presión o status que conlleva trabajar en un

hotel de cinco estrellas por otro lado el 39,99% indican que los clientes están o estuvieron satisfechos con el servicio que les brindaron en el hotel. En conclusión con este cuadro podemos indicar que el personal de los hoteles cree o considera que el/los huéspedes están conformes con el servicio recibido.

Gráfico nº 15.- ¿Alguna vez usted ha recibido alguna felicitación o incentivo por su trabajo de parte del cliente?

Puesto de trabajo	¿Alguna vez usted ha recibido alguna felicitación o incentivo por su trabajo de parte del cliente?					
	Si	%	No	%	TOTAL	%
Jefe de área	2	3,33	3	5	5	8,33
Recepcionista	6	10	3	5	9	15
Camarera	8	13,33	6	10	14	23,33
Botones	5	8,33	5	8,33	10	16,66
Otro	8	13,33	14	23,33	22	36,66
TOTAL	29	48,32	31	51,66	60	99,98

Fuente: elaboración propia



Fuente: elaboración propia

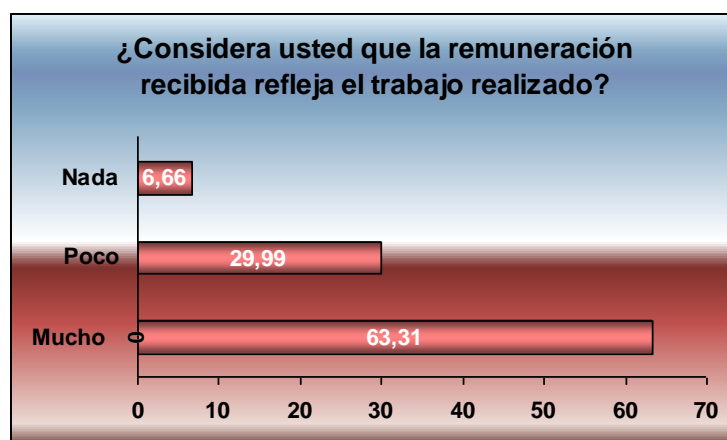
El 52% de los trabajadores de los hoteles indican que no fueron premiados o felicitados por la labor que realizan, esta situación lleva a que los trabajadores

no desarrollen su labor con la motivación necesaria ya que si hacen muy bien o superan las expectativas de su trabajo no serán premiados pero por el contrario pueden ser sancionados, el 48,32 % si recibieron una felicitación o incentivo por su trabajo por sugerencia de los huéspedes o por parte del personal jerárquico superior.

Gráfico nº 16.- ¿Considera usted que la remuneración recibida refleja el trabajo realizado?

Puesto de trabajo	¿Considera usted que la remuneración recibida refleja el trabajo realizado?							
	Mucho	%	Poco	%	Nada	%	TOTAL	%
Jefe de área	4	6,66	0	0	0	0	4	6,66
Recepcionista	10	16,66	2	3,33	0	0	12	19,99
Camarera	15	25	5	8,33	0	0	20	33,33
Botones	4	6,66	3	5	0	0	7	11,66
Otro	5	8,33	8	13,33	4	6,66	17	28,32
TOTAL	38	63,31	18	29,99	4	6,66	60	99,96

Fuente: elaboración propia



Fuente: elaboración propia

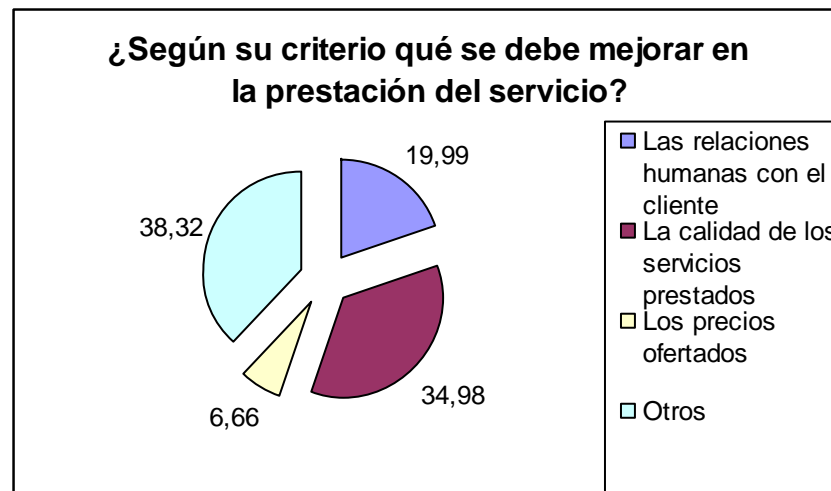
El 63,31 % de los trabajadores de los hoteles considera que la remuneración que reciben refleja el trabajo que realizan, considerando que son hoteles de cinco estrellas y al ser empresas privadas, cuentan con un salario mayor al de la competencia y esto satisface las expectativas de los trabajadores, por otro lado el 7 % indica que el trabajo que realizan no es bien pagado esto se debe el personal que considera esta posición es el personal que su trabajo es más empírico por ende con más desgaste físico (botones, seguridad, mantenimiento, personal de limpieza).

El 30 % considera que tiene un poco relación entre la remuneración y su trabajo ya que su trabajo esta ligado a turnos rotativos y esto hace que el personal no llegue a disfrutar de su vida familiar o vida académica.

Gráfico nº 17.- ¿Según su criterio qué se debe mejorar en la prestación del servicio?

Puesto de trabajo	¿Según su criterio qué se debe mejorar en la prestación del servicio?								TOTAL	%
	Las relaciones humanas con el cliente	%	La calidad de los servicios prestados	%	Los precios ofertados	%	Otros	%		
Jefe de área	0	0	1	1,66	0	0	2	3,33	3	4,99
Recepcionista	0	0	5	8,33	0	0	0	0	5	8,33
Camarera	5	8,33	4	6,66	0	0	9	15	18	29,99
Botones	0	0	6	10	0	0	8	13,33	14	23,33
Otro	7	11,66	5	8,33	4	6,66	4	6,66	20	33,31
TOTAL	12	19,99	21	34,98	4	6,66	23	38,32	60	99,95

Fuente: elaboración propia



Fuente: elaboración propia

Los trabajadores encuestados en los hoteles de cinco estrellas indican que dentro de sus lugares de trabajo, hoteles, deben mejorarse la calidad de los servicios que ofrece el hotel (35 %), también indican que hay otros factores que se deben mejorar, como los incentivos a los trabajadores, e incorporar otras facilidades para el cliente (38 %)

V.1.2. Análisis del instrumento de entrevista

Se logró hacer entrevistas a los Gerentes de Recursos Humanos o similares; cabe resaltar que el Hotel Radisson y el Hotel Plaza, tienen un solo dueño, por ende una sola administración y una sola entrevista al Gerente General, también cabe señalar que la Gerente de Recursos Humanos del Hotel Europa, no nos proporciono ninguna información, en general los Gerentes indicaron que la información del hotel en cuanto a salarios, modelos de gestión, reclutamiento etc. es de carácter confidencial del hotel mencionado.

V.1.2.1. Entrevista al Gerente de Recursos Humanos Hotel Presidente

LIC. EDWIN FERNÁNDEZ - JEFE DE RR.HH. - HOTEL PRESIDENTE

1.- ¿Hace cuánto tiempo es usted el responsable del control manejo de los recursos humanos del hotel?

Hace 15 años a partir del 01/01/1997

2.- ¿Tuvo alguna experiencia o formación previa para desarrollar la gestión de Recursos Humanos?

Sí, estudié administración de empresas y curse uno seminarios sobre recursos humanos y manejo de personal.

3.- ¿En qué consistió esa experiencia o formación?

Estudios superiores en cuanto a educación

Como experiencia en varias empresas anteriores en cargos similares.

4.- Cuántos empleados están bajo su responsabilidad y en cuantos turnos

132 trabajadores

Los turnos son 4

1= 7 - 15; 2=15 – 23; 3= 23 – 07; 4=08:30 – 12:30 – 14:30 – 19:00

5.- ¿Qué criterios utiliza usted para seleccionar a los empleados de su hotel? ¿Por que?

Tiene que tener experiencia de por lo menos 1 año en servicios de hotelería, también haber aprobado cursos y estudios en gastronomía y hotelería certificados.

6.- ¿Los empleados de su hotel son fijos o eventuales, y en qué circunstancias precisa su hotel empleados fijos y en que circunstancia empleados eventuales?

Son fijos por la demanda de servicios: garzones-limpieza-camareras-recepcionistas en l aparte administrativa jefes y asistentes.

Tenemos personal eventual solo en periodo de prueba y algunos de apoyo o reemplazo de vacaciones.

7.- ¿Cuál es el perfil de empleado que prefiere su hotel?

Que sean dinámicos con sólida experiencia mejor si tiene estudios en el ramo y se adecúe a la propuesta laboral y salarial

8.- ¿Una vez contrato el servicio de los empleados estos reciben algún tipo de orientación o capacitación? Si lo hace cada cuánto tiempo.

Un trabajador nuevo es capacitado durante los 6 primeros días y en los 3 meses de prueba.

En cuanto a la capacitación se presentara un programa anual porque la empresa no brinda apoyo para inversión.

9.- ¿En su concepto cree usted que las relaciones intrapersonales dentro el hotel influye en la calidad del servicio prestado?

Definitivamente por que cuando hay un conflicto se afecta el servicio, pero tenemos medios para evitarlo

10.- ¿En el proceso de Gestión de Recursos Humanos que realiza usted toma en cuenta sugerencias de los empleados?

Sí, pero previamente se lo pone lo que opina al respecto con un jefe de área y se propone en consulta a gerencia general.

11.- ¿Qué acciones realiza en casos que el servicio haya sido destacado y que acciones realiza cuando el servicio ha sido malo?

Cuando se destaca se da curso a memorando de felicitación – caso contrario se realiza una investigación para ubicar la falta y procurar las acciones correctivas.

12.- ¿Qué tipo de motivación realiza usted como gerente de recursos humanos para hacer frente a la competencia de otros hoteles de la misma categoría?

Diría que ninguna porque no cuento con el apoyo de gerencia, quienes no invierten en este aspecto y si logra algo pues se me pone muy difícil en

estas circunstancias es difícil, peor si no toma en cuenta el plan anual que presento pero que nunca es presupuestado.

13.- ¿Con qué criterios evalúa usted el rendimiento de sus empleados?

Desempeño, compromiso, motivación, experiencia en el cargo, y examen de competencia.

14.- ¿Qué acciones de reforzamiento toma para mejorar el nivel del servicio?

Cursos de actualización y capacitación internas a cargo de los jefes y seminarios de consultores externos.

15.- ¿Usted toma en cuenta las quejas o reclamos de los empleados?

Sí y lo informo a las jefaturas y gerencia procurando el mejor resultado

16.- ¿Usted atiende las quejas o reclamos de los clientes?

No me corresponde porque no tengo contacto con ellos

V.1.2.2 Entrevista al Gerente General: Hotel Radisson y Hotel Plaza

LIC. JUAN CARLOS PACHECO GRISI

GERENTE GENERAL - HOTEL RADISSON Y HOTEL PLAZA

1.- ¿Hace cuánto tiempo es usted el responsable del control manejo de los recursos humanos del hotel?

Hace más de 17 años

2.- ¿Tuvo alguna experiencia o formación previa para desarrollarla gestión de recursos humanos?

Estudie administración de empresas y tengo un diplomado en administración de hoteles.

3.- ¿En qué consistió esa experiencia o formación?

Diplomado presencial de 6 meses.

4.- Cuántos empleados están bajo su responsabilidad y en cuantos turnos

Entre 240 y 260 en ambos hoteles en 3 turnos

5.- ¿Que criterios utiliza usted para seleccionar a los empleados de su hotel? ¿Por que?

Personas activas, que trabajen en equipo, bajo presión que tengan conocimiento del idioma ingles, disponibilidad de tiempo.

6.- ¿Los empleados de su hotel son fijos o eventuales, y en que circunstancias precisa su hotel empleados fijos y en que circunstancia empleados eventuales?

Eventuales con un periodo de prueba de 3 meses para luego darles un contrato, pasan a ser empleados fijos, dependiendo de su desenvolvimiento en el trabajo.

7.- ¿Cuál es el perfil de empleado que prefiere su hotel?

Empíricos, técnicos y profesionales dependiendo el área de trabajo.

8.- ¿Una vez contrato el servicio de los empleados estos reciben algún tipo de orientación o capacitación? Si lo hace cada cuanto tiempo.

Reciben capacitación del sistema de reservas, además de orientación y supervisión durante un mes.

9.- ¿En su concepto cree usted que las relaciones intrapersonales dentro el hotel influye en la calidad del servicio prestado?

Debe haber una comunicación constante entre todos los empleados del hotel para brindar un servicio eficaz y eficiente.

10.- ¿En el proceso de Gestión de Recursos Humanos que realiza usted toma en cuenta sugerencias de los empleados?

Sí, toda sugerencia es buena porque el empleado es el que nota deficiencias del servicio, puesto que es él el que está en contacto directo con el cliente.

11.- ¿Qué acciones realiza en casos que el servicio haya sido destacado y que acciones realiza cuando el servicio ha sido malo?

Felicitaciones publicas, memorándum, compensaciones.

12.- ¿Qué tipo de motivación realiza usted como Gerente de Recursos Humanos para hacer frente a la competencia de otros hoteles de la misma categoría?

Bonos, días libres, aguinaldos, regalos festivos, uniformes.

13.- ¿Con qué criterios evalúa usted el rendimiento de sus empleados?

Cumplimiento de metas, objetivos

Cumplimiento de de horarios

Reportes mensuales

14.- ¿Qué acciones de reforzamiento toma para mejorar el nivel del servicio?

Capacitación constante.

15.- ¿Usted toma en cuenta las quejas o reclamos de los empleados?

Se realiza una revisión mensual del libro de quejas y sugerencias para subsanar las deficiencias.

16.- ¿Usted atiende las quejas o reclamos de los clientes?

Solo en casos que lo solicite el cliente, o sea un problema de gravedad donde el empleado no puede tomar decisiones.

V.1.2.3. Análisis de las entrevistas

Teniendo estos datos se hizo un análisis cualitativo encontrando coincidencias en las respuestas en las entrevistas realizadas.

Se pudo ver que los Gerentes de Recursos Humanos y/o similares tiene una experiencia en el puesto alrededor de 15 años, estudiaron administración de empresas y tienen cursos de posgrado en Recursos Humanos y manejo de

personal, también tuvieron experiencia en cargos similares en otras instituciones.

La cantidad de trabajadores que tienen a su cargo es de 150 empleados aproximadamente, las cuales deben trabajar en equipo, bajo presión, tener experiencia mínima de un año en el sector, que tengan conocimiento del idioma inglés preferentemente, también deben tener cursos y estudios en gastronomía y hotelería, por otro lado tiene trabajadores empíricos.

El personal con el que cuentan son fijos en la parte administrativa, y de servicios, teniendo un personal eventual a prueba o por reemplazo por vacaciones; este personal, tanto los que están a prueba como los fijos, deben ser dinámicos profesionales en el área y que se adecuen a la propuesta laboral y salarial de la empresa.

El personal que ya entra a trabajar al hotel recibe una orientación de acuerdo al área de trabajo al que postularon (charlas de capacitación) en los tres meses de prueba, por otro lado en el hotel Presidente, el Gerente, presenta un programa de capacitaciones anual a todos sus empleados pero por falta de inversión e interés por parte de la Administración General no se llega a concretar, esto llega a incidir directamente con la calidad de la prestación de servicios de los trabajadores.

Las relaciones interpersonales influyen en la prestación de los servicios ya que sin esta comunicación se crearían conflictos en el hotel, pero se tiene medios para evitar los mismos, es por esta razón que las sugerencias de los trabajadores son muy importantes, ya que son los que están en contacto directo con los clientes, pero antes de implementar alguna sugerencia se coordina con el jefe de área.

Cuando el personal se destaca en su trabajo se les da un memorándum de felicitaciones, felicitaciones públicas y compensaciones, y cuando se detecta una acción mala por parte del trabajador se procuran las acciones correctivas. En los hoteles Radisson y Plaza se dan bonos, días libres, regalos como

medida de motivación, por otro lado en el hotel Presidente no se atiende este factor ya que el Gerente de Recursos Humanos no tiene apoyo de gerencia, para hacer estos incentivos al personal, aunque se presenta un plan operativo anual, el mismo que no es tomado en cuenta en el presupuesto anual.

Para la evaluación del desempeño de los trabajadores los hoteles tienen instrumentos para medir el desempeño de los trabajadores, como ser cumplimiento de metas y objetivos, reportes mensuales, cumplimiento de horarios, compromiso desempeño; para el reforzamiento del nivel del servicio que prestan los trabajadores se tiene una capacitación constante por parte de los jefes de área y en algunos casos consultaría externa.

Los Gerentes toman muy en cuenta las quejas y reclamos de los trabajadores, ya que hacen una revisión mensual del libro de quejas y sugerencias, y se coordina con jefaturas de las áreas respectivas y con gerencia para subsanar la queja, reclamo y cuando se encuentran una sugerencia tratan de hacerla efectiva.

Cuando los reclamos vienen por parte de los clientes, los gerentes dejan la solución del problema a los jefes de área, salvo la gravedad del mismo, donde si actúan de forma directa.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

A través del desarrollo del presente trabajo de investigación se pudo constatar que dentro la jefatura y/o gerencia de los hoteles no se tiene un plan concreto de Gestión de Recursos Humanos, ya que no cuentan con los recursos necesarios, motivo por el cual se llega a tener una falencia la actitud de los recursos humanos frente a su labor en los hoteles, por tanto el personal debe ser profesionalmente preparado con un alto nivel de desarrollo en las habilidades prácticas de carácter técnico y las habilidades profesionales generales, que influyen en la creación de equipos de trabajo con un sentido de pertenencia hacia la entidad, es por esta razón que el recurso humano debe estar muy bien motivado y satisfecho con la empresa, tanto a nivel salarial y personal.

Se vio que la preparación del personal se contempla desde que este inicia su vida laboral, y durante toda su trayectoria de trabajo, porque el aprendizaje es un proceso cíclico, acumulativo y renovable, es por esta razón que los responsables de recursos humanos deben procurar esta preparación sea constante, para mejorar el nivel del servicio que prestan sus trabajadores.

Es necesario contar con un programa o sistema de evaluación ya que así se puede dar mas valor al personal que es parte importante en una empresa hotelera y del cual se basa en el logro de metas; ya que con esta evaluación o control se podrá encontrar algunas falencias o expectativas de progreso para el personal y así de la empresa, y con esto orientar y desarrollar al personal en la buena atención de los servicios que presta a los clientes.

En los hoteles de cinco estrellas del centro urbano de la ciudad de La Paz, se debe tomar en cuenta como algo fundamental a la calidad de servicios ya que el mismo deriva del buen servicio prestado por el personal y para obtener un buen

servicio, el personal debe estar en constante desarrollo de sus capacidades y conocimientos, porque la experiencia no puede sustentarse solamente en años de trabajos, donde se han consolidado conocimientos y habilidades en un proceso de formación lineal, ya que el sector turístico esta en constante dinamismo por lo que se impone mantenerse actualizado y capacitarse para atender las expectativas del cliente, que también se modifican y son más exigentes.

Se pudo evidenciar que el problema fundamental dentro los hoteles de cinco estrellas del centro urbano de la ciudad de La Paz, tiene que ver con el contacto con sus trabajadores de forma permanente para que con las nuevas ideas y sugerencias se pueda aumentar el nivel del servicio que presta la empresa, también se pudo evidenciar, que se debe hacer un análisis de los sueldos, porque un porcentaje no esta contento con el salario que recibe, hacer esto implicaría que todo el personal a nivel general este satisfecho con el sueldo y estaría “feliz” ,”tranquilo” en el momento que desarrolla su trabajo, con esto se tendría un mejor nivel de trabajo y por ende se tendría un mejor servicio hacia el cliente.

Por ultimo, se evidencia que la formación de los Recursos Humanos tiene una relación directa con los servicios prestados, en la medida en que la calidad de atención al cliente depende de la formación que tiene el trabajador hotelero, ya que la formación profesional implícitamente influye a la calidad. Cosa que en los hoteles de cinco estrellas más del 50% tienen una formación empírica, la misma incide de forma directa en la prestación de servicios. La investigación muestra que existe una fragilidad en la gestión de los recursos humanos en dichos hoteles.

Tabla de correlación

PREGUNTA GENERAL DE INVESTIGACIÓN	PREGUNTA ESPECIFICAS DE INVESTIGACIÓN	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS	RESULTADOS
¿De qué manera la Gestión de los Recursos Humanos, en los hoteles de cinco estrellas, incide en la Prestación de Servicios?		Conocer el proceso de Gestión de los Recursos Humanos en la Prestación de Servicios en los hoteles de cinco estrellas del centro urbano de la ciudad de La Paz.		La Gestión de Recursos Humanos en los hoteles de cinco estrellas incide de manera directa en la Prestación de Servicios	La Gerencia de Recursos Humanos de los hoteles no tienen un plan concreto de Gestión de Recursos Humanos, ya que no cuentan con los recursos necesarios, motivo por el cual se llega a tener una falencia la actitud de los recursos humanos frente a su labor en los hoteles, por tanto el personal debe ser profesionalmente preparado con un alto nivel de desarrollo en las habilidades prácticas de carácter técnico y las habilidades profesionales generales, que influyen en la creación de equipos de trabajo con un sentido de pertenencia hacia la entidad, es por esta razón que el recurso humano debe estar muy bien motivado y satisfecho con la empresa, tanto a nivel salarial y personal.

	<p>¿Cual es el Grado Educativo y Formativo de los Recursos Humanos que trabajan en los hoteles de cinco estrellas?</p> <p>¿Cual es la importancia del departamento de Recursos Humanos en la prestación de servicios los hoteles de cinco estrellas?</p> <p>¿Cuales son las funciones que realizan las diferentes áreas de trabajo en los</p>		<p>Establecer el grado educativo y formativo de los recursos humanos que laboran en los hoteles de cinco estrellas del centro de la ciudad de La Paz.</p> <p>Determinar la importancia del departamento de recursos humanos de los hoteles de cinco estrellas en la prestación de servicios.</p> <p>Identificar las funciones que realizan las diferentes áreas de trabajo en los hoteles de cinco estrellas del centro paceño.</p>		<p>Se evidencia que la formación de los Recursos Humanos tiene una relación directa con los servicios prestados, en la medida en que la calidad de atención al cliente depende de la formación que tiene el trabajador hotelero, ya que la formación profesional implícitamente incluye a la calidad. Cosa que en los hoteles de cinco estrellas más del 50% tienen una formación empírica, la misma incide de forma directa en la prestación de servicios. La investigación muestra que existe una fragilidad en la gestión de los recursos humanos en dichos hoteles.</p> <p>Se determina que departamento de Recursos Humano es vital para la prestación de servicios, pero el mismo no recibe o recibe poco apoyo por parte de la Gerencia, en lo que se refiere a recursos económicos y materiales. Con esto se encuentra</p>
--	---	--	---	--	--

	hoteles de cinco estrellas?				<p>una brecha para tener motivados a los trabajadores.</p> <p>Se identifico todas las áreas de trabajo de un hotel de cinco estrellas los cuales son Departamento de Recepción, El Servicio Uniformado, Departamento de Ama de Llaves, Departamento de Ingeniería y/o Mantenimiento, Departamento de Ventas, Departamento de Abastecimientos, Departamento de Alimentos y Bebidas, Departamento de Personal, Departamento de Seguridad, Servicio de Habitaciones, Departamento de Administración</p>
--	-----------------------------	--	--	--	--

RECOMENDACIONES

El sector turístico es apasionante, crece en forma dinámica y cambiante, y ocupa un lugar privilegiado en el presente siglo, teniendo como característica constante y específica, que se convierte en un reto importante en la investigación.

- La investigación no abarco la temática de calidad en los hoteles de cinco estrellas del centro urbano de la ciudad de La Paz, por lo cual recomiendo abrir la brecha investigativa de esta problemática para tener una radiografía exacta de la prestación de servicios en términos de calidad.

- También como recomendación investigativa sugiero que se trabaje las redes familiares que hacen al funcionamiento de este tipo de hoteles, puesto que se ha constatado la presencia de familiares en las diferentes áreas de trabajo.

- El servicio en el sector turístico establece una comunicación cliente-empleado y la satisfacción y fidelidad que se logre depende en gran medida del nivel profesional con que se atienda. En este entendido, sería una buena veta de investigación el conocer las formas, lenguajes, gratificaciones que se establecen entre prestador de servicios hoteleros y cliente.

Recomendación que los Gerentes de Recursos Humanos, para garantizar el éxito de su unidad deben desarrollar políticas de apoyo, estímulo, incentivos a los trabajadores hoteleros conforman su colectivo laboral. Tomando en cuenta experiencias muy interesantes de empresas exitosas respecto a la comunicación que mantienen con todos sus empleados.

Las instituciones encargadas de la formación de los recursos humanos en el área de turismo en general pero específicamente en el sector hotelero, como son la Carrera de Turismo de la Universidad Mayor de San Andrés, a la cual sugerimos introducir, dentro su programa macro curricular, la materia de **“Gestión de Recursos Humanos en Empresas Turísticas”**.

Sugerimos que la Carrera de Turismo de la UMSA debería establecer convenios con las grandes empresas turísticas y hoteleras a fin de acceder de manera directa a la información necesaria para la elaboración de trabajos de grado.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

ALONSO, José María, PROVEDO, Pedro; “Gestión de la Calidad”; Editorial Santillana S.A.: España; 1996.

BAIGORRI, Alfredo; “La Comercialización de Servicios y el Enfoque Funcional de la Organización”; Editorial Care; Colombia; 2000.

BERNAL, Patricia; “El Comportamiento Organizacional de una Estructura Familiar y su Influencia en la Calidad de Servicios de Hotel”; Tesis de Grado; La Paz – Bolivia; 2009

BERRY, Leonard, BENNET, David, BROWN, Carter; “Calidad de Servicio”; Editorial Díaz de Santos; España; 1989.

BERTALANFLY, Hill; “General System Theory”; Editorial Braziller; New York; 1968

BERRY, Thomas; “Como Gerenciar la Transformación hacia la Calidad Total”; Editorial Mc Graw Hill; Colombia; 1989.

CABALLANO, José Luis; “Introducción a la Gestión de los Recursos Humanos” Editorial Bruguera; España; 2009.

CHIAVENATO, Idalberto; “Gestión del Talento Humano. El nuevo Papel de los Recursos Humanos en las Organizaciones”; Editorial McGraw –Hill interamericana S.A.; Colombia; 2002.

DE LA TORRE, Francisco; “Administración Hotelera”; Editorial Trillas; México; 1989.

EIGLIER y LANGEAR; “Servucción, el Marketing de los Servicios”; Editorial Mc Graw Hill; España; 1989.

HARRIS, Jeff; “Biblioteca de Administración de Recursos Humanos”; Editorial Ciencia y Técnica; 1999.

HERRERA, Katy; “Sistema de Gestión de Recursos Humanos: Caracterización para su Aplicación en las Empresas”; México; 2006.

HERNÁNDEZ, Luis Alfonso; “Organización Hotelera”; Editorial Regnier; España; 2010

HERNÁNDEZ, Roberto; FERNANDEZ, Carlos; y BAPTISTA, Pilar; “Metodología de la investigación”; Editorial McGraw –Hill Interamericana S.A.; México; 2006.

HOROWITZ, Jacques; “La Calidad del Servicio”; Editorial McGraw - Hill Interamericana S.A.; México; 1993.

KATZ, Bernard; “Como Gerenciar el Servicio al Cliente”; Editorial Legis; Colombia; 1989.

KOONTZ, Harold; WEIHRICH, Heinz; “Administración”; Editorial McGraw – Hill Interamericana S.A.; México; 2008.

KORIA, Richard; “La Metodología de la Investigación desde la Práctica Didáctica”; Editorial La Razón; Bolivia; 2007.

LATTIN, Gerald; “Administración Moderna de Hoteles y Moteles”; Editorial Trillas; México; 1975

LELE, Sheth; “El Cliente es la Clave”; Editorial McGraw-Hill; México; 1994

LOUART, Pierre; “Gestión de los Recursos Humanos”. Ediciones Gestión; Inglaterra; 1996.

NARKERVIS; “Mejoramiento de la Productividad en la Industria Hotelera de Australia”; Editorial Cytral; 2010.

MUNICH, Lourdes; ANGELES, Ernesto; “Métodos y Técnicas de Investigación para Administración e Ingeniería”; Editorial Trillas; México; 1990.

PERETTI, Jean-Marie; “Todos Somos Directores de Recursos Humanos”; Editorial Treemos; España; 1997.

RAMOS, Martin Fernando; “Organización en Hoteles”; Editorial Continental; México; 1983.

SCHOLZ, William; “Administración Lucrativa de Hoteles y Moteles”; Editorial Cecsca; México; 1992.

SECRETARIA DE TURISMO DE MÉXICO; “Manual de Funciones Hoteleras de México”; Editorial Limusa; México; 1992.

SPIEGEL, Murria; “Estadística”; Editorial Mc Graw Hill; España; 1990. Pág. 186

STANTON, William; “Fundamentos del Marketing”; Editorial Mc Graw Hill; 2003.

STONER, James, FREEDMER, Edward, GILBERT, Daniel; “Administración”; Editorial Prentice Hall; México; 1996.

TAFUR, Raúl; “La tesis Universitaria”; Editorial Mantaro; Lima – Perú; 1995.

TELLEZ, Rodolfo; “Compilación de Disposiciones Legales Sobre el Turismo”; Editada en la Cámara Boliviana de Hotelería; Bolivia; 1987.

VICEMINISTERIO DE DE TURISMO; “Reglamento de Hospedaje Turístico”; Bolivia; 2009.

REVISTA DE TURISMO CONSULTADA

El Orientador: Revista Guía de Información; Número 33, año14; La Paz – Bolivia; 2011.

PÁGINAS DE INTERNET CONSULTADAS

Documento relacionado con la experiencia que tienen los huéspedes en los Hoteles de cinco estrellas

Blog de Internet ebuzzing , (s.f.) extraído el 14 de abril de 2011:

- <http://labs.ebuzzing.es/top-blogs/turismo-minori.es.html?aid=311839;label=hotel-13050-it-grtROtbewlypJiliNf2gdwS8576906657:pl:ta:p1:p2:ac:ap1t1:neg:ws=&qclid=CPI8IJOxirkCFQSk4AodKzUA8A>

Documento de las Características de los Recursos Humanos de SECTUR.

- Características de los Recursos Humanos, (s.f.) extraído el 29 de agosto de 2012:
http://www.sectur.gob.mx/es/sectur/sect_nv_recursos_humanos_par/cedoc/pdf

Documento de los Datos Municipio de Ciudad de La Paz

- Datos Municipio de Ciudad de La Paz extraído el 29 de agosto de 2012:
http://www.lapaz.bo/index.php?option=com_content&view=article&id=16&Itemid=140

Biografía de Cesar Ritz.

Documento disponible en el sitio Web de El Mundo.es,

- MORRETI, I. (s.f.) extraído el 16 de septiembre de 2012:
<http://www.elmundo.es/motor/2000/MV143/MV143ritz.html>

Documento del sitio Web de Mesa del Turismo

- TOLLAN, F. (2007). Establecimientos de Hospedaje. Extraído el 15 agosto de 2012:
http://www.mesadelturismo.com/common/mt/unidad/material/hoteles/introduccion_hoteles

ANEXOS

ANEXO 1

Hoteles de cinco estrellas en el centro urbano de la ciudad de La Paz

HOTEL PRESIDENTE



HOTEL PLAZA



HOTEL EUROPA



HOTEL RADISSON



ANEXO 2
INSTRUMENTOS
DE INVESTIGACION

ENTREVISTA

(A Gerentes de Recursos Humanos y/o similares)

Esta entrevista tiene carácter confidencial, ya que su propósito es estrictamente académico, por lo que le solicito cordialmente responder con la mayor veracidad posible.

1.- ¿Hace cuánto tiempo es usted el responsable del control manejo de los recursos humanos del hotel?

.....
.....
.....
.....

2.- ¿Tuvo alguna experiencia o formación previa para desarrollar la gestión de recursos humanos?

.....
.....
.....
.....

3.- ¿En qué consistió esa experiencia o formación?

.....
.....
.....
.....

4.- Con cuántos empleados están bajo su responsabilidad y en cuantos turnos

.....
.....
.....
.....

5.- ¿Qué criterios utiliza usted para seleccionar a los empleados de su hotel? ¿Por qué?

.....
.....
.....
.....

5.- ¿Los empleados de su hotel son fijos o eventuales, y en qué circunstancias precisa su hotel empleados fijos y en que circunstancia empleados eventuales?

.....
.....
.....
.....

6.- ¿Cuál es el perfil de empleado que prefiere su hotel?

.....
.....
.....
.....

7.- ¿Una vez contrato el servicio de los empleados estos reciben algún tipo de orientación o capacitación? Si lo hace cada cuanto tiempo.

.....
.....
.....
.....

8.- ¿En su concepto cree usted que las relaciones intrapersonales dentro el hotel influye en la calidad del servicio prestado?

.....
.....
.....
.....

9.- ¿En el proceso de gestión de recursos humanos que realiza usted toma en cuenta sugerencias de los empleados?

.....
.....
.....
.....

10.- ¿Qué acciones realiza en casos que el servicio haya sido destacado y que acciones realiza cuando el servicio ha sido malo?

.....
.....
.....
.....

11.- ¿Qué tipo de motivación realiza usted como gerente de recursos humanos para hacer frente a la competencia de otros hoteles de la misma categoría?

.....
.....
.....
.....

12.- ¿Con que criterios evalúa usted el rendimiento de sus empleados?

.....
.....
.....
.....

13.- ¿Que acciones de reforzamiento toma para mejorar el nivel del servicio?

.....
.....
.....
.....

14.- ¿Usted toma en cuenta las quejas o reclamos de los empleados?

.....
.....
.....
.....

15.- ¿Usted atiende las quejas o reclamos de los clientes?

.....
.....
.....
.....

GRACIAS POR SU COLABORACION.

CUESTIONARIO

(A Recursos Humanos de Hoteles de Cinco Estrellas)

Este cuestionario tiene carácter confidencial, ya que su propósito es estrictamente académico, por lo que le solicito cordialmente responder con la mayor veracidad posible.

I.-Características de los recursos humanos en los hoteles de cinco estrellas

- 1.- Sexo M F
- 2.- Edad
- 3.- Nacionalidad
- 4.- ¿Cuánto tiempo de trabajo tiene usted en el hotel?
De 1 – 6 meses 7 – 12 meses 14 – 18 meses + de 18 meses
- 5.- ¿Cuál fue la Forma de ingreso al hotel?
Convocatoria Invitación Otro

II.- Funciones administrativas de los Recursos Humanos

- 6.- ¿Cuál es su puesto de trabajo?
Gerente Jefe de área Recepcionista Recepción
Camarero/a Otro
- 7.- ¿Es usted especialista en la labor que realiza?
Si No
- 8.- ¿Qué tipo formación ha recibido en esa tarea?
Cursos de especialidad Capacitación Seminarios
Charlas Formación empírica
- 9.- ¿Cómo se siente usted en la tarea que desarrolla?
Muy bien Bien Regular Mal
- 10.- ¿Que beneficios recibe usted en su hotel?
Seguro médico Incentivos
Aportes a seguridad social Otro

11.- Cómo se siente usted con el trato que recibe en el hotel:

- Muy satisfecho Satisfecho Insatisfecho

III.- Formación de Recursos Humanos y Prestación de Servicios Turísticos

- 12.- El trabajo que usted realiza requiere le provoca:
Relajamiento Tranquilidad Tensión Supertensión
- 13.- Para la labor que desarrolla requiere
Mucho tiempo Tiempo medio Poco tiempo

14.- ¿La labor que desarrolla en el hotel se relaciona directamente con el cliente?

Si No

15.- Usted considera que el servicio que desarrolla es:

Muy bueno Bueno Regular Malo

16.- ¿Según usted cual es la percepción que tiene el cliente del servicio recibido?

Muy bueno Bueno Regular Malo

IV.- Recursos Humanos

17.- ¿Qué grado educativo tiene usted?

Nivel secundario Bachiller Universitario Técnico
superior Licenciatura Maestría Doctorado

18.- ¿Cree usted que su nivel educativo influye en la prestación de sus servicios al cliente?

Si No

19.- ¿Cómo cree usted que sean los clientes con los servicios que usted presta?

Insatisfechos Satisfechos
Muy satisfechos No sabe

20.- ¿Alguna vez usted ha recibido alguna felicitación o incentivo por su trabajo de parte del cliente?

Si No

21.- ¿Considera usted que la remuneración recibida refleja el trabajo realizado?

Mucho Poco Nada

22.- ¿Según su criterio que se debe mejorar en la prestación de servicio?

Las relaciones humanas con el cliente
a calidad de los servicios prestados
Los precios ofertados
Otros