

*Gestión de Calidad en Atención
al Huésped y su Vinculación
con la Motivación y la Capacitación
en los Colaboradores de Recepción
del Hotel Esturión & Lodge*

Alumno: Davidson, Andrés Silvio de la Cruz.

Universidad: Abierta Interamericana.

Facultad: Hospitabilidad y Turismo.

Carrera: Licenciatura en Hotelería.

Matricula: 19842.

Fecha: 7 de Mayo de 2007.

ÍNDICE

Introducción y Justificación.....Pág. 01

Hipótesis.....Pág. 03

Objetivos.....Pág. 03

Marco Teórico

La Recepción.....Pág. 04

Las funciones de Recepción.....Pág. 04

Las Auditorías.....Pág. 13

Certificación de Sistema de Calidad.....Pág. 14

Indicadores de Calidad.....Pág. 16

Motivación.....Pág. 17

Ciclo Motivacional.....Pág. 18

Jerarquías de Necesidades según Maslow.....Pág. 18

Influencia de ElogiosPág. 21

Capacitación.....Pág. 23

Desarrollo

Marco Metodológico

Universo de Estudio.....Pág. 25

Unidad de Análisis.....Pág. 25

Tipo de Investigación.....Pág. 25

Diseño de Investigación.....Pág. 25

Instrumentos de Recolección de Datos.....Pág. 25

Características del hotel Esturion & Lodge.....Pág. 28

Misión, Visión, Objetivos.....Pág. 30

Organigrama del hotel Esturión & Lodge.....Pág. 34

Manual de Recepción.....Pág. 36

Calidad.....Pág. 48

Las ISO.....	Pág. 58
Motivación.....	Pág. 61
Capacitación.....	Pág. 70
Presentación de Manual de Procedimiento de Calidad.....	Pág. 74
<i>Manual de Calidad</i>	Pág. 75
<i>Funciones del Asesor</i>	Pág. 76
<i>Motivación</i>	Pág. 78
<i>Incentivacion</i>	Pág. 80
<i>Capacitaciones</i>	Pág. 81
<i>Control del Manual de Calidad</i>	Pág. 93
<u>Conclusiones</u>	Pág. 100

Anexos Metodológicos

Encuestas.....	Pág. 103
<i>Encuestas, Gráficos</i>	Pág. 106
Técnicas proyectivas.....	Pág. 111
Entrevistas	
<i>Entrevista al Gerente de Servicio de Atención al Huésped</i>	Pág. 113
<i>Entrevista al Jefe de Recepción</i>	Pág. 118
<i>Entrevista al Auxiliar de Recursos Humanos</i>	Pág. 122
Fichas de Observación.....	Pág. 125
Bibliografías.....	Pág. 128

Introducción y Fundamentación

En estos tiempos cambiantes de hoy, las organizaciones dedicadas a la hospitalidad no pueden especular sin que las premisas del servicio de calidad en atención al huésped sean su principal cometido, que sean percibidas por el cliente de manera favorable y al mismo tiempo lograr la satisfacción y fidelización de los clientes hacia la empresa.

En la actividad hotelera los empleados son quienes se encargan de acercar el servicio al cliente, convirtiéndose de esta manera en parte de lo ofrecido. En este sentido, el personal de contacto resulta ser la cara visible y constante de la empresa frente a los huéspedes, si estos no colaboran y no orientan sus esfuerzos hacia el logro de la satisfacción de los huéspedes, la cara visible y la imagen del hotel se deteriora o se rompe.

El proceso de la gestión de la calidad en servicios en la atención al huésped debe ser un compromiso y una responsabilidad creada y dirigida por la gerencia de una organización y esta debería generar los mecanismos necesarios para que los colaboradores internalicen los objetivos propuestos y al mismo tiempo se sientan parte del proceso tomándolo como propio y orientando sus esfuerzos hacia el cumplimiento y mejoramiento del mismo.

En consecuencia, llevar a cabo un proceso de gestión de calidad en servicios no solo implicaría considerar los aspectos que le son intrínsecos sino también tener en cuenta ciertos factores internos que podrían influenciar en el desarrollo de dicho proceso, tales como la capacitación y motivación, como vehículos para transmitir y consolidar los objetivos que la organización pretende lograr respecto a la calidad en servicio de atención al huésped.

Un empleado desmotivado y poco capacitado, escasamente lograra llevar a cabo los estándares exigidos por la organización para brindar un servicio de calidad.

El tema de investigación surge a partir del interés por comprender de que manera el hotel Esturión & Lodge encara las políticas orientadas a la gestión de la calidad en el servicio de atención al huésped, y teniendo como premisa lo expuesto anteriormente, se intentara demostrar el vinculo existente entre el logro de los estándares de calidad con aspectos internos de la organización tales como la motivación recibida por los empleados de contacto y el plan de capacitación que la dirección del hotel haya delineado para sus colaboradores. En este caso particular nos referimos a los integrantes del área de recepción del hotel Esturión & Lodge por tratarse de un área de vital importancia en la organización, al ser el primer y ultimo sector de contacto del huésped con el establecimiento.

El abordaje del tema de investigación incluye la definición de lo que se entiende por gestión de calidad, el proceso, los controles que deben existir contrastándolos con la realidad organizacional del hotel Esturión & Lodge. Luego como herramienta transmisora de los objetivos de calidad que la organización pretende se encuentra el proceso de motivación y capacitación.

Para finalizar a modo de aporte, se propone un modelo de Manual de Calidad y Procedimientos alternativo cuya finalidad es aportar lineamientos generales que contribuyan al mejoramiento de la atención al huésped y afianzar la calidad del servicio del hotel Esturión & Lodge de la ciudad de Puerto Iguazú, Misiones.

Hipótesis

Hipótesis 1: El área de recepción del hotel Esturión & Lodge no cuenta con un correcto proceso de gestión destinado a la calidad de servicio en la atención al huésped.

Hipótesis 2: La capacitación y la motivación con que cuentan los colaboradores del área de recepción del hotel Esturión & Lodge tienen influencia directa en el proceso de mejoramiento de la calidad de servicio en atención al huésped.

Objetivos

Objetivo General

- 1) Corroborar la influencia que ejerce la motivación y la capacitación sobre el proceso de gestión de la calidad en el servicio de atención al huésped.

Objetivos Específicos

- 1) Indagar sobre el conocimiento que los colaboradores de recepción del hotel Esturión & Lodge tienen respecto a la calidad en el servicio de atención al huésped.
- 2) Corroborar la relación existente entre la motivación y el mejoramiento del proceso de calidad de servicio en atención al huésped.
- 3) Vincular a la capacitación que reciben los colaboradores con el proceso de calidad en el servicio de atención al huésped.
- 4) Generar una propuesta que lleve a mejorar la atención al huésped del hotel Esturión & Lodge.

MARCO TEÓRICO

La Recepción

El área de recepción es el primer y último contacto con los huéspedes de un hotel. Son la cara más visible de la organización e incluye tareas tales como, ingreso y egresos de los huéspedes, atención al cliente, manejo de los teléfonos, resolución de problemas, y si el hotel contara con un departamento de reservas poseer los conocimientos necesarios que implican al proceso. Pero además, cuentan con otras actividades a realizar, ya que según la demanda del cliente se transforman en agentes de viajes, guías turísticos y críticos de restaurantes.

El recurso humano de un departamento de recepción, también conocido como front office son: jefe y gerente departamental, conserjes, recepcionistas, cajeros, cadetes (conocidos también como bell boys) quienes son los responsables de estar en contacto permanente con los huéspedes del hotel, las 24 horas y todos los días del año.

Las funciones de recepción son:

- **Reservas:** En el caso que un hotel no posea un departamento de reservas, es la recepción la encargada de realizar este proceso. En el caso que el hotel cuente con un departamento de reservas, la recepción deberá de todas formas conocer el mecanismo para la realización de reservas.

- **Registro de entrada:** Conocido también como Check In, el personal de recepción es el que recibe y registra la información necesaria de los huéspedes para su ingreso. Si el huésped ha realizado una reserva con anticipación, la recepción del hotel es la que verifica esa información. En el caso que no lo hubiera, y mediante el chequeo de disponibilidad, se aboca a informar sobre las tarifas vigentes. Una vez realizado el ingreso, el recepcionista comunica al huésped las informaciones necesarias que deberán de saber durante su estadía en el hotel.
- **Registro de Salida:** Conocido también como Check Out, se compone de la liquidación de los gastos que tuvo el huésped durante la estadía en el hotel.
- **Recibimiento:** Función desarrollada por los cadetes, o Bell boys, es la primera y última persona que ve el cliente. Se encarga básicamente de derivar los equipajes de los huéspedes, pero también son las personas que más brindan información sobre el hotel y sobre la ciudad en general.
- **Comunicación:** La recepción es la que entrega a los huéspedes mensajes telefónicos, correo y faxes que puedan llegar a recibir los huéspedes.
- **Servicios de información:** Algunos hoteles cuentan con conserjes, que son personas destinadas a brindar información sobre el hotel en general y sobre la ciudad.

Como se señala anteriormente, una recepción es la presencia permanente del hotel y es el permanente contacto de referencia que poseen los huéspedes. La resolución de problemas es un punto fundamental del área, ya que no solo recibe las que pertenecen a su sector, sino además, las que corresponden a otros sectores, a las cuales también deberá solucionar el problema o redirigir el mismo al área competente.

Al ser un área plenamente de servicios, requiere un esfuerzo mayor en la satisfacción de las necesidades y satisfacciones de los

huéspedes que los demás departamentos que involucran a un hotel. Por ende la excelencia de esta área depende en gran medida del factor humano, al igual que una exigencia mayor de simpatía, amabilidad y capacidad de adaptación a las demandas exigidas por los huéspedes. Una empresa hotelera se debe abocar a la perfección en atención al huésped, servirle, atenderlo, y si el mismo es habitué, conocer sus preferencias. La atención de los huéspedes involucra a todas las áreas que tienen contacto con el huésped, de poco será eficaz el esfuerzo si todas las personas involucradas no logran una sola unidad buscando un objetivo en común, que es la satisfacción de las necesidades y demandas de los huéspedes. Para proporcionar un servicio de calidad es necesario igualar y superar las expectativas que los huéspedes tienen o perciben con respecto al servicio brindado.

Calidad

El concepto de calidad se podría considerar como un procedimiento de reciente desarrollo, hoy en día ya no solo hay que saber y haber logrado el objetivo de calidad, sino que la demanda de calidad es un proceso continuo de mejoras sin fin. La búsqueda de la calidad resulta una disminución en los costos y un incremento sobre las ganancias promovidas para la empresa. Calidad significa en la actualidad, todas las formas a través de las cuales la empresa satisface las necesidades y expectativas de sus clientes y de su personal.

Calidad total: *“ Es una forma de pensar y de actuar que conduce a la excelencia y que mueve a hacer bien todos los trabajos en la empresa, cualquiera sea la función considerada ”* (Puig- Duran Fresco 2006; 255).

“ El servicio no tiene que ser espectacular para que se considere bueno. En algunos sitios el buen servicio casi no se nota, porque sale de acuerdo con las expectativas del cliente. Generalmente, es solo

cuando el servicio se sale de las expectativas del cliente cuando se considera bueno o malo. " (Chon K. y Sparrowe R. 2001: 19).

Pablo D'Onofrio, en su libro Mensaje para la Gestión Hotelera, indica que en el mercado se valoriza fundamentalmente dos atributos para la calidad de los servicios. (D'Onofrio 2005: 17).

Esos dos atributos son:

- **Calidad de servicios ofrecidos:** No hay duda que hoy, además de la ubicación y un adecuado edificio, son muy importantes otros atributos: número y sofisticación de los servicios de alojamiento y comida, de los servicios complementarios de esparcimientos y todos los servicios de comunicación y apoyo.
- **Calidad de esos servicios:** Aún con los riesgos de tratarse de una percepción subjetiva, la calidad distintiva de los servicios es un atributo clave. Entendemos aquí por calidad, la satisfacción y superación de las expectativas del cliente y el anticipo a sus requerimientos, siempre que resulte posible.

El hotelero trabaja para lograr este atributo, sobre los siguientes conceptos:

- Diseño de procesos.
- Fijación de estándares operativos.
- Provisión de recursos.
- Desarrollo del personal involucrado.

Cuando buscamos satisfacción plena en el cliente, estos son algunos de los ítems que se deben tener en cuenta:

- **Cortesía y Amabilidad** constante por parte de los empleados de un hotel con los huéspedes, lo que involucra una sonrisa persistente, y calidez en la voz en el trato cotidiano.
- **Tiempo de espera**, que es la duración de espera de un huésped en la recepción, por teléfono o en la habitación.
- **Dedicación del tiempo necesario**, énfasis en dedicar tiempo a cada momento que el cliente demande.
- **Destreza hacia la resolución de problemas**, tomar a los mismos como propios, no derivar a un compañero, y si el problema no lo pudiera solucionar, derivar el mismo al supervisor inmediato.
- **Respuesta de quejas**, recepción de las mismas, gestión y solución de la queja planteada por el huésped.

El autor del libro *Certificación y Modelos de Calidad en Hostelería y Restauración*, Jorge Puig-Duran Fresco, opina sobre la calidad involucrando al empleado, diciendo: *“ Muchas veces las personas que tratan cara a cara con los clientes son los menos cualificadas, las peor preparadas para dar satisfacción al cliente e integrarlo en la empresa. La calidad será medida por el cliente en función de las actitudes y conductas de las personas con las que trata. Por otra parte el desarrollo de programas como consecuencias de barreras organizacionales y de la falta de calidad y el desarrollo de los recursos humanos (comunicación interna, formación y motivación). ”* (Puig-Duran Fresco J. 2006:2).

Un Hotel debe de contar con una plantilla de personal capacitada, pero sobre todo, debe ser una plantilla que les agrade la vocación de la atención al público, la sonrisa constante, y personas con vocación hospitalaria.

Puede ocurrir en ocasiones que los objetivos planteados por la gerencia del hotel, no contemplan o no se ensamblen con las

necesidades y expectativas de los huéspedes. Por lo que, cuando esos objetivos no contemplan las expectativas del cliente, se plantea una dualidad al personal de atención al huésped, al enfrentar los objetivos de la empresa contra expectativas que les plantea el cliente. El incumplimiento de las necesidades y de las expectativas de los huéspedes conforma un elemento fundamental para la formación de una opinión negativa de la prestación del servicio brindada por un hotel, entonces, se considera un incumplimiento cuando el huésped no queda satisfecho o no se satisfacen sus necesidades con el servicio prestado por la empresa. Las causas que llevan a un hotel al incumplimiento de las necesidades son las llamadas deficiencias o carencias, que representan las diferencias entre lo que el huésped espera, y el servicio prestado por un hotel.

Las satisfacciones logradas en el cliente sirven para posicionar a un hotel en los diferentes segmentos de mercado, logrando un producto competitivo y los beneficios tales como:

- Aumento de lealtad y confianza por parte del cliente hacia la organización, lo que ocasionara aumentos en la rentabilidad para la empresa.
- Lograr elasticidad en las tarifas, como consecuencia de la satisfacción por parte de los clientes.
- Reducción de costos de marketing, ocasionados por las inversiones realizadas en mejorar la imagen del hotel.

Jorge Puig-Duran Fresco, hace hincapié en los costos ocasionados por la falta de calidad, de que un boca en boca que indique satisfacción en un hotel se convierte en gran estrategia por parte de la empresa, ya que una persona insatisfecha comunica el estado de sus expectativas a muchas mas personas que cuando logra satisfacción con el servicio (personas satisfechas comunican a otras 3, las insatisfechas lo harán por menos a otras 11 personas).

Philip Köttler en Mercadotecnia para Hoteleria y Turismo menciona los diferentes costes de la calidad: (Köttler P.; Bowen J.; Makens J. 1997: 268).

- **Costes de prevención:** gastos realizados para impedir que se produzcan errores y hacer bien las cosas desde el principio.
- **Costes de fallos internos:** Son aquellos que se relacionan con la solución de los problemas descubiertos por la empresa antes de que el producto se entregue al cliente.
- **Costos de fallos externos:** gastos destinados a captar nuevos clientes para compensar la perdida de antiguos clientes, para contrarrestar el boca en boca negativo iniciado por clientes insatisfechos y para recuperar la perdida de ingresos de aquellos clientes que no volverán.

Con la realización de un diseño de estándares de calidad, una empresa hotelera conocerá los niveles de calidad que desea para su establecimiento. Pero no solo se debe de buscar a la calidad como una propósito en si misma, sino que se debería enfocar a la obtención de mayores niveles de satisfacción del huésped y cumplir con las expectativas demandadas. Lo que conducirá a la reducción de costos por errores de insatisfacción o compensaciones por un mal servicio debido a que las expectativas de los huéspedes se forman mediante la imagen que tenga el hotel, los comentarios de otras personas, las estrategias de promoción y el precio.

El proyecto y ejecución de un sistema de calidad para un hotel, depende de las diversas necesidades de la empresa, sus objetivos, sus unidades de negocios, los servicios que presta, los procedimientos y las prácticas específicas utilizadas. Intentando otorgar Valor Cliente, o Valor Agregado sobre la competencia directa.

El valor agregado es lo que percibe el cliente que en una primer instancia, implica que se cumplan con las exigencias estándares del hotel y a partir de este punto, todo lo demás que el cliente percibe se convierte en un plus respecto a sus expectativas personales, a esto es lo que se denomina Valor Agregado. Entonces podríamos decir que el valor agregado es el cálculo que hace el cliente sobre el servicio para satisfacer sus necesidades.

Aunque el mismo pueda llegar a considerarse una tarea compleja, a la hora de poder brindar un valor agregado a todos los huéspedes, el desafío tendrá que plantearse en detectar, anticipar y superar, en posible, a estas expectativas que pretende cumplir el huésped. Por ello, también es necesario que los resultados de las evaluaciones sobre la satisfacción de los huéspedes la deban conocer todos los empleados del hotel, partiendo de la alta gerencia hasta los últimos eslabones de la organización.

Los autores del libro, Atención al Cliente en Hostelería, Kaye Chon y Raymond Sparrowe indican que las quejas o clientes insatisfechos

pueden catalogarse en tres formas diferentes las mismas son: (Chon K. y Sparrowe R. 2001: 16,17).

1. **Respuesta del empleado a un fallo del servicio:** Cuando los servicios que normalmente están disponibles faltan o se han perdido, cuando el servicio es más lento que lo razonable, o cuando se producen otros fallos en el núcleo del servicio, la reacción del empleado juega un papel esencial en la opinión que se forme el cliente. La compensación no es la única solución, las explicaciones y el intento de solucionar el problema suelen ser suficientes para apaciguar al cliente.
2. **Respuesta del empleado a las necesidades y exigencias del cliente:** Cuando el cliente quiere que se le modifique el sistema de servicio para satisfacer sus necesidades específicas. La respuesta del empleado suele tener mas importancia que el hecho en sí de haber o no podido cubrir esa necesidad.
3. **Acciones del empleado no solicitadas o inesperadas:** La cantidad de atenciones prodigadas al cliente harán que este se sienta mimado o frustrado. Dedicarle tiempo extra, proporcionarle información adicional o demostrarle interés en su comodidad son respuestas del empleado que dejan satisfecho al cliente.

Para que sean útiles las quejas o reclamaciones deben de formar parte del proceso para el aseguramiento de la calidad, la cual se debe de llevar de forma tal que demuestren frente a una reclamación una actitud abierta, siendo positivos y respetuosos, y ver a la queja como una oportunidad de mejora constante.

Las Auditorias

Las auditorias se definen como el " Examen sistemático e independiente cuyo objetivo es establecer si las actividades y resultados están de acuerdo con los procedimientos establecidos por escrito. También para establecer si estos procedimientos se implantan eficazmente y son los adecuados para conseguir los objetivos " (Puig-Duran Fresco J. 2006-255).

Puig-Duran Fresco J. señala que una auditoria debe tener las siguientes cualidades (Puig-Duran Fresco J. 2006-98).

- Tener claramente definidos los objetivos.
- Auditar todos los aspectos de la calidad.
- Evaluar las acciones interdepartamentales.
- Ser objetiva y no ser intuitiva ni rutinaria.
- Concentrarse en los resultados y en las acciones correctoras derivadas.

Las auditorias pueden ser desarrolladas mediante dos métodos.

- **Auditor externo:** realizadas mediante la contratación de personal ajeno al hotel, quienes verificaran el cumplimiento de los procedimientos, la calidad de los productos, servicios y actitudes del personal. Este control sienta sus bases a partir de procedimientos estandarizados preestablecidos por la empresa.
- **Auditoria interna:** realizadas por una persona o grupo perteneciente a la organización del establecimiento.

Con la auditoria se trata de determinar el grado de cumplimiento de las normas de calidad, siguiendo los procedimientos de los estándares fijados. De esta forma se intenta detectar y señalar las desviaciones respecto a las políticas implementadas por el hotel mostrando posibles recomendaciones de acciones preventivas y/o correctivas.

Certificación de sistema de calidad

Se podría definir a la Certificación de un sistema de calidad a la:
“ *Acreditación emitida por un organismo competente, de que el sistema de calidad de un establecimiento hotelero cumple con los requisitos de las normas de calidad de servicio. Esta certificación puede formalizarse mediante marcas o sellos de calidad.* ” (Puig- Duran Fresco 2006; 255).

Existen innumerables entes u organismos destinados al control de calidad alrededor de mundo, en el caso de Argentina el más conocido, de adaptaciones de modelos de control de calidad, son las Normas ISO 9000 y sus diferentes modificaciones.

En el caso de las normas ISO 9000 (International Standard Organization) expresan cuales son los requisitos para ofrecer un sistema de gestión de calidad, el mismo se centraliza en el logro de la eficacia a través de un sistema de gestión de calidad para dar cumplimiento a las exigencias del cliente. Para obtener la certificación de esta normativa habrá que abocarse a las pautas establecidas por la misma.

Las actualizaciones de las normas ISO 9000, llevaron a dar un mayor enfoque a las demandas y exigencias por parte del cliente, Jorge Puig Duran-Fresco hace mención a esta modificación.

“ Las ISO 9001:2000 orienta los requisitos del sistema de gestión de calidad, que puede usar una organización, para demostrar su capacidad de satisfacer las necesidades del cliente. Plantea un enfoque por procesos para gestionar la calidad. ” (Puig Duran-Fresco 2006; 74)

Los puntos fundamentales de esta adaptación son:

- El hotel debe de manifestar un servicio con constancia, cumpliendo las exigencias de los huéspedes y los reglamentos impuestos por la normativas vigentes implementadas por las ISO 9001:2000.
- Lograr la satisfacción del huésped con la utilización de esta norma, advirtiendo las no-conformidades y las mejoras continuas.
- Mayor liderazgo de gerencias y cargos intermedios que llevan a cabo los procesos de implementación de la calidad.
- Lograr una capacitación constante del personal que afectan a la calidad en servicio.
- Satisfacción necesidades personales y de formación a las personas involucradas.

El fin que persigue un manual de calidad en servicio en atención al huésped no debe ser considerado como una manifestación alternativa de procedimientos, sino como una política obligatoria de acatamientos.

La satisfacción del huésped a la que pretende lograr esta normativa, llevan a la apreciación de factores tales como eficacia del personal involucrado, las comunicaciones departamentales, modificaciones de instalaciones (si fuera necesario), el recurso humano que puede afectar a la calidad del servicio, la organización centrada en el cliente, liderazgo de la dirección, gestión orientada hacia los procesos y la mejora continua.

Indicadores de Calidad

Las mediciones de satisfacción son un proceso de valoración por parte del huésped, basados en su criterio de los resultados que obtiene entre las diferencias de lo brindado por el establecimiento y lo percibido por éste.

La estandarización sobre la calidad del servicio establece los niveles mínimos y máximos determinados a través de indicadores, si el mismo se encuentra dentro de los parámetros esperados por la organización significa que los objetivos planteados para lograr la calidad se están cumpliendo. Si los mismos se encontraran por debajo de los parámetros establecidos, estaría significando que la calidad esta por debajo de lo esperado, una organización es la que deberá de actuar con rapidez a fin de que la calidad alcance los rangos pretendidos. Los indicadores tienen que responder a la estrategia planteada en calidad y servicio.

Cuando hablamos de calidad de servicio y no de producto, estamos mencionando algo intangible, desarrolladas por el personal de una organización en busca de una estandarización en atención al huésped. Debido a que el éxito del objetivo organizacional depende exclusivamente de su personal y su puesta en práctica, es inevitable conocer sus necesidades personales ya que de su satisfacción individual depende el éxito de la calidad en servicio en atención al huésped.

Motivación

Además de perseguir una finalidad, una organización también es un espacio en el cual las esperanzas, anhelos o deseos y las aspiraciones de las personas que la integran intentan expresarse y realizarse, por lo tanto ésta cumple dos funciones, producir y distribuir un producto o servicio con determinados beneficios para una organización, al mismo tiempo que ha de tratar de que sus integrantes y los grupos trabajen con eficacia en forma conjunta y solidaria. El empleado demuestra confianza en un clima laboral que permita desarrollar su capacidad.

Si se lograra que los empleados se encuentren satisfechos, la misma satisfacción repercutirá en forma directa hacia el huésped, porque de esta forma habrá menos posibilidades de que el mismo transmita su estado de ánimo o inconvenientes que puede tener dentro de la organización.

Es importante dejar aclarar que las necesidades de las personas varían de individuo a individuo y producen diversos patrones de comportamiento.

Ciclo Motivacional:

Al referirse a este concepto, Idalberto Chiavenato dice que *“este comienza cuando surge una necesidad, es una fuerza dinámica que origina un comportamiento.”* (Chiavenato, I.; 2001:70).

Cada vez que aparece una necesidad se rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, insatisfacción, inconformismo y desequilibrio que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento capaz de descargar la tensión y libera su inconformidad y del desequilibrio. Una vez satisfecha la necesidad el individuo recobra su estado de equilibrio anterior.

Cuando se presenta la frustración de la necesidad en el ciclo, la tensión encuentra una barrera que impide su liberación y al no hallar la salida normal busca una vía indirecta de salida sea mediante lo psicológico (agresividad, descontento, apatía, indiferencia) o mediante lo fisiológico (tensión nerviosa, insomnio, repercusiones cardíacas).

Puede ocurrir a su vez, que no ocurra frustración porque la misma puede compensarse, esto se da en el caso de que la satisfacción de otra necesidad logra reducir la intensidad de una necesidad que no puede satisfacerse.

Jerarquía de las Necesidades según Maslow:

Abraham Maslow opina que las personas son empujadas por necesidades particulares en determinados momentos específicos. Chiavenato, toma a Abraham Maslow para clasificar a las necesidades. Según Maslow, *“las necesidades están distribuidas en una pirámide, en la base están las necesidades más elementales y recurrentes, denominadas necesidades primarias, en tanto que en la cima se hallan las más sofisticadas o abstractas, las secundarias.”* (A. Maslow en Chiavenato, I.; 2001:72).

Su disposición es en orden de manifestación.

Necesidades Fisiológicas: son las necesidades innatas como las de alimentación, sueño y reposo, abrigo o el deseo sexual. Exigen

satisfacción cíclica y reiterada para garantizar la supervivencia del individuo, estas son las que orientan la vida humana, monopolizan el comportamiento del recién nacido y predominan en el adulto sobre las demás necesidades cuando no se satisfacen. Su principal característica es la premura.

Necesidades de Seguridad: constituyen el segundo nivel, llevan a que la persona se proteja de cualquier peligro real o imaginario, físico o abstracto. Al igual que las anteriores están ligadas a la supervivencia del ser humano, estas necesidades son importantes dentro de la organización debido a que la persona necesita tener cierta certidumbre respecto de su permanencia en ella, de igual manera debe contar con condiciones de trabajo seguras y adecuadas al tipo de labor que desempeña.

Necesidades Sociales: relacionadas con la vida del individuo en sociedad junto a otras personas, son las necesidades de asociación, participación, aceptación, amistad, afecto y amor. Cuando estas no son satisfechas surgen sentimientos hostiles con las personas del entorno lo cual conduce a la desadaptación y soledad, por lo tanto es de suma importancia que las personas puedan obtener estos satisfactores dentro del lugar donde trabajan a través de la aceptación como miembros y de la oportunidad de participación.

Necesidades de Autoestima: hacen referencia a la manera en como se ve y evalúa la persona, autoevaluación y autoestima. Intervienen aspectos tales como la seguridad en si mismas, la confianza, la necesidad de aprobación, de status y prestigio. La frustración de éstas necesidades provocan sentimientos de inferioridad, dependencia, debilidad y desamparo, estas se vinculan con obtener reconocimiento de la labor realizada dentro de la organización como del logro de una reputación y consideración por parte de los pares y de los superiores.

Necesidades de Autorrealización: son las necesidades más elevadas que llevan al individuo a desarrollar su propio potencial y realizarse como personas durante toda su vida. Esto se expresa a través

del deseo de superación, se relacionan con autonomía, autocontrol, competencia y realización de los talentos.

Las cuatro primeras categorías de necesidades pueden satisfacerse mediante recompensas externas (dinero, alimento, amistades, elogios) mientras que estas solo pueden lograrse a través de recompensas intrínsecas que las personas se dan a sí mismas y que no son observables por los demás ni controlables, ya que una persona posee diferentes necesidades en momentos diferentes, tales como las que surgen del hambre, sed y incomodidad, sin embargo otras son psicológicas y proceden de diferentes estados de tensión tales como la necesidades de reconocimiento, estima o pertenencia. La mayoría de estas necesidades muchas veces no alcanzan a motivar una acción de una persona en ciertos momentos.

“ Todo el personal necesita saber que tiene participación en la empresa. Ser responsable de ciertos números de asuntos, así como el sentimiento de compromiso con los valores de una compañía, fortalece el sentimiento de orgullo de pertenecer a una empresa, lo que a su vez mejora el ambiente ético y las personas que trabajan juntas confían mas las unas en las otras y se ven a si mismas como componentes de un equipo dedicado a no defraudar la confianza de la empresa. ” (Chon K. y Sparrowe R. 2001: 477)

Es fundamental el reconocimiento de la organización hacia sus empleados, esto provoca fidelidad y orgullo y hace resaltar la imagen positiva de la organización. Reconocimiento, incentivación, capacitación y premiación son aspectos que logran en los empleados un mayor rendimiento laboral reflejado en su comportamiento individual, con sus compañeros, sus superiores y principalmente con los huéspedes.

“ Una cultura de servicio da autoridad a los empleados para resolver los problemas de los clientes. Esta cultura se apoya en un sistema de recompensas con base en la satisfacción del cliente. Los seres humanos generalmente hacen algo que amerite una recompensa. Si una organización desea ofrecer un producto de calidad, entonces la cultura de la organización debe apoyar y recompensar la atención de las necesidades del cliente. ” (Kötler P.; Bowen J.; Makens J. 1997: 82)

El empleado tiene que demostrar que se esfuerza por su empleo, que desea alcanzar el éxito personal y organizacional, al mismo tiempo que su trabajo sea apreciado y su esfuerzo reconocido. Si esto se logra satisfactoriamente, se estará creando un entorno vital, agradable, motivador y enérgico adentro de una empresa.

Influencia de los Elogios:

Knouse, hace referencia al auge de la influencia que significa un elogio, *“ Durante el movimiento de la calidad total de los noventa, y a partir de otros eventos del siglo veinte relativos a la concesión de poder al empleado, varios modelos empresariales se apartaron del estilo jerárquico para dar a los empleados una mayor responsabilidad en la toma de decisiones, e incluso se referían a ellos utilizando términos mas generales como *Miembros del equipo* o *Asociados*. ”* (Knouse; 1996 en Rosenfeld P.; Giacalone R.; Riordan C.; 2002; 30).

El elogio tiene la virtud de reforzar la propia estimación, pero constituye a la vez un estimulante para acrecentar el ritmo de trabajo,

dicha satisfacción se vuelca hacia las personas del entorno y hacia el jefe que emitió el elogio. Otro factor positivo del elogio hace alusión a los estados morales de los empleados, hay personas que tienden a sentirse deprimidas y carecen de confianza en sí mismas, un cálido elogio es la mejor psicoterapia para levantar el espíritu de las personas.

La motivación y el reconocimiento, por parte de los jefes a sus subordinados, no solo se manifiestan mediante premios, sino también ante un reconocimiento del día a día sobre el desempeño y las actividades comunes, la cual también es considerada parte de la motivación. Ayudar y apoyar en la vida personal de los empleados también representa una actitud considerada como motivación, puesto que estos no solo advierten el esfuerzo y el interés por parte de sus jefes sino que también favorece la disminución de las distancias jerárquicas dentro de las organizaciones, es decir, que la motivación mas directa que recibe un empleado proviene de su jefe directo.

Así como las organizaciones motivan a sus empleados y les otorgan reconocimiento también esperan contar con personal que se identifique y respondan a ella, que se encuentren lo suficientemente capacitados y entrenados hacia los fines de la organización. Para ello las organizaciones diseñan los planes de entrenamiento y capacitación orientados hacia sus colaboradores. Si entendemos al proceso de calidad en la prestación del servicio como uno de los objetivos de la organización, el programa de capacitación debe incluir aspectos vinculados al proceso de gestión de calidad.

Capacitación

Jorge Aquino, conceptualiza a la capacitación como *“toda actividad que se realiza en una organización respondiendo a sus propias necesidades de capacitación, tendiendo a provocar un cambio en la actitud mental, los conocimientos y habilidades de su personal.”* (Aquino, J.; 2000:92).

Educar a alguien es darle mayor capacidad para poder desempeñarse con un mayor éxito en su puesto, logrando que su perfil demuestre conocimientos, habilidades y cualidades requeridas para el desempeño de las funciones propias de su puesto.

El autor Tony Pero, conceptualiza a la capacitación en un doble sentido, *“ Capacitar a un empleado tiene un doble objetivo: perfeccionarlo e incentivarlo. Cuanto más capacitado este el empleado, mayor rendimiento tendrá y mayor actitud de servicio poseerá frente al huésped. La atención personalizada se adquiere también en base a la capacitación y la experiencia, y continúa siendo la tecnología mas avanzada que existe en la hotelería. ”* (Pero T. 2006; 61)

Pablo D’Onofrio hace referencia al peligro que ocasiona la no motivación del personal dentro de una organización:

“ El seguimiento del desarrollo de cada elemento humano no solo perfecciona, motiva o fideliza al colaborador, sino que acrecienta el capital de la empresa, le permitirá ser competitiva y proyectarse en expansión. La mentalidad “no gastemos tiempo y dinero en formar gente que nos robara los competidores” francamente empobrece peligrosamente el activo mental de la empresa y a mediano plazo se paga las consecuencias. ” (D’Onofrio P. 2005; 101).

Llevar a cabo un proceso de capacitación no solo implica invertir para el crecimiento actual, sino no también involucra la transformación del personal a largo plazo, de manera tal que las personas se sientan motivadas a continuar siendo fieles a la organización, respondiendo así a la necesidad de crecimiento y desarrollo personal que todo colaborador busca encontrar dentro de la empresa.

MARCO METODOLÓGICO

Universo de estudio

Hotel Esturión & Lodge, Puerto Iguazú, Misiones.

Unidad de análisis

Colaboradores del área de recepción del hotel Esturión & Lodge.

Tipo de Investigación

Investigación Cualitativa – Cuantitativa.

Diseño de Investigación

En el presente trabajo se estipulo un análisis que permitiera vincular dos aspectos internos de la organización tales como la capacitación y motivación de los colaboradores del área de recepción del hotel Esturión & Lodge y la influencia que estos factores ejercen en el proceso de gestión de calidad en la prestación de los servicios al huésped. Considerando la perspectiva que los colaboradores tienen respecto a la calidad del servicio puesto que ellos cumplen un rol esencial en la consecución de los objetivos que el hotel tenga en este sentido. Propios la realización de un sondeo que permitiera diagnosticar un panorama del grado de calidad en servicio al huésped desde la perspectiva de los clientes internos (colaboradores de recepción). El objetivo del relevamiento (muestreo) a través de encuestas, técnicas proyectivas, observaciones y entrevistas estuvieron estrechamente ligadas a revelar información sobre la calidad y motivación, teniendo como disparador muchas preguntas similares para contrarrestar opiniones de los colaboradores.

Instrumentos de recolección de datos:

- Encuestas
- Observaciones
- Técnicas proyectivas
- Entrevistas

Encuestas

El modelo seleccionado es el de las encuestas cerradas; se utilizó como variable la percepción de los colaboradores hacia los servicios de atención al cliente, las diferentes apreciaciones sobre motivación y/o incentivos que recibirían los colaboradores.

Se encuestaron a 10 personas sobre una muestra de 17 personas que representan el 70% del total de los colaboradores del área de recepción del hotel Esturión & Lodge. El resto de los colaboradores no fueron recurridos por encontrarse en su periodo de vacaciones o porque su ingreso al área de recepción no habrían superado los 3 meses de antigüedad.

Observaciones

Las observaciones se realizaron con el objetivo de registrar situaciones que involucren la calidad del servicio en atención al huésped por parte del área de recepción del hotel Esturión & Lodge registrando notas de las reacciones de los colaboradores y de los huéspedes ante determinadas situaciones: actitudes tomadas por los colaboradores frente al huésped, comunicación no verbal y el momento en que un huésped presenta una queja al establecimiento.

Técnicas proyectivas

Se tratan de técnicas de asociación de frases, herramienta que consiste en la redacción de 9 oraciones, que deberán ser completadas con las opiniones, ideas y asociaciones que le remitan cada una de las frases inconclusas a los colaboradores de recepción del hotel Esturión & Lodge. Por relacionarse con una plaza donde se concentran en su mayoría elementos subjetivos, el análisis de técnicas proyectivas resulta provechoso para extraer las percepciones de los colaboradores seleccionados. La finalidad de esta herramienta es conocer la valoración e interpretación que cada persona realiza de los temas propuestos, los modelos utilizados se encuentran en el anexo metodológico de la siguiente investigación.

Entrevistas

Las entrevistas utilizadas como complemento de estos instrumentos sirvieron como en todos los casos para reforzar las opiniones

y aclarar los conceptos e ideas gracias a que los entrevistados pudieron expresarse sin condicionamientos, las mismas fueron desarrolladas a informantes claves, como el gerente departamental, al jefe de recepción y al auxiliar de Recursos Humanos. Los bloques temáticos se organizaron en forma progresiva, de los más generales a los más específicos.

De Acuerdo a los conceptos desarrollados en el marco teórico de esta investigación, a continuación se presenta el desarrollo de los mismos y sus correspondientes contratación con la realidad del área de recepción del hotel Esturión & Lodge, para el cual se han recurrido a los datos obtenidos mediante la utilización de las herramientas de recolección propuestas anteriormente, como el análisis de encuestas, análisis de entrevistas y técnicas proyectivas así como las observaciones de situaciones puntuales, las mismas serán expuestas y cruzadas entre si conforme los bloques temáticos que se planteen.

Características Generales del hotel Esturión & Lodge.

Según el Manual del Colaborador, el cual se entrega a los empleados al ingresar a trabajar al hotel Esturión & Lodge, el mismo manifiesta las siguientes características de la empresa.

El Hotel Esturión tiene 118 habitaciones y 5 suites, recientemente remodeladas, para ofrecerles a nuestros huéspedes un excelente lugar para descansar luego de un largo día de actividades. Su privilegiada ubicación, frente al Hito Tres Fronteras y al río Iguazú y, próximo al centro de la ciudad de Puerto Iguazú, permite a los huéspedes estar en contacto con la exuberante naturaleza que ofrece Iguazú como con la ciudad que rodea a una de las zonas naturales más imponentes del país al mismo tiempo que ofrece una vista panorámica de 3 países.

La piscina, rodeada de un exuberante paisaje y vista al río, es el sitio ideal para el relax. Las canchas de tenis son la opción para divertirse. El impresionante marco natural del paisaje es uno de los mayores atractivos del hotel. Por ello se está desarrollando un circuito ecológico, con sectores de selva autóctona, que convertirá al complejo en una verdadera atracción turística.

El quincho ubicado próximo a la piscina, ofrece la posibilidad de disfrutar almuerzos o cenas al aire libre. También es ideal para realizar eventos de noche o de día aprovechando el clima subtropical de Puerto Iguazú. El restaurante Caviar, recientemente renovado, es el salón restaurante del hotel que ofrece variadas experiencias gastronómicas. Se encuentra rodeado de una amplia galería ideal para disfrutar almuerzos y cenas al aire libre. Funciona también como desayunador y puede acondicionarse para eventos sociales o empresariales, fiestas privadas y espectáculos artísticos. Además, el hotel cuenta con tres amplios salones –Salón Victoria Aguirre, Tres Fronteras y Arcobaleno- fácilmente adaptables a cualquier tipo de eventos. El lobby bar, ubicado en el nivel del acceso principal, está rodeado también de galerías con espléndida vista al río Iguazú,

proporcionando un ambiente especial para degustar variados tragos y snacks.

El Hotel Esturión contará con un parque temático próximamente. Este estará tematizado sobre la “selva” que rodea la zona.

Extracto del Manual del Colaborador.

Con respecto a la finalidad que persigue el Manual del Colaborador y así como el otro manual que perciben los empleados al ingresar al hotel, el Manual de Recepción, el auxiliar de Recursos Humanos del hotel Esturión & Lodge, nos comunica que:

“ El Manual del Colaborador, por denominarlo así, es el manual de política interna de la empresa, este manual lo que hace es que cuando una persona ingresa lo inserta en su lugar de trabajo, le da pautas del área y pautas generales de cómo se rige el comportamiento interno normal del hotel. ”

Extracto de entrevista al Auxiliar de Recursos Humanos.

El presente resumen es el que recibe el colaborador, llamados de esta forma a todos los empleados de la organización, al ingresar a trabajar al hotel Esturión & Lodge, pero el mismo no se encuentra actualizado, las modificaciones faltantes en el Manual del Colaborador que se pudieron observar son las siguientes:

- El hotel Esturión pasó a adjuntar el nombre de Lodge debido a que durante el transcurso del año 2005 finalizó el proyecto de realización de cuatro lodge situados frente del hotel, pasándose a llamar a partir de ese momento hotel Esturión & Lodge.

- El concepto de remodelación es erróneo para el año que se realizó el manual (2003), durante la finalización del 2006 y principios del 2007 se encuentran remodelando por etapas los diferentes pisos del hotel. Las modificaciones implican remodelaciones de los baños, pintura de habitaciones, cambios parciales de mobiliarios y la sustracción de alfombras de habitaciones y pasillos.
- A fines del 2005, y solamente durante los meses que dura el verano, se inauguró un nuevo punto de venta conocido como "Chill Out" un lugar al aire libre, música relajante y que tiene como finalidad un lugar donde los huéspedes pasan a relajarse luego de las varias horas de excursión, donde se brindan aperitivos acompañados de minutas.
- El sendero ecológico que cuenta el hotel Esturión & Lodge ya se encuentra finalizado pero el mismo se encuentra con falta de mantenimiento al igual que parque temático que se menciona en el Manual del Colaborador todavía no se encuentra en vía de desarrollo.

Misión, Visión y Objetivos del Hotel Esturión & Lodge.

La misión del hotel Esturión & Lodge es compartida junto con el otro hotel que la compañía posee, el hotel Aconcagua de la ciudad de Mendoza, las mismas declaran que la misión de la organización es:

- Establecimiento de un concepto novedoso, integral y consistente, reflejado en sus distintos servicios.
- Diversificación de los servicios y productos, ofreciendo creatividad y calidad en las prestaciones. Una propuesta en la cual el cliente sea protagonista en forma permanente, a través de su acercamiento e integración a la fuerza natural y cultural de la zona, aprovechando en forma exclusiva los rincones naturales y al aire libre que los alberguen.
- Personalización de la atención al cliente, reconociendo las necesidades de los distintos segmentos privilegiando, en todo

momento, la motivación, el turismo y placer-ecológico, basado en simples y genuinas experiencias de vida.

- Una propuesta de actividades creativas para lograr que el cliente sienta que la esencia de la vida vuelve a pasar por las simples sensaciones de bienestar.
- Un ambiente y ubicación privilegiados y exclusivos, debido a su ubicación en las zonas más importantes de las ciudades en las que se encuentran y la cercanía a zonas de naturaleza imponente.

Extracto del Manual del Colaborador.

En términos generales la organización pretende diferenciarse dando un producto novedoso que se vea reflejado en sus servicios, ofreciendo en ellos creatividad y calidad.

Cuando se menciona la " *Personalización de la atención del cliente* " y " *Un ambiente y ubicación privilegiado y exclusivo* " la compañía pretende que el huésped logre una experiencia agradable en el hotel, en la cual además de ponderar los vinculado a la estructura edilicia del hotel pretende vincularlo con el entorno externo en el cual se encuentra, en el caso particular del hotel Esturión & Lodge, este brinda un valor agregado por situarse en una zona donde puede apreciarse una de las mejores vistas que la ciudad de Puerto Iguazú ostenta.

Un punto observable en esta misión es que no involucra en forma directa al recurso humano del hotel, a pesar que, para lograr la misión de creatividad y calidad depende casi exclusivamente de los colaboradores.

Una visión, que no es cuantificable en términos de corto o mediano plazo, pero es la que trasmite la idea del negocio, la visión del fundador y la naturaleza de la organización, son las que se hallan dentro de una filosofía de la visión, pero sin embargo estas ideas no están contempladas, por lo menos, dentro del Manual del Colaborador ni tampoco en el Manual de Recepción.

Con referencia a la misión de la empresa y los objetivos el gerente de Servicios de Atención al Huésped del hotel Esturión & Lodge, comunico que:

“ La misión es la misma de toda la empresa, los objetivos para el área de recepción pueden ser mensuales, semestrales o anuales. ”

“ Yo creo que conocen mejor los objetivos (en referencia a que si los colaboradores de recepción la saben identificarlos), conocen también las tácticas para lograr estos objetivos. ”

Extracto de entrevista al gerente de Servicios de Atención al Huésped.

El Gerente a cargo de recepción del hotel Esturión & Lodge, manifiesta en forma indirecta la falta de información por parte de los colaboradores de recepción sobre la misión de la empresa, pero deja en claro que los objetivos son conocidos por el área de recepción y que los mismos conocen las tácticas estratégicas para cumplir con ellos.

En cuanto a la misión específica para el área de recepción del hotel Esturión & Lodge, el Manual de Recepción del hotel Esturión & Lodge destaca lo siguiente:

El Front Office será el nexo entre nuestros huéspedes y la organización. Quienes se hospeden en nuestros hoteles sentirán que los colaboradores del Front Office realmente entienden sus necesidades y que verdaderamente disfrutan asistiéndolos. El entusiasmo, cortesía y profesionalismo que pondrán a cada una de sus tareas les demostrará a los pasajeros que irán más allá de lo pensado por satisfacer sus necesidades.

Los colaboradores del Front Office tendrán un rol de suma importancia: crearán la primera y la última buena impresión para nuestros huéspedes. Esta impresión será la de la eficiencia, rapidez, cordialidad y la del destacado servicio que se les proveerá en todo momento.

Para alcanzar los objetivos propuestos y los altos estándares de calidad establecidos por los Hoteles Aconcagua y Esturión & Lodge, será indispensable desarrollar una excelente relación laboral entre el Front Office y otros departamentos. Canales de comunicación abiertos y receptivos serán un ingrediente esencial en el cumplimiento de todos los objetivos departamentales. La coordinación y el cumplimiento de tiempos establecidos serán fundamentales en el logro del éxito.

El Front Office asegurará que los huéspedes tengan una experiencia placentera desde el momento en el que llegan hasta el momento en que parten de la propiedad. El principal objetivo del Front Office será asistir a los huéspedes en todo momento, respondiendo por los temas que le conciernen y derivando a aquellos que son relativos a otras áreas, asegurando que los huéspedes se sientan satisfechos. El Front deberá realizar el follow up (Seguimiento) que sea necesario.

Extracto del Manual de Recepción.

Lo que pretende lograr esta parte del Manual de Recepción, es poner a la satisfacción del huésped en primer lugar como meta y como

objetivo, mostrando entusiastas a los colaboradores por sus labores, expresando interés ante las necesidades de los huéspedes y haciendo un seguimiento de los mismos. Pero a su vez indica que una sola herramienta es necesaria para lograr el objetivo y es mediante una correcta comunicación interna entre los diferentes departamentos del hotel.

Organigrama del hotel Esturión & Lodge.

El siguiente organigrama pertenece al sector de Servicio de Atención al Huésped del hotel Esturión & Lodge, en el cual se encuentra el área objeto de análisis de la presente investigación:



Fuente: Elaboración propia.

El presente organigrama esquematiza la distribución fundamental del personal del área de recepción del hotel Esturión & Lodge, el departamento de Servicios de Atención al Huésped también comprenden al área de Reservas, Housekeeping y Comercial. En el mismo se puede apreciar que el área de recepción solo cuenta con un superior, el jefe de recepción, y no se visualiza ningún cargo intermedio para el sector, también cabe mencionar que el hotel Esturión & Lodge no posee un gerente general por lo consiguiente las cuatro gerencias de los diferentes departamentos del hotel Esturión & Lodge son las que toman las decisiones que corresponderían a la Alta Gerencia, dichos departamentos son Servicios de Atención al Huésped, Administración, Alimentos & Bebidas y Mantenimiento.

Cabe destacar que durante la etapa de finalización de esta investigación y durante el inicio del año 2007 la organización del hotel Esturión & Lodge sufrió cambios en su estructura debido a que después de casi 3 años se nombro un gerente general y se creo un área de Comercial, antes perteneciente al departamento de Servicios de Atención al Huésped, ahora posee su propio departamento, por lo tanto en la actualidad el establecimiento cuenta con un gerente general y 5 departamentos organizacionales. Debido a que la investigación trascurrió durante el año 2006 las modificaciones organizacionales realizadas en el hotel Esturión & Lodge no fueron tomadas en cuenta.

Manual de Recepción.

El siguiente manual departamental del área de recepción del Hotel Esturión & Lodge establece las políticas y procedimientos del área, adaptándolas a las normas y prácticas locales. El manual ha sido diseñado para ser utilizado por todos los colaboradores de recepción y comienza dando una visión general del hotel, sus productos, servicios y facilidades. Enumera y explica las políticas y procedimientos del área y su última modificación data de noviembre del año 2003.

El Manual de recepción del hotel Esturión & Lodge, demuestra en forma amplia y detallada cómo actuar frente a ciertas acciones diarias, la descripción cuenta de 49 puntos sobre las actividades a realizar y como llevarlas a cabo por los colaboradores de recepción, a continuación se mostrara únicamente los puntos y las características de políticas de esos procedimientos que son las cuales proyecta el hotel Esturión & Lodge para los colaboradores para el área de recepción.

1. Como prepararse para tomar el turno:

- ✓ Rooming.
- ✓ Ponerse al tanto de las novedades.
- ✓ Preparar el lugar de trabajo.
- ✓ Preparar la Caja.

2. Como manejar pedidos de early check in o prebooking en reservas confirmadas.

- ✓ Informar al huésped.
- ✓ Verificar disponibilidad en el sistema.

3. Como recibir un objeto que va a ser retirado por un huésped:

- ✓ Obtener los datos de quien retirará el bulto.
- ✓ Confirmar que haya reserva a nombre del huésped.
- ✓ Obtener los datos de quien deja el bulto y el contenido del mismo.
- ✓ Asentar que el huésped tiene un bulto para entregárselo.
- ✓ Identificar el bulto.
- ✓ Trasladar el bulto a un espacio físico seguro.
- ✓ Dar seguimiento.
- ✓ Como actuar en caso que el huésped no tenga reserva en el hotel.
- ✓ Como actuar en caso que el huésped cancele la reserva y tenga un bulto que deba serle entregado.

4. Como manejar un upgrade:

- ✓ Tomar la decisión para hacer un upgrade.
- ✓ Informar al pasajero.
- ✓ Asentar los cambios.

5. Como preasignar una habitación:

- ✓ Identificar pedidos especiales.
- ✓ Identificar disponibilidad de habitaciones.
- ✓ Asignar habitación.

6. Como recibir un huésped que arriba en auto:

- ✓ Abrir la puerta del auto y saludar.
- ✓ Descargar el equipaje.
- ✓ Acompañar al huésped.
- ✓ Estacionamiento.

7. Como atender el acceso al huésped:

- ✓ Saludar al huésped.
- ✓ Abrir la puerta.

8. Como manejar el equipaje de los huéspedes al hacer el check in:

- ✓ Ingresar equipaje.
- ✓ Llevar equipaje a la habitación.
- ✓ Como manejar el equipaje de un grupo.

9. Como hacer el check in:

- ✓ Darle la bienvenida al huésped.

- ✓ Buscar la reserva en el sistema.
- ✓ Presentar la tarjeta de registro.
- ✓ Verificar que la habitación asignada contemple los requerimientos del huésped.
- ✓ Completar la tarjeta de registro.
- ✓ Chequear fecha de salida del huésped.
- ✓ Tarifa.
- ✓ Como actuar en caso que el huésped nos indique que la tarifa de la tarjeta registro no coincida con la tarifa que le informaran.
- ✓ Pedir garantía.
- ✓ Brindar información adicional.
- ✓ Entregar llave.
- ✓ Despedir huésped.
- ✓ Guardar la ficha de registro.
- ✓ Como actuar en caso que la ficha de reserva y la reserva no se encontraran.

10. Como hacer un upselling:

- ✓ Ofrecer al huésped las posibilidades de alojamiento más caras que la que ya tenía contratada o de la que está por contratar.
- ✓ Mostrar habitación.
- ✓ Realizar el check in.
- ✓ Como manejarse en un upselling telefónico.
- ✓ Si un pax debe retirarse.

11. Como completar el folio del huésped en el sistema:

- ✓ obtener información.
- ✓ Completar el folio del pasajero.

12. Como extender la estadía de un huésped:

- ✓ chequear la disponibilidad.
- ✓ Chequear método de pago.
- ✓ Hacer cambios necesarios.
- ✓ Como actuar en caso que el hotel no tenga disponibilidad.
- ✓ Como acortar estadía.

13. Como hacer un cambio de habitación:

- ✓ Identificar la razón para realizar el cambio.
- ✓ Chequear la disponibilidad.
- ✓ Contactar al huésped.
- ✓ Enviar a cadetes para realizar el cambio.
- ✓ Asentar cambios.
- ✓ Derivar pedido al departamento correspondiente.
- ✓ Como actuar en caso que no haya disponibilidad para las fechas o para el tipo de habitación.

14. Como manejar la tarifa para un huésped que solo se hospedara durante el día en el hotel (day use):

- ✓ saludar al pasajero.
- ✓ Check in.
- ✓ Ingresar tarifa correspondiente.

15. Como manejar los pedidos de late check out:

- ✓ Explicar política de late check out al huésped.
- ✓ Chequear disponibilidad.
- ✓ Ingresar horario Check out.
- ✓ Imputar cargo.

16. Como chequear limites de créditos:

- ✓ Imprimir listado de créditos de huéspedes.
- ✓ Controlar los saldos de los créditos.
- ✓ Comunicar situaciones especiales al jefe de recepción.
- ✓ Pedir saldo de los créditos.

17. Como hacer la revisión de los cargos hechos a las cuentas:

- ✓ Chequear estado de cuentas.
- ✓ Cruzar cargos imputados con comprobantes.

18. Como presentarle la cuenta a un huésped:

- ✓ Localizar folio en el sistema.
- ✓ Pedir cargos de frigobar y de habitación de último momento.
- ✓ Imprimir el folio.
- ✓ Presentar el folio.
- ✓ Registrar observaciones del pasajero.
- ✓ Ingresar cargos a la cuenta del pasajero.
- ✓ Preparar la factura.
- ✓ Cobrar la cuenta.

19. Como manejarse cuando un huésped no reconoce un cargo:

- ✓ Consultar si niños o acompañantes realizaron el cargo.
- ✓ Confirmar con las auxiliares de pisos que el cargo haya sido pasado correctamente.
- ✓ Obtener autorización para hacer el descuento.
- ✓ Emitir descuento.

20. Como manejar cheques de viajeros:

- ✓ Explicar política al pasajero.
- ✓ Obtener los cheques de viajeros.
- ✓ Obtener otros documentos.

21. Como realizar modificaciones a las cuentas de las habitaciones o en facturas ya emitidas:

- ✓ Emitir nota de crédito por gastos que no corresponden a una factura ya emitida.
- ✓ Como actuar en caso que la factura no haya sido emitida.

22. Como pasar información al departamento de Alimentos y Bebidas:

- ✓ Recavar información.
- ✓ Preparar planilla.
- ✓ Entregar.

23. Como emitir los listados y reportes del Front Office:

- ✓ Emitir listados y reportes.
- ✓ Listado Policial.
- ✓ Listado de Frigobar (TOTAL).
- ✓ Listado de Lavandería (TOTAL).
- ✓ Listado General de Habitaciones Ocupadas.
- ✓ Listado de Telefonía x Interno.
- ✓ Listado de Novedades Diarias.
- ✓ Informe de Ocupación.

24. Como hacer el informe de ocupación:

- ✓ Recolectar la información necesaria para el informe.
- ✓ Completar el archivo con los datos.
- ✓ Distribuir.

25. Como hacer un cierre de caja:

- ✓ Emitir listados.
- ✓ Controlar los montos facturados.
- ✓ Como hacer modificaciones por el sistema para ajustar los movimientos de caja.
- ✓ Hacer el cierre de caja de turno.

26. Como hacer el pase de caja de un turno:

- ✓ Completar la documentación necesaria.
- ✓ Entregar la caja al turno entrante.
- ✓ Como actuar en caso que los montos declarados no coincidan con los montos ingresados.

27. Como hacer una rendición de caja de tesorería:

- ✓ Ordenar la documentación.
- ✓ Rendir el dinero excedente de caja.
- ✓ Preparar otra documentación.
- ✓ Rendir la caja.
- ✓ Preparar la documentación.

28. Como guardar el equipaje en el valijero:

- ✓ Identificar equipaje.
- ✓ Colocar equipaje.
- ✓ Como entregar a los huéspedes su equipaje.

29. Como manejar objetos olvidados por los huéspedes:

- ✓ Entregar a Seguridad.
- ✓ Comunicar a los colaboradores del Front.
- ✓ Como actuar cuando un huésped que hizo el check out llama para averiguar por un objeto que dejó olvidado en el hotel.
- ✓ Como actuar cuando el objeto olvidado no fue encontrado.
- ✓ Como actuar cuando el objeto olvidado fue encontrado.
- ✓ Como actuar en caso que un pasajero que esté hospedado en el hotel haya olvidado un objeto personal dentro de éste.

30. Como hacer cambios de monedas:

- ✓ Chequear caja.
- ✓ Documentación respaldatoria.

31. Como mostrar una habitación:

- ✓ Conocer las necesidades del huésped:
- ✓ Chequear la disponibilidad.
- ✓ Acompañar al huésped a la habitación.
- ✓ Como mostrar una habitación.
- ✓ Agradecer al huésped.

32. Como utilizar una planilla de pedidos de huéspedes:

- ✓ utilizar la planilla de pedido de huéspedes.

33. **Como contestar el teléfono:**

- ✓ Atender el teléfono.
- ✓ Saludar.
- ✓ Como poner en espera a un llamado telefónico.
- ✓ Como transferir llamadas externas a huéspedes.
- ✓ Como transferir un llamado a interno a una habitación.
- ✓ Como manejar los pedidos especiales de los huéspedes (incógnitos o alias).
- ✓ Como derivar llamados a las extensiones de los colaboradores del hotel.
- ✓ Como avisar que se transferirá un llamado.
- ✓ Como finalizar una comunicación.

34. **Como manejar correo o faxes para huéspedes:**

- ✓ Verificar que el huésped esté alojado en la propiedad.
- ✓ Contactar al huésped (de ser aplicable).
- ✓ Enviar fax.
- ✓ Como actuar en caso que el huésped no esté alojado en la propiedad.
- ✓ Como actuar en caso que el pasajero tenga reserva.
- ✓ Como actuar en caso que el huésped no esté alojado y que tampoco exista una reserva a su nombre.
- ✓ Otros.

35. **Como enviar un fax:**

- ✓ Preparar la portada de fax.
- ✓ Chequear hoja.
- ✓ Colocar las hojas en el fax.
- ✓ Marcar número de teléfono.
- ✓ Enviar el fax.
- ✓ Esperar resultado.
- ✓ Como actuar en caso que el mensaje de confirmación de error.
- ✓ Cargar el cargo del envío del fax a la cuenta del huésped.
- ✓ devolver fax al pasajero (de ser aplicable).
- ✓ Como enviar un fax para un área interna del hotel.
- ✓ Otros.

36. **Como recibir faxes para áreas internas del hotel:**

- ✓ Recibir documentación.
- ✓ Enviar fax.
- ✓ Recibir Cartas Documento y/o Notificaciones Legales.
- ✓ Recepción de Inspecciones.

37. **Como atender a un huésped discapacitado:**

- ✓ Informar al huésped que el hotel no cuenta con facilidades para discapacitados.
- ✓ Asistir al huésped.
- ✓ Avisar a los distintos departamentos del hotel.
- ✓ Registrar en documentos.

38. Como hacer un wake ups call:

- ✓ Tomar la planilla de despiertes.
- ✓ Preparar la información para hacer los wake up calls.
- ✓ Llamar telefónicamente a los huéspedes.
- ✓ Finalizar el proceso.
- ✓ Como actuar en caso que un huésped solicite ser llamado nuevamente.
- ✓ Como actuar en caso que un huésped no responda al llamado telefónico.

39. Como manejarse cuando un huésped no tiene la llave de su cuarto:

- ✓ Verificar la identidad del huésped.
- ✓ Acompañar al huésped hasta la habitación.
- ✓ Como actuar en caso que el huésped no consiga encontrar la llave de la habitación.

40. Como manejar huéspedes alcoholizados que quieren hospedarse en el hotel:

- ✓ Saludo.
- ✓ Escuchar al huésped.
- ✓ Como actuar en caso que el huésped no tenga reserva: rechazo de pedido.
- ✓ Responder a la resistencia del cliente.
- ✓ Como manejarse cuando el huésped alcoholizado tiene una reserva.

41. Como manejar recomendaciones de tour y restaurantes y como realizar las reservas:

- ✓ Escuchar al huésped.
- ✓ Obtener una amplia variedad de opciones.
- ✓ Información de opciones.
- ✓ Asistencia al huésped en la elección de opciones.
- ✓ Reserva.
- ✓ Confirmación de la reserva.

42. Como manejar los pedidos de huéspedes:

- ✓ Tomar la planilla de pedidos de huéspedes.

- ✓ Tomar los datos necesarios para poder responder al pedido del huésped.
- ✓ Derivar al departamento correspondiente.
- ✓ Follow up.
- ✓ Como actuar en caso que quien haya tomado el pedido no pueda resolverlo dentro de su horario de trabajo.
- ✓ Como completar la planilla de pedido de huéspedes.

43. Como reconfirmar un vuelo:

- ✓ Informar al pasajero acerca del procedimiento de reconfirmación de vuelos del Hotel Esturión/Aconcagua.
- ✓ Tomar el formulario para reconfirmar vuelos.
- ✓ Tomar una copia del pasaje.
- ✓ Llamar a la aerolínea.
- ✓ Armar y enviar nota de reconfirmación al pasajero.
- ✓ Follow up.

44. Como manejar las medias pensiones de los huéspedes:

- ✓ Verificar que el pasajero tenga MAP.
- ✓ Emitir vouchers de MAP.
- ✓ Como actuar en caso que exista una diferencia en el voucher y la reserva por el MAP.

45. Como utilizar los ascensores de los huéspedes:

- ✓ Limitar el uso a los huéspedes.
- ✓ Saludar al huésped al ingresar al ascensor.
- ✓ Asistir a los huéspedes.
- ✓ Chequear el correcto funcionamiento de los ascensores.

46. Como hacer la requisición de mercaderías:

- ✓ Comunicar las necesidades de material operativo.
- ✓ Armar la orden de requisición.
- ✓ Recibir mercaderías.

47. Como hacer un pedido de reparación de mantenimiento:

- ✓ Identificar la causa del pedido.
- ✓ Informar al departamento de mantenimiento.
- ✓ Asentar el pedido.

- ✓ Follow up.

48. **Como tomar una reserva:**

- ✓ Solicitar datos de alojamiento.
- ✓ Proveer al huésped con información de los servicios del hotel y las tarifas
- ✓ Informar al pasajero acerca de los medios de pago, política de cancelación y garantía de las reservas.
- ✓ Confirmación de la reserva.

Sustraído del Manual de Recepción.

Como se ha mencionado anteriormente, los colaboradores de recepción han de utilizar y acatar las 49 políticas de procedimientos fijadas por la gerencia del hotel Esturión & Lodge, las cuales demuestran los pasos a seguir en cada situación que se le llegara a plantear al personal en su área. Entonces, una vez visto cuales son los políticas de procedimientos para el Manual de Recepción, podemos afirmar que los mismos poseen y tienen como destinatarios 11 ítems consignados a la calidad en servicio (ellos son los puntos números: 6, 7, 9, 10, 32, 34, 38, 40, 42, 43 y 44). Llama la atención que solamente en 2 de 49 políticas de procedimientos se menciona como actuar frente a una queja de un huésped (ellos son los puntos números: 19 y 41). El resto de las normas establecidas en el Manual de Recepción están abocadas a procedimientos de trabajo propiamente dichos, tales son los casos de ingreso y egreso de huéspedes, manejos de cajas e informes varios diarios internos.

Respecto a este Manual entregado a los colaboradores del hotel Esturión & Lodge al ingresar a trabajar en el área de recepción, en las encuestas realizadas para esta investigación se indago sobre la utilidad que daban los colaboradores al Manual de Recepción dando como resultado que el 70% de los encuestados consideraron que “ *Alguna Vez* ” recurrieron al manual, mientras que el 70% de los colaboradores no consideraron útil al Manual del Recepción.

Calidad

Podríamos decir que un sistema de calidad es el vínculo a desarrollar entre la estructura de un hotel, su organización, las responsabilidades del personal involucradas, los procesos, y los diferentes métodos para llevarlas a cabo.



Fuente: Elaboración Propia

La búsqueda de la calidad del servicio en la atención al huésped debe sentar sus bases en una premisa, la satisfacción de las necesidades de los clientes, y una de la forma de lograrlo es inculcando esta cultura del servicio en el recurso humano dedicado a la atención de los visitantes. En este sentido se considera interesante conocer las opiniones de los colaboradores respecto a la calidad, para ello se exponen a continuación los deducciones de las observaciones, el análisis de las técnicas proyectivas, los resultados de las encuestas y algunas entrevistas que se utilizaron como herramientas a fin de obtener un panorama interno de aquello que los colaboradores consideran respecto a la calidad en el servicio de atención al huésped.

En una de las observaciones realizadas durante el trabajo de campo, a fin de registrar aspectos vinculados a la calidad en la atención al huésped en el sector de recepción del hotel Esturión & Lodge, pudo observarse que un cadete brindo asesoramiento de forma gentil a un huésped que deseaba comprar una piedra preciosa regional, luego que el huésped realizo la compra, el colaborador se le acercó y en forma amable le consultó sobre su compra y al no haber quedado satisfecho el huésped sobre su adquisición, el cadete vuelve a aconsejar otros dos lugares donde podría encontrar lo que buscaba, el mismo procedió a escribir las direcciones de los locales y volvió a ubicarlo en un mapa. Podemos entender de esta observación que el cadete pudo haber derivado la consulta al conserje, o bien no haber vuelto a consultar al huésped sobre el resultado de la compra, sin embargo, el cadete decidió asesorarlo una vez mas sobre lo que el huésped buscaba, otorgando de esta forma un valor agregado a una situación simple como lo fue la consulta del huésped y mostrándose preocupado por que el cliente lograra satisfacer esa necesidad.

Respecto a la calidad, el análisis de técnicas proyectivas ofrecen las siguientes apreciaciones:

- 1.- “ **La calidad es...**”

2.- " **La satisfacción del cliente es...** "

1.-En la primera asociación la mayoría pondera aspectos relacionados brindar un buen servicio, a la correcta prestación del mismo, otros lo vinculan con que debe contarse con buenas instalaciones edilicias, en otros casos se incluye al recurso humano como protagonista en la correcta prestación del servicio. En síntesis ninguno de los colaboradores efectuó demasiadas especificaciones respecto a esta asociación.

2.- En la segunda asociación, las apreciaciones respecto a la satisfacción son más variadas que la primera asociación, ya que algunos colaboradores creen que nace de la unión de diferentes fuerzas para superar las expectativas del huésped, otros lo ven como una prioridad y mayormente lo consideran como parte de la propia motivación personal, es decir, que lograr la satisfacción del huésped representa un aliciente importante para que el colaborador desempeñe sus tareas con entusiasmo.

Otra frase que pretende expresiones respecto a la calidad es la que refiere a las prioridades que tendría la organización:

1.- " **Al hotel Esturión & Lodge le preocupa...** "

1.- En esta asociación, los colaboradores hacen alusión a ciertos factores que involucran la calidad, tales como la buena atención que se intenta brindar, la preocupación de los colaboradores hacia las necesidades de los huéspedes, pero al mismo tiempo mencionan aspectos que no contribuyen a la buena imagen del hotel y que sin embargo son claves al momento de determinar la calidad del servicio, como por ejemplo, la falta de respuesta a las quejas por parte de la empresa, o bien la falta del sentido de importancia y de urgencia al responderlas.

Respecto a las encuestas realizadas a los colaboradores de recepción los ítems que guardan relación con el tema de calidad obtuvieron una puntuación considerando el criterio personal de cada uno, sobre 10 ítems preestablecidos que debería tener la calidad en servicio para su área, la prioridad numero uno fue " *Buen Recibimiento al*

Llegar al Hotel”, la prioridad número dos fue *“ Amabilidad y Sonrisa Constante ”* y la tercer prioridad fue *“ Ofrecimiento de Puntos de Ventas del Hotel ”*. Los 7 ítems restantes fueron categorizados en menor medida al no alcanzar el rango de prioridades necesario para la mayoría de los encuestados. (Véase todos los ítems en anexo metodológicos: encuestas).

Otra aspecto que se considera importante al momento de analizar la calidad guarda relación con el monitoreo constante que debe realizarse de los procedimientos inherentes al sector.

Durante el trabajo de campo pudo observarse el desarrollo de un procedimiento de rutina del sector de recepción del hotel Esturión & Lodge como lo es el check in de un huésped, se pudo advertir que el recepcionista se comunico con el cliente diciendo un *“ Buenas ”* seguido de *“ Tienen reserva ”*, mientras que al mismo tiempo realizaba otras tareas, como lo fue el de ingresar en el sistema el check in anterior. Los clientes no se quejaron del posible trato inadecuado del recepcionista, una vez que el huésped finalizo el formulario de ingreso, el recepcionista se acerco y les hizo entrega de la llave de la habitación, al mismo tiempo les comunico el horario de egreso del hotel y donde se sirve el desayuno, para finaliza llamo al cadete para que lleve el equipaje de los huéspedes a la habitación. Dada la situación podría considerarse en términos generales que el trato del recepcionista fue descortés y desinteresado, el mismo se mostró *“ agobiado ”* de tanto trabajo. Sin embargo, en otra situación, se observo que el mismo recepcionista, demostró una actitud totalmente diferente, en la cual se mostró atento, amable exclusivamente dedicado a la atención del huésped. La observación de este hecho cotidiano conlleva a creer que no existe un trato uniforme o estandarizado de atención al huésped en la recepción del hotel Esturión & Lodge.

Como se ha mencionado al inicio de este apartado, la premisa básica al pretender brindar un servicio de calidad al huésped debiera

ser la satisfacción de las expectativas del cliente, en este sentido, durante la entrevista realizada al gerente de Servicios de Atención al Huésped del hotel Esturión & Lodge, el mismo considera que:

“ Las expectativas del cliente no son muy altas, por ende no tenemos tantos problemas, el cliente aquí pernocta dos noches como máximo, tres como sumo, entonces tiene muy poco tiempo para observar o criticar. Tiene una habitación buena, una cama muy buena, una almohada también, quizás tal vez lo que había que mejorar son los baños, el servicio gastronomico es bueno, por lo tanto el conjunto del hotel se ve en un buen nivel de satisfacción, quizás tenemos detalles o observaciones de los huéspedes que se quedan mucho tiempo y prueban o ponen a prueba o tiene varios momentos de la verdad en el transcurso de su estadía. ”

Extracto de entrevista al gerente Servicio de Atención al Huésped.

El punto de vista del gerente entrevistado podría llegar a dejar un saldo negativo ya que se encontraría minimizando la importancia que la satisfacción del cliente debe tener para el establecimiento, el mismo hace entrever que no sería necesario cumplir con las expectativas de los huéspedes debido a su corta estadía en el hotel Esturión & Lodge. Debería tenerse en cuenta este aspecto, puesto que por un lado, habría que preguntarse porque los huéspedes pernoctan pocas noches, en otro sentido considerando la tendencia del mercado a no permanecer en el destino Iguazú por periodos de mas de dos noches promedio, ese hecho se podría plantear como un desafío para el establecimiento, poder lograr en un corto lapso de tiempo articular todos los servicios que este tiene para ofrecer y lograr que la estadía del cliente sea una experiencia por demás satisfactoria, cumpliendo así con las expectativas del cliente.

Respecto a ciertos indicadores de satisfacción del cliente externo, en las encuestas realizadas a los colaboradores de recepción del hotel Esturión & Lodge consideraron que el 20% de los huéspedes logran cumplir las expectativas que tienen con el hotel, mientras que un 60% consideraron que se cumplen " *Mayoritariamente* ". Sin embargo, cuando se consulto a los colaboradores de recepción sobre cuales son las principales razones de quejas y disconformidad con el servicio que reciben por parte de los huéspedes, considerando a este aspecto como un indicador de insatisfacción, los colaboradores señalaron que en un 70% de las mismas pertenecen a las habitaciones, este resultado representaría un porcentaje bastante alto para todo establecimiento que tiene como punto de venta principal a las habitaciones y al mismo tiempo se contrastan con la opinión que el gerente antes entrevistado sostiene puesto que de acuerdo a la percepción de éste, el huésped no tendría tiempo suficiente para analizar la calidad del servicio brindado.

Sobre la solución de quejas y respuesta a estos indicadores de insatisfacción, solo el 20% los colaboradores señalaron que se resuelven

automáticamente y mientras que un 60% respondieron que “*Mayoritariamente*”, también los colaboradores de recepción del hotel Esturión & Lodge, reconocieron en un 50% no saber cuales son los resultados de los Satisfactions Service (encuestas de calidad a los huéspedes).

Cuando se hizo referencia al manejo de quejas que recibe el hotel Esturión & Lodge encontramos dos percepciones diferentes entre el gerente de Servicios de Atención al Huésped y el jefe de recepción:

“ Es bastante complicada, se resuelve en el momento, pero por ahí, no se llega a dar una resolución para a huésped, pero esto trae consecuencias que después son todo un trastorno interno, porque el echo de que si alguien decide hacerlo de una manera después lo hicimos de otra manera, por ahí no se tiene el apoyo de las gerencias para darle una buena solución.”

Extracto de entrevista al jefe de recepción.

“ Bien, entiendo que están capacitados para el manejo de quejas, de cómo llevarlas adelante, y se manejan bastante bien, y una de las cosas por las cuales también se capacito es para que si lo la pueden terminar de manejar la deleguen o la lleven a un superior y eso sucede con frecuencia.”

Extracto de entrevista al gerente de Servicio de Atención al Huésped.

Se puede apreciar que existen diferentes percepciones de cómo se resuelven las quejas en el área de recepción del hotel Esturión & Lodge, mientras que el gerente del área se inclina a pensar que las mismas se resuelven de forma correcta y en caso que no lo puedan resolver los colaboradores por sus propios medios los mismos están capacitados para saber derivar la queja a un superior, sin embargo el jefe de recepción deja entrever que no se logra resolver de forma eficiente las quejas planteadas por los huéspedes, ocasionando un trastorno y una evolución negativa del reclamo después que los mismos se hayan retirado del hotel, también el jefe de recepción se sincera al decir que muchas veces no cuenta con el apoyo necesario por parte de la gerencia del área para poder brindar una mejor solución de las quejas de los huéspedes.

En una de las observaciones realizadas en el trabajo de campo, un huésped se acercó a la recepción a presentar una queja, de forma muy efusiva, sobre la existencia de insectos en su habitación (cabe aclarar, aunque no debe utilizarse como justificativo, que el hotel Esturión & Lodge se encuentra en una zona semi selvática), los recepcionistas se pasaron el problema entre dos de ellos, hasta que uno de los mismos le informa que " *Intentaran* " solucionar el problema, el huésped se aleja y los recepcionistas tardan varios minutos antes de comunicarse con la Ama de Llaves para informarle sobre la queja recibida. El huésped vuelve a los treinta minutos y, mucho más exaltado que la primera vez, pide hablar con el gerente, haciendo caso omiso a las palabras de otro recepcionista que intentaba saber que había sucedido, el jefe del área sale del back para ayudar al huésped, donde el mismo le indica que el problema no había sido solucionado anteriormente, de forma muy eficaz, el jefe de recepción calma en primera medida al huésped exaltado, se comunica con el departamento de Housekeeping y le informa que en ese preciso momento le están solucionado el problema, ofreciéndole una disculpa en nombre del hotel e invitándole a tomar un refrigerio mientras

terminan de solucionar el problema. Se puede deducir de la observación realizada que los recepcionistas no intentaron calmar al huésped como lo hizo el jefe del área, tardaron en comunicar el problema al área pertinente y no hubo comunicación entre los recepcionistas sobre la queja recibida al igual que tampoco informaron al jefe de recepción sobre la gravedad del problema, esto llevo a una mayor insatisfacción del huésped al tener que reiterar su queja y la mala imagen lograda en un primer momento no hubiera sido tan negativa si el problema hubiera sido resuelto rápidamente.

Cuando a los colaboradores de recepción del hotel Esturión & Lodge, como fue señalado anteriormente, se les consulto sobre si los mismos conocían los resultados de los Satisfactions Service (encuesta de calidad a los huéspedes) dieron un alto porcentaje de desconocimiento de los mismos por este motivo se procedió a consultar al gerente de Servicio de Atención al Huésped sobre si se analizaban los resultados que se obtenían de los Satisfactions Service, el cual nos comunico lo siguiente:

“ Si, se analizan pero, en realidad no se analizan mas, porque los puntos débiles que tiene el hotel lo tenemos tan identificados que prefiero dedicar mas tiempo a mejorarlos que analizarlos. ”

“ Hay acciones que no se quieren implementar, porque demandan una inversión importante, por ello, la mayor critica que tenemos en los customer es la remodelación de los baños, eso esta previsto para el 2007, por lo tanto, no pasa por una análisis solamente, pero si, se toman medidas en el caso que comenten que el personal de contacto no hablen ingles o cosas así, que si se están haciendo políticas de capacitaciones, hay cosas que desde la creencia se pueden manejar pero hay cosas que son estrategias que tiene que ver con un plan de inversión a largo plazo. ”

Extracto de entrevista al gerente de Servicio de Atención al Huésped.

El gerente a cargo del área de recepción fue muy explicito del porque se han dejado de analizar los resultados de las opiniones de los huéspedes respecto al hotel Esturión & Lodge, pero sin embargo se siguen pidiendo a los huéspedes que llenen las encuestas por mas que se dejen de analizar los resultados, evitando de esta forma conocer posibles focos negativos que surjan de la insatisfacción de los huéspedes.

En otra de las preguntas de la entrevista que se realizo al gerente de Servicio de Atención al Huésped del hotel Esturión & Lodge, es sobre la existencia de las políticas de calidad, a lo cual respondió:

“ No, o si existen no están muy estandarizados, son uno de los objetivos propuestos para el 2007. ”

Extracto de entrevista al gerente de Servicio de Atención al Huésped.

Considerando las opiniones vertidas por los colaboradores respecto a la calidad y a la satisfacción del huésped, cabe a la dirección del hotel plantearse la necesidad de fijar políticas vinculadas a la obtención de estándares de calidad, necesarios e imprescindibles para mejorar el servicio como así también replantearse la necesidad de establecer un método para el análisis de las encuestas que se realizan a los huéspedes del establecimiento.

Estos aspectos podrían evaluarse a partir de la contratación de una asesoría o auditoría que se encargue específicamente de las funciones de calidad dentro del establecimiento, tal como se ha señalado en el marco teórico de esta investigación, los controles de calidad por medio de auditorías pueden ser externas o internas. A continuación se presenta una breve reseña de cómo funcionaría un sistema de asesoría externa avocado a la certificación de modelos de calidad para el hotel Esturión & Lodge, el modelo mas reconocido es el presentado por las ISO, al mismo tiempo se analiza la viabilidad de su implementación en el ámbito del hotel Esturión & Lodge.

Certificación de sistemas de calidad: Las ISO

Hoy en día, muchas de las empresas de servicio buscan una certificación que les garantice que los sistemas de calidad que han establecido se ajusten a determinadas normas. La certificación no es una meta final, sino el comienzo que les permite mejorar continuamente la calidad de sus servicios, consiguiendo la excelencia como objetivo final.

La implementación de un sistema de calidad con base en las conocidas normas ISO 9000, y sus diferentes actualizaciones, debe de ser un plan tratado con la importancia que se requiere, inducido y promovido por la alta gerencia de la organización y empleados con criterios que permitan interpretar y ajustar los requisitos de estas normas a la realidad del establecimiento y a sus propias necesidades.

En el caso que el hotel Esturión & Lodge, aspirara la implementación del sistema de calidad, en primer lugar debería realizar una importante evaluación interna inicial, una autoevaluación que le permita conocer su escenario actual y compararla con los requisitos que tienen las normas ISO. Una vez que el realizados estos análisis internos, debe diseñar un plan para la implementación del proyecto, en el que se puedan establecer objetivos a corto, mediado y largo plazo, ya que las etapas fundamentales deben ser controlados por los pequeños pasos al inicio de la implementación de las normas.

Las acciones formativas son aquellas encargadas de crear cultura y proveer los conocimientos necesarios para incorporar las normas de calidad en el hotel, y deben orientarse y ajustarse al perfil de los colaboradores que estarán involucrados en el proceso.

Respecto a los controles debe de existir un auditor o un asesor encargado del monitoreo constante del proyecto, debe también colaborar en la obtención de información sobre las áreas donde haya que incidir en mayor medida, en este caso la recepción del hotel Esturión & Lodge.

La implementación, tras la mejora de procesos y ajustes a los requisitos de las normas ISO de una gestión de calidad basada en sus manuales, en las funciones y en los procedimientos establecidos sería la clave para la obtención final de la certificación de la calidad en el servicio. Una vez implementado, el sistema de calidad debe ser flexible y adaptarse a nuevas realidades o circunstancias cambiantes por factores internos o externos, y así como también a todas las mejoras que puedan ser aportadas por los colaboradores y que estén directamente vinculados al proceso de calidad.

Tal como se ha mencionado a lo largo de este capítulo, el hotel Esturión & Lodge, de encuentra en un punto en el cual resulta vital y necesaria la implementación de un manual de calidad en servicios de atención al huésped. En este sentido, se analizan las posibilidades de implementación de ciertos modelos de calidad, específicamente el propuesto por las ISO, sin embargo, al tratarse de un sistema de auditoría externa de calidad su contratación conllevaría un elevado costo para hoteles semi-independientes como es el caso del hotel Esturión & Lodge.

Considerando que la finalidad del presente trabajo de investigación no se limita exclusivamente al análisis de los aspectos vinculados a la calidad, y considerando lo antes expuesto respecto a la implementación de un sistema de calidad, el último capítulo de esta investigación propone pautas para la puesta en marcha de un sistema de asesoría interna basado en un manual destinado a la calidad en el servicio de atención al huésped del hotel Esturión & Lodge, el cual involucra indefectiblemente a los factores de satisfacción (motivación y capacitación) de los colaboradores que llevarían a la práctica el manual.

De acuerdo con lo expresado por los autores citados en el marco teórico, la calidad en servicio posee una fuerte vinculación con la motivación de los empleados, ya que de no existir, o bien al no prestarle

la suficiente atención al tratamiento de la motivación, la cadena que lleva a la satisfacción del huésped, se rompe debido a que una organización debe de ser un sitio en el cual sus integrantes puedan desarrollarse no solo en lo profesional sino también en lo personal para poder ser fieles a los objetivos organizacionales y responder de manera efectiva a ella.

Motivación

La motivación constituye un gran factor interno de rendimiento en el ámbito laboral, las formas de identificarlos surgen de las necesidades que dan origen al comportamiento de los empleados dentro de una organización. Ellos pretenden cubrir sus necesidades básicas por una parte y de las necesidades de autoestima por otro, así como debe ver cumplidas o desenvolviéndose sus pretensiones de autorrealización. El hombre emplea sus horas en las organizaciones con el fin que se cumplan alguna de sus necesidades, y de igual manera, la organización, debe vender esos satisfactores que la hagan atractiva. Al mismo tiempo la organización también exige una recompensa por aquello que brinda, por lo tanto estaríamos ante una especie de contrato psicológico entre individuo y organización que compromete reciprocidad entre la organización y el colaborador. La idea como empresa de un hotel debe partir de crear un círculo de colaboradores satisfechos y orgullosos, que a su vez obtendrán huéspedes satisfechos.

Considerando estas premisas, se analizaron las técnicas proyectivas con el objetivo de conocer la opinión de los colaboradores respecto a la motivación en el ámbito de la recepción del Hotel Esturión & Lodge.

Con referencia a Pirámide de Maslow, desarrollada en el marco teórico, en el ámbito de una organización esta se tiene en cuenta a partir del el segundo nivel (obviando la primera que hace referencia a las Necesidades Fisiológicas), es decir, a partir de las Necesidades de Seguridad, Sociales, de Autoestima y de Autorrealización.

Con el propósito de reconocer la valoración que los colaboradores tienen respecto a la satisfacción en el ámbito de su trabajo dentro del hotel Esturión & Lodge, se realizaron una serie de asociaciones recolectadas en tres frases inconclusas que expresan consideraciones tales como saber que significa para los colaboradores trabajar en el hotel Esturión & Lodge, la satisfacción en el trabajo, la mejor recompensa para los colaboradores y la posibilidad cierta o no de crecimiento dentro de la organización.

- 1. Trabajar en el Hotel Esturión & Lodge Significa...**
- 2. Lo más importante en el trabajo es...**
- 3. Las posibilidades de crecer laboralmente en la empresa...**
- 4. El mejor reconocimiento o la mejor motivación es...**

1. La asociación realizada por los colaboradores de recepción fue en relación con la toma por parte de ellos de responsabilidades, de nuevos desafíos y el significado de tomar al hotel como propio.

2. Para la mayoría de los colaboradores del área de recepción del hotel Esturión & Lodge, la idea de satisfacción en el trabajo esta vinculada al cumplimiento de algunas de las necesidades clasificadas por Maslow, fundamentalmente a las *Sociales*, puesto que lo relacionan directamente con el compañerismo, a la formación de un conjunto de colaboradores unidos y también haciendo hincapié a las comunicaciones internas que se deben lograr. Una minoría lo identifico con que lo mas importante del trabajo es cuidarlo y saberlo mantener, el cual refleja las necesidades de *Seguridad* que indica la Pirámide de Maslow.
3. Esta asociación de frase hizo coincidir a todos los colaboradores de recepción, ya que se concentraron en la realidad de poder crecer laboralmente, correspondiendo a las necesidades de *Autorrealización* según la Pirámide de Maslow, sumado a la consideración mayoritaria de igualdad de posibilidades de crecimiento entre los colaboradores, entonces las asociaciones respecto de esta frase toman la forma de deseo colectivo y de una posibilidad que la mayoría de los colaboradores ven como factible.
4. La tercer asociación libre, ligada a las necesidades de *Autoestima* de la Pirámide de Maslow, y debido a que la idea de reconocimiento es variada dependiendo de cada persona, arrojaron opiniones muy diversas tales como el incentivo económico, el reconocimiento de sus propios compañeros, el reconocimiento de sus superiores, y el incentivo que implica ser elegidos colaboradores del mes en su sector.

Los resultados de las técnicas proyectivas, en lo que respecta a la motivación, pueden ser apoyadas por los resultados también obtenidos mediante las encuestas a los colaboradores del área de recepción del hotel Esturión & Lodge, (ver resultados completos en Anexos – Encuestas, Entrevistas) en donde la relación con los compañeros del área ocupa en la calificación “Muy Buena” en un 70% del relevamiento realizado, y obteniendo un 100% en la posibilidad de crecimiento dentro de la organización, un 90% volvería a preferir trabajar en el hotel Esturión & Lodge si pudiera volver a elegir, entre tanto, el ítem relacionado con el hecho de que los colaboradores reciban algún tipo de incentivos el 50% respondió “Mayoritariamente” y un 30% respondió que “Casi Nunca”, también se consulto sobre si recibían algún tipo elogios por parte de su jefe de área donde el 40% respondió que “Ocasionalmente” mientras que un 30% de los colaboradores reconocieron que “Casi Nunca”. En la misma pregunta, pero destinada al gerente del área, arrojaron un 50% de “Ocasionalmente” y un 30% de “Casi Nunca”.

En la misma encuesta se desarrollo una pregunta de respuesta múltiple que pretendió la asignación de prioridades por parte de los encuestados respecto de lo que ellos consideran como motores motivacionales y de reconocimiento. De 9 opciones preestablecidas, otorgaron el primer lugar a “Ayuda con problema personales”, en segundo lugar “Horarios de Trabajo Flexibles”, en tercer lugar se ubico la “Valorización de Trabajo Realizados”, y en cuarto lugar a “Programas de capacitaciones”. Luego restaron otras 5 categorías de menor importancia que no alcanzaron el rango de prioridad para la mayoría de los encuestados. (Véase todos los ítems en anexo metodológico: encuestas)

Estos resultados indican que las dos primeras prioridades fueron asignadas por los colaboradores en un carácter individual-personal, mediante que, en el tercer y cuarto puesto, van en busca de la relación individual-organizacional.

Respecto a las posibilidades de desarrollo profesional como factor motivacional, durante las entrevistas se extraen las siguientes consideraciones:

“ El 99% de los empleados del área, han ingresado al hotel en otros puestos y hoy están como recepcionista o auxiliares de recepción y los cadetes o auxiliares de portería, también han tenido posibilidades de pasar o ascender dentro del mismo sector o a otro sector. O sea, las posibilidades de crecimiento son reales.”

Extracto de entrevista al gerente de Servicios de Atención al Huésped.

“ Cuando ingresan los colaboradores, digamos que una política del hotel es que puedan ascender dentro de el. Pero se cumple un 50%. Es bastante precario ese tema, complicado. ”

Extracto de entrevista al jefe de recepción.

La opinión del gerente del área, mediante la entrevista, así como la opinión de los colaboradores durante el análisis de las técnicas proyectivas antes mencionadas concluyen que son reales las posibilidades de crecimiento dentro del hotel Esturión & Lodge, sin embargo, el jefe de recepción, mediante la entrevista realizada, acepta de cierta forma la política de crecimiento interno, pero al mismo tiempo duda del sistema o del cumplimiento de la política de desarrollo interno.

En el desarrollo motivacional o de reconocimiento las entrevistas dejaron las conclusiones de:

“ Mi sector, y los demás sectores, tiene una canasta de alimentos por mes, que en realidad es lo único. Yo trato de motivarlos, no como jefe, sino como un compañero más de ellos, pero en premio sería únicamente la canasta. ”

Extracto entrevista al jefe de recepción.

“ Lo que respecta a los niveles motivaciones, en si, Recursos Humanos no esta haciendo los relevamientos, pero si lo que se hacen son eventos internos que se sus escriben en el año para que, no se si motivarlo, pero si hacerlos sentir al empleado importante, agasajarlos. ”

Extracto de entrevista al auxiliar de Recursos Humanos.

En el apartado motivacional y de reconocimientos, los saldos no fueron altamente positivos, dando como un promedio regular-bajo, ya que el departamento de Recursos Humanos no hace relevamientos para reconocer cuales son las necesidades de los colaboradores, mientras que el jefe de recepción deja entrever las carencias de los incentivos que se otorgan para el área que tiene a cargo y el resultado de las encuestas se puede visualizar que la primera opción de incentivación y de elogios por parte de jefe y gerente de área, nadie utilizó la opción de *“ Siempre ”* arrojando también una carencia de resultados positivos, de las mismas preguntas, ya que no superan la satisfacción media motivacional de los colaboradores de recepción del hotel Esturión & Lodge.

Respecto a la motivación desde el punto de vista de la organización, el hotel Esturión & Lodge, mediante su Manual del

Colaborador, menciona cuales son los requisitos para obtener el reconocimiento hacia los colaboradores mas destacados.

A los mejores colaboradores

La empresa cuenta con un sistema de premios a los colaboradores. Se evaluará el rendimiento individual y colectivo durante un período determinado de tiempo y se contemplarán los siguientes puntos en la evaluación, que determinará el incentivo del colaborador:

- Actitud.
- Presentismo y puntualidad.
- Imagen profesional.
- Relación con los clientes.
- Compañerismo.
- Rendimiento en su trabajo.

Los mejores colaboradores, que superen las expectativas y sus objetivos de trabajo podrán beneficiarse con un reconocimiento que el gerente del hotel, en nombre del Directorio. Los gerentes de cada hotel (*haciendo referencia al otro hotel de la compañía, el hotel Aconcagua de Mendoza*) y el gerente directo de tu área serán los responsables de elegir a los mejores colaboradores.

Tanto la elección del colaborador, la elección del premio y el plazo de premio dependerá de la gerencia del hotel y podrá variar según las temporadas.

Extracto del Manual del Colaborador.

Los premios que otorga el hotel Esturión & Lodge a sus colaboradores son los que se detallan a continuación:

- Una canasta de alimentos mensual entre los departamentos del hotel, no se dividen entre cada uno de ellos (Mantenimiento, Alimentos & Bebidas, Administración, Servicio de Atención al Huésped) sino que se dividen entre Housekeeping y se otorgan entre uno y dos premios mensuales (pertenciente al departamento de Servicio de atención al huésped), otro al colaborador destacado de recepción, reservas y comercial (todos pertenecientes al departamentos de Servicio de Atención al Huésped), otro al área de Administración (el cual no se otorga todos los meses) y entre uno o dos premios mensuales al departamento de Alimentos & Bebidas.
- Desde hace dos años, se realiza una cena de fin de año donde además de la cena como símbolo de integridad entre los empleados del hotel, se otorgan premios a los colaboradores mas destacados de cada departamento durante el año.

Los objetivos del departamento de Recursos Humanos, estarán basados en el desarrollo personal y profesional de los colaboradores. Solo así se podrá asistir a nuestros exigentes huéspedes con un servicio altamente eficaz y estandarizado. Esto será posible brindándoles a los colaboradores el empowerment necesario para poder actuar responsable y eficazmente, motivándolos a crecer. Los colaboradores del Front serán organizados, profesionales y con sólidos conocimientos que les permitan trabajar siempre orientando todos sus esfuerzos hacia la satisfacción de nuestros exigentes huéspedes.

Extracto del Manual del Colaborador.

Frente a estos lineamientos del Manual del Colaborador, el auxiliar del departamento de Recursos Humanos comunica sus verdaderas funciones:

“ En lo que respecta a la empresa, Recursos Humanos, tiene todo lo que tiene que ver con lo legal y liquidaciones de sueldos, y todo lo que tiene que ver con el personal que ingresa, armado de legajos y archivos.”

“ las tareas de las promociones las toman directamente cada sector, cada gerente evalúa a su personal, Recursos Humanos no evalúa hasta este momento, no evalúa el rendimiento el trabajo o lo que fuera del empleado. ”

“ No se realizan, las evaluaciones las toman y realizan cada gerente.” (en referencia a las evaluaciones de los colaboradores).

“ No tenemos pautas establecidas, las asignan cada gerente, hasta inclusive el directorio.” (en referencia a los incentivos).

Extracto de entrevista al auxiliar de Recursos Humanos.

Se ha podido observar claramente que las pretensiones que logra establecer el Manual del Colaborador no se ven reflejadas con la realidad, el departamento de Recursos Humanos se aboca únicamente a la parte administrativa del personal pero dejando de lado, por ejemplo, procedimientos de relevamientos motivacionales de los colaboradores, capacitaciones, selección de personal, desarrollo de comunicaciones internas, evaluaciones de los colaboradores así como tampoco promociones de crecimiento, entre otros.

Siguiendo con las consideraciones expuestas en el apartado correspondiente a la calidad, si pretendemos que esta se convierta en parte de la cultura de servicio de la organización, el diseño de un manual de calidad de servicios en atención al huésped, será insuficiente si la empresa no cuenta con colaboradores entrenados y

capacitados hacia los objetivos de calidad. Por lo tanto el proceso de capacitación con que cuenta el hotel Esturión & Lodge resulta ser el siguiente factor a considerar como medio de transmisión de los objetivos que la organización pretenda en este sentido.

Capacitación

Se logra entender a la capacitación como el medio de instruir que tiene una empresa a una persona para mejorar sus aptitudes a fin de que pueda desempeñarse con éxito en las funciones que desarrolla, dentro de la organización. Es lograr adecuar el perfil de una persona a la idea empresarial de la organización sumando en ellas una carga de conocimientos y habilidades. Pero también capacitar posee un doble sentido, mientras mas capacitaciones se pueda brindar, estaremos logrando también incentivar al empleado, puesto que se lograra mejor rendimiento y una mayor actitud frente a los huéspedes principalmente en el área de recepción, con el cual veremos cumplido parte de su desarrollo profesional.

El desarrollo de la capacitación orientada a la calidad no solo debe estar abocado a la suma de nuevos conocimientos sino que también deberá de estar vinculado al cambio de actitudes y de comportamiento, no debe limitarse a charlas y cursos de capacitación esporádicos, por el contrario, requiere un entrenamiento constante, y un control periódico de los resultados obtenidos.

En el apartado de capacitación el Manual del Colaborador del hotel Esturión & Lodge señala lo siguiente:

El objetivo de nuestra empresa es establecer los niveles más altos de atención al cliente. Esto solo puede ser alcanzado priorizando el entrenamiento del personal. Sunset Port S.A. sostiene que la capacitación es la base para poder dar un buen servicio.

Cada vez que participes de un curso deberás prestar mucha atención y consultar cualquier duda que te surja. De esa manera podremos aprender todos un poco más.

Extracto del Manual del Colaborador.

Durante la entrevista al gerente a cargo del área recepción, se le consultó cuáles eran las debilidades del sector de recepción, y él respondió lo siguiente:

“ Las mayores debilidades son las capacitaciones específicas en hotelería y el no manejo de lenguas extranjeras por parte del total del staff. ”

Extracto de entrevista al gerente Servicio de Atención al Huésped.

Luego, se intentó obtener más información sobre la capacitación que el hotel Esturión & Lodge brinda a sus colaboradores, puntualmente en el área de recepción.

“ Si existe, quizás se necesitaría, en la plaza, capacitadores con mayor experiencia o mayor trayectoria en hotelería, por cuestiones de costos y de tiempo quizás eso no se produce con asiduidad, pero durante el año se presentan diferentes tipos de proposiciones, por eso yo trato en las reuniones cuáles son los temas de propuestas sobre cuáles son las capacitaciones que hoy se tienen que lograr. ”

Extracto de entrevista al gerente de Servicio de Atención al Huésped.

“ En realidad capacitaciones no se hacen, creo que se ha hecho una o dos en el año. Son capacitaciones muy superficiales que se hace con personal interno del hotel, una vez este año vino una persona de afuera, que dio una capacitación sobre atención al huésped, pero fue todo, únicamente eso.”

“ Estamos limitados en muchos sentidos, el hecho de que no se hagan capacitaciones influye un montón, no se puede dar un buen servicio cuando la gente no esta capacitada de cómo dar una buena atención al huésped. ”

Extracto de entrevista al jefe de recepción.

El gerente del área de Servicios al Huésped entrevistado para esta investigación, comenta sobre el problema real que enfrentan los hoteles independientes o semi-independientes de la ciudad de Puerto Iguazú, sobre los inconvenientes de encontrar personal idóneo para capacitar en los diferentes puntos críticos de un hotel, en este caso la recepción del hotel Esturión & Lodge, sin embargo, el gerente de Servicios de Atención al Huésped hace referencia a cuestiones de costos y de tiempo, sumado a los inconvenientes anteriormente mencionados, se encuentra la escasa frecuencia con que se llevan a cabo las capacitaciones.

El jefe de recepción del hotel Esturión & Lodge hace mención a la escasez de las capacitaciones que los colaboradores reciben indicando que aquellas que se recibieron fueron superficiales y no se abordaron temáticas puntuales para el área de recepción.

Respecto al vínculo entre motivación – capacitación y satisfacción el gerente de servicios al huésped expreso su opinión:

“ Es una relación directas, o sea, capacitar al cliente interno, motivarlo para que se manifieste todo en el cliente externo, el cliente motivado vuelve y nos deja contentos a los colaboradores y es una cadena, o sea, es una vinculación directa. ”

Extracto de entrevista al gerente de Servicio de Atención al Huésped.

Lo expresado por el Gerente entrevistado indica la relación existente entre dos factores internos de la organización, la motivación del personal y la capacitación que este recibe o debe recibir, con un factor externo y de suma relevancia para la organización como lo es la satisfacción de los clientes. Por lo tanto si la finalidad principal de la organización es la satisfacción de los huéspedes por medio de un servicio altamente calificado, esta debe contar con personal idóneo y entrenado en las funciones que desempeñan y que al mismo estos se encuentren satisfechos con el lugar que ocupan dentro de empresa, que sientan que su trabajo es valorado y vean encaminados sus objetivos personales, en este sentido podríamos decir que la capacitación debería ser vista siempre como una inversión, no solo por tratarse de un objetivo de la organización, sino también por ser un generador motivacional entre los colaboradores y en cierta medida ser uno de los medios mediante el cual la organización lleve a cabo sus objetivos.

Presentación del Manual de Procedimientos de Calidad para la recepción del hotel Esturión & Lodge.

El siguiente y último capítulo trata sobre una serie de recomendaciones que se fueron observando mediante la realización de este trabajo, estas recomendaciones pretenden dejar un aporte que va más allá de la investigación realizada, con la finalidad de aportar lineamientos para posibles cambios o modificaciones en algunos conceptos que lleven a un mejoramiento de la atención al huésped del sector de recepción del hotel Esturión & Lodge.

A continuación se presenta el Manual de Procedimientos de Calidad que se confeccionó y redactó para la posible implementación en el área de recepción del hotel Esturión & Lodge.

Cabe aclarar que no existe ningún tipo de manual de procedimientos estandarizado de calidad en servicio en atención al huésped, tan solo se encuentran vigentes y sin actualizaciones, los Job's Description's, y el Manual de Recepción, ambos ya expuestos anteriormente, a raíz de la cual surge este apartado de la investigación a partir de las consideraciones teóricas y del trabajo de campo realizado.

Así pues, este manual debería ser implementado a modo de prueba piloto, para así poder evaluar tanto las resistencias como también el nivel de aceptación del mismo por parte de los colaboradores de recepción y los directivos del hotel Esturión & Lodge.

Manual de Calidad en servicio en atención al huésped en el área de recepción del hotel Esturión & Lodge.

Como primer medida se recomienda la creación de un puesto de asesor de calidad de servicio en atención al huésped el cual será la persona a cargo de la confección del Manual de Calidad del hotel Esturión & Lodge. Dicho manual no debería de ser una manifestación de intenciones de expectativas de calidad, sino un manual de cumplimiento obligatorio por parte de los colaboradores del área de recepción.

El Manual de Calidad, que corresponderá de confeccionar al asesor, deberá de crear una secuencia que defina:



Fuente: Elaboración propia.

El mencionado manual, tendrá que reflejar de forma específica los aspectos claves sobre la calidad de servicio en atención al huésped que pretende lograr el hotel Esturión & Lodge, así como los procedimientos generales y específicos para obtenerlos, esto significa que se deberá de detallar cuales van a ser los hábitos, costumbres y procedimientos de los colaboradores ante una acción o tarea determinada que involucre la calidad del servicio y sus diferentes secuencias que conlleven al cumplimiento de las mismas.

Funciones del asesor de calidad del hotel Esturión & Lodge:

- Confeccionará los objetivos y la misión sobre la calidad de servicio en atención al huésped que pretende obtener el área de recepción.
- Deberá controlar que las políticas de calidad en ningún caso se encuentren por debajo de los niveles mínimos establecidos por el Manual de Calidad de servicio en atención al huésped.
- Deberá poseer un sistema de información sobre las quejas que se ocasionen, motivos por las que se produjeron, como se manejaron y cual fue la solución brindada.
- Deberá manejar los resultados de los Satisfactions Services, recopilarlos, analizarlos, solucionarlos, si todavía no los fueran ver el crecimiento o decrecimiento de los mismos con respecto a la semana anterior, a partir de la cual se delinearán nuevas políticas no detectadas anteriormente que sirvan para neutralizar puntos negativos de los Satisfactions Services.
- Deberá analizar e implementar procedimientos de manejo y resolución de quejas. Dicho sistema debe ser llevado a la práctica mediante inducción a todos los colaboradores del área de recepción, creando talleres a partir de posibles situaciones con la finalidad de que los colaboradores vean con ejemplos prácticos del trabajo diario cómo se debe de actuar bajo cada circunstancia.
- Contestación escrita a los huéspedes, el asesor de calidad debe encargarse personalmente de responder por escrito ante cada comentario, sugerencia o queja que se hayan recibido mediante los Satisfacción Service, libro de quejas, o a través de la agencia de turismo. Todas deben de ser respondidas en forma particular y con celeridad para que los clientes sepan que se tomaron en cuenta sus comentarios, sugerencias o quejas.
- Deberá organizar una base de datos con todos los mails de los huéspedes que estuvieron esa semana alojados, con el único fin de mandar un postal electrónica de agradecimiento por haber

elegido al Hotel Esturión & Lodge como su destino en la ciudad de Puerto Iguazú, y que a su vez se espera contar con su presencia nuevamente.

- Deberá crear imágenes de calidad impresa, mediante gigantografías ubicadas en diversos lugares estratégicos del hotel, en donde se muestren fotos de los colaboradores de recepción junto al slogan del hotel Esturión & Lodge, así como también la visión y misión de la empresa. Tiene como fin este método que el huésped reconozca que la visión y misión del hotel Esturión & Lodge es la satisfacción de sus huéspedes y de lo importante que estos son para el hotel, logrando de esta manera un valor agregado hacia el establecimiento.
- Estimular los talentos creativos e innovadores de los colaboradores de recepción haciéndolos partícipes de la definición de ciertas políticas, que desde un punto de vista subjetivo servirá como incentivo personal al sentir que el aporte realizado resulta importante para el sector, y desde el punto de vista practico resultará ser un aporte concreto al logro de la misión. Al mismo tiempo, con esta actitud se logrará que los colaboradores lo tomen con mayor naturalidad al momento de llevarlas a cabo.

Motivación

Se debe de comprender y entender que no solamente mediante los premios se logra la motivación, hay otros aspectos que deben tenerse en cuenta para lograr que un colaborador se sienta pleno en sus funciones, los ajustes que debe de lograr el asesor son:

- *Agradecimiento verbales*, el jefe en primera instancia y el gerente en segunda, debe de agradecer y felicitar a los colaboradores de recepción por las tareas que realizan, tanto por el manejo de situaciones diversas como también halagarlos por sus funciones cotidianas, esto resaltara el orgullo del colaborador y dará pie a que se desenvuelva con mayor facilidad y tranquilidad ya que un simple agradecimiento puede sorprenderlos y los mismos podrán valorarlo mas que de una compensación económica.
- *El aprecio*, tiene que partir de los encargados del área, haciendo sentir importantes a los colaboradores a cargo, ofreciéndole su apoyo para que ellos confíen en sus supervisores, y animarlos en los momentos difíciles que tengan no solo en aspectos profesionales sino también en los personales.
- *Participación*, los colaboradores de recepción deben participar, en forma aleatoria en las reuniones que tenga su jefe inmediato con los otros jefes de área o con el gerente de Servicio de Atención al Huésped, la finalidad es que se sientan participes e identificados con las políticas, visiones y perspectivas que tiene hotel Esturión & Lodge, sepan a donde se quiere apuntar, puedan cooperar con comentarios o situaciones que viven, y de esa forma ellos también, en forma indirecta, puedan contar a sus pares sobre los temas que desea apuntar el hotel.

- *Objetivos del hotel Esturión & Lodge*, si deseamos que los colaboradores de recepción se involucren y logren identificarse con la empresa, ellos deben conocer aspectos claves de la organización tales como, misión, visión, valores, políticas, estrategias, planes objetivos y metas. Un ámbito propicio para desarrollar estos aspectos pueden darse durante reuniones informales con los jefes directos.
- *Reconocimiento de necesidades*, el departamento de Recursos Humanos, junto con el asesor de calidad, deben de identificar cuales son las necesidades del área de recepción, mediante el desarrollo de encuestas que determinen cuales son los niveles de satisfacción de los colaboradores, para luego tomar medidas con el gerente del departamento sobre los resultados obtenidos. Debido a que el hotel Esturión & Lodge cuenta con un sociólogo (compartido con el hotel Aconcagua de Mendoza) seria una idea positiva que el departamento de Recursos Humanos y el asesor de calidad reciban el apoyo del mismo para ayudar a detectar mejor estas necesidades.

Incentivacion

Como se ha visto anteriormente el hotel Esturión & Lodge cuenta con premios a los colaboradores mas destacados de las diversas áreas, agasajos mensuales y anuales. Los cuales podrían ser reforzados y mejorados teniendo en cuenta los siguientes ítems:

- *Implementación de un distintivo*: de estilo prendedor o pins, en los cuales se le pueda otorgar al mejor colaborador de la recepción del hotel y que sea de premiación mensual, y uno de mayor valor al colaborador del año. Este tipo de reconocimiento es utilizado en diversas tipos de empresas de diversos rubros, lo que permite resaltar a un empleado, poniendo, a la consideración de este investigador, una competencia sana que provocara y resaltara el orgullo del empleado con la empresa.
- *Premiación por reducción de costos*, implementación de premios al área de recepción por disminución de gastos reducibles, tales como materiales de trabajo así como la reducción por errores del área, (up grade free, cortesías varias), dicho premio tiene como fin que los colaboradores logren comprender el concepto de reducción de costos que no generan ingresos pero resulta ser un beneficio para ellos.
- *Premiación por Objetivos*, no solo los niveles superiores del hotel Esturión & Lodge deben de contar con premios por objetivos cumplidos, sino a toda el área que involucra la obtención del cumplimiento de esos objetivos de calidad. Los premios aconsejables, en caso que no puedan ser monetarios, pueden ser con días libres en temporada baja, alojamiento o cenas para que puedan disfrutar los colaboradores de recepción.

- *Premiación individual*, estímulo al colaborador de recepción que mejor logre cumplir los objetivos de acuerdo a lo planteado en el Manual de Calidad. Los premios aconsejables, en caso que no puedan ser monetarios, pueden ser con días libres en temporada baja, alojamiento o cenas. La misma servirá como estímulo para que los colaboradores lleven con más ambiciones la utilización del Manual de Calidad.

Capacitación

Se ha mencionado a lo largo de esta investigación que la capacitación es uno de los puntos mas críticos del hotel que junto con las motivaciones son de índoles fundamentales, esenciales e inevitables para poder llegar a la calidad en la prestación del servicio en la atención al huésped. El asesor de calidad, es aquel que deberá definir un plan de formación en el área de mayor contacto con el huésped ya que el mismo afecta en forma directa a la satisfacción del cliente.

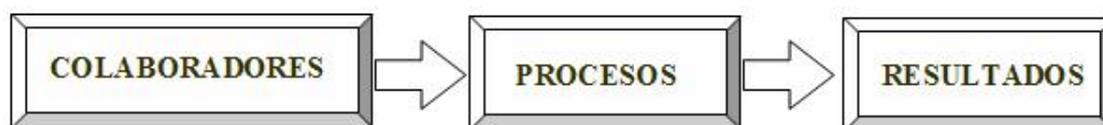
El plan de capacitación que debe preparar el asesor de calidad, debe de contemplar los siguientes aspectos:

1. *Cortesía*: los colaboradores de recepción son quienes tienen contacto constante con los huéspedes durante toda su jornada laboral, por ende, se debe prepararlos para que logren mejores niveles de cortesía, lograr que la amabilidad se mantenga y no tenga disminuciones. El huésped del hotel Esturión & Lodge, tiene que recordar sobre toda su visita en la ciudad de Puerto Iguazú la amabilidad y la empatía del personal del hotel por el cual optó.

2. *Capacitación de auto-desenvolvimiento*: esta relacionado con dar mayor poder de resolución a los colaboradores de recepción, para que de esta manera no acudan constantemente a un superior por ciertos inconvenientes que los mismos pueden resolver en forma particular. Este tipo de capacitación deberá de tener el apoyo de los rangos superiores.
3. *Creación de un taller*, una vez al mes los empleados de recepción, junto con su jefe y su gerente departamental deberán de interactuar entre ellos, creando situaciones cotidianas con los respectivos conflictos y problemas que puedan surgir y las soluciones que de pueden ofrecer. Este taller observa tres objetivos posibles, el primero, permite que los colaboradores demuestren a sus jefes y su gerente con que situaciones diarias se enfrentan y como las resuelven, el segundo, permite acotar las diferencias entre los diferentes status del departamento promulgando la empatía, es decir, el ponerse en el lugar del otro, y como tercero, permite adquirir práctica a todos los colaboradores de cómo se manejan las diferentes situaciones a partir de las experiencias individuales y grupales.
4. *Idioma*: debido a que es una de las debilidades que presenta el área de recepción, ya planteadas anteriormente, el asesor deberá de gestionar cursos obligatorios de la lengua Inglesa, dando como optativo un segundo idioma que surgirá a partir de conocer cual es el idioma predominante de los huéspedes del hotel Esturión & Lodge.

5. *Informática*: el asesor de calidad debe de indicar como capacitar a los nuevos colaboradores que ingresan a trabajar al hotel Esturión & Lodge, enseñarles y medir su evolución, también deberá de contactarse con el soporte técnico del hotel, para que el mismo de charlas informativas sobre los nuevos productos tecnológicos que puedan consultar los huéspedes y así poder brindarles la asistencia necesaria durante su estadía.

La finalidad que persigue el Manual de Calidad es la ofrecer lineamientos que estandaricen el servicio, que resulte dinámico y permita la participación de todos los colaboradores, que resulte un medio para mejorar la información y la comunicación interna, y sobre todo la de crear la mentalidad de que la unión y el trabajo en equipo de los colaboradores es el correcto camino hacia la calidad de servicio en atención al huésped, que traerá como consecuencia una continua mejora y rentabilidad de la empresa.



Fuente: Elaboración propia.

Los objetivos específicos del Manual de Calidad, entre otros, son:

- *Que el cliente potencial tenga la certeza de la estandarización del servicio, es decir, que el cliente potencial perciba la misma calidad en servicio que aquel huésped que estuvo anteriormente.*

- *Supresión de actividades improductivas*, debido a la no estandarización de la calidad, surgen aspectos tales como, la demanda de mayor tiempo en la solución de problemas lo que acarrea la insatisfacción innecesaria del huésped y conlleva a una inestabilidad emocional y un sentimiento de frustración por parte de los colaboradores de recepción.
- *Reducción de costos*, la insatisfacción del huésped produce costos, debido a que muchas veces se debe de recompensar a los mismos por errores operativos, sin mencionar cuando el huésped eleva su queja a la agencia de turismo, donde ocasiona un mayor deterioro de la imagen del hotel.
- *Crecimiento de la imagen positiva*, brindar un buen servicio que supere las expectativas del cliente para con el hotel Esturión & Lodge, aumenta indefectiblemente la producción.
- *Satisfacción de los colaboradores*, utilizando las normas de calidad en servicio en atención al huésped y que eso provoque satisfacción en el huésped, inducirá también a los factores de estímulos motivacionales en los colaboradores de recepción, ya que les dará placer ir a trabajar antes que exponerse a continuos problemas.
- *Consenso*, una vez realizado el Manual de Calidad, el asesor debe de aceptar opiniones de modificaciones por parte del jefe y del gerente de Servicio de Atención al Huésped y lograr un consenso con los colaboradores que lo llevaran a la práctica, para que de esta forma se simplifique la implementación de las políticas y todos sean participes de la elaboración del Manual de Calidad en servicio en atención al huésped.
- *Diseñar y crear nuevos productos y servicios* que logren satisfacer las necesidades y expectativas de los huéspedes.

- *Aumento de la rentabilidad mediante la satisfacción del cliente, ya que un cliente satisfecho lo vuelve a aconsejar, al mismo tiempo que hará crecer la buena reputación del hotel para con los clientes potenciales, o con las agencias de turismo que trabajen con el establecimiento.*



Fuente: Elaboración propia.

A continuación se detallan algunos de los puntos fundamentales con que debe contar el Manual de Calidad para el área de recepción. Tomando como ejemplo un procedimiento cotidiano aun no estandarizado, como lo es el check in de un huésped.

Pautas para el procedimiento de Check Inn en la recepción del Hotel Esturión & Lodge:

1. El cadete de recepción debe encontrarse en todo momento en la puerta de ingreso al hotel, en caso que deba dirigirse a otro sector debe ser alternado por otro cadete que lo suplante durante su ausencia, este deberá abrir y cerrar las puertas cada vez que el huésped ingrese o egrese del establecimiento, es fundamental la cortesía, la sonrisa y el buen trato " *Buenas días / tardes / noches, Bienvenido* " o " *Hasta luego señor, que disfrute su paseo* " son comentarios y formalidades que deberían tener en cuenta. En el caso que un nuevo cliente ingrese al hotel, una forma adecuada de recibirlo sería: " *Bienvenidos al Hotel Esturión & Lodge, mi nombre es Juan, y estoy para llevar su equipaje y acompañarlos a la recepción* ". En el caso que se trate de un grupo o contingente los cadetes asignados para dicha labor deberán ubicarse al lado del transporte, y saludar diciendo, " *Bienvenidos al Hotel Esturión & Lodge, disfruten su estadía* " este Standard debe ser cumplido con todos los integrantes del grupo. Una vez que hubo recogido el equipaje, el cadete no debe adelantarse a más de un paso del huésped, reposara el equipaje en el hall de entrada y procederá a abrir la puerta para el ingreso de los clientes en el caso de que no este el cadete alterno para auxiliar con esta tarea, en caso que se encuentre el cadete alterno en la puerta procederá a dar la bienvenida al huésped diciendo " *Bienvenidos al hotel Esturión & Lodge disfruten su estadía.*"

2. Una vez que el cadete y los pax llegan al front office, este depositara las maletas a un costado y con vos tenue se dirigirá al recepcionista " Ricardo, los siguientes señores se hospedaran en el hotel Esturión & Lodge, ¿podrías ayudarlos?" a partir de ese momento, el cadete cede el lugar al recepcionista quien con los mismos gestos de cordialidad y amabilidad dará la bienvenida a los huéspedes diciendo: " Bienvenidos al hotel Esturión & Lodge, buenas días / tardes / noches, mí nombre es Ricardo, ¿Cuentan ustedes con reserva con nuestro hotel?"
3. En caso que los clientes cuenten con reserva, se les pedirá en forma amable el voucher de alojamiento: " Señor, lo molesto al pedirle el voucher de su reserva "; una vez chequeada la reserva se le extiende la ficha de check in y se lo asiste, en caso que lo requiera, para completarla con sus datos personales, diciendo " Señor podría usted tomarse la molestia en rellenar la solicitud de ingreso al hotel ". Mientras el huésped completa el formulario, el recepcionista puede preguntar por ejemplo: " ¿De donde vienen?; ¿Cómo han viajado?, ¿Es su primera vez en nuestra ciudad? ¿Cuál es su próximo destino?". De forma tal que el huésped perciba que el establecimiento se interesa en él.
4. En caso de no contar con reserva, el recepcionista debe indicar al cliente " Señor, tenga la amabilidad de agúardenos un instante mientras verificamos con que habitaciones contamos para ofrecerle " una vez chequeada la disponibilidad el recepcionista procede a decir " Señor, le comentamos que para las fechas solicitadas contamos con habitaciones Regency, corresponden a la mejor categoría de habitaciones dentro del hotel, contara con una habitación completamente remodelada, con una hermosa vista hacia el río Iguazú donde podrá observar la desembocadura de éste río en el Paraná ". Sumado a este comentario, el recepcionista hará referencia a los demás servicios que cuenta el hotel y que están incluidas en la tarifa de alojamiento, a saber: " los servicios incluidos dentro de su habitación son; acceso a la

piscina del hotel Esturión & Lodge, a las canchas de tenis, a nuestro exclusivo sendero ecológico donde podrá apreciar la flora autóctona de nuestra región, también al área de sauna de nuestro spa Apepú, y lógicamente el desayuno y los impuestos también están incluidos ". Una vez que se haya dado toda la información necesaria en cuanto a la disponibilidad y servicios del hotel, se procederá a informar la tarifa de la habitación ofrecida.

5. Una vez finalizado el registro de ingreso del hotel, se procederá a informar a los huéspedes el sitio y horarios en que se sirve el desayuno y demás servicios " *Señor, le informamos que el salón desayunador, se encuentra en aquel sector (indicar), los horarios son de 7 a 10 de la mañana, la piscina tiene el horario de 10 de la mañana a 10 de la noche, la cena en caso que deseen tomarla en el hotel se sirve de 8 p.m. a 11 p.m. en el salón Caviar.*" En el caso que el pax tenga media pensión durante su estadía, también deberá indicársele el horario y lugar donde se sirve la cena. Finalizado este procedimiento, junto con la tarjeta magnética de la habitación, se entrega al huésped un folleto explicativo con toda la información que se le ha suministrado, así como los diferentes puntos de venta del hotel.

6. Acompañamiento a la habitación: el cadete recogerá nuevamente el equipaje del huésped y lo acompañara a la habitación, siguiendo el mismo procedimiento que cuando lo recibió en la puerta del establecimiento, es decir, caminando un paso adelante del huésped pero sin darle la espalda. Camino al ascensor el cadete tendrá oportunidad de mostrar al huésped los distintos salones comerciales que posee el hotel, así mismo indicara el área del lobby bar y la piscina. Al momento de ingresar o salir al ascensor se dará paso en primer lugar, el cadete se ubicara próximo a la botonera. Al llegar a la habitación se indicara como abrir la puerta con la tarjeta y como activar las luces con el mismo dispositivo, se dejara entrar primero al huésped y a continuación el cadete quien depositara el equipaje a los pies de la cama, solicitara consentimiento del huésped para abrir el ventanal y les mostrara el balcón de la habitación, señalando los puntos importantes que se puedan apreciar (el parque del hotel, el río Iguazú, la costa del vecino país de Brasil, la desembocadura de los ríos), explicara brevemente las comodidades de la habitación y a continuación de despedirá concluyendo *“ Espero que disfruten su estadía en el hotel Esturión & Lodge, mi nombre es Juan, y quedo a su entera disposición para lo que necesiten.”*

Los procedimientos antes citados hacen mención al check in de manera general, especificando los estándares mínimos requeridos. Fue desarrollado a modo de ejemplo de cómo se redactarían los demás estándares de procedimientos.

Otros aspectos inherentes procedimiento de check in que requerirán la redacción de estándares específicos son:

1. Procedimiento de cómo proceder si no existiera la reserva.
2. Procedimiento en caso que el hotel no cuente con disponibilidad.

3. Procedimiento de cómo desenvolverse frente a diferencias con el voucher del huésped y la reserva que figura en el sistema del hotel.
4. Procedimiento en caso que los huéspedes deban aguardar para tomar su habitación.
5. Procedimiento requerido al momento de recibir huéspedes VIP (Very Important Person) o un VVP (Very Very Person).
6. Procedimiento en caso que la habitación asignada no sea del agrado de los huéspedes.
7. Aspectos que no pueden ocurrir durante el procedimiento de check in (errores operativos) así como errores de expresión al momento de dirigirse al huésped y a los compañeros de tareas.

La finalidad de ejemplificar una situación de check in en el hotel Esturión & Lodge, tiene la siguiente finalidad:

- Estándares para dirigirse a los huéspedes en momentos claves, también conocido como speech que deberán ser utilizadas por todos los colaboradores del área de recepción.
- Estandarización en el trato para con el huésped, a fin de lograr un recibimiento apropiado y una primer impresión favorable, y sobre todo que el pax sienta que es bienvenido y que el plantel del hotel Esturión & Lodge se siente halagado y complacido con su visita.
- Especificación de funciones de cada colaborador del área de recepción, como complemento del ya existente manual del colaborador.

- Repetición del nombre de la empresa, hotel Esturión & Lodge, debido a que los clientes viajan continuamente, y se hospedan en diferentes hoteles, y de esta manera recuerden el nombre del hotel donde recibió una buena atención y así de esta forma aconsejar en forma directa a sus amigos, familiares, o a la agencia por si le pregunta sobre su estadía en Puerto Iguazú y como lo recibieron en el hotel Esturión & Lodge.
- Procedimiento de proponer durante el registro, si el destino fuera la ciudad de Mendoza, el otro hotel de la cadena, el hotel Aconcagua.
- Estándares vinculados a promocionar los servicios del hotel que no están incluidos en la tarifa de la habitación (tratamientos de Spa, consumiciones en el Lobby Bar, el restaurante, el quincho, el chill out).

El asesor de calidad debería también tener en cuenta los siguientes procedimientos, además de los propios que involucran al check in:

1. *Procedimiento de reconocimiento de nuestros clientes como una de clasificación orientada a brindar una atención cada vez más personalizada considerando el tipo del mercado del cual se trate.*
 - Proceso de reconocimiento de cliente extranjero.
 - Proceso de reconocimiento de cliente nacional.
 - Proceso de reconocimiento de agencias nacionales y extranjeras que tengan convenios con el hotel Esturión & Lodge.
 - Proceso de reconocimiento de agencias receptoras de la ciudad de Puerto Iguazú que tengan convenios con el hotel Esturión & Lodge.

2. *Procedimiento de comprensión del proceso calidad en servicio de atención al huésped.*

- Proceso de identificación de Visión, Misión y objetivos de la calidad.
- Proceso de satisfacción del cliente.
- Proceso de superación de expectativas del cliente.

3. *Procedimiento de check inn.*

4. *Procedimiento check out:*

- Proceso de revisión de cuenta del huésped al final de su estadía.
- Control de frigobar.
- Control de otros gastos.
- Cobro en efectivo o con tarjeta de crédito.
- Proceso de solicitar rellenar los Satisfactions Service.

5. *Procedimiento de consultas de los huéspedes.*

- Proceso de venta, otorgando prioridad a los diferentes puntos de venta del hotel (restaurantes, lobby bar, quincho, chill out, spa).
- Proceso de asesoramiento de los puntos de interés turístico y otros atractivos de la ciudad de Puerto Iguazú, así como algún evento que se desarrolle en la ciudad durante la estadía del huésped.

6. *Procedimiento para con las quejas y reclamos:*

- Proceso de cómo recibir una Queja.
- Proceso de cómo consultar por la queja recibida.
- Proceso de derivación del problema a un superior.
- Proceso de solución del problema.

Control del Manual de Calidad

La calidad de un servicio en atención al huésped fue una tarea, desde siempre, considerada compleja de evaluar puesto que la calidad del servicio puede enfocarse desde múltiples perspectivas y por ende tienen una gran abanico de posible resultados, por esta razón, el asesor debe determinar cuales serán los parámetros a tener en cuenta para determinar la calidad en el área de recepción del hotel Esturión & Lodge, luego como realizara la evaluación de dicho parámetros y cuales serán las medidas correctivas a aplicar a partir de los resultados obtenidos.

Para poder medir la calidad del servicio en la atención al huésped del hotel Esturión & Lodge, el asesor debe determinar ciertos indicadores de calidad que sean detectables, controlables y evaluables.

Entonces podríamos clasificar a los indicadores de calidad en: aquellos que se encuentran vinculados a la gestión de calidad de servicios en atención al huésped desde el punto de vista de los procedimientos diarios del sector, denominados *indicadores objetivos*, los otros son de carácter subjetivo, y guardan relación con la percepción de la calidad que tenga el huésped. En este sentido uno de los desafíos del asesor es lograr el perfecto equilibrio y articulación de los elementos objetivos y subjetivos.

Algunos ejemplos de las variables objetivos son:

- *Tiempo de espera en atender el teléfono:*

R1: Según lo establecido en el Manual de
Calidad de servicio en atención al huésped.

R2: Pasado del limite establecido.

R3: No son acordes a lo planteado en el
Manual.

- *Recepción a los huéspedes que ingresan:*
 - R1: Según lo establecido en el Manual de Calidad de servicio en atención al huésped.
 - R2: Pasado del límite establecido.
 - R3: No son acordes a lo planteado en el Manual.

- *Tiempo de espera en el check in:*
 - R1: Según lo establecido en el Manual de Calidad en servicio de atención al huésped
 - R2: Pasado del límite establecido.
 - R3: No son acordes a lo planteado en el Manual.

- *Tiempo de espera en el check out:*
 - R1: Según lo establecido en el Manual de Calidad de servicio en atención al huésped.
 - R2: Pasado del límite establecido.
 - R3: No son acordes a lo planteado en el Manual.

- *Utilización de los Speech establecidos:*
 - R1: Según lo establecido en el Manual de Calidad de servicio en atención al huésped.
 - R2: No se utilizaron.
 - R3: No son acordes a lo planteado en el Manual.

Entre los ejemplos de variables subjetivas, podemos citar:

- *Cortesía con los huéspedes:*

R1: Según lo establecido en el Manual de Calidad de servicio en atención al huésped.

R2: No superaron las expectativas.

R3: No son acordes a lo planteado en el Manual.

- *Amabilidad:*

R1: Según lo establecido en el Manual de Calidad de servicio en atención al huésped.

R2: No superaron las expectativas.

R3: No son acordes a lo planteado en el Manual.

- *Manejo y resolución de quejas:*

R1: Según lo establecido en el Manual de Calidad de servicio en atención al huésped.

R2: No superaron las expectativas.

R3: No son acordes a lo planteado en el Manual.

- *Valor Agregado:*

R1: Según lo establecido en el Manual de Calidad de servicio en atención al huésped.

R2: No supero las expectativas.

R3: No son acordes a lo planteado en el Manual.

Otro indicador de calidad que el asesor puede utilizar es recurrir a los datos arrojados por las herramientas que el huésped tiene a disposición cuando desea expresar una opinión respecto al servicio, en este sentido podemos considerar brindado el asesor debe de considerar las siguientes instrumentos:

- *Satisfacción del cliente:*

R1: Satisfactions Services – (encuesta de Satisfacción del cliente)

R2: Libro de Quejas.

R3: Mediante la agencia de turismo como Intermediaria.

R4: Verbal.

R5: Vía e-mail.

Respondiendo a los objetivos de esta investigación, se considera la necesidad de que el asesor de calidad contemple el análisis de 2 variables internas pero que influyen en el proceso de calidad, la motivación y la capacitación de los colaboradores del área de Recepción del hotel Esturión & Lodge considerando los siguientes aspectos

- *Respecto a la motivación de los colaboradores:*

R1: Nivel Aceptación del Manual de Calidad.

R2: Análisis de encuestas de satisfacción interna.

R3: Verbal. (Reuniones, charlas informales, Comentarios y sugerencias por parte de los Colaboradores, entre otros)

R4: Reconocimiento.

R5: Incentivos.

- *Respecto a la capacitación de los colaboradores:*
 - R1: Grado de desarrollo laboral.
 - R2: Nivel de comunicación interna.
 - R3: Delegación de responsabilidades. (De los Superiores hacia los colaboradores)
 - R4: Capacitaciones.
 - N1: Aceptación.
 - N2: Crecimiento profesional

El asesor de calidad debe ser quien mediante reuniones semanales informe a los jefes y gerentes que involucran al área de recepción respecto a los resultados obtenidos en las mediciones realizadas y una vez al mes se publicaran los resultados a los colaboradores de recepción, en ambos casos se resaltarán los puntos débiles que se obtuvieron, pero así también resaltar los saldos positivos, al mismo tiempo que se discutirán las medidas correctivas a fin de mejorar o neutralizar los puntos que resultaron negativos.

Otros aspectos que hacen al control de los estándares de calidad son:

- Observar movimientos y actitudes del recepcionista, conserje y cajero sobre lenguaje corporal y verbal, utilización de los speech establecidos en el Manual de calidad de servicio en atención al huésped.
- Observar movimientos y actitudes de los cadetes, su lenguaje corporal y verbal, utilización de los speech establecidos en el Manual de Calidad de servicio en atención al huésped.
- Medición del tiempo del proceso de Check inn.
- Medición del tiempo del proceso de check out.
- Medición del tiempo del cadete en asistir al huésped al llegar al hotel.
- Medición del tiempo del cadete en buscar el equipaje al hacer el check out el huésped.

- Desenvolvimiento ante requerimientos de los huéspedes en recepcionistas y cadetes.
- Desenvolvimiento para ofrecer los puntos de venta del hotel.
- Desenvolvimiento al recibir una queja por parte del huésped.

Una vez finalizado el control, asesor debe de indagar a fin de saber si los procesos lograron su propósito, ya que una vez realizado el manual deberá identificar:

1. Los puntos fuertes que presenta el Manual de Calidad de servicio en atención al huésped
2. De los puntos fuertes del manual, ¿es necesario el reajuste algún procedimiento?
3. ¿Qué procesos que competen a la gestión de calidad del servicio en atención al huésped en la recepción del hotel Esturión & Lodge no fueron abordados como se pretendían y por ende necesitan reajustes para su optimización?
4. ¿Las herramientas de medición de la calidad fueron coherentes con el objetivo propuesto?
5. ¿El personal de recepción logro entender los objetivos planteados?
6. ¿Se logro motivar de forma adecuada a los colaboradores de recepción?
7. ¿Se logro capacitar de forma adecuada a los colaboradores de recepción?

Lo expuesto en este apartado es lo que se considera como un pequeño aporte al proceso de gestión de calidad de servicios al huésped del hotel Esturión & Lodge con la intención de que mediante la implementación del mencionado manual se obtenga un marco de referencia al cual se pueda recurrir cuando se consideren los estándares mínimos de calidad y los procedimientos necesarios que requieren un establecimiento de la categoría del hotel Esturión & Lodge. Cabe aclarar que hasta el día de la fecha el mismo continúa siendo una propuesta, su implementación, desarrollo y evaluación dependerá exclusivamente de la gerencia de Servicio de Atención al Huésped del hotel Esturión & Lodge.

Conclusiones

Con la intención de dar respuesta a los interrogantes que originaron el presente trabajo de investigación, se ha propuesto el análisis de 3 ejes que abarcan una serie de conceptos expresados en el marco teórico que actúan como soporte de lo que posteriormente fue desarrollado en los diferentes apartados: el concepto de calidad, motivación y capacitación destacando el vínculo entre estos aspectos.

De esta manera se tomaron en cuenta los factores que involucran a la calidad, y considerando que las personas a través de su interacción diaria con los huéspedes serán los medios por el cual la organización ofrezca el nivel de servicios esperado, resulta fundamental el análisis del factor humano de la organización; puesto que un empleado desmotivado y con poco entrenamiento escasamente logre los niveles exigidos. Por lo tanto resulta fundamental el análisis de la capacitación y la motivación que reciben los colaboradores del área de recepción del hotel Esturión & Lodge.

A partir de estas premisas se consideró la incidencia que la motivación y la capacitación ejercen en el proceso de calidad de servicios en atención al huésped. Teniendo a los colaboradores del área de recepción del hotel Esturión & Lodge como unidad de estudio se buscó conocer la percepción que estos poseen respecto a la calidad, contrastándolo con lo elaborado por la organización a través del manual del colaborador.

Respecto a la motivación y capacitación, de igual manera, se buscó conocer la opinión de los colaboradores y su correspondiente contrastación por lo expresado formalmente desde la organización.

Durante el trabajo de campo realizado pudieron advertirse ciertas falencias en lo que respecta a la calidad del servicio en la atención al huésped, fruto de una escasez de políticas dirigidas a la gestión de calidad del servicio.

Al mismo tiempo pudo advertirse el poco conocimiento que los colaboradores poseen respecto a la calidad, y al proceso de gestión que involucra la misma, por los mismos motivos antes citados, la

ausencia de objetivos dirigidos específicamente a este aspecto de la organización. A esto se le suma la falta de un plan de capacitación y entrenamiento específico para el área de recepción; que no solo guarde relación con los aspectos inherentes a la tarea desempeñada, sino que se aboque también a crear una cultura de servicio en los colaboradores. Bajo estas circunstancias no se refutaría la hipótesis principal planteada para este trabajo de investigación.

Considerando la vinculación entre el proceso de gestión de calidad de servicio en la atención al huésped con los aspectos motivacionales y de capacitación que involucran a los colaboradores de recepción del hotel Esturion & Lodge, podríamos considerar que ambos factores poseen fuerte influencia en el resultado final que se pretende al buscar un servicio de calidad y en el propio proceso hacia esa permanente búsqueda de mejora en el servicio.

Tal como se ha expresado anteriormente, durante el trabajo de campo pudieron advertirse por un lado el desconocimiento general por parte de los colaboradores respecto a los factores que implican la calidad. En este punto se considera necesaria la puesta en marcha de ciertos mecanismos que tiendan a revertir esta situación, mediante un adecuado entrenamiento no solo de los colaboradores del sector, sino un plan integral que incluya a la alta gerencia y todos los niveles de la organización, para ello deberá recurrirse a un replanteo general por parte del área de recursos humanos de los planes de capacitación y entrenamiento.

Como segundo factor influyente, y no menos importante en el proceso hacia la búsqueda de la calidad del servicio, se encontraría la motivación hacia los colaboradores. Un plan adecuado de premios e incentivos representa un interesante medio para lograr la fidelización del recurso humano hacia los fines de la organización; aumentando el compromiso y fomentando el trabajo en equipo podrán aprovecharse al máximo las capacidades y fortalezas individuales y orientarlas hacia la consecución de los objetivos de la organización. Teniendo en cuenta estas consideraciones no se refuta la hipótesis secundaria planteada en esta investigación.

Finalmente, por lo expuesto anteriormente, es posible considerar la posibilidad de implementar un Manual de Calidad de Servicio en atención al huésped en el ámbito de la recepción del hotel Esturión & Lodge que vinculara los 3 elementos desarrollados a lo largo de esta investigación: Calidad de servicio en atención al huésped, Motivación y Capacitación. De esta forma se estaría contribuyendo al desarrollo de estándares de calidad que mejoren la atención al huésped, al mismo tiempo que sea una fuente de desarrollo, motivación y capacitación hacia los colaboradores y que estos perciban que su trabajo redundará en beneficio para la organización.

Anexos metodológicos, encuestas, técnicas proyectivas, entrevistas

Encuestas

Encuesta de satisfacción del personal de recepción del hotel Esturión & Lodge.

1) ¿Sabe reconocer de los siguientes ítems del hotel?

(puede elegir mas de una opción)

- | | | | |
|-------------------------|--------------------------|-----------------------|--------------------------|
| a) Misión. | <input type="checkbox"/> | b) Visión. | <input type="checkbox"/> |
| c) Objetivos del hotel. | <input type="checkbox"/> | d) Objetivos del área | <input type="checkbox"/> |

2) ¿Cuántas veces ha leído o recurrido al Manual de recepción?

- | | | | |
|-----------------------------------|--------------------------|------------------|--------------------------|
| a) Siempre | <input type="checkbox"/> | b) Algunas veces | <input type="checkbox"/> |
| c) Solo cuando ingreso a trabajar | <input type="checkbox"/> | d) Nunca | <input type="checkbox"/> |

3) ¿Considera útil el Manual de Recepción?

- | | | | |
|------------|--------------------------|------------------|--------------------------|
| a) Siempre | <input type="checkbox"/> | b) Algunas veces | <input type="checkbox"/> |
|------------|--------------------------|------------------|--------------------------|

4) ¿Cuál de estos ítems considera que es el mas rápido de su área?

- | | | | |
|-----------------------------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| a) Rápido check in/out | <input type="checkbox"/> | b) La atención | <input type="checkbox"/> |
| c) La solución de problemas | <input type="checkbox"/> | | |

5) ¿Se logra la satisfacer la necesidad de los huéspedes en el hotel?

- | | | | |
|---------------|--------------------------|---------------------|--------------------------|
| a) Siempre | <input type="checkbox"/> | b) Mayoritariamente | <input type="checkbox"/> |
| c) Casi nunca | <input type="checkbox"/> | d) Nunca | <input type="checkbox"/> |

6) ¿Cuál considera que el mayor afluente de quejas de los huéspedes?

- | | | | |
|----------------|--------------------------|------------------|--------------------------|
| a) AA&BB | <input type="checkbox"/> | b) Habitaciones | <input type="checkbox"/> |
| c) La atención | <input type="checkbox"/> | d) Mantenimiento | <input type="checkbox"/> |

7) ¿Cuando recibe una queja, Usted como reacciona?

- | | | | |
|------------------------------|--------------------------|------------------------|--------------------------|
| a) Deriva a su jefe | <input type="checkbox"/> | b) Lo toma como propio | <input type="checkbox"/> |
| c) Consulta a sus compañeros | <input type="checkbox"/> | d) Con indiferencia | <input type="checkbox"/> |

8) Durante la estadía del huésped, ¿Se resuelven las quejas Planteadas por los mismos?

- a) Siempre b) Mayoritariamente
 c) Casi nunca d) Nunca

9) Conoce los resultados de los Satisfactions Service (encuestas de calidad a los huéspedes)

- a) Si b) Parcialmente
 c) No

10) Enumere según su criterio los puntos que debe tener su área para lograr una mejor calidad en el servicio. (de mayor a menor prioridad)

- a) Rápido check In.
 b) Rápido Check out.
 c) Manejo de quejas.
 d) Resolución de quejas.
 e) Servicio de información.
 f) Amabilidad y sonrisa constante.
 g) Trabajo en equipo.
 h) Ofrecimiento de puntos venta del Hotel.
 i) Comunicación diaria con el Huésped.
 j) Buen Recibimiento al llegar al hotel.

11) ¿Cómo considera que es la relación con sus otros pares en el área que desempeña?

- a) Muy Buena b) Buena
 c) Regular d) Mala

12) ¿Cómo describiría usted la relación con su jefe de área?

- a) Muy Buena b) Buena
 c) Regular d) Mala

13) ¿Cómo describiría usted la relación con su gerente de área?

- a) Muy Buena b) Buena
 c) Regular d) Mala

14) ¿Recibe algún tipo de incentivo por trabajos bien realizados?

- a) Siempre b) Mayoritariamente
 c) Casi nunca d) Nunca

15) ¿Recibe algún tipo de elogio por parte de su jefe cuando realiza bien su trabajo?

- a) Siempre b) Ocasionalmente
 c) Casi nunca d) Nunca

16) ¿Recibe algún tipo de elogio por parte de su gerente cuando realiza bien su trabajo?

- a) Siempre
- b) Ocasionalmente
- c) Casi nunca
- d) Nunca

17) ¿Su jefe acepta sus sugerencias o ideas para el mejoramiento de sus funciones?

- a) Siempre
- b) Ocasionalmente
- c) Casi nunca
- d) Nunca

18) ¿Cree que es factible su crecimiento profesional adentro de la organización?

- a) Si
- b) No

19) Sobre motivación y reconocimiento ordene según su criterio de valores. (de mayor a menor prioridad)

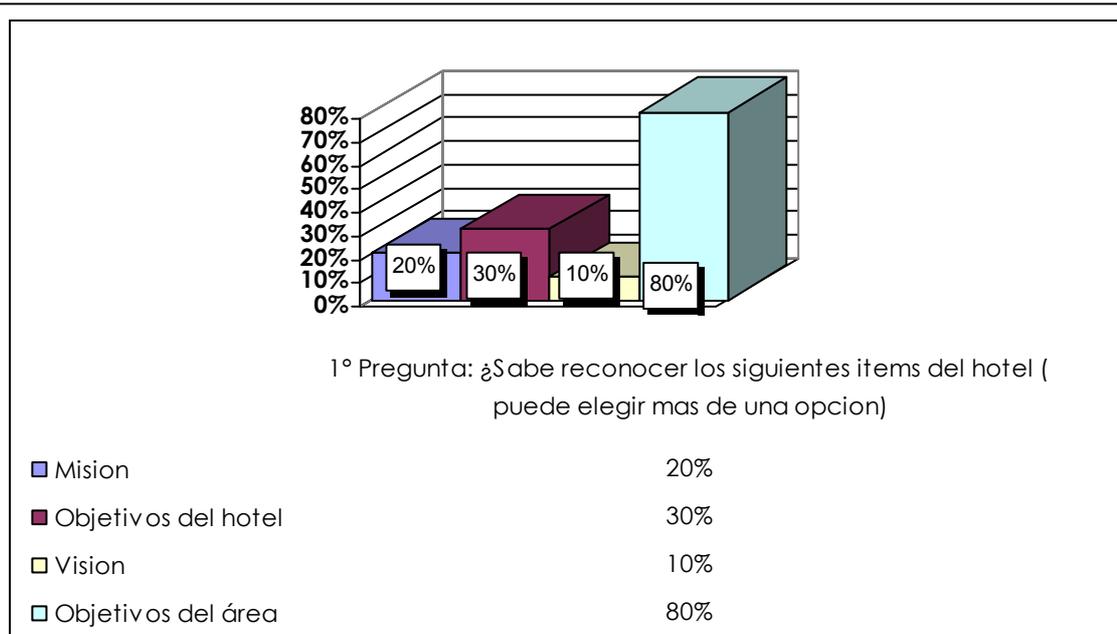
- a) Horario de trabajo flexible.
- b) Posibilidad de ascenso y crecimiento.
- c) Aumento de responsabilidad.
- d) Contacto con el jefe.
- e) Ayuda con problemas personales.
- f) Optimas condiciones laborales.
- g) Valorización de trabajo realizado.
- h) Programa de capacitaciones.
- i) Sentirse parte de la empresa

20) Si pudiera elegir otra vez ¿Elegiría trabajar nuevamente en el Hotel Esturión?

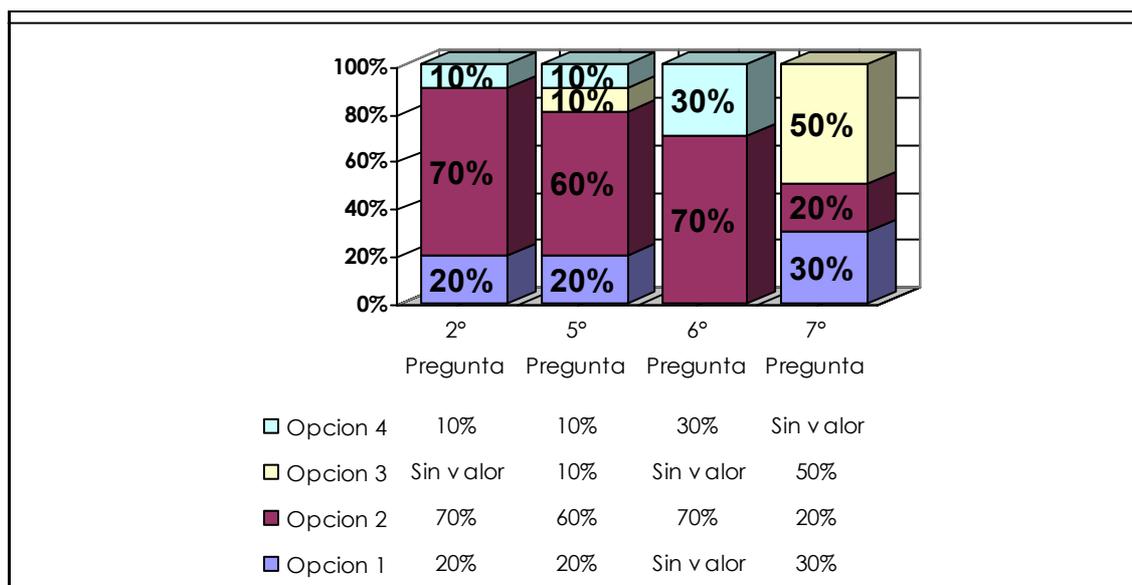
- a) Si
- b) No

Encuestas, Gráficos.

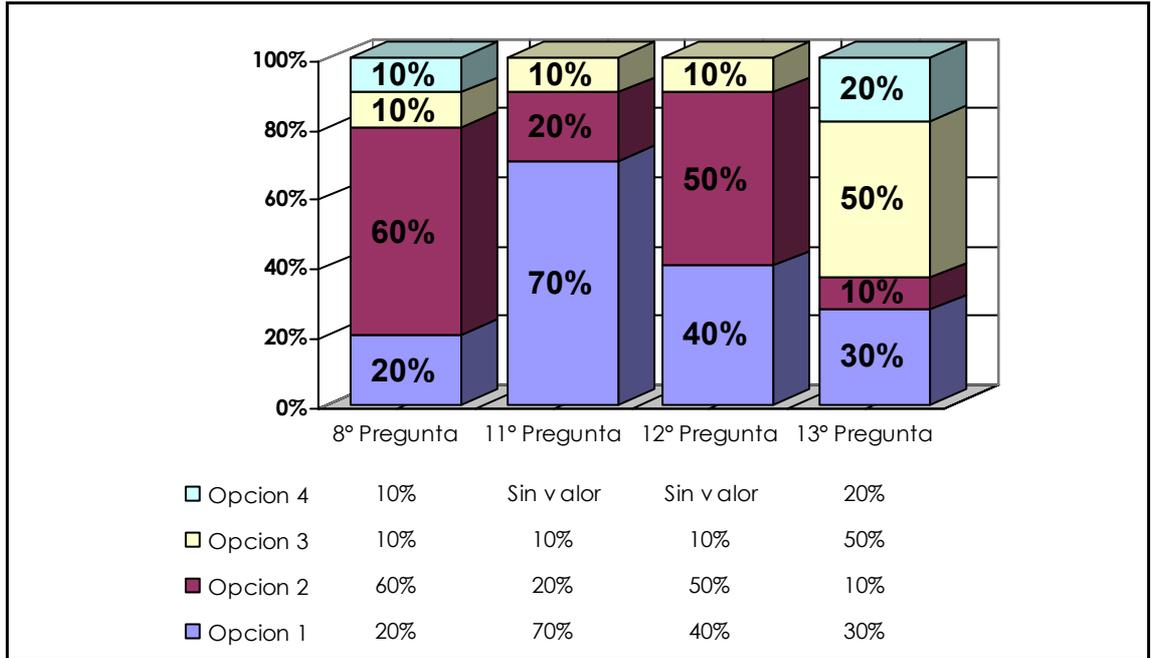
Se detallan a continuación los resultados surgidos de las diferentes encuestas realizadas, organizadas según cantidad de respuestas posibles. Los gráficos y sus preguntas fueron distribuidos según la cantidad de opciones que se daba en cada pregunta de las encuestas.



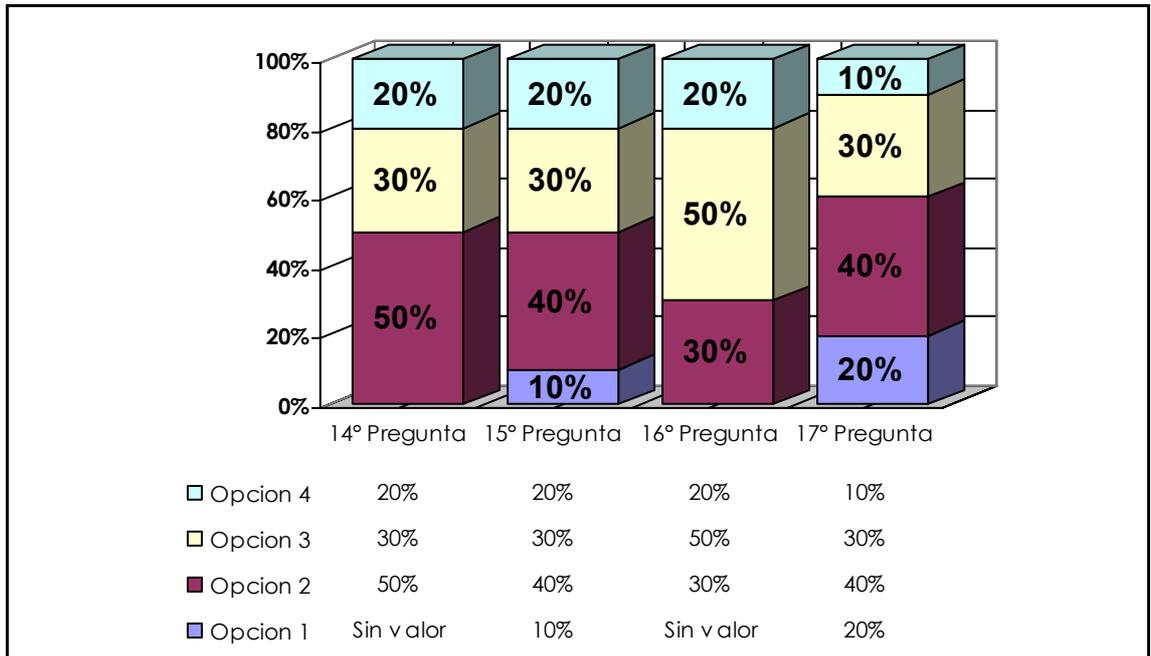
Cuadro 1: "¿Sabe reconocer los siguientes ítems del hotel (puede elegir mas de una opción)"



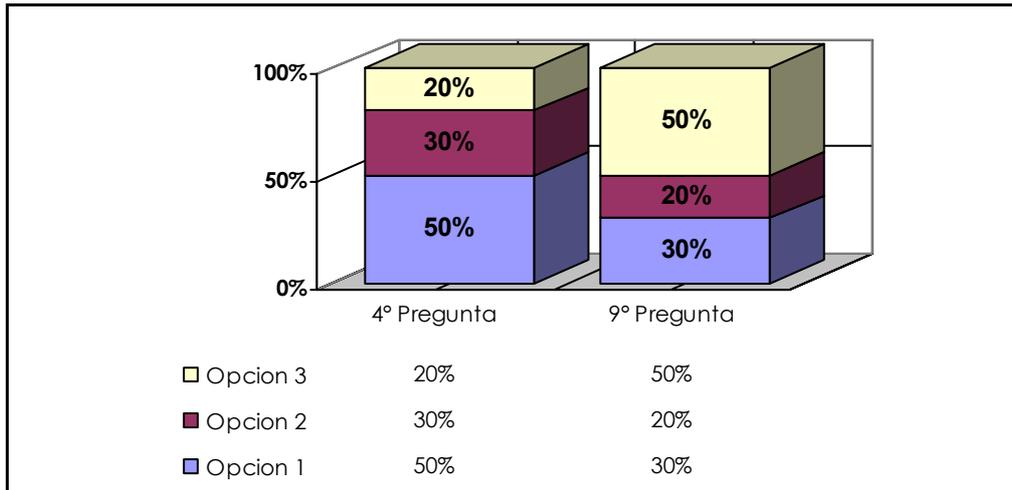
Cuadro 2: distribución de respuestas a preguntas realizadas



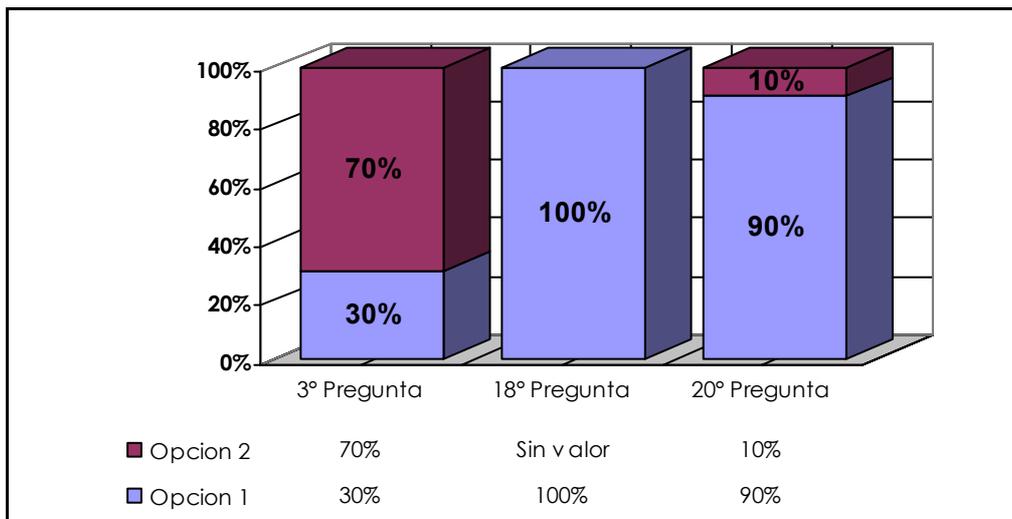
Cuadro 3: distribución de respuestas a preguntas realizadas



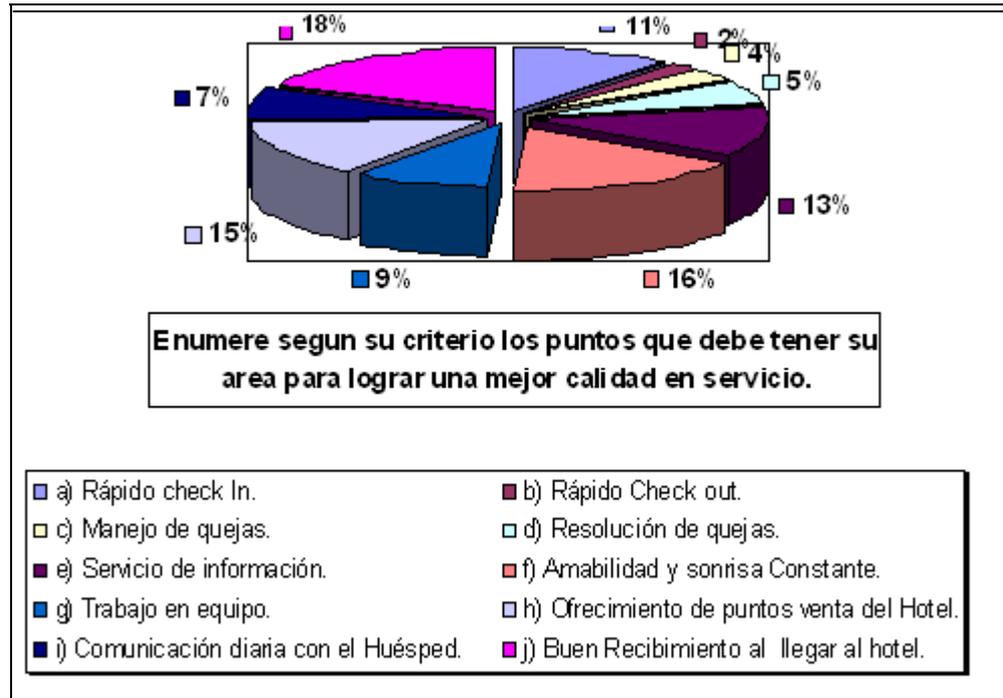
Cuadro 4: distribución de respuestas a preguntas realizadas



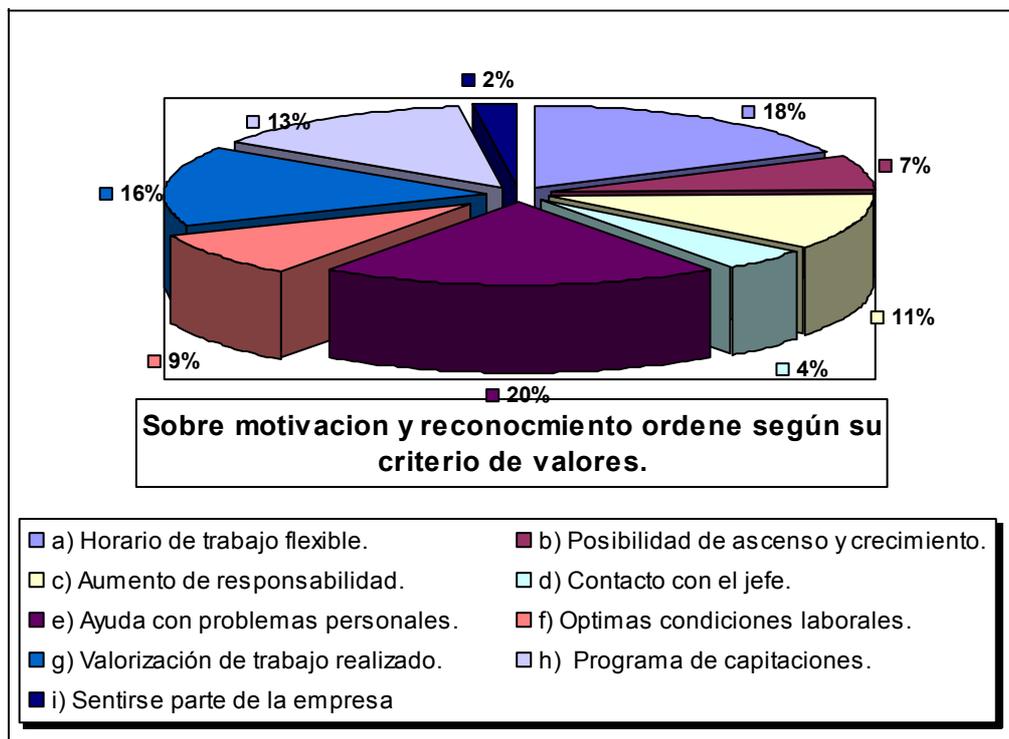
Cuadro 5: distribución de respuestas a preguntas realizadas



Cuadro 6: distribución de respuestas a preguntas realizadas



Cuadro 7: Puntos a tener en cuenta para la mejora del área



Cuadro 8: distribución de factores de motivación y reconocimiento.

Técnicas Proyectivas

Estimados Colaboradores:

Este ejercicio trata de que usted debe describir, ideas opiniones o comentarios que haga con relación a la frase que indica.

Trabajar en el Hotel Esturión & Lodge significa...

La satisfacción del cliente es...

Calidad es...

Lo más importante en el trabajo es...

Un buen jefe es...

Un mal jefe es...

Las posibilidades de crecer laboralmente en la empresa...

Al hotel Esturión & Lodge le preocupa....

El mejor reconocimiento o la mejor motivación es...

Entrevistas

Entrevista con el gerente de Servicio de Atención al Huésped del hotel Esturión & Lodge: Sr. Oscar Krill.

1. ¿Tienen establecido la misión, objetivos en el área de recepción?
¿El personal de recepción las conocen?

“ La misión es la misma de toda la empresa, los objetivos para el área de recepción pueden ser mensuales, semestrales o anuales. ”

“ Yo creo que conocen mejor los objetivos, conocen también las tácticas para lograr estos objetivos. ”

2. ¿Cómo considera que es el desenvolvimiento de recepción?

“ En general es un desenvolvimiento medio a más, no es excelente, pero es suficiente para que funcione, pero tendría que mejorar.”

3. ¿Cuáles son las fortalezas del área?

“ La fortaleza es, por ahí, la calidad humana que se le brinda al huésped, es el sentimiento de equipo que hay en grupo, el compromiso en el mismo grupo con la organización y con la prestación del servicio. ”

4. ¿Cuál o cuales son las mayores fronteras o debilidades que se enfrenta recepción actualmente?

“ Las mayores debilidades son las capacitaciones específicas en hotelería y el no manejo de lenguas extranjeras por parte del total del staff. ”

5. ¿Cómo calificaría a la recepción en el desarrollo y resolución de quejas?

“ Bien, entiendo que están capacitados para el manejo de quejas, de cómo llevarlas adelante, y se manejan bastante bien, y una de las cosas por las cuales también se capacito es para que si lo la pueden terminar de manejar la deleguen o la lleven a un superior y eso sucede con frecuencia.”

6. ¿Con que frecuencia realiza reuniones con el jefe de área? ¿Y con el personal de recepción? ¿Es establecida o esporádica? ¿Qué temática se trata?

“ Con brinfring diarios y reuniones semanales, con recepción son mensuales. ”

“ Todos lo meses, la fecha y los horarios se fija mediante la demanda del hotel y demás cuestiones operativas, pero es una vez al mes. ”

“ La temática es fortalecer conceptos se que vieron debilitados durante el mes, a nivel general, pero si hay una cuestión particular con un colaborador se trata en forma individual, es decir que se trata de comunicar temas de la gerencia a los colaboradores del sector, y también lo que quieren comunicar los colaboradores del grupo a la gerencia. ”

7. ¿Cómo considera el desenvolvimiento motivacional entre jefe de recepción y el personal que tiene a cargo?

“ Es bueno, o muy bueno. ”

8. ¿Cuáles son las posibilidades reales de ascenso que poseen los empleados de su área?

“ El 99% de los empleados del área, han ingresado al hotel en otros puestos y hoy están como recepcionista o auxiliares de recepción y los cadetes o auxiliares de portería, también han tenido posibilidades de pasar o ascender dentro del mismo sector o a otro sector. O sea, las posibilidades de crecimiento son reales.”

9. ¿Qué porcentaje aproximado de fuga de personal tiene recepción? ¿A que motivos se debe?

“ Yo creo que entre un 10% o 15%, también puede llegar a un 20%, dependiendo de la temporada, depende también del nivel de capacitación que tenga el colaborador para esa área ”

“ Generalmente, para trabajar en la recepción, se toma un puesto de auxiliar de portería, para los demás puestos se exige manejar un idioma como el inglés, manejar, el cara a cara con el huésped, que es bastante complicado, que exige un buen manejo de las relaciones interpersonales también exige un buen manejo de equipo, y también manejo de caja, conseguir un colaborador que tenga esas cualidades es difícil en Iguazú. ”

10. ¿Existe la capacitación a nivel general y puntualmente en área de recepción?

“ Si existe, quizás se necesitaría, en la plaza, capacitadores con mayor experiencia o mayor trayectoria en hotelería, por cuestiones de costos y de tiempo quizás eso no se produce con asiduidad, pero durante el año se presentan diferentes tipos de proposiciones, por eso yo trato en las reuniones cuales son los temas de propuestas sobre cuales son las capacitaciones que hoy se tienen que lograr. ”

11. ¿Qué exige o que expectativas tiene el cliente con el hotel?

“ Las expectativas del cliente no es son muy altas, por ende no tenemos tantos problemas, el cliente aquí pernocta 2 noches como máximo, 3 como sumo, entonces tiene muy poco tiempo para observar o criticar. Tiene una habitación buena, una cama muy buena, una almohada también, quizás tal vez lo que había que mejorar son los baños, el servicio gastronomico es bueno, por lo tanto el conjunto del hotel se ve en un buen nivel de satisfacción, quizás tenemos detalles o observaciones de los huéspedes que se quedan mucho tiempo y prueban o ponen a prueba o tiene varios momentos de la verdad en el transcurso de su estadía. ”

12. ¿Existe alguna política o procedimientos de calidad en busca de la satisfacción del cliente?

“ No, o si existen no están muy estandarizados, son uno de los objetivos propuestos para el 2007. ”

13. ¿Qué porcentaje de clientes vuelven al hotel Esturion & Lodge?

“ En realidad, por ahí la pregunta, esta orientada si vuelven a Iguazú, han muy pocos que vuelven a Iguazú, hace algunos años se consideraba que si el cliente volvía era dentro de 7, 8 o 10 años, por lo tanto no estamos gestionando para que vuelva ese cliente, si no que, estamos gestionando para vuelva el amigo o el vecino, para eso si, eso se radica en las reservas directas que hacen los huéspedes que mencionan de haber recibido buenos comentarios por parte de un amigo, si bien no viene el mismo huésped, sino la distribución de la información es positiva y da muy buenos resultados. ”

14. ¿Se analizan los Satisfactions Service? ¿Se implementan acciones de trabajo a partir de este resultado?

“ Si, se analizan pero, en realidad no se analizan mas, porque los puntos débiles que tiene el hotel lo tenemos tan identificados que prefiero dedicar mas tiempo a mejorarlos que analizarlos. ”

“ Hay acciones que no se quieren implementar, porque demandan una inversión importante, por ello, la mayor critica que tenemos en los customer es la remodelación de los baños, eso esta previsto para el 2007, por lo tanto, no pasa por una análisis solamente, pero si, se toman medidas en el caso que comenten que el personal de contacto no hablen ingles o cosas así, que si se están haciendo políticas de capacitaciones, hay cosas que desde la creencia se pueden manejar pero hay cosas que son estrategias que tiene que ver con un plan de inversión a largo plazo. ”

15. ¿Qué vinculo considera que hay entre Motivación – Capacitación – Satisfacción del Huésped?

“ Es una relación directas, o sea, capacitar al cliente interno, motivarlo para que se manifieste todo en el cliente externo, el cliente motivado vuelve y nos deja contentos a los colaboradores y es una cadena, o sea, es una vinculación directa. ”

Entrevista

Entrevista al jefe del área de Recepción del hotel Esturion & Lodge:
Sra. Weicdman, Claudia.

1. ¿Tienen establecido la misión, objetivos en el área de recepción?
¿El personal las conocen?

“ Los objetivos están bien establecidos, de hecho, el objetivo principal es la atención y el bien estar del huésped en la estadía que dure en el hotel. La misión de la empresa, sería brindar el mejor servicio al huésped. ”

“ Yo creo que en fondo si lo saben, pero saben que es difícil lograr el objetivo o la misión, esta como trabado todo, talvez por las directivas o políticas que tiene el hotel. ”

2. ¿Cómo considera que es el desenvolvimiento de recepción?

“ Bien, comienza con el recibimiento del pasajero, y los distintos servicio que se le da mientras este alojado el huésped y finaliza cuando se va el pasajero.”

“ No es óptimo, por fronteras que tiene el hotel, el sistema que es bastante precario donde habría que hacerle un montón de reformas, también por el personal por falta de capacitación.”

3. ¿Cuáles son las fortalezas del área?

“ Yo lo veo como un grupo muy unido, la fortaleza, por ahí, es el valor humano que tenemos en el sector mismo. ”

4. ¿Cuál o cuales son las mayores fronteras o debilidades que se enfrenta recepción actualmente?

“ Llegar a cumplir con las necesidades del huésped, porque estamos limitados en muchos sentidos, el hecho de que no se hagan capacitaciones influye un montón, no se puede dar un buen servicio cuando la gente no esta capacitada de cómo dar una buena atención al huésped. ”

5. ¿Con que frecuencia realiza reuniones con el gerente de área?
¿Y con el personal de recepción? ¿Es establecida o esporádica? ¿Qué temática se trata?

“ Se realizan reuniones semanales, de hecho, creo que es bastante rutinario siempre se hablan de los mismos temas, y por ahí de los temas que habría que retocar, porque son delicados, no se tocan. ”

“ Con el personal de recepción mínimo una vez por mes, reuniéndolos a todos, son establecidas, y las que son diarias son con los cambios de turnos. ”

“ Las temáticas, mayormente son cuando hay algún cambio por parte de administración que necesitan para ellos, y también con lo que no anduvo y lo que no anduvo muy bien, también siempre por algún tema negativo que haya sucedido. ”

6. ¿Cómo es la relación entre jefe - empleado?

“ Considero que es muy buena, muy humana, mucho compañerismo, yo en lo particular trato de estar todo el tiempo a la par de ellos, aunque a veces cuando hay que poner limites premiar o también llamar la atención se hace, pero se trata siempre de tener un buen trato para que trabajen motivados. ”

7. ¿Existe alguna política o procedimientos de calidad en busca de la satisfacción del cliente?

“ En realidad, No. ”

8. ¿Cómo calificaría a la recepción en el desarrollo y resolución de quejas?

“ Es bastante complicada, se resuelve en el momento, pero por ahí, no se llega a dar una resolución para a huésped, pero esto trae consecuencias que después son todo un trastorno interno, porque el echo de que si alguien decide hacerlo de una manera después lo hicimos de otra manera, por ahí no se tiene el apoyo de las gerencias para darle una buena solución.”

9. ¿Qué tipo de motivación y/o incentivarion reciben los empleados a su cargo?

“ Mi sector, y los demás sectores, tiene una canasta de alimentos por mes, que en realidad es lo único. Yo trato de motivarlos, no como jefe, sino como un compañero más de ellos, pero en premio seria únicamente la canasta. ”

10. ¿Posee el área la capacitación necesaria para lograr una mejor satisfacción en el cliente?

“ En realidad, no. En realidad capacitaciones no se hacen, creo que se ha hecho una o dos en el año. Son capacitaciones muy superficiales que se hace con personal interno del hotel, una vez este año vino una persona de afuera, que dio una capacitación sobre atención al huésped, pero fue todo, únicamente eso. ”

11. ¿Cuáles son las posibilidades reales de ascenso que poseen los empleados de su área?

“ Cuando ingresan los colaboradores, digamos que una política del hotel es que puedan ascender dentro de el. Pero se cumple un 50%. Es bastante precario ese tema, complicado. ”

12. ¿Qué tipo de problemas le plantean los empleados con respecto a sus funciones?

“ Bueno, uno de los principales es que no sienten el apoyo de la gerencia, que en situaciones complicadas, mayormente, a solución la tiene que dar ellos, sobre todo siendo la recepción el centro del todo el movimiento de todo un hotel. ”

13. ¿Se utilizan sugerencias o ideas que los mismos plantean para el área?

“ Se plantean, pero en muy pocos casos se utilizan, es muy difícil que se llegue a concretar una sugerencia que muchas veces es muy positiva, porque son empleados que están diariamente con situaciones que se están planteando. ”

14. ¿Qué vinculo considera que hay entre Motivación – Capacitación – Satisfacción del Huésped?

“ Motivación hay muy poca, la motivación se da entre compañeros, mas compañero con compañero, que empresa con colaboradores, como un grupo laboral que pasamos todo el día acá dentro, uno trata de motivarlos. ”

“ Pero no creo que se cumpla en el hotel el vinculo motivación-capacitación – satisfacción. ”

Entrevista

Entrevista al Auxiliar de Recursos Humanos: Sra.: Tessore, Myrian.

1. ¿Cuáles son las funciones de Recursos Humanos?

“ En lo que respecta a la empresa, Recursos Humanos, tiene todo lo que tiene que ver con lo legal y liquidaciones de sueldos, y todo lo que tiene que ver con el personal que ingresa, armado de legajos y archivos.”

2. ¿Qué finalidad tiene el Manual del Colaborador?

“ El Manual del Colaborador, por denominarlo así, es el manual de política interna de la empresa, este manual lo que hace es que cuando una persona ingresa lo inserta en su lugar de trabajo, le da pautas del área y pautas generales de cómo se rige el comportamiento interno normal del hotel. ”

3. ¿Cómo se realizan las promociones internas?

“ En este caso no interviene Recursos Humanos, en esta tarea las promociones las toman directamente cada sector, cada gerente evalúa a su personal, Recursos Humanos no evalúa hasta este momento, no evalúa el rendimiento el trabajo o lo que fuera del empleado. ”

4. ¿Cuáles son las capacitaciones que reciben los empleados?

“ En este momento se esta trabajando en una cartera de capacitaciones., que no se muy bien como lo habrán echo años anteriores, en lo que mayor hincapié se esta poniendo es la Seguridad & Higiene ya que el ultimo año se nos ha presentado una dificultad del porcentaje que hay sufrido algún tipo de accidente acá adentro, como caída de escaleras, entonces en lo que lo mas se hace hincapié es en la Seguridad y Higiene, también se esta viendo de armar una brigada contra incendios, si bien todos los años se dan capacitaciones generales de lo que es la Atención al Huésped, que es generalizado para todas las áreas, después están las mas especificas de cada área, que las van viendo cada gerente con su gente.”

5. ¿Cuáles de ellas están destinadas al área de recepción?

“ O sea las que están destinadas a las capacitaciones de recepción es responsabilidad del gerente del área, no influye Recursos Humanos.”

6. ¿Realiza el departamento evaluaciones sobre los empleados de recepción?

“ No se realizan, las evaluaciones las toman y realizan cada gerente.”

7. ¿Se realizan niveles o relevamiento motivacional en el hotel?

“ Lo que respecta a los niveles motivaciones, en si, Recursos Humanos no esta haciendo los relevamiento, pero si lo que se hacen son eventos internos que se sus escriben en el año para que, no se si motivarlo, pero si hacerlos sentir al empleado importante, agasajarlos. ”

8. ¿Cuáles son las pautas para otorgar incentivos a los empleados?

“ No tenemos pautas establecidas, las asignan cada gerente, hasta inclusive el directorio.”

9. ¿Cómo se desarrollan los canales de comunicación interna?

“ Es muy particular la comunicación interna de la empresa, ya que el personal no está ambientado a lo que son buzones de sugerencias, o por ahí las encuestas no son muy habituales, la comunicación interna con ellas es más boca a boca, vía oral, tal vez usamos las reuniones también.”

10. ¿Por qué problemas acuden los colaboradores de recepción al departamento de Recursos Humanos?

“ En el área de recepción específicamente, es lo que corresponde a su recibo de sueldo, más que nada, por ahí tienen diferencias, o no saben bien o no se le pagan feriados, o no les han pasado, o no se les pagaron horas extras, otra de las cosas que se plantearon últimamente es cuando tienen problemas con un huésped con el área protegida, ahí me llaman a mí.”

11. ¿Cuáles son las causas de las posibles fugas de personal en el área de recepción?

“ La área de recepción es una de las áreas de mayor rotación en este momento que hay, la de mayor índice, yo creo una de las cosas que surgen en este caso es la preselección, tiene mucho que ver, generalmente las preselecciones las hacen los gerentes, a Recursos Humanos llegan con las autorizaciones para el pre-ocupacional, ya que no nos encargamos de preseleccionar, y por ahí no concuerda con las características para presentarse para dicho puesto. ”

Bibliografía

Chon, K. S. y Sparrowe, R. T.

2000. *Atención al Cliente en Hotelería*. Editorial: Paraninfo Thomson. Madrid (España).

Chiavenato, I.

2000 (5ª edición). *Administración de Recursos Humanos*. Editorial McGraw Hill Interamericana. Santa Fe de Bogotá (Colombia).

D'Onofrio, P.

2005. *Mensajes Para la Gestión Hotelería*. Editorial: Alquimia. Buenos Aires (Argentina).

Kötler, P.; Bowen, J. y Makens J.

1997. *Mercadotecnia para Hotelería y Turismo*. Editorial: Prentice Hall Hispanoamericana. Naucalpan de Juárez (México).

Pero, T.

2006. *Todo Huésped es Vip*. Editorial: Ediciones Turísticas. Buenos Aires (Argentina).

Puig-Duran Fresco, J.

2006. *Certificación y Modelos de Calidad en Hostelería y Restauración*. Editorial: Díaz de Santos. Madrid (España).

Rosenfeld P. Giacalone R. Riordan C.

2002. *La Imagen Personal en la Empresa*. Editorial: Thomson. Madrid (España).