

**UNIVERSIDAD ABIERTA INTERAMERICANA**

**Facultad de Turismo y Hospitalidad**

**Carrera de Licenciatura en Hotelería**



**Título:** “ El factor humano en las organizaciones: como influyen las técnicas de coaching y estrategias motivacionales en el desempeño de los empleados de Recepción de los Hoteles 5 estrellas de la Capital Federal”

Asignatura: Trabajo Final de Grado

Entrega Final

Alumno: Favio Adrián Mazzola

Legajo: 38086

Junio 2011



## Índice

- Introducción.....Pág. 3
- Planteo del problema .....Pág. 5
- Preguntas principales y secundarias.....Pág. 5
- Objetivos generales y específicos.....Pág. 6
- Justificación.....Pág. 6
- Unidad de Análisis, Tipo de Investigación e Hipótesis.....Pág. 8
- Antecedentes.....Pág. 9
- Marco teórico
  - Factor Humano en las Organizaciones .....Pág. 12
  - Coaching .....Pág. 13
  - Motivación .....Pág. 21
  - Liderazgo .....Pág. 32
  - Productividad .....Pág. 36
  - Calidad .....Pág. 45
  - Definición de un Hotel 5 estrellas .....Pág. 50
- Fichas de Relevamiento de los Hoteles .....Pág. 52
- El Departamento de Recepción
  - Organización y Funciones .....Pág. 68
  - Descripción de Tareas .....Pág. 69
  - Estándares de un Hotel 5 estrellas .....Pág. 71

- Misión, Visión y Valores de un Hotel .....Pág. 73
  - Estándares de Recepción .....Pág. 74
- Conclusiones .....Pág. 79
- Instrumentos de Medición
  - Encuestas .....Pág. 82
  - Gráficos .....Pág. 85
- Entrevistas .....Pág. 92
  - Entrevista al Supervisor del InterContinental.....Pág.. 93
  - Entrevista al Supervisor Nocturno del Park Hyatt.....Pág. 96
  - Entrevista al Experience Manager Senior del Faena.....Pág. 99
- Bibliografía .....Pág. 102
- Anexos .....Pág. 104

## TEMA

La importancia del factor humano en las organizaciones: como influyen las técnicas de coaching y las estrategias motivacionales en el desempeño y calidad de servicio que los empleados de Recepción ofrecen en los Hoteles 5 estrellas de la Capital Federal.

## Introducción

Una de las características que se observa en este mundo competitivo y globalizado es que las empresas se empeñan en ser cada vez mejores. Para ello, recurren a todos los medios disponibles para cumplir con sus objetivos. En dicho contexto, la óptima administración del factor humano tiene singular importancia. Se dice que una empresa será buena o mala, dependiendo de la calidad de sus recursos humanos. Es por ello que, con el objeto de aprovechar al máximo el potencial humano, las empresas desarrollan complejos procesos. Entre otros, la motivación del personal se constituye en uno de los factores de especial importancia para el logro de los objetivos empresariales y facilitar el desarrollo del trabajador.

La motivación como fuerza impulsora es un elemento de importancia en cualquier ámbito de la actividad humana, pero es en el trabajo en la cual logra la mayor preponderancia; al ser la actividad laboral que desempeñemos, la labor que ocupa la mayor parte de nuestras vidas, es necesario que estemos motivados por ella, de modo tal que no se convierta en una actividad opresora.

El estar motivado hacia el trabajo, además, trae varias consecuencias psicológicas positivas, tales como son la autorrealización, el sentirnos competentes, útiles y mantiene nuestra autoestima.

Cabe señalar que la motivación es uno de los principales factores que inciden en el nivel de desempeño y compromiso de los empleados de cualquier organización. En este caso, como la investigación estará enfocada en un sector específico del hotel, la función principal de líder y motivador será responsabilidad del Gerente o Supervisor de Recepción. Un equipo de trabajo que se encuentra motivado, que no sólo conoce los objetivos de la empresa sino que se involucra directamente en la elaboración de los mismos, trabaja exitosamente.

Entrando en un nuevo siglo del cual podemos afirmar que existe una nueva conciencia en lo que respecta al manejo de los Recursos Humanos, que se diferencia de la vieja industria en la cual al empleado se le restaba importancia. Hoy en día podemos afirmar que el trabajador es, para la nueva industria, la pieza clave de toda organización, y cuando me refiero a

toda, no me refiero solamente a la Hotelera, sino al 100% de las organizaciones de servicios, es la satisfacción primera del empleado para que éste luego se la transmita al futuro cliente.

En una industria como lo es la Hotelera, brindar un servicio de excelencia y lograr que el 100% de los huéspedes queden satisfechos con el mismo, es una tarea ardua y difícil. Sin embargo, con el compromiso de cada uno de los trabajadores, dicha tarea es posible.

Es por ello de la importancia que se le debe prestar a los empleados que trabajan dentro de un Hotel. Se los debe conocer, saber que inquietudes tienen, escucharlos y por sobre todas las cosas brindarles un ambiente en donde sientan placer de trabajar.

De esta manera, el empleado podrá finalmente superar las expectativas que tenía el cliente, logrando fidelización por parte del mismo y generando ganancias para el Hotel.

Por lo tanto en la siguiente investigación intentaré recolectar información y analizar detalladamente los diferentes métodos de motivación y técnicas de coaching que utilizan los hoteles 5 estrellas de la Capital Federal y verificar como afecta esto, junto con las posibilidades de crecimiento, en el desempeño y la calidad de servicio que los empleados brindan.

Al mismo tiempo me centraré en las capacidades y aptitudes que debe poseer un líder de departamento para poder ejercer su función de manera satisfactoria y eficiente, logrando de esta manera que los empleados se sienta identificados con la organización y trabajen de forma acorde a los estándares del Hotel, brindando siempre un servicio de calidad.

### Planteo del Problema:

Realizar un estudio sobre la influencia del líder del departamento en el accionar de los empleados de recepción de los hoteles 5 estrellas de Capital Federal y relevar las principales técnicas de coaching y estrategias de motivación que utilizan para poder determinar el tipo de relación que existe entre la motivación, la satisfacción laboral, el desempeño del empleado y la calidad de servicio que ofrecen.

### Preguntas Principal:

¿Como influyen las distintas técnicas de coaching y la aplicación de estrategias de motivación en el desempeño de los empleados de recepción de los Hoteles 5 estrellas de la Capital Federal?

### Preguntas Secundarias

- ¿Qué aptitudes y actitudes debe tener un líder para realizar de forma satisfactoria su trabajo?
- ¿Cuales son los factores más importantes que debe tener en cuenta un líder a la hora de motivar a su personal?
- ¿Que estrategias de motivación utiliza el departamento de recepción de los Hoteles 5 estrellas para mejorar el desempeño de los empleados?
- ¿Qué técnicas de coaching utiliza el departamento de recepción de los hoteles 5 estrellas para optimizar el rendimiento de sus empleados?
- ¿Cómo se relaciona la baja en la motivación con la alta tasa de deserción del personal en los Hoteles 5 estrellas?
- ¿Cómo se ve afectada la calidad de servicio que brindan los empleados que no están motivados en su trabajo?
- ¿Qué tipo de recompensas o beneficios se le pueden brindar al empleado para aumentar su grado de satisfacción con respecto a su trabajo?
- ¿De qué medios disponen los Hoteles para conocer los niveles de satisfacción y motivación de sus empleados?
- ¿Qué factores tienen mayor influencia en los empleados de Hotelería a la hora de sentirse motivados? (Remuneración, Capacitaciones, Nivel Jerárquico, etc.)
- ¿De qué manera se puede lograr que los empleados se involucren con la misión y visión de la empresa? ¿Y cómo afecta este factor a la hora de medir el desempeño de este empleado en su trabajo?

## Objetivos de investigación

### Objetivo general:

- Analizar el grado de incidencia de las técnicas de coaching y estrategias motivacionales en la satisfacción laboral y el rendimiento de los empleados de recepción de los Hoteles 5 estrellas de Capital Federal, a fin de encontrar o crear nuevos mecanismos que nos ayuden a lograr en estos una mayor identificación con el Hotel aumentando la eficacia y efectividad en el desarrollo de sus labores.

### Objetivos Secundarios:

1. Comparar la relación existente entre motivación-satisfacción laboral con el desempeño y calidad de servicio que brindan los empleados.
2. Indagar a los empleados sobre el conocimiento de la aplicación de estrategias motivacionales que reciben en sus hoteles.
3. Indagar a los supervisores o jefes de recepción con motivo de conocer las diferentes técnicas y estrategias que utilizan para maximizar el potencial de sus empleados.
4. Conocer el grado de satisfacción laboral y motivación que poseen los empleados de Recepción de los Hoteles 5 estrellas.

### Justificación de la investigación:

Analizando a la llamada industria de la Hospitalidad en la actualidad, nos damos cuenta de que una de las mayores problemáticas que aquejan a los hoteles es la falta de compromiso e identificación por parte de los empleados sumado a una alta tasa de deserción.

En mi caso particular, desde que comencé a trabajar en la Recepción del Hotel Intercontinental en marzo del 2010, unas diez personas habían decidido renunciar a su puesto de trabajo para trabajar en otros rubros o simplemente renunciaban sin tener otro trabajo asegurado. En ese momento comencé a preguntarle a mis compañeros lo que creían del por qué de estas deserciones y como resultado obtuve dos razones que se destacaban por sobre el resto: una era la falta de motivación que existe en el Hotel y la otra era la limitada posibilidad de crecimiento dentro del mismo. Fue en ese momento que me puse a reflexionar sobre lo difícil que debe ser mantener a alguien motivado, y cómo hoy en día en una industria

en donde el estar motivado e identificado con los objetivos es clave para brindar el servicio de excelencia que intentan ofrecer los Hoteles 5 estrellas.

Con la realización del presente estudio, se espera establecer el nivel y tipo de relación que hay entre la motivación-satisfacción laboral con el desempeño de los empleados dentro de la Recepción de los Hoteles 5 estrellas de Capital Federal .

Determinar de que manera influyen las técnicas de coaching y estrategias motivacionales en el resultado final, con el fin de que se facilite el desarrollo de programas diferenciados para cada uno de los empleados, en donde se consideren distintos estímulos, que vayan de acuerdo a las expectativas promedio, con el objetivo de mejorar el desempeño de los mismos en cada una de sus labores, optimizando el ambiente laboral, la relación jefe-empleado, la identificación con la empresa y la calidad en el servicio brindado a los huéspedes que se hospeden en dichos hoteles.

Esta investigación está apuntada también a los supervisores y líderes del departamento de recepción brindándoles información clave sobre las mejores técnicas para capacitar y motivar, ayudándolos a desempeñar sus tareas eficaz y eficientemente.

De aplicarse de manera efectiva los métodos y técnicas estudiadas en esta investigación, no sólo afectarán de manera positiva el área de la Recepción, sino que al mejorar el servicio y la calidad, los beneficios se verán reflejados en los resultados económicos del Hotel, logrando una mayor ganancia y fidelización del cliente.

Al mismo tiempo dicha investigación tendrá como finalidad servir como Manual sobre los Recursos Humanos en la Hotelería tanto para la Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina (AHT), el Ministerio de Turismo, la Secretaría de Turismo de la Ciudad y para su uso en estudios posteriores sobre el tema.

### Ventajas y Limitaciones

- Al realizar este trabajo de investigación seguramente me encontraré con algunas ventajas y desventajas. Las principales ventajas son:

- Trabajo en el campo que investigo y vivo esta problemática día a día.
- El capital a invertir en dicha investigación en mínimo, ya que los hoteles se encuentran cercanos.
- Puedo consultar directamente a mis supervisores acerca de sus técnicas para motivar al personal.

Las posibles limitaciones son:

- Es una posibilidad que los Supervisores o Jefes de Recepción no quieran compartir sus estrategias de motivación con alguien exterior a su organización.
- La información brindada por los Supervisores puede ser muy subjetiva, no reflejándose fielmente en las tareas del día a día.
- Es una posibilidad que a los empleados de Recepción se les esté prohibido hablar libremente sobre la manera de trabajar en el Hotel.
- La información brindada por los empleados puede ser muy subjetiva.

### Unidad de Análisis

- Los Recursos Humanos del área de recepción de los hoteles 5 estrellas de Capital Federal.

### Tipo de Investigación:

- Investigación Cualitativa-Cuantitativa

- La investigación se basa en analizar o interpretar la relación de las variables, como lo son la motivación, el coaching y el desempeño de los empleados. Al mismo tiempo estaré elaborando mejores estrategias para obtener el máximo compromiso de los empleados de recepción. Será Cualitativa por la utilización de la entrevista como instrumento de medición y será cuantitativa por la utilización de encuestas.

- Investigación Exploratoria – Microsocial – De campo

- La investigación se basa en analizar o interpretar que es lo que pasa (exploratoria) en el ámbito laboral en relación a la motivación y la eficiencia de los empleados. Al mismo tiempo nos centramos solamente en los empleados de recepción de los Hoteles 5 estrellas de CABA (Microsocial).

Por último las conclusiones obtenidas serán resultado del estudio de los fenómenos en el ámbito natural (De Campo)

### Hipótesis:

- Mediante la siguiente investigación se intentará demostrar que las técnicas de coaching y las estrategias de motivación utilizadas hoy en día por los líderes del sector de Recepción de los Hoteles 5 estrellas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires afectan proporcionalmente el rendimiento y calidad de servicio que brindan los empleados de dicho sector.

## Antecedentes

El concepto de satisfacción laboral ha sido desarrollado y estudiado por una gran cantidad de autores. Sin embargo, si a este factor lo relacionamos con la Hotelería la cantidad de estudios e investigación bajan considerablemente en número.

A medida que avanzaba esta investigación, encontré el por qué de esta cantidad de estudios. En el pasado, las personas que trabajaban en hotelería no solían tener una formación en la carrera, por lo tanto trabajaban en el hotel con la única motivación de obtener un buen sueldo. Si lo pensamos en materia de tiempo, la Hotelería es una industria relativamente joven, que hace sólo unos pocos años tuvo su boom, y que cada vez cuenta con un personal más capacitado que debe ser motivado en otros aspectos, y no sólo el económico, para que se brinden al 100% de sus capacidades.

Cuando comencé a buscar otras investigaciones que tengan una similitud con la mía me encontré con dos, una de ellas realizada en España y la otra en Portugal sobre el estudio de la Satisfacción Laboral en los Hoteles 5 estrellas.

La realizada en España se titula "La Satisfacción Laboral en los Establecimientos Hoteleros. Análisis Empírico en la Provincia de Córdoba (España)" y fue realizada por tres alumnos de la Universidad de Córdoba llamados: Sandra María Sánchez Cañizares, Tomas Jesús López Guzmán y Genoveva Millan Vázquez de la Torre.

En dicha investigación los estudiantes toman ciertas variables para poder determinar el grado de satisfacción de los empleados en general y cómo afecta esto en la satisfacción final del cliente. Entre las variables se encuentran Género, Edad, Estado Civil, Nivel Educativo, Salario, Eventualidad del Contrato, Horas de Trabajo, Antigüedad, Status del Puesto y diferencias a los distintos departamentos del hotel argumentando que cada uno de ellos persigue una satisfacción diferente al resto.

La conclusión final a la que arriban gracias a la investigación es que la plantilla del personal de los Hoteles de esta zona de España es de edad joven dada la baja remuneración que perciben en comparación con la cantidad de horas trabajadas, la existencia de turnos rotativos y las pocas expectativas de crecimiento dentro de la empresa.

Aclara que el sector hotelero español tiene una oportunidad única de explotar el potencial de este personal joven siempre y cuando se resuelvan los problemas antes mencionados. Si se logra dicho propósito la satisfacción interna del personal se verá reflejada en la satisfacción del cliente que se hospeda en dichos hoteles.

La segunda investigación realizada en Portugal se titula "La satisfacción laboral como valor intangible de los recursos humanos: Un estudio de caso

en establecimientos hoteleros” y fue realizada por María Margarida Nascimento Jesús de la Universidad de Algarve (Portugal). Este segundo estudio también se basa en ciertas variables sociodemográficas como sexo, edad y nivel de estudio, variables del puesto y de la organización como Salario, Tipo y Horas de Trabajo, Antigüedad y Status en el puesto y las diferencias departamentales. Luego de realizar un trabajo exhaustivo sobre estas variables llega a la conclusión de que los empresarios hoteleros se están empezando a dar cuenta de que a los trabajadores ya no los retiene sólo el salario, y sobre que factores que influyen en la satisfacción de estos son de suma importancia para el futuro de la organización.

Resalta que para conseguir la fidelización del cliente, las empresas deben tener satisfechos primero a sus empleados. Ello supone que los directivos de los diferentes establecimientos hoteleros encuentren un tipo de empleado cuya personalidad, motivación y habilidades contribuyan a la satisfacción del cliente y al cumplimiento de los objetivos de la organización. En consecuencia, las empresas que deseen ofrecer una alta calidad en la prestación del servicio deben buscar trabajadores más motivados y con mayores aspiraciones de promoción en su carrera laboral, los cuales estarán más comprometidos con su tarea y con la empresa.

Luego de realizar más de 400 encuestas a una muestra de los empleados de Hotelería de la zona estudiada, la alumna llegó a las siguientes conclusiones.

Relevando los factores sociolaborales del estudio sobresale el bajo salario que perciben los trabajadores, la juventud de la plantilla y su bajo nivel académico, básicamente de estudios de primaria y secundaria. En cuanto al análisis de la satisfacción general global, por promoción profesional y por retribución, el estudio concluye que existen diferencias notables respecto de las posibilidades de ascenso considerando el sexo, la categoría de establecimiento hotelero en el que se trabaja y el nivel educativo del trabajador. Asimismo, hay disimilitudes significativas si se considera el departamento en el que se trabaja, siendo el personal de restauración y los directivos los más satisfechos dentro del Hotel.

Sin embargo, encontré una tercera tesis que es la que más similitud tiene con mi investigación, ya que la temática es similar a mía, se titula “Gestión de calidad en atención al huésped y su vinculación con la motivación y la capacitación en los empleados de Recepción del Hotel Esturión Lodge” y es obra de un alumno de la UAI de nombre Davidson, Andrés Silvio de la Cruz.

El principal objetivo de dicha investigación era corroborar la influencia que ejerce la motivación y la capacitación sobre el proceso de gestión de calidad en el servicio de atención al huésped.

Mediante la utilización de encuestas y entrevistas como instrumentos de medición, se pudo observar ciertos resultados interesantes, como por ejemplo que el principal factor de motivación en dicho hotel era la posibilidad de ascenso y crecimiento dentro del mismo o que sólo un

pequeño porcentaje de los empleados conocía la visión y misión de la empresa.

Sin embargo, con mi tesis deseo llegar aún más lejos. Antes que nada, decir que está centrada en el ámbito de la Capital Federal y analiza a los empleados de Recepción de todos los hoteles 5 estrellas, por lo tanto podré recaudar información mucho mas variada y nutrirme más acerca de las diferentes estrategias que utilizan los hoteles para lograr sus metas.

Otra diferencia será que la tesis estará enfocada en lograr un mejor desempeño por parte de los empleados, para luego y mediante éste, lograr brindar un servicio de calidad eficaz y eficiente.

Por lo tanto al finalizar tendré un buen panorama de cuales son los principales factores que influyen en el trabajo de los empleados de recepción y como afectan estos en el desempeño de los mismos.

## Marco Teórico

### El Factor Humano en la Organizaciones

Los momentos que vivimos en la actualidad se caracterizan por el cambio constante en todos los aspectos de la vida social, económica y familiar. En la vida cotidiana se imponen nuevas posiciones, sustentadas sobre nuevos valores culturales.

Cada persona refleja de manera individual las diferentes incidencias que tienen en ella los factores de transmisión cultural, entre los que encontramos la familia, las instituciones educativas, las religiosas y otros grupos de influencia, así como también los medios de comunicación que ejercen impacto en los seres humanos.

Todos estos sistemas de valores influyen en el accionar que manifiestan día a día cada persona.

No caben dudas de que las tensiones acumuladas en el ambiente laboral y social cobran cada día nuevas víctimas, que se desequilibran emocionalmente ante todas estas tensiones y caen inevitablemente en el estrés, al no estar preparadas para salir de él.

A este gran reto se enfrentan hoy en día las empresas que tiene como misión ofrecer un servicio de Hotelería. Difícil tarea ésta, y más si se toma en cuenta el inestable entorno en el que estamos inmersos, en el cual la competitividad crece.

Estas organizaciones se ven sometidas a cambios constantes y transformaciones estremecedoras, que solamente se puede acometer con una dirección estratégica, basada en el liderazgo, así como en los altos niveles de motivación y capacitación donde el componente humano interpreta un papel decisivo.

La labor del sector es fuerte, los horarios son incómodos, consta de poco reconocimiento social y la rotación del personal alcanza niveles elevados.

Pero la exigencia en la competitividad, la estabilidad económica, las transformaciones de la fuerza laboral, la tendencia a alcanzar una plena satisfacción y fidelización del cliente nos lleva a consolidar la posición que requiere profundos cambios en cuanto al sentido, a la concepción y a los valores acerca del papel que juega el factor humano en las empresas hoteleras.

No se pueden afrontar estos retos considerando sólo retribución monetaria. Hoy en día en las empresas hoteleras son clave la capacitación, la motivación y la satisfacción laboral de los empleados, que conlleve al disfrute pleno de la labor que se realiza.

Es indispensable elevar la calidad de vida laboral e incrementar el salario emocional, flexibilizar las políticas laborales para retener y fidelizar a estos

empleados que nos llevará a una alta eficiencia del mismo logrando la excelencia en los servicios que él brinda.

Todo ello sólo será posible cuando consideremos el factor humano en las empresas hoteleras, como la verdadera ventaja competitiva, la cual siempre estará altamente vinculada a la calidad en la gestión de estas instituciones.

Existen ciertos aspectos que serán claves para realizar dichas labores y serán aquellos en los que me centraré en esta investigación. Los conceptos como coaching o estrategias de motivación suenan cada vez más entre las empresas hoteleras pero sólo un puñado de ellas realmente aplican estas técnicas para lograr resultados a largo plazo.

## **Coaching**

Según Robert Dilts (19) entendemos como coaching “el proceso de ayudar a las personas o equipos de personas a rendir al máximo de sus capacidades. Ello requiere extraer fuerzas de esas personas, ayudarlas a trascender barreras y limitaciones personales para alcanzar lo mejor de si mismas, y facilitarles que puedan actuar de forma más eficaz como miembros de un equipo”.

El termino ingles “coach” procede de la palabra inglesa medieval “coche”, que significa “vagón o carruaje”. Un “coach” hoy en día es literalmente un vehículo que lleva a una persona o a un grupo de personas de un origen a un destino deseado.

La acción de coach es a su vez definida como “entrenar intensivamente (tanto por medio de la instrucción como de demostración)”.

Así pues, el coaching viene centrándose históricamente en la mejora del comportamiento.

### ***¿Que es un coach?***

El coach no es más que el líder que se preocupa por planear el crecimiento personal y profesional de cada una de las personas del equipo y del suyo propio.

Posee una visión inspiradora, ganadora y trascendente y que mediante el ejemplo, la disciplina, la responsabilidad y el compromiso, orienta al equipo en el caminar hacia esa visión convirtiéndola en realidad, es decir, es un líder que promueve la unidad del equipo, sin preferencias individuales y consolida la relación dentro del equipo para potencializar la suma de los talentos individuales.

### ***Su rol:***

- Valores: Los coaches son personas que comparten creencias sobre:

1. La competencia humana.

2. El desempeño superior.
3. Valores sobre la importancia del coaching.

Estas creencias alimentan el conocimiento que las lleva a creer que el coaching es una de las funciones más importantes de gerentes, supervisores y líderes.

Describiendo los valores anteriormente mencionados tenemos:

Competencia Humana: Se refiere a que los coaches creen en personas:

- Desean ser competentes y obteniendo la ayuda necesaria harán lo posible para ser más competentes aún.
- Se les debe dar la oportunidad para demostrar su competencia en forma continua.

Desempeño Superior: Los coaches comparten un compromiso hacia el desempeño superior creyendo que:

- Gerenciando y liderando por control no es práctico y no conduce hacia un compromiso con un desempeño superior o con la mejora continua hacia un mejor desempeño.
- Un desempeño óptimo es el resultado del compromiso de los individuos y los equipos para desempeñarse lo mejor que les permiten sus habilidades. Tal compromiso es una de las consecuencias de las siguientes condiciones:
  1. Las personas comprenden qué están haciendo y por qué es importante.
  2. Las personas tienen las competencias para desempeñar los trabajos y tareas que se esperan de ellos.
  3. Las personas se sienten apreciadas por lo que ellas hacen.
  4. Las personas consideran su trabajo como un reto.
  5. Las personas tienen la oportunidad de mejorar cuando cometen errores.

Valores Sobre La Importancia Del Coaching:

Los coaches mantienen valores comunes sobre la importancia del coaching. Igualmente comparten valores sobre cómo realizarlo.

Esto significa su comprensión sobre el coaching y la forma de interactuar con las personas durante las conversaciones. Los coaches creen que deben ser los iniciadores de las interacciones de coaching, así como utilizar toda interacción con los individuos y equipos como una oportunidad potencial para realizar coaching, más que para simplemente ordenar. En la disciplina, perciben el coaching como un grupo de competencias

que pueden ser aprendidas y aplicadas al igual que cualquier otro tipo de habilidades requeridas para gerenciar, supervisar y liderar.

### ***Características del coach:***

1. **CLARIDAD**: Un coach se asegura de la claridad en su comunicación, de otra forma las personas comienzan a fallar, a no hacer nada, o peor aún, comienzan a asumir lo que debe hacerse, lo que siempre cuesta tiempo y dinero.
2. **APOYO**: Significa apoyar al equipo, aportando la ayuda que necesitan, bien sea información, materiales, consejos o simplemente comprensión.
3. **CONSTRUCCIÓN DE CONFIANZA**: Permite que las personas de su equipo sepan que usted cree en ellas y en lo que hacen. Señala éxitos ocurridos. Revisa con ellos las causas de tales éxitos y otorga reconocimiento hacia la excelencia detrás de cada victoria.
4. **MUTUALIDAD**: Significa compartir una visión de las metas comunes. Para asegurarse de lo anterior, debe tomarse el tiempo de explicar en detalle sus metas. Asegurarse que los miembros de su equipo puedan responder preguntas tales como: ¿Por qué esta meta es tan buena para el equipo o para la organizaciones?, o ¿Cuáles pasos deben realizarse para lograr las metas?, ¿Cuándo?.
5. **PERSPECTIVA**: Significa comprender el punto de vista de los subordinados. Realizar preguntas para involucrarse con las personas, que revelen la realidad de los miembros del equipo. Mientras más preguntas hagan, mas comprenderá lo que sucede en el interior de los individuos. No asume que ya sabe lo que piensan y sienten, pregúnteles.
6. **RIESGO**: Es permitir que los miembros del equipo sepan que lo errores no van a ser castigados con el despido, siempre y cuando todo el mundo aprenda de ellos.
7. **PACIENCIA**: El tiempo y la paciencia son claves para prevenir que el coach simplemente reaccione: Siempre que sea posible deben evitarse respuestas "viscerales", ya que pueden minar la confianza de su equipo en su habilidad para pensar y reaccionar.
8. **CONFIDENCIALIDAD**: Las mejores coaches son aquellos que logran mantener la boca cerrada. El mantener la confidencialidad de la información individual recolectada, es la base de la confianza y por ende, de la credibilidad como líder.
9. **RESPECTO**: Implica la actitud percibida en el supervisor o gerente, hacia los individuos que él guía. El Coach puede respetar en alto grado a sus miembros del equipo, pero si eso está en contradicción con su poca disposición a involucrarse, su poca habilidad para ejercer la paciencia, para su deficiencia en compartir metas, etc., hace que comunique poco respeto.

El proceso de coaching está centrado en el desempeño, proporciona herramientas para el logro de los tres propósitos designados para los gerentes y supervisores. Consiste en cuatro fases a saber:

- Desarrollo de una relación de Sinergia.
- Utiliza los cuatro roles del Coaching centrado en el desempeño: Entrenamiento, Resolver Problemas, Ajustar el desempeño y Mantener desempeño.
- Desarrollo de empleados.
- Administrar recompensas que construyan el compromiso y fomentar el logro de resultados.

Los coaches realizan muchas tareas: aconsejan, establecen dirección y dan feedback. Indican tareas que desarrollan las habilidades y ayudan a lograr el éxito. Esto último lo realizan anticipando problemas y obstáculos que podrán enfrentar los subordinados, así como proveyendo de los recursos necesarios. Esto significa que les ayuda a evitar el fracaso, igual que al logro del éxito. Removiendo obstáculos y asignando recursos los buenos coaches promueven el éxito.

#### ***Funciones del coach:***

1. Liderazgo visionario inspirador.
2. Seleccionador de talentos.
3. Entrenador de equipos.
4. Acompañamiento de vendedores en el campo.
5. Consultor del desempeño individual de los vendedores.
6. Motivador y mentor de desarrollo de carrera.
7. Gestor del trabajo en equipo.
8. Estratega innovador.

Buscando la palabra de un experto en el área de coaching encontré un artículo en el diario LA NACION donde Jim Selman hace una descripción del concepto de coaching. Según él "el coaching es un enfoque sobre la vida en el cual uno trata de crear un futuro diferente. Ayuda a la gente a generar compromisos que estén mas allá de aquello que normalmente pensaría que es posible, de manera de ir generando compromisos mayores y luego organizar distintas acciones para crear ese futuro".

#### **Características del coaching**

Las esenciales son cinco, éstas son:

1. **CONCRETA:** Se focalizan en conductas que pueden ser mejoradas. El coach utiliza un lenguaje que va al grano y anima a la persona que está haciendo "coacheada" a ser específica. Se focaliza en los aspectos objetivos y descriptivos del desempeño. El desempeño puede ser mejorado solamente cuando puede ser descrito en forma precisa que ambas partes entiendan exactamente lo mismo que se está discutiendo.

2. INTERACTIVA: En este tipo de conversaciones se intercambia información. Se dan preguntas y respuestas, se intercambian ideas con el total involucramiento de ambas partes.
3. RESPONSABILIDAD COMPARTIDA: Tanto el coach como el subordinado tiene una responsabilidad compartida para trabajar juntos en la mejora continua del desempeño. Todos los participantes comparten la responsabilidad de lograr que la conversación sea lo mas útil posible y por la mejora del desempeño que sigue a la conversación.
4. FORMA ESPECIFICA: Esta forma está determinada por dos factores primordiales: la meta de la conversación está claramente definida y el flujo de la conversación implica una primera fase en la cual se amplia la información, para luego focalizarla en aspectos específicos en la medida en que los participantes logran la meta pautada al inicio de la conversación.
5. RESPETO: El líder que utiliza este modelo comunica en todo momento su respeto por la persona que recibe el coaching.

### ***Elementos Del Coaching***

1. VALORES: El coaching tiene base fundamental los valores subyacentes que ya han sido discutidos. Si no, se convierte simplemente en una serie de trucos conductuales o algunas técnicas de comunicación interesante.
2. RESULTADOS: El coaching es un proceso orientado a resultados y que tiene como consecuencia la mejora continua del desempeño, ya sea individual o grupal.
3. DISCIPLINA: El coaching es una interacción disciplinaria. A fin de lograr la meta de la mejora continua, un coach debe ser lo suficientemente disciplinado como para crear las condiciones esenciales, aprender, desarrollar y utilizar las habilidades críticas y manejar adecuadamente una conversación de coaching.
4. ENTRENAMIENTO: Para emprender conversaciones de coaching reales, se requiere de entrenamientos. No basta el conocimiento intuitivo o la simple memorización de ideas y conceptos, ya que esto no garantiza que se lleve a cabo conversaciones orientadas a mejorar el desempeño.

Se muestra un cuadro comparativo donde muestra las diferencias generales que existen entre el liderazgo tradicional y el liderazgo coaching.

	<b>LIDERAZGO TRADICIONAL</b>	<b>LIDERAZGO COACHING</b>
VISIÓN DEL LÍDER	"La cuota de ventas".	El liderazgo, ser campeón.
PLANEACIÓN	Anual / Trimestral / Mensual.	Anual / Semanal / Diaria.
EJECUCIÓN VALORACIÓN	Diaria / Mensual / Trimestral.	Diaria.
AJUSTES	Mensual / Trimestral.	Día – día.
METAS	Cumplir las metas impuestas por la empresa.	El liderazgo de la empresa en el mercado. "Ganar todos los partidos".
ESTILO DE DIRECCIÓN	Autoritario.	Mediante el ejemplo.
DISCIPLINA	Normas y Ordenes.	Mediante valores y ejemplo personal.
ESCENARIO DE TRABAJO	Oficina.	Terreno – Cliente
SELECCIÓN DE PERSONAL	Generalmente delegado.	Dirigido y ejecutado personalmente con el apoyo de otras áreas.
ENTRENAMIENTO	Ocasional, sin objetivos de mediano y largo plazo.	Día – día, con objetivos concretos para cada persona y para el grupo y orientado al desempeño.
ACOMPañAMIENTO AL TERRENO	Ocasional, para controlar, supervisar y dar ordenes.	Diario, para observar crecimiento y desarrollo y reformular planes de acción.
SISTEMAS MOTIVACIONALES	Económicos.	Económicos, sistemas de motivación individualizados y desarrollo de carrera.
SISTEMAS DE TRABAJO	Individualizado.	Trabajo en equipo.

### **Obstáculos para el coaching**

El coach efectivo debe romper diferentes obstáculos al momento de trabajar; uno de ellos es suprimir aquellas actividades superfluas que carecen de propósitos; también, debe asegurarse de que sus empleados comprendan realmente lo que se le dice, para ello debe evitar utilizar jergas y lenguaje que interrumpen la comunicación efectiva. Así también, un coach debe estudiar su propio comportamiento y sus actitudes para verificar que éstas no obstaculicen el desempeño de sus empleados y además, debe evitar el afán de resolver todos los problemas personalmente.

### ***Pasos para el coaching efectivo***

Para un coach es muy importante el hecho de que sus empleados se desarrollen, para que realicen su trabajo con efectividad e independencia.

Para ello, existen una serie de pasos que el coach debe seguir:

- Definir el desafío y describir el resultado esperado.
- Analizar posibles opciones de solución.
- Desarrollar un plan de acción.
- Establecer plazos.
- Definir criterios de evaluación.
- Facilitar la acción.
- Perseverar hasta el final.

### ***Retroalimentación***

La capacidad de ofrecer retroalimentación efectiva es fundamental para el proceso de coaching, y para ello se deben tener en cuenta varios aspectos:

- La retroalimentación debe ser específica, es decir, debe estar basada en hechos y esfuerzos concretos.
- Cuanto más está la sugerencia alejado del desempeño que se desea lograr, tanto menor será su efecto.
- La retroalimentación debe ser sincera e individualizada.
- Antes de dar retroalimentación, se debe preparar lo que se va a decir.

En nuestros días, y particularmente a partir de los años ochenta, la noción de coaching ha ido adquiriendo un significado más generalizado y extenso. A nivel empresarial, la formación implica una variedad de formas de ayudar a las personas a rendir más eficazmente. De aquí se pueden diferenciar tres tipos de coaching: aquel en las áreas de proyecto, el de situación y el de transición. El coaching de proyecto implica la gestión estratégica de un equipo para alcanzar un objetivo más eficaz. El coaching de situación se centra en la expansión o mejora específica del rendimiento dentro de

determinado contexto. Por último el coaching de transición implica ayudar a las personas a cambiar de un trabajo o de una función a otras distintas.

Por último me gustaría resaltar el concepto de coaching según Marshall J. Cook.

Coaching es una serie de "métodos" que se utilizan "en el lugar de trabajo, para ayudar a que los empleados logren un desempeño elevado mediante la búsqueda de compromiso, antes que del control, y de resultados, antes que culpar a alguien".

Esta última definición está vinculada con la idea de coaching vital. Este último estilo de coaching implica ayudar a la persona alcanzar sus objetivos personales, que puede ser muy independientes de los profesionales o de la organización. De forma parecida al coaching de transición, el coaching vital implica ayudar a la persona a manejar eficazmente una serie de cuestiones relacionadas con las problemáticas con las que se puede encontrar en una a otra fase de su vida.

Es en este último estilo de coaching es donde la motivación tiene una importancia relevante ya que la aplicación de estrategias orientadas a motivar a las personas ayuda a las mismas a alcanzar sus objetivos personales.

## Motivación

En su libro "Supervisión" Bounds y Woods (204) definen a la motivación como "un estado mental interno que da energía, dirige o sostiene el comportamiento para alcanzar un meta".

Hoy en día la tarea de las organizaciones es compleja y requiere de una acción directa de atención a los seres humanos que tienen que desarrollar las acciones específicas para lograr los objetivos generales que la empresa se empeña en cumplimentar. Una de las tareas clave de los que gestionan es alcanzar el óptimo aprovechamiento, tanto de los recursos materiales como los humanos.

Las empresas saben que están inmersas en un mundo muy competitivo, y que para poder diferenciarse del resto, cada una tiene un componente clave que vive dentro de las mismas: los empleados.

Cada uno de ellos tiene sus propios sueños, esperanzas, anhelos o deseos, y son estas fuerzas la que realmente movilizan al ser humano a comportarse de cierto modo ante una situación. La motivación es un factor fundamental para cumplimentar este movimiento y es tarea de las organizaciones encausar ese movimiento hacia los objetivos de la misma.

La motivación es la predisposición del individuo a adoptar un comportamiento, orientado siempre hacia un fin. Es la puesta en práctica de acciones que satisfacen necesidades que tienen los empleados y en consecuencia se sienten dispuestos a poder rectificar y perfeccionar lo que hacen.

La motivación es uno de los mecanismos internos de una persona, que sostiene su actividad continuada como ser humano.

Al mismo tiempo la motivación es aquello que antecede a toda actividad humana y energiza nuestra orientación, y el mantenimiento de esas actuaciones y conductas. Es por ello que la motivación se encuentra en el centro de las convicciones de los hombres.

Según Robert Lussier y Christopher Achua (76) la motivación es "todo aquello que influye en el comportamiento para la consecución de cierto resultado".

Un trabajador entrenado y motivado constituye el activo más valioso que puede tener cualquier empresa. La mejor infraestructura sólo será productiva si la gente que la integra también lo es.

El desarrollo gerencial y la gestión de recursos humanos son exitosos, sólo si son fruto de un grupo de personas con alto nivel de motivación por lo que realizan.

El estudio y continuidad de los procesos alrededor de la motivación resultan determinantes en la buena marcha de un organismo. En definitiva, cualquier diseño organizativo fallará si el hombre no responde.

En el texto "Recursos Humanos en Empresas de Turismo y Hostelería" definen a la motivación como "la voluntad de llevar a cabo esfuerzos para alcanzar metas organizacionales, condicionada por el esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual"

Al momento de hablar de necesidades debemos definir a ésta como 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.

Robert Heller (6) define en su texto "Como Motivar" a la motivación como "la voluntad de actuar, es influir la conducta de los individuos para obtener los resultados que desean la empresa y sus miembros"

Las organizaciones deben satisfacer estas necesidades de los empleados brindándoles un motivo, una finalidad, una meta a alcanzar, aquel objeto, o puede ser también su representación, donde se objetivizan las necesidades, donde se llegará a concretar su satisfacción.

Existen dos tipos de Motivación que se puede diferenciar en una persona:

- **Motivación Intrínseca:** Surge dentro del sujeto, obedece a motivos internos. Como por ejemplo sus deseos de aprender para saber o la necesidad de hacer bien las cosas para la satisfacción propia.
- **Motivación Extrínseca:** Se estimula desde el exterior, ofreciendo recompensas. Como por ejemplo ganar un bono de puntualidad por llegar temprano al trabajo.

Diferencia entre la Motivación y la Satisfacción laboral

Se puede definir a la motivación como el impulso y el esfuerzo para satisfacer un deseo o meta. En cambio, la satisfacción está referida al gusto que se experimenta una vez cumplido el deseo.

Podemos decir entonces que la motivación es anterior al resultado, puesto que ésta implica un impulso para conseguirlo; mientras que la satisfacción es posterior al resultado. Ya que es el resultado experimentado.

Existen varias teorías sobre la motivación, entre las que se encuentran:

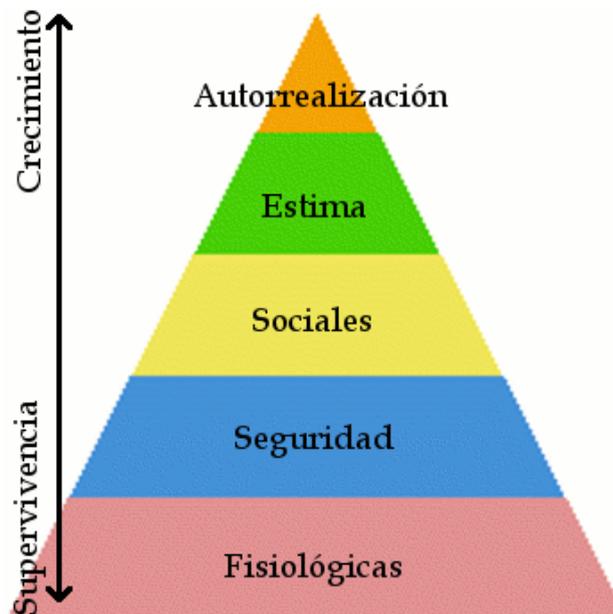
- Jerarquía de las necesidades de Maslow, A.

- Teoría de los Factores de Herzberg.
- Teoría de la Valencia - Expectativa de Vroom.
- La teoría X y la teoría Y de Douglas McGregor.
- Teoría de Alderfer.
- Teoría de McClelland.
- Teoría de Shein del Hombre Complejo.

A continuación describiré brevemente cada una de ellas, ya que aportan información fundamental sobre las conductas que tienen los individuos.

En un primer momento me gustaría comenzar con la que quizás es la más conocida por todos nosotros: **Jerarquía de las necesidades**.

Esta teoría fue planteada por Abraham Maslow, quien presenta la hipótesis de que dentro de todo ser humano existe un jerarquía de las siguientes cinco necesidades:



#### ESCALA DE VALORES SEGÚN MASLOW.

La característica principal de la teoría de este psicólogo consiste en una idea de que la insatisfacción connatural del hombre crea constantemente necesidades. Pero éstas no surgen aleatoriamente, sino de forma ordenada y jerarquizada. Unas después de satisfacer las anteriores, conformando una escala igual para la mayoría de los seres humanos, independientemente de su origen, estatus o cultura.

#### · NECESIDADES BÁSICAS.

Las necesidades fisiológicas son las primordiales, las que se toman como punto de partida. EL hombre, ante todo, precisa ejercer en ciertas condiciones sus funciones vitales. Necesita para ello satisfacer su hambre, su

sed, etc. Son las más importantes. Aún siendo tan importantes pierden su significación cuando se satisfacen normalmente. El individuo harto, no sólo no tiene ya necesidad de comer, sino que incluso rechaza con disgusto una invitación a volver a hacerlo. Por esto Maslow, se muestra contrario a considerarlas como modelos de motivación humana ya que sólo desempeñan un papel determinante de la conducta humana en circunstancias extraordinarias, que no se dan con frecuencia.

Otra cuestión, digna de tener en cuenta, son las adquiridas que ocupan un lugar muy cercano a las fisiológicas, en cuanto a la imperiosa necesidad de su satisfacción. Por ejemplo las necesidades de educación y cultura, las prácticas higiénicas, las condiciones de confort, de que hoy en día se disfruta de la sociedad desarrollada.

En muchos casos el empresario se lamenta del poco agradecimiento de los trabajadores quizá sin razón por causa de estas necesidades básicas adquiridas que en cualquier caso son más fáciles de aceptar que las de naturaleza más similar a las nuestras.

#### · NECESIDADES DE SEGURIDAD.

El hombre que ha satisfecho estas necesidades quiere tener la seguridad de que lo conseguirá también en el futuro, futuro más o menos largo en función de las características propias de cada individuo. En todo caso, cuando no se tiene, la búsqueda de la seguridad constituye un determinante en la conducta humana. Este sentimiento de seguridad, no hace referencia únicamente y por lo general a la posibilidad de cubrir las necesidades fisiológicas, sino también las de sentirse protegido en una sociedad con leyes, límites y estabilidad suficiente. La ruptura de la célula familiar es una de las situaciones que más problemas producen en el niño, por lo que supone la pérdida de seguridad. Esto en el futuro del niño acarrea problemas de inseguridad que se pueden expresar de forma violenta. Maslow asegura que un adulto normal y sano, satisface con facilidad en nuestra cultura sus necesidades de seguridad. Por ello, en realidad, no tiene este tipo de necesidades que actúen como motivadoras.

#### · NECESIDADES DE PERTENENCIA Y AMOR.

Cuando las necesidades fisiológicas y de seguridad están satisfechas, entonces y no antes, aparecen como factor motivante las de afecto, amor y posesión. Es ahora cuando el individuo sentirá la fortísima necesidad de integrarse en un grupo, en un club, de tener amigos, de tener novia, esposa, hijos, etc. Tendrá deseo de sentirse estimado y de estimar a los demás. La frustración de estas necesidades en nuestra sociedad, es la causa más corriente de casos de adaptación defectuosa, restricciones e inhibiciones.

Estas necesidades incluyen tanto el dar amor como el recibirlo, es decir, contemplan los aspectos activos y pasivos de los afectos.

## · NECESIDADES DE ESTIMA.

La mayor parte de los individuos de nuestra cultura tienen la necesidad de sentirse valorado. Y esta valoración, se refiere tanto a la opinión que quieren tener de sí mismos como la que los demás tienen sobre ellos. Estas necesidades pueden dividirse en dos grupos diferentes:

- ✓ Una de suficiencia, de efectividad, de confianza frente al mundo y de independencia y libertad.
- ✓ Otras de deseo de reputación, de prestigio considerado como respeto o aprecio de otras personas.

También el reconocimiento social tiene importancia para un individuo concreto.

La frustración de estas necesidades, por el contrario, provoca sentimientos de impotencia y de inseguridad, debilidad, impotencia e inferioridad que pueden ocasionar reacciones de desánimo, llegándose incluso a compensarse el individuo con conductas neuróticas y agresivas.

## · NECESIDADES DE AUTORREALIZACIÓN.

Cuando el ser humano ha satisfecho clara y totalmente todas las necesidades mencionadas anteriormente, muy a menudo, aunque no siempre, aparecerán en él un nuevo deseo, una nueva necesidad, orientada al desarrollo de sus posibilidades, de sus potenciales. Esta tendencia, la definió Maslow, como el deseo de llegar a ser, cada vez más, lo que uno es o lo que cree ser o lo que desearía ser.

Esta necesidad de crecimiento, de desarrollo en una dirección determinada en sujetos con sus otras necesidades resueltas y que se denomina autorrealización, es la base para una buena salud psicológica, si se resuelve convenientemente.

A medida que se satisfacen cada una de las necesidades, el siguiente nivel se vuelve dominante. La teoría indica que, aunque ninguna necesidad se satisface totalmente, una necesidad que ha quedado en gran parte satisfecha ya no motiva.

Según Maslow, si alguien desea motivar a alguien, se requiere comprender en qué nivel de la Jerarquía está en la actualidad y enfocarse en la satisfacción de las necesidades en un nivel superior. Por ejemplo un salario alto o un estímulo material, a cabo de un periodo, puede dejar de motivar a la persona, porque se acostumbra a él.

Si tratamos de aplicar esta teoría al ambiente laboral, específicamente al hotelero, podremos resaltar ejemplos que nos lleven desde la seguridad hasta la autorrealización, ya que cada persona alcanzara mayor seguridad

cuando participe en las decisiones de su área de trabajo. Se sentirá satisfecha en lo social porque es escuchado y tenido en cuenta, incluso se encontrará estimado y todo ello colaborará con su estado de ánimo. Recíprocamente, el hecho de que satisfagan todas estas necesidades en su participación en el desarrollo organizacional implicará una posición de mayor compromiso y pertenencia con el Hotel.

### ***Teoría de los Factores de Herzberg***

*Herzberg considera que existen dos factores que explican la motivación de los trabajadores en la empresa:*

➤ **Factores motivadores** son los que determinan el mayor o menor grado de satisfacción en el trabajo y están relacionados con el contenido del trabajo:

- La realización de un trabajo interesante.
- El logro.
- La responsabilidad.
- El reconocimiento.
- La promoción.

Estos factores son los que mueven al trabajador hacia actitudes positivas y a sentir satisfacción.

➤ **Factores de higiene**, están relacionados con el contexto de trabajo y hacen referencia al tratamiento que las personas reciben en su trabajo:

- Las condiciones de trabajo.
- El sueldo.
- Las relaciones humanas.
- La política de la empresa.

Cuando estos factores no se han resuelto bien, producen insatisfacción pero cuando se intenta mejorarlos, no logran por sí solos provocar la auténtica satisfacción. En resumen, la satisfacción se logra por dos tipos de factores que son independientes y de distinta dimensión. Por otro lado, todos los factores son susceptibles de una correcta utilización por parte de los directores de los equipos de trabajo.

### ***Teoría de la Valencia - Expectativa de Vroom***

Vroom propone que la motivación es producto de la valencia o el valor que el individuo pone en los posibles resultados de sus acciones y la expectativa de que sus metas se cumplan. La importancia de esta teoría es la insistencia que hace en la individualidad y la variabilidad de las fuerzas

motivadoras, a diferencia de las generalizaciones implícitas en las teorías de Maslow y Herzberg.

### ***La Teoría X y la Teoría Y de Douglas McGregor***

Según McGregor la estructura de las organizaciones empresariales se fundamenta en ciertas suposiciones sobre la naturaleza y las motivaciones humanas. La teoría X parte de que la mayoría de las personas consideran el trabajo como algo intrínsecamente desagradable, no tienen ambiciones, no tienen ganas de tener responsabilidades y prefieren ser dirigidas; no son creativas a la hora de resolver problemas organizativos y quieren seguridad sobre todas las demás cosas. Los directivos que aceptan esta teoría creen que a las personas les motiva el dinero, las remuneraciones extras o las amenazas y los castigos. Piensan que la gente trabaja sólo mientras haya alguien controlando su trabajo; por lo tanto el mejor modo de enfocar la dirección es planificar con exactitud que es lo que esas personas tienen que hacer. Estos directivos organizar sus empresas con muchos niveles jerárquicos, que planifican, deciden y controlan lo que hace cada persona.

La otra alternativa es la Teoría Y, que parte de que la gente no es perezosa e irresponsable por naturaleza y que un trabajador debidamente motivado es capaz de dirigir sus propios esfuerzos para lograr las metas previstas. Según esta teoría el trabajo se considera tan natural como un juego si las condiciones son favorables; la gente sí tiene la capacidad y la creatividad para resolver problemas de organización; los empleados pueden dirigirse a sí mismos y ser creativos si están debidamente motivados y desean hacer bien el trabajo que les ocupa. Los directivos que aceptan esta teoría hacen extensible la información y las responsabilidades a los niveles inferiores, explicando a sus trabajadores las razones por las cuales tiene que hacerse las cosas, asumiendo que tienen interés, el deseo y la voluntad de hacerlas. Estos emplean parte de su tiempo en discutir los problemas con los trabajadores y pedirles ideas o sugerencias que puedan mejorar los métodos de trabajo.

La conclusión mas importante de la teoría X e Y es que *los directivos hacen lo que hacen con sus trabajadores según el concepto que tengan de ellos.*  
***Teoría de Alderfer.***

Alderfer considera que el individuo tiene tres grupos básicos de necesidades:

- *Existenciales:* La necesidades de bienes para la existencia material.
- *De Relaciones:* La necesidad de mantener relaciones interpersonales con amigos, familia, supervisores, empleados y subordinados.
- *De Crecimiento:* La necesidad de desarrollo personal, es decir, la necesidad de mejorar el potencial creativo o productivo del individuo.

A diferencia de la Teoría de Maslow que se ocupa esencialmente de la progresión en una jerarquía, la teoría de Alderfer reconoce explícitamente el potencial de frustración o regresión. Propone que si el intento de satisfacer las necesidades de crecimiento resulta frustrado, entonces las necesidades de relación requieren una mayor importancia.

### ***Teoría de McClelland***

A diferencia de los demás McClelland no desarrolla ningún sistema de necesidades cerrado, sino que investiga una serie de necesidades singulares, importantes para la dirección de la empresa: La de logro, poder y pertenencia.

- *La necesidad de logro:* Se describe como una orientación a magnitudes de calidad que consisten en que el individuo se posiciona frente a las mismas percibiendo una situación de competencia y considerando su realización.
- *La necesidades de Poder:* Esta necesidad se describe como la búsqueda de encontrarse fuerte en primer lugar, y en segundo lugar, comportarse con pleno poder. Surge la búsqueda de ejercer influencia sobre otros.
- *La necesidad de Pertenencia:* Aparece como la búsqueda de las relaciones humanas amistosas, basadas en la vinculación con otros, un intercambio de sentimientos de afecto y una integración en la comunidad.

### ***Teoría de Shein del Hombre Complejo***

La teoría de Shein se fundamenta en:

- a) Por naturaleza, el ser humano tiende a satisfacer gran variedad de necesidades, algunas básicas y otras de grado superior.
- b) Las necesidades, una vez satisfechas, pueden reaparecer (por ejemplo, las necesidades básicas), otras (por ejemplo, las necesidades superiores) cambian constantemente y se reemplazan por necesidades nuevas.
- c) Las necesidades varían, por lo tanto no sólo de una persona a otra, sino también en una misma persona según las diferencias de tiempo y circunstancias.
- d) Los administradores efectivos están conscientes de esta complejidad y son más flexibles en el trato con su personal.

Se infiere que las teorías presentadas de manera breve en esta investigación, coinciden en ver al empleado como el ser que busca el reconocimiento dentro de la organización y la satisfacción de sus necesidades; al satisfacer estos dos objetivos, su motivación se convertirá en el impulsador para asumir responsabilidades y encaminar su conducta

laboral a lograr metas que permitirán a la organización alcanzar su razón de ser, con altos niveles de eficacia.

El desarrollo de un clima organizacional que origine una motivación sostenida hacia las metas de la organización es de suma importancia por lo que se deben combinar los incentivos propuestos por la organización con las necesidades humanas y la obtención de las metas y objetivos.

## **Técnicas de Motivación**

### *Influencia del grupo en la Motivación*

Las personas tratan de satisfacer al menos parte de sus necesidades, colaborando con otros y en grupo. En él, cada miembro aporta algo y depende de otros para satisfacer sus aspiraciones.

Es frecuente que en este proceso la persona pierda algo de su personalidad individual y adquiera un complejo grupal, mientras que las necesidades personales pasan a ser parte de las aspiraciones del grupo.

Es importante señalar que el comportamiento individual es un concepto de suma importancia en la motivación. Tiene como características el trabajo en equipo y la dependencia de sus integrantes. Para que pueda influir en el grupo, el gerente no debe tratarlo como un conjunto de individuos por separado, sino como un todo.

Cuando los gerentes quieran introducir un cambio lo más apropiado sería aplicar un procedimiento para establecer la necesidad de cambio ante varios miembros del grupo, y dejar que ellos de alguna manera, logren el que el grupo lo acepte.

Es común que los integrantes de cualquier grupo, escuchen y den más importancia a lo que dice otro miembro del grupo que a las personas que sean ajenas a éste.

Cuando se trata de grupos se deben tener en cuenta ciertos requisitos básicos para lograr la motivación:

- Saber a quien poner en cierto grupo de trabajo
- Desplazar a un inadaptado
- Reconocer una mala situación grupal

Las diversas investigaciones realizadas han demostrado que la satisfacción de las aspiraciones se maximiza cuando las personas son libres para elegir su grupo de trabajo. De la misma forma, las satisfacciones laborales de cada integrante se acentúan en tales condiciones, tal vez se debe a que cada uno trabaja con empleados a los que estima, con quienes prefiere colaborar y los ajustes de comportamiento son relativamente pequeños.

Hay diversas técnicas que un gerente o supervisor puede aplicar para la motivación de sus empleados:

- **Hacer interesante el trabajo:** El gerente debe hacer un análisis minucioso de cuanto cargo tenga bajo su control. El gerente no debe olvidarse de una pregunta, la cual debe hacérsela constantemente: ¿Es posible enriquecer este cargo para hacerlo más interesante? Hay un límite al desempeño satisfactorio que puede esperarse de personas ocupadas en tareas rutinarias. Es muy común que nos encontremos frente a personas que al ejecutar constantemente la misma operación sin cesar, desemboque rápidamente en la apatía y el aburrimiento de éstas.
- **Relacionar las recompensas con el rendimiento:** Hay muchas razones por las cuales los gerentes tienden a ser reacios para vincular las recompensas con el rendimiento. Primero y principal, es mucho más fácil acordar a todos un mismo aumento de sueldo. Este enfoque suele implicar menos trájín y además requiere poca justificación. La segunda razón podría estar ligada con los convenios sindicales. Los cuales suelen estipular, que a igual trabajo debe pagarse igual salario. Suele ocurrir en otros casos que la política de la organización determina que los aumentos de salarios responden a ciertos lineamientos, no vinculables con el rendimiento. Sin embargo, aún en estos casos, suele haber recompensas aparte del sueldo que pueden ser vinculadas con el rendimiento. Éstas podrían incluir la asignación de tareas preferidas o algún tipo de reconocimiento formal.
- **Proporcionar recompensas que sean valoradas:** Muy pocos gerentes se detienen alguna vez a pensar qué tipo de retribuciones son más apreciadas por el personal. Habitualmente los administradores piensan que el pago es la única recompensa con la cual disponen y creen además, que no tienen nada para decir con respecto a las recompensas que ofrecen. Es creencia general que sólo la administración superior puede tomar estas decisiones. Sin embargo, hay muchos tipos de recompensa que podrían ser realmente apreciadas por el personal. Vale destacar a modo de ejemplo al empleado a quien se le asigna para trabajar en determinado proyecto o se le confía una nueva máquina o herramienta, seguramente valorará este tipo de recompensa. Como síntesis podría decirse que lo más importante para el administrador es que sepa contemplar las recompensas con las que dispone y saber además que cosas valora sus empleados.
- **Tratar a los empleados como personas:** Es de suma importancia que los trabajadores sean tratados del mismo modo, ya que en el mundo de hoy tan impersonal, hay una creciente tendencia a tratar a los

empleados como si fueran cifras en las computadoras. Éste es un concepto erróneo puesto que en lo personal creemos que a todas las personas les gusta ser tratadas como individuos.

- **Alentar la participación y la colaboración:** Los beneficios motivacionales derivados de la sincera participación del empleados son, sin dudas, muy altos.
- **Ofrecer retroalimentación (Feed-Back) precisa y oportuna:** A nadie le gusta permanecer a oscuras con respecto a su propio desempeño. De hecho un juicio de rendimiento negativo puede ser preferible a ninguno. En esta situación, una persona sabrá lo que debe mejorar. La falta de retroalimentación suele producir en el empleado una frustración que a menudo tiene un efecto negativo en su rendimiento.

Las actividades y el comportamiento de la alta gerencia tienen un efecto determinante sobre los niveles de motivación de los individuos en todos los niveles de la organización, por lo que cualquier intento para mejorar el desempeño del empleado debe empezar con un estudio de la naturaleza de la organización y de quienes crean y ejercen el principal control sobre ella. Los factores de esta relación que tienen una influencia directa sobre la motivación de los empleados, incluyen la eficiencia y eficacia de la organización y de su operación, la delegación de autoridad y la forma en la cual se controlan las actividades de los trabajadores.

Está claro que para poder lograr que el empleado se sienta motivado necesitará de la acción y guía de un líder. En esta investigación la función del líder estará ocupada por el Supervisor o Jefe de Recepción que será aquel encargado de implementar las técnicas de coaching y estrategias de motivación.

A continuación nos adentraremos en la función de liderazgo que debe tener el Supervisor o Jefe de Recepción para guiar a sus empleados.

## Liderazgo

En su libro Bounds y Woods (204) definen al liderazgo "como un proceso para influir en las personas a fin de que quieran trabajar con usted y la organización para alcanzar objetivos"

Desde tiempos inmemorables el hombre tuvo que decidir sus destinos de acuerdo a sus consideraciones y convicciones. El acto de decidir está involucrado estrechamente a la dirección. En última instancia, dirigir es decidir.

Históricamente las teorías en torno al surgimiento del líder se han centrado en dos aspectos:

- Aspecto carismático, es decir, la persona dotada de cualidades innatas, propias de su personalidad que determinan su influencia en el grupo.
- Aspecto situacional, donde el líder surge producto de una situación determinada.

Sin embargo, lo determinante de la cuestión, no es como surge el líder, sino más bien el aspecto fundamental, es decir, qué se espera de un líder. La capacidad de orientar, guiar, entusiasmar y motivar a sus empleados son las acciones principales que tendrá que tener su accionar.

Según la Enciclopedia Virtual Wikipedia el liderazgo es "el conjunto de capacidades que un individuo tiene para influir en un colectivo de personas, haciendo que este colectivo trabaje con entusiasmo en el logro de objetivos comunes" "Se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo".

### *ESTILOS DE LIDERAZGO*

Cuando ya le ha sido asignada la responsabilidad del liderazgo y la autoridad correspondiente, es tarea del líder lograr las metas trabajando con y mediante sus seguidores. Los líderes han mostrado muchos enfoques diferentes respecto a cómo cumplen con sus responsabilidades en relación con sus seguidores. El enfoque más común para analizar el comportamiento del líder es clasificar los diversos tipos de liderazgo existentes. Los estilos varían según los deberes que el líder debe desempeñar sólo, las responsabilidades que desee que sus superiores acepten y su compromiso filosófico hacia la realización y cumplimiento de las expectativas de sus empleados. Se han usado muchos términos para definir los estilos de liderazgo, pero tal vez el más importante ha sido la descripción de los tres estilos básicos: el líder autócrata, el líder participativo y el líder de rienda suelta.

- EL LÍDER AUTÓCRATA: Un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla a los empleados. La decisión se centraliza en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus empleados son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los empleados es la obediencia y adhesión a sus decisiones. El autócrata observa los niveles de desempeño de sus colaboradores con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices.

-EL LÍDER PARTICIPATIVO: Cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus empleados, pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subordinados y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus empleados para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras.

Impulsa también a sus subordinados a incrementar su capacidad de auto control y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que apoya a sus empleados y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos.

-EL LÍDER QUE ADOPTA EL SISTEMA DE RIENDA SUELTA O LÍDER LIBERAL: Mediante este estilo de liderazgo, el líder delega en sus empleados la autoridad para tomar decisiones. Puede decir a sus seguidores "aquí hay un trabajo que hacer. No me importa cómo lo hagan con tal de que se haga bien". Este líder espera que los empleados asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Evidentemente, el empleado tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.

Desde luego, existen diversos grados de liderazgo entre estos estilos; sólo se analizaron tres de las posiciones más definidas. En una época, algunos autores y administradores separaban uno de estos estilos de liderazgo y lo promovían como la panacea para todas las necesidades de supervisión. La mayoría dio énfasis a la administración participativa, aunque el estilo autócrata tuvo varios defensores que lo promovían como la única técnica eficaz. Ocasionalmente existen promotores del estilo de rienda suelta que afirman que es un estilo singularmente provechoso. Las tendencias más recientes enfatizan la necesidad de adaptación y flexibilidad en el uso de

los estilos de liderazgo, como oposición al perfeccionamiento de uno solo de dichos estilos. Se cree que en la sociedad dinámica actual son raros los administradores cuyos pensamientos y preferencias sean completamente iguales y los trabajadores que tengan idénticas capacidades y necesidades. Y casi nunca hay dos organizaciones que tengan metas y objetivos idénticos. Debido a esto, por lo general se recomienda que el administrador tome en cuenta una serie de factores para determinar qué estilo de liderazgo es apropiado para cada situación. En pocas palabras, un estilo de liderazgo será más eficaz si prevalecen determinados factores situacionales, en tanto que otro estilo puede ser más útil si los factores cambian.

DIFERENCIAS ENTRE LOS DIRECTORES DE GRUPOS Y LOS LÍDERES DE EQUIPOS

<b>DIRECTORES DE GRUPO</b>	<b>LÍDERES DE EQUIPO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-El interés primordial en cumplir con los objetivos en curso le impide pensar en lo que podría obtenerse, mediante una reorganización, para fomentar la colaboración de sus miembros.</li> <li>-Reactivo con la gerencia superior, sus iguales y empleados. Le es más fácil pero entro de ciertos límites.</li> <li>-Está dispuesto a involucrar a la gente en la planificación y la solución de los problemas hasta cierto punto, pero dentro de ciertos límites.</li> <li>-Resistente o desconfía de los empleados que conocen su trabajo mejor que el Gerente.</li> <li>-Considera la solución de problemas como una pérdida de tiempo o como una abdicación de la responsabilidad de la gerencia.</li> <li>-Controla la información y comunica solamente lo que los miembros del grupo necesitan o deben saber.</li> <li>-Ignora los conflictos entre los miembros del personal o con otros grupos.</li> <li>-En ocasiones modifica los acuerdos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Las metas actuales se toman sin problemas. Puede ser un visionario acerca de lo que la gente podría lograr como equipo. Comparte sus visiones y actúa de acuerdo con ellas.</li> <li>-Es proactivo en la mayoría de sus relaciones. Muestra un estilo personal. Puede estimular la excitación y la acción. Inspira el trabajo de equipo y el respaldo mutuo.</li> <li>-Puede hacer que la gente se involucre y comprometa. Facilita el que los demás vean las oportunidades para trabajar en equipo. Permite que la gente actúe.</li> <li>-Busca a quienes quieren sobresalir y trabajar en forma constructiva con los demás. Siente que es su deber fomentar y facilitar esta conducta.</li> <li>-Considera que la solución de problemas es responsabilidad de los miembros del equipo.</li> <li>-Se comunica total y abiertamente. Acepta las preguntas. Permite que el equipo haga su propio escrutinio.</li> <li>-Interviene en los conflictos antes de</li> </ul>

del grupo por conveniente personal.	<p>que sean destructivos.</p> <p>-Se esfuerza por ver que los logros individuales y los del equipo se reconozcan en el momento y forma oportunos.</p> <p>Mantiene los compromisos y espera que los demás hagan lo mismo.</p>
-------------------------------------	--

**DIFERENCIAS ENTRE UN JEFE Y LÍDER:**

<b>JEFE</b>	<b>D I F E R E N C I A S</b>	<b>LÍDER</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Existe por la autoridad.</li> <li>· Considera la autoridad un privilegio de mando.</li> <li>· Inspira miedo.</li> <li>· Sabe cómo se hacen las cosas.</li> <li>· Le dice a uno: ¡Vaya!</li> <li>· Maneja a las personas como fichas.</li> <li>· Llega a tiempo.</li> <li>· Asigna las tareas.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>· Existe por la buena voluntad.</li> <li>· Considera la autoridad un privilegio de servicio.</li> <li>· Inspira confianza.</li> <li>· Enseña como hacer las cosas.</li> <li>· Le dice a uno: ¡Vayamos!</li> <li>· No trata a las personas como cosas.</li> <li>· Llega antes.</li> <li>· Da el ejemplo.</li> </ul>

Cuando analizamos los requerimientos imprescindibles para ser líderes, podemos apreciar que la mayoría de ellos tienen relación con la conducción de equipos de trabajo.

Podemos marcar algunos requerimientos como:

- Tener objetivos nítidos, que representen un reto, pero que sean alcanzables y ser capaz de trasladar vigorosamente esa visión hasta el equipo para que éste la comparta.
- Capacidad de persuadir y convencer, sustentado en sus dotes de comunicador.
- Con la protagónica participación e implicación del colectivo identificar, formular e implementar una estrategia, que permita transportar a la organización del estado real al deseado.
- Ser un experto, o al menor hacer todo lo posible para aproximarse, en la disciplina en cuestión y a la vez ser una persona idónea percibida

por el colectivo o para dirigirlo hasta la consecución del éxito en sus empeños.

- Objetividad y capacidad de desentrañar lo fundamental de la situación, así como apartarse de lo no esencial para otorgar jerarquía sustancial a lo requerido.
- Aglutinar y arrastrar tras de sí a la inmensa mayoría de los grupos, propiciando un clima saludable en toda la organización.
- Ser extremadamente persistente, sin llegar a ser tozudo, para saltar por encima de las barreras, objetivas y a veces subjetivas, que se interponen para alcanzar lo fijado.
- Poseer una clara y contundente vocación de servicio manifestada en sus actuaciones diarias y cotidianas, sobreponiendo lo grupal a lo individual.
- Mantener una clara visión de futuro, en la que se apoye su pensamiento estratégico.
- Alcanzar resultados elevados para la totalidad de sus subordinados. Insistir en posiciones de preocupación y ocupación por sus colaboradores, lo que lo distinga positivamente entre ellos.



Un líder que posee estas características y que fomenta el trabajo en conjunto de todo su equipo de colaboradores obtiene como resultado una eficiencia por parte de los mismos que lleva a la empresa a alcanzar sus objetivos y metas.

### **Productividad**

Según Kaplan y Norton (144) la productividad "es un indicador del impacto global de haber incrementado las capacitaciones y moral de los

empleados así como la innovación y mejoras en los procesos internos y de la satisfacción del cliente”.

El concepto de productividad ha ido sufriendo pequeñas modificaciones a lo largo de los años y, a medida en que la tecnología y las relaciones humanas en el trabajo fueron cambiando, este término se ha visto afectado.

El modelo de productividad que tradicionalmente se ha venido utilizando hasta el momento, ha sido el que promulgaba la escuela tayloriana. En él se explica que el aumento de la productividad se consigue dividiendo los trabajos en segmentos especializados, eliminando operaciones y movimientos innecesarios.

En definitiva, se trataba de conseguir el mayor número de “producto” con el mínimo gasto económico y de tiempo, basado en las especializaciones del trabajador. Este concepto ha sido importante, pero sólo ha tenido en cuenta el método de trabajo utilizado, es decir, la producción por hora-hombre.

Frente a la escuela “tayloriana” surgió la escuela de las “relaciones humanas”. Entre las investigaciones que se realizaron sobre esta última surge que fomentando el reconocimiento del trabajador y su individualidad, la productividad aumenta.

Según Humberto Pulido “la productividad tiene que ver con los resultados que se obtiene en un proceso o sistema, por lo que incrementar la productividad es lograr mejores resultados considerando los recursos empleados para generarlos”.

En los negocios, los incrementos en la productividad conducen a un servicio que demuestra mayor interés por los clientes, a un mayor flujo de efectivo, a un mejor rendimiento sobre los activos y a mayores utilidades. Más utilidades significan más capital para invertir en la expansión de la capacidad y en la creación de nuevos empleos. La elevación de la productividad contribuye en la competitividad de una empresa en sus mercados, tanto domésticos como foráneos.

Las utilidades de una empresa pueden aumentarse elevando los precios, reduciendo los costos o con una combinación de ambos. No es raro que el enfoque de los administradores se incline por un aumento en el volumen de las ventas y hagan menos hincapié en controlar, sino es que en reducir, los costos. La venta de unidades adicionales se refleja en un costo fijo unitario más bajo, lo que aumenta automáticamente la rentabilidad, siempre y cuando no surja un incremento en los costos variables que contrarreste este efecto positivo.

En algunas empresas, sobre todo las que tienen fuertes necesidades de capital y de maquinaria, o las que tienen costos fijos muy altos, la utilidad por unidad puede aumentar con el volumen, a pesar de que se presenten importantes aumentos en los costos unitarios variables.

Los administradores, lo mismo que el público en general, se inclinan a las posiciones más cómodas. En lugar de enfrentarse al problema de controlar los costos, por lo general parece más cómodo buscar un incremento en la demanda. Por ello, no se le ha dado la importancia que se merece a la elevación de la productividad, es decir, a la reducción de los costos unitarios, al mismo tiempo que se mantiene, y de preferencia se aumenta, el volumen de lo producido. Lamentablemente mientras no se afecte una disminución en la demanda por los productos o servicios, o una demanda que crece a un ritmo menor del que se está acostumbrado, tanto la productividad como el control de costos son temas que ocupan un segundo lugar en comparación con los esfuerzos por aumentar las ventas. El control de costos tiene un efecto de apalancamiento sobre las utilidades que pocos administradores se han puesto a examinar con detalle. Debido a la dependencia de una empresa en su margen de utilidad, el efecto positivo de una reducción de una unidad monetaria en sus costos es mucho mayor que el de un incremento de la misma magnitud en las ventas.

En su sentido más amplio, la productividad comprende todos los recursos y sus costos, y como tal representa la mayor de las oportunidades para mejorar las utilidades en cualquier empresa de la que se esperen utilidades y para brindar más servicios por unidad monetaria gastado en las instituciones sin fines de lucrativos.

### ***Variables de la productividad***

Los incrementos en la productividad dependen de tres variables, siendo fundamental la buena gestión de los mismos a los efectos de la mejora en la productividad:

- Trabajo
- Capital
- Gestión

La mejora en la contribución del trabajo a la productividad es consecuencia de tener un personal laboral más sano, mejor formado y entrenado, y mejor alimentado. Tres variables clave en la mejora de la productividad laboral son:

1. Formación básica apropiada para una mano de obra efectiva.
2. La alimentación de la mano de obra.
3. Los gastos sociales que posibilitan el acceso al trabajo, como el transporte y la sanidad.

En cuanto a la importancia del capital, debemos tener en cuenta que los seres humanos hacen uso de herramientas. Las inversiones en capital proporcionan estas herramientas. La diferencia entre el capital total invertido y la depreciación se conoce como inversión neta.

Por último tenemos a la gestión empresarial como un factor de producción y un recurso económico. Es la responsable de lograr una óptima combinación de los recursos humanos y materiales, liderando y motivando al personal a los efectos de un aprovechamiento excelente de los recursos. Su obligación es asegurar que la tecnología, la formación y el conocimiento se utilicen de forma efectiva.

### ***Factores que inciden en la productividad de la empresa***

Se dividen en dos factores fundamentales que son los *internos* y los *externos*. Entre los factores internos tenemos aquellos que podemos calificar de *duros*, y otros como *blandos*. Entre los factores *duros* tenemos:

- Producto
- Planta y equipo
- Tecnología
- Materiales y energía

Y, entre los denominados *blandos* se encuentran:

- Personas
- Organización y sistemas
- Métodos de trabajo
- Estilos de dirección

El clasificarlos como duros y blandos depende de que tan fácil resulta cambiarlos, pero podría alterarse ello si pensamos que resulta más fácil comprar una nueva máquina que cambiar una mentalidad, pues es bien sabido que "*no hay nada más difícil de abrir que una mente cerrada*".

En cuanto a los factores externos se tienen:

- *Ajustes estructurales*
- *Económicos*
- *Demográficos y sociales*

### *Recursos naturales*

- *Mano de obra*
- *Tierra*
- *Energía*
- *Materias primas*

### *Administración pública e infraestructura*

- *Mecanismos institucionales*

- Políticas y estrategia
- Infraestructura
- Empresas públicas

Entre los factores duros tenemos la planta y equipo. Estos elementos desempeñan un papel central en todo programa de mejoramiento de la productividad mediante: un buen mantenimiento; el funcionamiento de la planta y el equipo en condiciones óptimas; el aumento de la capacidad de la planta mediante la eliminación de los estrangulamientos y la adopción de medidas correctivas; y, la reducción del tiempo parado y el incremento del uso eficaz de las máquinas y capacidades de la planta disponibles.

Por otro lado la innovación tecnológica constituye una fuente importante de aumento de la productividad. Se puede lograr un mayor volumen de bienes y servicios, un perfeccionamiento de la calidad, la introducción de nuevos métodos de comercialización, entre otros, mediante una mayor automatización y tecnología de la información. La automatización puede asimismo mejorar la manipulación de los materiales, el almacenamiento, los sistemas de comunicación y el control de la calidad.

En cuanto a los materiales pueden lograrse importantes incrementos en la productividad mediante:

- La mejora en el rendimiento del material: producción de productos útiles o de energía por unidad de material utilizado. Dependiendo ello de la selección adecuada del material correcto, su calidad, el control del proceso y el control de los productos rechazados.
- Uso y control de desechos y sobras.
- Mejoramiento de la gestión de existencias para evitar que se mantengan reservar excesivas.
- Mejoramiento del índice de rotación de las existencias para liberar fondos vinculados a las existencias con el fin de destinarlos a usos más productivos.
- Empleo de materiales sustitutos.
- Perfeccionamiento de los materiales mediante la Investigación & Desarrollo.

En cuanto a los factores blandos, la correcta gestión del personal toma especial trascendencia como recurso clave en las empresas competitivas del presente y del futuro. La capacitación, el entrenamiento, la motivación e incentivos, la participación y la calidad de vida laboral son fundamentales. La continuidad del personal, expresado en un menor índice de rotación hacen factible una continuidad en la curva de aprendizaje (contribuyendo ello con la curva de experiencia) y la formación de conocimientos tácitos, los cuales generan a través de una óptima gestión de los recursos humanos una ventaja competitiva difícil de imitación por parte de los competidores.

El mejoramiento de los sistemas de trabajo, un mejor estilo de dirección (gestión), acompañados de sistemas de información y estructuras organizacionales de alta eficiencia permiten altos niveles de rendimiento.

Hoy la flexibilidad de los trabajadores, su capacidad para trabajar en equipos, su capital intelectual (conocimientos + experiencias + actitud) conforman un arma esencial para hacer factible mayores niveles de productividad acompañados de mejores performances en materia de calidad y satisfacción del cliente y/o consumidor.

En cuanto a los factores externos éstos deben ser tomados en consideración a los efectos de analizar la posibilidad de reducir su incidencia mediante la acción de la empresa como tal o bien y por sobre todas las opciones, actuando conjuntamente a través de organismos u organizaciones sociales – políticas – profesionales y económicas. De tal forma podrán solicitarse cambios normativos, reglamentaciones, protecciones arancelarias, la realización de obras públicas entre muchas otras.

Medir la productividad en la industria de la Hotelería no es tarea fácil ya que depende de varios factores individuales, organizacionales, ambientales y las interrelaciones que se producen en ellos.

#### Factores individuales:

- Conocimientos individuales
- Destrezas individuales
- Actitudes individuales

#### Factores organizacionales:

- Estructura de la organización
- Clima de liderazgo
- Política de Personal
- Comunicación
- Organización informal
- Diseño de Puestos

#### Factores ambientales:

- Entorno socio-político
- Situación personal
- Situación económica

#### Interno de la empresa:

- Temperatura
- Luminosidad

- Ventilación
- Seguridad
- Periodos de descanso
- Música

Otros factores que inciden directamente en la productividad de los Hoteles hoy en día son:

- **El ciclo de vida de la Industria Hotelera:** la industria se encuentra en una etapa de madurez en la cual el mercado ya no va a crecer de la manera que lo venía haciendo en el pasado. Por lo tanto para poder mantenerlo y conseguir que las empresas sigan teniendo beneficios, la principal herramienta de los hoteles será la productividad.  
Hay que rediseñar los puestos de trabajo para hacerlos más productivos, reestructurar los horarios para disminuir los tiempos muertos. Se trata de lograr una buena organización y coordinación, así como una correcta formación y motivación del personal.
- **La productividad en la Hotelería es difícilmente medible:** dado que la industria se maneja principalmente con un servicio que es intangible, muchas veces se dificulta medir la productividad de un sector o de una persona.
- **La estacionalidad:** Los hoteles pasan por periodos de gran actividad a periodos de actividad prácticamente nulos. La contratación de personal temporal y la rotación del mismo crea una falta de identidad en la empresa.
- **Los costes laborales de los empleados:** muchas veces las empresas ven el dinero gastado en los empleados como un coste, y no como una inversión.

En la industria de la hotelería el empleado siempre ha sido infravalorado y no debemos olvidar que estamos vendiendo servicios, y los servicios los dan las personas, en la medida que esas personas sean productivas, lo será también nuestra operación. La clave para mejorar nuestra productividad está en mejorar el rendimiento de nuestros empleados cuantitativamente y cualitativamente. La tarea de los líderes está en producir esa satisfacción en los clientes para obtener beneficios.

### ***Barreras a la productividad***

Debemos reconocer cuales son las barreras que impiden mayores niveles de productividad a los efectos de tomar debida nota de ellas, concientizarnos y actuar en consecuencia.

Entre las barreras más comunes y arraigadas tenemos:

- a. *Burocracia obsesiva*. Se caracteriza por la adherencia ciega a normas, reglas y prácticas establecidas sin una consideración flexible a intención o propósito, o a la adecuación que requiere una situación especial, y en todo caso un *rigor mortis* en respuesta a retos internos y externos.
- b. *Arteriosclerosis organizacional*. La estructura orgánica con demasiados niveles jerárquicos, la disociación de las funciones de cada nivel y la incomunicación de directores, jefes y empleados, así como el exceso de papeleo y de trámites superfluos, engañosos e inútiles son algunas de las causas que endurecen las arterias de la comunicación y no permiten la flexibilidad que éstas requieren para acceder a los cambios de volumen de trabajo y a las situaciones que deben abrirse a la productividad.
- c. *Feudalismo corporativo*. Se da cuando el director de una división, o gerente de un departamento, no conoce ni le importa conocer los objetivos, las actuaciones y los problemas de los demás. Tampoco le interesa la productividad total del negocio, sólo se interesa de su propio beneficio. Es así como cada feudo de la empresa trabaja como entidad autónoma e independiente y sólo trata de hacer lucir su actuación con sus propios resultados.
- d. *Excesiva centralización de los controles*. Ello se sostiene en un mando estrictamente vertical que va desde arriba hasta el último peldaño de la organización. Este sistema por lo tanto no aprovecha al máximo del potencial humano, siendo todo lo contrario de las modernas ideas de empowerment.
- e. *Mentes cerradas al cambio*. En muchas organizaciones la posibilidad de mejorar los sistemas y procesos, y con ello los niveles de calidad y productividad se ve frustrada porque sus propietarios, directivos y/o empleados tienen sus mentes cerradas a todo cambio o innovación.

***Las reacciones de la gente que pone obstáculos a toda idea nueva son las siguientes:***

- ***Resistencia al cambio***. Entre las diversas explicaciones para tal resistencia se tienen sólo con carácter enunciativo los siguientes:
  1. Miedo a lo desconocido, o información inadecuada.
  2. Miedo de no poder aprender las nuevas destrezas (o la vergüenza de ser lento en aprender).
  3. Amenazas a los expertos o al poder.
  4. Amenazas al pago y otros beneficios.
  5. Reducción en la interacción social.
  6. Falta de participación en el proceso de cambio.

7. Aumento de las responsabilidades laborales.
8. Disminución en las responsabilidades laborales.
9. Ambiente organizacional
  - *Ceguera de taller.* Propia de la miopía que se crea con el tiempo al tener la vista clavada en una sola tarea rutinaria sin ver más allá de su alrededor.
  - *Conformismo.* Es clásico de las empresas que han crecido y generaron y generan ganancias. Es ahí donde los directivos piensan y dicen: "Para qué cambiar lo que nos ha dado y está dando resultados". El conformismo hace que la organización se estanque y no avance al paso de los adelantos tecnológicos, ni se adecue convenientemente a las nuevas exigencias del mercado. El conformismo es una actitud muy cómoda para mentes perezosas, que la prefieren al esfuerzo mental que requiere el análisis e innovación creativa.
  - *Temor a la crítica.* Este temor lo sufren los empleados y trabajadores que tienen la iniciativa y la creatividad para presentar buenas ideas, pero el miedo al ridículo ante sus jefes y compañeros y su timidez inhibe su valor para presentarlas.
  - *Temor a criticar.* Este obstáculo se encuentra frecuentemente cuando un mejor sistema o método de trabajo es presentado a un jefe o alguna autoridad que diseñó lo que se viene haciendo. Se teme ofender a un superior cuando se le muestra que alguien ha pensado en algo mejor que lo que él hizo.
  - *Inadecuada perspectiva.* Esto es propio del estado mental de apaga fuegos por parte de sus directivos. De tal modo dedican más tiempo a resolver las crisis ocasionadas por los problemas, que a prevenir su aparición. Su proceder es por lo tanto reactivo en lugar de preventivo y/o proactivo.

### ***Factores que restringen el incremento de la productividad***

- Existen numerosos factores que impiden desarrollar en plenitud las capacidades productivas de una organización, registrándose entre ellos los siguientes:
  1. Incapacidad de los dirigentes para fijar el tono y crear el clima propicio para el mejoramiento de la productividad.
  2. Los efectos negativos que sobre la productividad tienen las trabas impuestas por las reglamentaciones estatales.
  3. El efecto negativo que sobre el aumento de la productividad tiene el tamaño y la madurez de las organizaciones.

4. La incapacidad para medir y evaluar eficazmente la productividad de la fuerza de trabajo.
5. El diseño de los procesos productivos y la correspondiente organización y distribución de las máquinas y equipos, con las consecuencias que ello tiene sobre la capacidad de incrementar los niveles de productividad.

La búsqueda y cambio de paradigmas deficientes es otra forma moderna y eficaz de lograr en primer lugar cambios de conductas tendientes a generar transformaciones en el desarrollo y evolución de los procesos productivos.

Ser productivo en la Hotelería significa conseguir con el menor esfuerzo y su consiguiente menor coste, la plena satisfacción de las necesidades de nuestros clientes tanto internos como externos.

Podemos afirmar entonces que cuando una empresa logra un nivel de productividad alto enfocado en brindar un servicio de alta calidad como lo es la industria Hotelera, tiene como consecuencia la reducción del nivel de quejas, el aumento de la satisfacción del cliente; y el resultado de tanto trabajo se ve reflejado en el cumplimiento de los objetivos.

### **Calidad**

En su texto Humberto Pulido (19) toma varios escritores y asociaciones para definir la palabra Calidad. Según Juran (1990): "Calidad es que un producto sea adecuado para su uso. Así, la calidad consiste en ausencia de deficiencias en aquellas características que satisfacen al cliente"

Por su parte la American Society of Quality señala: "Calidad es un término subjetivo para el que cada persona o sector tiene su propia definición. En un sentido técnico, la calidad puede tener dos significados: 1) son las características de un producto o de un servicio en su capacidad de satisfacer necesidades implícitas; 2) Es un producto o servicio libre de deficiencias.

Según la Norma ISO-9000:2005: define a la calidad como "el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos", entendiendo requisitos como un necesidad o expectativas establecida, generalmente implícita u obligatoria.

Podemos rescatar de estas tres definiciones que la característica de un objeto de ser "de calidad" es altamente subjetiva. Es fundamental el rol del cliente, ya que en definitiva son sus necesidades las que determinan cuál debe ser el grado de excelencia del producto o servicio como para poder afirmar que tiene calidad.

Podemos concluir entonces que la calidad deja de ser una propiedad inherente al objeto para convertirse en una complementación perfecta entre el producto ofrecido y la satisfacción de las necesidades del cliente. Aunque un producto puede ser considerado como bueno en cuanto a su diseño, materiales etc., si nos satisface las exigencias de los usuarios para los que está destinado, no podemos asegurar que tenga calidad. Recíprocamente, la sola satisfacción del cliente no es condición suficiente para decretar su calidad. Frecuentemente, por ejemplo, tenemos noticias de productos que satisfacen ampliamente los requerimientos para los que fueron diseñados pero que sin embargo producen efectos secundarios no deseados, llegando incluso a perturbar el medio ambiente en que se desenvuelve el cliente.

Da la impresión de que cuando hablamos de Calidad, estamos pensando en la calidad que posee determinado producto. Sin embargo, hoy en día se trabaja con otro concepto de *Calidad Total*, que implica llevar el concepto de calidad a todos los ámbitos de la empresa.

La calidad total es un concepto, una filosofía, una estrategia, un modelo de hacer negocios y está localizado hacia el cliente.

La calidad total no sólo se refiere al producto o servicio en sí, sino que es la mejoría permanente del aspecto organizacional, gerencial; tomando una empresa como una máquina gigantesca, donde cada trabajador, desde el gerente, hasta el funcionario del más bajo nivel jerárquico están comprometidos con los objetivos empresariales.

Para que la calidad total se logre plenamente, es necesario que se rescaten los valores morales básicos de la sociedad y es aquí, donde el empresario juega un papel fundamental, empezando por la educación previa de sus trabajadores para conseguir una población laboral más predispuesta, con mejor capacidad de asimilar los problemas de calidad, con mejor criterio para sugerir cambios en provecho de la calidad, con mejor capacidad de análisis y observación del proceso de manufactura en caso de productos y poder enmendar errores.

El uso de la calidad total conlleva ventajas, pudiendo citar como ejemplos las siguientes:

- Potencialmente alcanzable si hay decisión del más alto nivel.
- Mejora la relación del recurso humano con la dirección.
- Reduce los costos aumentando la productividad.

Una de las estructuras más interesantes que se están presentando hoy en día es la formación de redes, que es una forma de organizar a una empresa y que está demostrando su potencial con creces. Estas redes forman parte de una red de intereses y dependencia que hace que su margen de acción este condicionado por elementos externos. Por un lado, la empresa

recibe productos y servicios de sus proveedores, y por otro, vende y atiende a sus clientes. Además tiene que tener en cuenta las influencias del entorno, como los aspectos sociales y de respeto del medio ambiente.

## **Los Catorce Puntos para la Gestión de Calidad**

Estos puntos sirven en cualquier parte, tanto en las pequeñas organizaciones como en las más grandes, en las empresas de servicios y en las dedicadas a la fabricación, sirven para un departamento o para toda la compañía.

### **1. Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio**

Las empresas actualmente presentan dos tipos de problemas:

- Los Problemas de Hoy, son los que resultan al querer mantener la calidad del producto que se fabrica, la regulación de la producción, el presupuesto, las ventas, la atención al cliente y el servicio.
- Los Problemas del Futuro, son la constancia en el propósito y dedicación para mejorar y ser competitivos, generar empleo.

Para todos estos problemas la empresa debe tener presente lo siguiente, Innovar: la dirección debe tener fe de que habrá un futuro y pensar y actuar acerca de:

- Los nuevos servicios y productos,
- Los materiales,
- El proceso de producción,
- Las nuevas habilidades necesarias,
- La formación del personal,
- Los costos de producción,
- Los costos de mercadeo,
- Los costos del servicio.

### **2. Adoptar la nueva filosofía**

El mercado globalizado actual no permite que las empresas no sean competitivas, no se puede tolerar que los productos tengan niveles corrientes aceptando errores, defectos, materiales no adecuados, personal que no esté comprometido con su trabajo, que tienen daños en la manipulación, a transportes con retrasos o cancelados porque el conductor no apareció.

### **3. Dejar de depender de la inspección en masa para lograr calidad.**

Cuando la inspección o supervisión rutinaria es del 100% de la producción es porque se está aceptando la posibilidad de los defectos, ésta es costosa e ineficiente. La calidad no se hace con la supervisión, se hace mejorando el proceso de producción, ya que la supervisión, los desechos y el reproceso son acciones correctoras del proceso.

#### **4. Acabar con la práctica de hacer negocios sobre la base del precio solamente. En vez de ello minimizar los costos totales trabajando con un solo proveedor.**

La nueva tarea del departamento de compras es ahora conocer a sus proveedores, sus productos y calidades, es necesario no sólo que los materiales y componentes sean excelentes cada uno por separado y en el momento de estar juntos, en el proceso de producción y para obtener un producto final con calidad óptima. Para esto es necesario que el departamento de compras haga el seguimiento del material en todo el proceso aún hasta el cliente. Pero no basta sólo con que los materiales sean perfectos deben también ceñirse a las especificaciones y requisiciones exactas para el producto.

#### **5. Mejorar constante y continuamente todos los procesos de planificación, producción y servicio.**

Cada producto debería ser considerado como si fuese el único; sólo hay una oportunidad de lograr el éxito óptimo. La calidad debe incorporarse desde el diseño, desde el inicio debe haber mejora continua.

#### **6. Implantar la formación en el trabajo.**

La dirección necesita formación para aprender todo lo relacionado con la compañía, desde los materiales en recepción hasta el cliente.

#### **7. Adoptar e implantar el liderazgo.**

La labor de la dirección no consiste en supervisar, sino en el liderazgo. La dirección debe trabajar en las fuentes de mejora, la idea de la calidad del producto y del servicio, y en la traducción desde la idea al diseño y al producto real.

#### **8 .Desechar el miedo**

Nadie puede dar lo mejor de sí a menos que se sienta seguro. Seguro significa sin miedo, no tener miedo de expresar las ideas, no tener miedo de hacer preguntas.

Existe una resistencia generalizada al saber. Todas las tecnologías nuevas y avances crean un temor y una resistencia en las personas, es un miedo a lo desconocido, pero poco a poco con su conocimiento este miedo desaparece.

#### **9. Derribar las barreras entre las áreas de staff**

Al derribar las barreras se consigue un trabajo en equipo, el cual es necesario en todas las compañías y hace que una persona compense con su fuerza la debilidad de otra y que entre todo el equipo se resuelvan los problemas.

#### **10. Eliminar los slogans, exhortaciones y metas para la mano de obra**

La mayoría de estos avisos no están dirigidos a las personas adecuadas, se desvía el mensaje y puede crear reacción en las personas a quien no va dirigido. No deben ser sólo para los operarios de producción, ya que para lograr los cero defectos depende de todo el sistema, es decir de toda la organización. Las exhortaciones y los carteles generan frustración y resentimiento y crea la sensación de que la dirección no es consciente de las barreras que existen. El efecto inmediato de una campaña de carteles, exhortaciones y promesas puede ser una mejora efímera de la calidad y productividad, debido al efecto de eliminar algunas causas especiales obvias. Con el tiempo, la mejora se detiene o incluso se invierte. Al final, se reconoce que la campaña ha sido un engaño. La dirección tiene que aprender que la responsabilidad de mejorar el sistema es suya, en cada momento.

#### **11. Eliminar los cupos numéricos para la mano de obra y los objetivos numéricos para la dirección**

Los estándares de trabajo, los índices, los incentivos y el trabajo a destajo son manifestaciones de la incapacidad de comprender y proporcionar una supervisión adecuada.

Eliminar los objetivos numéricos para los directivos: los objetivos internos establecidos en la dirección de una compañía, sin un método, son burlescos. Si se tiene un sistema estable, no tiene sentido especificar un objetivo. Se obtiene lo que el sistema dé. No se puede alcanzar un objetivo que esté por encima de la capacidad del sistema.

#### **12. Eliminar las barreras que privan a las personas de sentirse orgullosas de su trabajo. Eliminar la calificación anual o el sistema de méritos.**

Las barreras como la calificación anual de su trabajo, o la calificación por méritos deben eliminarse para las personas de dirección y para los operarios de salarios fijos.

La rotación de personal aumenta al aumentar el número de artículos defectuosos y la rotación disminuye cuando los empleados tienen claro que la dirección está mejorando el proceso.

La persona que se siente importante en un trabajo hará todos los esfuerzos posibles para quedarse en el trabajo, se sentirá importante si se siente orgulloso de su trabajo y a la vez hace parte del sistema.

### **13. Estimular la educación y la auto-mejora de todo el mundo**

Las organizaciones no sólo necesitan gente buena sino gente que se prepare y actualice permanentemente. Hay un miedo extendido al saber, pero la competitividad está en el saber. La dirección tiene que aprender, las personas necesitan oportunidades cada vez mayores para añadir y aportar algo ya sea material o espiritual a la sociedad.

### **14. Poner a trabajar a todas las personas de la empresa para conseguir la transformación.**

Un Director debe estar de acuerdo en sacar adelante la nueva filosofía "La Calidad", romper con los antiguos esquemas, y deben explicar por medio de seminarios, capacitaciones a todo el personal de por qué es necesario el cambio y su papel o función dentro de éste. Cualquier actividad, cualquier trabajo, hace parte del proceso, debe comenzarse lo más pronto posible, con rapidez. Además todo el mundo puede formar parte de un equipo, el objetivo del equipo es mejorar las entradas y salidas de cualquier etapa, puede conformarse con personas de diferentes áreas de staff.

La calidad total es un sistema de gestión de calidad que abarca a todas las actividades y a todas las realizaciones de la empresa, poniendo especial énfasis en el cliente interno y en la mejora continua.

Después de analizar los principales factores de esta investigación, uno puede llegar a la conclusión que, dentro de una empresa, todo está relacionado con todo, así sea la responsabilidad del líder y las diferentes técnicas que utilice con sus empleados, la motivación que éstos puedan llegar a tener, como se afecta la productividad de los mismos y como repercute todo en la calidad del servicio que se ofrece. Por eso cabe destacar a la empresa como un TODO, se deben descartar las individualidades para poder competir en un mercado que hoy en día ofrece una amplia variedad de opciones para la satisfacción de cada cliente.

#### **Definición de un Hotel 5 Estrellas**

Los establecimientos hoteleros que analizaremos en esta investigación son: "Hoteles de categorización 5 estrellas". Un hotel es una empresa con fines de lucro que vende un servicio principal básico que es el alojamiento, a

medida que aumenta la categorización, los servicios aumentan cuantitativa y cualitativamente.

Los hoteles de 5 Estrellas respecto al tamaño la mayoría son grandes o mega grandes y respecto a su función podemos encontrar en los mismos desde, hoteles de negocios (corporativos) hasta hoteles de ocio (resorts). Los servicios brindados por estos hoteles de 5 Estrellas son el servicio World Class, que acorde a la rapidez, eficiencia, y a la calidad del servicio lo subdividimos en Standard, Upscale y Luxury. En cuanto a su administración se dividen en independientes o cadenas.

Dentro de la cadena Starwood Hotels, por ejemplo, encontramos marcas como: Sheraton, Luxery Collection, Four Points, Westin, Caesars, etc.

Además de esta gran cadena Hotelera mundial podemos encontrar: Panamericano Hotel, Intercontinental, Caesar Park, Hyatt, Hilton, Alvear, Four Seasons, Emperador Hotel, Faena, Sofitel Madero, 725 Continental etc.

Según la Ordenanza N° 36.136 de "Reglamentación de Alojamientos Turísticos" y la Ley 18.828 un Hotel de 5 Estrellas es aquel alojamiento que puede prestar al turista mediante contrato de hospedaje, el servicio de: alojamiento, comidas, desayuno, bar, recepción, portería y personal de servicio sin perjuicio de los demás.

- ❖ *En la sección anexos encontrarán dicha ley y el artículo de la ordenanza que hace referencia a los Hoteles de categoría 5 estrellas.*

En este trabajo tendremos en cuenta los siguientes hospedajes:

- ❖ Hotel Alvear Palace
- ❖ Hotel Palacio Duhau Park Hyatt
- ❖ Hotel Caesar Park
- ❖ Hotel Emperador
- ❖ Hotel Etoile
- ❖ Hotel Four Seasons
- ❖ Hotel Hilton
- ❖ Hotel Marriott
- ❖ Hotel Panamericano
- ❖ Hotel Sheraton Libertador
- ❖ Hotel Sofitel Arroyos
- ❖ Hotel Intercontinental
- ❖ Hotel Faena

**Fichas de Relevamiento de los Hoteles 5 estrellas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires**

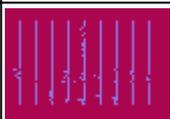
Nombre del Hotel:		Logotipo	Foto de la Fachada																		
Alvear Palace Hotel																					
Descripción del Hotel																					
Categoría:	5 estrellas																				
Ubicación	Recoleta																				
Dirección:	Av. Alvear 1891																				
Telefono	4808-2100																				
Email	reservas1@alvear.com.ar																				
Dirección Web	www.alvearpalace.com																				
Cantidad de Hab.	197 habitaciones & suites																				
\$\$ Hab. Estándar	USD 500																				
<table border="1" style="margin: auto;"> <tr> <td colspan="2">Servicios de Alimentos y Bebidas</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <th>Nombre</th> <th>Breve Descripción</th> </tr> <tr> <td>Restaurant</td> <td>La Bourgogne</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Es el Restaurant principal del Hotel. Cocina Francesa a cargo del Chef Jean Paul Bondoux</td> </tr> <tr> <td>Restaurant</td> <td>L´Orangerie</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Restaurant donde se desayuna y almueza. Presenta una variedad de productos locales e internacionales.</td> </tr> <tr> <td>Bar</td> <td>Lobby Bar</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Decorado al estilo francés, ofrece appetizers y una amplia variedad de tragos de cocteleria internacional</td> </tr> </table>				Servicios de Alimentos y Bebidas				Nombre	Breve Descripción	Restaurant	La Bourgogne		Es el Restaurant principal del Hotel. Cocina Francesa a cargo del Chef Jean Paul Bondoux	Restaurant	L´Orangerie		Restaurant donde se desayuna y almueza. Presenta una variedad de productos locales e internacionales.	Bar	Lobby Bar		Decorado al estilo francés, ofrece appetizers y una amplia variedad de tragos de cocteleria internacional
Servicios de Alimentos y Bebidas																					
Nombre	Breve Descripción																				
Restaurant	La Bourgogne																				
	Es el Restaurant principal del Hotel. Cocina Francesa a cargo del Chef Jean Paul Bondoux																				
Restaurant	L´Orangerie																				
	Restaurant donde se desayuna y almueza. Presenta una variedad de productos locales e internacionales.																				
Bar	Lobby Bar																				
	Decorado al estilo francés, ofrece appetizers y una amplia variedad de tragos de cocteleria internacional																				
Servicios Extras		Menciones Especiales																			
Piscina Climatizada		El Alvear Palace Hotel es un Hotel de lujo ubicado en la Ciudad de Buenos Aires. Se encuentra en el selecto Barrio de Recoleta. Fue inaugurado en el año 1932, luego de casi diez años de diseño y construcción y es desde 2003 Patrimonio Arquitectónico e Histórico de la Ciudad de Buenos Aires																			
Salón de Eventos																					
Lavandería																					
Caja de Seguridad																					
Sauna																					
Valet Parking																					
Aire Acondicionado																					
Personal de Seguridad																					
Tv por cable																					
Internet Wi fi																					
Personal Shopper																					

Nombre del Hotel:		Logotipo	Foto de la Fachada																
Hotel Palacio Duhau Park Hyatt																			
Descripción del Hotel																			
Categoría:	5 estrellas																		
Ubicación	Recoleta																		
Dirección:	Av. Alvear 1661																		
Telefono	5171-1234																		
Email	buenosaires.park@hyattintl.com																		
Dirección Web	buenosaires.park.hyatt.com																		
Cantidad de Hab.	165 habitaciones																		
\$\$ Hab. Estándar	U\$D 375																		
<table border="1" style="margin: auto;"> <tr> <td colspan="2">Servicios de Alimentos y Bebidas</td> </tr> <tr> <th>Nombre</th> <th>Breve Descripción</th> </tr> <tr> <td>Restaurant</td> <td>Duahu Restaurant &amp; Vinoteca</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Ofrece Cocina Argentina sofisticada con énfasis en productos frescos de estación</td> </tr> <tr> <td>Restaurant</td> <td>Los salones del Piano Nobile</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Ofrecen servicios de desayuno, almuerzo livianos y aperitivos y el té de la tarde</td> </tr> <tr> <td>Bar</td> <td>Oak Bar</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Bar del Hotel, con coctelería internacional. Ideal para reuniones íntimas o con amigos</td> </tr> </table>				Servicios de Alimentos y Bebidas		Nombre	Breve Descripción	Restaurant	Duahu Restaurant & Vinoteca		Ofrece Cocina Argentina sofisticada con énfasis en productos frescos de estación	Restaurant	Los salones del Piano Nobile		Ofrecen servicios de desayuno, almuerzo livianos y aperitivos y el té de la tarde	Bar	Oak Bar		Bar del Hotel, con coctelería internacional. Ideal para reuniones íntimas o con amigos
Servicios de Alimentos y Bebidas																			
Nombre	Breve Descripción																		
Restaurant	Duahu Restaurant & Vinoteca																		
	Ofrece Cocina Argentina sofisticada con énfasis en productos frescos de estación																		
Restaurant	Los salones del Piano Nobile																		
	Ofrecen servicios de desayuno, almuerzo livianos y aperitivos y el té de la tarde																		
Bar	Oak Bar																		
	Bar del Hotel, con coctelería internacional. Ideal para reuniones íntimas o con amigos																		
Servicios Extras			Menciones Especiales																
Piscina Exterior y Climatizada			Antiguamente había en este solar una gran residencia de dos plantas perteneciente a la familia de Teodoro de Bary. El edificio fue demolido y el terreno lo adquirieron los hermanos Luis y Alberto Duhau quienes encargaron al Arq. León Dourge, a principios de la década del '30, el proyecto del actual edificio. El palacio responde a líneas neoclásicas de influencia francesa. Está absolutamente inspirado en el Château du Marais.																
Salón de Eventos																			
Lavandería																			
Tv LCD con pantalla plana																			
Sauna																			
Valet Parking																			
Business Center																			
Personal de Seguridad																			
Cajero Automático																			
Internet Wi fi																			
Boutique de Flores																			
Equipos de DVD																			
Baños de Marmol con compartimientos separados																			

Nombre del Hotel:		Logotipo	Foto de la Fachada										
Hotel Caesar Park													
Descripción del Hotel													
Categoría:	5 estrellas												
Ubicación	Recoleta												
Dirección:	Posadas 1232												
Telefono	5258-2190												
Email	-												
Dirección Web	www.caesar-park.com												
Cantidad de Hab.	175 habitaciones en 18 pisos												
\$\$ Hab. Estándar	USD 250												
<table border="1" style="margin: auto;"> <tr> <td colspan="2">Servicios de Alimentos y Bebidas</td> </tr> <tr> <th>Nombre</th> <th>Breve Descripción</th> </tr> <tr> <td>Restaurant</td> <td>Agraz</td> </tr> <tr> <td>Bar</td> <td>Davidoff</td> </tr> <tr> <td>Bar</td> <td>Patisserie</td> </tr> </table>				Servicios de Alimentos y Bebidas		Nombre	Breve Descripción	Restaurant	Agraz	Bar	Davidoff	Bar	Patisserie
Servicios de Alimentos y Bebidas													
Nombre	Breve Descripción												
Restaurant	Agraz												
Bar	Davidoff												
Bar	Patisserie												
Restaurant		Es el restaurante principal del hotel y está especializado en cocina argentina contemporánea											
Bar		Es un bar de estilo clásico inglés con una amplia variedad de cócteles internacionales y aperitivos											
Bar		Es una cafetería elegante de estilo Art Nouveau, decorada con antigüedades y detalles en madera											
Servicios Extras		Menciones Especiales											
Piscina Climatizada		Este palacete de estilo neogótico había sido diseñado por el arquitecto alemán Adolf Büttner para la familia Obligado en la década de 1880, y había pasado a manos de Ridder en 1924. Con la decadencia de la familia, la residencia fue comprada por un banco en la década de 1960, y demolida. Su amplio terreno fue dividido para construir dos edificios de departamentos, y el Hotel Caesar Park sobre los jardines traseros.											
Gimnasio													
Cinco Salones para Eventos													
Caja de Seguridad													
Mini Bar													
Valet Parking													
Aire Acondicionado													
Personal de Seguridad													
Solarium													
Internet Wi fi													
Habitación para discapacitados													
Internet Wi fi													

Nombre del Hotel:		Logotipo	Foto de la Fachada		
Hotel Emperador					
Descripción del Hotel					
Categoría:	5 estrellas				
Ubicación	Retiro				
Dirección:	Av. Del Libertador 420				
Telefono	4131-4070				
Email	-				
Dirección Web	www.hotel-emperador.com.ar				
Cantidad de Hab.	265 habitaciones				
\$\$ Hab. Estándar	USD 185				
<table border="1" style="margin: auto;"> <tr> <td colspan="2">Servicios de Alimentos y Bebidas</td> </tr> </table>				Servicios de Alimentos y Bebidas	
Servicios de Alimentos y Bebidas					
	Nombre	Breve Descripción			
Restaurant	Maximus	Ofrece desayunos y almuerzos buffet			
Bar	Olivers´s Bar	Ubicado en el lobby del hotel, su ambientación, con boiserie de roble antiguo, rememora un bar inglés.			
-	-	-			
Servicios Extras			Menciones Especiales		
Servicio de traslados			-		
Conserjería					
Lavandería					
Cambio de Moneda					
Frigobar					
Valet Parking					
Business Center					
Emergencias las 24 horas					
Health Club					
Internet Wi fi					
Room Service 24 horas					
Programa especial para huéspedes Japoneses					

Nombre del Hotel:		Logotipo	Foto de la Fachada															
Hotel Etoile																		
Descripción del Hotel																		
Categoría:	5 estrellas																	
Ubicación	Recoleta																	
Dirección:	Pte. Moreno M. Ortiz 1835																	
Telefono	4805-2626																	
Email	reservas@etoile.com.ar																	
Dirección Web	www.etoile.com.ar																	
Cantidad de Hab.	96 habitaciones																	
\$\$ Hab. Estándar	USD 140																	
<table border="1"> <tr> <td colspan="3">Servicios de Alimentos y Bebidas</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Nombre</td> <td>Breve Descripción</td> </tr> <tr> <td>Restaurant</td> <td>Pigalle</td> <td>Comida Internacional y Nacional, con servicios de Desayuno, Almuerzo y Cena</td> </tr> <tr> <td>Bar</td> <td>Cheese &amp; Wine Bar</td> <td>Cóctetes Internacionales y Nacionales. Ofrece appetizers, snacks y ensaladas</td> </tr> <tr> <td>-</td> <td>-</td> <td>-</td> </tr> </table>				Servicios de Alimentos y Bebidas				Nombre	Breve Descripción	Restaurant	Pigalle	Comida Internacional y Nacional, con servicios de Desayuno, Almuerzo y Cena	Bar	Cheese & Wine Bar	Cóctetes Internacionales y Nacionales. Ofrece appetizers, snacks y ensaladas	-	-	-
Servicios de Alimentos y Bebidas																		
	Nombre	Breve Descripción																
Restaurant	Pigalle	Comida Internacional y Nacional, con servicios de Desayuno, Almuerzo y Cena																
Bar	Cheese & Wine Bar	Cóctetes Internacionales y Nacionales. Ofrece appetizers, snacks y ensaladas																
-	-	-																
Servicios Extras		Menciones Especiales																
Piscina Climatizada		Este hotel es el único situado en los Jardines de la Recoleta, en el corazón del área más elegante, tradicional y segura de Buenos Aires. El distrito se caracteriza por la típica arquitectura francesa y sus edificios son imponentes y de aspecto señorial, por lo que es una de las zonas más populares entre los turistas																
Gimnasio																		
Lavandería																		
Caja de Seguridad																		
Mini Bar																		
Tv por Cable																		
Aire Acondicionado																		
Personal de Seguridad																		
Servicio de Catering																		
Internet Wi fi																		
Tina para Hidromasajes																		
Salones para Eventos																		

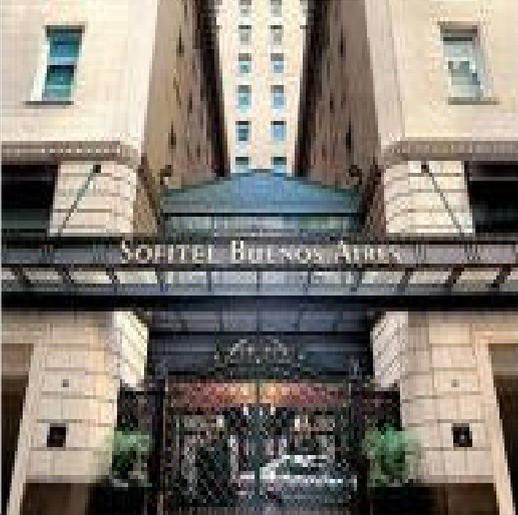
Nombre del Hotel:		Logotipo	Foto de la Fachada																										
Hotel Four Seasons																													
Descripción del Hotel																													
Categoría:	5 estrellas																												
Ubicación	Recoleta																												
Dirección:	Posadas 1086																												
Telefono	4321-1200																												
Email	-																												
Dirección Web	www.fourseasons.com																												
Cantidad de Hab.	138 habitaciones y 27 suites																												
\$\$ Hab. Estándar	U\$D 395																												
<table border="1" style="margin: auto;"> <tr> <td colspan="2">Servicios de Alimentos y Bebidas</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Nombre</td> <td style="text-align: center;">Breve Descripción</td> </tr> <tr> <td>Restaurant</td> <td>Le Mistral</td> <td>Ofrece una cocina mediterránea preparada con un toque sudamericano.</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Bar</td> <td>Le Dome</td> <td>Ofrece cócteles y los mejores vinos argentinos.</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Restaurant</td> <td>La Mansión</td> <td>Ofrece el Brunch los días Domingos con un valor aproximado de 130 Usd por persona.</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>				Servicios de Alimentos y Bebidas						Nombre	Breve Descripción	Restaurant	Le Mistral	Ofrece una cocina mediterránea preparada con un toque sudamericano.				Bar	Le Dome	Ofrece cócteles y los mejores vinos argentinos.				Restaurant	La Mansión	Ofrece el Brunch los días Domingos con un valor aproximado de 130 Usd por persona.			
Servicios de Alimentos y Bebidas																													
Nombre	Breve Descripción																												
Restaurant	Le Mistral	Ofrece una cocina mediterránea preparada con un toque sudamericano.																											
Bar	Le Dome	Ofrece cócteles y los mejores vinos argentinos.																											
Restaurant	La Mansión	Ofrece el Brunch los días Domingos con un valor aproximado de 130 Usd por persona.																											
Servicios Extras		Menciones Especiales																											
2 celulares		El Palacio Álzaga Unzué es una de las residencias más imponentes de la aristocracia de comienzos del siglo XX de la ciudad de Buenos Aires, Argentina. Desde 1980 forma parte del hotel cinco estrellas Four Seasons Buenos Aires Hotel, actualmente de la cadena Four Seasons, y se encuentra en la calle Cerrito n° 1441. Fue declarado Bien de Interés Histórico Artístico por el Gobierno de la Ciudad en 1997.																											
Sala de Conferencias																													
Lavandería																													
CD Player y DVD en el cuarto																													
Frigobar																													
Valet Parking																													
Business Center																													
Express Check In y Check Out																													
Health Club																													
Internet Wi fi																													
Room Service 24 horas																													
Servicio de Secretaría																													

Nombre del Hotel:		Logotipo	Foto de la Fachada
Hotel Hilton			
Descripción del Hotel			
Categoría:	5 estrellas		
Ubicación	Puerto Madero Este		
Dirección:	Machaca Guemes 351		
Telefono	4891-0000		
Email	-		
Dirección Web	www1.hilton.com		
Cantidad de Hab.	418 habitaciones		
\$\$ Hab. Estándar	USD 145		
Servicios de Alimentos y Bebidas			
	Nombre	Breve Descripción	
Restaurant	El Faro	Sirve tanto el desayuno, almuerzo, cena y brunch los días domingos con opciones à la carte.	
Bar	Mosto	Coctelería Internacional y Nacional, ideal para los empleados que trabajan cerca del Hotel.	
Panadería	Take Away	Gran variedad de deliciosos panes y pasteles. También hay opciones de comidas estilo delicatessen	
Servicios Extras			Menciones Especiales
Video en habitación			El proyecto surgió hacia 1998, cuando la compañía South Convention Center anunció el proyecto de construcción de un centro de oficinas que incluiría un hotel de la cadena Hilton. La polémica se disparó a fines de noviembre de ese año, cuando la constructora habría destruido parte de los restos de una embarcación hundida que estaba sepultada desde fines del siglo XVIII. A pesar de los conflictos, el hecho consumado no tuvo mayores consecuencias, y la obra avanzó.
Tv Cable			
Sauna			
Valet Parking			
Mini Bar			
Lavandería			
Internet Wi fi			
Acceso para discapacitados			
Sala para convenciones			
Asistencia Médica			
Aire Acondicionado			
Cajas de seguridad			
Personal de Seguridad			
Servicio de Mucama las 24 horas			

Nombre del Hotel:		Logotipo	Foto de la Fachada																		
Hotel Marriot																					
Descripción del Hotel																					
Categoría:	5 estrellas																				
Ubicación	Retiro																				
Dirección:	Florida 1005																				
Telefono	4318-3000																				
Email	-																				
Dirección Web	hoteles.latinoamerica.marriott.com																				
Cantidad de Hab.	243 habitaciones																				
\$\$ Hab. Estándar	USD 205																				
<table border="1" style="margin: auto;"> <tr> <td colspan="2">Servicios de Alimentos y Bebidas</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <th>Nombre</th> <th>Breve Descripción</th> </tr> <tr> <td>Restaurant</td> <td>La Brasserie</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Ofrece tanto el Desayuno como el Almuerzo</td> </tr> <tr> <td>Restaurant</td> <td>Plaza Grill</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Ofrece una alternativa al estilo parrilla. Almuerzo y Cena</td> </tr> <tr> <td>Bar</td> <td>Plaza Bar</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Tragos Internacionales y Nacionales. Emparedados, Snacks y Ensaladas</td> </tr> </table>				Servicios de Alimentos y Bebidas				Nombre	Breve Descripción	Restaurant	La Brasserie		Ofrece tanto el Desayuno como el Almuerzo	Restaurant	Plaza Grill		Ofrece una alternativa al estilo parrilla. Almuerzo y Cena	Bar	Plaza Bar		Tragos Internacionales y Nacionales. Emparedados, Snacks y Ensaladas
Servicios de Alimentos y Bebidas																					
Nombre	Breve Descripción																				
Restaurant	La Brasserie																				
	Ofrece tanto el Desayuno como el Almuerzo																				
Restaurant	Plaza Grill																				
	Ofrece una alternativa al estilo parrilla. Almuerzo y Cena																				
Bar	Plaza Bar																				
	Tragos Internacionales y Nacionales. Emparedados, Snacks y Ensaladas																				
Servicios Extras			Menciones Especiales																		
Wi fi sin cargo en la áreas públicas			Emprendimiento del empresario Ernesto Tornquist, es obra del arquitecto alemán Alfred Zucker, fue inaugurado el 15 de julio de 1909 y responde al eclecticismo historicista predominante en la época, siendo considerado el primer hotel de lujo de Sudamérica. Contó con comodidades excepcionales para la época, como una central telefónica, ascensores Otis, red de agua fría y caliente.																		
Fitness Center																					
Lavandería																					
Business Center																					
Sala de Reuniones																					
Valet Parking																					
Gift Shop																					
Caja de Seguridad																					
Health Club																					
Internet Wi fi																					
Room Service 24 horas																					
Alquiler de Autos																					

Hotel Panamericano			
Descripción del Hotel			
Categoría:	5 estrellas		
Ubicación	Micro Centro		
Dirección:	Carlos Pellegrini 525		
Telefono	4348-5000		
Email	-		
Dirección Web	www.panamericanobuenosaires.com		
Cantidad de Hab.	362 habitaciones		
\$\$ Hab. Estándar	USD 315		
Servicios de Alimentos y Bebidas			
	Nombre	Breve Descripción	
Restaurant	Tomo I	Ofrece una gran variedad de platos. El restaurant fue rediseñado en el último tiempo.	
Restaurant	La Luciénaga	Ubicado en el mismo lobby del Hotel. Ofrece almuerzo, cena y brunch los domingos.	
Bar	Celtic Bar	Ideal para disfrutar de spirits, cocktails y bebidas.. Con mesa de pool, área fumador y Wi-Fi Zone.	
Servicios Extras		Menciones Especiales	
Jacuzzi en la habitación		Entre 1993 y 2005 el Panamericano obtuvo la licencia de la cadena hotelera Crowne Plaza, transformándose en el Hotel Crowne Plaza Panamericano en ese período. En junio de 2005, la firma anunció que no renovarían el contrato de management del Panamericano, con lo cual el hotel volvió a su denominación original.	
Tv Cable			
Sauna			
Valet Parking			
Mini Bar			
Lavandería			
Internet Wi fi			
Acceso para discapacitados			
DVD VCR			
Asistencia Médica			
Aire Acondicionado			
Cajas de seguridad			

Nombre del Hotel:		Logotipo	Foto de la Fachada																		
Hotel Sheraton Libertador																					
Descripción del Hotel																					
Categoría:	5 estrellas																				
Ubicación	Centro																				
Dirección:	Avenida Córdoba 690																				
Telefono	4321-0000																				
Email	-																				
Dirección Web	www.sheraton.com/libertador																				
Cantidad de Hab.	200 habitaciones																				
\$\$ Hab. Estándar	U\$D 350																				
<table border="1" style="margin: auto;"> <tr> <td colspan="2">Servicios de Alimentos y Bebidas</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <th>Nombre</th> <th>Breve Descripción</th> </tr> <tr> <td>Restaurant</td> <td>Maximilian</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Ofrece entretenimiento en vivo, como show de piano y jazz, con espléndidos cócteles. Almuerzo y Cena.</td> </tr> <tr> <td>Restaurant</td> <td>La Pergola</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Ofrece una gran variedad de platos internacionales tipo bufet para el desayuno y el almuerzo.</td> </tr> <tr> <td>-</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> </tr> </table>				Servicios de Alimentos y Bebidas				Nombre	Breve Descripción	Restaurant	Maximilian		Ofrece entretenimiento en vivo, como show de piano y jazz, con espléndidos cócteles. Almuerzo y Cena.	Restaurant	La Pergola		Ofrece una gran variedad de platos internacionales tipo bufet para el desayuno y el almuerzo.	-			
Servicios de Alimentos y Bebidas																					
Nombre	Breve Descripción																				
Restaurant	Maximilian																				
	Ofrece entretenimiento en vivo, como show de piano y jazz, con espléndidos cócteles. Almuerzo y Cena.																				
Restaurant	La Pergola																				
	Ofrece una gran variedad de platos internacionales tipo bufet para el desayuno y el almuerzo.																				
-																					
Servicios Extras		Menciones Especiales																			
Sauna		El Hotel Libertador fue construido por iniciativa de Norberto Cafiero, por la empresa UR-CON S.A. El proyecto, realizado en 1975, perteneció al estudio de los arquitectos Santiago Sánchez Elía y Federico Peralta Ramos. El edificio fue terminado en 1977, preparado especialmente para alojar a los turistas que llegarían a Buenos Aires para presenciar el Mundial de Fútbol Argentina 1978.																			
Piscina Climatizada																					
Lavandería																					
Campo de Golf cercano																					
Cambio de Moneda																					
Valet Parking																					
Gimnasio																					
Ocho sala de reuniones																					
Health Club																					
Internet Wi fi																					
Room Service 24 horas																					
Tratamiento de masajes																					

Nombre del Hotel:		Logotipo	Foto de la Fachada
Hotel Sofitel Arroyo			
Descripción del Hotel			
Categoría:	5 estrellas		
Ubicación	Retiro		
Dirección:	Arroyo 841/849		
Telefono	4131-0000		
Email	-		
Dirección Web	www.sofitelbuenosaires.com		
Cantidad de Hab.	173 habitaciones		
\$\$ Hab. Estándar	USD 390		
Servicios de Alimentos y Bebidas			
	Nombre	Breve Descripción	
Restaurant	Le Sud	Cocina francesa con las últimas tendencias internacionales.	
Bar	Café Arroyo	El café ofrece sandwiches, tentempiés y ensaladas para el almuerzo, té y cócteles por la noche.	
Bar	La Bibliotheque	Ofrece Bebidas y Cócteles. WiFi también disponible sin costo.	
Servicios Extras			Menciones Especiales
Piscina Climatizada			El edificio es de estilo ecléctico historicista, con fuertes reminiscencias en su cúpula del Mausoleo de Halicarnaso, en Asia Menor. La voluntad de primer dueño era construir el edificio más alto de Buenos Aires, superando al Palacio Barolo, pero la Intendencia se lo impidió.
Gimnasio			
Lavandería			
Consejería			
Mini Bar			
Productos de Baños de Jean Marie Farina			
Boutique			
Servicio de Vestuario			
Business Center			
Internet Wi fi			
Tv Cable			
Salones para Eventos			

Nombre del Hotel:		Logotipo	Foto de la Fachada		
Faena Hotel & Universe					
Descripción del Hotel					
Categoría:	5 estrellas				
Ubicación	Puerto Madero				
Dirección:	Martha Salotti 445				
Telefono	4010-9000				
Email	-				
Dirección Web	www.faenahotelanduniverse.com				
Cantidad de Hab.	105 habitaciones				
\$\$ Hab. Estándar	USD 545				
<table border="1" style="margin: auto;"> <tr> <td colspan="2">Servicios de Alimentos y Bebidas</td> </tr> </table>				Servicios de Alimentos y Bebidas	
Servicios de Alimentos y Bebidas					
	Nombre	Breve Descripción			
Restaurant	El Mercado	Ofrece desayuno, Almuerzo y Cena. Se especializa en la cocina autóctono argentina.			
Restaurant	El Bistro	Abierto solamente para la Cena. Cocina Mediterránea Francesa			
Bar	Library Lounge	Coctelería Internacional. Ofrece Shows en vivo los Miercoles, Jueves, Viernes y Sabados.			
Servicios Extras			Menciones Especiales		
Aire Acondicionado			El terreno donde se ubica el Hotel hoy en dia solía ser un antiguo depósito de grano de la empresa Molinos de La Plata. En 2001 fue comprado por Alan Faena, gracias a la inversión de capitales extranjeros. Restaurado y decorado por el diseñador Philippe Starck es considerado uno de los Hoteles mas lujosos de Latinoamérica.		
Internet Wi fi					
Lavandería					
Valet Parking					
Salas de Conferencias					
TV Cable					
Health Club					
Piscina Exterior Climatizada					
Sauna / Hamman					
Habitaciones NO Fumadores					
Calefacción Central					
Frigobar					

Nombre del Hotel:		Logotipo	Foto de la Fachada
Hotel InterContinental			
Descripción del Hotel			
Categoría:	5 estrellas		
Ubicación	Montserrat		
Dirección:	Moreno 809		
Telefono	4340-7100		
Email	reservas@interconti.com.ar		
Dirección Web	www.intercontinental.com		
Cantidad de Hab.	309		
\$\$ Hab. Estándar	USD 256		
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Servicios de Alimentos y Bebidas</div>			
	Nombre	Breve Descripción	
Restaurant	Mediterráneo	Ofrece como su nombre lo indica una cocina Mediterránea. Abierto para Desayuno y Almuerzo.	
Restaurant	Terraza de Virrey	Clásica Parrilla del centro de la ciudad. Abierto solamente durante la Cena.	
Bar	Café de las Luces	Coctelería Internacional y Nacional. Ofrece ensaladas, petit fours y snacks.	
Servicios Extras		Menciones Especiales	
Piscina Climatizada		<p>Fue proyectado en 1989, y se inauguró en 1995. Se trata de una gran torre de estilo postmoderno, que se construyó en terrenos que pertenecían a la Iglesia de San Juan Bautista.</p> <p>Desde su inauguración, ha sido sede de numerosos eventos actuando como búnker de partidos políticos durante elecciones generales, como las de 2009 (cuando Néstor Kirchner recibió los resultados por el Frente para la Victoria).</p>	
Gimnasio			
Lavandería			
Consejería			
Mini Bar			
Sauna			
Boutique de Vinos			
Servicio de Vestuario			
Business Center			
Internet Wi fi gratis en el Lobby			
Tv Cable			
Salones para Eventos			
Tralados desde el Aeropuerto			

## Ventajas y desventajas de cada marca y servicio

### ✓ **Hotel Alvear Palace**

No hay duda de que una de las grandes ventajas que El Hotel Alvear Palace posee es ser único en el país y en el mundo por su infraestructura y los detalles únicos de cada una de sus habitaciones. Es el Hotel que ocupa el primer puesto según "The Leading Hotels of the world" y es el favorito de la Alta Realeza durante la estadia en la Ciudad de Buenos Aires. El Hotel Alvear Palace está situado en una de las avenidas más caras y prestigiosas de capital, posee un estilo inigualable. En cuanto a la gastronomía el hotel posee dos restaurantes el cual uno pertenece al famoso Chef Relais Gorman especialista en la cocina francesa N°1 del país.

Una desventaja pero no muy notoria es la parte tecnológica que posee el Hotel, es decir, éste se inclina más por el estilo europeo que tiene, en vez de tener lo último en equipos tecnológicos como video conferencia o WI-Fi en todas las habitaciones.

### ✓ **Hotel Palacio Duhau Park Hyatt**

Su principal ventaja es que Hotel está ubicado en uno de los barrios más prósperos de la ciudad, está situado en la exclusiva calle Posadas y en el elegante barrio de la Recoleta, con moderna arquitectura y clásicos detalles.

El Hotel se destaca por la profesionalidad de su personal y la vocación de servicio que logra una alta calidad en el servicio.

### ✓ **Hotel Caesar Park**

Una de las ventajas es que el Hotel Caesar Park atrae al huésped por su ubicación, en pleno Recoleta, en donde las actividades nocturnas como diurnas son diversas.

Y la desventaja de este hotel es la falta de actitud y calidez del personal según experiencias de compañeros.

### ✓ **Hotel Emperador**

Su principal ventaja es que el Hotel está ubicado en la gran Avenida del Libertador a unos pasos de la famosa Avenida 9 de Julio, situada en el exclusivo y elegante barrio de la Recoleta, con moderna arquitectura y clásicos detalles.

### ✓ **Hotel Etoile**

Su ventaja sería que, aun siendo un Hotel 5 estrellas, sus precios son mucho más accesibles al público con la seguridad de recibir los mismos servicios que en otros hoteles de la misma categoría.

Su desventaja es no estar tan posicionados en la difusión publicitaria como las otras grandes cadenas.

✓ **Hotel Four Seasons**

Una de las ventajas que este hotel posee es la moderna y lujosa comodidad de una torre contemporánea y la elegancia majestuosa de la mansión Belle Epoque, que se encuentra a su lado.

✓ **Hotel Hilton**

Su ventaja está caracterizada por su alta calidad y gama de tecnología en el país. Se ubica en la zona de crecimiento turístico y en una zona donde se puede contemplar los nuevos edificios llamados "Edificios del Tercer Mundo" por estar todos hechos de vidrios.

✓ **Hotel Marriott**

El Hotel posee una gran antigüedad en nuestro país, ubicado en la Plaza San Martín. Está ubicado sólo a pasos de la dinámica peatonal Florida, cerca del corazón bancario, comercial y de negocios. A pocos minutos del aeropuerto Ezeiza y del aeroparque Jorge Newbery.

✓ **Hotel Panamericano**

Está ubicado en plena avenida de 9 de Julio, a metros del obelisco y del prestigioso Teatro Colón. Se caracteriza por tener 24 salones para cualquier ocasión social o corporativa.

✓ **Hotel Sheraton Libertador**

Situado en plena Avenida Córdoba a metros de Galerías Pacifico y la transitada calle Florida. Uno puede disfrutar del centro de negocios con servicio completo y el gimnasio de alta tecnología con piscina en el interior.

Gracias a la cadena mundial que ofrece el Hotel Sheraton Libertador, los huéspedes se sentirán confiados y satisfechos del servicio durante su estadía en la ciudad.

✓ **Hotel Sofitel Arroyos**

Unas de las ventajas es que el hotel posee un estilo francés simétrico, es decir, cuando un huésped se hospeda en ese alojamiento notara el detalle que le da el toque de calidez, confort y orden, con colores tenues y un aroma a limón por todo el hotel.

Una desventaja del lugar es que al ser un edificio, que antes era una mansión, no posee un gran espacio en cuanto los pasillos y las habitaciones, podríamos encontrar una habitación que tiene una vista a una pared.

✓ **Hotel InterContinental**

Quizás la principal ventaja de este Hotel sea al mismo tiempo su principal desventaja. Ésta es la ubicación misma del hotel. Éste se encuentra en pleno centro de la ciudad cerca de los principales centros de negocios, cerca de la calle Florida (la cual es muy solicitada por turistas extranjeros), a sólo unas cuerdas de Plaza de Mayo y a unas diez de Puerto Madero. Sin embargo, el centro de la ciudad, debido a que es una zona en donde muy pocas personas viven y sólo van durante el día a trabajar, de noche es una zona poco transitada y a veces insegura para caminar.

### ✓ **Hotel Faena**

El Hotel Faena se caracteriza por ser un Hotel diferente a los típicos 5 estrellas que podemos encontrar en la ciudad, diseñado por el Arquitecto Francés Phillippe Starck, el hotel se encuentra en Puerto Madero, el barrio con el mayor auge económico de la Ciudad y al mismo tiempo el más seguro. A sólo unas cuadras del centro de la ciudad los huéspedes del hotel pueden disfrutar de un relajante masaje en el exclusivo Spa y tomar algo cerca de la Pileta climatizada del Hotel.

Quizás la principal desventaja del Faena sería la relación precio-calidad. Una noche en alta temporada dentro de este lujoso Hotel ronda los 700 u\$d, por lo tanto los huéspedes exigen un servicio de excelencia por este precio.

## **El Departamento de Recepción**

### **Introducción \ Definición**

Para comenzar empezaremos diciendo que los distintos departamentos que constituyen un hotel tienen gran importancia y no conviene destacar una mayor relevancia para uno u otro. Un hotel es una empresa de servicios, y la sincronización, coordinación y control interdepartamental es lo que va a determinar, además de su categoría, su reputación a nivel comercial sin olvidar que cada departamento tiene funciones concretas y específicas, y que igualmente desempeña un papel dentro de la organización general dentro de la empresa.

El departamento de recepción es la tarjeta de presentación del hotel. Tiene gran importancia de cara a la clientela, ya que es el primer departamento con el que el cliente tiene relación, bien sea de una forma personal a su llegada, bien a través de cualquier medio de comunicación, teléfono, fax, carta, etc., si hace reserva antes de su llegada.

La primera y última impresión son las que mayor importancia tienen para la mayoría de los clientes. La primera, debido a que el ser humano siempre se deja impresionar fácilmente por las imágenes, ésta va a predisponer a la mayoría de la clientela a favor o en contra del establecimiento según haya sido favorable o desfavorable para cada cliente.

Los profesionales de este departamento para causar una buena impresión deben estar uniformados y aseados, guardar una compostura correcta que no resulte desagradable al cliente, atendiendo con rapidez y seguridad en su trabajo a cada una de las personas que se acerquen al mostrador y siendo serviciales .

## Organización y funciones

Hay que decir que la organización del departamento de recepción varía de un establecimiento a otro sensiblemente, no es lo mismo un hotel rural que un hotel en la costa, la organización es distinta.

Hay una gran gama de factores que se dividen directamente en la organización de este departamento, entre los que vamos a destacar como importantes:

### Factores:

- ✓ Tipo de establecimiento
  - ✓ Categoría del mismo.
  - ✓ Ubicación
  - ✓ Tipo de clientela
  - ✓ Grado de mecanización o automatización.
- 
- ✓ El tipo de establecimiento repercute en la organización y va en relación directa con la cantidad, variedad y calidad de los servicios.
  - ✓ La categoría del establecimiento afecta a la organización, el grado de especialización de los empleados será mayor cuanto mayor sea la categoría. En hoteles de máxima categoría será más factible una mejor racionalización del trabajo, dividiendo y relacionando las actividades que debe realizar cada trabajador.
  - ✓ La ubicación y el tipo de clientela, que suelen ir paralelamente, tienen su importancia en relación con la organización. Por ejemplo, no es igual la organización en la recepción de un hotel de congresos, donde habrá un elevado porcentaje de entradas y salidas diariamente, al ser un turismo de paso con un bajo índice de pernoctaciones. El turismo en un hotel de costa es todo lo contrario, al ser un turismo vacacional donde los clientes que se registren o salgan a diario es mínimo.
  - ✓ El grado de mecanización y automatización afecta directamente a la organización, especialización de los empleados y a la cantidad de los mismos necesarios en la recepción, es decir, establecimientos con organización manual necesitan más número de empleados y a la inversa en hoteles con un grado de automatización y mecanización, pero la mano de obra de estos últimos deberá ser más cualificada, ya que ésta debe conocer y manejar máquinas facturadoras en el caso de mecanización, y ordenadores en el caso de la automatización.

### **Descripción de tareas del Departamento de Recepción de un Hotel 5 estrellas**

- ✓ Ser cortés y amable con todo individuo que se dirija a la recepción, sea huésped o no. Brindar información ante cualquier consulta de aquellas personas que estén o no alojadas en el hotel.
- ✓ Brindar una calidad bienvenida y despedida.
- ✓ Reportarse a su área de trabajo puntualmente, vistiendo correctamente el uniforme y con su identificación colocada.
- ✓ Tener amplio conocimiento de los estándares de calidad del sector y ejercer correspondiente aplicación de los mismos.
- ✓ Realizar el check in y check out a los huéspedes del hotel de manera cordial y eficiente. Cumplir con todos los procedimientos que requieren cada uno de los procesos.
- ✓ Realizar todas las operaciones relacionadas con la caja de manera competente.
- ✓ Procesar los pagos de acuerdo a los requerimientos establecidos por el hotel.
- ✓ Poseer conocimiento de las políticas de pago y créditos, autorizaciones de tarjetas de crédito, procedimientos para cheques personales, depósitos en efectivo, aceptación de vouchers, etc.
- ✓ Manejar rápida y eficientemente las reservas del huésped con el fin de lograr la correcta y satisfactoria ubicación para el mismo en el hotel.
- ✓ Tener buen conocimiento de las tarifas especiales y programas corporativos, incluyendo requerimientos, descuentos y arreglos especiales, servicios y amenities.
- ✓ Estar bien informado sobre las habitaciones, tamaño, diseños, tipos de camas, características especiales, y tarifas de las mismas.
- ✓ Poseer Dominio de los Sistemas utilizados en el Front Office (Opera, Holidex, Fidelio, VingCard, Servitron, etc.).
- ✓ Estar familiarizado con los reportes diarios de Recepción.
- ✓ Tener amplio conocimiento de los Programas de Membresía del hotel y sus beneficios. Ofrecerlos y venderlos a los huéspedes.

- ✓ Debe estar preparado y mantenerse actualizado con todas las informaciones concernientes a funciones, reuniones, convenciones y promociones especiales que se realicen dentro del Hotel.
- ✓ Mantenerse informado sobre las llegadas, salidas y porcentaje de ocupación diaria así como también sobre los pronósticos de ocupación semanales, quincenales, y mensuales del hotel, para poder proveer una rápida información a los huéspedes y empleados.
- ✓ Realizar todas las tareas del turno en forma competente de acuerdo al check list del turno de Tareas de Recepción.
- ✓ Estar capacitado para tomar las novedades del turno y resolver los temas pendientes con responsabilidad y en forma efectiva.
- ✓ Asumir las tareas adicionales asignadas por los Supervisores del Sector de manera competente (Solicitudes especiales y tareas particulares asignadas a cada recepcionista como ser Honeymooners, Grupos, Membresías, Pedidos, etc.).
- ✓ Estar siempre atentos a vender los servicios del hotel en forma adecuada ofreciendo nuestro producto como primera opción.
- ✓ Ofrecer los Upsellings correspondientes para optimizar las ventas del hotel de acuerdo a los diferentes tipos de habitaciones disponibles ya sea al check in o durante otros momentos de contacto con el huésped durante la estadía.
- ✓ Revisar diariamente los mails y tomar acciones oportunas.
- ✓ Obtener un profundo conocimiento de los servicios, facilidades del hotel y conocimiento general de las atracciones de las zonas vecinas al mismo.
- ✓ Tener amplio conocimientos de todos los departamentos del hotel y sus diferentes funciones y horarios.
- ✓ Aprender y practicar los procedimientos correctos acerca de cómo atender llamadas telefónicas, ponerlas en espera y como transferir las mismas.
- ✓ Tener conocimientos de los procedimientos para el check in de grupos.
- ✓ Conocer los procedimientos para el manejo de correo, mensajes y paquetes de los huéspedes.

- ✓ Conocer los procedimientos de depósitos de cajas de seguridad de Recepción.
- ✓ Notificar al gerente del sector o Supervisor de las circunstancias inusuales o situaciones problemáticas de manera que sean tratados a tiempo y apropiadamente.
- ✓ Tomar nota de los pedidos de los huéspedes, quejas o problemas e inmediatamente notificarlos al Supervisor inmediato del departamento que corresponda para que resuelvan dicha situación. Hacer seguimiento hasta asegurarse de que se haya solucionado el tema.
- ✓ Mantener una actitud positiva y brindar una sonrisa permanente.
- ✓ Demostrar una actitud pro-activa y de buena predisposición antes los requerimientos especiales que pueda hacer un huésped, el gerente de área o supervisor.
- ✓ Cada empleado tiene la responsabilidad y está facultado para buscar una solución, aunque tenga que involucrar a otros, hasta responder satisfactoriamente al cliente, debiendo informar la acción y resultados al supervisor de área.
- ✓ Conocer las políticas de confidencialidad de datos de la empresa y de huéspedes que maneja el hotel y hacerlas cumplir.
- ✓ Conocer los procedimientos del sector en caso de evacuación. Conocer los procedimientos existentes para el manejo de emergencias.

### **Estándares de los Departamentos de un Hotel 5 estrellas**

Los estándares de departamento se ocupan del trato del cliente, la distribución de servicios del hotel y el suministro tanto de las instalaciones como de servicios que satisfagan las necesidades y requisitos directos de los clientes. En otras palabras, se ocupan de los intereses del cliente colocándoles en el centro del escenario.

El desempeño de los estándares de departamento de Hotel tiene como objeto ilustrar, tanto el desempeño explícitamente como de forma medible, que los Hoteles y los Centro Turísticos "saben lo que hacen". Los estándares demuestran que los hoteles y su personal pueden realmente anticiparse a las necesidades del cliente, y que pueden ocuparse de los problemas, eliminar los obstáculos y, lo que es más, hacerlo en un entorno cómodo y relajado.

Los estándares de departamento de Hotel se han concebido para alcanzar cuatro objetivos importantes:

- ❖ Garantizar que se satisfagan las necesidades del cliente, al tiempo que se diseña cada momento del servicio con cuidado e interés. Su objeto es tener un gran efecto en el reconocimiento del cliente, y al mismo tiempo ofrecer servicios de hotel clave.
- ❖ Proporcionar una base formativa en relación con los servicios y comportamientos a nivel departamental, estableciendo los puntos de contacto en los que el cliente puede agradecer la interacción y por lo que puede asegurarse el éxito de ésta.
- ❖ Establecer medidas referenciales por las que puedan observarse y evaluarse las formas de interacción con el cliente, pues son críticas en cualquier entorno orientado a los servicios.
- ❖ Como modelos de práctica, pueden llevarse a cabo en todas las culturas y a escala mundial, con lo que se garantiza una coherencia en la experiencia, que es calurosa y acogedora.

El sentido de estilo y eficacia que se pretende que transmitan estos estándares conforma la fundación de la marca y la empresa de los hoteles de una cadena. Refuerzan la intención y la promesa de la marca en cada fase de la experiencia del cliente, creando un sentido de atención y cuidado al que siempre buscará regresar.

Ejemplo de Visión, Misión y Valores dentro de un Hotel 5 estrellas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires

LA VISIÓN

Ser el Hotel líder y preferido de Buenos Aires

LA MISIÓN

Desarrollar un producto exclusivo de Alta Calidad que satisfaga consistentemente las expectativas de los más exigentes Clientes, involucrando a todos los empleados en su creación, mercadeo y producción, haciendo que los proveedores participen en la formación del mismo, asegurando una rentabilidad adecuada para los accionistas y actuando como una empresa comunitariamente responsable.

CO-MISION DE RECEPCIÓN

Alcanzar la máxima satisfacción y lealtad de nuestros clientes y posicionarse como la mejor opción en hoteles de alta categoría, optimizando las ganancias operativas y desarrollándonos profesionalmente.

VALORES DE LA ORGANIZACIÓN

“Integridad, Compromiso y Mejora Continua”  
porque  
“EL CLIENTE ESTÁ PRIMERO”

**INTEGRIDAD**

La honradez y la lealtad rigen nuestros actos, comenzando con el respeto mutuo, cumplimos nuestras promesas y reconocemos nuestros errores.

**COMPROMISO**

Debemos estar preparados, a través del entrenamiento y la capacitación, a tomar decisiones que nos permitan lograr en forma efectiva y eficiente, la satisfacción de nuestros clientes.

**MEJORA CONTINUA**

Practicar la creatividad y la innovación a fin de mejorar continuamente la calidad de nuestros productos y servicios para liderar el mercado.

**EL CLIENTE ES PRIMERO**

Las necesidades y expectativas de nuestros clientes son los criterios que nos guían en el diseño de los estándares de nuestros productos y servicio.

## **Estándares del Departamento de Recepción de un Hotel 5 estrellas**

### **Llegada**

- El área de la entrada y las puertas y ventanas de cristal se mantendrán limpias y pulidas.
- Habrá porteros dedicados especialmente a las llegadas de los clientes en todas las entradas del Hotel, desde las 7 hasta las 23 horas como mínimo, con uniformes distintivos e inspirados en la localidad.
- Se saludará a los clientes que acaben de llegar utilizándose el nombre del Hotel, su procedencia.
- Los porteros facilitarán información de modo discreto acerca del importe del taxi del Hotel/Aeropuerto mientras el cliente se baja del taxi.
- Los porteros dirigirán a los clientes a la Recepción, y si es posible, facilitarán el nombre del miembro del personal de guardia en Recepción.
- Se atiende el equipaje del cliente a la perfección, para que el cliente no tenga que acordarse de él ni buscarlo en ningún momento.
- Los carritos para el equipaje se mantendrán perfectamente ordenados y fuera de la vista.
- Los porteros y el conserje pueden proporcionar breves direcciones locales, consejos sobre precios de taxis y otras opciones de transporte.

### **Estacionamiento con servicio de Valet**

En los casos que lo requiera el mercado, los hoteles deben ofrecer estacionamiento con servicio de Valet. Si se ofrece este servicio, se aplicaran los siguientes estándares:

- Se mantendrá despejada el área de llegadas o patio mediante un estacionamiento controlado.
- Empleados uniformados o de recepción ofrecerán de inmediato ayuda con el equipaje.
- Los coches se devuelven a los clientes exactamente igual que como los dejaron.
- Puede ofrecerse un servicio de cortesía como por ejemplo, limpieza del parabrisas, de la alfombrilla para el suelo o de la funda para el reposacabezas.
- Los valets de estacionamiento podrán facilitar direcciones locales, rutas óptimas de conducción, consejos y mapas de la localidad.

### **Registro de Entrada**

- La cola para efectuar el registro de entrada y de salida del hotel no excederá de tres huéspedes.
- El procedimiento de registro de entrada no durará más de cuatro minutos.

- Todos los datos de la reserva se verificarán con el cliente.
- Se facilitará un formulario impreso de pre-reserva.
- Se ofrecerán las opciones de alojamiento para fumadores y para no fumadores.
- En el caso que la habitación la ocupen dos personas, se ofrecerá y facilitará una segunda llave.
- El precio de la habitación aparecerá escrito en el material publicitario que se proporciona al cliente, si procede. No se mencionará de palabra.
- Se confirmará la fecha y hora de partida.
- Debe notificarse a los clientes su número de habitación, aunque con el cuidado de que no lo oigan otras personas, por seguridad.
- Se ofrecerá a los clientes un servicio de equipajes.
- Se entregará el equipaje en la habitación en un margen de siete minutos a partir del registro.

### **Registro de entrada VIP**

- Un miembro del comité ejecutivo saludará a los clientes VIP más importantes a su llegada y los escoltará directamente a sus habitaciones, donde se llevará a cabo el registro de entrada.
- Se darán instrucciones precisas a los porteros sobre VIPs que acaban de llegar, los porteros deberán mostrar un aire de expectación por su llegada.

### **Registro de entrada de Grupo**

- En el caso de que se que se forme una reunión o grupo en el vestíbulo, se procederá a registrar a los clientes en la Recepción. No deben aparecer a la vista pizarras de hojas arrancables, caballetes ni mesas de banquetes.

### **Registro de clientes con Membresía VIP de la cadena**

- Se prepararán de antemano las tarjetas de registro y llaves si el registro de entrada se encuentra disponibles en la Sala VIP o Sector para miembros en Recepción.
- Se entregarán las llaves en una carpeta con logotipo especialmente diseñada para los socios con membresías.
- Se ofrecerán a los clientes en el momento de su llegada un refrigerio de cortesía.
- A su llegada, se debería determinar la preferencia del cliente respecto a los periódicos y la hora a la que desea despertarse.
- Los clientes con membresía VIP del hotel recibirán acceso extra al Gimnasio las 24 horas.

## **Cambio de divisas**

- Se extenderá un recibo para todas las transacciones de cambio de divisas, indicándose claramente el tipo de cambio.

## **Los pequeños detalles / Little things that make the difference**

- Se ofrecerá o proporcionará a los clientes una calidad de los siguientes servicios a su llegada al hotel:
  - Kit de recuperación de jet lag
  - Conserjería interna

## **Kit de recuperación de Jet Lag**

Los kits de recuperación de jet lag se ofrecerán en el momento del registro de entrada, 24 horas del día, siete días de la semana en calidad de cortesía, utilizando la siguiente lista a modo de pautas:

- ✓ Viaje de Oriente a Occidente o viceversa solamente, y siempre que el cliente haya viajado a través de un mínimo de tres zonas horarias.
- ✓ Viaje de Norte a Sur o viceversa, siempre que el cliente haya viajado un vuelo mínimo de cinco horas, incluso si no ha viajado a través de ninguna zona horaria.
- ✓ Otra posibilidad es que en algún momento se prefiera colocar el kit de recuperación de jet lag en el baño de la habitación del cliente.
- ✓ Cada kit contendrá agua de lavanda floral en spray, gel hidratante y bolas aromáticas de cítricos en plena floración.

## **Cajas Fuertes**

- Se mantendrán en todo momento una absoluta confidencialidad.
- Los formularios para efectuar depósitos en cada fuerte se archivarán bajo el nombre o número de habitación, no bajo el número de la llave.
- La firma del cliente se verificará antes de permitirle el acceso a la caja fuerte.

## **Llamada de despertador**

- Se recibirán las llamadas despertador en un margen de tres minutos a partir de la hora solicitada.
- Se ofrecerán a los clientes una segunda llamada recordatorio.
- Las llamadas despertador no serán electrónicas para los clientes regulares. Pueden utilizarse llamadas automáticas para despertar a clientes de tours o que viajan en grupos.
- Se anunciará la hora del día al realizar la llamada despertador.

## **Transporte del Hotel**

- Se dará a conocer la bienvenida a los clientes mediante una señalización de logotipo coherente y nombre escritos correctamente.
- Los coches o vehículos propiedad del hotel llevarán materiales publicitarios, señalización, agua mineral en botella, periódicos, entre los que uno debe ser de edición local inglesa, y revistas.
- Cuando el cliente solicita un servicio de transporte, se le deben facilitar instrucciones verbales claras sobre donde encontrar al vehículo o al conductor.
- El conductor esperará en la puerta de llegada o de seguridad.
- Los empleados ayudarán a los clientes a llevar el equipaje.
- Se conducirá de modo seguro y suave y se llamará al hotel con antelación para notificar la hora de llegada del cliente.
- Cuando el cliente llegue en coche alquilado del hotel, se le registrará de camino al hotel mediante teléfono interior del coche, se le recibirá en la entrada del hotel y se le hará entrega de la llave del hotel.
- El interior y exterior del vehículo se mantendrá limpios en todo momento.
- El vehículo no tendrá ningún desperfecto interior ni exterior.
- Los conductores de coches o limusinas del hotel ofrecerán una selección de música durante el viaje.

## **Registro de salida del Hotel y Partida**

- Llegará un portero en un margen de siete minutos a partir de la llamada para recoger las maletas.
- El registro instantáneo de salida del hotel estará claramente disponible para todos los clientes.
- Se ofrecerá a todos los clientes con membresía VIP del hotel un Late check Out sin cargo hasta las 14 horas, según disponibilidad de los empleados. Los socios que cuenten con una categoría mayor a la BASE cuentan con un Late Check Out garantizado hasta las 16 horas si lo solicitan.
- No habrá mas de tres clientes en la cola.
- El procedimiento de salida del hotel no durará más de cuatro minutos.
- Se presentará una factura impresa de hotel para su revisión.
- Se colocará la factura del cliente en una carpeta o un sobre.
- Se guardarán los papeles pertinentes relativos a la cuenta del cliente en un lugar fácilmente accesible para que el cliente pueda comprobarlos.
- La despedida de todos los clientes será personalizada y concreta, específica en cuanto al país, si procede, con una invitación a volver.
- Los empleados de recepción presentarán al empleado a cargo del paso siguiente que debe realizar el cliente, por el nombre, por ejemplo de la siguiente forma: "Pablo, en la puerta delantera, le ayudará a facilitarle un taxi".

- Los empleados ofrecerán siempre ayuda con el equipaje.
- Se recordará a los clientes los impuestos de aeropuerto y otros pagos similares, si son aplicables.

### **Registro de salida de los clientes con Membresía VIP del Hotel**

- El día anterior a la partida, se ofrecerá al cliente un servicio de reservaciones de hotel y de coche para el lugar de destino.
- El servicio de registro de salida del hotel se encuentra disponible en la recepción.
- Se preguntará a los clientes que se marchan si necesitan una reserva a la vuelta.

## Conclusiones

Con el fin de dar una respuesta al trabajo de investigación, se propuso el estudio de cuatro conceptos que se describen en el marco teórico: las técnicas de coaching, las estrategias motivacionales, el desempeño de los empleados de recepción y la calidad del servicio que estos brindan.

Es así que se tomaron aquellos factores que tienen influencia directa en el desempeño, como lo son la motivación y el coaching que pueden ser utilizados por los supervisores o gerentes del área de recepción, y se las vinculó con la calidad del servicio para intentar asociarlas y lograr de esta manera una visión global de cómo influyen directamente una con las otras, de manera tal que las expectativas del cliente queden satisfechas o en algunos casos se excedan.

Teniendo como unidad de análisis los empleados de Recepción de los Hoteles 5 estrellas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, se buscó conocer qué factores tienen en cuenta a la hora de sentirse motivados en el trabajo, que los hace brindarse al máximo para rendir de manera eficaz y eficiente ante las situaciones que pueden presentarse en el área de trabajo y de qué manera pueden afectar la ausencia de estos en el desempeño de sus tareas diarias.

Al mismo tiempo se indagó a los supervisores o gerentes de Recepción para determinar el grado de conocimiento y la aplicación de las estrategias motivacionales y las técnicas de coaching disponibles para lograr un mayor compromiso por parte de sus recursos humanos.

Durante la realización de la investigación se pudo advertir un alto grado de desmotivación por parte de los empleados de Recepción, que repercute directamente en la forma en que se desempeñan en el área de trabajo.

Los empleados suelen quejarse de las largas horas trabajadas, los pocos o nulos momentos de descanso que tienen durante su jornada laboral, la cantidad de francos que no están acordes a la cantidad de horas que trabajan y a las responsabilidades que caen sobre ellos debido a sus puestos de trabajo.

Así mismo la remuneración es relativamente baja si tenemos en consideración las capacidades y requerimientos que se necesitan para ocupar un puesto de tal magnitud dentro de un hotel. Un título universitario, idiomas, presentación impecable, trabajar feriados y fines de semana. Es un gran cúmulo de cosas que se juntan y repercuten en la motivación de cada empleado.

Todo esto se ve reflejado en ciertas falencias que se observan a la hora de responder ante un huésped, y brindar un servicio de calidad acorde a la categoría de dicho Hotel.

Aunque la mayoría de ellos se sienten en un trabajo seguro y estable, el sentimiento de sentirse parte de la empresa y tratar de exigirse más a la hora de realizar las tareas, no se encuentra entre sus inquietudes.

Ellos mismos reconocen que el hotel les brinda las herramientas necesarias para desempeñarse de manera acorde, pero se nota una falta de compromiso muy importante a la hora de aplicarlas. Los estándares se cumplen en un 70% de las oportunidades y parece que los supervisores y gerente pueden hacer poco para modificar este comportamiento.

Al mismo tiempo se observó el interés sobre el tema por parte de los jefes del departamento, ya que la desmotivación del personal es una de las principales problemáticas que aquejan a los Hoteles de esta categoría hoy en día.

Sin embargo con la realización de dicho trabajo se recaudó información, de modo tal que conociendo en mayor profundidad las inquietudes de los empleados, se pueden diseñar programas de motivación y capacitación tanto para los empleados como para los jefes de área, logrando el compromiso de todos los recursos humanos en este área neurálgica del hotel.

Considerando la importancia que tienen las estrategias de motivación, la capacitación y el coaching se pudo determinar mediante la realización de dicha investigación que estos factores tienen una fuerte influencia en el desempeño final de los Recursos Humanos de recepción de los hoteles 5 estrellas.

Y no quedan dudas, mediante observaciones, que repercuten en la calidad de servicio que estos brindan.

He experimentado también la preocupación por parte de los Jefes y Gerentes de recepción, dado que la tasa de deserción es realmente alta, y según lo que comentan, es cada vez más difícil conseguir gente entrenada y capacitada para el puesto de recepcionista.

Con el propósito de dar solución a esta problemática se planteó diseñar programas de capacitación dirigidos a los supervisores y gerentes de área, que apunten a la motivación del personal y al aprendizaje de las técnicas de coaching, sujeto este último, que mucho de los supervisores entrevistados desconocen totalmente.

Esto ayudaría a preparar y brindar las herramientas necesarias a los responsables del área ante las problemáticas de desmotivación que sufren los empleados de recepción, conociendo los factores que tiene mayor influencia y las diferentes técnicas que se pueden utilizar para revertir la falta de compromiso y mejorar el rendimiento de los recursos humanos, llevándolos a alcanzar el servicio de excelencia esperando por parte de los clientes en los hoteles de esta categoría.

Al mismo tiempo creo que la falta de reconocimiento por parte de los Supervisores genera una desmotivación en el empleado, que aún realizando las tareas de la mejor forma posible no recibe reconocimiento alguno.

Por lo tanto creo que los Gerentes del departamento deberían incentivar a los supervisores a reconocer el trabajo bien hecho de los empleados, así

sea mediante un reconocimiento escrito, o uno verbal. Esto realmente ayudaría a crear un Feed-Back positivo en la relación empleado-supervisor y motivaría al empleado a seguir desempeñándose de manera positiva.

Si nos centramos en los empleados de recepción, la implementación de un plan de seguimiento personalizado de desempeño de cada uno de ellos, sumado a un programa de premios e incentivos representaría un interesante medio para lograr un mejor desempeño hacia los fines de la organización. Esto aumentaría el esfuerzo y compromiso de cada uno, logrando que se involucren de manera proactiva en las tareas que debe desempeñar y mejorando el ambiente laboral.

Este programa debería contar con encuestas, entrevista y reuniones entre el gerente de área y los empleados, donde éste último pueda comunicar sus inquietudes y sus deseos dentro de la empresa, como pueden llegar a ser oportunidades de crecimiento, capacitaciones que los motiven o factores que mejoren las condiciones laborales y el lugar donde desempeña sus tareas diariamente. Al mismo tiempo el empleado puede comunicar también las inquietudes que los clientes tienen con respecto al servicio que se les ofrece.

De este modo cada empleado sentirá que un desempeño eficaz y eficiente dentro de la empresa tendrá a la larga su recompensa y se sentirá escuchado por parte de sus superiores, logrando de esta manera el compromiso con la visión, misión y valores que la organización posee.

Con la aplicación de dichos programas el hotel podrá sin duda, alcanzar los estándares de calidad de servicio que el cliente demande, logrando la fidelización de éste y alcanzando las metas económicas que se proponga.

## Instrumentos de medición

### Encuesta a los Colabores de Recepción de los Hoteles 5 estrellas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires

**1. ¿Hace cuanto tiempo trabaja usted en hotelería?**

Menos de 1 año  De 2 a 5 años  Mas de 5 años

**2. ¿Hace cuanto tiempo trabaja usted en este Hotel?**

Menos de 1 año  De 2 a 5 años  Mas de 5 años

**3. Marque con un tilde aquellos ítems que conozca del Hotel donde trabaja:**

La Visión  La Misión  Los Valores

**4. ¿Al ingresar al Hotel, usted realizó algún curso de Capacitación o Inducción?**

Si  No

**5. ¿Usted se siente identificado con el Hotel?**

Si  No

**6. ¿El Hotel le brindó algún Manual de Procedimiento del Área en que se desempeña?**

Si  No

**7. ¿Consulta el Manual cuando tiene alguna duda acerca del lugar donde trabaja?**

Siempre  Ocasionalmente

Casi nunca  Nunca

**8. ¿Recibe usted algún tipo de Capacitación en su área de trabajo?**

Siempre  Ocasionalmente

Casi nunca  Nunca

**9. ¿Considera que los trabajos que desempeña están de acuerdo con sus capacidades?**

Si  No

**10. ¿Cree que el esfuerzo que usted pone en su trabajo está acorde con las retribuciones que recibe?**

Si  No

**11. ¿Usted se siente seguro y estable en su lugar de trabajo?**

Si  No

**12. ¿Como considera que es la relación con sus pares en el área de trabajo?**

Muy Buena  Buena

Regular  Mala

**13. ¿Como describiría usted la relación con su Jefe de área?**

Muy Buena  Buena

Regular  Mala

**14. ¿Recibe algún tipo de incentivo por los trabajos bien realizados?**

Siempre  Ocasionalmente

Casi nunca  Nunca

**15. Enumere según sus criterios los valores a tener en cuenta a la hora de motivar a un empleado. (de 1 a 9, de Mayor a Menor Importancia)**

Remuneración	<input type="text"/>
Posibilidad de Crecimiento	<input type="text"/>
Aumento de Responsabilidad	<input type="text"/>
Buena Relación con su Jefe	<input type="text"/>
Ayuda en los prov. Personales	<input type="text"/>
Óptimas Cond. Laborales	<input type="text"/>

Reconocimiento del Trabajo realizado	<input type="text"/>
Programa de Capacitaciones	<input type="text"/>
Sentirse parte de la empresa	<input type="text"/>

**16. ¿Cree que es factible el crecimiento profesional dentro de la organización?**

Si  No

**17. ¿Con que frecuencia lo felicitan por un trabajo bien realizado?**

Siempre  Ocasionalmente   
Casi nunca  Nunca

**18. ¿Cree que usted podría hacer mejor su trabajo que como lo hace actualmente?**

Si  No

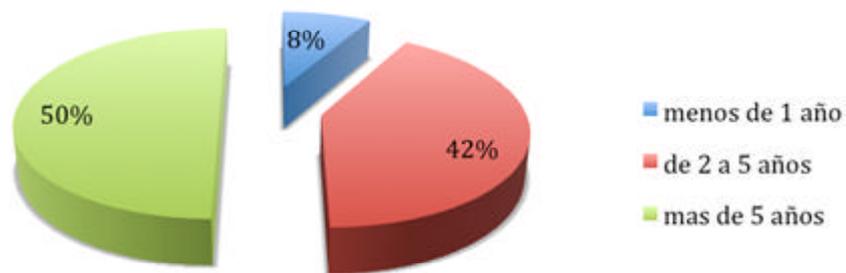
**19. Si pudiera elegir otra vez: ¿Elegiría trabajar nuevamente en un Hotel 5 estrellas ?**

Si  No

## Encuestas, Gráficos.

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

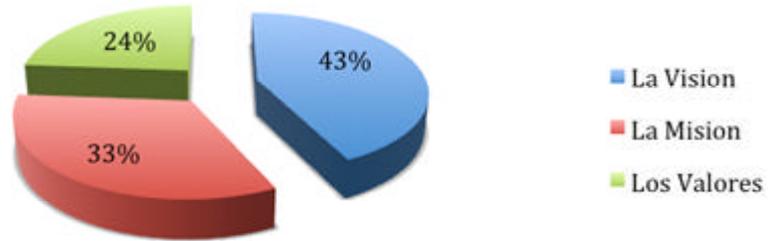
### 1. ¿Hace cuanto tiempo trabaja usted en la Hotelería?



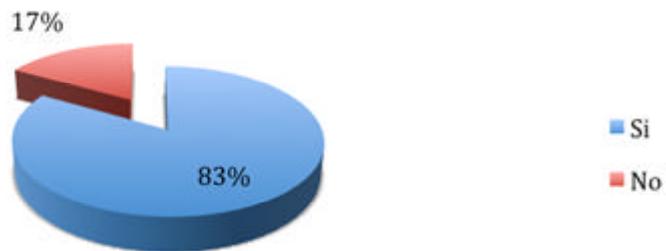
### 2. ¿Hace cuanto tiempo trabaja usted en este Hotel?



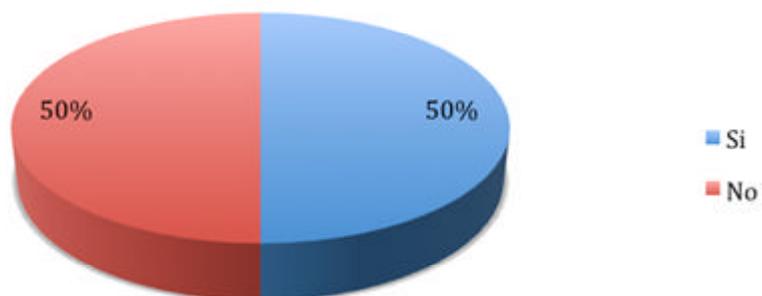
**3. Marque con un tilde aquellos items que conozca del Hotel donde trabaja**



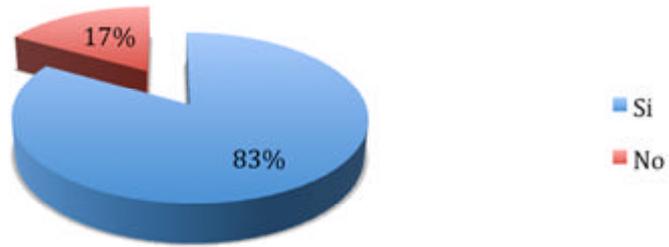
**4. Al ingresar al Hotel ¿Recibió usted algún curso de Capacitación o Inducción?**



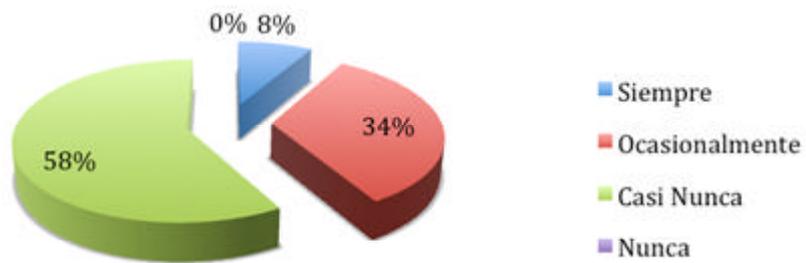
**5. ¿Usted se siente identificado con el Hotel?**



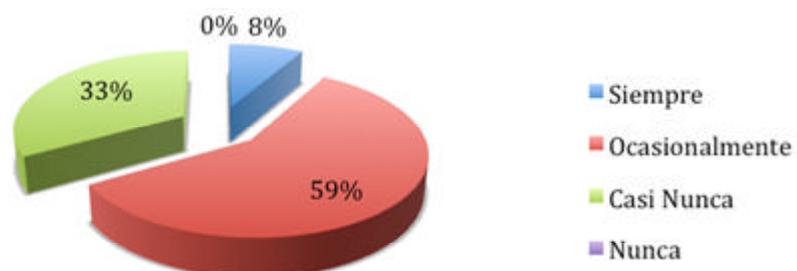
**6. ¿El Hotel le brindo algún Manual de Procedimiento del área en que se desempeña?**



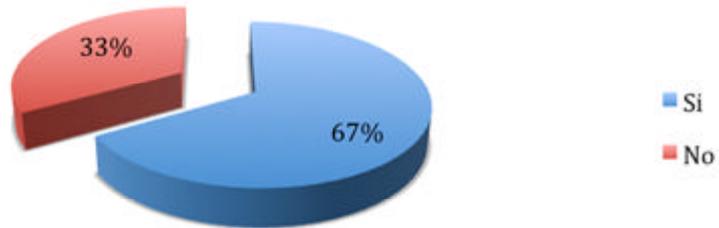
**7. ¿Consulta el Manual cuando tiene alguna duda acerca del lugar donde trabaja?**



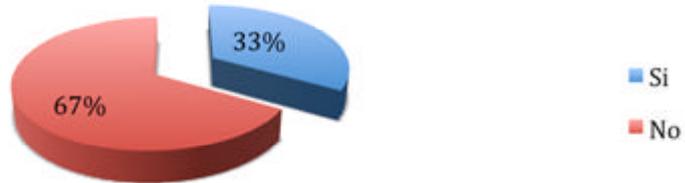
**8. ¿Recibe usted algún tipo de Capacitación en su área de trabajo?**



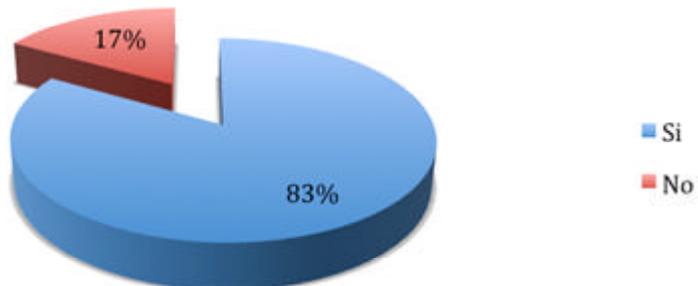
**9. Considera que los trabajos que desempeña están de acuerdo con sus capacidades?**



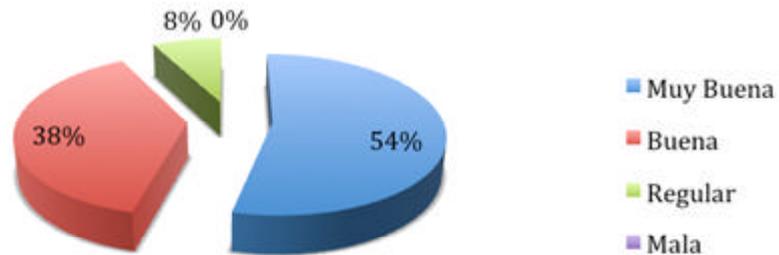
**10. ¿Cree que el esfuerzo que usted pone en su trabajo esta acorde con las retribuciones que recibe?**



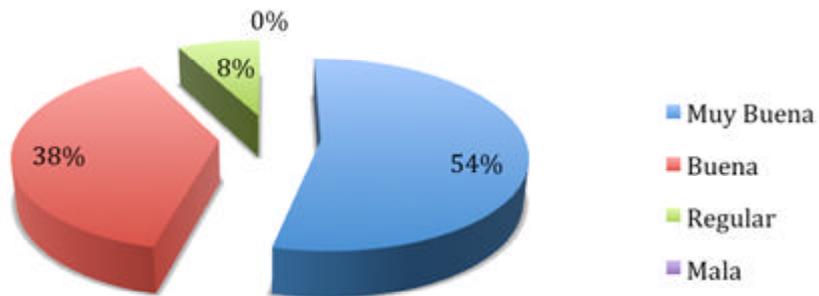
**11. ¿Usted se siente seguro y estable en su lugar de trabajo?**



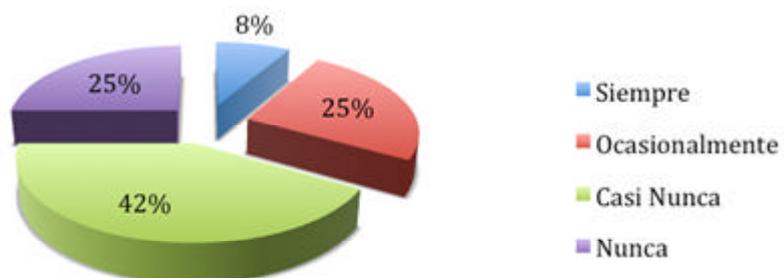
**12. ¿Como considera que es la relación con sus pares en el área de trabajo?**



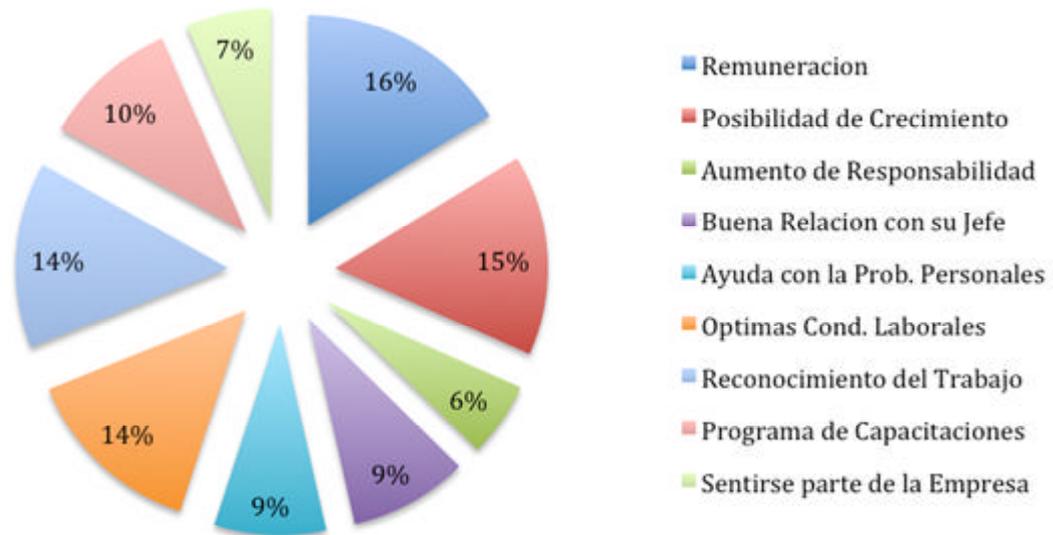
**13. ¿Como describiría usted la relación con su Jefe de área?**



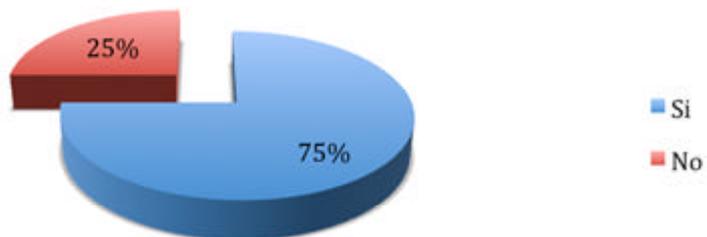
**14. ¿Recibe algún tipo de incentivo por los trabajos bien realizados?**



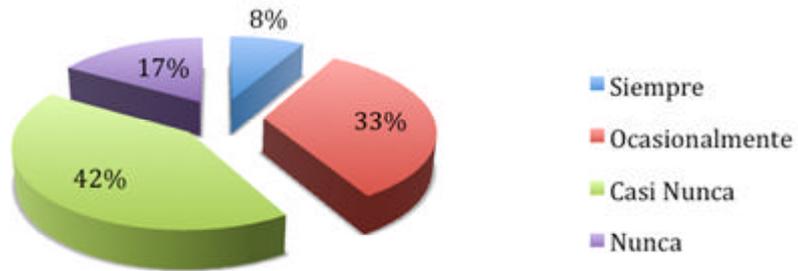
### 15. Enumere según sus criterios los valores a tener en cuenta a la hora de motivar a un empleado



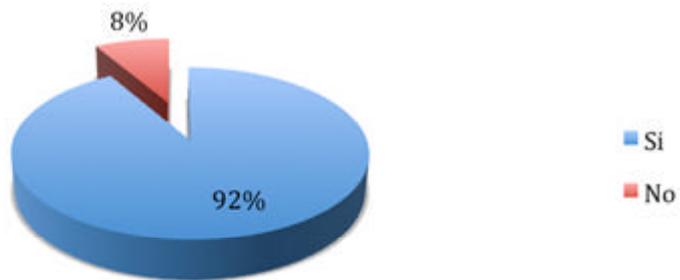
### 16. ¿Cree que es factible el crecimiento profesional dentro de la Organización?



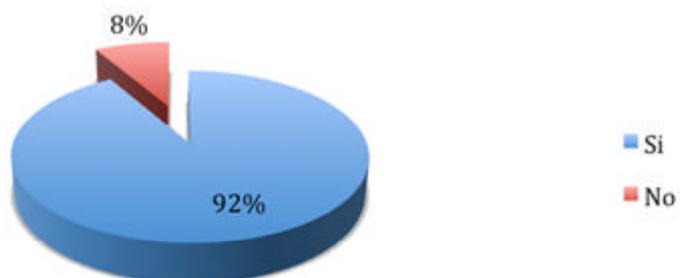
**17. ¿Con qué frecuencia lo felicitan por un trabajo bien realizado?**



**18. ¿Cree usted que podría hacer mejor su trabajo que como lo hace actualmente?**



**19. Si pudiera elegir otra vez: ¿Elegiría trabajar nuevamente en este Hotel?**



Entrevista a Supervisores o Gerentes del área de Recepción de los Hoteles 5  
estrellas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires

1. ¿Son conocidas la misión, la visión y los valores del Hotel por parte de los empleados? ¿De qué manera se les transmite?
2. ¿Cuales considera que son las aptitudes más importantes para ocupar un puesto en el área de recepción?
3. Enumere tres factores que usted crea indispensables para alcanzar una buena calidad del servicio hacia el huésped.
4. ¿Cuales son las principales problemáticas que atraviesa el área de Recepción hoy en día? ¿Cree usted que ocurre solamente en este hotel o es algo generalizado?
5. ¿Existe algún programa de reconocimientos dentro del Hotel para el empleado? ¿Con qué frecuencia lo utiliza?
6. Enumere tres factores que crea indispensables para tener una buena relación con los empleados de recepción.
7. ¿Se realizan capacitaciones al personal de Recepción? ¿En qué los capacita? ¿Con qué frecuencia son hechas?
8. ¿Se realizan capacitaciones sobre motivación del personal o técnicas de coaching para el personal jerárquico? ¿Con qué frecuencia?
9. Es sabido que últimamente la tasa de deserción en los Hoteles aumentó notablemente: ¿A qué motivos se lo atribuye?
10. ¿De que manera cree usted que está vinculada la motivación del personal con la satisfacción final del huésped?

Entrevista al Supervisor de Recepción del Hotel InterContinental:  
Sr. Matías Hassan

1. ¿Son conocidas la misión, la visión y los valores del Hotel por parte de los empleados? ¿De que manera se les transmite?

**"Creo que son conocidas por la mayoría de los empleados, pero falta concientizarse para que uno se sienta parte de eso. Creo que esto es una de las principales tareas de los responsables del área y es en donde deberíamos centralizarnos, ya que lo consideramos algo primordial dentro del Hotel.**

**Las formas tradicionales de comunicar la misión, visión y valores son las carteleras que se encuentran en varios sectores del Hotel, las reuniones departamentales, mails, etc."**

2. ¿Cuales considera que son las aptitudes más importantes para ocupar un puesto en el área de recepción?

**"A mi parece las aptitudes que debe tener un recepcionista para desempeñarse satisfactoriamente en su puesto son: ser una persona correcta, amable, informada, tener vocación de servicio y que sea proactivo. A mi parecer muchas de estas aptitudes ya vienen con la persona y otras debe desarrollarlas a medida que trabaja dentro de su puesto de trabajo."**

3. Enumere tres factores que usted crea indispensables para alcanzar una buena calidad del servicio hacia el huésped.

**"En mi opinión los factores indispensables para alcanzar la calidad que busca el huésped son cumplir con las expectativas del huésped, tratar de ir mas allá de lo que busca y crear una experiencia para que se huésped se vaya contento y vuelva al Hotel."**

4. ¿Cuales son las principales problemáticas que atraviesa el área de Recepción hoy en día? ¿Cree usted que ocurre solamente en este hotel o es algo generalizado?

**"Es muy desgastante el trabajo en la recepción de cualquier hotel, sea éste 5 estrellas o no, en sí el trabajo con la gente es cansador, también hay que resaltar que existen muchas veces en que no hay personal suficiente para realizar el trabajo de la manera que a uno le gustaría, pero creo que no es solamente en este hotel sino que es más bien generalizado".**

5. ¿Existe algún programa de reconocimientos dentro del Hotel para el empleado? ¿Con qué frecuencia lo utiliza?

" Dentro de este hotel existen los votos tanto para mejor empleado como también mejor colega por alguna acción destacada del empleado, que luego a fin de mes aquél con mayor cantidad de votos tiene el premio de Empleado del Mes o Colega del Mes, ganando un reconocimiento de 400\$. También existe lo que aquí llamamos "El león de Oro", que es un premio que se entrega una vez por año, por una acción ajena e extraordinaria a las tareas cotidianas.

En lo que respecta a mi persona los utilizo poco, sólo ante una muy buena acción que llegue a sorprenderme."

6. Enumere tres factores que crea indispensables para tener una buena relación con los empleados de recepción.

"Creo que hay muchísimos factores que considero indispensables a la hora de tener una buena relación con los empleados pero si debo elegir tres, estos serían: Confianza, Respeto y Comunicación"

7. ¿Se realizan capacitaciones al personal de Recepción? ¿En qué los capacita? ¿Con qué frecuencia son hechas?

"En este último año se dieron alguna capacitaciones sobre el nuevo sistema operativo que empezaron a utilizar los recepcionistas, también hay cursos de idiomas como ingles o portugués que se abren vacantes cada 6 meses, y existen programas de Cross-training en donde el empleado puede realizar un entrenamiento en otra área específica del hotel como lo puede ser housekeeping, pero debe hacerlo por fuera de su horario de trabajo."

La capacitaciones suelen realizarse con una frecuencia de 1 a 2 meses por capacitación, siempre dependiendo de los cambios que sufran los estándares del área."

8. ¿Se realizan capacitaciones sobre motivación del personal o técnicas de coaching para el personal jerárquico? ¿Con qué frecuencia?

"Existen varias capacitaciones que se nos brinda a lo largo del año, como lo son la de Servicio Extraordinario en la AHT (Asociación de Hoteles de Turismo de la Argentina), luego el InterContinental cuenta con un Hotel-Escuela en la ciudad de Panamá, donde se entrenan a los futuros supervisores de departamentos o Cursos de Liderazgo por parte del Hotel.

Sin embargo creo que debería haber capacitaciones sobre motivación o coaching, ya que es una problemática de peso en la

**recepción y no estamos capacitados en esos conceptos"**

9. Es sabido que últimamente la tasa de deserción en los Hoteles aumentó notablemente: ¿A qué motivos se lo atribuye?

**"En el último año renunciaron unas cinco personas al puesto de recepción. Según los que dijeron ellos los motivos fueron: cansancio, horarios rotativos y porque obtenían una mejor remuneración en otros lugares"**

10. ¿De qué manera cree usted que está vinculada la motivación del personal con la satisfacción final del huésped?

**"A mi parecer tiene muchísima vinculación, el empleado le trasmite al huésped lo se lleva. Por más que tenga una muy linda habitación, lo que le queda al huésped es el servicio, como lo trataron etc. Y eso tiene mucha relación con cómo se siente el empleado trabajando dentro de su área."**

Entrevista al Supervisor Nocturno de Recepción del Palacio Park Hyatt Hotel,  
Sr. Juan Biautti:

1. ¿Son conocidas la misión, la visión y los valores del Hotel por parte de los empleados? ¿De qué manera se les transmite?

**“Tanto la misión, la visión como los valores del Hotel se le comunican a cada empleado al momento de hacer la inducción o capacitación inicial cuando ingresan al Hotel. A mi parecer la gran mayoría de los empleados tienen conocimiento de estos factores que se transmiten día a día a través de carteleras en varios sectores del Hotel.”**

2. ¿Cuales considera que son las aptitudes más importantes para ocupar un puesto en el área de recepción?

**“A mi parecer las aptitudes que debe tener un recepcionista son sin dudas ser atento y amable, proactivo y pase lo que pase mantener siempre la vocación de servicio delante del huésped. Debo resaltar que hoy en día ocurren muchas situaciones en donde el huésped, molesto por algo, ataca sin razón al recepcionista, pero éste debe mantener la calma siempre, por lo tanto también debe tener mucha paciencia.”**

3. Enumere tres factores que usted crea indispensables para alcanzar una buena calidad del servicio hacia el huésped.

**“Si debo elegir sólo tres creo que calidad del servicio, amabilidad y trato cordial es lo que todo empleado de un Hotel 5 estrellas debe tener para poder brindar un servicio de categoría.”**

4. ¿Cuales son las principales problemáticas que atraviesa el área de Recepción hoy en día? ¿Cree usted que ocurre solamente en este hotel o es algo generalizado?

**“Sin dudas la desmotivación es uno de los grandes problemas por lo que pasan, no sólo los empleados de recepción, sino de todo el Hotel.**

**Lo que pasa es que esta profesión tiene muchas desventajas si se la compara con otras, trabajar con gente que no siempre está de buen humor, largas horas de trabajo, un plantel reducido de empleados en todas las áreas, hace que te termine ganando la desmotivación.**

**Con respecto a la segunda pregunta, tengo varios ex compañeros de trabajo que están en diferentes hoteles 5 estrellas y todos me cuenta de esta problemática, es algo generalizado en toda la Hotelería.”**

5. ¿Existe algún programa de reconocimientos dentro del Hotel para el empleado? ¿Con qué frecuencia lo utiliza?

**“Los programas de reconocimiento son el empleado del mes, tanto en el Front of the House como del Back of the House, y el empleado del año que se entrega en la fiesta de fin de año del Hotel. Los gerentes de cada área designan a los empleados que pueden llegar a ser empleados del mes y mediante una votación, se eligen a los dos.**

6. Enumere tres factores que crea indispensables para tener una buena relación con los empleados de recepción.

**“Al igual que las aptitudes que debe tener el personal de recepción, creo que existen muchos factores a tener en cuenta a la hora de la relación con los empleados. Pero creo que la comunicación, el apoyo que se les puede dar por parte del Hotel y el saber reconocer los esfuerzo que hacen están entre los tres principales”**

7. ¿Se realizan capacitaciones al personal de Recepción? ¿En qué los capacita? ¿Con qué frecuencia son hechas?

**“Los empleados de Recepción tienen a su disposición capacitaciones en idiomas, como lo son el inglés, francés y portugués. También existe la posibilidad de realizar un entrenamiento en otra área del Hotel para ampliar los conocimientos, sin embargo, esto no garantiza que el empleado obtenga la vacante del puesto si se abre la misma. También se imparte cursos de Evacuación y Primeros auxilios así como la Inducción al Hotel que se realizar durante el primer mes que ingresa la persona, para brindarle un panorama completo del Hotel.”**

8. ¿Se realizan capacitaciones sobre motivación del personal o técnicas de coaching para el personal jerárquico? ¿Con qué frecuencia?

**“Lamentablemente capacitaciones exclusivas en lo que respecta a motivación y técnicas de coaching no tenemos. Sin embargo se dan capacitaciones sobre Liderazgo y Finanzas. Al estar en el turno nocturno muchas veces me es complicado asistir a dichas reuniones, pero cuando creo que son importantes para uno asisto.”**

9. Es sabido que últimamente la tasa de deserción en los Hoteles aumentó notablemente: ¿A qué motivos se lo atribuye?

**“Los motivos por el cual las personas se van del Hotel son varios. El cansancio de trabajar con gente todo el día, las largas jornadas de**

trabajo, la remuneración que no esta acorde al resto de las profesiones, feriados, fines de semana.

Realmente la Hotelería es algo que hay que amar para poder desempeñarte al máximo en tu puesto, pero al final tiene su recompensa."

10.¿De qué manera cree usted que está vinculada la motivación del personal con la satisfacción final del huésped?

"La vinculación entre la motivación del personal y la satisfacción del huésped es enorme. Uno cuando está motivado se brinda al máximo, trata de que todos los huéspedes estén contentos y por lo general brinda un servicio que excede las expectativas del cliente. Sin lugar a dudas, la motivación debería estar entre las principales inquietudes de los supervisores y gerentes de recepción para que su sector brinde el servicio de excelencia que se busca en los hoteles de esta categoría."

Entrevista al Supervisor de Experience Managers del Faena Hotel & Universe:  
Sr. Ariel Barrionuevo

1. ¿Son conocidas la misión, la visión y los valores del Hotel por parte de los empleados? ¿De qué manera se les transmite?

**“Son transmitidos a los colaboradores a través de un curso de inducción, que se brinda una única vez a cada empleado que se incorpora a la empresa. Tiene una duración de 8 horas y es dictado por los representantes de recursos humanos.**

**No existe dentro de este Hotel una Cartelera o un manual que nos diga específicamente cuales son la visión, la misión y los valores del Hotel. Sin embargo, la forma en que conocí la visión del hotel, fue a través de una reunión con el Presidente de la compañía (Alan Faena) donde nos explicó a todos los supervisores de recepción y nuestros empleados qué era lo que él esperaba del hotel, sus palabras textuales fueron: “ Yo quiero que seamos los mejores, quiero jugar en primera, y que seamos los campeones del mundo.”.**

2. ¿Cuales considera que son las aptitudes más importantes para ocupar un puesto en el área de recepción?

**“Opino que la buena presencia (prolijidad, pulcritud), la cordialidad, la buena comunicación (lo cual implica el conocimiento de idiomas por parte del empleado, que es fundamental para que los huéspedes se sientan cómodos, bien atendidos), el buen manejo de las quejas.”**

3. Enumere tres factores que usted crea indispensables para alcanzar una buena calidad del servicio hacia el huésped.

“

- ✓ **Colaboradores capacitados**
- ✓ **Empleados motivados, lo cual genera también un buen clima laboral.**
- ✓ **Contar con las herramientas necesarias**

**Cuando estos 3 factores o alguno de ellos no se presenta en un hotel, los huéspedes lo identifican de inmediato y muestran su descontento.”**

4. ¿Cuales son las principales problemáticas que atraviesa el área de Recepción hoy en día? ¿Cree usted que ocurre solamente en este hotel o es algo generalizado?

**“ A mi parecer hoy en día la falta de compromiso que viene dada por una baja motivación laboral y la falta de incentivos acorde a la labor**

desempeñada es una de las principales problemáticas que atraviesa el área de recepción hoy en día.

En mi opinión cada departamento de Hotel atraviesa siempre alguna problemática, así sea desmotivación, insuficiencia de personal etc. Es por ello que creo que éste es un problema más bien general que particular de nuestro hotel."

5. ¿Existe algún programa de reconocimientos dentro del Hotel para el empleado? ¿Con qué frecuencia lo utiliza?

"Dentro de nuestro departamento en particular no, pero a nivel general sí. Todos los meses se nombran 2 "guerreros del mes" uno del back, como por ejemplo: mantenimiento, housekeeping, etc; y otro del Front, ya sea: recepción, restaurante, entre otros. Los mismos reciben como premio un almuerzo con el Gerente general en el restaurant del Hotel y \$ 1000 que se depositan en su cuenta sueldo. Luego, al finalizar el año, todas aquellas personas que fueron guerreros participan del "guerrero del año", donde sólo se nombra a un colaborador de todo el hotel que sea considerado el mejor empleado del año, el mismo gana un viaje para dos personas."

6. Enumere tres factores que crea indispensables para tener una buena relación con los empleados de recepción.

"

- o Creo que es fundamental el respeto. Hacerse respetar tanto como respetar a los demás.
- o Dar el ejemplo en todo, me parece muy poco serio reprender a un colaborador que llega tarde cuando es el jefe quien jamás ingresa a horario.
- o La buena comunicación, evita malos entendidos y elimina el "radio pasillo" que es tan conocido en la hotelería.
- o Escuchar a los empleados cuando tienen problemas e inquietudes y siempre dar una respuesta, ya sea favorable o no, pero genera muchas asperezas entre los empleados y sus supervisores el estar esperando una respuesta o solución a un problema que jamás llega. Es bueno que los colaboradores se sientan escuchados y apoyados, aunque no esté en nuestras manos otorgar lo que nos piden."

7. ¿Se realizan capacitaciones al personal de Recepción? ¿En qué los capacita? ¿Con qué frecuencia son hechas?

"Tenemos un manual de bienvenida que entregamos a cada colaborador que se incorpora al staff de recepción, el cual muestra el organigrama del departamento, explica las tareas básicas que el empleado deberá realizar en adelante.

Por otro lado, tenemos un plan de capacitaciones que dictamos durante el período de temporada baja, (mayo, junio, julio). El mismo abarca temas tales como: estándares de Leading Hotels of de World, ya que el Faena pertenece a esta asociación. Manejo de quejas. Grooming, etc."

8. ¿Se realizan capacitaciones sobre motivación del personal o técnicas de coaching para el personal jerárquico? ¿Con qué frecuencia?

"Con respecto a la capacitación de los supervisores, el departamento de recursos humanos se encarga de planificarlos. Todos los colaboradores de los distintos departamentos que formamos parte de los mandos medios somos agrupados en conjuntos de 15 personas. De esta manera recibimos un plan de capacitación que consta de distintos encuentros, los cuáles se efectúan una vez por mes y tienen una jornada de 8 horas de duración. Los mismo se dictan dentro del Hotel por una empresa terciarizada llamada Eveka. Hasta el momento hemos recibido coaching en: liderazgo, comunicación y motivación (3 encuentros, uno por cada tema).

Sinceramente, desconocemos los temas del resto de los módulos, ya que como mencioné anteriormente, Recursos Humanos es quien los planifica y nosotros somos informados vía e-mail una semana antes."

9. Es sabido que últimamente la tasa de deserción en los Hoteles aumentó notablemente: ¿A qué motivos se lo atribuye?

"En el último año se han desvinculado 3 personas del departamento. Todos ellos renunciaron por haber encontrado un trabajo mejor. Creo que el motivo fundamental, es la poca expectativa de crecimiento que hay dentro del Faena. Esto genera mucho desmotivación en los colaboradores, ya que saben que es prácticamente imposible ascender en su trabajo, por lo cual adquieren experiencia aquí y una vez que sienten que ya han alcanzado su punto máximo, buscan otros trabajos."

10. ¿De qué manera cree usted que está vinculada la motivación del personal con la satisfacción final del huésped?

"Creo que está totalmente vinculada. Mucho más aún en la recepción, donde el cliente tiene un contacto directo con los colaboradores. Los huéspedes perciben al instante cuando un empleado está desmotivado, porque éste lo manifiesta en el servicio. Es muy difícil, prácticamente imposible, para mí, que un empleado desmotivado pueda atender a los clientes con una sonrisa, con cordialidad, y hacerlos sentir a gusto cuando él mismo es quien no se siente cómodo en su trabajo o con lo que está haciendo."

## Bibliografía y Anexos

### Libros

- Alcalde San Miguel, P - *Calidad* - Editorial Paraninfo
- Acosta, A. – Fernández, N. – Mollon, M. - *Recursos Humanos en Empresa de Turismo y Hostelería* - Editorial Prentice Hall
- Bound, G. – Woods, J. – *Supervisión* - Editorial Internacional Thomson Editores
- Cook, M. - *Coaching Efectivo “Como aprovechar la motivación oculta de su fuerza laboral”* - Editorial Mc GrawHill
- Dilts, R. - *Coaching “Herramientas para el Cambio”*- Editorial Urano
- Heller, R. - *Como Motivar* - Editorial Grijaldo
- Gallego, J.F. - *Hostelería y Productividad*
- Kaplan, R. - Norton, D. (2000) - *El Cuadro de Mando Integral - Gestión 2000*
- Kofman, F. (2001) - *Meta-Management – La nueva conciencia de los negocios* - Editorial Granica
- Lussier, R. - Achua, C. – *Liderazgo*.
- Peters, T. - Waterman Jr, R. - *En busca de la Excelencia* - Editorial Norma
- Pulidom H. - *Calidad Total y Productividad*.
- Vericat, G. – Freccero, H. – Rodríguez, L. - *Calidad Total*.

### Páginas Web

- Página de Psicología y Relaciones Humanas (<http://www.apsique.com>)
- Página sobre Gestión Administrativa (<http://www.gestiopolis.com>)
- Wikipedia – Enciclopedia Virtual (<http://es.wikipedia.org>)
- Infobae Profesional – Página Informativa con Artículos de Finanzas, Economía y Management ([www.iprofesional.com.ar](http://www.iprofesional.com.ar))
- Página de Monografías y Tesis ([www.monografias.com](http://www.monografias.com))
- Google Académico - Buscador de Tesis e Investigaciones (<http://scholar.google.com.ar/>)
- El mundo del éxito – página sobre Motivación personal, Éxito y Enseñanza (<http://www.elmundodelexito.com/>)
- Scirus – Buscador específico de información científica (<http://www.scirus.com/>)
- El Prisma – Portal para Investigadores y Profesionales (<http://www.elprisma.com>)
- Alipso – Buscador de Tesis, Monografías e Investigaciones (<http://www.alipso.com/>)
- Sabetodo.com – Buscador de Trabajos Finales y Tesinas (<http://www.sabetodo.com/>)

- Página sobre Hoteles y calificaciones de los mismos (<http://www.tripadvisor.com.ar/>)
- Página sobre Buenos Aires, Hoteles y descripción de los mismos (<http://www.tripadvisor.com.ar/>)
- Página con descripciones detalladas de los servicios de los Hoteles de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (<http://www.argentour.com>)

### Artículos periodísticos

#### De Infobae Profesional:

- "Siete de cada diez directivos no saben como motivar a sus empleados" – del 19/02/2010
- "Claves para motivar a los empleados cuando todos se quieren ir de vacaciones" – del 28/12/2009
- "El puesto de trabajado adecuado mejora un 3% la productividad" – del 14/12/2009
- "Como motivar y aumentar la productividad del personal en el ámbito laboral" – del 02/12/2009
- " Ejecutivos argentinos ya no estarán dibujados: el ratón Mickey viene a capacitarlos" – del 08/04/2010

#### Del Diario La Nación Sección Economía y Negocios:

- "Conocer al empleado por las redes sociales" – Diario La Nación del 15/07/10
- "El jefe tiene un tarea mas: Motivar" – Diario La Nación del 23/08/10
- "A los jóvenes les cuesta mucho comprometerse con la empresa" – Diario La Nación del 30/08/10
- "El futuro es un posibilidad; se puede modificar con compromiso" – Diario La Nación del 18/09/10
- "Boreout, el síndrome del aburrimiento" – Diario La Nación del 23/10/10

# Anexos

## Ordenanza N° 36.136 de "Reglamentación de Alojamientos Turísticos"

**Artículo 10** - HOTEL 5 ESTRELLAS: Son requisitos mínimos para que un establecimiento sea registrado en clase Hotel, categoría cinco estrellas, equivalente a la denominación INTERNACIONAL o DE LUJO mencionada en el artículo 6°, inciso a) de la Ley 18828, además de los indicados en el artículo 9°, los siguientes:

- Tener una capacidad mínima de 200 plazas en 100 habitaciones.
- Todas las habitaciones deberán tener baño privado.
- El 80 % de las habitaciones deberán tener vista al exterior.
- Tener un número de suites equivalente al 7 % del total de las habitaciones. Cada suite deberá tener como mínimo: dormitorio, sala de estar y baño y cada uno de ellos, las medidas mínimas que se establecen para las habitaciones dobles en los incisos siguientes:

Las superficies mínimas de las habitaciones serán las siguientes:

- Habitación simple: 14 m<sup>2</sup>.
- Habitación doble: 16 m<sup>2</sup>
- El lado mínimo no será inferior a 2,50 m.
- La superficie mínima de los baños privados será de 3,20 m<sup>2</sup> con un lado mínimo de 1,50 m.
- Los baños privados de las habitaciones y Suites estarán equipadas con: Lavabo, bañera con ducha, bidé (estos artefactos serán independientes y contarán con servicio permanente de agua fría y caliente mezclable), inodoro, botiquín iluminado, toallero, tomacorriente y extensión telefónica.
- Tener locales destinados a recepción y portería con una superficie mínima de 50 m<sup>2</sup> en conjunto, mas 0,20 m<sup>2</sup> por plaza a partir de las 120 plazas.
- Tener sala de estar con una superficie mínima de 60 m<sup>2</sup>, mas 0,20 m<sup>2</sup> por plaza a partir de las 100 plazas. Dicha sala tendrá comunicación directa con la recepción y contará con servicios sanitarios para él público, independientes para cada sexo.
- Tener salón comedor – desayunador, cuya superficie mínima sea de 100 m<sup>2</sup>, mas 1 m<sup>2</sup> por cada 3 plazas a partir de las 200 plazas.
- Tener salón comedor auxiliar para comidas ligeras, niños y acompañantes.
- Tener salón de uso múltiple cuya superficie no sea inferior a 0,50 m<sup>2</sup> por plaza.
- Tener salón de convenciones con una superficie de 1,50 m<sup>2</sup> por plaza. Dicho salón deberá contar con las siguientes instalaciones complementarias: salas y ambientes para secretaría, instalaciones para traducción simultanea, y para equipos de reproducción de

documentos, salas de reuniones de comisiones, sala para periodistas e instalaciones para proyecciones cinematográficas.

- Tener un office por planta, dotado de: Teléfono interno, mesada con pileta, armario para artículos de limpieza, montaplatos, si el edificio tuviere más de una planta, servicios sanitarios para el personal.
- Tener alfombrado total en todas las habitaciones y salones. Podrá prescindirse de este requisito cuando el solado sea de primera calidad.
- En caso de tener el edificio más de dos plantas contara con un mínimo de un ascensor por cada 100 plazas o fracción, descontadas las correspondientes a plata baja, pudiendo suplir la cantidad de ascensores con una mayor capacidad de los mismos, dotándolos además de maniobra selectiva - colectiva. Deberá también contar con un ascensor de servicio independiente.
- Tener espacio para estacionamiento cuyo numero de cocheras sea igual o mayor al 20 % del total de las habitaciones y podrá estar integrado al edificio ubicado en sus adyacencias, hasta 150 m, medidos en línea recta o quebradas sobre el cordón de la acera, a partir del eje central de la puerta principal de acceso al establecimiento.

Contará con servicios de:

- Vigilancia y de transporte del vehículo desde el hotel a la cochera y viceversa, durante las 24 horas.
- Las dependencias de servicio serán independientes de las instalaciones destinadas al uso de pasajeros y visitantes.
- Tener pileta de natación cuya superficie sea proporcional al número de habitaciones del hotel, a razón de 0,50 m<sup>2</sup> por plaza a partir de un mínimo de 100 m<sup>2</sup> y hasta un máximo de 300 m<sup>2</sup> con una profundidad promedio de 1,20 m en toda su extensión.
- Tener calefacción en todos los ambientes, incluidos los baños, por sistemas centrales o descentralizados, por planta o grupo de habitaciones.
- Tener refrigeración en todos los ambientes por sistemas centrales o descentralizados.
- Todas las habitaciones estarán equipadas con radio, música ambiental, televisión por servicio de video cable y abierto con posibilidad de captar emisoras del exterior del país y servicio telefónico interno, que además permita la comunicación con el exterior.(Modificado por artículo 1°).
- Tener servicio de telex, central telefónica digital y servicio de facsímil (fax).(Modificado por artículo 1°).
- Ofrecer al público, además del servicio de alojamiento, los de comida, desayuno, refrigerio, bar diurno y nocturno y servicio en las habitaciones.

- Contar con servicio de lavandería, la que deberá estar integrada al establecimiento.].
- Tener cofre de seguridad individual a disposición de los huéspedes, pudiendo aquel estar ubicado en las habitaciones o en las dependencias administrativas del establecimiento.
- Tener personal bilingüe para la atención de la recepción y el salón comedor, debiendo como mínimo en cada turno de trabajo, encontrarse personal que hable inglés y otro idioma extranjero.

## **Ley 18.828**

ALOJAMIENTOS TURÍSTICOS.

BUENOS AIRES, 6 de Noviembre de 1970

BOLETIN OFICIAL, 19 de Noviembre de 1970

Vigentes

GENERALIDADES

CANTIDAD DE ARTÍCULOS QUE COMPONEN LA NORMA 13

OBSERVACIÓN LA SECRETARÍA DE TURISMO DE LA PRESIDENCIA DE LA NACIÓN, SER EL ORGANISMO DE APLICACIÓN DE LA PRESENTE, POR ART. 9 DEL DEC. 663/87 (B.O. 05/01/88).

**TEMA**

REGISTRO HOTELERO NACIONAL-HOTELES-INFRAESTRUCTURA TURÍSTICA-  
INSCRIPCIÓN REGISTRAL

En uso de las atribuciones conferidas por el artículo 5 del Estatuto de la Revolución Argentina. EL PRESIDENTE DE LA NACIÓN ARGENTINA SANCIONA Y PROMULGA CON FUERZA DE LEY:

ARTÍCULO 1.- Los establecimientos comerciales en zonas turísticas o comprendidas en planes nacionales de promoción del turismo y los que por sus características el órgano de aplicación declare de interés para el turista, que ofrezcan normalmente hospedaje o alojamiento en habitaciones amuebladas, por períodos no menores al de una pernoctación, a personas que no constituyan su domicilio permanente en ellos, quedan sujetos a la presente ley y a las normas que se dicten en su consecuencia, sin perjuicio de las reglamentaciones locales en cuanto no se les opongan.

ARTÍCULO 2.- Los establecimientos comprendidos en el artículo anterior, además de las obligaciones que les fije la autoridad de aplicación, deberán:

- a) Inscribirse en el Registro Hotelero Nacional en el plazo que determine la reglamentación pertinente.
- b) Consignar en forma precisa y explícita la denominación, clase, categoría y número de inscripción en el Registro Hotelero Nacional, en la publicidad,

correspondencia, facturas y toda otra documentación o material de propaganda que utilicen.

c) Comunicar dentro de los treinta (30) días de producida, cualquier alteración o modificación de sus características o servicios.

ARTÍCULO 3.- Las oficinas públicas no darán curso a ninguna solicitud, trámite, pedido de crédito, etc., a establecimientos comprendidos en el artículo 1, que no exhiban la constancia de su inscripción en el Registro Hotelero Nacional.

Sin perjuicio de ello, las autoridades locales con jurisdicción sobre los establecimientos mencionados, a requerimiento del órgano de aplicación de la presente ley, clausurarán los establecimientos que no se hayan inscripto, hasta que cumplan con dicha obligación.

ARTÍCULO 4.- El establecimiento inscripto en el Registro Hotelero Nacional que se sujete a los requisitos que al efecto determine la reglamentación podrá solicitar la calificación de "alojamiento turístico".

ARTÍCULO 5.- Únicamente los establecimientos declarados "alojamientos turísticos" a tenor de lo dispuesto en el artículo anterior, y los que efectúen ampliaciones o refecciones destinadas a proporcionarles las características propias de tales alojamientos, podrán gozar de las franquicias impositivas, créditos y regímenes promocionales establecidos o por establecerse y figurar

en la promoción publicitaria turística oficial.

Tales beneficios podrán suspenderse o cancelarse en caso de infracción a la presente ley o a las reglamentaciones que se dicten.

ARTÍCULO 6.- Queda expresamente prohibido:

a) el uso de la denominación "internacional", "de lujo" y sus derivados para todo tipo de establecimiento de alojamiento, con excepción de los comprendidos en la Ley 17.752.

b) El uso de las denominaciones "hotel", "hotel de turismo", "motel" y "hostería", para todo establecimiento no inscripto en el Registro Hotelero Nacional;

c) El uso de las denominaciones "hotel de turismo", "motel" y "hostería" para todos los establecimientos no declarados alojamientos turísticos.

Los establecimientos homologados podrán utilizar dichas denominaciones de acuerdo con la clasificación que les correspondiere.

Ref. Normativas: Ley 17.752

ARTÍCULO 7.- Los "alojamientos turísticos", además de cumplir con lo dispuesto en el artículo 2, inciso b) deberán exhibir en la entrada principal y como complemento del nombre del establecimiento, la clase asignada. Los hoteles de turismo deberán agregar la categoría.

ARTÍCULO 8.- Toda infracción a las disposiciones de los artículos 2, 6 y 7 será sancionada con multa de hasta CINCUENTA MIL PESOS y clausura temporaria hasta por un periodo de doce meses.

ARTÍCULO 9.- Las sanciones impuestas serán apelables al sólo efecto devolutivo ante el Juez Nacional en lo Federal competente en el lugar de situación del alojamiento sancionado.

ARTÍCULO 10.- La sanción de clausura afectará solamente a la contratación de nuevos compromisos, manteniéndose la obligación de dar total y exacto cumplimiento a los que hubieran sido contraídos hasta la fecha en que se tome conocimiento de la sanción impuesta.

ARTÍCULO 11.- El organismo de aplicación, sin perjuicio de lo establecido en el artículo 3, segundo apartado, podrá requerir el auxilio de la fuerza pública para proceder en forma directa a concretar las clausuras y para efectuar el secuestro, con cargo al infractor, de los letreros, avisos, rótulos, carteles, papelería y todo otro material de propaganda en que consten denominaciones en infracción a esta ley.

ARTÍCULO 12.- Si el infractor a cualquiera de las disposiciones de la presente ley fuera titular de algún beneficio acordado por organismos nacionales, podrá suspenderse en el goce y participación futura de tales beneficios. Todo ello sin perjuicio de la aplicación de la multa y de las demás sanciones que correspondiesen.

ARTÍCULO 13.- Comuníquese, publíquese, dése a la Dirección Nacional del Registro Oficial y archívese.