



Motivación en Recursos Humanos, capacitación, atención al cliente y el servicio

Alumna: Barrios Piñeyro, Valeria Sthefanni

Universidad: Abierta Interamericana

Facultad: Hospitalidad y Turismo

Carrera: Licenciatura en Hotelería

Fecha: 12 de Octubre de 2011



Capítulo I

INTRODUCCION..... 1 - 2

TEMA, SUBTEMA Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA..... 3

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA..... 3

JUSTIFICACIÓN Y TIPO DE INVESTIGACIÓN..... 3

DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA..... 3

Capítulo II

OBJETIVOS, HIPOTESIS, FUENTE DE DATOS Y VARIABLES..... 4

OBJETIVO GENERAL 4

OBJETIVOS ESPECÍFICOS 4

HIPÓTESIS 4

FUENTE DE DATOS..... 5

MATRICES DE DATOS..... 6-7

Capítulo III

MARCO REFERENCIAL 8

HOTEL VIASUI 9

SERVICIOS 10

ORGANIGRAMA 11

Capítulo IV

MARCO TEÓRICO	12
LOS EMPLEADOS Y LA ORGANIZACIÓN	12
FACTORES EXTERNOS.....	13
LA MOTIVACIÓN EN RECURSOS HUMANOS	14
MODELO BÁSICO DE MOTIVACIÓN	15-16
CICLO MOTIVACIONAL.....	17
JERARQUÍA DE NECESIDADES SEGÚN MASLOW	18-20
TEORÍA DE HERZBERG.....	21
CLIMA ORGANIZACIONAL	22
ASPECTOS GENERALES	23
CONCEPTO DE INCENTIVOS Y CONTRIBUCIONES	24
COMUNICACIÓN	25
ELEMENTOS DEL PROCESO COMUNICATIVO.....	26
PROCESO DE COMUNICACIÓN	27
COMUNICACIONES INTERPERSONALES.....	28
LA COMUNICACIÓN INTERNA.....	29
EL CLIENTE.....	30
EL SERVICIO.....	31
CARACTERÍSTICAS DE LOS SERVICIOS.....	32
LA PRESTACIÓN.....	33
LA EXPERIENCIA.....	34
INTRODUCCIÓN AL MARKETING DE LOS SERVICIOS.....	35
COMPONENTES DEL PRODUCTO Y DEL SERVICIO.....	36
EL MODELO DE SERVICIO	37
LA DISPARIDAD.....	38
LA NECESIDAD DE CONTROL.....	39
SATISFACCIÓN	40
SATISFACCIÓN	41
LA ATENCIÓN AL CLIENTE	42
MODALIDADES DE ATENCIÓN AL CLIENTE.....	43
CONTACTO DIRECTO	44
EL TELÉFONO	45
PUNTOS CLAVE DE UNA BUENA ATENCIÓN	46
CUALIDADES PROFESIONALES DEL EMPLEADO	47
CUALIDADES PROFESIONALES DEL EMPLEADO	48
EL TRABAJO EN EQUIPO	49
OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	50
CONTENIDOS DE LA CAPACITACIÓN	51

Capítulo V

RECOLECCIÓN DE DATOS.....52
ENTREVISTA ESTRUCTURADA.....52

Capítulo VI

ANÁLISIS DE ENTREVISTAS DE SATISFACCIÓN.....53
ENTREVISTA DE SATISFACCIÓN DEL PERSONAL 53-67
ENTREVISTA DE SATISFACCIÓN DEL HUÉSPED 67-71
ENTREVISTA A LA GERENTE DEL VIASUIL 71-72

Capítulo VII

CONCLUSIONES.....73
CONCLUSIONES74
ANEXOS 75-83
BIBLIOGRAFÍA84



Capítulo I

1. INTRODUCCION:

En los últimos años la actividad turística ha sufrido un gran crecimiento y, acompañando al mismo, también el sector hotelero.

Este crecimiento en la actividad turística causó de manera directa la motivación en los centros hoteleros para aumentar el confort de su propio establecimiento y de este modo lograr la satisfacción de sus huéspedes.

Satisfacer al cliente es una prioridad en la mayoría de los negocios y principalmente en el sector hotelero debido a que el cliente no puede probar el producto antes de efectuar la compra.

Junto al crecimiento de este sector también se hace más notoria la demanda de mayor nivel de atención y servicio.

Parte de un viaje no sólo es considerado por el viaje en sí o el destino que se ha escogido; en esta instancia la permanencia confortable y deseada por el huésped intensifica la gratificación y satisfacción del mismo. Ejemplo: si el destino escogido es satisfactorio, dejará de serlo en un buen porcentaje si el hotel donde decidió alojarse no cubrió las expectativas del huésped, no llegando así al nivel de satisfacción esperado.

El buen funcionamiento de un hotel depende de la interrelación entre las distintas áreas del mismo, como así también, la interacción psicológica entre los empleados y la Organización. En la actividad hotelera los empleados son los que se encuentran permanentemente en contacto con el cliente, son los principales responsables de la satisfacción del huésped, es por ello, que la motivación y comunicación de los mismos es de vital importancia.

Está demás decir que un empleado desmotivado pocas veces logrará brindar un buen servicio al huésped.

Por lo tanto, el papel principal de los puestos jerárquicos de un hotel es mantener al empleado en óptimas condiciones laborales.

Un empleado con mejores beneficios en su desempeño, buen salario y motivado se sentirá parte de la Organización, logrando así, el bienestar del huésped como eslabón primordial del hecho.

La forma correcta de las empresas hoteleras argentinas para brindar una primordial atención al cliente requiere de un ámbito favorable, como así también, el incentivo que reciben los empleados que insta a la motivación para un buen desempeño de sus tareas. El crecimiento de dichas empresas hoteleras en Argentina se sostiene en base a los cambios realizados en las mismas que apuntan a cubrir las necesidades de los consumidores.

El tema de investigación surge a partir del interés por comprender de qué manera el Hotel Viasui maneja las relaciones entre los empleados y a su vez, de qué manera encara la comunicación y la motivación en todas las áreas para que la misma repercuta en el servicio y la atención hacia el huésped.

El abordaje del tema de investigación incluye la descripción del hotel Viasui, como así también un organigrama del mismo.

Por otro lado, desarrolla los temas de motivación, capacitación, atención al cliente, servicio y satisfacción tanto de los huéspedes como de los empleados del hotel Viasui.

Por último se realizarán entrevistas de satisfacción hacia el empleado y el cliente; entrevista a la Gerente y el análisis de las mismas.

1.1. Tema

Motivación en Recursos Humanos, capacitación, atención al cliente y el servicio en las distintas áreas del hotel Viasui.

1.2. Subtema

Comportamiento Profesional en empleados. Factores de la Motivación y la atención en relación con el servicio.

1.3. Formulación del Problema

- 1) ¿De qué manera influye la motivación y las cualidades profesionales de los empleados en la satisfacción del cliente en el Hotel Viasui?
- 2) ¿Cuáles son los efectos de mayor relevancia en el nivel de satisfacción del cliente en el hotel Viasui en el año 2011?

1.4. Justificación e importancia

El presente trabajo se realizará porque la capacitación y la motivación del empleado es un factor fundamental para lograr el mejor servicio y atención al cliente. Es por ello que se estudiará la motivación y capacitación del personal con la finalidad de diagnosticar si ésta influye en la atención y servicio que se le brinda al huésped.

1.5. Delimitación del Problema

La principal limitación hallada es:

- Insuficientes trabajos de investigación referentes a la variable de estudio.

1.6. Tipo de Investigación

La investigación es de tipo *Correlacional*. Se entiende por ello que, incluye cualquier indagación sistemática que, después de un estudio detallado de la bibliografía pertinente, pretende conocer el comportamiento esperable de una variable a partir del conocimiento de otras variables relacionadas.

Capítulo II

2. OBJETIVOS, HIPOTESIS FUENTE DE DATOS Y VARIABLES DE INVESTIGACION

2.1. Objetivo General

- Corroborar la influencia que ejerce la motivación y la capacitación sobre la atención al huésped.
- Determinar los elementos más relevantes que le brindan satisfacción al cliente en el hotel Viasui.

2.2. Objetivos específicos

- Se intenta concientizar al hotel Viasui en el modo de motivar a los empleados para que de ellos surja la mejor atención al cliente destacando una mejora en el servicio y optimizado las ventas.
- Identificar los factores relevantes del servicio de cada sector del hotel Viasui en relación con la demanda.
- Establecer las motivaciones de los empleados de las distintas áreas del hotel Viasui.
- Determinar el nivel de capacitación de los empleados en las distintas áreas del hotel Viasui.

2.3. Hipótesis

Las hipótesis son las guías para la investigación o estudio, las mismas hipótesis indican lo que tratamos de probar y se definen como explicaciones tentativas del fenómeno investigado, deben ser formuladas a manera de proposiciones. De hecho, son respuestas provisionales a las preguntas de la investigación.

Selltiz señala que una hipótesis es una “proposición, condición o principio que es aceptado, quizás sin fe, con objeto de obtener sus consecuencias lógicas y por éste método comprobar su acuerdo con los hechos que pueden ser conocidos o determinados “.

En síntesis, las hipótesis son enunciados acerca de los fenómenos a estudiar que dan una respuesta que se presume como verdadera al problema de la investigación.

Interrogación 1:

- “A mayor grado de motivación, mayor nivel de satisfacción del cliente”.
- “A mayor nivel de cualidades profesionales, mayor nivel de satisfacción del cliente”.

Interrogación 2:

- “El factor más importante del servicio es la cordialidad del empleado y su efectividad para la solución de problemas”.

2.4. Fuente de datos

La fuente de datos utilizada es la primaria: el cliente y los empleados.

Para desarrollar las matrices de datos es necesario conocer cuál es su estructura y significado de la misma.

Los datos poseen una estructura tripartita: Unidades de Análisis, Variables y Valores.

En toda investigación se habla de “algo”, de un “ente”, ejemplo instituciones sociales, provinciales, etc. Esos individuos o grupos que van a conformar nuestros “átomos” de estudio, se denominan Unidades de Análisis. Pero además, se dice o se predica algo de esas UA. Se indica una cualidad, cantidad o atributo de la UA. Esos atributos son denominados Variables.

Una variable es cualquier característica o cualidad de la realidad que es susceptible de asumir diferentes valores; es decir, que puede “variar”, aunque para el objeto determinado que se considere puede tener un valor fijo.

Por otro lado, cada uno de los estados que clasifica la variable, se denominan Valores de la variable. Los mismos deben ser exhaustivos (todos los posibles) y excluyentes entre sí (una misma unidad no puede presentar más de un valor de la variable).

También es necesario indicar cuál será el Indicador de la variable. El Indicador es un cuarto componente del dato, y es el que permite “construirlo” y “adjudicarlo”.

Consiste en explicitar los aspectos parciales que se considerarán en cada caso para evaluar la variable en cada unidad de análisis.

2.5. Matrices de datos:

FUENTE CLIENTE

Interrogante 1


UA= cliente

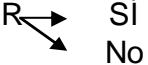
V= nivel de satisfacción

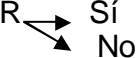
R 

I= fidelización de los huéspedes

I 1= conformidad en cada servicio

D1= cordialidad R 

D2= simpatía R 

D3= discreción R 

FUENTE EMPLEADO

UA1= cada uno de los empleados de cada sector del hotel

V1= cualidades profesionales

R → Excelente
R → Muy bueno
R → Bueno
R → Malo

D1= comunicación R → Sí
R → No

I= experiencia

I1= estudios R= Primario

R1= Secundario

R2= Terciario

R3= Universitario

V2= grado de motivación

R → Alto
R → Moderado
R → Bajo

I= Remuneración

I1= Posibilidad de progreso laboral

I2= Posibilidad de desarrollo personal

I3= Ambiente de trabajo R → Bueno
R → Malo

Interrogante 2:

UA= cliente

V= factor de mayor relevancia

R= concentrarse en el trabajo

R1= valorar los aspectos positivos

R2= actuar

R3= aspecto afectivo

R4= aspecto físico

R5= solución de problemas

Capítulo III

3. MARCO REFERENCIAL

3.1. Historia del Grupo Gestión Hotelera y del hotel Viasui

El señor Luis Beniamino Verdi, en el año 1960, se hace propietario del Hotel Coruñia en Mar del Plata, el cual poseía baños fuera de las habitaciones.

Con el pasar de los años fue modificando el mismo, para luego otorgárselo a su hijo Luis Héctor Verdi, quién decide comprar el hotel contiguo llamado El Pescador, reformar ambos hoteles y abrir en ese terreno el primer hotel en Mar del Plata con pileta, festejos de casamiento y de 15, bautizándolo con el nombre de Ñoruca. Luego se decide reformar nuevamente este hotel para reabrirlo con el nombre de Hotel Condesa del Mar, cuyo logo era un caballito de mar.

En el año 1983 alquila el Hotel Valles y crea el sistema de comidas con tickets. Dentro de este hotel decide fundar la agencia Organización Hotelera y de Turismo Atlantic S.A. Años más tarde incorpora su logo que era la balsa de Atlantic.

La historia cuenta que esta balsa con una choza de bambú recorrió las aguas del Atlántico.

En su navegación, la **expedición Atlantis** unió el puerto de Santa Cruz de Tenerife, en la Islas Canarias, con las costas de Venezuela. Su barco con una choza de bambú era una réplica de antiguas embarcaciones africanas. El éxito del viaje demostró la posibilidad de que los habitantes del continente negro hayan arribado hace miles de años a la América Central, donde perdura su posible influencia a través de las famosas cabezas olmecas de rasgos negroides.

Años más tarde decide vender el Hotel Condesa del Mar a un sindicato y compra un hotel en termas de Río Hondo "Los Incas" (hoy en día alquilado).

En el año 2001 comienza el proceso de compra del Hotel Valles y compra también el Hotel Prince, el cual cierra por cuatro meses por reformas.

Una vez abierto nuevamente el Hotel Prince alquila éste, junto con el Valles, a sus dos hijos.

El Hotel Prince es alcanzado por la Ley del corralito generando, como consecuencia el remate del mismo. Una vez en remate los hijos de Luis Verdi se unen para negociar así la propiedad comprándola ellos.

En el año 2005 el Prince se separa del Valles formando la empresa Gestión Hotelera incorporándose a la sociedad Candela Verdi y alquilando el Hotel Po para que forme parte de la empresa.

Motivación en Recursos Humanos, atención al cliente y servicio

Por otro lado, el hotel Valles sigue siendo alquilado por Luis Mariano Verdi y forma el Grupo Hotelero Valles compuesto por el Valles, Hotel Dion (del cual se hace propietario), el Hotel Vidaviken y el Presidente Perón.

Mientras tanto, finaliza el contrato del Hotel Po entregando el mismo y el Grupo Gestión Hotelera alquila un nuevo hotel llamado Hotel King's (actual proceso de compra), luego el hotel América, el Hotel Prince y más tarde el hotel Vip's (también en actual proceso de compra).

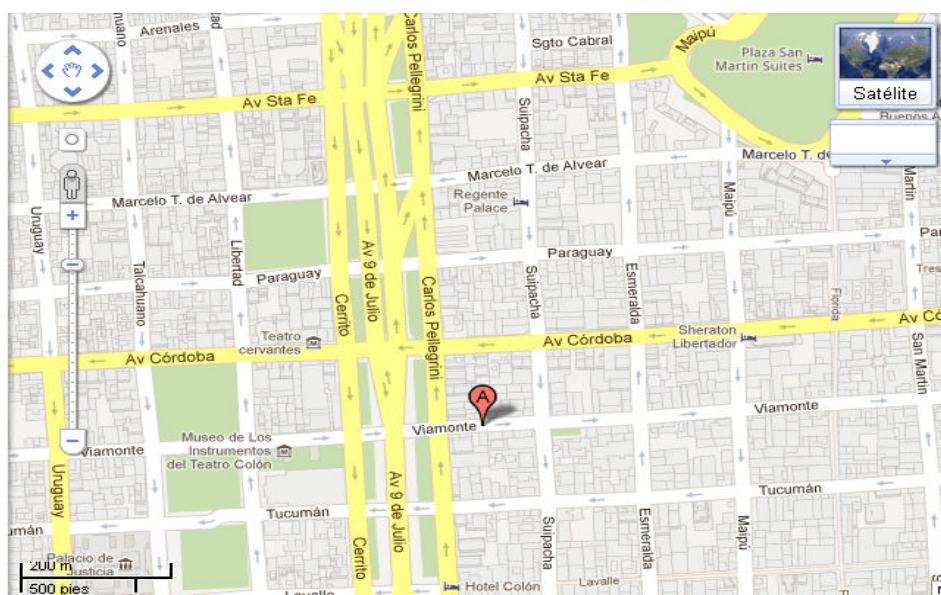
El propietario del hotel América les ofrece una propiedad en Buenos Aires; el ahora llamado hotel Viasui, el cual había permanecido cerrado por 40 años y se encontraba sin terminar (aún en obra). Anteriormente su nombre era hotel París pero al caducar su nombre decidieron ponerle Viasui debido a la intersección de las calles Viamonte y Suipacha.

El 01 de noviembre del 2007 el hotel Viasui es inaugurado.

3.2 Hotel Viasui

El hotel Viasui es un hotel familiar de tres estrellas perteneciente al grupo Gestión Hotelera. El mismo se encuentra ubicado en la Ciudad de Buenos Aires, más precisamente, en la calle Viamonte 960, a pasos de la avenida 9 de julio, a pocas cuadras del microcentro y cercano a Puerto Madero.

Se encuentra sólo a 30 minutos del Aeropuerto Internacional de Ezeiza, y a 10 minutos del Aeroparque Jorge Newbery de vuelos de cabotaje. El Hotel Viasui se encuentra en área de influencia de los principales puntos de interés de la ciudad.



El hotel Viasui posee una cartera de clientes variada que van desde clientes particulares hasta distintas agencias. Su tarifa rack es de \$ 540, pero para las agencias las tarifas oscilan entre los \$ 260 a \$300 por noche en base doble.

Por otro lado, el hotel cuenta con 58 habitaciones, de las cuáles la habitación 1004 puede venderse como cuádruple, doble y triple con un baño privado. Las habitaciones 1001 y 1002 se comercializan como dos dobles comunicadas vendiéndolas como triple, cuádruple con dos baños. El resto de las habitaciones son Standard con baño privado.

3.2.1 Servicios:

- Snack bar abierto 24 hs.
- Desayuno buffet
- Sala de Star
- Acceso a Internet WIFI en todo el hotel.
- Periódico matutino
- Copa de bienvenida.
- Área protegida de emergencia
- Aire frío / calor individual
- Frigobar
- Kit de amenities en toilettes
- Cajas de seguridad c/espacio para notebook
- Radio despertador AM / FM
- Sistema de apertura de puerta por tarjeta codificada.
- Salón Viamonte totalmente equipado para reuniones y eventos con capacidad para 30 personas.

Además ofrece:

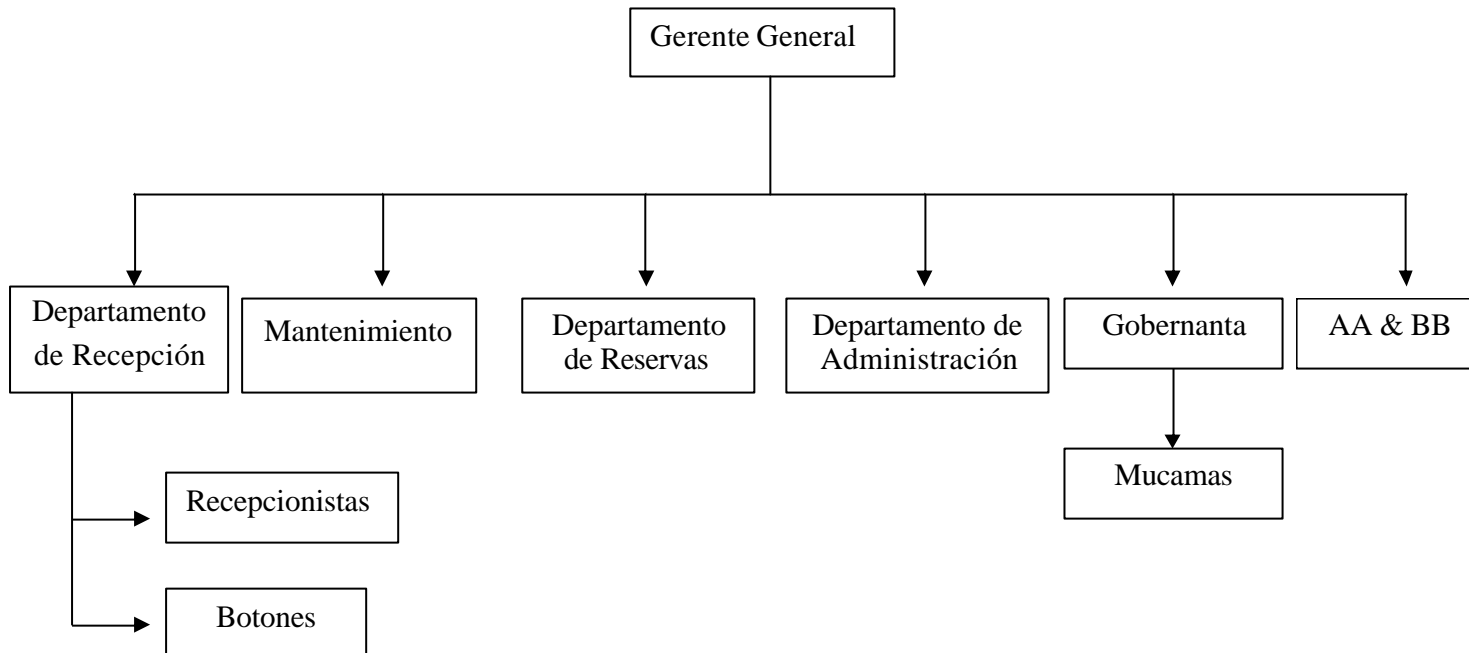
Noche de bodas: beneficios para una noche de boda por un importe adicional al valor de su estadía: arreglo floral, botella de champagne, caja de bombones, early check in y late check out sin cargo y desayuno especial en la habitación.

Clases de tango: Podrá disfrutar de un excelente momento cultural con clases brindadas por bailarines profesionales, dirigido al huésped sin cargo.

Degustación de Vinos: Accederá a poner en practica los cinco sentidos, acompañado con música y comida típica.

Transfers: Por un importe adicional coordinamos el traslado in/out.

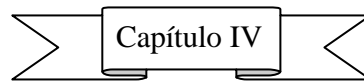
3.2.2. Organigrama



El hotel Viasui cuenta con un total de 15 empleados entre los cuales se encuentran: 3 recepcionistas uno por cada turno y un recepcionista turnante (turnos de ocho horas), 2 botones, 1 para el departamento de reserva y un administrativo (turnos de ocho horas más una hora de almuerzo), 1 gobernanta, 3 mucamas y 1 eventual (turnos de ocho horas), 1 responsable del desayunador y 1 encargado de mantenimiento (todos turnos de ocho horas).

En cuanto a las mucamas y botones sólo hay dos turnos; turno mañana y turno tarde. La Gobernanta sólo se encuentra en el turno mañana y el desayunador en el turno mañana únicamente.

Los turnos de ocho horas poseen un refrigerio de 15 minutos por la tarde.



Capítulo IV

4. MARCO TEORICO

4.1. Los empleados y la organización

Tanto individuos como organizaciones tienen objetivos por alcanzar. La interdependencia de necesidades del individuo y de la organización es enorme, ya que tanto la existencia como los objetivos de las dos partes están enlazados de manera inseparable. En tanto que el individuo proporciona habilidades, conocimientos, capacidades y destrezas, junto con su aptitud para aprender y un indeterminado grado de desempeño, a su vez, la organización debe imponer al individuo responsabilidades, definidas e indefinidas, algunas dentro de su capacidad actual o bajo ésta y otras requiriendo un aprendizaje a mediano o largo plazo. La interacción entre personas y organizaciones es compleja y dinámica. La interacción psicológica entre empleado y organización es un proceso de reciprocidad.: la organización realiza ciertas cosas por el trabajador y para el trabajador, lo remunera, le da seguridad y status; de modo recíproco, el empleado responde trabajando y desempeñando sus tareas.

El objetivo fundamental de toda organización es atender sus propias necesidades y, a la vez, atender las necesidades de la sociedad mediante la producción de bienes o servicios, por las cuales recibe una compensación económica. Las personas forman una organización o se vinculan en alguna porque esperan que su participación satisfaga algunas necesidades personales. Para obtener estas satisfacciones, las personas están dispuestas a incurrir en ciertos costos o a hacer inversiones personales (esfuerzos), pues esperan que la satisfacción de sus necesidades personales sea mayor que los costos, y evalúan el grado de satisfacción alcanzada y los costos mediante sus sistemas de valores.

El individuo ingresa en la organización cuando espera que su satisfacción sea mayor que sus esfuerzos personales. Si cree que sus esfuerzos personales sobrepasan las satisfacciones que obtiene, estará dispuesto a dejar la organización, si le es posible.

Al mismo tiempo, la organización espera que la contribución de cada individuo sobrepase los costos de tener personas en la organización. Es decir, la organización espera que los individuos contribuyan más de lo que ella les brinda.

4.2. La motivación en Recursos Humanos

La motivación es uno de los factores internos que requiere una mayor atención. Sin un mínimo conocimiento de la motivación de un

comportamiento, es imposible comprender el comportamiento de las personas.

En una empresa, el comportamiento de las personas es complejo, depende de factores internos (derivados de sus características de personalidad: capacidad de aprendizaje, de motivación, de percepción del ambiente externo e interno, de actitudes, de emociones, de valores, etc.) y externos (derivados de las características empresariales: sistemas de recompensas y castigos, de factores sociales, de las políticas, etc.).

Dentro de los factores externos que influyen en el comportamiento de las personas, pueden incluirse las presiones del jefe, las influencias de los compañeros de trabajo, los cambios tecnológicos de la empresa, los pedidos y las presiones de la familia, los programas de capacitación y desarrollo puestos en práctica por la empresa y las condiciones ambientales (Tanto físicas como sociales).

Factores externos que influyen en el comportamiento de las personas en las empresas.



1

¹ Chiavenato Idalberto. "Administración de Recursos Humanos". Segunda Edición. Mc Graw 1998.

La motivación es uno de los factores internos que merece mayor atención. Sin un mínimo conocimiento de la motivación de un comportamiento, es imposible comprender el comportamiento de las personas. Existen cuatro palabras asociadas que deberíamos considerar: motivo, motivar, motivador y motivación.

- Motivo es la palabra raíz de motivación; es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera, o, por lo menos, que origina una propensión hacia un comportamiento específico. Ese impulso a actuar puede ser provocado por un estímulo externo (que proviene del ambiente) o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo. Implica una necesidad por el deseo, que induce la acción de la persona para satisfacer la necesidad.
- Una necesidad significa un estado interno de carencia o de insatisfacción, que es capaz de crear una tensión, que origina estímulos dentro del individuo. Estos estímulos generan un comportamiento de búsqueda de metas específicas que de lograrse satisfarán la necesidad y llevarán a la reducción de la tensión.
Luego los directivos tienen que incidir en sus subordinados para contribuir a crear en ellos significación de la necesidad de participar en todas las acciones de la empresa.
- Motivación significa activar, incitar, causar, impulsar, inducir, inspirar, mover, provocar, estimular.
- Motivador es el que induce la motivación. Un motivador puede ser una persona o una entidad. Como persona, el motivador puede ser un gerente que motiva al trabajador, o un trabajador que se motiva así mismo. Como entidad, un motivador puede ser cualquier razón, necesidad, deseo o motivo.
- Motivación es la condición de estar motivado. También implica ambición, deseo, empuje, inspiración, interés, anhelo, impulso, incentivo y estímulo.

Preguntarse por qué actúa de aquella o de esta manera corresponde al campo de la motivación.

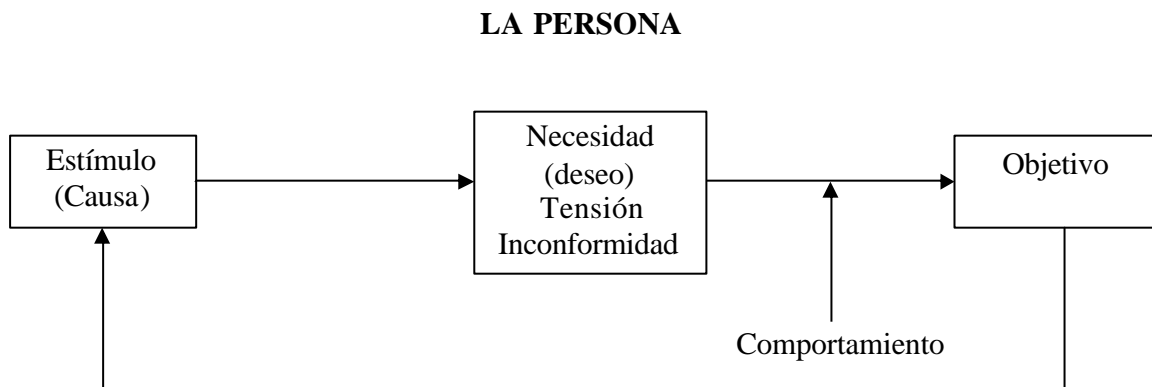
Por lo tanto, un motivo actúa como motivador cuando motiva a una persona para lograr la motivación.

Motivación = Motivo + Motivador

La entidad más importante en el proceso de la motivación es el “motivador”. Cabe destacar, entonces, que en cualquier programa para fomentar la motivación los tres siguientes factores desempeñan un papel fundamental:

- Los esfuerzos y la capacidad de la gerencia para motivar a los trabajadores.
- La fuerza impulsora personal del individuo para su automotivación.
- Un motivo o razón viable que motive al personal.

Modelo básico de motivación:



2

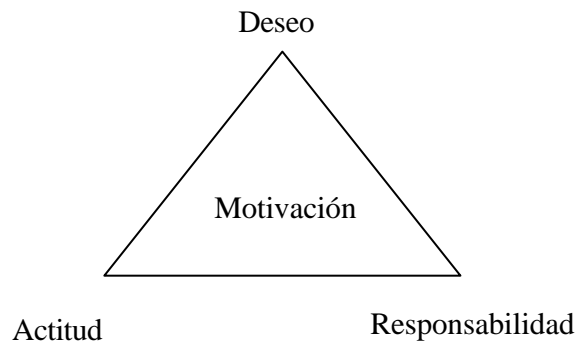
La motivación implica que los empleados se caracterizan por:

- Ser muy productivos
- Manejar eficazmente su tiempo
- Tener iniciativa propia
- Ser auto disciplinados
- Ser creativos e innovadores
- Mostrar actitud positiva
- Ser activos
- Mostrar dedicación
- Mostrar una actitud cooperativa y de apoyo
- Participar con una buena disposición de los trabajos en equipo
- Estar dispuestos a aceptar responsabilidades

² Chiavenato Idalberto. “Administración de Recursos Humanos”. Segunda Edición. Mc Graw 1998.

- Ser responsables
- Compartir la visión de la empresa
- Estar orgullosos de formar parte de la organización
- Tener una buena relación con la administración
- Sentir empatía respecto de la prosperidad de la organización

La motivación es cierto sentimiento interno, una energía o fuerza impulsora en nuestro seno, que nos incentiva a hacer todo lo posible por lograr la excelencia en cualquier cosa que hagamos. Para lograr la motivación debemos basarnos en tres características importantes: deseo, actitud y responsabilidad.



Motivación = Deseo + Actitud + Responsabilidad

- Debemos tener el deseo de estar motivados.
- Debemos tener la actitud correcta hacia la motivación.
- Debemos aceptar la responsabilidad de general la motivación.

La motivación es una unión colectiva, una responsabilidad compartida entre ambas partes: la administración y los trabajadores.

Aunque el modelo básico de motivación sea el mismo para todas las personas, el resultado podrá variar indefinidamente, pues depende de la manera como se recibe el estímulo (que varía según la persona, y en la misma persona, con el tiempo), de las necesidades (que también varían con

la persona) y del conocimiento que posee cada persona. La motivación de las personas depende en lo fundamental de estas tres variables:

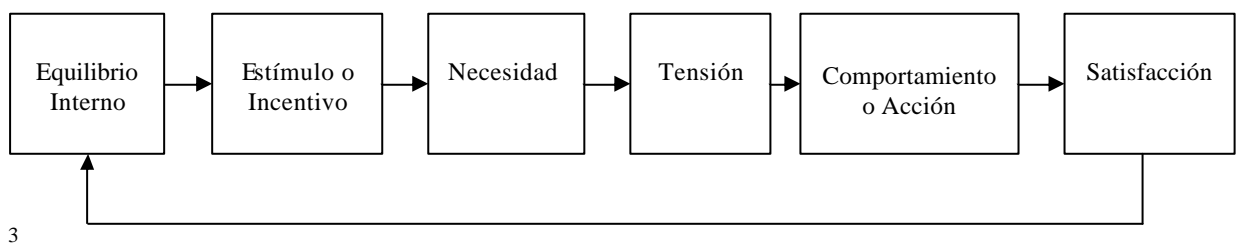
- A. Ciclo motivacional
- B. La jerarquía de las necesidades según Maslow
- C. La teoría de los dos factores, de Herzberg

A. Ciclo Motivacional:

El ciclo motivacional comienza cuando surge una necesidad, fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento. Cada vez que aparece una necesidad, ésta 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 o acción capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y del desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz, el individuo satisfará la necesidad y por ende descargará la tensión provocada por aquélla.

Una vez satisfecha la necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio anterior y a su manera de adaptación al ambiente.

Etapas del ciclo motivacional, que implica la satisfacción de una necesidad.

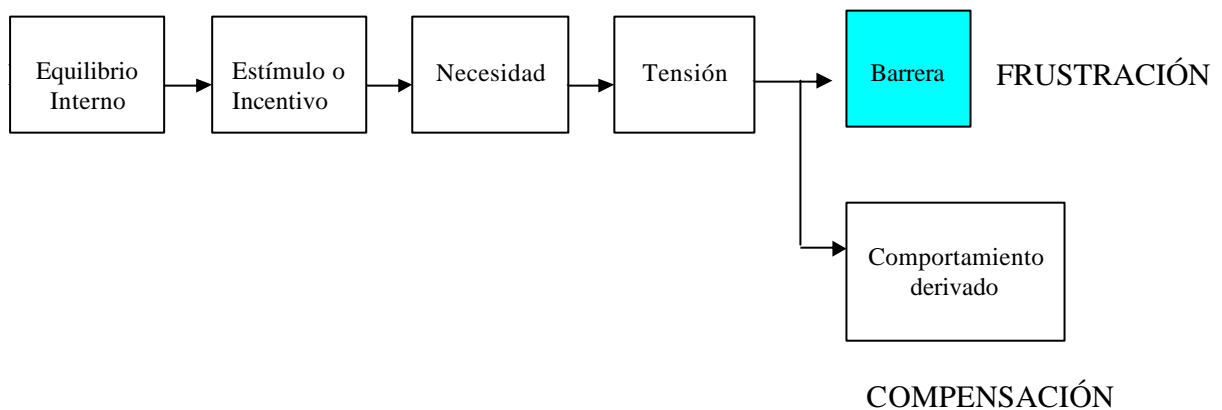


Una vez satisfecha la necesidad, deja de ser motivadora de comportamiento, puesto que ya no causa tensión o inconformidad.

³ Chiavenato Idalberto. “Administración de Recursos Humanos”. Segunda Edición. Mc Graw 1998.

Algunas veces la necesidad no puede satisfacerse en el ciclo motivacional, y puede originar frustración, o en algunos casos, compensación (transferencia hacia otro objeto, persona o situación). Cuando se presenta la frustración en el ciclo motivacional, la tensión que provoca el surgimiento de la necesidad encuentra una barrera u obstáculo que impide su liberación; al no hallar la salida normal, la tensión represada en el organismo busca una vía indirecta de salida, ya sea mediante lo psicológico (agresividad, descontento, apatía, indiferencia, etc.), o bien mediante lo fisiológico (tensión nerviosa, insomnio, etc.)
En otras ocasiones, aunque la necesidad no se satisfaga tampoco existe frustración porque puede transferirse o compensarse.

Ciclo motivacional., con frustración y compensación.



B. La jerarquía de las necesidades, según Maslow:

Las denominadas teorías de las necesidades parten del principio de que los motivos del comportamiento humano residen en el propio individuo: su motivación para actuar y comportarse se deriva de fuerzas que existen en su interior. Según Maslow las necesidades humanas están distribuidas en una pirámide dependiendo de la importancia e influencia que tengan en el comportamiento humano.

1. **Necesidades fisiológicas**: constituyen el nivel más bajo de las necesidades humanas. Son las necesidades innatas, como la necesidad de alimentación (hambre y sed), sueño y reposo (cansancio), abrigo (contra el frío o el calor), o el deseo sexual (reproducción de la especie).
Su principal característica es la premura: cuando alguna de ellas no puede satisfacerse, domina la dirección del comportamiento de la persona.
2. **Necesidades de seguridad**: constituyen el segundo nivel de las necesidades humanas. Llevan a que la persona se proteja de cualquier peligro real o imaginario, físico o abstracto. La búsqueda de protección frente a la amenaza o la privación, la huida ante el peligro son manifestaciones típicas de estas necesidades. Surgen en el comportamiento humano cuando las necesidades fisiológicas están relativamente satisfechas y están estrechamente ligadas con la supervivencia de las personas.
3. **Necesidades sociales**: están relacionadas con la vida del individuo en sociedad, junto a otras personas. Son las necesidades de asociación, participación, aceptación por parte de los colegas, afecto, amistad y amor. Surgen en el comportamiento cuando las necesidades elementales (fisiológicas y de seguridad) se hallan relativamente satisfechas. La frustración de estas necesidades conduce a la desadaptación social y a la soledad.
4. **Necesidad de autoestima**: están relacionadas con la manera como se ve y se evalúa la persona, es decir, con la autoevaluación y la autoestima. Incluyen la seguridad en sí mismo, la confianza en sí mismo, la necesidad de aprobación y reconocimiento social. La satisfacción de estas necesidades conduce a sentimientos de confianza en sí mismo, valor, fuerza, prestigio, poder, capacidad y utilidad. La frustración puede provocar sentimientos de inferioridad, debilidad, dependencia y desamparo.
5. **Necesidades de autorrealización**: son las necesidades humanas más elevadas; se hallan en la cima de la jerarquía. Estas necesidades llevan a las personas a desarrollar su propio potencial y realizarse como criaturas humanas durante toda la vida. Esta tendencia se expresa mediante el impulso de superarse cada vez más y llegar a realizar todas las potencialidades de la persona.



De manera general, la teoría de Maslow presenta los aspectos siguientes:

1. Una necesidad satisfecha no es una motivación para la conducta. Sólo las necesidades no satisfechas influyen en ella, orientándola hacia objetivos individuales.
2. El individuo nace con ciertas necesidades fisiológicas que son innatas o hereditarias. Al principio se encamina su conducta de manera exclusiva a la satisfacción cíclica de esas necesidades, que son hambre, sed, actividad, etc.
3. A partir de una cierta edad, el individuo inicia una larga trayectoria de aprendizaje de nuevos patrones de necesidades. Surgen las necesidades de seguridad, encaminadas hacia la protección contra el peligro, amenazas y la privación. Las necesidades fisiológicas y los de seguridad constituyen las necesidades primarias del individuo, orientadas hacia su conservación personal.
4. A medida que el individuo logra controlar sus necesidades fisiológicas y de seguridad surgen lenta y paulatinamente las necesidades más elevadas: sociales, de estima y de autorrealización. Pero cuando el individuo alcanza la realización de las necesidades sociales surgen las necesidades de autorrealización. Esto significa que las necesidades de estima son complementarias de las sociales, mientras que las necesidades de autorrealización son complementarias a las de estima. Los niveles de necesidad más elevados sólo surgen cuando los niveles más bajos se han controlado y satisfecho. No todos los individuos logran llegar al nivel de las necesidades de autorrealización o a las necesidades de estima. Esto es una conquista individual.
5. Las necesidades más elevadas no sólo surgen a medida que se van satisfaciendo las más bajas, sino que predominan sobre las más bajas de acuerdo con la jerarquía de necesidades. Un gran número de necesidades concomitantes influyen la conducta del individuo pero las necesidades más elevadas predominan en relación con las necesidades más bajas.
6. Las necesidades más bajas requieren un ciclo motivacional corto (comer, dormir) mientras que las necesidades más elevadas requieren un ciclo motivacional largo. Sin embargo, si alguna necesidad más baja deja de ser satisfecha durante mucho tiempo, entonces se vuelve imperativa, neutralizando el efecto de las necesidades más elevadas. La privación de una necesidad más baja hace que las energías de un individuo se desvíen hacia la lucha de su satisfacción.

C. Teoría de los dos factores, de Herzberg:

Mientras Maslow sustenta su teoría de la motivación en las diversas necesidades humanas (enfoque orientado hacia el interior), Herzberg basa su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo (enfoque orientado hacia el exterior).

Para Herzberg la motivación de las personas depende de dos factores:

a) **Factores higiénicos:** Son las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja; implican las condiciones físicas y ambientales del trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibida, el clima de las relaciones entre las directivas y los empleados, los reglamentos internos, etc. Corresponden a la perspectiva ambiental y constituyen los factores que las empresas han utilizado tradicionalmente para lograr la motivación de los empleados. Sin embargo los factores higiénicos poseen una capacidad muy limitada para influir en el comportamiento de los trabajadores. La expresión “higiene” refleja con exactitud su carácter preventivo y profiláctico, y demuestra que sólo se destinan a evitar fuentes de insatisfacción en el ambiente o amenazas potenciales que puedan romper su equilibrio. Cuando estos factores son óptimos, simplemente evitan la insatisfacción, puesto que su influencia en el comportamiento no logra elevar la satisfacción de manera sustancial y duradera. Cuando son precarios, producen insatisfacción y se denominan entonces factores de insatisfacción. Ellos incluyen:

- Condiciones de trabajo y comodidad
- Políticas de la empresa y de la administración
- Relaciones con el superior
- Competencia técnica con el supervisor
- Salarios
- Estabilidad en el cargo
- Relaciones con los colegas

- b) **Factores motivacionales:** tienen que ver con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy por encima de los niveles normales.

El término motivación encierra sentimientos de realización, de crecimiento y de reconocimiento profesional, manifiestos en la ejecución de tareas y actividades que constituyen un gran desafío y tienen bastante significación para el trabajo. Cuando los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción, de modo sustancial; cuando son precarios, provocan la pérdida de satisfacción, y se denominan factores de satisfacción. Constituyen el contenido del cargo en sí e incluyen:

- Delegación de la responsabilidad
- Libertad de decidir cómo realizar un trabajo
- Ascensos
- Utilización plena de las habilidades personales
- Formulación de objetivos y evaluación relacionada con éstos
- Simplificación del cargo (por quien lo desempeña)
- Ampliación o enriquecimiento del cargo

4.3. Clima organizacional

El concepto de motivación (aspecto individual) conduce al clima organizacional (aspecto organizacional). Los seres humanos están obligados continuamente a adaptarse a gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional. Esto puede definirse como estado de adaptación, el cual se refiere no sólo a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a la necesidad de pertenecer a un grupo social, de estima y de autorrealización. La imposibilidad de satisfacer estas necesidades superiores causa muchos problemas de adaptación. La adaptación varía de una persona a otra; y dentro de un individuo de un momento a otro.

El nombre de clima organizacional se le da al ambiente existente entre los miembros de la organización, el cual está íntimamente ligado a la motivación de los empleados. Cuando tienen una gran motivación, se eleva el clima motivacional y se establecen relaciones satisfactorias de animación, interés etc.

Cuando la motivación es escasa el clima organizacional tiende a disminuir y sobrevienen estados de depresión, apatía, desinterés, etc., hasta llegar a estados de agresividad, agitación, etc., característicos de situaciones que los empleados se enfrentan abiertamente contra la empresa (huelgas).

El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que:

- Perciben o experimentan los miembros de la organización, y
- Influye en su comportamiento.

El clima organizacional se refiere al ambiente que existe entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre miembros. Es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y desfavorables cuando no logra satisfacer esas necesidades.

En consecuencia, puede decirse que el clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas, y viceversa.

Aspectos generales a tomar en cuenta para alcanzar altos niveles de motivación:

Un grupo de aspectos que contribuyen a elevar la motivación de los empleados de una organización son:

- Adecuación hombre – puesto de trabajo: es importante que el trabajador esté bien identificado con lo que se espera de él y de las responsabilidades del supuesto, incidiendo en una mayor motivación e identificándose con lo que le corresponde ejecutar.
- Participación: una dirección participativa posibilita una mayor implicación de cada uno de los miembros del colectivo, elemento éste que decide en la pasión de lo que se hace.

- Conservación y desarrollo de la autoestima: la dirección participativa conduce a cada trabajador a sentirse como “ importante “ y esto hace posible una mejor consideración de si mismo, ya que el rendimiento depende del conocimiento que se tenga de lo que se espera de cada persona.
- Reforzar el comportamiento: cada momento constituye una ocasión para perfeccionar la actuación a partir de reconocimientos que se empleen adecuadamente, sin excesos, ni defectos.
- La escucha activa y empática.
- Evaluación del desempeño: se evalúa la marcha del trabajo y permite introducir las correcciones que permitirán resultados más acabados.
- Tacto personal: los trabajadores se sienten motivados cuando son comprendidos y aceptados por su jefe. Es necesario inspirar confianza y estima en todos. Se deben crear habilidades para tratar a cada empleado a partir de sus características individuales.
- Alta estimulación: es un elemento intransferible entre las responsabilidades de cada jefe que desea hacer de la satisfacción y la motivación sus herramientas para acabar con la monotonía y la formalidad que destruye las organizaciones.

4.4. El concepto de incentivos y contribuciones:

La interacción entre personas y organizaciones puede explicarse mediante el intercambio de incentivos y contribuciones.

Puesto que la organización es un sistema cooperativo racional, se hace necesario conocer los motivos que llevan a los individuos a cooperar. Los individuos están dispuestos a cooperar siempre y cuando sus actividades dentro de la organización contribuyan directamente al logro de sus propios objetivos personales.

De ahí se derivan los conceptos de incentivos y contribuciones:

- Incentivos: son “pagos” hechos por la organización a sus trabajadores (salarios, premios, beneficios sociales, elogios, etc.). A cambio de contribuciones, cada incentivo tiene un valor de utilidad que es subjetivo, ya que varía de un individuo a otro: lo que es útil para un individuo puede

ser inútil para otro. Los incentivos se llaman también recompensas o estímulos.

- Contribuciones: son “pagos” que cada trabajador hace a la organización a la cual pertenece (trabajo, esfuerzo, dedicación, puntualidad, etc. A cambio de incentivos, cada contribución tiene un valor de utilidad que varía según al organización.

Se debe 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 se deben lograr son:

1. Agradecimientos verbales, el jefe en primer instancia y el gerente en segunda, deben de agradecer y felicitar a los colaboradores por las tareas que realizan, tanto por el manejo de situaciones diversas como también halagarlos por sus funciones cotidianas, esto resaltará el orgullo del colaborador y dará pie a que se desenvuelva con mayor facilidad y tranquilidad.
2. El aprecio, tiene que partir de los encargados del área, haciendo sentir importantes a los colaboradores a cargo, ofreciéndoles su apoyo para que ellos confíen en sus supervisores, y animarlos en los momentos difíciles que tengan no sólo en aspectos profesionales sino también en los personales.
3. Reconocimiento de necesidades: el departamento de recursos humanos debe de identificar cuáles son las necesidades de los empleados de los colaboradores, mediante el desarrollo de encuestas que determinen cuales son los niveles de satisfacción de los mismos.

4.5. Comunicación

La comunicación implica intercambios realizados por las personas. Es un puente de significados entre las personas. Toda comunicación necesita al menos dos personas: la que envía un mensaje y la que lo recibe.

Las organizaciones no pueden existir ni operar sin comunicación, puesto que ésta es la red que integra y coordina todas sus dependencias.

Para la perfecta comprensión de la comunicación es necesario tener en cuenta tres elementos: dato, información y comunicación.

Dato: registro de determinado evento o suceso. Por ejemplo, un banco de datos es un medio de acumular y almacenar conjuntos de datos que posteriormente se combinarán y procesarán. Cuando un conjunto de datos posee significado (una serie de cifras al formar un número, o un conjunto de letras al formar una palabra), se tiene información.

Información: conjunto de datos con determinado significado, es decir, que reduce la incertidumbre respecto de algo o que permite el conocimiento respecto de algo. El concepto de información implica un proceso de reducción de la incertidumbre.

Comunicación: información transmitida a alguien, con quien entra a compartirse. Para que exista comunicación es necesario que el destinatario de ésta la reciba y la comprenda. Comunicar significa volver común a una o varias personas determinada información.

4.5.1 Los elementos del proceso comunicativo:

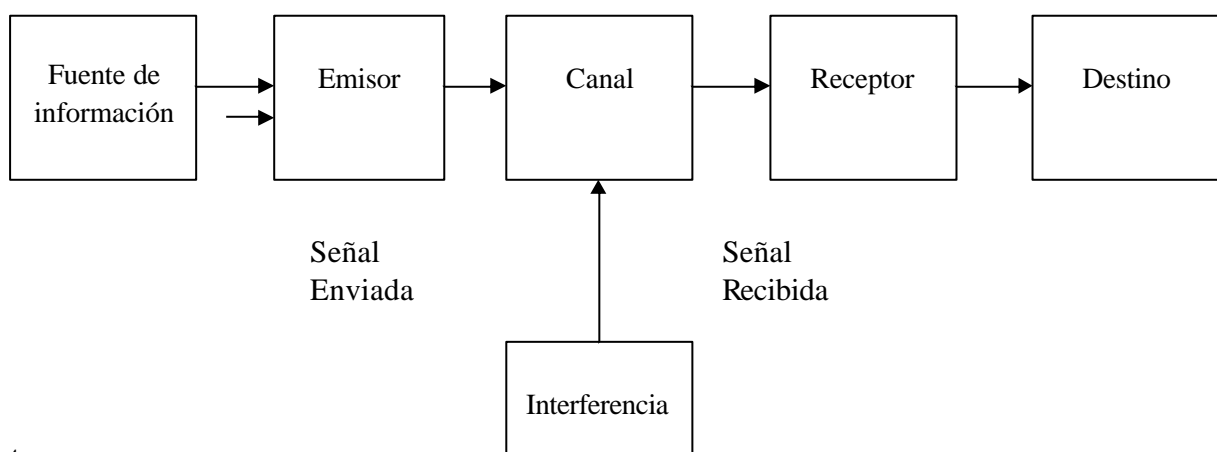
La comunicación se basa generalmente en establecer significados compartidos entre los interlocutores con el objetivo de convencer, intentar que se adopte un determinado comportamiento o forma de pensar y ver las cosas, o “simplemente” de informar, relacionarse o transmitir ideas o emociones.

Se logra mediante un proceso que consta de cinco elementos:

1. Emisor o fuente: persona, cosa o proceso que emite el mensaje;
2. Transmisor o codificador: equipo que conecta al fuente con el canal, es decir, que codifica el mensaje emitido por la fuente hacia el canal;
3. El mensaje: todo aquello que transmitimos y expresamos, tanto a través del lenguaje (comunicación verbal) como a través de señales para lingüísticas, expresiones del rostro o comportamientos (comunicación no verbal).
4. El canal: es el medio mediante el cual se transmite y recepciona el mensaje, principalmente vista y oído, pero también tacto, gusto y olfato.
5. Receptor: es la persona a la que el emisor a través del canal transmite el mensaje. Realiza la actividad inversa a la del emisor, es decir la de decodificación de los distintos códigos en ideas y sentimientos. En el receptor, como en el emisor influyen los mismos factores o circunstancias.
6. Destino: persona, cosa o proceso hacia el que se envía el mensaje.

Feedback o retroalimentación: en muchas ocasiones las personas resultan a la vez fuente y receptores de la comunicación, esta idea de reciprocidad entre los interlocutores define la idea de retroalimentación, es decir, el receptor envía mensajes al emisor acerca de la decodificación realizada en el mensaje percibido. Esto favorece la autocorrección y el autocontrol.

El proceso de comunicación



4

⁴ Chiavenato Idalberto. "Administración de Recursos Humanos". Segunda Edición. Mc Graw 1998.

Las organizaciones no pueden existir ni operar sin comunicación, puesto que ésta es la red que integra y coordina todas sus dependencias.

Pero, en todo proceso de la comunicación pueden aparecer “ruidos” que son los elementos que dificultan la llegada del mensaje al receptor en su versión auténtica y original. Son los que degradan y deforman el mensaje. Su origen puede ser muy variado.

Los ruidos o interferencias pueden provenir de otras ofertas, de otros canales o incluso de otros receptores que influyen en el receptor desviándole la atención.

Al llegar el mensaje al receptor que es el objetivo de toda comunicación, éste hace una interpretación de los signos y símbolos que el emisor ha empleado en la comunicación y responde a este mensaje.

Elementos técnicos de la comunicación:

Para que la comunicación sea efectiva deberíamos hacernos algunas preguntas:

- ¿Qué queremos comunicar?
- ¿Cómo y cuándo queremos comunicar?
- ¿A quién queremos comunicar?
- ¿Qué hay que mejorar en nuestra comunicación?

4.5.2 Comunicaciones interpersonales:

La comunicación interpersonal constituye el área más importante cuando se estudian las interacciones humanas y los métodos de aprendizaje del cambio de comportamiento o de la influencia en el comportamiento de las personas.

Existe una estrecha relación entre motivación, percepción y comunicación. La comunicación entre personas está determinada por la percepción que tengan de sí mismas y de las demás en determinada situación, y por la percepción de la importancia del momento, expresada desde el punto de vista de la motivación (objetivos, necesidades, defensa). La idea comunicada se relaciona íntimamente con las percepciones y motivaciones tanto del emisor como del destinatario.

4.5.3 La comunicación interna:

A través de la comunicación interna las empresas intentan obtener dos objetivos:

1. Que la imagen que proyectan en el exterior sea interiorizada por el personal.
2. Pedir la colaboración de éste en todos los órdenes.

Para lograrlo, es necesario que la empresa haga un esfuerzo de:

- Dar sensación de transparencia informando a sus trabajadores sobre sí misma, sus objetivos, expectativas, posicionamientos, y manteniendo contacto con los distintos estamentos de la misma, a los que pedirá colaboración en el desempeño de sus funciones.
- Fomentar la cooperación, la profesionalidad y el trabajo en grupo motivando al personal para lograr los objetivos previstos por la empresa. No conviene olvidar que una empresa es un conjunto de individuos que con diversas categorías profesionales y niveles de responsabilidad se insertan en una organización con el objetivo de lograr un fin común. A este respecto es muy importante que la empresa intente cambiar la actitud de los cuadros intermedios, convenciéndolos de que una de sus tareas es la de informar, aclarar y motivar al personal bajo su responsabilidad, de la importancia de formar un equipo de trabajo si se quiere dar un buen trato a los clientes.
- Dictar las normas de actuación a los trabajadores dentro de la empresa, indicando el sistema de trabajo, tanto en lo que respecta al trabajo en sí como los principios establecidos para el trato al cliente.

4.5.4 La comunicación dentro de la empresa hotelera:

Como en cualquier empresa la comunicación resulta importantísima en el trabajo dentro del hotel.

Gran parte del trabajo que desarrollan los distintos departamentos se debe realizar en cadena y como es natural la comunicación ha de estar presente y debe realizarse de la forma más correcta y eficaz posible.

El departamento de reservas debe trabajar en interrelación con el de recepción, quién le facilita la disponibilidad de las habitaciones libres y limpias o están bloqueadas por algún motivo, etc.

Además de la comunicación entre departamentos, la que realizan cada uno de los trabajadores a nivel personal también es importantísima, pues o bien la reciben los compañeros o lo que es más importante, la recibe el cliente. En ambos casos, las personas han de procurar que el contenido del mensaje, el tono de voz, la velocidad al hablar, la expresión de la cara y los gestos que acompañan sean los más adecuados al tipo de mensaje que se quiere transmitir.

Muchos malos entendidos se producen por una mala comunicación, de manera que todas las personas, dentro y fuera del trabajo debemos esforzarnos por conocer y practicar las técnicas que nos ayuden a comunicar nuestras ideas, sentimientos, etc., con la mayor perfección posible.

4.6. El cliente

4.6.1 Deseos y expectativas:

Cualquier persona que trata cara a cara con el cliente, debe intentar llegar a conocer, buscando poder realizar una mejor atención, cuáles son las necesidades de sus clientes, dado que de éstas surgen los deseos, apetencias y expectativas de las personas.

Las necesidades, entendidas como sensaciones internas que motivan nuestro comportamiento, son universales, y desde ellas podemos incidir en el deseo de consumo o bien descifrar los deseos que generan; se pueden clasificar en dos grupos, por un lado las de orden material, y por otro las de orden intelectual.

Las más relevantes entre las de orden material son las siguientes:

Supervivencia: va desde las más necesarias para la vida, hasta las más complejas relativas a la posición social.

Sexualidad: de carácter biológico, es innata a todas las personas, y resulta una de las mayores motivaciones para el consumo.

Placer y comodidad: vienen acompañando al hombre desde sus orígenes, persiguiendo ambas constantemente.

Dentro de las necesidades intelectuales se sintetizan las siguientes:

Deseo de nuevas experiencias: atañe de forma más o menos intensa a la mayoría de las personas, nos mueve a probar nuevos productos, a cambiar ante lo nuevo. Es mucho más intensa en los jóvenes y en los niños, con tendencia a desaparecer con la edad.

Deseo de seguridad: es la antítesis de la anterior, las personas según nuestro carácter y edad buscamos un equilibrio entre ambos deseos. La seguridad nos empuja a mantener determinados hábitos y a ser fieles a determinadas marcas o productos.

Deseo de respuesta: está relacionado con la aspiración al amor, con el miedo a la soledad y la apetencia de la compañía de los demás.

Deseo de reconocimiento: las personas siempre esperamos un reconocimiento ajeno, al margen de lo que seamos o lo que hagamos, cada uno de nosotros lo espera como necesidad y estímulo. Por otro lado tiene la vertiente del autorreconocimiento, se busca ser útiles y sentirnos satisfechos de nuestra vida. Cuando no está cubierto, produce frustraciones, cuando se cubre deriva en la necesidad de prestigio.

Las expectativas deben ser entendidas como lo que el cliente espera de un producto o servicio, se deben considerar como el principal objetivo a alcanzar, dado que en cubrir las expectativas que el cliente se había marcado radica su plena satisfacción.

Cuando un cliente acude a nuestro establecimiento espera una serie de requisitos en consonancia con la categoría del establecimiento, con la imagen que previamente prevee encontrar. Es por lo tanto fundamental que para lograr satisfacer al cliente intuyamos cuáles son sus necesidades y cubramos estas expectativas.

4.7. El servicio

El servicio es el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o del servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo. Sin cliente no hay empresa y sin servicio no hay cliente.

Esta relación entre el cliente y el personal, puede y debe representar un valor añadido en la satisfacción que obtenga el primero a cambio del pago de los bienes consumidos.

La relación o servicio prestado de forma satisfactoria para el cliente no tiene ningún coste adicional, mientras que la insatisfacción en la atención recibida está cargada de costes, de una parte directos, como son los derivados de quejas y reclamaciones. Los errores son difícilmente subsanables.

Uno de los objetivos principales de la empresa debe ser la motivación del personal, esto se consigue haciendo partícipe a los colaboradores de los problemas y los éxitos de la empresa. Un trabajador descontento difícilmente dejará de transmitir en mayor o menor medida esta situación al cliente. Se hace más necesario en aquellos puestos de categoría laboral más baja, donde de alguna forma el trabajador puede sentirse más cercano al "servilismo", y por su condición de subordinado mostrar descontento en su relación con el cliente.

El servicio se debe establecer y medir dentro de unos patrones constantes y previamente establecidos. Si un día un cliente recibe un buen servicio, regresará con la confianza de recibirlo en la misma línea, de no ser así se sentirá decepcionado.

Estas expectativas que el cliente espera encuentran sus valores en los siguientes aspectos claves del servicio: tangibilidad, rapidez, cortesía, seguridad, comunicación, disponibilidad, credibilidad y competencia.

4.7.1 Características de los servicios:

Intangibilidad: los servicios no se pueden ver, oler, tocar, degustar. Por ello un cliente no puede saber cómo será cumplido el servicio hasta que lo recibe. El cliente debe recurrir a los indicios que proporcione la empresa, a su propia subjetividad de juicio, a testimonios de otra gente, etc.

Antes de contratar el servicio:

Los primeros momentos, las primeras impresiones son las que marcarán toda la experiencia del servicio. Las instalaciones físicas de la empresa brindan la primera impresión que se forma el cliente respecto del tipo y la calidad de servicio que va a recibir. Del mismo modo, transmite expectativas sobre el futuro servicio.

La atención telefónica sirve como pista al cliente respecto de la evaluación de sus experiencias futuras. El primer contacto suele condicionar la relación entre proveedor y cliente. Un empleado desatento, demasiada espera en el teléfono, pueden implicar, para el cliente, la percepción de un servicio futuro de baja calidad.

El desarrollo de una buena imagen mejora las percepciones del cliente respecto de los servicios, reduciendo el riesgo percibido asociado con la compra.

El entorno físico de la empresa de servicios tiene relación directa con los comportamientos de los clientes y de los empleados del servicio. Con el fin de crear ambientes de servicios, la empresa toma en cuenta no solamente el efecto físico sino también el psicológico que tendrá sobre sus clientes, empleados y operaciones.

4.7.2 El servicio de los servicios:

Los servicios son pocos o nada materiales. Sólo existen como experiencias vividas. En la mayoría de los casos, el cliente de un servicio no puede expresar su grado de satisfacción hasta que lo consume. El servicio de los servicios comprende dos dimensiones propias: la prestación que buscaba el cliente y la experiencia que vive en el momento que hace uso del servicio.

4.7.3 La Prestación:

Cuando el cliente reserva una habitación, compra reposo. Cuando solicita un crédito, es para comprar un apartamento. De la misma forma, todo lo que rodea al servicio tiene una importancia primordial. Por el contrario, el propietario de un restaurante que busca una fuerte rotación de mesas, no puede satisfacer a un cliente que llega a buscar un rato de tranquilidad.

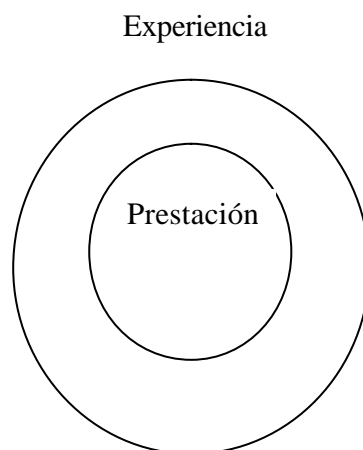
El servicio de los servicios no sólo es importante para reforzar los beneficios que el comprador busca en la prestación, sino que se ha convertido también en un arma competitiva básica e indispensable en todos los sectores en los que el servicio no se ha convertido en algo trivial.

4.7.4 La Experiencia:

El servicio de los servicios puede provocar un impacto fundamental en la experiencia del consumidor y determinar así su grado de satisfacción. La experiencia será positiva o negativa según:

- La posibilidad de opción,
- La disponibilidad,
- El ambiente,
- La actitud del personal del servicio (amabilidad, cortesía, ayuda, iniciativa) en la venta y durante la prestación del servicio,
- El riesgo percibido al escoger el servicio, que va unido a la imagen y a la reputación de la empresa,
- El entorno,
- Los otros clientes,
- La rapidez y precisión de las respuestas a sus preguntas,
- La reacción más o menos tolerante con respecto a sus reclamaciones,
- La personalización de los servicios.

En los servicios, el primer contacto reviste una importancia fundamental. El primer contacto del cliente con la empresa es tanto más importante cuando es múltiple. El cliente de un hotel, por ejemplo, va tropezándose, poco a poco, con el botones, el conserje, la camarera, el barman. Cada uno de estos primeros contactos debe resultar un éxito.



5

⁵ Osmar Buyatti, Carlos Alberto Fasiolo. “Estrategias y Gestión de Emprendimientos Hoteleros”. 2008

Al igual que el servicio de los productos, el servicio de los servicios puede estar más o menos centrado en la prestación o en la experiencia. No obstante, siempre incluirá una parte de ambos.

El servicio es el conjunto de soportes que rodean el acto de comprar. Se mide por la prestación y la experiencia.

Cuanto más inmaterial sea un servicio, más influencia tendrán sus aspectos tangibles:

Para juzgar la calidad de un servicio, el cliente debe recurrir a signos indirectos concretos. Cuanto más complejo e intangible sea el servicio, más se aferrará el usuario a criterios inmediatamente ponderables, en especial:

1. La apariencia física del lugar y de las personas.
2. El precio. La exigencia de la calidad aumente en relación directa con el precio.
3. El riesgo percibido. El cliente que recibe inicialmente poca información y poca ayuda, o que tiene que comprar sin garantías, encontrará que el servicio es de menor calidad, incluso aunque ello sea objetivamente falso.

4.7.5 Introducción al marketing de los servicios:

Si decimos que un servicio es el resultado de aplicar esfuerzos humanos o mecánicos a personas, animales u objetos, en realidad esta definición no nos dice mucho.

Si añadimos que un servicio se refiere a un hecho, un acto, un desempeño, una actuación o un esfuerzo, los cuales no son posibles de poseer físicamente, estamos agregando un poco más de luz al tema.

Un servicio puede estar totalmente mecanizado, como es el caso de un cajero automático, o parcialmente mecanizado como el caso de los servicios de cama solar, donde intervienen personas con ciertos conocimientos que colaboran en la prestación, pero que en esencia el servicio es prestado por una máquina. Pero también puede suceder que no exista ninguna máquina y que el ser humano participe de modo central a través de la aplicación de sus conocimientos y experiencia. Una característica del servicio es que el cliente puede o no participar del mismo. Por ejemplo, el servicio de provisión de agua potable no implica la participación del cliente.

Cuando nos referimos en Marketing a bienes o a servicios, los denominamos genéricamente productos. La gran diferencia entre ambos es la tangibilidad o intangibilidad.

4.7.6 Componentes del producto y del servicio:

Tanto los productos como los servicios suelen encontrarse combinados en las organizaciones.

Producto tangible puro. Ejemplo: Sal, harina, gaseosa.



Producto híbrido entre tangible e intangible. Ejemplo: Lugar de comidas, restaurante.



Más servicio que producto tangible. Ejemplo: Líneas aéreas, agencia de publicidad.



Producto Tangible acompañado por el servicio. Ejemplo: Automóvil cero km. Traje a medida.



Servicio puro. Ejemplo: Teatro, capacitación



6

Los servicios, a diferencia de los bienes, carecen, en general, de propiedades materiales que permitan tangibilizarlos.

4.7.8. La experiencia del servicio:

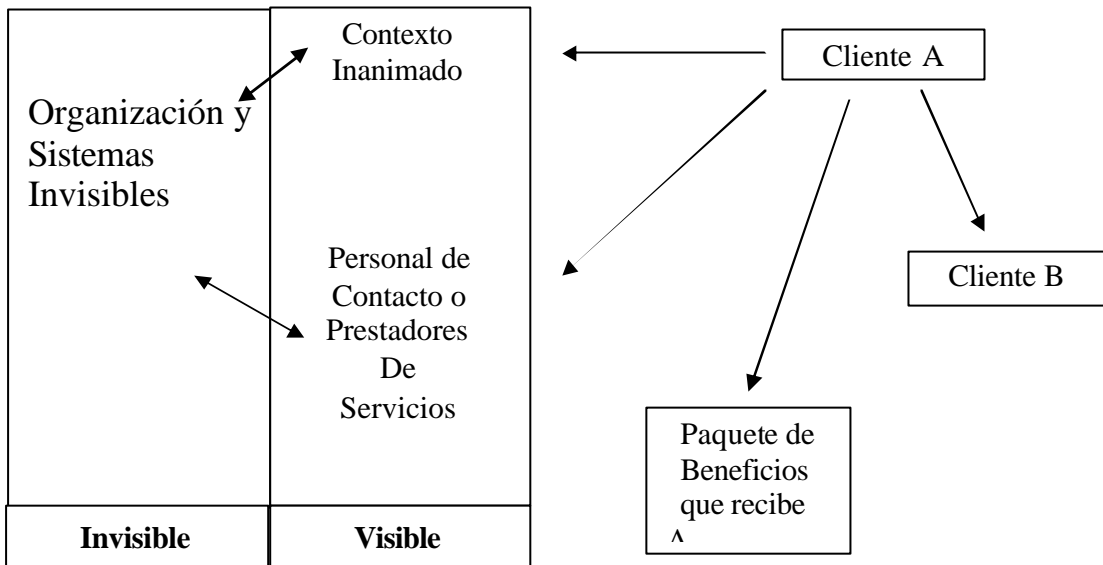
El cliente puede tocar, oler, degustar un producto tangible antes de adquirirlo. Pero, no podemos probar un servicio turístico, un servicio de hotel, un corte de cabello, etc. Antes de adquirirlos o recibirlos.

Cuando un cliente adquiere un servicio, en realidad está adquiriendo una experiencia. Todos los productos le entregan al consumidor un paquete de beneficios. Los servicios entregan su paquete a través de la experiencia del servicio.

⁶ Osmar Buyatti, Carlos Alberto Fasiolo. “Estrategias y Gestión de Emprendimientos Hoteleros”. 2008

El modelo de servucción:

Este modelo se enfoca en conocer los factores que influyen en la experiencia del servicio.



7

El contexto inanimado, se refiere a la evidencia física que se encuentra presente en el momento en que se presta el servicio. El mobiliario, las camas, el piso, la iluminación, los asientos, en un servicio de hospedaje.

La gente procura conocer cómo va a ser el servicio que se le va a brindar y busca pistas en los elementos a su alcance. En un hotel serán, la entrada y el lobby lujosos o modernamente decorados, el aspecto de los empleados, la decoración, etc.

El personal de contacto son aquellos empleados que interactúan con el cliente, puede ser por lapsos breves, pero no son los prestadores principales del servicio.

El prestador del servicio puede o no coincidir con el personal de contacto. Por ejemplo, ambos coinciden en un recepcionista que brinda información sobre la disponibilidad de habitaciones o de pasajes.

⁷ Osmar Buyatti, Carlos Alberto Fasiolo. “Estrategias y Gestión de Emprendimientos Hoteleros”. 2008

El cliente A es quien recibe el beneficio del servicio, por ejemplo el espectador que va al cine a ver un film. El cliente B representa a todos los demás clientes que están presentes en la experiencia del servicio del cliente A.

El cliente B comparte la experiencia con el cliente A e influye sobre él. En el caso de un hotel el cliente B puede ser francamente desagradable y ruidoso, molestando al cliente A altas horas de la noche con la TV a todo volumen. El hotel, las habitaciones, el servicio pueden ser excelentes pero la repetición de estas experiencias con el cliente B probablemente hará que el cliente A no vuelva a hospedarse en el mismo lugar.

En los servicios, el cliente participa en el proceso de producción del servicio, así como lo hacen otros clientes (clientes A y B). La elaboración de un servicio se hace teniendo en cuenta la presencia de los clientes. La participación del cliente puede darse en todo el servicio, como en el caso de un corte de cabello. Puede establecerse al principio y al final del servicio como la reparación de un calzado. En un hotel, el cliente participa en algunos servicios, como en el caso del desayuno, de las comidas. En otros, como en el servicio de lavandería, no participa. La inseparabilidad puede entenderse bajo tres dimensiones: a) La relación que se establece entre quien presta el servicio y quien lo recibe, b) La participación del cliente en el proceso de producción del servicio y c) La participación de otros clientes en dicho proceso.

En los servicios el contacto entre el prestador del servicio y el cliente es sumamente frecuente.

La disparidad:

Si algo sale mal en el proceso de servicio será tarde. En un hotel, el cliente puede encontrar disparidades en la atención del empleado de servicio de la tarde o de la mañana. Inclusive la disparidad puede ser encontrada en el mismo empleado en distintos horarios o días. La organización debe llevar adelante intensos esfuerzos de educación, capacitación y entrenamiento para reducir la disparidad.

La percepción del riesgo:

Como expresamos antes, un bien tangible se puede ver, tocar antes de la compra. En el caso de un bien intangible, un servicio, no es posible hacerlo. El cliente, en el servicio tiende a percibir un mayor riesgo en el servicio durante la etapa de decisión previa a la compra. El cliente siente que una decisión de compra de un servicio involucra un riesgo que no puede predecir o anticipar con seguridad. También siente que algunas de las consecuencias de dicha decisión pueden traerle complicaciones o sorpresas desagradables.

En general, el riesgo percibido se fundamenta en dos bases:

1. El grado de importancia o riesgo de los resultados como consecuencia de la decisión que adopte el cliente.
2. La posibilidad de que se presente un resultado negativo.

El cliente puede percibir varios tipos de riesgos:

1. El riesgo sobre una consecuencia financiera desagradable si algo sale mal.
2. El riesgo sobre el desempeño del servicio.
3. El riesgo sobre una posible consecuencia física
4. El riesgo de una pérdida del nivel social como consecuencia de la adquisición.
5. El riesgo psicológico como consecuencia de la pérdida de autoestima.

En algunas ocasiones, la percepción del riesgo por parte del cliente se base en que el cliente no puede predecir con certeza la calidad de servicio que comprará.

La necesidad de control:

Una vez satisfechas las necesidades básicas del individuo, la necesidad de controlar las situaciones en las que la persona se encuentra surge como impulsor del comportamiento.

Durante la experiencia del servicio, cuanto mayor sea el grado de control sobre la misma que perciba el cliente, mayor será la satisfacción con el servicio recibido. Lógicamente, la empresa debe mantener el control sobre el servicio, dado que de otra manera podría verse seriamente perjudicada.

Las organizaciones de servicio trabajan sobre las percepciones de los clientes. Lo importante es lo que el cliente percibe.

El servicio no existe si uno de los dos componentes principales: proveedor y cliente, no participa. Existen servicios donde el cliente participa en todo el recorrido de su prestación y en otros solamente al comienzo y al final. Podemos agregar que en ciertos servicios el cliente no acude a la empresa hasta que tiene algún problema.

En ciertos casos los clientes necesitan estar presentes durante todo el proceso del servicio con el fin de obtener sus beneficios. Por ejemplo, en el restaurante. En otros casos, el objeto que requiere atención debe estar presente aunque la persona no lo esté, por ejemplo, el servicio de limpieza de la habitación o en el lavado de sábanas y toallas.

En otros casos se requiere poca participación del cliente, luego que éste solicita el servicio, como el ejemplo cuando solicita la cuenta al retirarse.

4.8. Satisfacción:

La satisfacción de un cliente se produce cuando el producto o servicio cumplió o excedió sus expectativas previas respecto a éste.

Un hotel para poder brindar una verdadera satisfacción a sus clientes, en primer lugar debe identificar a sus grupos de clientes más importantes y a los cuales desea servir. Tomemos como ejemplo un hotel que desea servir a viajeros de negocios y de placer.

Los clientes de negocios poseen necesidades y expectativas distintas de los clientes que viajan por turismo o por placer, como por ejemplo, puede requerir un escritorio bien iluminado para trabajar en su habitación, conexión rápida a Internet, un servicio de fax, recibir con prontitud y exactitud los mensajes que le envían por teléfono, etc.

El hotel también puede dirigir sus esfuerzos a satisfacer pasajeros de turismo o de descanso. En este caso, los clientes poseerán algunas características distintas que el hotel debe conocer.

Este segmento de clientes suelen valorar altamente que el hotel se encuentre cerca de los lugares donde va a desarrollar sus actividades, por ejemplo, la playa, sitios arqueológicos, etc.

Si el cliente posee una familia numerosa posiblemente desee habitaciones conectadas, un mayor espacio en el cuarto para pasar más tiempo dentro de él.

La organización necesita conocer el grado de satisfacción de sus clientes una vez que prestó el servicio.

Las encuestas de satisfacción del cliente representan una herramienta muy útil, aunque no la única para efectuar estas mediciones. Cuanto más preciso sea, más beneficiosa será la organización, sus empleados y sus clientes.

Las encuestas son importantes, pero es de destacar que, no todos los clientes contestan y puede haber clientes totalmente satisfechos o insatisfechos entre los que no contestan.

Promover las quejas y reclamos, hacer que los empleados de atención directa o telefónica sean los “sensores” de la satisfacción del cliente, comunicando a la organización inmediatamente las novedades, realizar investigaciones de mercado a través de empresas especializadas, son algunas de las herramientas que una organización puede utilizar, además de las encuestas.

Cuando buscamos satisfacción plena del cliente hay que tener en cuenta los siguientes ítems:

- 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 el mismo al supervisor de inmediato.
- Respuesta de quejas, recepción de las mismas, gestión y solución de la queja planteada por el huésped.

Un hotel debe 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 las personas con vocación hospitalaria.

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.

Uno de los objetivos debe ser la motivación del personal, esto se consigue haciendo partícipe a los colaboradores en los problemas y los éxitos de la empresa. Un trabajador descontento difícilmente dejará de transmitir en mayor o menor medida esta situación al cliente. Se hace más necesario en aquellos puestos de categoría laboral más baja, donde de alguna forma el trabajador

puede sentirse más cercano al servilismo, y por su condición de subordinado mostrar descontento en su relación con el cliente. Se debe cuidar con recelo sus condiciones laborales.

El individuo ingresa en la organización cuando espera que su satisfacción sea mayor que sus esfuerzos personales. Si cree que sus esfuerzos personales sobrepasan las satisfacciones que obtiene, estará dispuesto a dejar la organización, si le es posible.

Al mismo tiempo, la organización espera que la contribución de cada individuo sobrepase los costos de tener personas en la organización. Es decir, la organización espera que los individuos contribuyan con más de lo que ella les brinda.

Los encargados de prestar el servicio son las personas. Para tener éxito, las personas de todos los departamentos del negocio hotelero deben ser educadas y cordiales, eficaces y puntuales, deben ir vestidas de forma atractiva y pulcra, y ser capaces de servir a otros y de vender.

4.8.1 Cortesía y cordialidad:

Una brillante sonrisa acompañada de un “buenas tardes” dice mucho a favor de la imagen de un hotel. Desde luego nunca está de más un “gracias”. Las personas que trabajan en el negocio hotelero deben ser extrovertidas y no deben temer hablar con completos extraños. Sus voces deben ser claras e inteligibles y deben transmitir sinceridad.

4.9. La atención al cliente

La prestación de los servicios de una empresa se lleva a cabo por el personal de la misma. La Recepción es el eslabón comunicativo entre la empresa y el cliente, además de dar la imagen del establecimiento. Reforzando dicho personal se pueden resolver gran parte de los asuntos que puedan producirse y que en la mayoría de las ocasiones no extrañan excesiva dificultad; sólo requieren atención, amabilidad, adaptabilidad, actitud y apariencia.

El buen funcionamiento de un hotel depende de la perfecta interrelación de los distintos departamentos que lo componen; es un trabajo eminentemente interdepartamental.

Los fallos en un departamento repercuten en los otros. Un personal motivado y responsable sabe que los problemas son de todos.

La atención al cliente no sólo tiene como cometido mejorar la venta de servicios dentro de un establecimiento hotelero, también es un sistema de incrementar la calidad del servicio. La atención al cliente depende de una serie de variables que, perfectamente interrelacionadas, lograrán sensibilizar al personal para que sea capaz de transmitir el respeto, y la consideración, que para la empresa tiene cada uno de sus clientes.

Las variables que se van a tener en cuenta son las siguientes:

a) Necesidad de disponer de un personal informado

- Con relación a los objetivos propuestos por la empresa. La empresa, a su vez, intentará que los objetivos coincidan con los del personal de Front-Office.
- Con relación a todos los servicios que ofrece el establecimiento.
- Con relación a cualquier información interior o exterior que pueda ser de interés para el cliente (diversiones, centros culturales, etc.)

b) Necesidad de disponer de un personal motivado

- Que se identificará con la consecución de los objetivos propuestos por la empresa.
- Que ha interiorizado la imagen que la empresa ha transmitido
- Que se responsabiliza de la importancia del trabajo que desempeña
- Que reivindica su profesionalidad
- Que tiene una actitud de diálogo y tolerancia ante el cliente

4.9.1 Modalidades de atención al cliente:

La atención al cliente dentro del departamento de recepción se lleva a cabo por medio de:

- Contacto directo: comunicación cara a cara.
- Contacto no directo (micro media): teléfono y carta.

Contacto directo:

El contacto directo es la comunicación más básica, personal y rica en matices. En esta modalidad de comunicación es de especial importancia saber escuchar al interlocutor y hacerlo activamente con todos los sentidos, no sólo con el oído (influyen también la vista y la acción del cuerpo), para así demostrar nuestro interés y detectar lo fundamental del mensaje. En esta acción requiere esfuerzo de concentración, profesionalidad y sobre todo responsabilidad. Las principales ventajas de la comunicación cara a cara son:

- Ofrece las máximas posibilidades a la hora de transmitir.
- Facilita la comprensión de los mensajes.
- Es el sistema más económico de transmisión.

En cuanto a sus inconvenientes cabe destacar el que se pueden transmitir estados de ánimo de forma involuntaria.

Hay que observar también, algunos aspectos decisivos sin los cuales el mensaje se podría ver influido negativamente:

a) El aspecto lingüístico es la base de esta modalidad

- Uso de un vocabulario correcto: es decir, usar un vocabulario que pueda ser entendido y que no de lugar a equívocos o suposiciones, además de utilizar el tono y énfasis adecuados a la hora de comunicar.
- Experiencia a la hora de comunicar: el personal ante la consulta o queja de un cliente, no debe hacer alarde de su capacidad intelectual, lo que podría molestar al cliente

b) La imagen emitida, es decir, lo que reflejamos

- Lugar de acogida es el lugar físico donde se produce el contacto
- Aspecto personal: Presencia física y utilización del lenguaje corporal

Contacto no directo:

Esta modalidad de comunicación es algo más difícil que la directa, debido a la inexistencia de la presencia física de los interlocutores a lo largo del proceso comunicativo.

La comunicación no directa utiliza medios de transmisión que permiten comunicarse a los interlocutores, tanto en el tiempo como en el espacio. Las más habituales son el teléfono y la carta.

1. El teléfono:

La atención telefónica es también una comunicación directa, pero, a diferencia de la que se presta cara a cara, en esta modalidad los interlocutores no están presentes de forma física a la hora de emitir el mensaje. El teléfono implica otros modos y técnicas si se quiere prestar un buen servicio de atención a los clientes. La comunicación telefónica requiere una mayor capacidad de síntesis y claridad, ya que no disponemos de aparatos telefónicos que dejen ver la imagen de nuestros interlocutores y por lo tanto tampoco sus gestos o expresiones.

Por teléfono se debe incrementar el índice de cortesía, los saludos y despedidas deben responder al grado de confianza, con especial atención al respeto debido al desconocido y potencial cliente. Escuchar atentamente sin interrumpir.

En cualquier caso, cuando llaman o es uno quien llama el objetivo fundamental es dominar la situación.

Las normas para la buena atención por teléfono son las siguientes:

- Contestar lo más rápido posible, no dejar que el teléfono suene más de tres veces; en caso de no poder atender inmediatamente, descolgar indicando que se tenga la amabilidad de esperar unos momentos.
- Decir el nombre de la empresa y saludar
- Decir el nombre del departamento con el que se esta hablando y del trabajador que atiende la llamada.
- Usar normas de cortesía, como ¿En qué puedo ayudarle?
- Demandar el nombre del interlocutor y de la empresa si es necesario
- Hablar claramente

2. Por escrito:

Al igual que el teléfono, la comunicación escrita precisa de un sistema particular y propio. Requiere una gran precisión en los términos que se utilizan, concisión en las frases y claridad y método en la exposición, dominio de las normas de puntuación, trato de cortesía y utilización de formas preferente del idioma receptor.

Puntos clave de una buena atención al cliente:

- Captar su atención: somos nosotros los que queremos con él, por lo tanto nosotros debemos hacer el esfuerzo utilizando todos los medios a nuestro alcance.
- Recibir al cliente, tanto interno como externo, siempre con amabilidad y comprensión. Las personas somos todas distintas y, por lo tanto, también lo son nuestras necesidades y comportamiento. Es necesario conseguir la debida empatía como primer paso hacia la simpatía.
- Escuchar con atención los problemas del cliente: a este respecto es conveniente dejar lo que se está haciendo, no conviene dar sensación de que se está demasiado ocupado, o se tiene prisa, aunque así sea. Hay que centrarse en prestar atención a aquella parte del mensaje más importante, observando aquellos aspectos comunicados por medio del código no verbal que en algunos casos son enormemente clarificadores.
- Tratar de solucionarle sus problemas con respuestas y acciones claras, rápidas y concretas. Estas resoluciones pueden darse bien directamente, in situ, o a través de un compañero o superior al que se remitirá lo antes posible en caso de duda o autorización. Soluciones que deberán siempre materializarse, no debiendo quedar en palabras para salir momentáneamente del paso.
- Dominarse ante posibles manifestaciones del cliente que suelen ser debidas a un estado de excitación fruto de un posible error por nuestra parte. Aunque no fuera esta la causa, siempre es más efectivo razonar lógicamente con el cliente, hasta que éste entienda nuestras razones, o nosotros aceptemos las suyas.
- Explicar nuestra actitud, indicando por qué actuamos así, sobre todo cuando la respuesta es negativa.
- Esforzarse por no traslucir en la conversación estados de ánimo, como el mal humor (por razones personales o profesionales), el cansancio (fruto de una jornada de trabajo especialmente fatigosa), etc.
- Ser conciente de que nuestro comportamiento condiciona el concepto que el cliente tiene de nuestro establecimiento.
- Lograr, mediante la amabilidad y la cortesía, que el cliente abandone el establecimiento contento y satisfecho del trato recibido, aún en el caso de que nos hayamos vistos obligados a tener que explicar alguna de nuestras actitudes. Cuando un cliente sale del hotel descontento, no sólo le habremos perdido a él, sino posiblemente también a todas las personas con las que comente este hecho.
- Estar atento a las necesidades del cliente en período de la jornada de menor volumen de trabajo. No es conveniente permanecer en el

mostrador con los brazos cruzados o charlando con otros empleados, y si estar pendiente de las necesidades de los clientes, aunque sin atosigar.

- Atender en todo momento las quejas de los clientes, valorarlas y dar la razón al cliente si la tiene. Es muy importante admitir las equivocaciones.
- Valorar la personalidad del cliente.

4.10. Cualidades profesionales del empleado

Es fundamental considerar que una serie de rasgos y cualidades específicas como la amabilidad y el trato cordial, el cuidado de nuestra imagen, la atención y la memoria, la discreción y el respeto.

No transmitir nuestro estado de ánimo derivado de los problemas o circunstancias en lo personal o laboral durante el desarrollo del trabajo de cara al cliente.

Concentrarse en el trabajo: cuando se entra en el lugar de trabajo, debe pensarse que accede a un mundo totalmente diferente al privado, donde el cliente es la razón de ser, no teniendo la culpa de nuestros problemas.

Valorar los aspectos positivos del trabajo ayuda a mejorar el estado anímico.

Actuar: pensar que el trabajo es como interpretar un papel. La actuación ayuda a adoptar una actitud más positiva en el trabajo, pues identifica mejor al profesional con sus funciones. En esta actuación deben cuidarse tres aspectos:

EL ASPECTO FISICO: la imagen que se presenta la público.

EL ASPECTO AFECTIVO: los sentimientos que se muestran al cliente, siempre cordiales.

EL ASPECTO INTELECTUAL: consiste en mostrar un auténtico interés por solucionar el problema del cliente como si fuera propio.

Vencer la timidez: superar la timidez, la frialdad o cualquier otra característica de la personalidad que pueda afectar al trato con el público. Si se es tímido, pensar que atender es ayudar a una persona que necesita del servicio del empleado. Si la personalidad del empleado es fría y su trato seco, debe ponerse en el lugar del cliente y comprender su necesidad de ser atendido apropiadamente. En cualquier caso, debe pensar que el cliente

tiene necesidad y que precisa de la ayuda del profesional para satisfacerla. De este modo incidirá en superar estos problemas.

Un buen profesional debe desarrollar y potenciar una serie de cualidades necesarias para que desempeñe correctamente sus funciones. Estas cualidades son las siguientes:

CORDIALIDAD en el trato con el cliente.

MEMORIA para poder recordar los gustos particulares de los clientes.

DISCRECION: se trata de una norma esencial. Nunca deben hacerse comentarios al compañero acerca de los clientes y mucho menos de lo que éstos cuentan en sus conversaciones.

SIMPATIA: mostrarla incluso cuando el estado de ánimo no es bueno.

DILIGENCIA: es saber hacer las cosas bien y con rapidez.

SER SERVICIAL: ello no significa ser servil, sino servir con cuidado y diligencia y mostrar predisposición para complacer al cliente.

El profesional debe:

- Mantener un aspecto cuidado y aseado
- Ser educado y dirigirse al cliente con respeto
- Ofrecer una acogida cordial y con una sonrisa
- Prestar un servicio inmediato, ser atento
- Escuchar con atención e interés
- Satisfacer las necesidades del cliente y hacer sugerencias
- Ofrecer ayuda o servicios adicionales
- Proteger la intimidad del cliente
- Agradecer la visita del turista y invitarlo a volver
- Demostrar satisfacción y orgullo de sí mismo
- Preocuparse por su formación y por ofrecer lo mejor de si mismo
- Intentar solucionar problemas

Todos los aspectos que inciden en considerar a una persona como profesional no aportan a ésta sino beneficios. Dichos beneficios tienen una repercusión directa sobre la actividad laboral.

- Favorece un ambiente de trabajo agradable.
- Mejora las relaciones, tanto en el ámbito profesional como en el personal
- Ayuda a ganarse el reconocimiento y el respeto de los superiores, de los compañeros y de los clientes.

- Facilita el trabajo, incrementando además la eficacia y el rendimiento
- Evita tensiones y conflictos con los clientes y con los compañeros de trabajo.
- Ayuda a conseguir el verdadero éxito.
- Proporciona el agradecimiento del cliente
- La realización de un buen trabajo proporciona una satisfacción personal que repercute positivamente tanto en el trabajo como en el terreno personal.
- Le convierte en un empleado más valioso para él mismo y para los demás.

4.11. El trabajo en equipo

Es por tanto un trabajo que requiere de un equipo de personas, y por tanto éstas deben sentirse parte y actuar como un equipo comprendiendo y aceptando su rol.

Cada persona comprometida en el equipo desempeña su función o papel, debiendo definirse exactamente las distintas tareas a ejecutar, siendo fundamental que funcionen los canales de “comunicación e información”. Para que el equipo funcione de forma efectiva, precisa de la participación activa de sus componentes, esto se logra a través de la planificación y organización de las tareas a realizar, así como, del compromiso de los componentes y del tratamiento de los problemas al margen de la conflictividad que supongan.

Todo esto genera un mejor ambiente de trabajo, ya que a su vez propicia o debe facilitar la comunicación y por tanto la confianza.

El beneficio por tanto es evidente para todos los componentes de la empresa y para el cliente.

4.12 Capacitación

4.12.1 ¿QUE ENTENDEMOS POR CAPACITACION?

Es toda actividad que se realiza en una determinada organización respondiendo sus propias necesidades de capacitación, tendiendo a provocar un cambio positivo en la actitud mental, los conocimientos y habilidades de su personal.

El objetivo de toda acción es, en primera instancia, perfeccionar al trabajador en su puesto de trabajo.

4.12.2 OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

Los principales objetivos de la capacitación y desarrollo humano son:

- Preparar a los colaboradores para la ejecución de las diversas tareas y responsabilidades de la Organización.
- Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no sólo en sus cargos actuales sino también para otras funciones para las cuales el colaborador puede ser considerado.
- Cambiar la actitud de los colaboradores, con varias finalidades, entre las cuales están crear un clima más propicio y armoniosos entre los colaboradores, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

El contenido de la capacitación puede involucrar cuatro tipos de cambios de comportamiento de los colaboradores.

- a) Transmisión de informaciones: el elemento esencial en muchos programas de capacitación es el contenido: distribuir informaciones entre los capacitados como un cuerpo de conocimientos. A menudo, las informaciones son genéricas, referentes al trabajo: informaciones acerca de la empresa, sus productos, sus servicios, su organización, su política, sus reglamentos, etc. puede comprender también la transmisión de nuevos conocimientos.
- b) Desarrollo de habilidades: sobre todo aquellas destrezas y conocimientos directamente relacionados con el desempeño del cargo actual o de posibles ocupaciones futuras: se trata de una capacitación a menudo orientado de manera directa a las tareas y operaciones que van a ejecutarse.
- c) Desarrollo o modificación de actitudes: por lo general se refiere al cambio de actitudes negativas por actitudes más favorables entre los colaboradores, aumento de la motivación, desarrollo de la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión, en cuanto a los sentimientos y relaciones de las demás personas. También puede involucrar e implicar la adquisición de nuevos hábitos y actitudes, ante todo, relacionados con los clientes o usuarios.
- d) Desarrollo de conceptos: la capacitación puede estar conducida a elevar el nivel de abstracción y conceptualización de ideas y de filosofías, ya sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica administrativa o para elevar el nivel de generalización, capacitando gerentes que puedan pensar en términos globales y amplios

Estos cuatro tipos de comportamiento de capacitación pueden utilizarse separada o conjuntamente.

4.12.3 CONTENIDOS DE LA CAPACITACION

Las actividades de capacitación tienen objetivos que pueden orientarse, básicamente, a la adquisición de conocimientos, habilidades y/o actitudes.

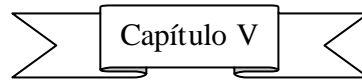
- **Los conocimientos:** Son todas aquellas ideas, principios, técnicas, métodos y sistemas derivados de la experiencia directa y comprobados como ciertos y funcionales, y que constituyen generalmente los contenidos que se transmiten (cursos, libros, películas, etc.) de unas personas a otras, de generación en generación.
- **Habilidades:** Consisten en la facilidad de realizar una tarea u operación (física o mental) dentro de ciertos o determinados estándares de eficiencia (tiempo, calidad, ritmo) y con el mínimo de energía necesario.
Las habilidades, a diferencia de los conocimientos, no pueden transmitirse; cada individuo debe aprenderlas según sus propios esquemas de percepción, juicio y respuesta, y según su propio ritmo y velocidad. Naturalmente las habilidades podrán perfeccionarse con el entrenamiento.
- **Las actitudes:** Son aquellos marcos de referencia, de naturaleza predominante emocional, a través de los cuales juzgamos la realidad y condicionamos nuestra conducta. Son predisposiciones para actuar. Las actitudes constituyen el conjunto de ideas, valores y creencias que garantizan y dan seguridad a una persona.

4.12.4 FINALIDAD DE LA CAPACITACIÓN

Todo plan de modernización de las empresas, debe sustentarse en una alta inversión en recursos humanos. La capacitación sirve para el desarrollo de las capacidades y habilidades del personal. Hoy son los propios colaboradores quienes están demandando capacitación en áreas y temas específicos; han asimilado la necesidad de mejorar para incrementar el valor transferido a los clientes.

La capacitación facilita el aprendizaje de comportamientos relacionados con el trabajo, por ello, el contenido del programa debe ajustarse al trabajo. La ayuda de los expertos permite identificar los conocimientos, destrezas y las características personales que los instructores puedan enseñar y que sean válidos para el objetivo final.

La capacitación hará que el colaborador sea más competente y hábil.



5. RECOLECCION DE DATOS

5.1. Entrevista estructurada o directiva:

El entrevistador fija de antemano una lista de preguntas que formula en un orden preciso. Todas contendrán el mismo formato, tanto por lo que se refiere a las preguntas como al orden en que éstas serán formuladas.

La entrevista es conducida enteramente por el entrevistador, siendo él quién selecciona los temas a incluir y plantea las preguntas (máxima directividad).

Tiene la responsabilidad de conducir el ritmo de la conversación. El formato y el orden de la entrevista estructurada nunca debe ser alterada por parte del entrevistador, ni tampoco se deben improvisar preguntas. Todas las preguntas pueden ser abiertas, o se puede optar por intercalar abiertas y cerradas.

5.1.1 Preguntas cerradas:

Son aquellas posibles respuestas ya están establecidas de antemano. En ellas el entrevistado se limita a elegir una o varias respuestas.

En las dicotómicas, el entrevistado debe elegir dos respuestas que suelen ser excluyentes o contrarias entre sí; es decir, expresan conceptos o posiciones opuestas.

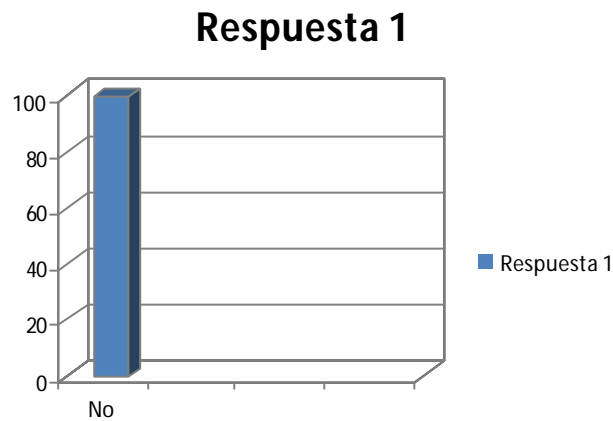
5.1.2 Preguntas mixtas:

Combina un conjunto de alternativas de respuestas mutuamente excluyentes y exhaustivas, con una última opción abierta que se ofrece al entrevistado para que cuente con la posibilidad de contestar con sus propias palabras.

Capítulo VI

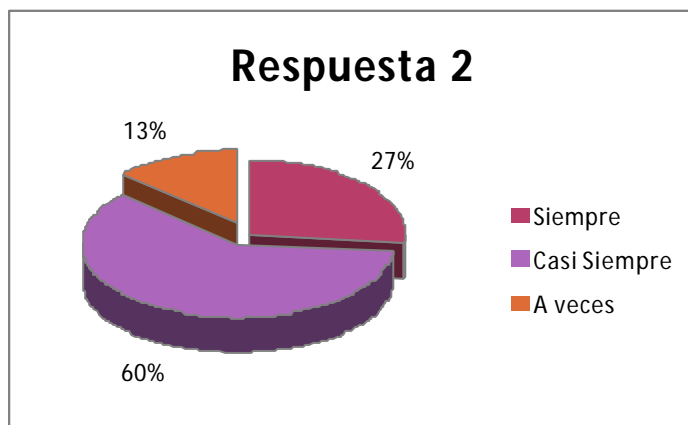
6. ANALISIS DE ENTREVISTAS DE SATISFACCION

6.1. Entrevista de satisfacción del personal



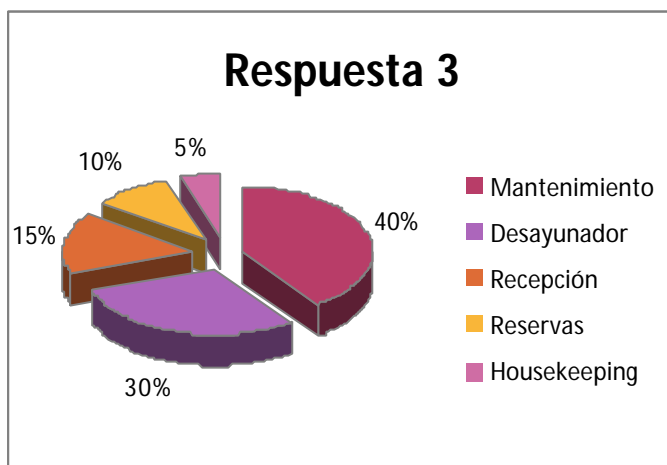
Interpretación pregunta N° 1:

En la siguiente pregunta la totalidad de los empleados, es decir el 100 % de los mismos, opinó que no existe un manual de procedimiento que les indique cuál es la forma de trabajo que deben seguir lo que indica que al no existir tal manual cada empleado puede optar por elegir la forma de trabajo que le brinde mayor comodidad.



Interpretación pregunta N° 2:

El nivel de satisfacción de las necesidades de los huéspedes según lo observado es que en un 60 % casi siempre se logra, un 27 % opina que esto se da siempre y por último un 13 % que a veces se logra. Es muy notoria la diferencia que existe entre siempre y casi siempre; es por ello que gran parte de los huéspedes no alcancen el nivel de satisfacción esperada.



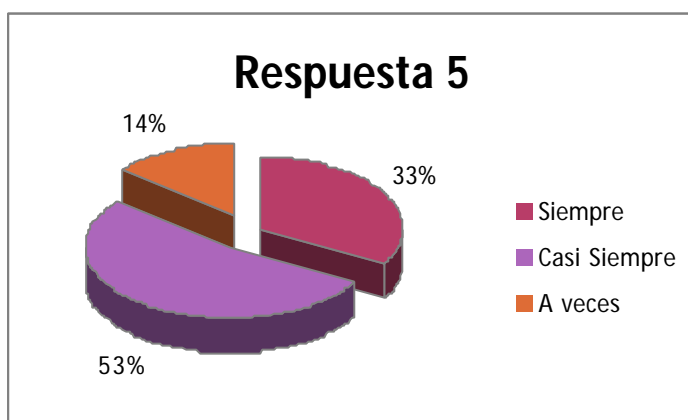
Interpretación pregunta N° 3:

En cuanto al área del hotel en el que se observan un mayor número de quejas es con un 40 % el área de mantenimiento, con un 30 % el desayunador, 15% recepción, 10% reservas y con un 5 % housekeeping. Esto se debe a que el área que más abarca del hotel y que hay que mantener constantemente es mantenimiento.



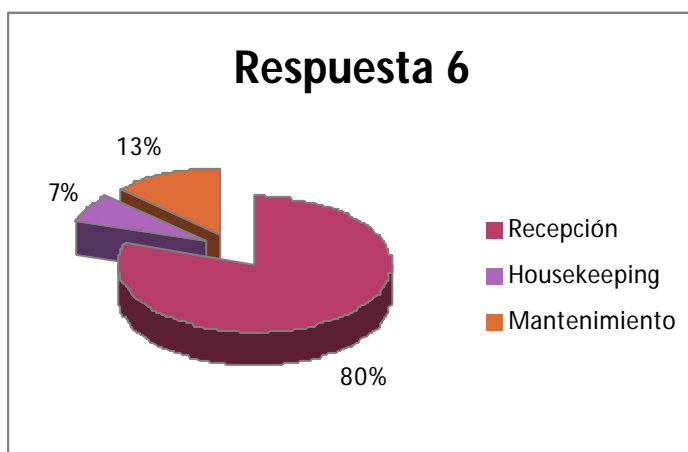
Interpretación pregunta N° 4:

El nivel de resolución de quejas por parte del personal es favorable debido a que el 74 % de los mismos posee iniciativa para resolver los problemas que surgen sin necesidad de derivarlos a sus superiores y el 26 % restante automáticamente deciden derivarlo. Esto indica que la mayoría tiene libertad de actuar de la mejor manera posible para llegar a resolver el problema del huésped tan rápido como les sea posible.



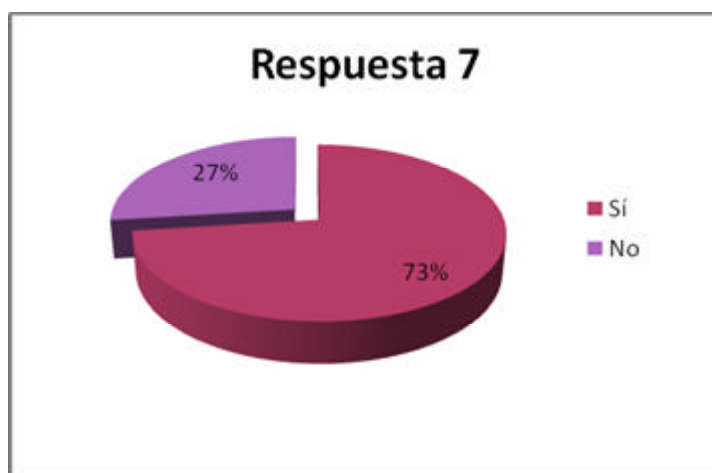
Interpretación pregunta N° 5:

En cuanto al nivel de resolución de quejas por parte del hotel el 53 % de los empleados opina que casi siempre se logran resolver los problemas de los huéspedes, el 33 % indica que siempre y por último el 14 % opina que se logra a veces. Esto depende mucho del tipo de queja que presenta el huésped y si está al alcance del hotel o sus empleados la resolución de los mismos.



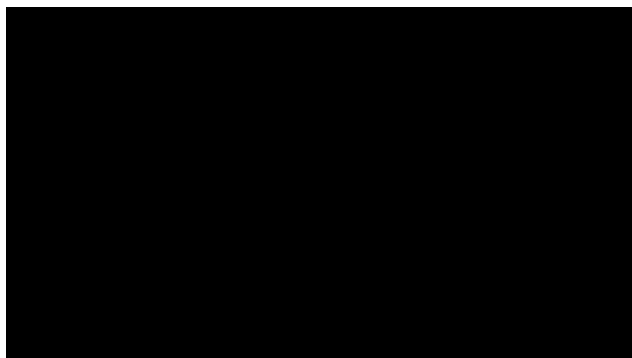
Interpretación pregunta N° 6 :

Según las encuestas realizadas a los empleados del Viasui el nivel de los empleados que están más conformes se encuentra en el área de Recepción con un 80 % de las respuestas. El 13% se lo atribuyen a mantenimiento y el 7 % a Housekeeping. Esto indica que el área que tiene mayor contacto con el huésped es la que trabaja sin tanta presión por parte de los superiores para facilitar así que los empleados de esta área estén más cómodos y atiendan de forma más eficaz al huésped.



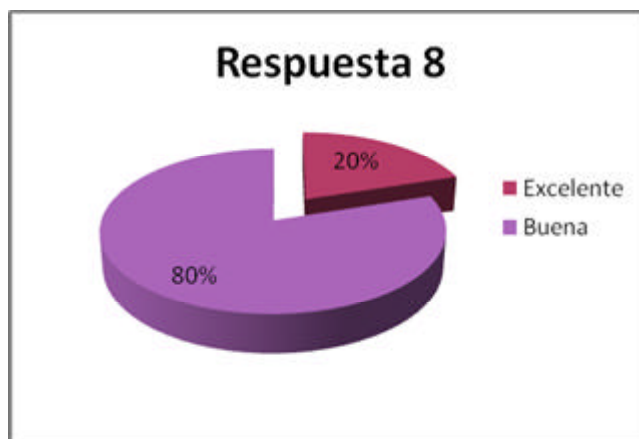
Interpretación pregunta N° 7:

Se ha observado que un 73 % de los empleados están al tanto de la existencia de encuestas de satisfacción que se les entrega a los huéspedes. Estos empleados en su mayoría son los que trabajan en las áreas de Recepción, el jefe de Housekeeping y los encargados de responder las quejas plasmadas en dichas encuestas. Por otro lado, el 27 % restante no tenía noción de la existencia de encuestas de satisfacción.



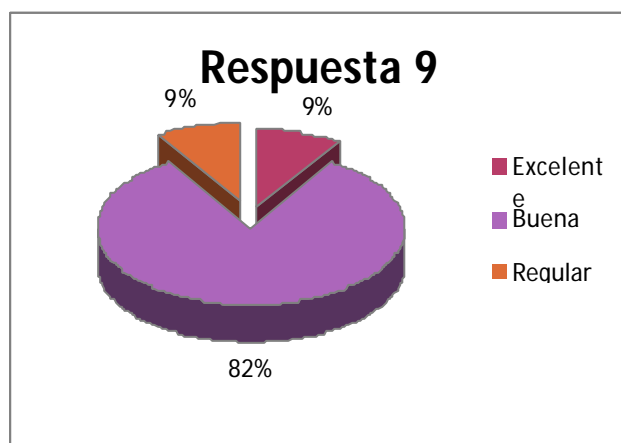
Interpretación pregunta N° 7.1:

En base al conocimiento de encuestas de satisfacción entregadas a los huéspedes por parte del hotel, el 45 % conoce el resultado de las mismas y el 55 % no están al tanto de los problemas, sugerencias o elogios que realizan los huéspedes y plasman en dichas encuestas. Esto indica que por parte de los superiores no hacen llegar a la mayoría de los empleados la disconformidad o satisfacción de los huéspedes hacia ciertas áreas o servicios del hotel.



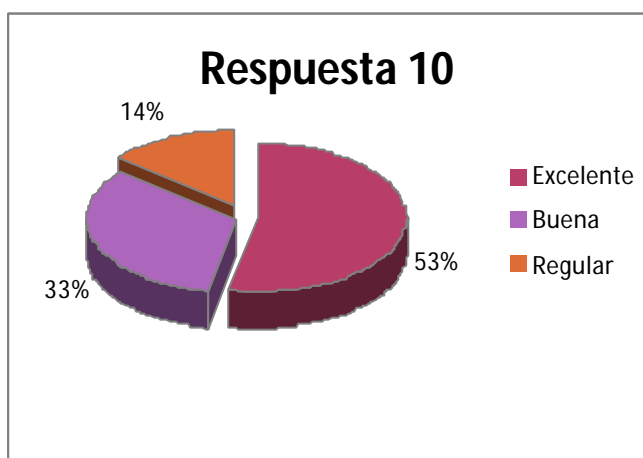
Interpretación pregunta N° 8:

El nivel de relación que poseen los empleados entre sí es en su mayoría bueno con un 80 % y el 20 % restante opina que es excelente. Esto quiere decir, que la comunicación entre ellos es la necesaria para desempeñarse en sus distintas actividades.



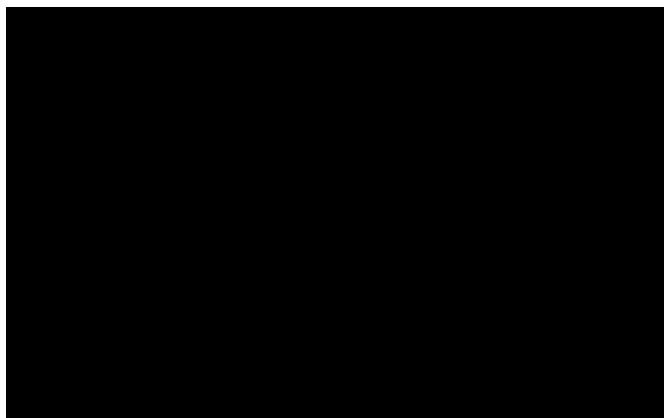
Interpretación pregunta N° 9:

En cuanto a la siguiente pregunta no todos los sectores del Viasui poseen un jefe de área, debido a que, como vimos anteriormente en el Organigrama, hay sectores que reciben órdenes directas del Gerente. De los empleados que sí poseen un jefe de área el 82 % opina que su relación con el mismo es buena, el 9 % dice que es excelente y el otro 9 % posee una relación regular. Podría decirse que en su mayoría la relación es favorable para poder trabajar en un ambiente laboral armonioso.



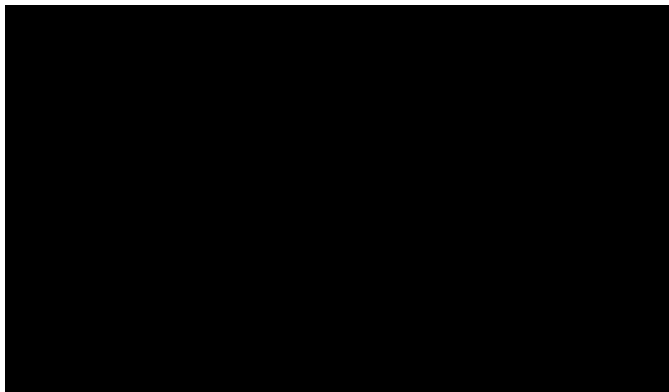
Interpretación pregunta N° 10:

Lo que indica la siguiente pregunta es que el 53 % de los empleados posee una buena relación con la Gerente, el 33 % excelente y el 14 % regular. Esto quiere decir que la relación por parte de la Gerente del hotel con la mayoría de los empleados es favorable debido a que se observa una pequeña diferencia entre la opción buena y la excelente. En un menor porcentaje es desfavorable debido a pequeños roces entre ellos en algunas situaciones específicas.



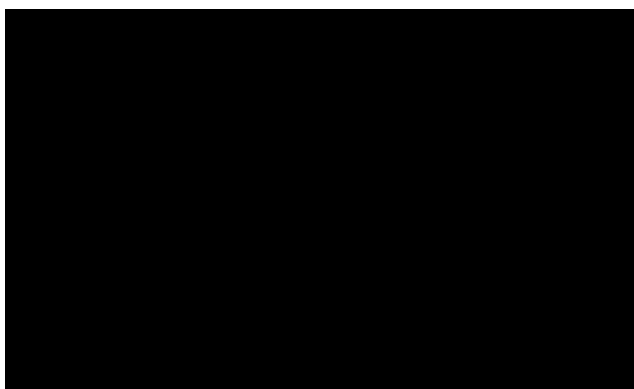
Interpretación pregunta N° 11:

Según las encuestas realizadas se observa que el 60 % opina que nunca recibió incentivos por realizar correctamente su trabajo, el 13 % casi nunca y casi siempre y el 14 % siempre reciben incentivos por parte de los superiores. Está claro que no todos los empleados reciben incentivos y los que sí lo hacen depende de las actividades realizadas o la predisposición de los mismos hacia pedido por parte de la empresa.



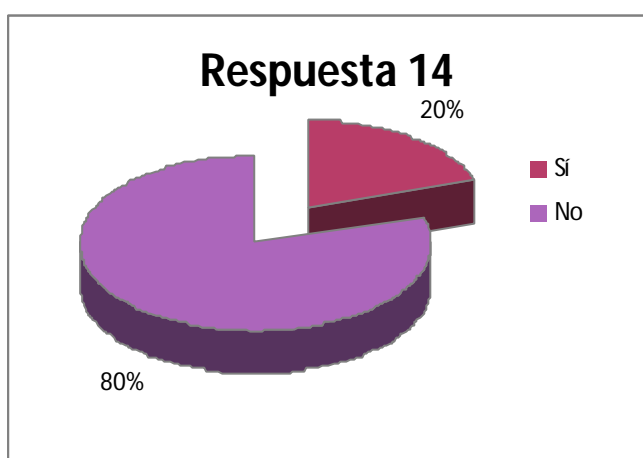
Interpretación pregunta N° 12:

El nivel de motivación por parte del jefe de área para con los empleados (para aquellos que poseen), es bastante parejo debido a que el 40 % de los empleados nunca recibió algún elogio por su trabajo bien realizado; el 27 % considera que siempre recibe, el 8 % casi siempre y el 15 % casi nunca. Esto evidencia que no se motiva a todos los empleados por igual.



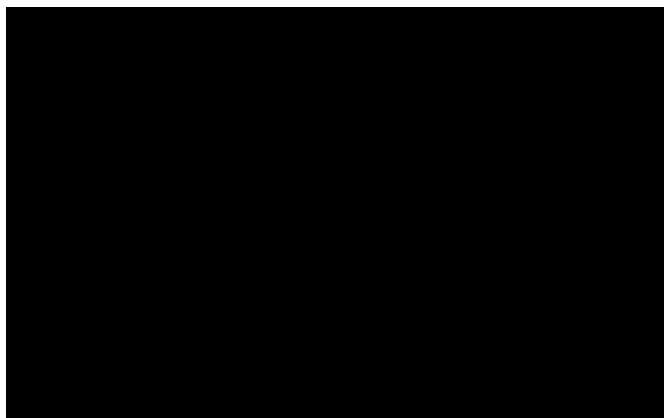
Interpretación pregunta N° 13:

En cuanto a la motivación por parte del Gerente el porcentaje de empleados que nunca se sintieron motivados con algún elogio es del 53 %, el 21 % en cambio, considera que siempre, el 13 % siempre y el 13 % restante casi nunca. Que visualicemos el mayor porcentaje en la opción de nunca no quiere decir que no se los motive de forma igualitaria, debido a que, muchos empleados de distintas áreas poseen jefe de área y muchas veces son motivados y elogiados por ellos y los que no lo poseen, la motivación viene por parte de los puestos gerenciales.



Interpretación pregunta N° 14:

El nivel de crecimiento profesional en cuanto a poder conseguir un ascenso de su puesto es en su mayoría con un 80 % desfavorable debido a que, bs puestos como recepción, reservas y administración no pueden ascender porque directamente por encima de ellos se encuentra la Gerente. Esto se debe a que es un hotel familiar de tres estrellas y no existen demasiados puestos o áreas como en los grandes hoteles. Por otro lado, el 20 % opina que posee posibilidades de ascenso.



Interpretación pregunta N° 15:

El nivel de bienestar laboral que se observa es favorable debido a que en la encuesta se reflejó que un 93 % de los empleados que trabajan actualmente en el Viasui elegirían trabajar nuevamente en el mismo y tan sólo un 7 % es desfavorable; esto quiere decir, que el ambiente en el que trabajan y la motivación que reciben cubre el nivel de satisfacción que busca cada empleado en un puesto de trabajo. Por otro lado, se sienten identificados y comprometidos con la Organización.



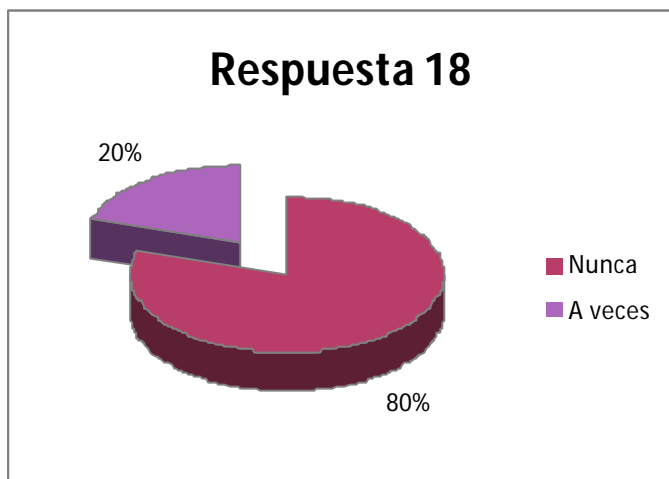
Interpretación pregunta N° 16:

El aporte de nuevas ideas para mejorar la atención y las distintas áreas del hotel en un 87 % es aceptado por la Gerente General, mientras que un 13 % opina que no es de este modo. Esto indica que en su mayoría los empleados aportan nuevas ideas y que las mismas se analizan y logran ser llevadas a cabo.



Interpretación pregunta Nº 17:

El nivel de participación en la toma de decisiones es en un 47 % favorable y en un 53 % desfavorable; lo que indica que la mitad del personal posee algún tipo de participación en la toma de ciertas decisiones y la otra mitad no tiene influencia sobre las mismas. Asimismo, depende mucho del puesto que ocupa en el hotel.



Interpretación pregunta Nº 18:

El 80 % de los empleados opinan que no se realizan reuniones mensuales; en cambio el 20 % responde de manera positiva, pero esto se debe a que las áreas que poseen jefe suelen hacer de vez en cuando reuniones con los empleados que están bajo sus órdenes para detectar errores. Por otro lado, al no realizar reuniones en otros sectores es posible que no se realicen análisis de fallas.



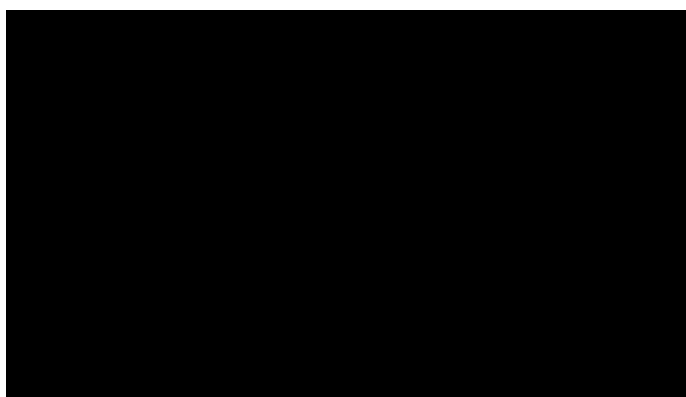
Interpretación pregunta N° 19:

En esta pregunta se obtiene como resultado que el 87 % de los empleados asegura que nunca recibieron premios por las tareas realizadas satisfactoriamente, en cambio, el 13 % restante si recibieron algún tipo de gratificación. Esto indica que en su mayoría los empleados no se sienten gratificados por trabajos bien realizados fuera de sus tareas habituales o cuando hay un alto porcentaje de ocupación.



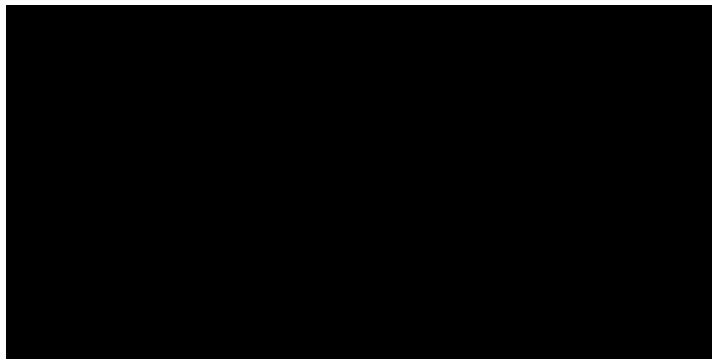
Interpretación pregunta N° 20:

Esta pregunta nos otorga un resultado desfavorable ya que el 73 % de los empleados afirma que no se evalúa su rendimiento profesional y un 27 % que sí lo realizan los puestos jerárquicos. Esto da como resultado que la mayoría del personal no ve evaluado su rendimiento por parte de sus superiores.



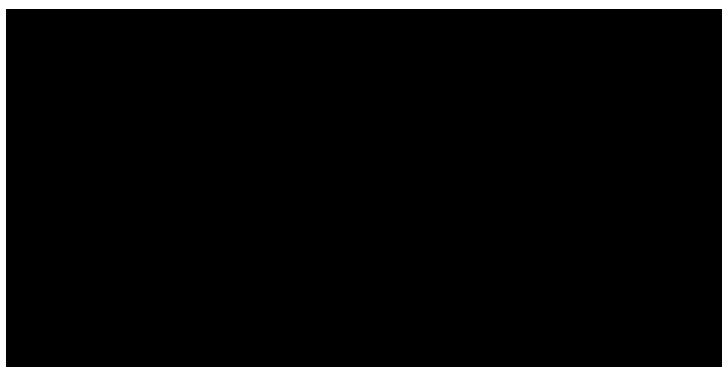
Interpretación pregunta Nº 21:

El 40 % de los empleados indica que tuvo capacitación previa y el 60 % faltante opina de forma negativa. Esto indica que los puestos que tuvieron algún tipo de capacitación al ingresar al hotel son aquellas áreas que manejan algún sistema operativo.



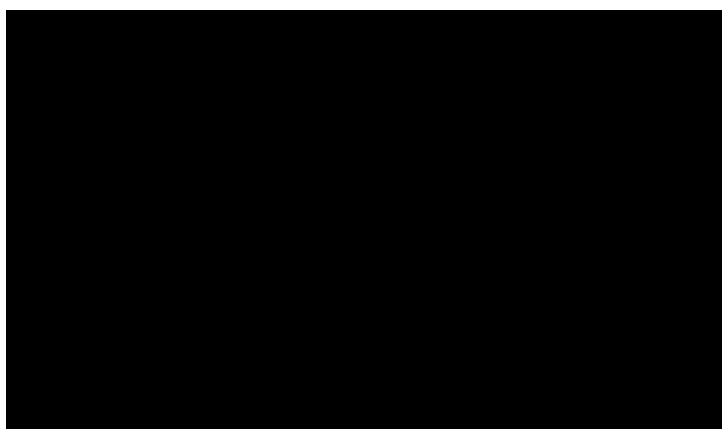
Interpretación pregunta Nº 22:

La mayoría del personal del Hotel Viasui, el 93 %, considera necesaria una capacitación por parte del hotel y el 7 % restante no están de acuerdo. Lo que establece que la mayoría de los empleados está abierto a una capacitación para desarrollarse en las distintas áreas.



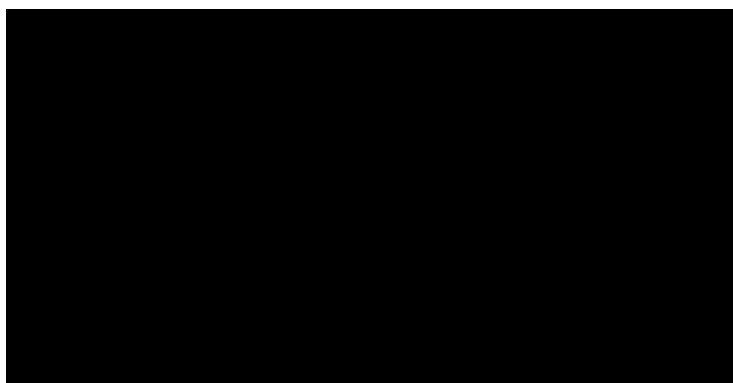
Interpretación pregunta N° 23:

En cuanto a la opción de si les gustaría recibir algún tipo de capacitación por parte del hotel el 93 % está abierto a la enseñanza de nuevas técnicas y el 7 % faltante no están de acuerdo con recibir capacitación extra. Esto indica que la mayoría quisiera tener la posibilidad de un crecimiento intelectual para desarrollarse de forma más eficaz en su puesto.



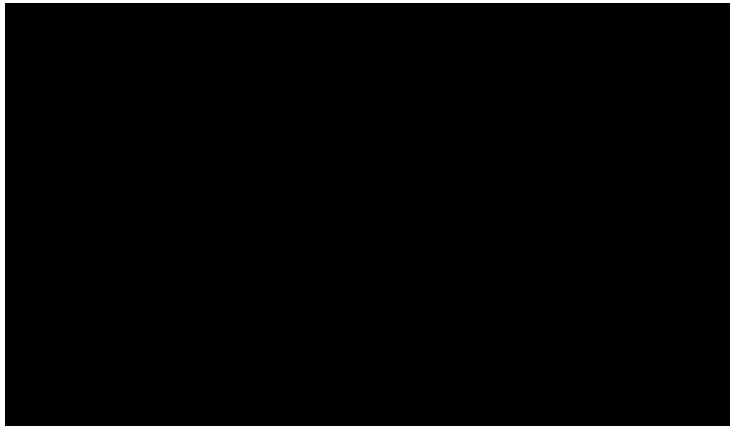
Interpretación pregunta N° 24:

El nivel de capacitación y estudios que posee el personal del hotel es un 30 % posee secundario completo; el 40 % secundario incompleto, el 7 % terciario incompleto, el 13 % universitario en curso y el 7 % universitario completo. Lo que indica que los puesto jerárquicos no toman como relevante para ciertas áreas poseer estudios universitarios ni secundario completo debido a que se evidencia un gran porcentaje de empleados que no finalizaron sus estudios secundarios.



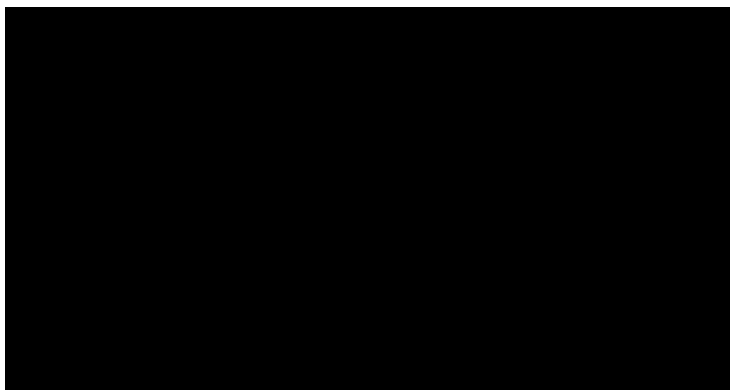
Interpretación pregunta N° 25:

La antigüedad máxima que pueden llegar a poseer en el Viasui es de 4 años, debido a que, es la misma que posee el hotel. Esta pregunta nos da como resultado que un 53 % posee cuatro años, un 27 % menos de dos años y el 20 % restante menos de un año. Lo que indica que no se realiza recambio de personal constantemente.



Interpretación pregunta N° 26:

En cuanto a la conformidad en su remuneración el 80 % está conforme con la misma, mientras que, el 20 % opina de forma negativa. Esto se debe a que muchos opinan que deberían recibir una mayor remuneración por las tareas realizadas.

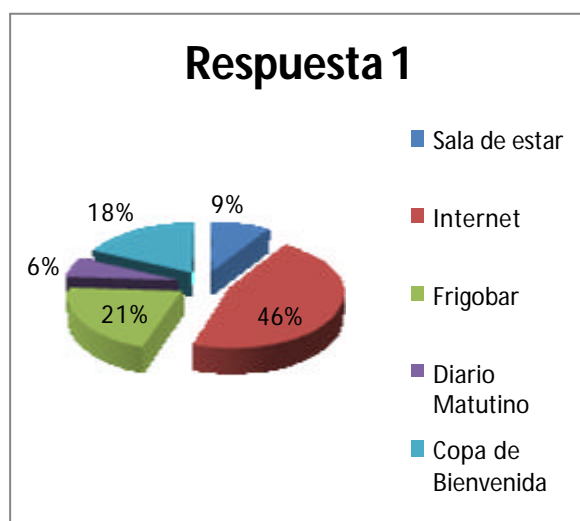
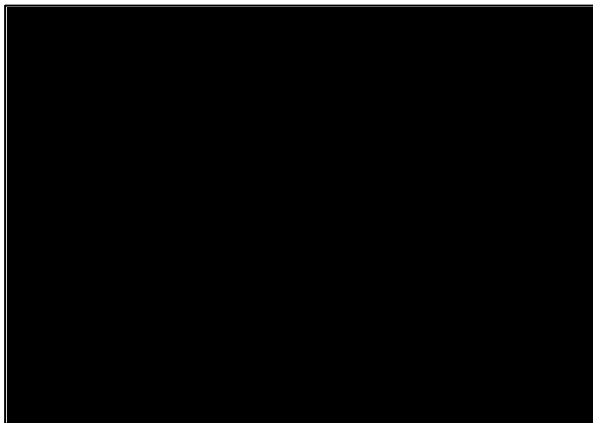


Interpretación pregunta Nº 27:

Al igual que la respuesta anterior, el 80 % considera que se encuentra bien remunerado en relación con otros hoteles de la misma categoría en el mismo puesto y el 20 % restante se considera mal remunerado, debido a lo planteado en la respuesta anterior.

Los motivos generales por los cuales volverían a elegir trabajar en el Viasui es, en su mayoría por el ambiente laboral que existe, por sus compañeros y por la posibilidad que les dio la Gerente.

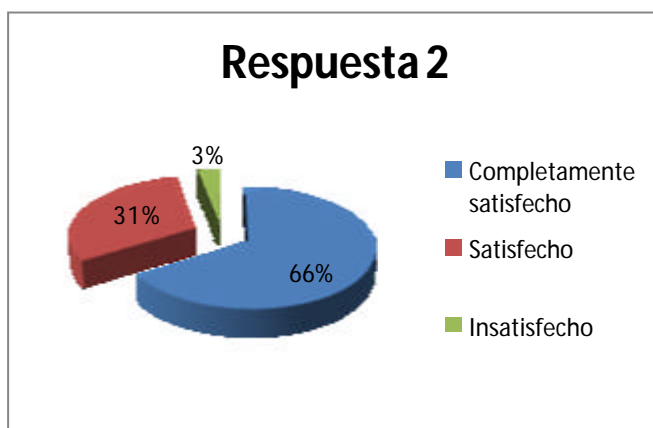
6.2. Entrevista de satisfacción del huésped



Interpretación:

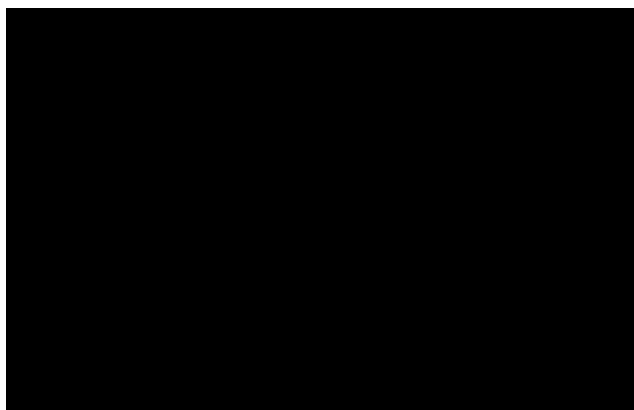
Los servicios más utilizados por el huésped con un 100% es la limpieza de las habitaciones (lo cual es inevitable) y el desayunador.

Por otro lado, los servicios elegidos por los huéspedes son: Internet con un 46%, Frigobar con un 21%, 18% Copa de bienvenida, 9% Sala de estar y 6% Diario Matutino. Esto indica que no hay preferencia de un servicio sobre otro sino que, esto depende del tipo de cliente que se aloje y de las necesidades de los mismos.



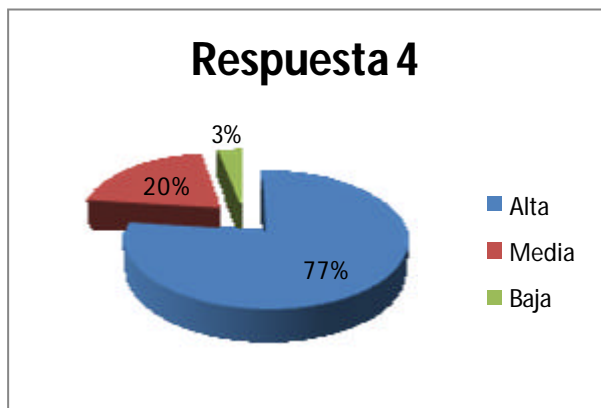
Interpretación:

El nivel de satisfacción del huésped es favorable, debido a que, el 66% se considera satisfecho, el 31% Completamente satisfecho y tan sólo el 3% no alcanzó el nivel de satisfacción esperada. Esto indica que la mayoría de los huéspedes que se alojan en el hotel Viasui logra alcanzar el nivel de motivación que vienen a buscar en su viaje.



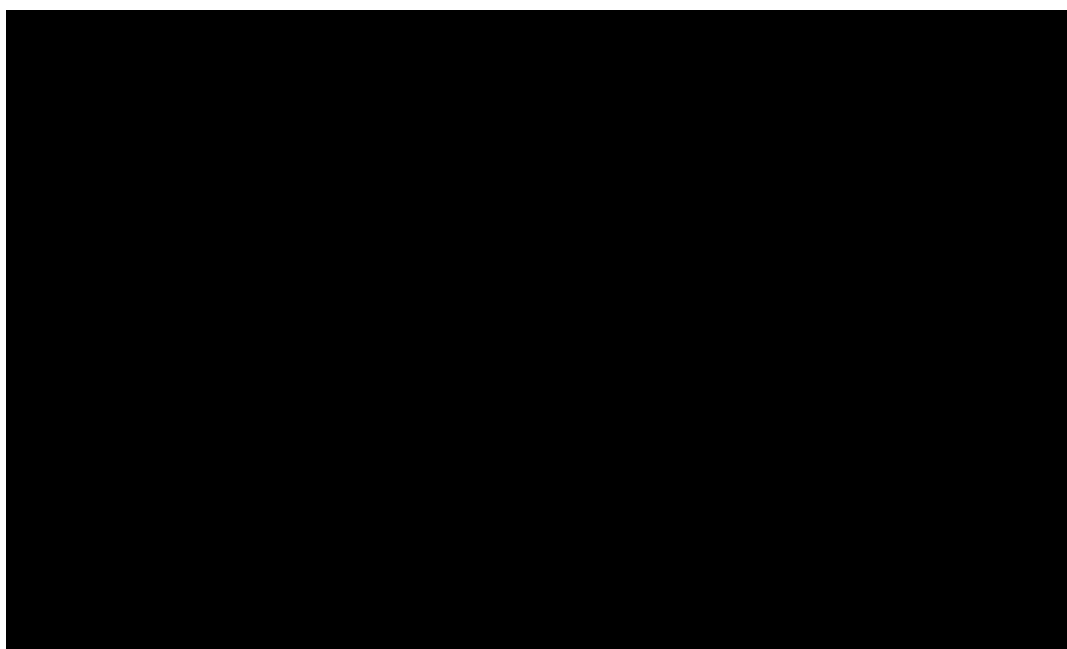
Interpretación:

Al preguntar a los huéspedes si volverían a alojarse en el hotel, el 100% respondió de forma favorable. Lo que indica que el servicio brindado alcanza el nivel buscado por los mismos.



Interpretación:

El nivel de conformidad en la atención reflejado en las respuestas de los huéspedes es de un 77% alta, un 20% media y tan sólo un 3% baja. Esto indica que la mayoría de los huéspedes reciben una buena atención ya que se evidencia una diferencia muy pronunciada entre ambas opciones y el porcentaje negativo es menor y casi inexistente.



Interpretación:

El grado de satisfacción por parte de los huéspedes en cuanto a la infraestructura del hotel es el 37% media, el 37% muy alta, el 20% baja y el 6% alta. Si hacemos un porcentaje general el mayor número se encuentra en medio y alta, por lo que la mayoría de los huéspedes se encuentran conformes con el alojamiento elegido.

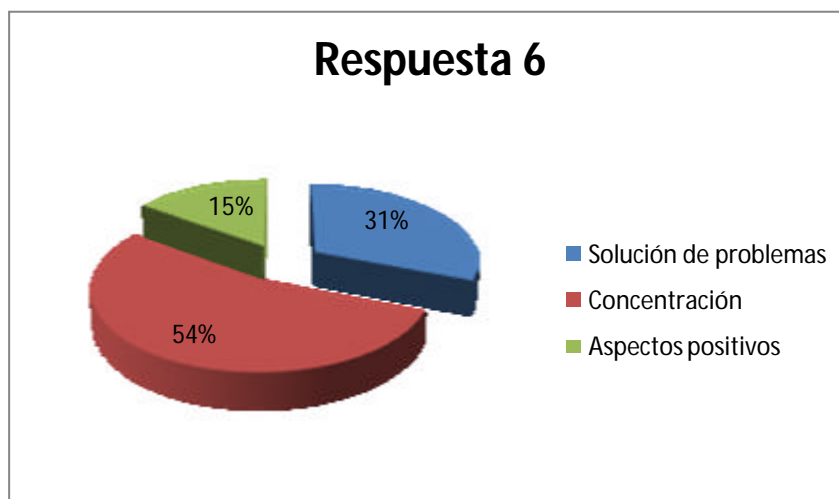
En cuanto a la Gastronomía es el 60% muy alto, el 17% bajo y el 17% media y un 6% alta; lo que indica que un gran número de huéspedes están satisfechos por el servicio brindado en el desayunador y lo consideran bastante completo.

Por otro lado se observa que el servicio de Housekeeping está muy divididas las opiniones con un 49% muy alto, un 29% medio, un 11% bajo y un 11% alto.

En relación con la cordialidad un 3% opina que es muy baja, un 3% media, el 20% alta y el 74% muy alta. Esto permite observar una diferencia muy notoria entre muy alta y alta lo que indica que la mayoría de los huéspedes están satisfechos con la cordialidad brindada por la recepción.

Por último, en cuanto a la atención el 3% opina que es muy baja, el 3% media, el 14% alta y el 80% muy alta.

En general se puede notar que lo que le brinda mayor satisfacción al huésped es la atención al cliente y esto es más fuerte que obtener un bajo nivel de satisfacción en otros servicios.



Interpretación:

En la siguiente pregunta se busca saber cuál es el factor de mayor relevancia para el huésped lo que dio como resultado el 31% solución de problemas, 54% concentración y dedicación de los empleados en su trabajo y el 15% se lo atribuyen a aspectos positivos en general. Lo que se reflejó fue que los huéspedes prefieren mayor dedicación de los empleados para obtener una mejor atención aunque un porcentaje no menor apuntó a la solución de problemas como lo más relevante para alcanzar su satisfacción.



Interpretación:

A la hora de opinar si tuvieron algún problema al usar algún servicio del hotel el 91% de las encuestas resultaron negativas y tan sólo el 9% respondió de forma positiva. Ese 9% alegó que no fueron resueltos sus problemas. Esto indica que la mayoría de los huéspedes no tuvieron inconvenientes durante su estadía en el hotel.

6.3. Entrevista a la Gerente del Viasui

Hay que destacar la predisposición de la Gerente para responder a cada una de las preguntas realizadas. Las preguntas abordadas son en relación al personal y al manejo de las quejas por parte de los huéspedes.

Para comenzar con la selección del personal cuando es necesario para cubrir algún puesto específico utilizan los siguientes métodos: publicación de avisos en el diario Clarín Clasificados, Zona Jobs, curriculumms que llegan al hotel por medio de la dirección de reservas y que se conservan en la base de datos del hotel y por último por recomendaciones del propio personal del hotel. Al comenzar la búsqueda no buscan con determinado perfil ni con experiencia previa (salvo en

situaciones críticas en las que no posean el tiempo necesario para capacitar, como es en el caso de una renuncia imprevista), sino que los cita para una entrevista y en base a ella determina si le gusta para el puesto.

Una vez pasada la entrevista se los cita para una capacitación general y seleccionar de esa forma si es apto para el puesto a ocupar. Una vez seleccionado se procede a la capacitación más específica del área. Esta capacitación se trata de que sea de forma continua.

Por otro lado, en todas las áreas la remuneración se realiza en base al convenio gastronómico.

Cambiando el tema se le procedió a preguntar sobre la forma de motivación del personal y al cual respondió que los motiva en base a otorgar vacaciones aún no cumplido el año de trabajo, permisos laborales o cambios de horarios y en algunos casos hasta préstamos personales.

También otorga premios en la fiesta de fin de año con sorteos de estadías en los hoteles de la cadena en Mar del Plata, vouchers de Falabella y aumentos de sueldo en el caso de merecerlos por el desempeño sin que éstos estén previstos por la Ley.

Lo único que demanda es que en el momento de necesitar de favores especiales de los empleados que los mismos la gratifiquen y den lo mismo que ella les brinda.

Por su parte siempre se encuentra abierta al aporte de nuevas ideas por parte del personal y depende del puesto, se encuentran autorizados a tomar ciertas decisiones, como es el caso de la gobernanta, reservas y administración.

La Gerente afirma que el objetivo en relación con sus empleados es que los mismos estén conformes, que les guste el ámbito de trabajo, para que de esta forma tengan ganas de trabajar y como resultado obtener un buen desempeño laboral.

Por otro lado, no se realiza ningún tipo de evaluación en cuanto a las tareas desempeñadas pero sí tiene en cuenta en forma general el manejo del personal y su comportamiento a la hora de otorgar francos o algún pedido solicitado.

Por último y no menos importante es el manejo de las quejas que hacen llegar los huéspedes. Las encuestas de satisfacción se analizan y una vez hecho esto se opta por dos caminos: el primero es que si la encuesta es positiva se responde al huésped agradeciendo sus comentarios a través del mail que dejan en las encuestas y segundo si la encuesta es negativa se tratan de tomar medidas al respecto (además de responderle al huésped). Se tratan de solucionar todos los inconvenientes planteados en la medida de las posibilidades del requerimiento.

Capítulo VII

7. CONCLUSIONES:

Con la intención de dar respuesta a los interrogantes que originaron el presente trabajo de investigación, se ha propuesto el análisis de cuatro conceptos: motivación, capacitación, comunicación, atención al cliente y el servicio destacando la relación que existe entre cada uno de ellos.

Resulta indispensable el análisis de la motivación, capacitación y comunicación de los empleados de una organización para llegar a los niveles de satisfacción y atención que demandan los huéspedes.

Se ha considerado que el mantener a un empleado capacitado, motivado y con un buen nivel de comunicación dentro del hotel Viasui dará como resultado un buen servicio y atención.

Se tomó como unidad de estudio a los empleados de las distintas áreas del hotel Viasui y a los clientes que recibían el servicio brindado por los mismos. En todos los aspectos mencionados anteriormente se buscó obtener la opinión de todos los empleados como así también de los huéspedes alojados en el hotel Viasui.

A lo largo del trabajo puedo percibirse ciertas contradicciones entre los empleados de las distintas áreas y la Gerente del hotel. Por otro lado, pudo percibirse el poco conocimiento que poseen los empleados del hotel sobre las opiniones de los huéspedes.

Analizando las entrevistas realizadas a los huéspedes se pudo notar que la gran mayoría destaca la atención recibida por parte de los empleados y su predisposición en todo momento, dejando en un segundo plano lo relacionado con el servicio en si, como ser infraestructura, debido a esto, muchos huéspedes logran satisfacer sus necesidades logrando de este modo la fidelización de muchos de sus clientes. También se logró percibir la preocupación de los mismos por hacer llegar sus ideas o inconvenientes surgidos durante su estadía.

Enfocando como punto principal la opinión de los empleados del hotel en cuanto a su motivación y capacitación por parte de la Organización se llega a la conclusión que el estar motivado genera un buen ambiente laboral y aumenta las ganas de los mismos por permanecer en el hotel.

La gran mayoría de los empleados no siempre se sienten motivados y muchos de ellos no esperan poder participar en la toma de decisiones.

Por otro lado, se llegó a la conclusión que los empleados de las distintas áreas poseen una cierta autonomía a la hora de resolver inconvenientes planteados por los huéspedes.

También se pudo advertir el desconocimiento por parte de muchos empleados de las quejas o elogios realizados por los huéspedes.

Pasando por la entrevista realizada a la Gerente, la misma se encuentra abierta a nuevas ideas y trata (según su punto de vista), y mediante sus mecanismos de motivar constantemente a sus empleados aunque se advirtió que muchos de esos mecanismos motivadores no son tomados como tal por parte de los empleados sino que son tomados como favores por parte de los puestos jerárquicos.

Es necesario, un plan de incentivos y premios, para que de esta forma éstos sean vistos como tal y poder así, aumentar el compromiso y las capacidades de cada uno de los empleados para llegar todas juntos a alcanzar los objetivos buscados por la Organización.

Un mayor nivel de capacitación sería de gran utilidad para que se sepan desenvolver de forma más eficaz en sus actividades y en su área.

Finalmente, es preciso mencionar algunas de las ideas planteadas en las entrevistas y que también contribuiría a que los empleados se sientan más relajados y satisfechos, como ser el aumento de personal en ciertas áreas, debido a que el número de empleados es reducido en época de máximas ventas, se sienten frustrados y explotan al máximo sus capacidades.

También habría que considerar la realización de reuniones mensuales para analizar de este modo las fallas que se están produciendo en las distintas áreas e incrementar la comunicación entre ellas y la posibilidad de realizar evaluaciones de desempeño.

Por otro lado, es posible la posibilidad de considerar de implementar un manual de procedimiento para aquellas áreas que así lo requieran.

ANEXOS:

Modelo de entrevista:

ENTREVISTA

Cuestionario de Opinión

Objetivo

Este cuestionario tiene por objetivo identificar los factores relevantes del servicio para mejorar la atención al cliente. Sus respuestas son confidenciales, de modo que puede sentirse libre de expresar sus opiniones.

Marque la opción que corresponde según criterio.

1) ¿Qué servicios utilizó dentro del hotel?

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

2) ¿Cuál es su grado de satisfacción general de los servicios del hotel?

- Completamente satisfecho
- Satisfecho
- Insatisfecho
- Completamente Insatisfecho

3) ¿Volvería a utilizar los servicios del hotel?

- SI
- NO

4) Conformidad en la atención

- Alta
- Media
- Baja

Motivación en Recursos Humanos, atención al cliente y servicio

5) Indique su grado de satisfacción respecto a:

					Infraestructura
					Gastronomía
					Servicio de Housekeeping
					Cordialidad del Recepcionista
					Atención
1	2	3	4	5	

- 1 - (muy baja)
- 2 - (baja)
- 3 - (medio)
- 4 - (alto)
- 5 - (muy alto)

6) Factor de mayor relevancia

- Concentración y dedicación de los empleados en su trabajo
- Solución de problemas
- Aspecto físico de los empleados
- Aspecto afectivo
- Aspecto positivo

7) ¿Usted ha tenido problemas a la hora de usar algún servicio del hotel?

- SI -> R 7.1
- NO -> no

7.1 ¿Cuáles?

.....

.....

8) ¿Se resolvieron esos problemas en forma satisfactoria?

- SI
- NO

Observaciones:

.....
.....

Entrevista de Satisfacción:

Entrevista de satisfacción del personal del hotel ViaSui

1. ¿Su área de trabajo posee manual de procedimiento?

a) SI -> R 1.1

b) NO -> no

1.1 ¿Cuántas veces recurrió al manual?

a) Siempre

b) A veces

c) Nunca

2. ¿Se logra satisfacer las necesidades de los huéspedes en el hotel?

a) Siempre

b) Casi siempre

c) A veces

d) Nunca

3. ¿Qué área considera que obtiene el mayor número de quejas por parte de los huéspedes?

a) Desayunador

b) Recepción

c) Reservas

d) Mantenimiento

e) Housekeeping

4. Cuando Ud. recibe una queja, ¿Cuál es su acción inmediata?

a) Deriva a su jefe

b) Consulta a sus compañeros

c) Intenta solucionarlo

d) Con indiferencia

5. Durante la estadía de los huéspedes ¿Se resuelven las quejas de los mismos?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) A veces
- d) Nunca

6. ¿Cuál cree Ud. que es el área en la que los empleados están más conformes?

- a) Desayunador
- b) Recepción
- c) Reservas
- d) Mantenimiento
- e) Housekeeping

7. ¿El hotel realiza encuestas de satisfacción?

- a) Sí → R 7.1
- b) No

R 7.1 ¿Conoce Ud. el resultado de las encuestas de satisfacción?

- a) Sí
- b) No

8. ¿Cómo considera su relación con sus compañeros?

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

9. ¿Cómo considera su relación con el jefe de área?

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

10. ¿Cómo considera su relación con el Gerente General?

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

11. ¿Recibe algún incentivo por los trabajos realizados correctamente?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Nunca
- d) Casi Nunca

12. ¿Recibe algún elogio por parte de su jefe cuando realiza bien su trabajo?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Nunca
- d) Casi Nunca

13. ¿Recibe algún elogio por parte del Gerente General cuando realiza bien su trabajo?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Nunca
- d) Casi Nunca

14. ¿Tiene posibilidades de crecimiento profesional dentro de la Organización?

- a) Sí
- b) No

15. Si tuviera posibilidad de elección, ¿Volvería a elegir trabajar en el ViaSui?

- a) Sí
- b) No

¿Por qué?

.....
.....

Motivación en Recursos Humanos, atención al cliente y servicio

16. ¿El Gerente General está abierto a nuevas al aporte de nuevas ideas para mejorar el área y la atención al cliente?

- a) Sí
b) No

17. ¿Realiza alguna participación en la toma de decisiones?

- a) Sí
b) No

18. ¿Se realizan reuniones mensuales con el Gerente General para detectar problemas en el área?

- a) Siempre
b) Casi siempre
c) A veces
d) Nunca

19. ¿Obtiene algún premio por las tareas realizadas satisfactoriamente?

- a) Sí → R 19.1
b) No

19.1 ¿Cuál?.....
.....

20. ¿Los puestos jerárquicos evalúan de alguna forma su rendimiento profesional?

- a) Sí → R 20.1
b) No

20.1 ¿En qué consiste dicha evaluación?

.....
.....

21. ¿Tuvo capacitación previa antes de ingresar a este trabajo?

- a) Sí
b) No

22. ¿Considera necesaria una capacitación por parte del Hotel?

- a) Sí
- b) No

23. ¿Le gustaría tener algún tipo de capacitación?

- a) Sí
- b) No

24. ¿Cuál es su nivel máximo de estudios?

- a) Secundario Completo
- b) Secundario Incompleto
- c) Universitario Completo
- d) Universitario Incompleto
- e) Universitario en curso

25. ¿Qué antigüedad posee en la empresa?

- a) Menos de un año
- b) Menos de dos años
- c) Menos de tres años
- d) Cuatro años

26. ¿Está conforme con su remuneración?

- a) Sí
- b) No

27. ¿Considera que está bien pago en relación con otros hoteles de la misma categoría en el mismo puesto?

- a) Sí
- b) No

28. ¿Cuál sería su propuesta para mejorar el funcionamiento del hotel y la atención al huésped?

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

Entrevista a la Gerente del Viasui:

1. ¿Cuál es el método utilizado para la contratación del personal? ¿Poseen algún perfil específico?.
2. A la hora de tomar personal ¿ Lo selecciona experiencia previa en esa área?
3. ¿Se les brinda capacitación previa antes de ingresar al hotel?
4. Una vez tomado el personal de cada área ¿Continúa capacitando a los mismos?
5. El nivel de sueldo para cada área ¿Es el establecido por el convenio?
6. ¿Cuál es el método que utiliza para motivar a los empleados?
7. ¿Utiliza algún premio o gratificación monetaria para motivar al personal?
8. ¿Se encuentra predispuesto a recibir nuevas ideas por parte del personal?
9. ¿Qué espera recibir de los empleados?
10. ¿Permite que los empleados participen en la toma de ciertas decisiones?
11. ¿Realiza alguna evaluación de desempeño anual o mensual?¿Cuál?
12. ¿Es importante para usted la conformidad de sus empleados?¿Por qué?
13. ¿De qué forman se manejan las quejas de los huéspedes?

Bibliografía:

Francisco García Ortiz, Mario Gil Muela y Pedro Pablo García Ortiz
2003. "Técnicas de servicios y atención al cliente". Editorial: Thomson.

Osmar D. Buyatti. Coordinador Carlos Alberto Fasiolo.
2008."Estrategia y Gestión de emprendimientos hoteleros" (cuestiones de
turismo y hotelería). Librería editorial.

Subash Puri. "El arte de preservar, motivar y desafiar al personal"

Adalberto Chiavenato- 2º Edición. " Administración de recursos humanos"

Alberto Jorge Acosta – Nuria Fernández y Marta Mollón. "Recursos
Humanos de empresas de turismo y Hotelería". Editorial: Prentice Hall.

Roberto Hernández Sampieri – Carlos Fernández Collado. " Metodología
de la Investigación". Cuarta edición. Editorial: Mc. Graw Hill.

Paola Duro. "Gestión Hotelera". Centro de estudios Buenos Aires.