

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE GUERRERO



UAGro

UNIDAD ACADÉMICA DE TURISMO

MAESTRÍA EN CIENCIAS: GESTIÓN SUSTENTABLE DEL TURISMO

GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LOS HOTELES DE CUATRO ESTRELLAS DE LA ZONA DORADA DE ACAPULCO PARA ELEVAR LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS TURÍSTICOS

TESIS

**Qué para obtener el Grado de Maestría en Ciencias:
Gestión Sustentable del Turismo**

Mención: Desarrollo Sustentable del Turismo

Presenta:

Nuria Elideth Patiño Suastegui

Director:

Dr. Roger Joseph Bergeret Muñoz

Codirector:

Dr. Alejandro Diaz Garay



Acapulco, Guerrero, México, 2015

INTRODUCCIÓN

En la industria turística, especialmente en Acapulco, los servicios que se prestan deben ser de calidad y los esperados por los visitantes para que ellos sigan prefiriendo este destino de playa.

Para proporcionar un servicio excelente a los turistas, intervienen varios factores, pero el que nos ocupa en este trabajo es el de la motivación de los trabajadores en las empresas turísticas, ya que son el recurso humano condicionante de toda actividad productiva.

Algunos aspectos de la administración de personal, como la contratación, las decisiones de promoción y capacitación, en gran parte se basan en la premisa de que las personas difieren significativamente unas de otras. Está comprobado que las personas difieren en términos de capacidades intelectuales, temperamento, capacidades motoras, intereses, actitudes, nivel de aspiración, energía disponible, educación, capacitación y experiencias.

Los administradores por lo general toman decisiones acerca de la selección, utilización y desarrollo de las personas con base en su conocimiento y los miembros de la organización rutinariamente ajustan su propia conducta para conciliar las diferencias entre los compañeros. Las características individuales de los miembros de la organización evidentemente pueden determinar el éxito organizacional, el desempleo promedio o el fracaso.

Aunque las diferencias individuales establecen, sin lugar a dudas, los límites del desempeño humano, está claro que la motivación es también un determinante poderoso de la conducta humana. Está ampliamente aceptado que la gran parte de la motivación tiene su origen en ciertas necesidades básicas que son comunes a las personas.

Estas necesidades pertenecen a los requerimientos fisiológicos, de seguridad o tranquilidad, de permanencia y afecto, de estima, integración o totalidad y de autorrealización. Las necesidades son los motivadores básicos

en la conducta humana. Parece que los individuos están impulsados por urgencias inferiores para encontrar maneras de satisfacer sus necesidades.

Sin embargo, por otra parte existe baja motivación debido a las experiencias poco favorables en cuanto a empleo y remuneración, en un ambiente altamente inflacionario que nadie ha podido controlar.

En las últimas décadas la investigación relativa a la dirección estratégica de recursos humanos se ha interesado en la explicación sobre cómo cada organización empresarial puede crear ventajas competitivas con su personal a través de las "mejores prácticas de gestión".

Uno de los problemas más urgentes que encaran las empresas modernas, es encontrar la manera de motivar al personal para que ponga más empeño en sus labores, intensificando la satisfacción e interés en el trabajo. Debido a esto se refleja la falta de capacitación de los empresarios y trabajadores en torno al significado de un servicio de calidad. La lentitud en el servicio que permita satisfacer las necesidades de los clientes. Las consecuencias de lo bien o mal capacitado que esté el personal del hotel, o de las actitudes que adopten al ofrecer los servicios al cliente, estas producen repercusiones que no se restringen a un trabajador con un cliente, sino que se amplían hasta la imagen y clientes de todo el hotel ante sus posibles huéspedes.

Los individuos motivados representan la mejor garantía para la operación de una empresa. Se han hecho progresos increíbles en las técnicas de reclutamiento, selección, asignación y capacitación, pero ninguna de las cuales logrará mejorar la calidad del trabajo, a menos que el personal este motivado para rendir su máximo esfuerzo posible.

Es así, como analizaremos la Gestión y Dirección de los Recursos Humanos en los Hoteles de cuatro estrellas de la Zona Dorada de Acapulco para Evaluar la Calidad de los Servicios Turísticos. En la industria turística, especialmente en Acapulco, los servicios que se prestan no siempre son de calidad y los esperados por los visitantes, la calidad y excelencia debe ser una premisa básica para seguir atrayendo a los turistas que aseguren su vigencia para así volver a ser el número uno como un destino de playa preferido por el turismo nacional e internacional. La calidad de los servicios la miden los clientes tanto internos como externos pues son un activo principal de la fuente de ingresos, así como también son la publicidad más barata con los futuros visitantes. El viajero continuamente va en busca de calidad en lo que adquiera, además de rapidez y un buen servicio, ningún país o región es exactamente igual, cada destino tiene algo que lo diferencia de los demás.

La delimitación del área de estudio comprende únicamente los hoteles de cuatro estrellas ubicados en la zona dorada de Acapulco, que abarca desde el fraccionamiento Magallanes hasta la base naval, cuenta con 28 hoteles de esta categoría y 3085 habitaciones.

El objetivo general es conocer la Gestión y Dirección de Recursos Humanos que se implementa en los Hoteles de Cuatro Estrellas de la Zona Dorada de Acapulco, con la finalidad de Elevar la Calidad de los Servicios Turísticos.

Los objetivos particulares son: Definir el marco teórico conceptual de los recursos humanos y el turismo. Conocer la eficiencia y eficacia de los recursos humanos disponibles lo que permitirá implementar la estrategia organizacional. Estudiar la gestión de los recursos humanos en el sector hotelero de Acapulco. Analizar la dirección de los recursos humanos en los hoteles de cuatro estrellas de la zona dorada de Acapulco.

Para elevar la Calidad de los Servicios Turísticos en los Hoteles de Cuatro Estrellas de la Zona Dorada de Acapulco, hace falta una estrategia motivacional en la Gestión y Dirección de Recursos Humanos enfocada al personal que le permita a la empresa mantenerse en un nivel de posicionamiento con respecto a la competencia. La falta de capacitación al personal encargado de la gestión y dirección de recursos humanos en los hoteles de cuatro estrellas en Acapulco, es la causa principal de la baja calidad de los servicios turísticos.

Esta investigación constará de tres capítulos: el CAPÍTULO I, analizaremos todo lo relacionado con los objetivos, justificación y variables a estudiar, así mismo la metodología utilizada en la realización de este estudio. La investigación se delimitó formulando hipótesis que sirven como guía para su realización. El universo comprende los hoteles de cuatro estrellas del espacio turístico denominado Acapulco Dorado.

En el CAPÍTULO II, se considera el modelo turístico de Acapulco.

En el CAPÍTULO III, se analizan los resultados obtenidos en la aplicación de cuestionarios a los huéspedes y a los Jefes de Recursos Humanos de los hoteles de cuatro estrellas en la franja turística del Acapulco Dorado. Los cuales son mostrados en gráficas considerando a cada una de las variables que se relacionan con nuestros objetivos planteados en la investigación.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL DE LOS RECURSOS HUMANOS Y EL TURISMO.

1.1 TURISMO

La palabra turismo se deriva del latín *tornus* (torno) y *tornare* (redondear, tornear, girar), y el sufijo *ismo* se refiere a la acción que realiza un grupo de personas, por lo que etimológicamente puede definirse al turismo como las personas que viajan con la intención de regresar a su domicilio habitual (Ramírez, 1992, págs. 29-30).

Los antecedentes de la palabra “Turismo” remontan al siglo XIX. *En the Shorter Oxford English Dictionary* se citan, con fechas de 1800 y 1811, respectivamente los términos *tourist* y *tourism*, a los cuales se daban las aceptaciones siguientes:

a) **Turista:** persona que hace una o más excursiones, especialmente alguien que hace esto por recreación; alguien que viaja por placer y cultura, visitando varios lugares por sus objetos de interés, paisajes, etc.

b) **Turismo:** la teoría y la práctica de viajar viajando por placer (Torre, 1992, págs. 16-20).

Según la Organización Mundial del Turismo (OMT, 1994, pág. 11) el turismo comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos a su entorno habitual, por un periodo de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, negocio y otros.

Para continuar con las bases de este estudio, ahora definiremos de acuerdo a algunos escritores al turismo. Krapf define al turismo en dos cosas: la primera inactividad humana que externamente se refleja en una ausencia pasajera de domicilio por móviles psico-físicos. Y la segunda el equipamiento técnico económico previsto para facilitar dicha actividad. (Krapf, 1953, págs. 16-27)

Esta concepción engloba a la palabra turismo, evoca tanto la imagen de una muchedumbre abigarrada de turistas como el equipamiento que se orienta

al servicio de ellos, hoteles, centros climáticos, manifestaciones de cualquier tipo, etc. El turismo presenta, en tanto que objeto de reflexión y de investigación sistemática y científica, una serie de particularidades: a) de entrada, la indiferencia total y el mutismo más absoluto de la ciencia hasta hace muy poco. Las leyes medievales de la hospitalidad, con sus reglamentos relativos a visitantes extranjeros, sobre todo mercaderes, y la forma de tratarlos, fueron instrumentos específicos de la política de abastecimiento. b) ante el formidable crecimiento de los viajes que siguió el desarrollo industrial y la revolución en las técnicas de los transportes en el siglo XIX, la economía política se vio obligada a no seguir ignorando el turismo. Fue así como a cabo por reconocerse en la misma época la beneficiosa influencia del turismo en los movimientos internacionales capitales y en la balanza de pagos (rentas turísticas). Situada de esta forma en el primer plano de las preocupaciones de la política económica y expuesta bajo los proyectos de la publicidad, la industria turística encontró cada vez más aceptación por parte de la opinión pública. Fue así como el velo que ocultaban numerosos aspectos del turismo fue finalmente levantado. Los muy rudimentarios conocimientos con los que las ciencias económicas se habían conformado hasta ahora, que ni la rebasaban el problema de la balanza de pago, se ampliaron hasta ofrecer una visión de conjunto del turismo. Después del análisis de los antecedentes del turismo se deduce que el turismo depende de la moda y a probar hasta qué punto la frecuentación de los centros turísticos está sometida a fuertes variaciones en el tiempo. No es preciso buscar para ello razones objetivas, simplemente es así porque unos y otros, los afortunados y los menos afortunados, se dejan guiar en su elección por la moda: se va a un lugar porque una cabeza coronada a la elite de la sociedad a veces incluso una estrella de cine hace estancias en ellos y porque es absolutamente necesario no pasar inadvertido. Frecuentemente, la elección del lugar se debe también a un simple capricho, a la necesidad de evitar el aburrimiento o incluso a la búsqueda de originalidad. Dejamos de ser fieles a una estación turística o termal por que los amigos más queridos o porque nuestras relaciones ya no la encuentran

bastante “chic”, incluso por que la plebe la invadió o porque en ese lugar, por así decir, no pasa nada.

Krapf, se refiere que: “el deseo de singularizarse, de distinguirse, de buscar prestigio o conservarlo influye también en la elección de las estaciones turísticas y regiones climáticas, en preferir tal país a tal otro, lo que frecuentemente relaciona el destino económico con los caprichos de la moda. Recordemos en este sentido la visita de Tirol y a Budapest del Duque de Windsor, entonces Príncipe de Gales, a mediados de los años 30. Convirtió Austria y Hungría en “fisionable” para la aristocracia inglesa; era de buen tono haber estado allí alguna vez incluso llevar vestimenta tirolesa con todos sus adornos (pantalón de cuero, sombrero de pelo de gamo, etc.) no estaba en absoluto considerado como una ofensa al buen gusto. A la inversa, el disfavor de la moda hace desertar de los centros mundanos en otro tiempo célebres, no sólo porque los gustos evolucionan o porque se ha adoptado otra actitud frente a la naturaleza, sino también debido a una cierta sensación de saciedad. Lo que se puede alcanzar en cualquier momento, lo que llega a ser moneda corriente, pierde todo su atractivo”.

El Turismo comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un período consecutivo inferior a un año y mayor a un día, con fines de ocio, por negocios o por otros motivos (Torre). Desde una perspectiva histórica, el estudio del turismo como fenómeno social puede dividirse en tres grandes épocas:

1. La primera, que cubre hasta mediados del siglo XIX, a la que podría denominarse de “turismo incipiente o elitista”, en la que su práctica quedaba restringida a una minoría de mayores recursos económicos.
2. La segunda, a la que llamaremos “turismo de transición”, en la que se inicia la etapa de la popularización, precursora del turismo masivo y que comprende hasta la primera mitad del siglo XX.

3. La tercera época, a la que designaremos de “turismo en desarrollo masivo”, que comienza a partir de la segunda mitad de esta centuria y prosigue hasta nuestros días, en la cual las mayorías tienen acceso a su práctica. (Torre, 1992, págs. 16-20)

En la actualidad el hablar de experiencias emocionantes, estimulantes y de una gran aportación cultural y emocional para las personas, ya que se trata de vivir y compartir experiencias distintas y placenteras. Estas actividades nos son muy nuevas pero el concepto y todos los avances de las tecnologías se encuentran a la vanguardia del turismo. Algunas veces el turismo combina las novedades con tradiciones y esto genera una necesidad de seguir aprendiendo y conociendo el mundo con la pretensión de realizar algún cambio.

El turismo es considerado como una industria atendiendo a un gran número de personas y está cada vez va creciendo más y desarrollándose en muchos aspectos, desde transportes, destinos, alimentos, hospedaje etc. A pesar de las tendencias y segmentos del turismo el viajero recorre el mundo visitando una amplia variedad de atracciones, ya sean creadas por el hombre o por la misma naturaleza aprovechando sus riquezas culturales y geográficas.

Existen países con atracciones e instalaciones turísticas acondicionadas para ofrecer un mejor servicio más profesional formándose como un destino turístico consolidado. Algunas veces el turismo depende de la economía para el desarrollo de la actividad turística de determinada región.

1.1.1 DEFINICIONES DE TURISMO

Con el tiempo han ido cambiando poco a poco el concepto de turismo hasta llegar a definiciones más complejas. Algunas definiciones de turismo a través de la historia son las siguientes:

“El turismo como el conjunto de los viajes cuyo objeto es el placer o por motivos comerciales o profesionales y otros análogos, y durante los cuales la ausencia de la residencia habitual es temporal, no son turismo los viajes realizados para trasladarse al lugar de trabajo” (Artur Bormann, 1930).

"El turismo es el conjunto de relaciones y fenómenos producidos por el desplazamiento y permanencia de personas fuera de su domicilio, en tanto que dichos desplazamientos y permanencia no están motivados por una actividad lucrativa" (Hunziker, 1942, pág. 43).

Cuando una persona realiza un viaje sin motivo de lucro, requiere de una innumerable cantidad de servicios que van desde transporte, hospedaje y alimentos hasta distracciones, esparcimiento o compras. Así, el turismo engloba un conjunto de actividades que producen los bienes y servicios que demandan los turistas.

Organización Mundial de Turismo (OMT) “El turismo comprende las actividades de personas que viajan y permanecen en lugares fuera de su ambiente usual durante no más de un año consecutivo con fines de gozar de tiempo libre, negocios u otros” (OMT, 1994, pág. 11).

En resumen, se puede establecer que turismo es la combinación de actividades, servicios e industrias que suministran una experiencia de viaje como transporte, alojamiento, establecimientos para comer y beber, tiendas, espectáculos y otras instalaciones para actividades diversas para individuos o grupos que viajan fuera de casa.

1.1.2 CLASIFICACIÓN DEL TURISMO

Cuando hablamos de turismo estamos mencionando esa afición que sienten muchos seres humanos de recorrer países por simple distracción, y ha la organización necesaria de los medios conducentes a facilitar esos viajes de placer. La clasificación del Turismo varía de acuerdo a las actividades que se realizan o el lugar donde se llevan a cabo.

Dependiendo del tipo de actividad turística es como se va a clasificar, ya que los turistas no persiguen los mismos fines, no es lo mismo acudir a un sitio en donde cuentan con todas la comodidades y servicios a la mano, como lo puede ser el turismo convencional, que visitemos un lugar en donde se pone en juego incluso la integridad física de la persona o pasar por una serie de incomodidades como las que presenta el turismo de naturaleza.

El turismo puede ser clasificado de distintas maneras de acuerdo con ciertas características: según el motivo de viaje, según la forma de viaje, según el tipo de viaje, según el tipo de operación y según la permanencia en el lugar del destino.

1.- **Según el motivo de viaje:** Consiste en identificar el turismo según el motivo principal del viaje o por el propósito de la visita aún determinado destino. Este turismo puede ser clasificado en tres grandes categorías, estas son las siguientes:

- a) Turismo convencional
- b) Turismo especializado
- c) Turismo de afinidad o de interés común

2.- **Según la forma de viaje:** El turismo independientemente del tipo de arreglo efectuado por el turista para realizar el viaje. Puede ser clasificado de la siguiente manera:

- a) Turismo individual, cuando una persona viaja sola.
- b) Turismo grupal, cuando los viajeros se desplazan en grupos familiares o laborales.

3.- **Según el tipo de viaje:** Considerando la forma como se hayan efectuado los arreglos relativos al viaje. Esta clasificación responde a la toma de decisión del visitante con relación a cómo adquiere los servicios turísticos, comprende. Este turismo puede ser clasificado en:

- a) Turismo independiente
- b) Turismo organizado o todo comprendido

4.- **Según el tipo de operación:** Las empresas que integran la industria de viajes, para efectos de una mejor identificación del campo de los negocios turísticos. Esta clasificación corresponde a la ubicación geográfica del destino visitado y lugar de residencia del visitante. Se divide en:

- a) Turismo receptivo
- b) Turismo emisor

5.- **Según la permanencia en el lugar del destino:** De acuerdo por el tiempo que dure la permanencia del turista en el lugar de destino. El Turismo puede ser clasificado en:

- a) Turismo itinerante
- b) Turismo residencial o estadia

La clasificación de los motivos de viaje es importante, pues tiene como objetivo, medir algunos elementos de la demanda económica, pudiendo utilizarse para la cuantificación de las actividades turísticas.

Asimismo, dicha clasificación resulta imprescindible para establecer las políticas comerciales, promocionales y de programación adecuada en materia

turística. Desde un enfoque sociológico, el turismo puede catalogarse de distintas maneras: (Torre, 1992, págs. 42-46)

- a) Turismo Masivo o Turismo de Sol y Playa.
- b) Turismo Selectivo
- c) Turismo Popular
- d) Turismo Social
- e) Turismo Alternativo

Finalmente, en el marco de la Organización Mundial del Turismo se reconocen y utilizan las siguientes clasificaciones: (OMT, 1994, págs. 11-29)

- a) Turismo Interno
- b) Turismo Receptor
- c) Turismo Emisor
- d) Turismo Interior
- e) Turismo Nacional.

1.1.3 TEORÍA DEL TURISMO

Panosso Netto menciona a Cuervo en 2012, en su libro Teoría del Turismo, fue el primer autor del que se tiene noticia en promover un análisis del turismo utilizado en la teoría de sistemas. Su propuesta fue aplicada en *El Turismo como medio de comunicación humana*, editado en 1967 por la Secretaría de Turismo del Gobierno de México, con motivo de la conmemoración del año Internacional del Turismo (Panosso, 2012, págs. 16-19).

Cuervo presenta por primera vez su definición de turismo: “El turismo es un conjunto bien definido de relaciones, servicios e instalaciones que se generan en virtud de ciertos desplazamientos humanos”.

Para Cuervo el turismo es un gran conjunto compuesto de los subconjuntos: los medios de comunicación aérea, automovilística, ferroviaria, marítima, fluvial, etc. Los establecimientos de hospedaje, hoteles, albergues y hoteles, las agencias de viajes, los guías de turismo, los restaurantes, los establecimientos comerciales, fabricantes de cuadros, artesanos dedicados a la producción de objetos típicos, como los centros de diversión.

El análisis de Cuervo se basa también en el supuesto de que el turismo es un conjunto cuya función es la comunicación. Para reafirmar su posición, este autor argumenta que el turismo es un sistema de comunicación capaz de transmitir información positiva y útil para la promoción de la paz mundial, pero también puede ser negativo y afectar la armonía de las relaciones humanas. Visto desde esta perspectiva, el sistema del turismo debe funcionar siempre, o mantenerse siempre como operador de comunicación positiva (Cuervo, 1967).

Leiper (1990) citado por Panosso propuso un modelo del sistema turístico compuesto de cinco elementos, que comprenden tres elementos geográficos: la región de origen del viajante, una región de tránsito que intercomunica el origen con el destino y la región del destino turístico. Los otros dos elementos son el turista y la industria del turismo y de los viajes. De acuerdo con Leiper (1990), la interacción de estos cinco elementos es influida por factores externos y a su vez, este mismo sistema impacta sobre los diferentes ambientes, tales como el humano, el sociocultural, el económico, tecnológico, físico, político, legal etc. (Panosso, 2012, págs. 18-19)



Fuente: Fig. 1 Leiper (1990).

En el sistema de Leiper, cada uno de los elementos no solo interactúa con el sistema contribuyendo con la existencia del producto turístico, sino también es impactado por el mismo. Por último el modelo demuestra un principio importante para el estudio del turismo, que es la interacción entre sus diversos elementos.

Las aportaciones que realiza Jafar Jafari hacia los setenta cuando en 1973 crea *Annals of Tourism Research*. Pero hacia 2000, con la aparición de la *Encyclopedia of Tourism*, Jafari (2000) sostiene que el turismo es “la industria más grande del mundo” que ha adquirido el estatus de ciencia. Según Jafari, el turismo es tan singular que puede presentarse en diversas formas entre las que enumera una amplia gama de: definiciones básicas, conceptos, temas, asuntos, problemas, perspectivas, instituciones.

Jafari, con la autoridad que le confiere ser uno de los más importantes expertos del turismo en el mundo, puede asegurar que el turismo es de ámbito interdisciplinario y en cuanto a su estatus científico señala “a medida que un campo de estudio evoluciona hacia su madurez se introducen y se persiguen nuevas medidas bien fundadas que traslucen una progresión sucesiva y señalan el camino para la transición deseada. Una visión global ilustraría de forma general ese trayecto que se va cubriendo en este ámbito turístico hasta adquirir el estatus de ciencia” (Jafari, 2000).

Para Jafari y Ritchie (1981), la mejor manera de estudiar turismo sería la transdisciplinar pero, debido a las diversas limitaciones que implica ese enfoque (costos para la universidad, mayor integración entre los docentes, mayor dedicación en los estudiosos), estos autores sugieren que lo mejor que se puede hacer es aceptar el modelo multidisciplinar o interdisciplinar para el estudio del turismo.

1.2 HOTEL

La historia del Turismo y la Hotelería, han venido en cierta forma de la mano, desde el momento en que el hombre comenzó a viajar a sitios diferentes de su lugar de residencia, se hicieron necesarios los servicios de hospedaje, por lo que la hotelería surgió como respuesta de esas necesidades y resulta lógico que los servicios hoteleros han variado extraordinariamente durante su evolución hasta el punto de que tal vez, lo único que podemos comparar entre los hoteles actuales y los del pasado, es el objetivo de su creación: brindar hospedaje al viajero.

A fines de la Edad Media, surgen los primeros establecimientos de hospedaje propiamente dichos, convirtiéndose en mesones y ventas, que eran casas públicas que ofrecían, tal como ahora, albergue, alimentos, y bebidas a los viajeros. Las posadas o ventas estaban situadas en los caminos y ofrecían además servicios para los caballos y carruajes.

Los establecimientos proliferaron a la par de los viajeros en las diferentes ciudades europeas, aunque aún no se puede hablar de desarrollo durante esa época, sino más bien de una evolución lenta y espontánea, marcada siempre al ritmo de las necesidades manifestadas por los viajeros.

Durante la revolución industrial en Inglaterra, los hoteles modifican sus servicios radicalmente y empiezan a acompañar la calidad de sus servicios a la satisfacción de necesidades y nuevas exigencias de su clientela, siendo Estados Unidos un país de innovadores, quienes se colocaron a la vanguardia. El repunte que causó la hotelería en Estados Unidos de Norteamérica, se debió principalmente a que la hotelería europea consideraba que solo la nobleza tenía derecho al lujo y la comodidad; por el contrario, los empresarios estadounidenses ofrecían sus servicios a todo aquel que pudiera pagarlo, sin importar su clase social.

Gracias a este principio de dar el servicio a quien pudiera pagarlo, la hotelería de esa época no ha variado gran cosa en cuanto a su misión y objetivo fundamentales que son los de ofrecer alojamiento y servicio; es por ello que en la actualidad, los inversionistas han pretendido satisfacer otro tipo de necesidades del viajero con servicios complementarios como alimentación, entretenimiento, agencias de viajes, comercios y otros cada vez más sofisticados.

En la actualidad, la mayor parte de los hoteles de nueva creación son regularmente grandes, de arquitectura modernista y de gran lujo, donde se pretende tratar al turista mejor que en su propia casa, con el fin de que se convierta en un cliente cautivo y donde se prestan servicios que van desde los alimentos, hasta la organización de congresos de corte internacional o la presentación de espectáculos al nivel de los mejores del mundo.

Concebimos al Hotel como un establecimiento dedicado a brindar alojamiento y servicios adicionales a quien por diferentes razones se desplaza de su lugar de origen a otro destino, por un lapso no menor de 24 horas; sin embargo, en su estructura, el hotel es igual a cualquier otra organización que requiere un proceso administrativo y operativo, que debe cumplir con sus funciones específicas, administrativas y orgánicas que siguen los mismos

objetivos económicos, de servicio, sociales y técnicos como toda organización, sea cual fuere su giro.

Por su parte el turista, ante el gran número de posibilidades para elegir tanto centros turísticos como servicios de hospedaje, se ha vuelto más conocedor, cauteloso y exigente a la hora de emprender un viaje, lo que hace del turismo un negocio muy competido en el cual ganará quien ofrezca mayores ventajas de clientela.

1.2.1 CONCEPTO DE HOTEL

La palabra *Hotel* deriva del francés "*Hôtel*", que originalmente se refería a una versión francesa de una "Casa Adosada", no a un lugar que ofreciera alojamiento. En el uso actual, "*Hôtel*" también tiene el significado de "Hotel" y "*Hôtel Particulier*" es usado para referirse al antiguo significado.

Un hotel es un edificio planificado y acondicionado para albergar a las personas temporalmente, y que permite a los viajeros, alojarse durante sus desplazamientos. Los hoteles proveen a los huéspedes de servicios adicionales como restaurantes, piscinas y guarderías. Algunos hoteles tienen servicios de conferencias y animan a grupos a organizar convenciones y reuniones en su establecimiento. (Wikipedia.org, s.f.)

1.2.2 CLASIFICACIÓN DE LOS HOTELES

La hotelería se ha colocado, como uno de los más importantes elementos generadores de ingresos y divisas. El desarrollo turístico de cada país, se va a determinar de acuerdo a sus recursos y a las técnicas de planificación y servicio existentes si este crecimiento se acrecienta, surgen diferentes tipos de alojamiento; el turista moderno dispone de una amplia

variedad de lugares de alojamiento que varían desde una casa de huéspedes o un modesto hotel hasta un hotel de gran turismo.

Normalmente se utilizan las estrellas para poder clasificar y catalogar a un hotel en lo que respecta a sus prestaciones, servicios e instalaciones. No obstante, no podemos pasar por alto que en otros países del mundo esa citada clasificación se realiza utilizando letras e incluso diamantes. Los hoteles están normalmente, clasificados en categorías según el grado de confort y el nivel de servicios que ofrecen.

La Organización Mundial de Turismo es la encargada de determinar y unificar los criterios en cuanto a la clasificación hotelera, pero como este trabajo está en proceso, actualmente cada país decide las bases y requisitos que deben cumplir los hoteles y hospedajes para alcanzar las estrellas que se pueden ver en casi todas las entradas de los hoteles.

Estas clasificaciones son exclusivamente nacionales, el confort y el nivel de servicio pueden variar de un país a otro para una misma categoría y se basan en criterios objetivos: amplitud de las habitaciones, cuarto de baño, televisión, teléfono, piscina, conexión inalámbrica a internet, etc.

Los elementos básicos que un hotel debe tener pueden ser limitados (que tengan estas cosas solamente) o completos (que la habitación u hotel tengan más servicios que estas instalaciones básicas). Según lo que contengan y la calidad que brinden. Estas son las cualidades de cada una de la clasificación de un hotel:

***** De Lujo (diseño y servicio de muy alta calidad).

**** Muy Bueno (diseño y servicio de alta calidad).

*** Bueno (comodidad, estilo y servicio personalizado).

** Superior (servicios básicos limitados).

* Normal (alojamiento limpio, básico y económico).

Hoteles de una estrella ★

Estos hoteles siempre son los más económicos y los que menos servicios ofrecen. Tienen una habitación privada, algunas veces con baño privado y otras con baño compartido. Son estrictamente funcionales sólo para dormir y seguir el viaje y no cuentan con servicio de limpieza. Los muebles suelen ser una cama y una silla, y a veces puedes llegar a encontrar un ropero y una mesa de luz.

Hoteles de dos estrellas ★★

Estos hoteles de mediana categoría ofrecen baño privado y un espacio habitacional más amplio con algún mobiliario extra, como ropero o mesa y sillas. Generalmente cuentan con servicio de alimentos y bebidas, aunque en horarios cortados y con menús básicos.

Hoteles de tres estrellas ★★★

Estos hoteles tienen un costo medio. Cuentan con amplios espacios en cada habitación y un mobiliario completo con sillas, mesas, armarios, televisor, teléfono privado y baños confortables. Algunos incluso poseen una pequeña heladera que ya viene con bebidas que se pagan al final de la estadía en caso de que las consumas. Siempre están bien ubicados, sea porque están en el casco céntrico de la ciudad o por encontrarse en lugares turísticos cerca de grandes atracciones.

Hoteles de cuatro estrellas ★★★★

Estos hoteles están considerados de primera clase: son lujosos, con comodidades amplias como habitaciones grandes y lujosamente decoradas, que incluyen accesorios tales como secadora de pelo, gel de baño y TV por

cable. También ofrecen una serie de facilidades como: tienda del estilo duty free, servicio de lavandería, centro de reuniones de negocios y empresariales y centros de ocio, como mesas de billar o cartas. Cuentan con personal altamente capacitado que incluye chefs, botones y parqueadores plurilingües y hasta guías que ofrecen recorridos y visitas por la región. Siempre poseen servicio de bar y comidas que se pueden recibir directamente en la habitación, e incluso algunos tienen su parte de restaurante abierta al público. Suelen tener salas de conferencias para eventos empresariales o de cualquier otro tipo, además de una excelente ubicación, con suites de lujo, jacuzzi y buenas vistas panorámicas. Ideal para disfrutar tanto fuera como dentro del hotel para el viajero que busca descansar, pero también realizar actividades de todo tipo mientras se encuentra allí.

Hoteles de cinco estrellas ★★★★★

Estos hoteles de lujo se caracterizan por ofrecerte la mejor atención y la más amplia gama de servicios, que van desde espacio para piscinas, salones de gimnasia con profesores y animadores infantiles incluidos, hasta un servicio de guardería para niños, shows y eventos casi todas las noches. Tienen un espacio para las comidas y veladas con música en vivo, además de una carta desarrollada por varios chefs especializados en la gastronomía de la región (www.viajeros.com, s.f.).

1.3 CALIDAD EN LOS SERVICIOS TURÍSTICOS

Acapulco, como un destino turístico de reconocimiento mundial, cuenta con la infraestructura necesaria que permite que el turista pueda trasladarse, permanecer y disfrutar de los diversos atractivos. Uno de los elementos principales de la actividad turística son los servicios de alojamiento que a través del tiempo se han adaptado a los requerimientos y a las posibilidades económicas de los distintos tipos de viajeros, de manera tal que en la

actualidad, existe una gama muy amplia de tipos de alojamientos, así como de categorías dentro de cada uno de ellos.

Es importante señalar que las dimensiones y características generales de operación de un hotel pueden variar, como son; ser de régimen de tiempo compartido, condominio, etc., o ser de 2, 4 ó 5 estrellas, pero lo que no cambia son las funciones que debe cumplir para alcanzar uno de los objetivos básicos de cualquier empresa hotelera: prestar el mejor servicio de acuerdo con su clasificación, se entiende como servicio el acto, misión o cometido que cumple un individuo, empleado público o privado o empresa.

Hoy la competencia nos impone una serie de normas, en la calidad en los servicios, en la diversidad de la oferta, en los precios, mismas que deben asumir, las empresas, pero no sólo eso, también hay que adelantarnos y mantener bajo estudio permanente a nuestra principal actividad turística para su mejor funcionamiento.

Las empresas y en especial la turística requieren para su buen funcionamiento de una serie de elementos como son: planta, equipo, recursos financieros, materiales y humanos, siendo estos últimos los que tomen gran importancia en el desarrollo de una organización y un factor especial en el desarrollo económico del país.

En cualquier tipo de empresa, pero específicamente en las prestadoras de servicios como es el hotel, el factor humano (recurso) es el elemento fundamental que lógicamente tendrá como apoyo los recursos materiales y financieros, pero en todos los casos será el hombre quien marque la ruta a seguir y los resultados a alcanzar.

En la hotelería, el recurso humano tiene una particular importancia porque no puede ser sustituido por máquinas, en la mayor parte de las actividades que desempeña para brindar el servicio.

Los recursos humanos del hotel, prestan servicios de diferentes tipos en cuanto a su calidad: excelentes, muy buenos, buenos, regulares o malos, dependiendo en gran medida, de las actitudes del personal del hotel.

Las consecuencias de lo bien o mal capacitado que éste el personal del hotel, o de las actitudes que adopte al ofrecer los servicios al cliente, producen repercusiones que no se restringen a un trabajador con un cliente, sino que se amplían hasta la imagen y clientes de todo el hotel antes sus posibles huéspedes.

Por lo anterior, al elevar el nivel de preparación del personal en las diferentes áreas del hotel (capacitarlos), la prestación del servicio será más efectiva y la clientela estará satisfecha, lo que contribuye en gran medida a elevar el nivel de ocupación en el hotel.

El hotel como empresa de servicios debe encargarse de dos aspectos fundamentales para el desarrollo de los recursos humanos, que son: la capacitación y la motivación.

Por un lado se proporcionan al empleado los conocimientos necesarios para desarrollar su labor (capacitación) y por otro lado, se le estimula (motivación) para lograr que trabaje en un ambiente de cordialidad, que en términos generales propicie su superación y la satisfacción del trabajo, desarrollando adecuadamente su labor. La motivación a pesar de ser un importante determinante del desempeño individual, no es la única, otras variables tales como el esfuerzo dedicado, la capacidad y la experiencia anterior también influyen en el desempeño.

Si una empresa desea que sus empleados sean más productivos, más leales y que se interesen más en su trabajo, buscará controlar las condiciones que aumenten la productividad, la integración y la moral. En general, todo lo que haga deliberadamente para alcanzar estas metas es un incentivo. Mientras más sepamos sobre el hombre y su trabajo, mejores incentivos encontraremos y más numerosos serán los que se puedan emplear.

1.3.1 CALIDAD TOTAL EN LA INDUSTRIA TURÍSTICA

La industria turística se enfrenta a profundos cambios del entorno que van desde la transformación de las estructuras internas de la oferta hasta la globalización del sector, pasando por nuevas condiciones de la demanda. En particular, los consumidores de productos y servicios relacionados con el turismo están cambiando significativamente. En su comportamiento influyen nuevos valores, como el respeto por el medio ambiente o la búsqueda de experiencias auténticas. Además, gracias a las innovaciones tecnológicas cada vez tienen un acceso más fácil a la información sobre distintas alternativas de ocio y viajes. Con esta información en su mano, pueden comparar fácilmente entre precios, instalaciones, actividades, nivel de servicio ofrecido, etc. En definitiva, los turistas son a la vez más exigentes y más libres a la hora de elegir.

En este marco, las organizaciones y los destinos turísticos deben centrarse en ser competitivos. Ante las duras condiciones del entorno turístico, la calidad total es la apuesta más segura para lograr la competitividad. Las organizaciones turísticas deben garantizar a los clientes que son capaces de responder a sus necesidades, deseos y expectativas, mejor que los competidores. Su objetivo es claro: satisfacer a los clientes en todos los ámbitos, logrando de esta forma beneficios mutuos para visitantes, empresas y residentes.

A medida que los nuevos sectores especialmente dedicados a la prestación de servicios adoptan el enfoque de la Calidad Total, este concepto evolucionó. El centro de atención dejó de ser el interior de la organización para adoptar una orientación hacia los clientes quienes, a fin de cuentas, son los que evalúan y deciden si pagarán por un servicio. De esta forma, se dejó de considerar la calidad como el cumplimiento de especificaciones, al entender que la calidad sólo se logra satisfaciendo las expectativas de los clientes.

Así, el concepto moderno de la calidad comúnmente aceptado puede definirse como “La satisfacción de las necesidades y expectativas razonables de los clientes a un precio igual o inferior al que ellos asignan al producto o servicio en función del valor que han recibido y percibido” (Perez Fernández, 1994).

De este concepto se pueden deducir algunos aspectos fundamentales de la calidad. Primero, son los clientes quienes evalúan si la relación satisfacción/precio es adecuada. Segundo, los turistas basan su criterio en las expectativas que se habían formado previamente. En tercer lugar, es importante que el precio se ajuste al valor real que el servicio aporta al turista.

Por último, es tan importante cuidar el servicio como la percepción que los turistas tienen de éste. Es decir, puede ocurrir que un servicio sea realizado con la máxima rapidez y exactitud, sin embargo los clientes perciben que no se les atiende con excesiva rapidez o que el contacto con el personal es demasiado frío.

La Calidad Total en turismo requiere observar cuidadosamente las características de este sector. La actividad turística es, básicamente, una amalgama de servicios, instalaciones y organizaciones. Por tanto, hablar de calidad en turismo puede hacerse bien desde una perspectiva individual (calidad del entorno físico, calidad de un hotel, calidad de los servicios

públicos, etc.) o desde una perspectiva general (calidad del transporte aéreo, calidad de un destino turístico, etc.).

Dado que la experiencia turística es intangible y, además, implica una distancia física y temporal entre la decisión y el consumo, el nivel de calidad dependerá de las expectativas que el turista se forme. En estas expectativas influyen tanto la promoción y la publicidad turística como las necesidades personales, las experiencias pasadas o la información que se transmite boca-oreja (Zeithaml, 1993). Si las expectativas creadas son excesivamente altas, el turista sufrirá una decepción y considerará que el nivel de calidad es bajo. Por ello, es imprescindible no crear falsas expectativas.

El hecho de que el servicio turístico no sea almacenable y que requiera la participación de personas en su prestación implica que existe un riesgo de variabilidad. Es decir, puede que un cliente reciba de diferente forma un mismo servicio, lo cual puede desconcertarle y hacer que se sienta insatisfecho.

Como todo servicio, el turismo es heterogéneo. La calidad de la experiencia turística se construye con la aportación de diversas personas y organizaciones, desde que decide el viaje hasta que el cliente regresa a casa. La satisfacción del cliente dependerá de cada persona con la que el visitante entra en contacto. Del resultado de estos momentos depende que el turista reciba una buena impresión, bien sea debido a la rapidez del servicio, la amabilidad en el trato, la eficacia, la empatía o a cualquier otro atributo.

Lograr alcanzar los niveles de calidad deseados y mantenerlos es una tarea compleja son muchos los elementos a tener en cuenta, que además interaccionan constantemente. De este modo, para ofrecer servicios de calidad es necesario gestionar las expectativas que se crean en los clientes, saber ajustar el precio del servicio a la oferta real, cuidar que las instalaciones o los procesos cumplan con las normas de calidad establecidas, procurar que la

atención a los clientes se haga como ellos esperan y conseguir que las medidas tomadas sean percibidas correctamente por los turistas.

1.3.2 CONCEPTO DE CALIDAD

La **Calidad** es una herramienta básica para una propiedad inherente de cualquier cosa que permite que la misma sea comparada con cualquier otra de su misma especie. La palabra calidad tiene múltiples significados. De forma básica, se refiere al conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas. Por otro lado, la calidad de un producto o servicio es la percepción que el *cliente* tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades. Por tanto, debe definirse en el contexto que se esté considerando, por ejemplo, la calidad del servicio postal, del servicio dental, del producto, de vida, etc.

Según Deming (1989) la calidad es “un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo coste, adecuado a las necesidades del mercado”. El autor indica que el principal objetivo de la empresa debe ser permanecer en el mercado, proteger la inversión, ganar dividendos y asegurar los empleos. Para alcanzar este objetivo el camino a seguir es la calidad. La manera de conseguir una mayor calidad es mejorando el producto y la adecuación del servicio a las especificaciones para reducir la variabilidad en el diseño de los procesos productivos (Deming, 1989).

Para Juran (1989) la calidad se define como adecuación al uso, esta definición implica una adecuación del diseño del producto o servicio (calidad de diseño) y la medición del grado en que el producto es conforme con dicho diseño (calidad de fabricación o conformidad). La calidad de diseño se refiere a las características que potencialmente debe tener un producto para

satisfacer las necesidades de los clientes y la calidad de conformidad apunta a cómo el producto final adopta las especificaciones diseñadas (Juran, 1989).

La idea principal que aporta Crosby (1970) es que la calidad no cuesta, lo que cuesta son las cosas que no tienen calidad. Crosby define calidad como conformidad con las especificaciones o cumplimiento de los requisitos y entiende que la principal motivación de la empresa es el alcanzar la cifra de cero defectos. Su lema es "Hacerlo bien a la primera vez y conseguir cero defectos" (Crosby, 1970).

1.3.3 TEORÍA DE LA CALIDAD

Porqué se ha manejado el concepto de la calidad tan equivocadamente, puede ser tal vez que la palabra en inglés **quality** así lo haya determinado, sin embargo he ahí el error, quality en inglés tiene dos acepciones o significados, uno es inherente a la persona (**calidad**) y dos lo relativo a los atributos de la persona (**cuadidad**). Manejar el concepto **quality** como uno solo crea el error, puesto que confundir la causa con el efecto, es lo que ha estado sucediendo. Es decir; confundir una condición interna propia y natural de la persona con la condición externa propiedad técnica del producto (forma de pensar y sentir) y propiedad administrativa del sistema de operación (actitud) ambos son derivaciones de la persona.

La calidad es una condición mental netamente interna de saber ser para hacer bien las cosas. La calidad es un solo y único camino, que toda la humanidad lo puede llevar a cabo en su muy personal forma de ser, al fin de cuentas se llega al mismo punto, la calidad nos hace iguales sin importar las diferencias de nuestra condición humana. La teoría de la calidad trata precisamente sobre el cómo crear las condiciones internas en la persona para que las cosas se den de la mejor manera, es decir una mejora continua. Es para crear una conciencia del bien saber, bien ser, bien hacer y bien tener. Calidad es el bien en toda su extensión. Lo interno es lo que determina a lo

externo, y no al revés. El poder del ser humano está en su condición interna, no en su condición externa, ya que la condición externa es simple apariencia.

El problema en la actualidad del ser humano es que pretende creer que, porque tiene la libertad de hacerlo a diferencia de la naturaleza llámese animal, fruto, flor, etc., Ellos simplemente son, porque no tienen la libertad de no ser.

La calidad como principio filosófico es la fuente para todo producto natural en forma directa e indirectamente para todo producto artificial, sin embargo el ser humano se diferencia de la naturaleza en que tiene la facultad de pensar, la capacidad de decidir y el poder de ser libre.

El ser humano tiene calidad en su concepción, puede y debe ejercer la calidad esa es su principal función y puede además apreciar la calidad esa es su capacidad y responsabilidad (responder con habilidad). La calidad crea las condiciones necesarias y suficientes para que las cosas sucedan.

La teoría de la calidad en su definición la calidad es la capacidad de producir un servicio con un sentido definido. Todo producto natural es una extensión de esa condición y ese producto es totalmente independiente por sí mismo de la acción y actuación del ser humano. El ser humano existe porque existe la calidad. Para ejercerla y expresarla en toda su intensidad. Ese producto natural simplemente es: la suma y sinergia de una condición energética y de una condición informativa.

El producto natural, nace, crece, madura y desaparece o permanece ofreciendo siempre un servicio con un sentido definido. Es decir hay un propósito informativo perfectamente definido.

El producto del hombre es el servicio o resultado de una tecnología que pretende copiar e imitar a la naturaleza misma. Los diseños de los productos

del hombre están muy lejos de llegar a substituir cualquier producto natural. La calidad en la naturaleza tiene los mejores y los más buenos diseños: donde son altamente productivos, eficientes, eficaces, rentables y redituables.

En un sistema de calidad, necesariamente se tiene que dividir o separar el programa de calidad que va enfocado única y exclusivamente a la persona, iniciando en la presidencia, dirección o gerencia general. Y bajarlo en forma de cascada hacia las bases, es decir todas las personas sin excepción deben de participar en el programa de calidad, condición previa para llevar a cabo el sistema administrativo de la operación, enfocado a los factores básicos de la operación, a saber: persona, actividad, documento, equipo e instalación, recursos y productos, servicios y resultados.

En la teoría de la calidad, siempre existe y debe existir en cualquier sistema los siguientes principios: definición, orden y disciplina. El ISO (Organización Internacional de Normalización) como sistema es bueno, es decir como un medio, como una herramienta, pero decir que el ISO es calidad, es como decir que el foco es la luz, completamente falso, el foco es un medio de iluminación pero no es la luz, de igual manera el ISO es un medio sistemático que administra la operación cualquiera que esta sea.

Así pues, es necesario un programa de la calidad y un sistema administrativo de la operación, teoría y práctica, causa y efecto, acción y reacción, filosofía y tecnología. Siempre van ligados, nunca van separados y cuando esto sucede tarde que temprano, lo práctico empieza a fallar, por desgaste, cansancio, tensión, rechazo etc. De esta manera el programa debe ser constante y continuo siempre enfocado a atención y servicio de la persona sea empleada o cliente. La calidad inicia en la persona y termina en la persona.

Para una servidora y de acuerdo con la teoría de la calidad, la calidad es un concepto netamente personal, la persona ejerce el valor de la calidad para sí mismo y para todos los demás, la calidad al ejercerse en y por la

persona crea una condición muy personal que trasciende hacia los demás en forma de actitud y actuación, se expresa y se manifiesta en la persona, en la actividad de su trabajo y la relación de trabajo con todos los demás. La calidad es un concepto intangible, no se puede medir, no se puede cuantificar, simplemente se puede observar y apreciar; ya que la persona que lo ejerce, lo ejerce en su forma muy personal de pensar y sentir, cosa que a veces ni la persona que lo ejerce sabe lo que piensa y siente.

Un sistema administrativo de la operación total puede y debe controlar en forma natural a la persona misma, a la gestión o actividad de la persona, a los documentos que la persona en su actividad desarrolla y requiere, a los equipos e instalaciones que el sistema ofrece, los recursos necesarios y suficiente para la gestión de la empresa, los productos base de toda la operación y por último los resultados obtenidos de todo el proceso en el universo de la empresa. En lugar del concepto de administración de la calidad total, debe ser desde el punto de vista de la teoría de la calidad administración de la operación total.

El concepto de la calidad está relacionado única y exclusivamente con la persona que es en donde está la fuente de la calidad y la persona es la que ejerce el valor de la calidad. Por otro lado el ejercicio de la calidad por la persona, gestiona, ejerce, manifiesta una determinada cualidad que es un atributo del valor ejercido: la calidad. Todo lo que sea externo a la persona, como lo es el producto, el sistema o la empresa, no tiene nada que ver con la calidad sino con una condición técnica, administrativa o comercial simplemente.

Definitivamente si no hay calidad primero, la productividad no puede ser una buena consecuencia. La calidad es una función exclusiva de ejercer por la persona. Y ese ejercicio es simplemente una condición mental, es decir una actitud. Obviamente la consecuencia es la productividad, es decir una tendencia positiva de hacer bien las cosas. Y no solamente hay productividad

sino también eficiencia, eficacia, rendimiento y rentabilidad. Ejercer la calidad es simplemente producir algo de alguna forma. Si es a la primera hay eficacia, si se usó el menor esfuerzo hay eficiencia, si el resultado es mas de los que se esperaba es rendimiento y si el logro es compartido hay rentabilidad. Los factores básicos en el ejercicio de la calidad y directamente relacionadas con la productividad son los siguientes: la persona, la actividad, los documentos, el equipo e instalación, los recursos, los productos y resultados.

1.4 DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La Dirección de Recursos Humanos (DRH) es una capacidad organizacional clasificada dentro de los activos intangibles y como tal puede convertirse en apoyo importante en la construcción de ventaja competitiva sostenida para la empresa.

A raíz del cambio de paradigma económico, las empresas modificaron la base para la construcción de su ventana competitiva. Las personas adquieren relevancia por cuanto se comienza a reconocer su capacidad para generar valor a la organización a través del incremento de la productividad, mejoras en el servicio al cliente e impacto en los resultados económicos en la empresa (Pfeffer, 1998).

Los investigadores reconocen que no basta implementar prácticas de alto rendimiento si no existe detrás de ellas una DRH bien estructurada que las soporte, las integre y las sustente (Becker, 1997, págs. 39-48).

La DRH se constituye en un recurso organizacional clasificado dentro de los activos intangibles, por lo cual en la presente investigación se recurre a la teoría de recursos y capacidades (Barney and Wright, 1998, pág. 31).

Apoyándose en la teoría de los recursos y capacidades y en las condiciones impuestas por Barney, donde indican que la empresa puede obtener una fuente muy importante de sus ventajas competitivas en los recursos humanos si estos añaden valor en los procesos de trabajo (creatividad, esfuerzo, etc.) (Barney, 1991, pág. 99).

La investigación de los Recursos Humanos (RH) se ha focalizado en el estudio de la relación entre las prácticas, políticas y la función RH, y la eficiencia y los resultados para el negocio (Ulrich, 1997, pág. 303).

El activo más importante que tiene una empresa está formado por las personas que trabajan en ella. La selección del personal, su formación, la evaluación de sus resultados y su remuneración son cuestiones que se engloban en la Dirección de los Recursos Humanos y que tienen una importancia capital en el éxito o fracaso de cualquier empresa, e incluso de cualquier organización sin ánimo de lucro.

Las modalidades de la gestión de personal aplicadas a la práctica de la dirección empresarial competitiva han sido reconocidas y analizadas por la literatura aun planteándose con la premisa de que estas prácticas universales solo pueden alcanzar un alto valor si están alineadas con las estrategias del negocio (Huselid, 1995).

Por otra parte y para hacer posible el ejercicio de la responsabilidad directiva en cada área de gestión, son necesarias herramientas específicas de trabajo que contribuyan a la captación y desarrollo del capital humano en la empresa: la selección de personal con métodos y criterios *"ad hoc"*, su formación, el sistema de compensaciones e incentivos, la configuración de un clima laboral adecuado, un sistema de promoción basado en las competencias individuales, etc., mejorarán la productividad y consecuentemente el rendimiento de la empresa (Heskett, 1994, págs. 164-175).

Estas prácticas enmarcadas en un modelo de dirección estratégica de recursos humanos, representan un avance en la gestión de personal, incluyendo herramientas tales como: la planificación de personal, la selección de personal por competencia, la formación y el desarrollo de personal, etc.

1.4.1 DEFINICIÓN DE DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La DRH se define como el proceso de selección, formación, desarrollo y consecución del número de personas cualificadas necesario para conseguir los objetivos de la organización; se incluye también en ese proceso las actividades precisas para conseguir la máxima satisfacción y eficiencia de los trabajadores.

Schuller (1992) destaca en su definición el objetivo de la integración absoluta de los recursos humanos en la estrategia y las necesidades estratégicas de la empresa, y cómo las prácticas de recursos humanos deben ser aceptadas y utilizadas por los directivos de línea y los empleados como parte de su trabajo cotidiano (Schuller, 1992, págs. 18-32).

Wright y Mc Mahan enfatizan en dos dimensiones que distinguen la dirección estratégica de recursos humanos de la tradicional dirección de recursos humanos: verticalmente, subrayan el vínculo entre las prácticas de recursos humanos y el proceso de dirección estratégica de la empresa y horizontalmente, enfatizan la coordinación o congruencia entre las distintas prácticas de la dirección de recursos humanos. Algunas de las habilidades personales son singulares en cada individuo y la combinación de capital humano e inversión, es difícil de imitar por los competidores (Wright, 1992, págs. 295-320).

Martell y Carroll por su parte, señalan cuatro requisitos para el enfoque estratégico en la dirección de los recursos humanos: una orientación hacia el largo plazo; una mayor interrelación entre la dirección de recursos humanos y la planificación estratégica, de manera que apoye tanto la formulación como la implantación de la estrategia; una mayor preocupación por vincular dirección de recursos humanos con resultados de la organización; y por último, una gran participación de los directivos de línea en las decisiones del ámbito de recursos humanos (Martell, 1995, págs. 253-267).

Finalmente, para Mueller la Dirección estratégica de Recursos Humanos implica que sea proactiva y no reactiva, un alto grado de integración en las prácticas, y que exista un director que articule las políticas. Partiendo de estas referencias, si planteamos qué quieren significar los diferentes autores cuando utilizan el término estratégico junto al de Dirección de Recursos Humanos, creemos que pretenden reflejar alguno de los siguientes aspectos (Mueller, 1996, págs. 757-785).

1. Destacar la importancia del factor humano como fuente generadora de ventajas competitivas.
2. Considerar la aplicación del modelo de la dirección estratégica en el ámbito funcional de los Recursos Humanos.
3. Analizar el ajuste necesario que debe existir entre las políticas de Recursos Humanos y la estrategia desarrollada por la empresa.

1.4.2 FUNCIÓN DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Las funciones básicas de la Dirección de los Recursos Humanos son las siguientes: Planificar las necesidades de recursos humanos, Reclutamiento y Selección del Personal, Formación y Capacitación profesional

del personal, Evaluación del Trabajo, Remuneración del Personal, Seguridad Social y otros beneficios como planes de pensiones. Moyano, Fuentes (1999). Se describen de la siguiente manera:

PLANIFICAR LAS NECESIDADES DE RECURSOS HUMANOS:

Consiste en desarrollar una estrategia completa que permita a la organización cubrir sus futuras necesidades de estos recursos; es el proceso por el cual la dirección se asegura de que tendrá el número correcto de personas, con las capacidades apropiadas, en el lugar adecuado y en el momento preciso. Este proceso consta de las siguientes etapas:

a) Determina si el personal existente es apropiado para las necesidades actuales de la empresa y se le utiliza adecuadamente.

b) Efectúa una previsión de las futuras necesidades de recursos humanos, en función de los planes de crecimiento de la empresa y de las bajas que han de irse produciendo por motivos tales como abandonos, muertes, retiros o finalización de contratos.

c) Se desarrolla un programa de formación de los empleados actuales y de selección de otros nuevos para afrontar las futuras necesidades de recursos humanos.

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL: Comienza proyectando una imagen pública que atraiga personas calificadas. Este se puede realizar en el interior de la propia empresa o en el exterior.

FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN PROFESIONAL DEL PERSONAL: Existen dos tipos de programas de formación; la formación en el puesto de trabajo y la formación fuera del puesto de trabajo.

a) La formación en el puesto de trabajo, se utiliza en trabajos relativamente sencillos, de modo que los trabajadores aprenden con la práctica.

b) La formación fuera del puesto de trabajo, evita la presión derivada de estar al mismo tiempo haciendo el trabajo y aprendiendo a hacerlo.

EVALUACIÓN DEL TRABAJO: Consiste en definir un nivel de rendimiento en el trabajo aceptable, valorar el rendimiento del trabajador y efectuar la comparación para tomar decisiones sobre formación, remuneración, promoción, cambio de puesto de trabajo y despido.

REMUNERACIÓN DEL PERSONAL, SEGURIDAD SOCIAL Y OTROS BENEFICIOS COMO PLANES DE PENSIONES: Las decisiones de determinación de remuneraciones se encuentran limitadas por disposiciones legales y por los convenios colectivos. No obstante, dentro del margen de maniobra disponible, las remuneraciones deben basarse en un cuidadoso estudio de valoración de los puestos de trabajo. La valoración de puestos es un procedimiento para determinar los niveles de remuneración de todos ellos en función de una serie de factores.

1.5 GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

En la administración de empresas, se denomina Recursos Humanos (RRHH) al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de una organización. Pero lo más frecuente es llamar así a la función o gestión que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización. Estas tareas las puede desempeñar una persona o un departamento en concreto junto a los directivos de la organización.

El objetivo básico que persigue la función de Recursos Humanos con estas tareas es alinear el área o profesionales de RRHH con la estrategia de la organización, lo que permitirá implantar a través de las personas, quienes son consideradas como los únicos recursos vivos e inteligentes capaces de llevar al éxito organizacional y enfrentar los desafíos que hoy en día se percibe en la fuerte competencia mundial. Es imprescindible resaltar que no se administran personas ni recursos humanos, sino que se administra con las personas viéndolas como agentes activos y proactivos dotados de inteligencia, creatividad y habilidades.

Generalmente la función de RRHH está compuesta por áreas tales como Reclutamiento y Selección, Contratación, Capacitación, Administración o Gestión del Personal durante la permanencia en la empresa. Dependiendo de la empresa o institución donde la función de Recursos Humanos opere, pueden existir otros grupos que desempeñen distintas responsabilidades que pueden tener que ver con aspectos tales como la administración de la nómina de los empleados o el manejo de las relaciones con sindicatos, entre otros.

La Gestión de RRHH es el proceso administrativo aplicado al incremento y preservación del esfuerzo, las prácticas, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la estructura, en beneficio de un sujeto, de la propia organización y del país en general.

La Gestión de RRHH consiste en planear, organizar y desarrollar todo lo concerniente a promover el desempeño eficiente del personal que compone una estructura, en una organización representa el medio que permite a las personas colaborar en ella y alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo, lo que significa conquistar y mantener a las personas y miembros de una organización, en un ambiente de trabajo armonioso, positivo y favorable, es lo que representa todas aquellas cosas que hacen que el personal permanezca en la organización.

Uno de los objetivos principales que caracteriza a toda empresa, es la elaboración, distribución y comercialización de algún producto, bien o servicio (como una actividad especializada). Semejantes a los objetivos de la organización, la Gerencia de Recursos Humanos debe considerar los objetivos individuales de sus miembros como esencia de su desarrollo personal y corporativo, es decir una mezcla de crecimiento tanto para la empresa como para los empleados.

Los cambios en la función de Administración de Personal a Gestión de Recursos Humanos fue en la década de los 80 cuando surge el término GRH. La función sufrió una importante transformación por una serie de causas: globalización de los mercados, búsqueda de ventajas competitivas, los modelos de excelencia, el fracaso de la administración de personal, el declive de los sindicatos, la mejora en la preparación de los empleados, la revolución tecnológica.

La idea de que los recursos humanos en la empresa son una fuente de ventaja competitiva sostenible, ha propiciado una línea de investigación sobre la integración del estudio de la dirección de recursos humanos con la teoría estratégica (Hendry, 1990, pág. 17).

Las inversiones en "Capital Humano" a mediano plazo consiguen posiciones competitivas de mayor dificultad en su imitación en el mercado (Jones, 1992, pág. 271).

Mientras que Bailey y Huselid reconocen que el "Potencial" de los empleados está "Frecuentemente Infrautilizado" por falta de motivación o de esfuerzos de participación de los mismos en los procesos. Bailey, añade a esta circunstancia que ciertas modalidades de gestión y dirección en el área de recursos humanos, favorecen compromisos de las personas al controlar el

rendimiento de su trabajo; ello es especialmente importante en las empresas de servicios o en ciertas áreas organizativas, donde los grados de libertad en el trabajo del empleado son mayores (Huselid, 1995, págs. 635-640) (Bailey, 1993).

1.5.1 DEFINICIÓN DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La Gestión de RRHH, es la disciplina que incluye aquellas políticas y prácticas destinadas a atraer, desarrollar, motivar y retener a los empleados de una organización. Sus elementos son los siguientes: la administración de personal tradicional, el desarrollo del personal, una filosofía de gestión componente humano como el activo más importante de una organización, la integración de la función de personal en la dirección estratégica (Martinez, 2000).

La Gestión de RRHH, es un enfoque estratégico para adquirir, desarrollar, gestionar, motivar y lograr el compromiso de los recursos clave de la organización: las personas que trabajan en ella y para ella, incluye todas las decisiones y acciones directivas que afectan a la naturaleza de las relaciones entre la organización y sus empleados. El sistema de Gestión de RRHH es la integración estructurada de un grupo de partes interrelacionadas entre sí, con el objetivo central de cada integrante de la empresa se esfuerce conscientemente por la efectividad de la labor que realiza (Alberto Jorge Acosta, 2002, pág. 53).

Los recursos humanos han tenido un papel central en la mayor parte de las teorías y enfoques sobre la dirección de empresas. Sin embargo, no ha sido hasta los años 80, y especialmente en los 90, cuando se han empezado a introducir de forma sistemática en el diseño del sistema estratégico de las organizaciones, lo que se ha denominado genéricamente como enfoque estratégico de recursos humanos (Valle Cabrera).

Wright, Mc Mahan y Valle enfatizan el concepto de ajuste dentro del enfoque estratégico de recursos humanos. Verticalmente, destacan el vínculo entre las prácticas de recursos humanos y la estrategia general de la empresa; y horizontalmente, destacan la coordinación entre las distintas prácticas de dirección de recursos humanos. En ambos casos, la existencia de ajuste conduce a la consecución de una ventaja competitiva y, por lo tanto, permite a la empresa obtener una mayor rentabilidad (Wright, 1992, págs. 295-320).

1.5.2 FUNCIÓN DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

FUNCIÓN DE EMPLEO: Su objetivo es proporcionar en todo momento el personal necesario, cuantitativamente y cualitativamente, para desarrollar óptimamente los procesos de producción, con un criterio de rentabilidad económica. Sus tareas son: planificación de personal, análisis de puestos de trabajo, reclutamiento, selección, reestructuración de plantillas, etc.

FUNCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL: Se refiere a todo el “Papeleo” y los trámites administrativos desde que una persona ingresa en una organización hasta que la abandona. Sus tareas son: firma y registro del contrato, nóminas, retenciones de IRPF y seguridad social, permisos, vacaciones, etc.

FUNCIÓN DE RETRIBUCIÓN: Trata de conseguir una estructura de salarios que sea internamente equitativa, externamente competitiva y motivadora. Sus tareas son: estudios salariales, establecimiento de sistemas retributivos, sistemas de incentivos, etc.

FUNCIÓN DE DIRECCIÓN Y DESARROLLO DE RRHH: Necesidad de que los individuos crezcan dentro de él y con la organización, que se estimulen a trabajar cada vez más y mejor y a desempeñar puestos de mayor responsabilidad. Sus tareas son: comunicación y participación, formación, evaluación del desempeño, diagnóstico y tratamiento del clima laboral, etc.

FUNCIÓN DE RELACIONES LABORALES: Tiene que ver con el tratamiento del conflicto individual y colectivo. Sus tareas son: atención de quejas y reclamaciones, tratamiento de los contenciosos, relaciones con el comité de empresa, establecimiento de convenios colectivos, etc.

FUNCIÓN DE SERVICIOS SOCIALES: Establecimiento y gestión de medidas voluntarias para la mejora del clima laboral. Sus tareas son: los servicios asistenciales complementarios, actividades sociales y recreativas, comedores de empresa, asesoramiento legal gratuito, becas de estudio, etc.

Los Recursos Humanos cumplirán un papel estratégico dentro de las organizaciones en el siglo XX. La administración de los Recursos Humanos es una disciplina necesaria para las diferentes ramas de la Administración por ello entendemos que un profesional debe ser capaz de utilizar todas las herramientas como responsable del área o como usuario de la misma, en algún momento las necesitará.

1.6 TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN

La palabra motivación deriva del latín *motivus* o *motus*, que significa “causa del movimiento”. La motivación puede definirse como el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario

para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo.

La motivación de las personas en una organización es como uno de los factores que requiere especial atención ya que si no se conocen mínimamente los motivos resultará muy difícil comprender el comportamiento de las personas. La motivación en el trabajo es un conjunto de fuerzas energéticas que se originan tanto dentro como más allá de ser un individuo, para iniciar un comportamiento relacionado con el trabajo y para determinar su forma, dirección, intensidad y rendimiento.

Mientras que la motivación a menudo puede utilizarse como una herramienta para ayudar a predecir el comportamiento, varía considerablemente entre los individuos y a menudo debe combinarse con la capacidad y los factores ambientales para influir realmente en rendimiento y comportamiento. Debido a la función de motivación en que influyen en el rendimiento y comportamiento laboral, es clave para las organizaciones a comprender y estructurar el ambiente de trabajo para fomentar comportamientos productivos y desalentar a aquellos que son improductivos.

La motivación en los colaboradores de una compañía es de vital importancia debido a que ellos darán todo de sí en pro de un objetivo personal u organizacional. La motivación laboral se da mediante la relación de recompensas y rendimiento; ya que este tipo de incentivos les da mérito o reconocimiento a labores asignadas. Un personal altamente motivado le aporta ideas creativas e innovadoras a la compañía que quizás podrán generarle éxito al grupo de trabajo en la organización.

En lo que se refiere a la motivación dentro de la industria turística o de cualquier otro tipo de empresa, podemos decir que es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a sus subordinados,

es decir, que se realizan cosas con las que se esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera.

Toma apenas un instante darse cuenta de que, en cualquier momento, las motivaciones de un individuo pueden ser sumamente complejas, y en ocasiones contradictorias. A una persona puede motivarla el deseo de obtener bienes y servicios materiales. Al mismo tiempo, un individuo puede desear autoestima, estatus, una sensación de realización o relajamiento (Koontz, 1998, pág. 745).

El problema de la motivación mexicana humana del empleado es esencial en todo tipo de empresas modernas, por lo que los psicólogos han propuesto diversas teorías de la motivación.

Está ampliamente aceptado que gran parte de la motivación tiene su origen en ciertas necesidades básicas que son comunes a las personas. Estos factores están determinados por Abraham H. Maslow. Las necesidades fisiológicas o impulsos se reconocen fácilmente: la necesidad de alimento, agua, oxígeno, eliminación de residuos corporales, sueño y descanso, actividades sexuales y musculares. La expresión o satisfacción de muchas de estas necesidades está socialmente determinada o modificada.

Las necesidades de seguridad incluyen evitar el daño por parte del medio ambiente físico. Así las personas requieren habitación, ropa protectora, calor y medios de defensa. Estas necesidades probablemente dan lugar también a deseos de seguridad en el trabajo, trato justo y predecibilidad, sin los cuales el medio ambiente físico parece amenazador. Por supuesto las necesidades relacionadas con la seguridad o la tranquilidad interactúan con la necesidad fisiológica.

Los seres humanos normales parecen tener fuertes necesidades de relacionarse con otras personas. Se pueden categorizar estas necesidades como necesidades de afiliación, afecto, crianza y cooperación. La necesidad de afiliación se refiere a la necesidad de compañía y asociación con otras personas. La necesidad de amar y ser amado o de expresar afecto y recibirlo también parece ser una necesidad social universal, como lo es la necesidad de cuidar a otras personas.

La necesidad de cooperación puede ser una de las más fuertes necesidades humanas, al menos cuando se combina con la necesidad de afiliación. Como lo afirmó Elton Mayo, "El deseo del hombre de estar continuamente asociado en trabajo con sus compañeros es una característica fuerte, sino es que la más fuerte entre los alumnos". Las personas requieren autoestima y la estima de otros.

La autoestima abarca sentimientos de competencia, autonomía, independencia, dominación, logros, adquisición y retención. Estas necesidades pueden ser el resultado de necesidades fisiológicas y de seguridad más básicas.

La necesidad de estima de otros incluye la necesidad de reconocimiento y aclamación, atención, apreciación, prestigio y posición. Obviamente, estas necesidades interactúan con las necesidades de pertenencia y afecto.

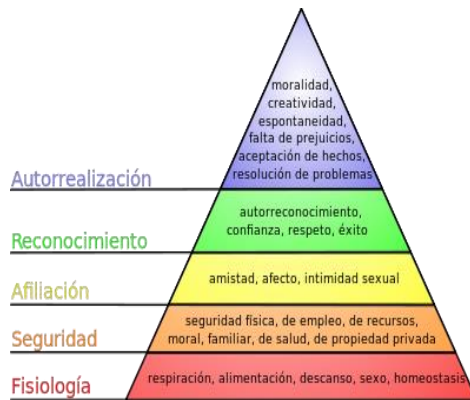
Las personas tienen la necesidad de mantener una imagen íntegra y congruente de sí y del mundo. Esta necesidad da lugar a un deseo de conocimientos y comprensión. La necesidad de integración también se puede considerar como una necesidad de evitar incongruencias con la propia personalidad, la necesidad de resolver conflictos, la necesidad de sentirse justa y equitativamente tratado y la necesidad de poner orden en situaciones desorganizadas o caóticas.

Esta última necesidad da lugar a la propensión de muchas personas a aceptar alguna clase de liderazgo y organización, sin el cual el caos resultante se vuelve intolerable.

Maslow postula una necesidad de autorrealización, la cual describe como “El deseo del hombre de autosatisfacción”; es decir, “La tendencia a realizarse en lo que él potencialmente es”. Esta tendencia puede ser verbalizada como el deseo de volverse más y más lo que uno es por idiosincrasia, en convertirse en todo lo que uno es capaz de convertirse”.

La teoría de la necesidad de logro de David Mc Clelland postula la existencia de una necesidad de logro, de realizar bien las propias tareas y de ser el mejor en todo cuando se hace (Schultz, 1993).

Maslow considera que existe una jerarquía de necesidades, en donde las necesidades inferiores son más potentes que las superiores y asumen prioridad sobre ellas. Cuando todas las necesidades inferiores están atendidas, las inmediatamente superiores hacen aparición en la percepción y la persona se siente motivada a ocuparse de su satisfacción. Solo cuando las necesidades inferiores han sido gratificadas puede la persona experimentar las necesidades de autorrealización. La teoría de necesidades de Abraham Maslow establece la existencia de una jerarquía de cinco necesidades (fisiológicas, de seguridad, amor, estimación y autorrealización), para lo que está sujeto se busque una de nivel superior que debe satisfacer ante la anterior (Maslow, 2012, pág. 11).



Fuente: Fig. 2 Abraham Maslow (2012).

La teoría de necesidades de existencia, relación y crecimiento de Clayton sostiene la existencia de tres exigencias básicas del ser humano: las de existencia, relación y crecimiento.

La teoría de necesidades de higiene y motivadores de Frederick, postula dos conjuntos de necesidades: las motivadoras (la de índole del trabajo y su grado de logro y responsabilidad) y las de higiene (o sea los aspectos del ambiente laboral como el sueldo y la supervisión).

Cada teoría de contenido intenta explicar la conducta desde el punto de vista ligeramente distinto. Aun cuando los críticos se muestran escépticos, parece ser que la gente tiene necesidades innatas y aprendidas, y que diversos factores tienen por resultado cierto grado de satisfacción. Mc Clelland señala sus necesidades de logro y poder que no son idénticas a los motivadores de Herzberg ni a las necesidades de orden superior de Maslow, sino que tienen ciertas similitudes. Una diferencia importante entre las teorías es el énfasis que pone Mc Clelland en las necesidades adquiridas socialmente. La teoría de Maslow ofrece un sistema de clasificación, y Herzberg estudia factores del puesto que son intrínsecos y extrínsecos.

El hombre solamente trabaja para satisfacer sus necesidades. Hay necesidades que se satisfacen sin trabajar: necesitamos oxígeno para respirar

y lo tenemos. Otras se satisfacen por el trabajo en sí: quizá nos guste tanto el trabajo que trabajamos por el placer de hacerlo. Sin embargo, las condiciones críticas para satisfacer necesidades son aquellas que a veces se dan u otras no se dan. Varían en el mismo trabajador en tiempo, de un trabajador a otro en el mismo trabajo y de un trabajo a otro.

En las empresas modernas es importante encontrar la manera de motivar al personal para que ponga más empeño en sus labores e intensificar la satisfacción e interés en el trabajo. La motivación del empleado es esencial en todo tipo de empresa contemporánea; a él se deben los productos defectuosos que adquirimos y los servicios deficientes que nos prestan.

La motivación esencial para el funcionamiento de las organizaciones. Sea cual sea la cantidad de maquinaria y equipo con que cuenta una organización, estos elementos no se pueden utilizar sino hasta que se pongan en marcha y sean manejados por personas que se sientan motivadas.

Los motivadores son cosas que inducen a alcanzar un alto desempeño, mientras que las motivaciones son reflejos de deseos, los motivadores son las recompensas o incentivos ya identificados que intensifican el impulso a satisfacer esos deseos. Son también los medios por los cuales es posible conciliar necesidades contrapuestas o destacar una necesidad para darle prioridad sobre otras.

La comprensión del empleado se puede usar con dos objetivos básicos:

- 1) Atraer y retener al personal calificado en la organización.
- 2) Motivar a este personal a desarrollar los mejores niveles de desempeño.

La diferencia que se da entre motivación y satisfacción consiste en que la motivación se refiere al impulso y esfuerzo por satisfacer un deseo o meta. La satisfacción se refiere en cambio al gusto que se experimenta una vez que

se ha cumplido un deseo, la motivación implica un impulso hacia un resultado, mientras que la satisfacción es el resultado ya experimentado.

A través de los años se han hecho varios estudios en que se ha preguntado a los trabajadores que factores del trabajo son más importantes para ellos en términos de satisfacción o insatisfacción en el trabajo. Estos estudios son de interés particular al determinar que satisfactores busca el trabajador en el medio ambiente organizacional y que insatisfacciones es probable que resulten en conducta defensiva.

Los diferentes tipos de necesidades humanas serán convertidos por los empleados en “deseos” específicos dentro de la organización, los siguientes son algunos requerimientos típicos:

PAGO: Ayuda a satisfacer las necesidades fisiológicas de seguridad y las relativas al ego de los individuos.

SEGURIDAD EN EL TRABAJO: A causa de los cambios tecnológicos y el desafío que ellos entrañan para el trabajador, el deseo de seguridad es uno de los que se valora dentro de la lista de prioridades para muchos empleados y sindicatos.

ACEPTACIÓN SOCIAL: Este deseo descansa en la necesidad gregaria del hombre y de aceptación del grupo al cual se vincula el individuo. La dirección puede ayudar mediante programas de inducción que permitan la socialización a través de periodos de descanso, programas recreativos y la formación de equipos de trabajo.

RECONOCIMIENTO DEL TRABAJO REALIZADO: Este anhelo se refiere a las necesidades del ego y puede ser satisfecho por la exaltación verbal del trabajo realizado, reconocimientos monetarios, reconocimiento público a través de las premiaciones y publicaciones periódicas.

UN CARGO ESTIMULANTE Y SIGNIFICATIVO: Se refiere a la necesidad de reconocimiento y en la conducción individual hacia la autorrealización.

OPORTUNIDAD DE PROGRESO: Está influido por una tradición cultural de libertad y oportunidad.

CONDICIONES DE TRABAJO CONFORTABLES, SEGURAS Y ATRACTIVAS: Constituyen símbolos de estatus que denotan una jerarquía.

UN LIDERAZGO COMPETENTE Y JUSTO: Corresponde a las necesidades de seguridad. Un buen liderazgo ayuda a asegurar que la organización y los cargos continúan su existencia.

ÓRDENES E INSTRUCCIONES RACIONALES: Una orden es una comunicación oficial de los requerimientos de la organización, se refiere a una situación susceptible de ser ejecutada.

UNA ORGANIZACIÓN CONSCIENTE DE SU RESPONSABILIDAD SOCIAL: Este anhelo descansa en la necesidad humana de estimación y lleva consigo una responsabilidad estimulante de parte de los administradores de la organización.

Con respecto a la satisfacción en el trabajo de los individuos, existen factores situaciones que son importantes, pero también otros de gran trascendencia, las características personales del individuo son; el sexo, la edad, la raza, el nivel de inteligencia y la antigüedad en el trabajo. Son factores que la empresa no puede modificar pero sirven para prever el grado relativo de satisfacción que se puede esperar en diferentes grupos de trabajo.

Los tiempos actuales requieren trabajos de calidad. La calidad se define “como la totalidad de los rasgos y características de un producto o servicio que se relacionan con su capacidad para satisfacer determinadas necesidades” (Frank Voehl, 1997) ya no es suficiente solo querer y tener voluntad para hacerlo, sino que lo que se necesita es tener los conocimientos para hacer y así mejorar la calidad de vida con una equitativa distribución de la riqueza, lo que significa que ha mayor capacitación, no solo le correspondería un rol de mayor responsabilidad, sino que debe estar acompañada dicha actividad con un mejor salario o compensación.

Motivación y Capacitación tiene un costo, al igual que representan un beneficio, tanto para el personal como para el hotel que emplea sus servicios. El ejecutivo tiene que invertir dinero y tiempo para poder conocer las necesidades de los trabajadores que le permitan elegir los programas adecuados para lograr estos beneficios mutuos, para lo cual es necesario que el ejecutivo hotelero disponga de elementos suficientes y de la actitud necesaria para dar respuesta a los requerimientos específicos de la organización y sus componentes.

Es importante que los empleados no solamente sean capaces de hacer el trabajo sino también, que tengan complacencia en realizarlo. Tan buena voluntad se basa en la habilidad de la dirección de la empresa para integrar los intereses y necesidades de sus empleados con los objetivos de la organización.

Lo que mueve y proyecta a cualquier empresa es el personal que la integra, es decir, sus recursos humanos, que son el conjunto o grupo de personas que laboran en una organización, en este caso específico, un hotel. Estos recursos deben ser administrados para obtener resultados productivos por la Administración de Recursos Humanos que es la disciplina que coordina armónicamente las aptitudes y experiencias de los individuos que laboran en

una empresa para beneficio de ellos mismos, del propio hotel y de la sociedad (SECTUR, 1990, pág. 177). El objetivo principal es el mejoramiento del desempeño y de las aportaciones del personal a la organización, en el marco de una actividad ética y socialmente responsable (Werther, 1997, pág. 486).

Al hablar de los recursos humanos, no podemos dejar pasar desapercibido a Douglas McGregor, quien se preocupó por distinguir dos concepciones opuestas de administración, basadas en ciertos presupuestos acerca de la naturaleza humana. La concepción tradicional de la teoría “X” se basa en ciertas concepciones y premisas incorrectas de la naturaleza humana que predominaron durante muchos años en el pasado.

- Los seres humanos no gustan del trabajo y tenderán a evitarlo, siempre que ellos sea posible.
- Las personas deben ser obligadas, controladas y hasta amenazadas con castigos para que sus esfuerzos se encaminen a la consecución de los objetivos de la organización.
- El ser humano en general prefiere ser dirigido, a dirigir.
- El ser humano procura evitar las responsabilidades siempre que sea posible.
- El hombre común tiene relativamente poca ambición.
- Las personas se preocupan por su propia seguridad.

La nueva concepción de la administración: la teoría de la “Y” se basa en un conjunto de supuestos de la naturaleza.

- El trabajo puede ser una fuente de satisfacción o de sufrimiento, dependiendo de ciertas condiciones controlables.
- Las personas pueden ejercer el autocontrol y auto dirigirse, si pueden ser convencidas de comprometerse a hacerlo.

- La satisfacción de ego y de la necesidad de autorrealización puede ser la recompensa de dirigir los esfuerzos hacia el logro de los objetivos de la organización.
- Las personas pueden llegar a aceptar y a asumir las responsabilidades.
- La imaginación, la creatividad y el ingenio pueden encontrarse en la mayoría de la población.
- El ser humano puede dar más de su potencial, que no usa en su totalidad.

La teoría “Z” muestra una productividad es más una cuestión de administración de personas que de tecnología, mucho más de Gestión Humana sustentada en filosofía y cultura organizacional adecuadas, que de enfoques tradicionales basados en la organización. La mayor productividad no se consigue a través de un trabajo más pesado, sino de una visión cooperativa asociada a la confianza, la teoría de la “Z” destaca el sentido de responsabilidad comunitaria como base de la cultura empresarial (McGregor, 1990, pág. 237).

CAPÍTULO II GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LOS HOTELES DE LA ZONA TURÍSTICA DE ACAPULCO.

2.1 MODELO TURÍSTICO DE ACAPULCO

La consolidación de Acapulco en el ámbito turístico se debió, entre otros factores, a su estratégica localización (su cercanía con la Ciudad de México, principal centro emisor de turistas nacionales), así como al hecho de que el país tenga frontera con Estados Unidos, importante país emisor de turismo a nivel mundial; de igual forma, también influyó el hecho que los principales atractivos de Acapulco son: mar, playa y sol, son los que motivan los grandes flujos de movimiento turístico tanto en Europa como en América del Norte (Lozato, 1990).

En la actualidad, el Acapulco turístico está dividido, como se ha mencionado, en tres zonas con una delimitación precisa: el Acapulco Tradicional, el Acapulco Dorado y el Acapulco Diamante. De esta forma, Acapulco es el primer destino turístico de playa en México cuya transformación conformó una división turístico-territorial, un tanto para distinguir y establecer el límite entre el nuevo y el viejo espacio en la actividad turística, pero sobre todo por la expansión territorial que ha tenido tal actividad a través del tiempo.

Los espacios son también el resultado de la constante reinención de Acapulco y la necesidad de mantenerse vigente en el mercado turístico. La reconstrucción de la historia de la expansión turística en Acapulco deja claro que ésta se realizó por la necesidad de tener espacios de exclusividad diferentes del resto, gracias a sus atractivos, servicios, instalaciones, o simplemente porque era lo novedoso y significaba mayor valor para los inversionistas.

En el siglo XX, Acapulco pasó de ser un puerto comercial y pesquero a convertirse en un centro turístico, lo cual modificó el paisaje urbano, aceleró el crecimiento de población, inició el deterioro ambiental e incrementó las desigualdades sociales. El turismo en Acapulco ha tenido un impacto espacial de relevancia al ser la actividad dominante y de articulación de la economía del puerto, situación perceptible en la conformación urbano-territorial de la ciudad y en la constante expansión y transformación del espacio turístico.

A principios de este siglo Acapulco dejó ser un pequeño centro turístico de ciudad antigua (centro) y barrios residenciales (península de las playas) a transformarse en una gran ciudad turística a causa de la diversificación de las actividades y de la clientela turística. El mayor núcleo turístico se localiza en la zona de Acapulco Dorado, que concentra la parte primordial de las

actividades y de los turistas a lo largo de cuatro kilómetros entre la Costera Miguel Alemán y la playa.

El segundo núcleo lo constituye la zona de Acapulco Tradicional que se confunde a veces con el núcleo mayor; finalmente, el nuevo núcleo es Acapulco Diamante con un importante crecimiento territorial, de inversión y de turistas. En su conjunto, las tres zonas forman el Acapulco turístico que se promociona y que coincide con la percepción de la mayoría de los turistas, sin embargo, cada zona tiene características particulares secuela del modelo turístico del que surgió.

ACAPULCO TRADICIONAL

La zona del Acapulco Tradicional es la de mayor antigüedad, surgió en la década de los treinta y su culminación ocurrió entre la década de los cincuenta y los sesenta. La multifuncionalidad ha caracterizado el área, que además de la actividad turística, concentra actividades comerciales, administrativas y residenciales.

Durante los últimos años ha aumentado el comercio formal e informal, así como el tránsito de vehículos y con ello el ruido, la contaminación y la congestión vial. Las playas han sido invadidas por vendedores ambulantes y basura; el mar, por embarcaciones viejas.

Muchos hoteles no han tenido modificación ni mantenimiento alguno, carecen de piscinas y estacionamiento y ofrecen un deficiente servicio a un costo igual o similar al de la zona Dorada, por ende, muchos han tenido que cerrar o sobrevivir hasta la fecha con una escasa clientela. Esos problemas del Acapulco Tradicional han perpetuado su crisis turística, sin que exista la posibilidad de recuperación acorto plazo.

Aun así, la zona tiene un importante cometido en la actividad turística del puerto, porque es el destino de los turistas de bajos ingresos que no pueden acceder a otras zonas, o de turistas de ingresos medios y extranjeros que por diversas razones se hospedan ahí, por ejemplo, por el ambiente más provinciano y la supuesta convivencia con los lugareños. Según la dirección General de Turismo Municipal, en el año 2004 la zona de Acapulco Tradicional concentró el 52% (113) del total de establecimientos de hospedaje del puerto, pero sólo el 29% del total de habitaciones, por lo tanto es la zona con la mayor cantidad de hoteles con categoría de tres o menos estrellas en el puerto y la segunda por el número de habitaciones.

Hoy en día, cuantitativa y cualitativamente la zona tradicional es la más deprimida y con menores oportunidades en la actividad turística, a pesar de los diversos intentos que se han hecho para revitalizarla y mejorar su imagen turística. Es perceptible la rápida transformación de su espacio y el cambio de uso del suelo de turístico a residencial, comercial y administrativo con los futuros escenarios de mantener su situación de albergue de turistas de bajos y medios ingresos; lo más probable es que algunas áreas, principalmente las de atractivos naturales, se conviertan en una especie de islas turísticas, como puntos de visita de un itinerario que oferten en la zona de Acapulco Dorado y, en menor medida, en la de Acapulco Diamante. La inversión se ha paralizado en esa zona, los edificios se han depreciado, no hay continuidad en los programas de rescate y la renovación urbana se ha transformado en un telón para esconder la pobreza o para cambiarla de lugar. La zona Tradicional se originó, se explotó y se agotó por la actividad turística y ahora sufre las consecuencias de las desigualdades geográficas que el mismo turismo produce para su reproducción y supervivencia.

2.2 MODELO TURÍSTICO DEL ACAPULCO DORADO.

La zona que antes se denominó Acapulco Moderno, ahora recibe el nombre de Acapulco Dorado. Aunque ese nombre se utiliza con mayor frecuencia en el ámbito turístico, de manera jurídica y administrativa, el área comprende un espacio más grande en dimensión al turismo, con diversos fraccionamientos y colonias residenciales.

La zona de Acapulco Dorado tiene la mejor ubicación porque está en el centro de la bahía, en una franja de aproximadamente 4,6 kilómetros paralela a la línea de la costa, con el beneficio de tener amplias playas en continuidad. De igual forma, la centralidad de la zona es un factor benéfico respecto a las vías de acceso y comunicación con el resto los espacios turísticos y residenciales porque el área se ubica entre las dos principales calles de la ciudad, la costera Miguel Alemán y la avenida Cuauhtémoc.

La zona es la más consolidada de las tres y constituye el centro de la actividad turística del puerto gracias a que cuenta con la mejor infraestructura y el mejor equipamiento de servicios turísticos y urbanos. En hospedaje, existen todas las categorías de hoteles, aunque predominan los de cuatro y cinco estrellas, además de una importante oferta de condominios, establecimientos extra hoteleros y segundas residencias.

Es predecible que la zona Dorada será por algunos años más el centro de la actividad turística de Acapulco por su favorable ubicación y por su actual consolidación; sin embargo, al igual que en la zona Tradicional, existe una transformación paulatina en el tipo, la cantidad y la calidad de los establecimientos turísticos porque, en general, la clientela de alto poder adquisitivo desciende y los negocios de las firmas de prestigio y/o trasnacionales cierran o se reubican en los espacios de moda o más exclusivos del puerto, actualmente en la zona de Acapulco Diamante.

En consecuencia, hay una apertura para turistas de medio y bajo ingreso en particular nacionales que propicia la popularización de la zona y la transformación o adaptación de los negocios al tipo de turista, factor que implica la disminución en la calidad del servicio y de las instalaciones.

ACAPULCO DIAMANTE

El Acapulco Diamante es la zona más reciente, su origen es producto de la expansión territorial de la actividad turística en el puerto, pero sobre todo, de la necesidad de reinventar el producto y la imagen de Acapulco con la creación de un espacio de entretenimiento adaptado a las nuevas necesidades y modas turísticas (el reencuentro con la naturaleza, el ecoturismo y la aventura), y a su vez para reposicionar de nuevo el destino turístico en el mercado internacional, como un caso de reinvención.

Acapulco Diamante es un espacio turístico planeado para un tipo de turistas de acuerdo a sus ingresos, la mayoría de alto poder adquisitivo, constituyéndose en un territorio de exclusividad y por lo tanto de segregación social, porque el acceso a algunos de sus espacios está limitado sólo a los inquilinos o huéspedes, incluyendo algunas playas. La zona, con una extensión territorial de 7.640 hectáreas, tiene una variada combinación de usos del suelo: turístico de bajo impacto, residencial, rural urbano, industrial, de cultivos, huertos y área protegida.

Hoy día es la zona de mayor crecimiento territorial y económico del municipio y de la entidad. Por referencia, durante el periodo 2001-2006 Acapulco fue el destino de playa que atrajo mayor inversión privada en el sector turístico a nivel nacional, en total 2.650 millones de dólares, el 22% del total nacional (11.608 millones de dólares) (SECTUR, 2001-2006).

Acapulco Diamante se constituye como un centro de lujo especializado que está aparentemente abierto como espacio de acogida (más o menos incorporado), pero sus opciones de actividades (golf) y la categoría de las empresas turísticas (gran turismo) lo convierten en un territorio restringido. En forma similar a lo ocurrido con la construcción de la zona Dorada, el Acapulco Diamante fue posible gracias a la expropiación de las tierras ejidales, aunque con la diferencia de que para justificar la acción no se utilizó el argumento de “causa de utilidad pública”, sino que abiertamente se aceptó el motivo para uso turístico, sin embargo, en ambos casos ha sido claro el contubernio entre los políticos y los empresarios para consolidar negocios en el ramo inmobiliario y turístico.

CAPÍTULO III METODOLOGÍA

3.1 METODOLOGÍA

El procedimiento que se seguirá en el desarrollo de la investigación será el siguiente: primeramente la consulta bibliográfica sobre el tema. Posteriormente se elaborarán dos cuestionarios uno para los turistas que nos visitan y nos permita conocer los servicios de calidad que ellos están percibiendo desde su llegada al hotel y durante la estancia en el mismo y otro para los gerentes, jefes o encargados del área de recursos humanos de los hoteles de cuatro estrellas de la zona dorada de Acapulco, que nos permita saber si los trabajadores reciben la capacitación adecuada para satisfacer las necesidades de estos.

A continuación se presenta el análisis de resultados obtenidos en el desarrollo de la investigación presentando gráficas para dar una mejor explicación. Para llevar a cabo la investigación se procedió a implementar la siguiente metodología: se aplicaron dos tipos de cuestionarios uno dirigido a los turistas, los cuales se aplicaron a 107 cuestionarios y el segundo cuestionario esta dirigido a los jefes, gerentes o encargados del área de

recursos humanos para conocer la gestión y dirección de recursos humanos que ofrecen a los trabajadores, para que puedan dar un servicio de calidad, de los cuales se aplicarán 28 cuestionarios a estos empleados.

Esta actividad se realizará como lo señalamos arriba, tomando una muestra del universo, bajo los siguientes parámetros:

Fórmula para población finita:

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{Z^2 P Q + E (N-1)}$$

$$Z = 95\% = 1.96 = 3.84$$

$$P = 50\%$$

$$Q = 50\%$$

$$E = 5\%$$

$$N = 149$$

$$n = \frac{3.84 (.50) (.50) (149)}{3.84 (.50) (.50) + .0025(149-1)} = \frac{143.04}{1.33} = 107$$

n = 107 cuestionarios a tuistas

También se requiere conocer la opinión de los trabajadores para determinar o analizar, si la calidad de los servicios que presta el personal operativo, tiene relación con los programas de capacitación que le son aplicados, por lo que se aplicara otro cuestionario bajo lo siguiente:

$$Z = 95\% = 1.96 = 3.84$$

$$P = 50\%$$

$$Q = 50\%$$

$$E = 5\%$$

$$N = 28$$

$$n = \frac{3.84 (.50) (.50) (28)}{3.84 (.50) (.50) + .0025(28-1)} = \frac{26.88}{1.33} = 26$$

3.84 (.50) (.50) +.0025 (28-1) 1.0275

n= 26 cuestionarios a los jefes, gerentes y encargados del área de recursos humanos y de los cuales se decidió realizar los 28 cuestionarios, es decir, un jefe por cada hotel encuestado.

3.2 GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA ZONA HOTELERA

La gestión de recursos humanos (GRH), puede decirse que es responsabilidad de todos aquellos que tienen personal a su cargo. La GRH es aquella parte de la gestión de dirección que incluye la planificación de las necesidades de personal (incluyendo selección, contratación y formación), la promoción de los trabajos y su transferencia de unos departamentos a otros, los despidos y las jubilaciones. También incluye áreas tales como seguridad en el trabajo, bienestar, administración de salarios, negociación colectiva y gestión de la mayoría de los aspectos de las relaciones industriales.

El director del Departamento de Recursos Humanos ha de conseguir que los trabajadores actúen de acuerdo con los objetivos de la organización; los métodos que utilice para conseguir esto dependerá de si se considera al personal como simplemente preocupado por "recompensas" o "premios" o de si, por el contrario, se les considera como más "responsables". Internamente (dentro de la organización), el director d Recursos Humanos ha de encargarse de integrar o unir al personal, de motivarlo, formarlos y ampliar sus conocimientos y habilidades. Externamente se preocupará por la escasez de mano de obra, las políticas de los sindicatos, las huelgas, las instituciones de educación y formación de futuros trabajadores y técnicos, y del marco legal e Institucional en el que ha de desenvolverse.

La GRH es aquella parte del proceso de dirección que se encarga del mantenimiento de las relaciones entre los diversos grupos que componen la organización y que asegura el bienestar físico de los trabajadores, para que éstos a su vez trabajen de forma eficiente. Por tanto, está muy relacionado con el proceso de dirección global o total, esto es, es esencial que el director de cada departamento tenga en cuenta los principios de la GRH y mantenga una relación cercana al Departamento de Recursos Humanos.

3.3 RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO RESPECTO A LA GESTIÓN EN EL ACAPULCO DORADO

Dentro del cuestionario 1 en la primer etapa buscamos conocer un poco acerca de los huéspedes, que nos visitan en los hoteles de cuatro estrellas de la zona dorada de Acapulco. Dentro de esta población predominó el sexo femenino quienes aceptaron que se les aplicará la entrevista dando un porcentaje del 51%, así como que la edad promedio de los visitantes fue de 28-37 años con el 44%, mientras que el estado civil con un 50% fueron las personas casadas aquellos que viajan en familia pero todos ellos con el mismo objetivo que es el de disfrutar y descansar en el puerto de Acapulco.

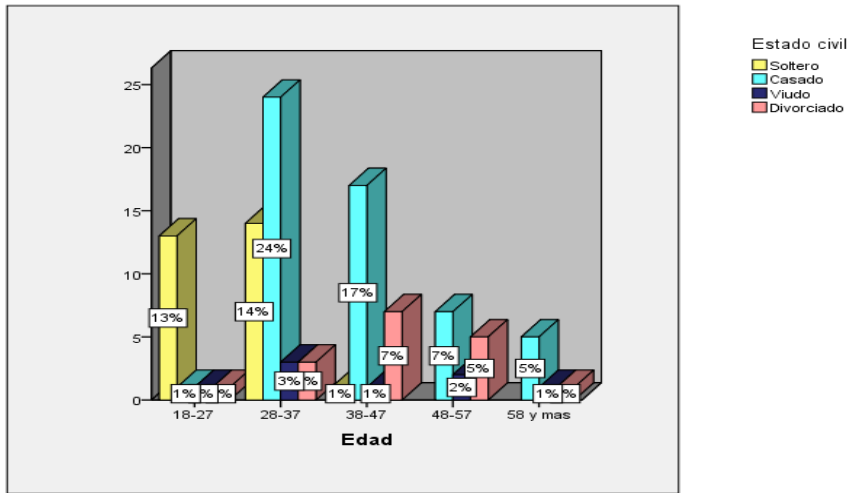
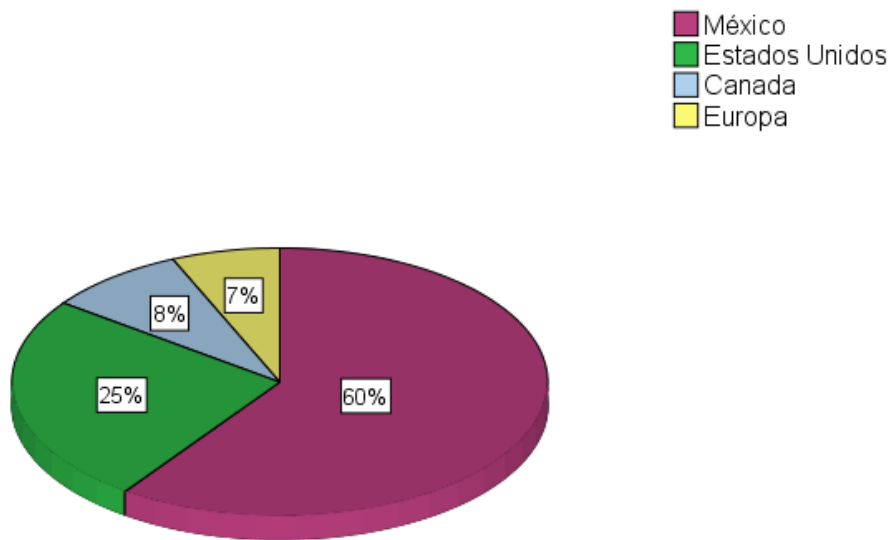


Fig.1 Fuente: Trabajo de campo 2014.

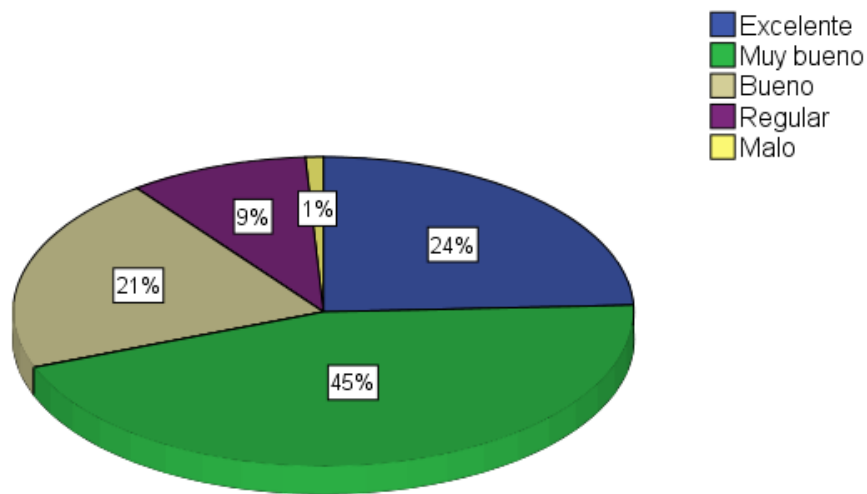
Acapulco es considerado como uno de los destinos más importantes a nivel nacional e internacional, se consolida como un referente en el turismo, no sólo en México, sino en todo el mundo, por que es un destino recreativo y de playa, líder en las preferencias de los visitantes nacionales, por eso hay que destacar que los turistas que más nos visitan provienen especialmente del estado de México, es así como el turista mexicano ocupa el primer lugar como visitante al puerto con un 60%, por lo que seguimos estando en la preferencia de la gente, el segundo lugar lo ocupa Estados Unidos con un 25% de visitantes y como tercer lugar tenemos a Canadá con un 8%, mientras que el cuarto lugar lo ocupa Europa con un 7%.



Lugar de procedencia

Fig. 2 Fuente: Trabajo de campo 2014.

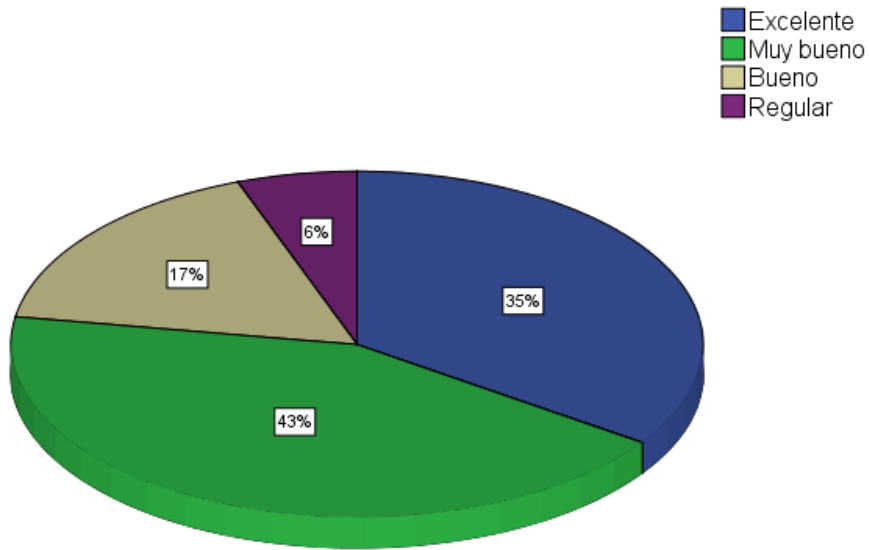
En la segunda etapa del cuestionario se midieron los elementos tangibles, esto para conocer cuál es la aceptación de los huéspedes acerca de la presentación de los empleados, infraestructura, modernidad, y servicio que ofrecen a los turistas. Esto nos arroja que los hoteles, de acuerdo a las instalaciones así como de su infraestructura son agradables durante su estancia de quienes nos visitan. Los hoteles de cuatro estrellas dentro de la zona dorada de Acapulco, son muy buenos con un promedio del 45%, en seguida tenemos que el 24% dijo que el hotel es excelente, tanto que el 21% es bueno, mientras que el 9% es regular, por lo que solo el 1% dijo que es malo el aspecto del hotel.



El hotel cuenta con las instalaciones modernas y atractivas

Fig. 3 Fuente: Trabajo de campo 2014.

Uno de los elementos principales con los que el hotel cuenta para ofrecer sus servicios, son el aspecto mismo y el de sus colaboradores. La presentación y el dialogo que se da en el momento de su llegada al hotel turistas-empleado fueron muy buenos. El aspecto que dan los empleados de los hoteles de cuatro estrellas en la zona dorada de Acapulco, nos arroja que el 43% de las personas nos dicen que es bueno, mientras que un 35% es excelente, seguido con un 17% bueno, y en cuarto lugar dijeron que es regular el aspecto de cómo se aprecian los trabajadores dentro del hotel.



La presentación de los trabajadores es limpia y agradable

Fig. 4 Fuente: Trabajo de campo 2014.

Durante las entrevistas la población comentó que las habitaciones de los hoteles de cuatro estrellas, cuentan con los servicios e instalaciones necesarios que requieren para la estancia de cualquier huésped, aunque esta no sea su prioridad en algunos casos, es por esto que el resultado nos arroja que el 44% es muy bueno, en cuanto a los servicios que ofrecen en la habitación, mientras que otro 28% es bueno, el 23% dijo ser excelente, el 8% es regular y solo el 4% dicen tener un servicio muy malo, en los hoteles pues no cuentan con las instalaciones y servicios necesarios para su visita.

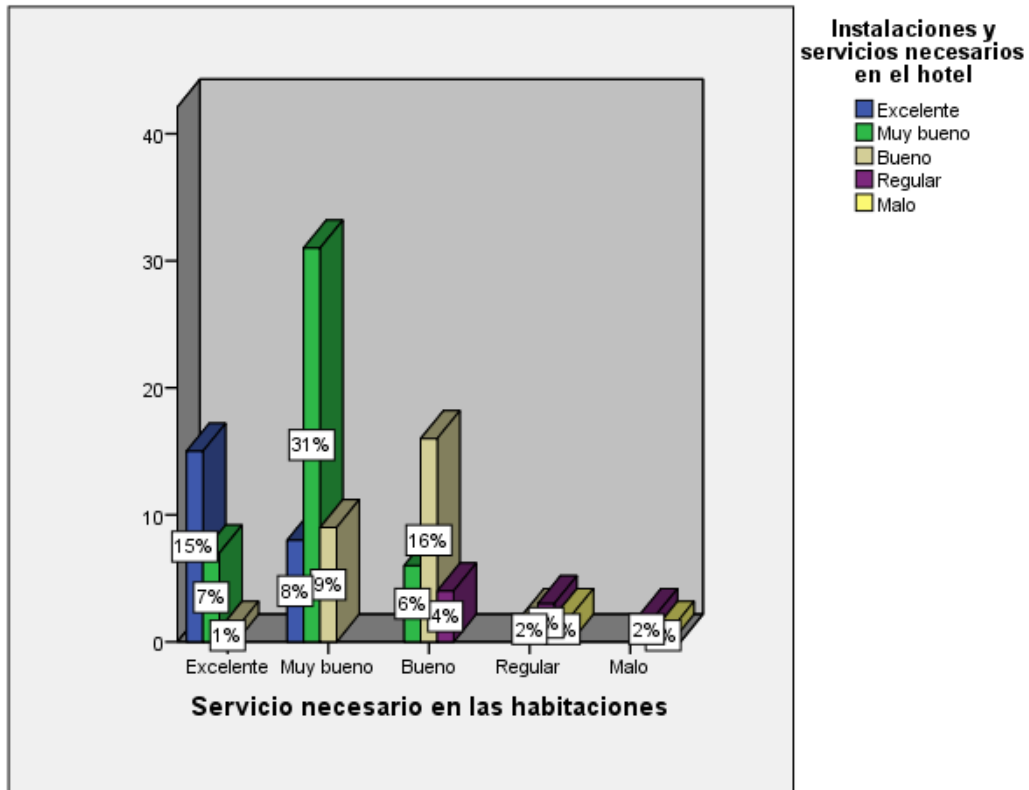
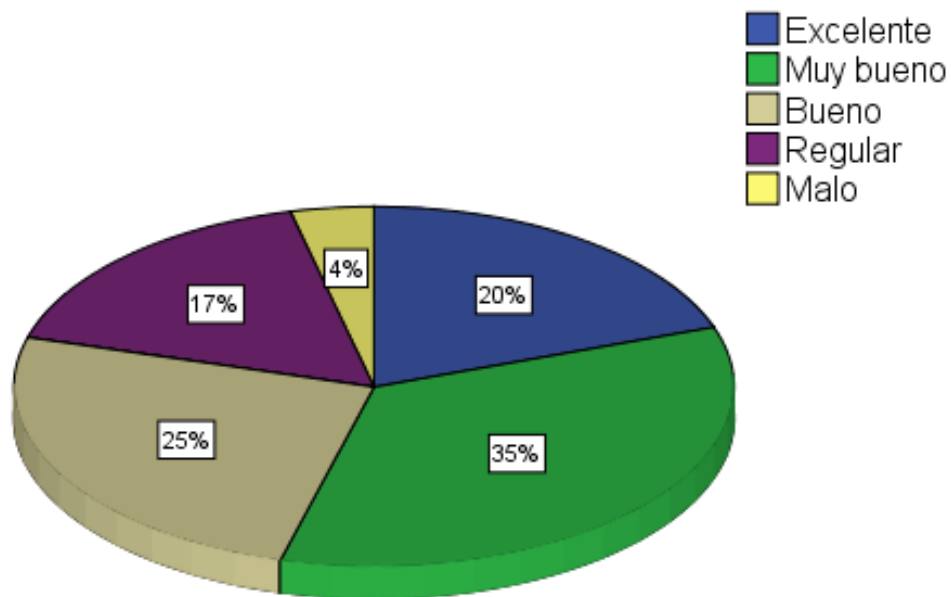


Fig. 5 Fuente: Trabajo de campo 2014.

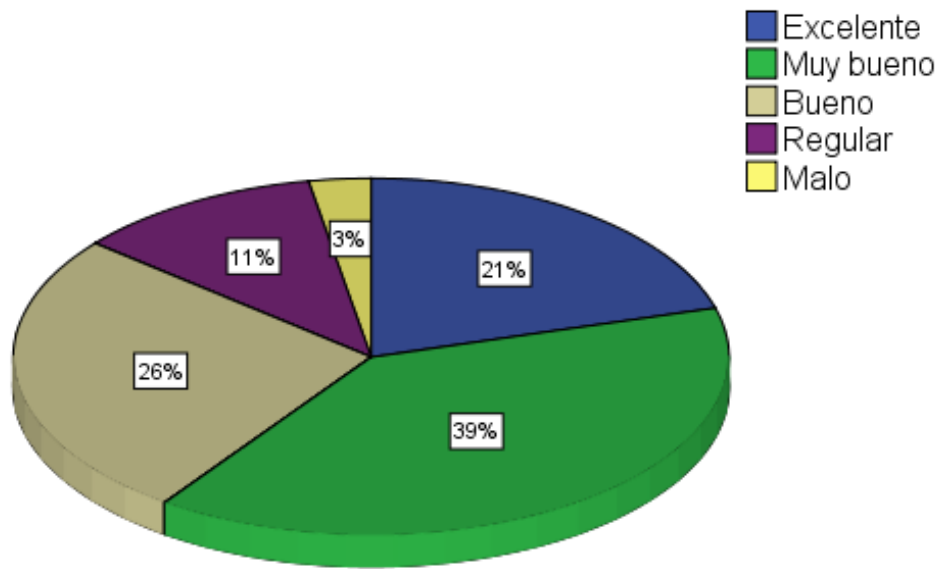
Dentro de los hoteles se ofrecen los servicios de alimentos y bebidas en los restaurantes, aunque estos no sean de excelente calidad, es así como lo refleja nuestra encuesta pues el primer lugar lo ocupa con un 35% nuestra casilla de muy bueno, en segundo lugar es bueno con un 25%, el tercer lugar, excelente con un 20%, cuarto lugar con el 17% regular, y por ultimo con un 4% nos dice que el servicio es malo en todos los aspectos.



En el hotel ofrecen servicio de alimentos de calidad

Fig. 6 Fuente: Trabajo de campo 2014.

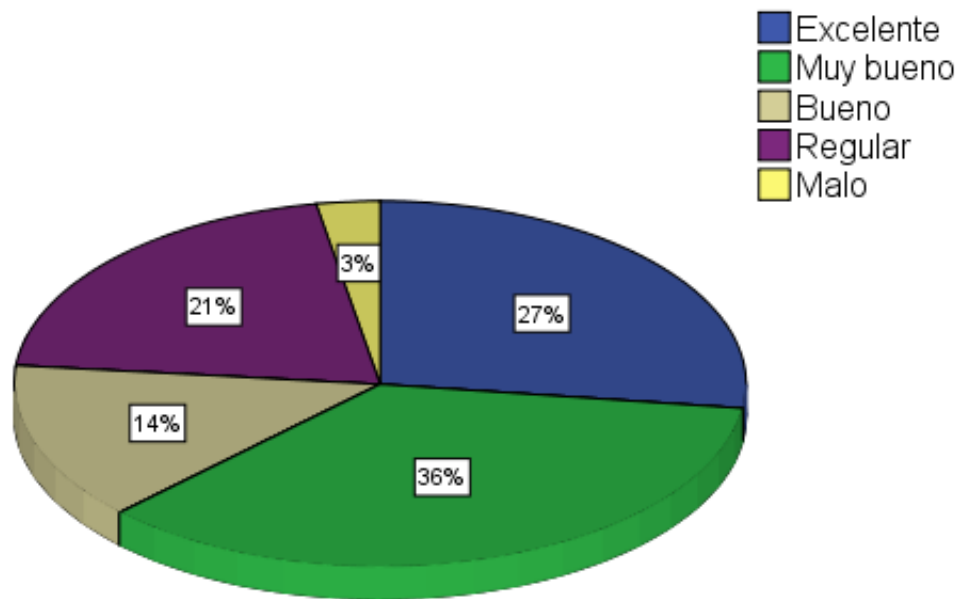
En la tercera parte del cuestionario queremos saber acerca de la empatía que se da entre el trabajador-huésped, esto para conocer si los empleados ofrecen esa calidez que se requiere con los turistas, desde que realizan su reservación, hasta que se retiran del hotel. La atención que se da en estos hoteles hacia los turistas, es que en primer lugar tenemos que es muy bueno con un 36%, el segundo lugar con el 27% excelente, el tercer lugar regular con un 21%, el cuarto lugar bueno con un 14%, y el quinto lugar malo con un 3%.



El personal del hotel se muestra servicial a mis necesidades

Fig. 7 Fuente: Trabajo de campo 2014.

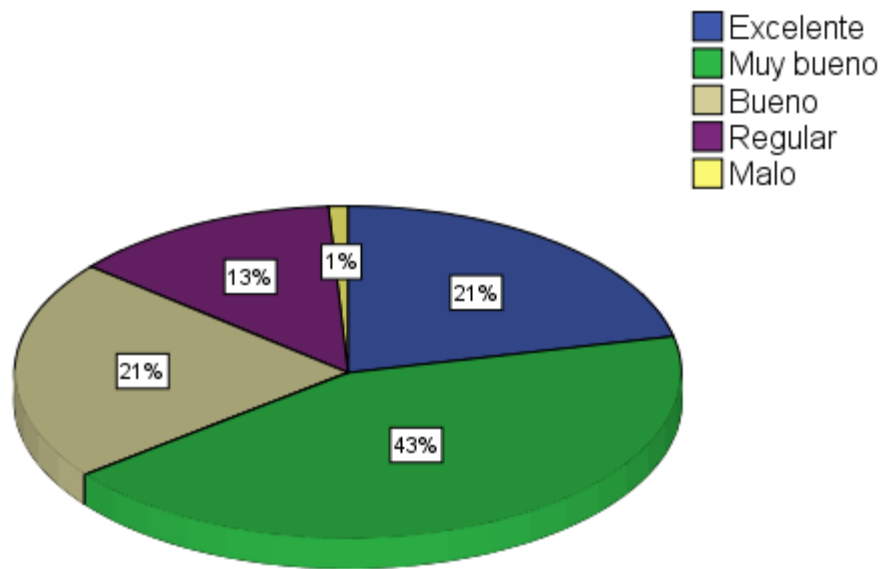
Uno de los aspectos que siempre se requieren sobretodo en la hotelería es la sonrisa y el gusto de estar prestando un servicio. En la gráfica podemos observar estos aspectos que se dan de una manera en la que debemos prestar atención pues las personas encuestadas dijeron que si son muy buenos con un 36%, pero no son tan excelentes como quisiéramos que fueran pues esta casilla ocupa el segundo lugar, el tercer lugar esta con un 21% regular, en cuarto lugar 14% y el último lugar 3%, quienes nos dijeron que desde que llegaron a la recepción tuvieron un mal servicio por parte del los trabajadores, así como su trato ya estando en dentro, otros mejor optaron por cambiarse de hotel.



El personal del hotel siempre muestra una sonrisa en su rostro

Fig.8 Fuente: Trabajo de campo 2014.

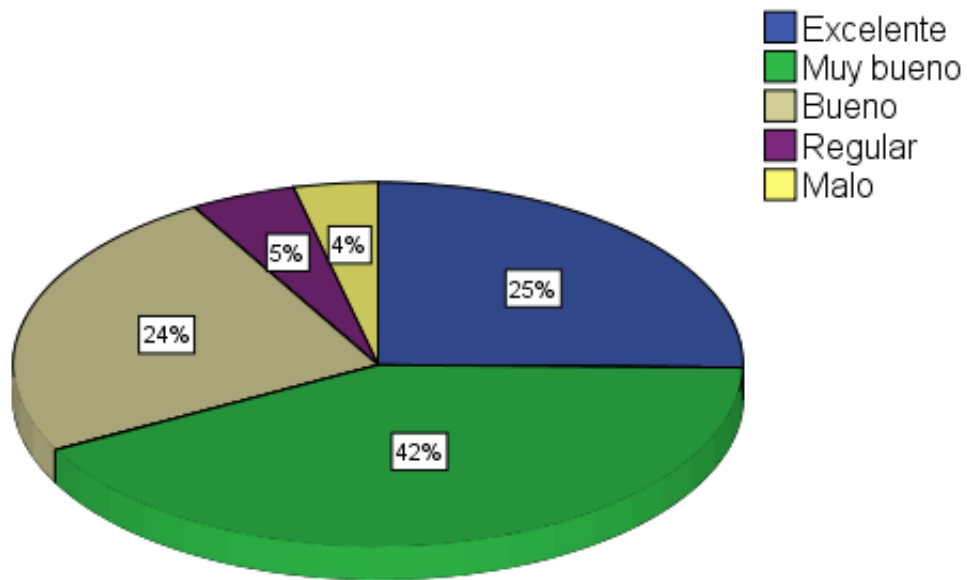
La atención personalizada que ofrecen los hoteles hacia sus huéspedes es muy bueno pues ocupa el primer lugar con un 43%, pero en segundo lugar hay un empate pues lo ocupan las respuestas de excelente y bueno con un 21%, en tercer lugar esta regular con un 13%, y el cuarto lugar malo con un 1%.



El hotel ofrece una atención personalizada

Fig. 9 Fuente: Trabajo de campo 2014.

De acuerdo a los comentarios y resultados de la encuesta, la gente que se hospeda en los hoteles de cuatro estrellas expresan, que de las veces que visitan Acapulco se han hospedado en el mismo hotel, esto se debe a que las comodidades que les ofrecen los hacen sentirse como en su propia casa y es así como se obtienen los siguientes resultados, pues en primer lugar con el 42% es muy bueno, el segundo lugar excelente con un 25%, el tercer lugar bueno con un 24%, el cuarto lugar regular con un 5% y el quinto lugar malo con un 4%.

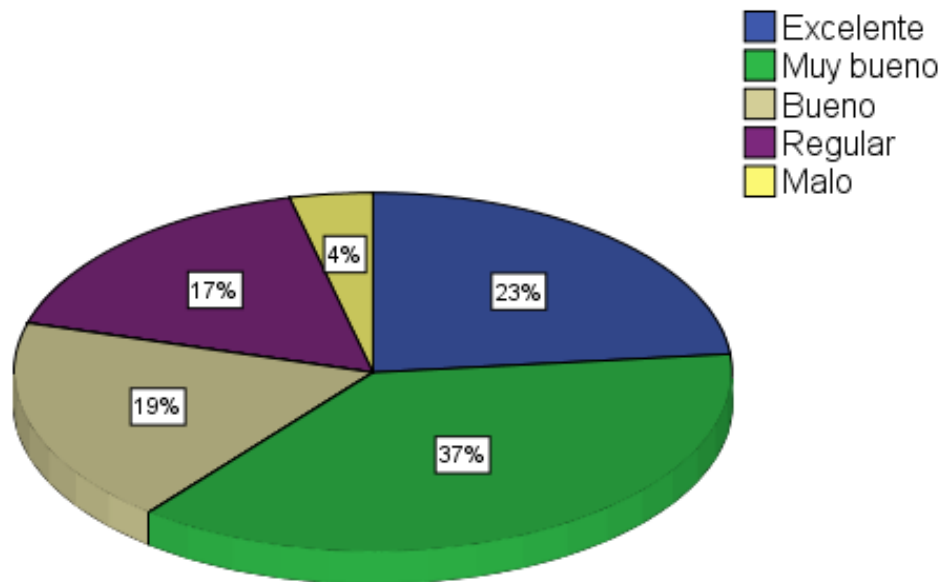


El ambiente me hace sentir como en casa

Fig. 10 Fuente: Trabajo de campo 2014.

Esta cuarta parte es para conocer qué tan confiables pueden ser los empleados del hotel con los huéspedes pues desde su apariencia hasta el servicio que se ofrecen es primordial dentro del mismo. El servicio que se da desde el inicio de la reservación, es aquel que nos brindará la seguridad para realizar nuestra estancia en él, por lo que debe de ser el correcto desde un principio. Esto es como se ve en la investigación que se realizó. En primer lugar con un 37% la respuesta es muy bueno, mientras que el excelente ocupa el segundo lugar con 23% y del cual quisiéramos que estuviera en primer lugar, el tercer puesto lo ocupa bueno con un 19%, el cuarto lugar regular con un

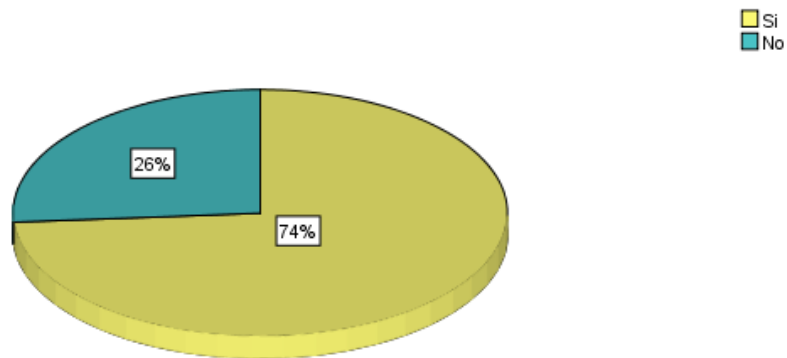
17%, mientras que el último lugar es malo con un 4%. de acudir al personal del hotel para que se haga cargo de mi asunto



Los servicios que brinda el hotel son los correctos desde la primera vez

Fig. 11 Fuente: Trabajo de campo 2014.

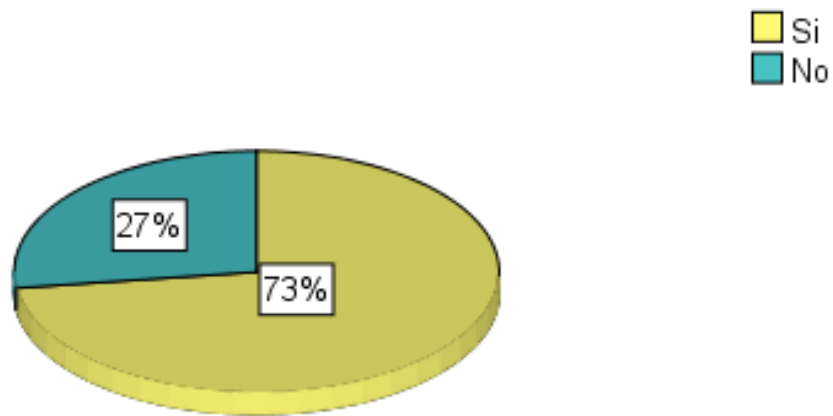
Cuando un huésped siente esa necesidad por arreglar algún asunto, a veces siente la confianza para que otra persona se encargue de hacer lo que se requiere en su momento. Es así como se da este resultado de la encuesta pues el 74% opinó que si confiarían en el personal del hotel, mientras que el 26% opinó que no están de acuerdo.



Siento confianza con el personal del hotel

Fig. 12 Fuente: Trabajo de campo 2014.

El servicio de calidad que se da en los hoteles de cuatro estrellas no es el esperado por todos los huéspedes, el 73% comentó recibir este servicio, mientras que un 27% dijo lo contrario. Por lo que se desea, desde un punto de vista es que estos servicios que se ofrecen en los hoteles de cuatro estrellas, sean servicios de calidad.

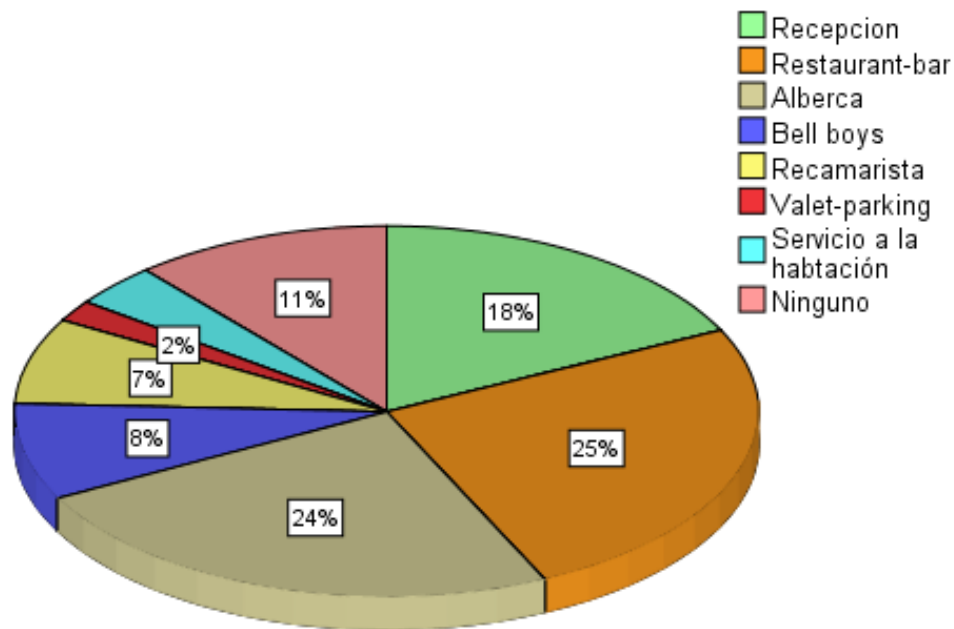


El hotel ofrece un servicio de calidad

Fig. 13 Fuente: Trabajo de campo 2014.

Por lo tanto, los servicios de calidad que recibieron los huéspedes en las diferentes áreas, predomina en primer lugar el restaurant-bar con un 25%, esto se deberá, a que el servicio que se ofrece es remunerado con las propinas que reciben los trabajadores, en segundo lugar lo ocupa el área de la alberca con un 25%, en tercer lugar recepción con un 18%, cuarto lugar ninguno con un 11%, en quinto lugar bell-boys con un 8%, sexto lugar recamarista con un

7%, séptimo lugar servicio a la habitación con un 4%, mientras que el octavo lugar lo ocupa valet-parking con un 2%. Hay que destacar que los servicios que se dan en todas las áreas son importantes solo que debemos de prestar atención en donde se estan dando estos servicios de calidad.



Área donde recibió el servicio de calidad

Fig. 14 Fuente: Trabajo de campo 2014.

La quinta parte del cuestionario nos habla de la seguridad dentro y fuera del hotel, ya que es primordial para todos los huéspedes, por lo que el 54% dicen sentirse seguros de dejar todas sus pertenencias dentro de la habitación, así mismo confían en la integridad del personal que ahí labora, mientras que el otro 53% comentó no estar de acuerdo pues les han pasado experiencias de pérdidas de objetos, así como efectivo.

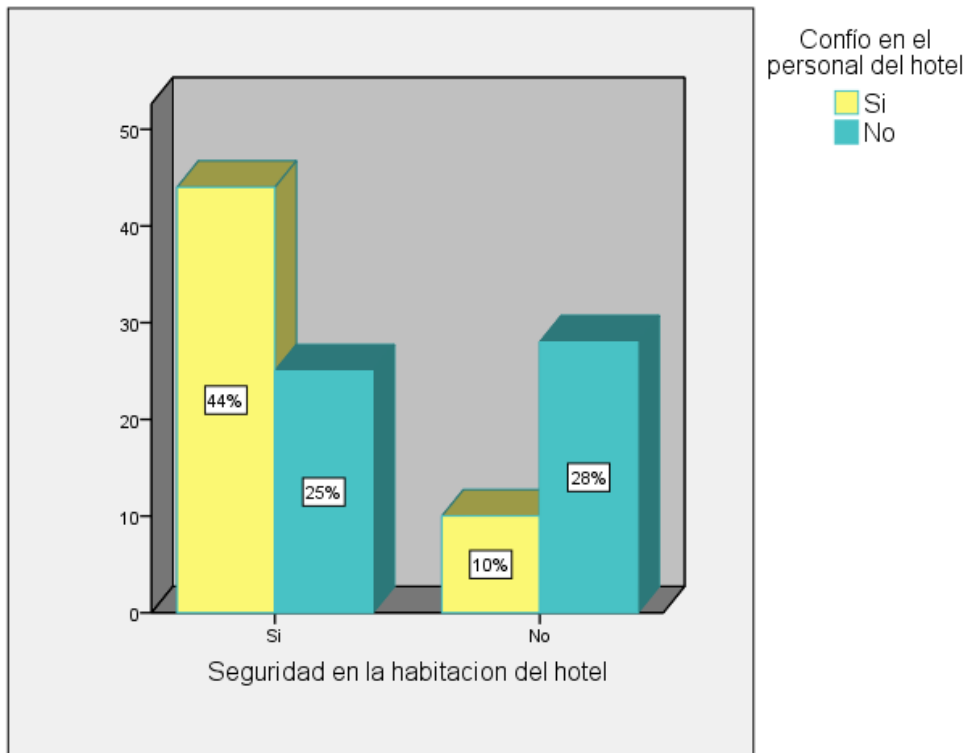


Fig. 15 Fuente: Trabajo de campo 2014

Con la inseguridad que se vive en estos días en todas partes, es necesario que los huéspedes de los hoteles de cuatro estrellas sientan esa confianza y sobretodo seguridad dentro y fuera del hotel. Por lo que en la encuesta el 88% de la población encuestada dicen sentirse confiados y tranquilos con la seguridad del hotel, mientras que solo el 19% se sienten inseguros dentro del mismo.

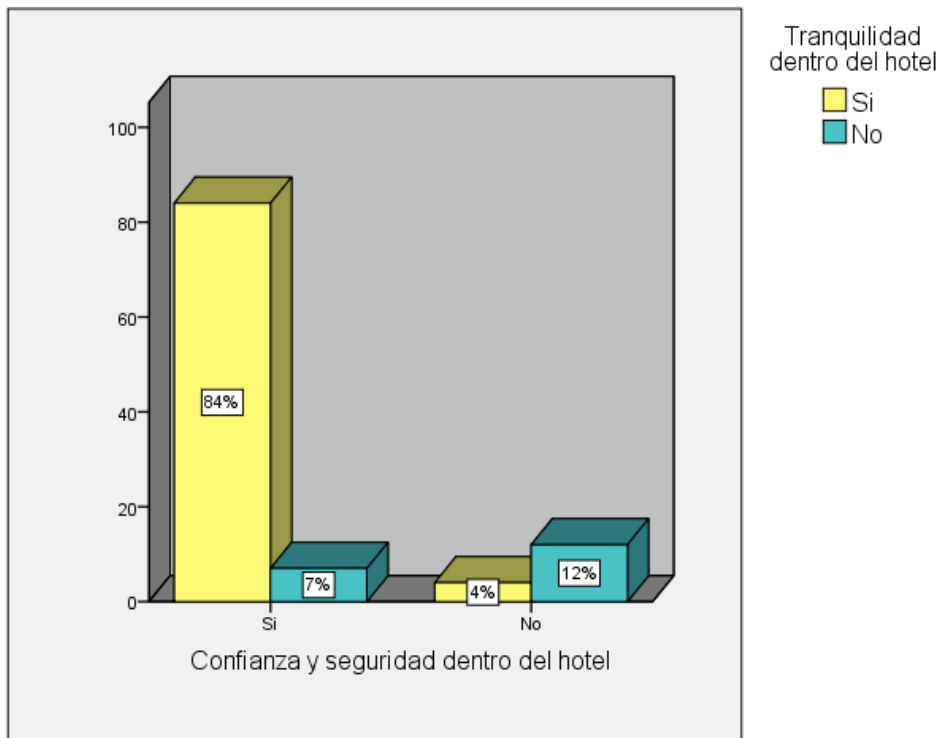
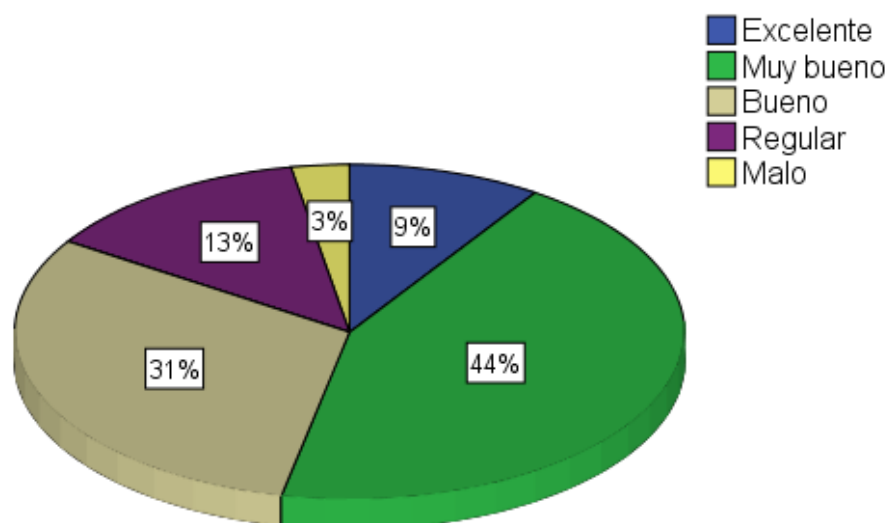


Fig. 16 Fuente: Trabajo de campo 2014.

Esta sexta y última parte del cuestionario 1, es para conocer, como es el servicio de calidad que ofrece el hotel en general a los huéspedes. Por lo que podemos observar en la gráfica tenemos que un 44% es muy bueno, el segundo lugar con un 31% es bueno, tercer lugar con un 13% es regular, cuarto lugar excelente y por último es malo con un 3%.



¿Cómo calificaría usted el servicio general del hotel?

Fig. 17 Fuente: Trabajo de campo 2014.

El cuestionario II esta dirigido a los jefes, gerentes y encargados del área de recursos humanos de los hoteles de cuatro estrellas, en su primera parte es conocer los datos personales de los mismos, donde podemos observar, que estos puestos lo ocupan en su mayoría hombres con un 71% mientras que la edad promedio oscila entre los 28-37 años con un 10% siendo este el primer lugar, el segundo lugar lo ocupan dos categorías con el 8% de

38-47 y 48-57 y el tercer lugar también lo ocupan dos categorías con un 1% de rango 18-27, que son los más jóvenes para ocupar estos puestos, podría decirse que son casi los recién egresados de alguna universidad o quienes han comenzado a muy temprana edad a laborar en estos hoteles y los de 58 y más son la gente más adulta que ocupa estos puestos pero que tienen una trayectoria dentro de los mismos.

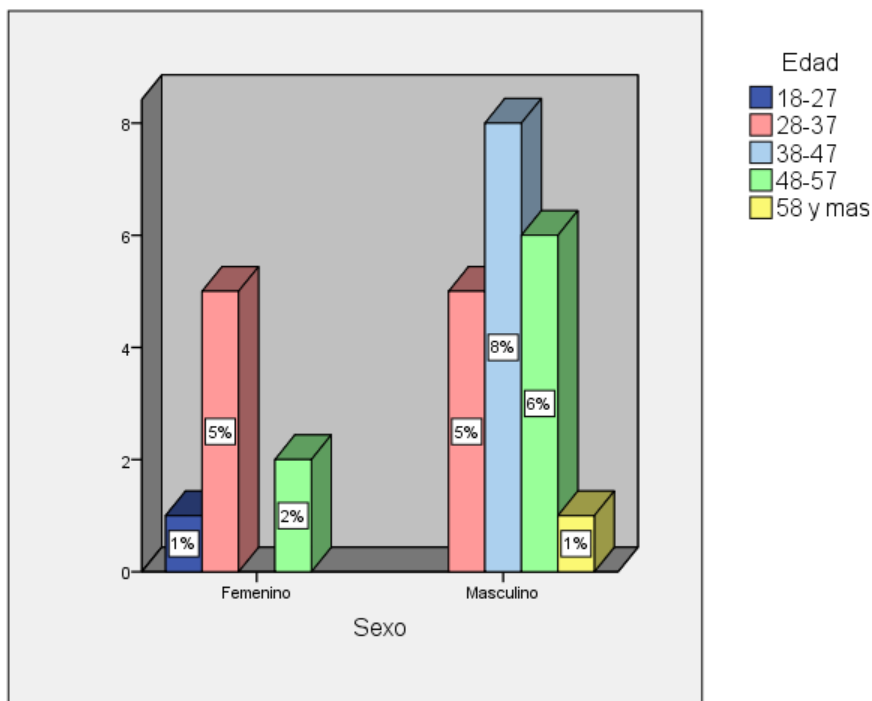


Fig. 1 Fuente: Trabajo de campo 2014.

El estado civil que predomina con un 21% es el personal casado siendo este el primer lugar en la encuesta realizada, pues son los que tienen el mayor compromiso y responsabilidad en ocupar sus puestos y el segundo lugar lo ocupan los solteros con un 7% siendo estos los de menor o igual compromiso con el trabajo.

En esta gráfica podemos encontrar que las personas que trabajan en el área de Recursos Humanos tienen en su mayoría solo uno y dos dependientes

siendo estos los que ocupan el primer lugar con un 9% pues comentaron que es mejor tener pocos hijos para ofrecerles mejor calidad de vida, el segundo lugar lo ocupa el rango de ninguno con un 7%, el tercer lugar lo ocupa con un 2% quienes tienen tres dependientes, mientras que el cuarto lugar de la encuesta lo obtiene con un 1% quienes tienen cuatro o más dependientes económicos.

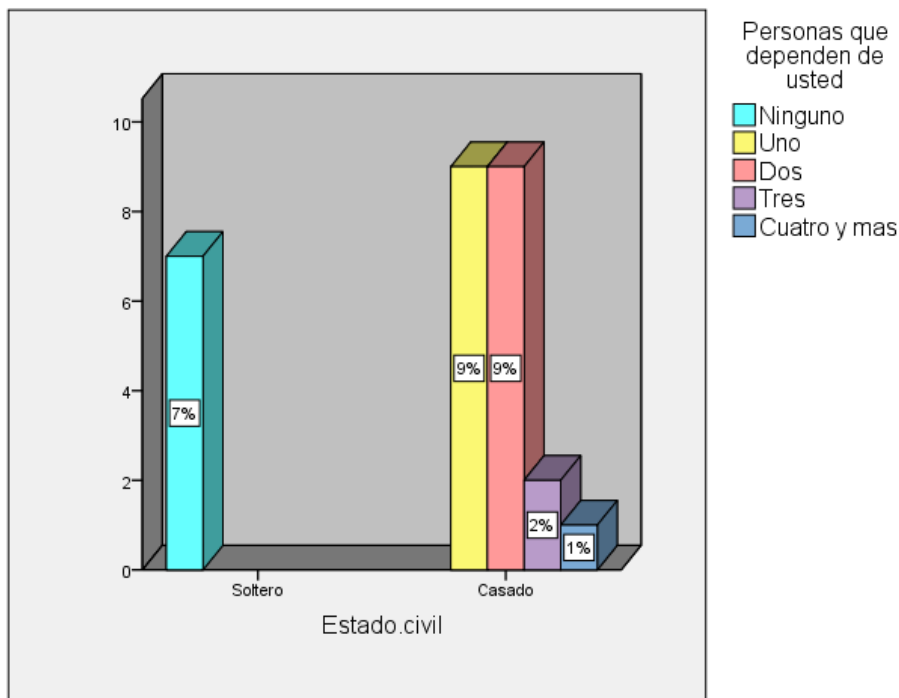


Fig. 2 Fuente: Trabajo de campo 2014.

Respecto a las personas que ocupan los puestos de recursos humanos son en su totalidad, los oriundos del estado de guerrero quienes ocupan el primer lugar con un 75% y el segundo lugar con un 25% los defechos aquellos que vienen trabajando en el área de estas cadenas de hoteles y deciden quedarse a radicar.

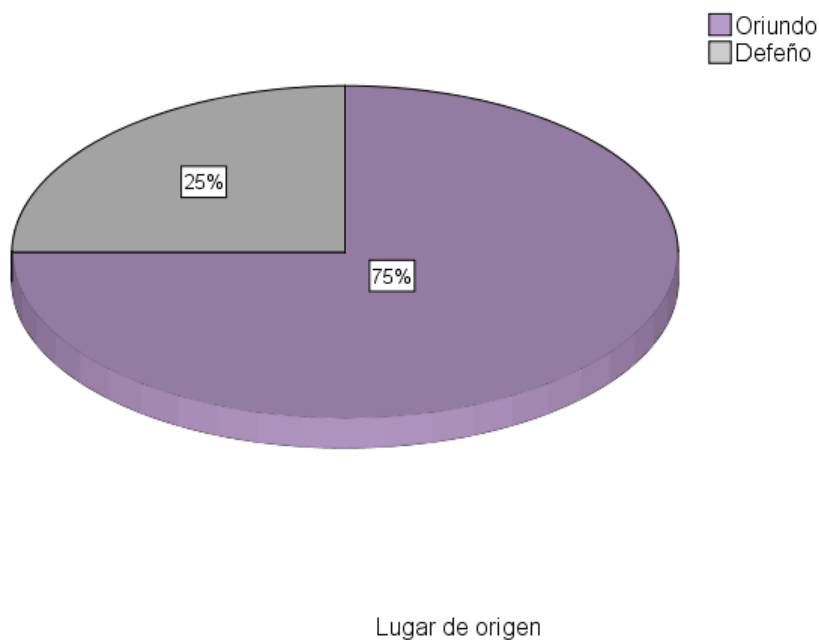


Fig. 3 Fuente: Trabajo de campo 2014.

La segunda parte de este cuestionario es obtener los datos académicos que estos tienen, el grado de estudios es de mayor importancia dentro de estos puestos de recursos humanos pues es aquí en donde recae la responsabilidad de ofrecer a los trabajadores la mayor motivación para que estos realicen un trabajo adecuado para con los turistas, es por eso que encontramos que el nivel licenciatura ocupa el primer lugar con un 20%, el segundo lugar con un 6% el nivel de bachillerato quienes han llegado a los puestos a través de la experiencia y los años que se encuentran laborando en el hotel, por lo que no

les interesa seguir estudiando y dentro de este rango se ubican con el 27% quienes opinan de esta manera, pues explicaron ya no les es útil seguir haciendolo y el tercer lugar con un 1% las personas que tienen un posgrado, mientras que otro 1% si le interesa seguir estudiando.

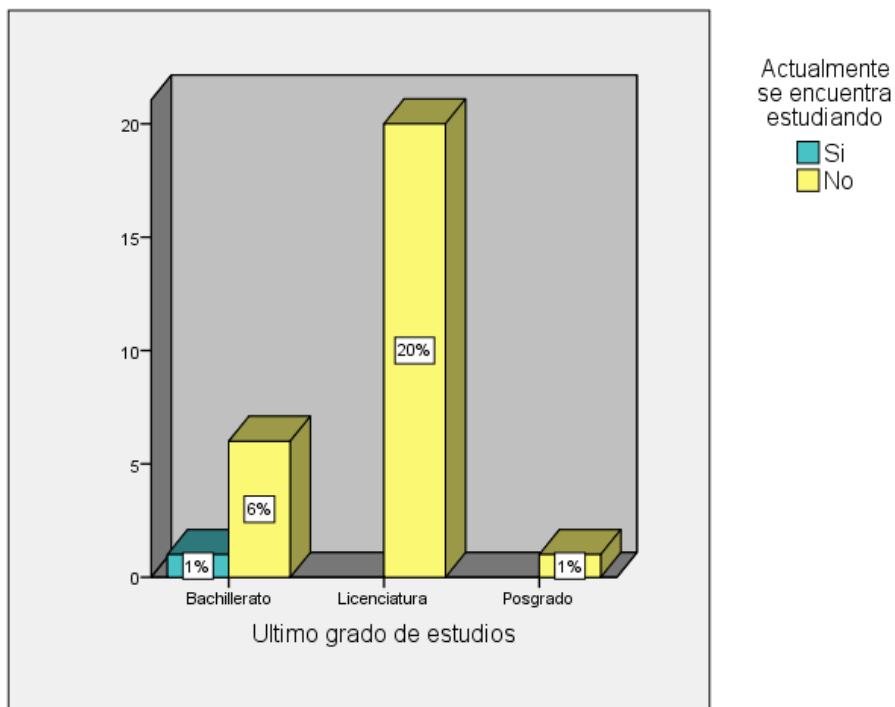


Fig. 4 Fuente: Trabajo de campo 2014.

En esta gráfica podemos observar que solo el 1% de las personas encuestadas estudian para obtener un mejor sueldo en su trabajo siendo este resultado el de mayor prioridad para los trabajadores, pues desean ofrecer a sus familias un mayor estabilidad económica y emocional, el otro 27% no lo hace por motivos personales, que a continuación detalló el primer lugar con un 15% no lo hace por la falta de tiempo pues comentaron no tenerlo por los excesos de trabajo y la familia, en segundo lugar con 6% la falta de recursos económicos es otro sector que afecta a los trabajadores a seguir superándose,

el tercer lugar con 5% dijo no estar interesado en seguir estudiando pues con lo que habían conseguidos se sentían satisfechos con ellos mismo.

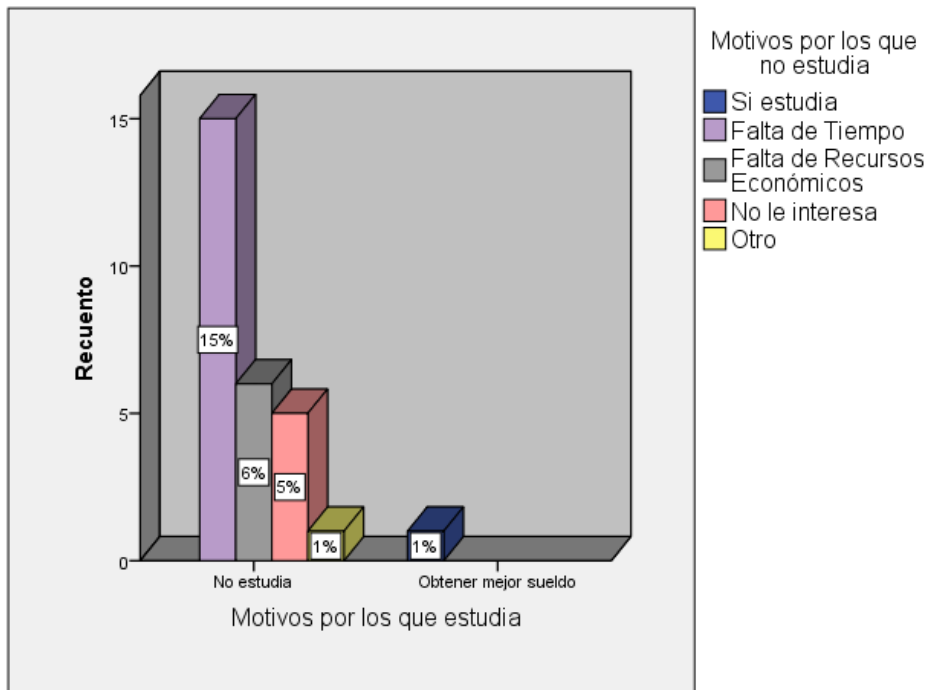


Fig. 5 Fuente: Trabajo de campo 2014.

En esta tercera parte hablaremos de los datos laborales y el tipo de trabajador que desempeña sus labores en los hoteles, por lo que encontramos que en su mayoría el colaborador, es de base con un 27%, y es así como ocupan los siguientes puestos, con un 12% son los gerentes pues son los encargados de contratar al personal, en segundo lugar con 9% los jefes de recursos humanos, el tercer lugar con 6% otro tipo de personal de otras áreas y en último lugar con 1% los auxiliares de recursos humanos y quienes tienen un contrato eventual pues solo son contratados por algunos periodos y aunque

refieren que es poca la paga para la responsabilidad que tienen, pero que el mercado laboral es muy escaso en estos tiempos.

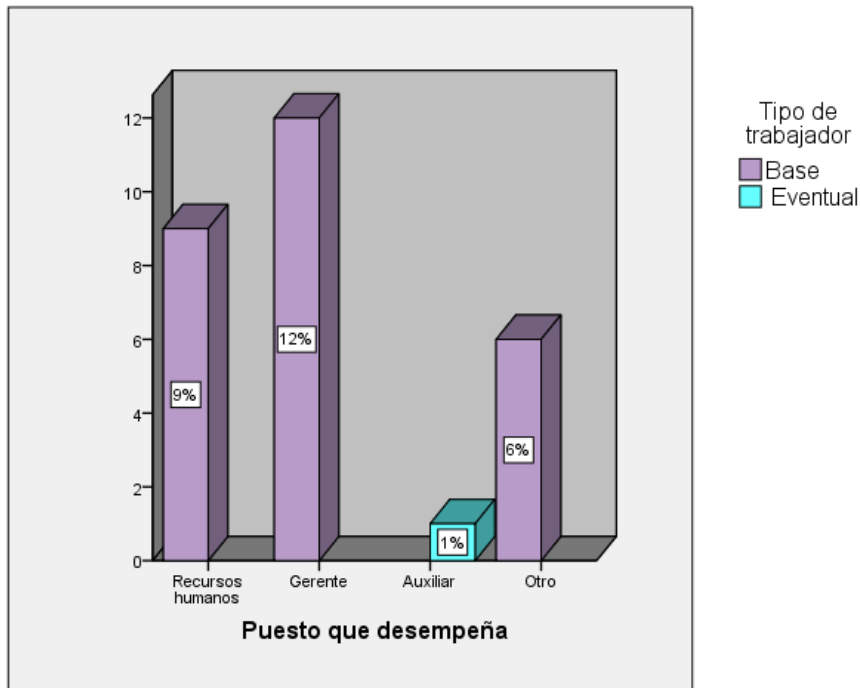


Fig. 6 Fuente: Trabajo de campo 2014.

En esta gráfica encontramos en primer lugar con un 27% que la empresa si ofrece capacitación a sus trabajadores pues les dan la oportunidad de seguir desarrollándose en otras áreas y en segundo lugar con el 1% no ofrecer estos servicios a los trabajadores para el bien de la empresa, comentando en algunos casos que no les daban la oportunidad pues resultan ser muy celosos en sus áreas de trabajo.

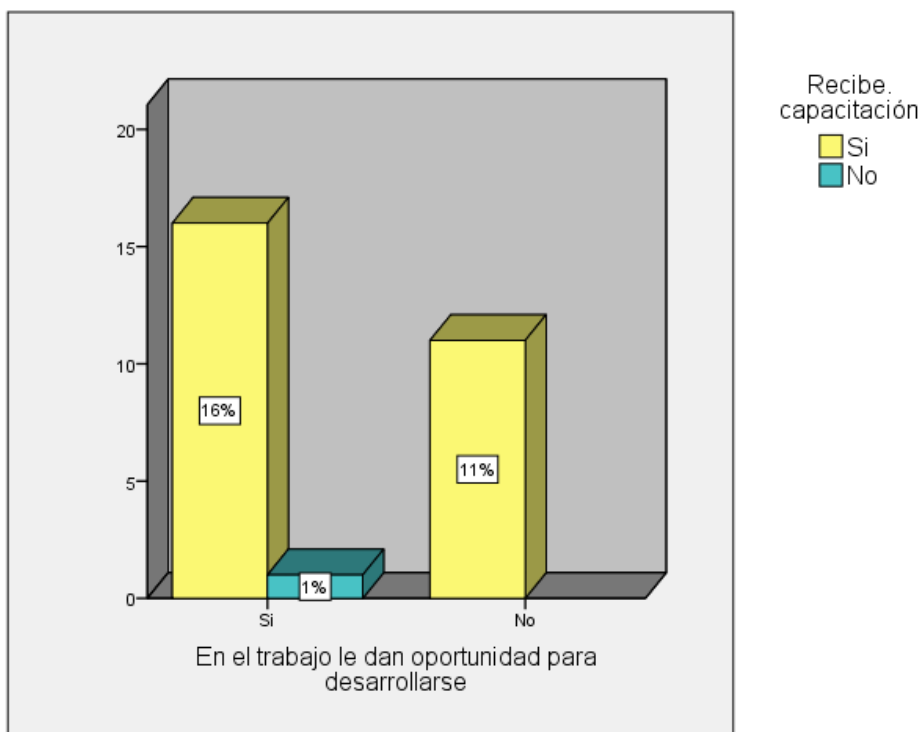
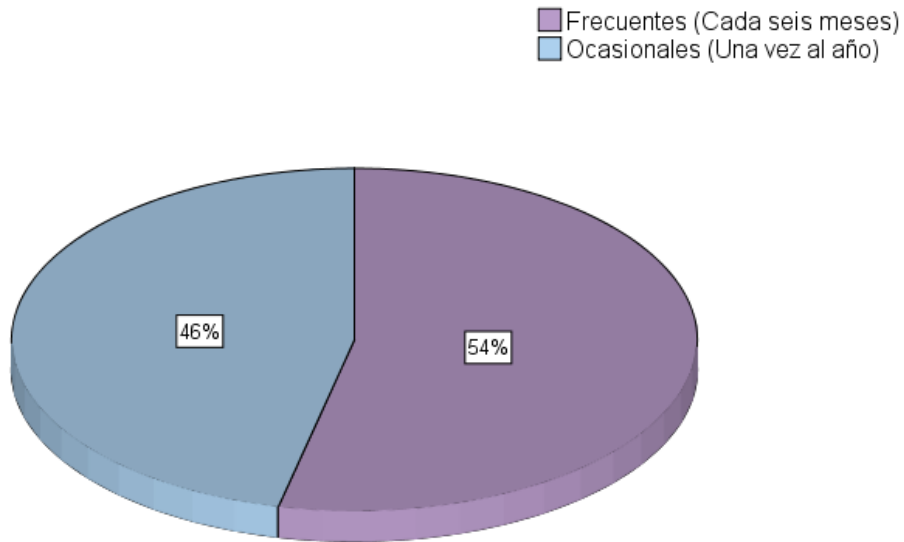


Fig. 7 Fuente: Trabajo de campo 2014.

Los cursos de capacitación que ofrecen algunos hoteles pueden ser tan frecuentes para mejorar los servicios, como pueden ser escasos hasta llegar al fracaso de los mismos. En la grafica podemos ver que el primer lugar con 54% lo ocupa el rango de frecuentes, el personal encuestado manifestó estar capacitado pero que no son suficientes y esto hace que se pierda la falta de motivación para realizar su trabajo, mientras que en segundo lugar con el 46% lo ocupan las capacitaciones ocasionales de las cuales manifestaron que les

gustaría fueran más constantes para que los empleados puedan mejorar los servicios que ofrecen a los huéspedes.

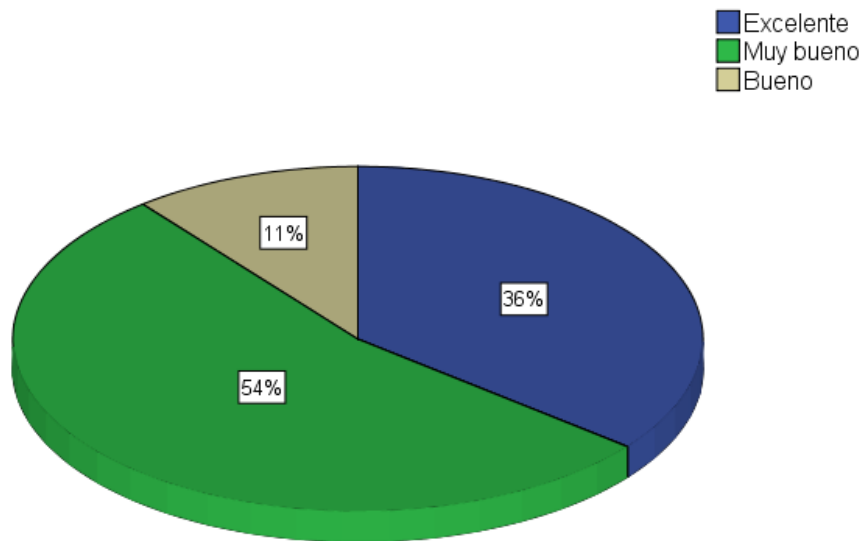


Los cursos de capacitación que le proporciona la organización son

Fig. 8 Fuente: Trabajo de campo 2014.

Dentro de la hotelería los cursos de capacitación deberían de ser de mayor calidad para los empleados, pero en esta encuesta podemos observar que no es así, pues el primer lugar está el rango de muy bueno con el 54%, mientras que el segundo lugar con el 36% excelente y el tercer lugar con el 11% el rango de bueno. Estos cursos deberían de ser de suma importancia

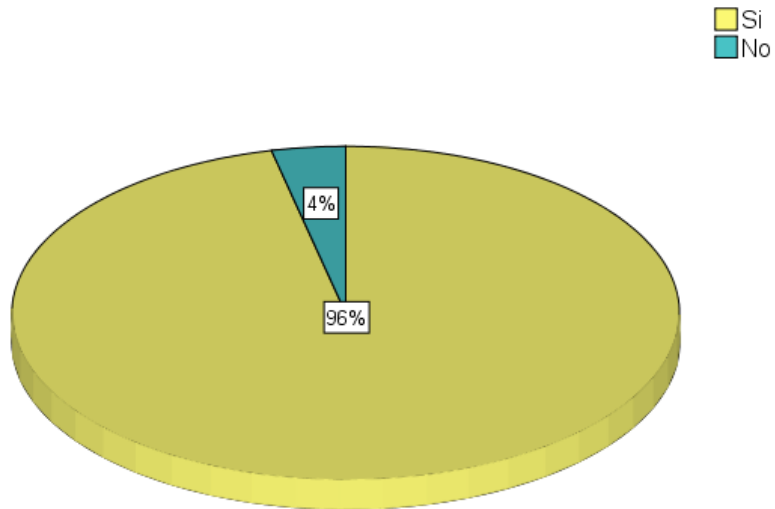
para la rama hotelera pues de ellos dependen que los turistas regresen ya que por medio de ellos se oferte la mejor publicidad con otras personas.



¿Cómo considera los cursos de capacitación?

Fig. 9 Fuente: Trabajo de campo 2014.

Como podemos observar en esta gráfica encontramos que los cursos de capacitación les ayudan a mejorar los servicios que ofrecen a los huéspedes, pues ocupan el primer lugar de la encuesta con un 96%, y el segundo con el 4% de los encuestados dijeron que no sirven, pues en ocasiones están fuera de la realidad del campo laboral.



Los cursos de capacitación ayudan a dar un mejor servicio

Fig. 10 Fuente: Trabajo de campo 2014.

En la hotelería podemos encontrar que los servicios que ofrecen los trabajadores hacia los huéspedes deben de ser muy bien recompensados pues es ahí donde se genera en ocasiones la falta de interés para brindar un servicio de calidad y cómo podemos observar los jefes de área de recursos humanos son muy bien recompensados en su trabajo y es por eso que ocupa con el 18% seguido del 10% dice no ser bien remunerado de acuerdo al cargo

que ocupa, pero que la falta de empleo casi los obliga a permanecer en esos lugares. En esta gráfica observamos que el rendimiento y la satisfacción laboral de los jefes del área de recursos humanos es muy buena con 16%, el 10% excelente, el 2% dijeron que son buenos realizando sus actividades laborales.

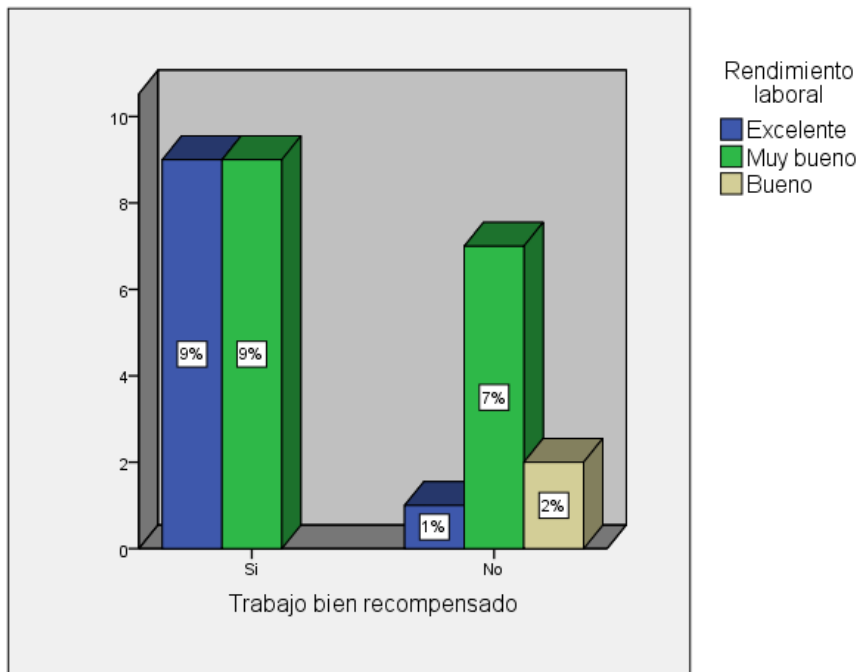
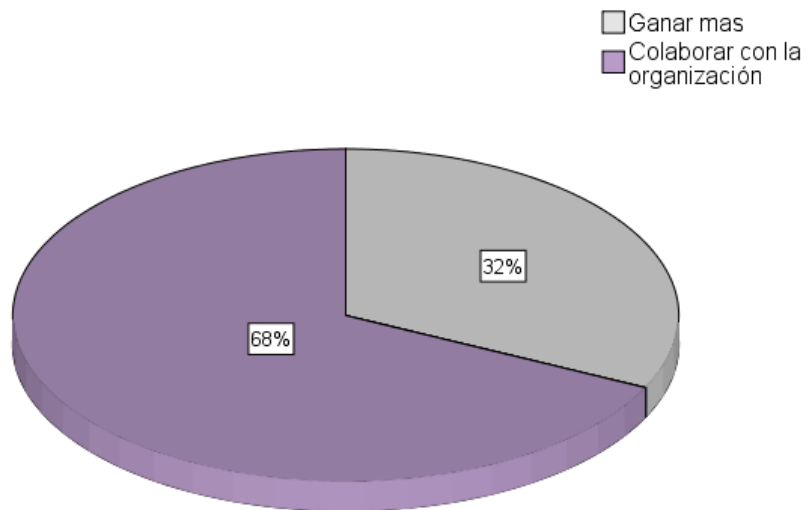


Fig. 11 Fuente: Trabajo de campo 2014.

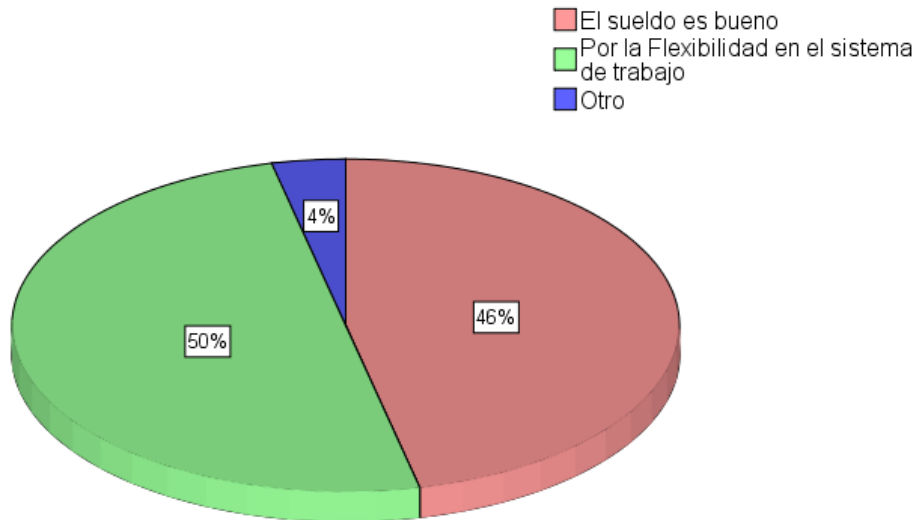
Cuando realizan un trabajo dentro de una empresa donde laboran, existen trabajadores a los que solo les interesa colaborar más con ellos sin obtener ningún beneficio, por lo que este rango se encuentra en el primer lugar con el 68%, mientras que el segundo lugar lo obtiene con un 32% el rango donde solo les interesa ganar más para así ofrecer a sus familias una mayor estabilidad económica.



Al realizar su trabajo que le interesa

Fig. 12 Fuente: Trabajo de campo 2014.

En esta gráfica encontramos en primer lugar con un 50% que los encuestados laboran en los hoteles por la flexibilidad en el sistema de trabajo pues en ocasiones fuera de temporada pueden realizar otras actividades, el segundo lugar con el 46% dicen que el sueldo es bueno y que por eso permanecen ahí, y solo el 4% no quiso comentar nada referente a la pregunta realizada en la encuesta.

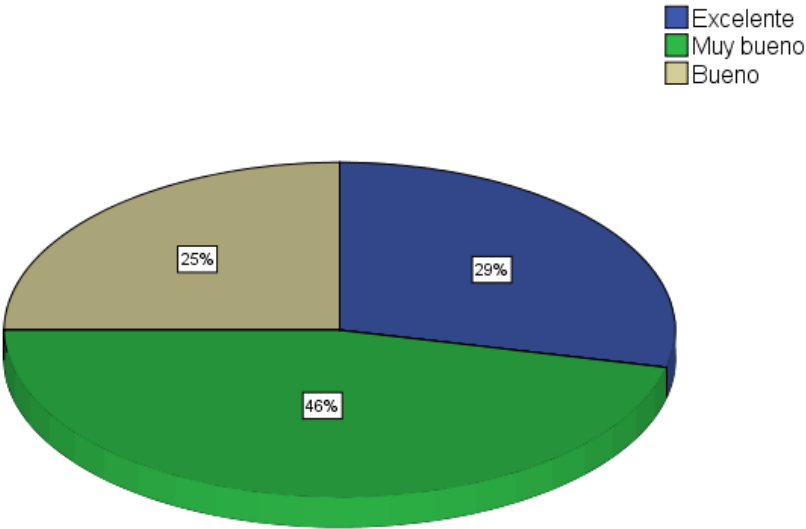


¿Por qué se encuentra laborando en el hotel?

Fig. 13 Fuente: Trabajo de campo 2014.

Todo ambiente de trabajo así como su organización de la misma es primordial para todos los trabajadores, al obtener un buen ambiente laboral dentro de un hotel encontraremos que los colaboradores estarán mas en armonía y podrán disfrutar más su trabajo dentro de este, por eso el primer

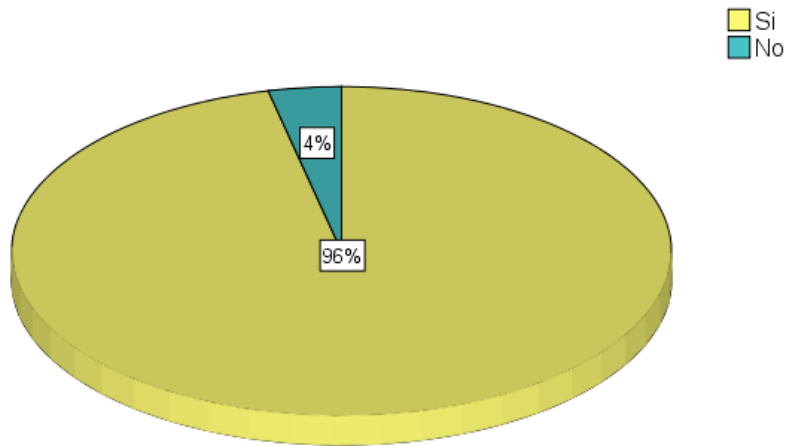
lugar lo ocupa el rango de muy bueno con un 46%, el segundo lugar excelente con el 29% y el tercer lugar bueno con el 25% de los encuestados.



¿Cómo califica a la organización y su ambiente de trabajo?

Fig. 14 Fuente: Trabajo de campo 2014.

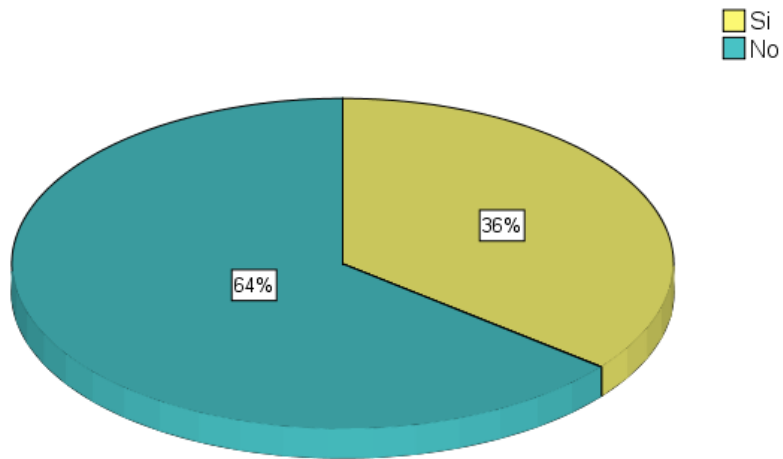
Desde que ingresan a la organización los trabajadores deberán conocer los objetivos y visión de la empresa, como vemos en esta gráfica el 96% de si están de acuerdo que deben de ser claros desde que ingresan, mientras que sólo el 4% dicen que no fueron claros a su ingreso a la empresa.



Los objetivos y la visión de la organización son claros para todos los empleados

Fig. 15 Fuente: Trabajo de campo 2014.

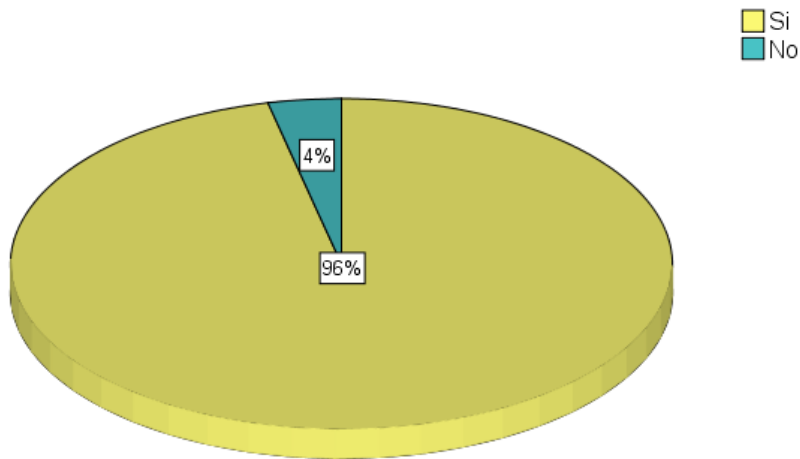
Después de una temporada de trabajo es necesario realizar reuniones, donde se deben analizar los problemas que se hayan suscitado o los beneficios que se realizaron, todo esto para mejorar la calidad de los servicios hacia los huéspedes y cómo podemos observar en esta gráfica el 64% lo ocupa el rango donde nos dice que no realiza esta actividad dentro del hotel, mientras que el 36% dicen que sí las llevan a cabo.



Las reuniones en la organización sirven para mejorar el trabajo

Fig. 16 Fuente: Trabajo de campo 2014.

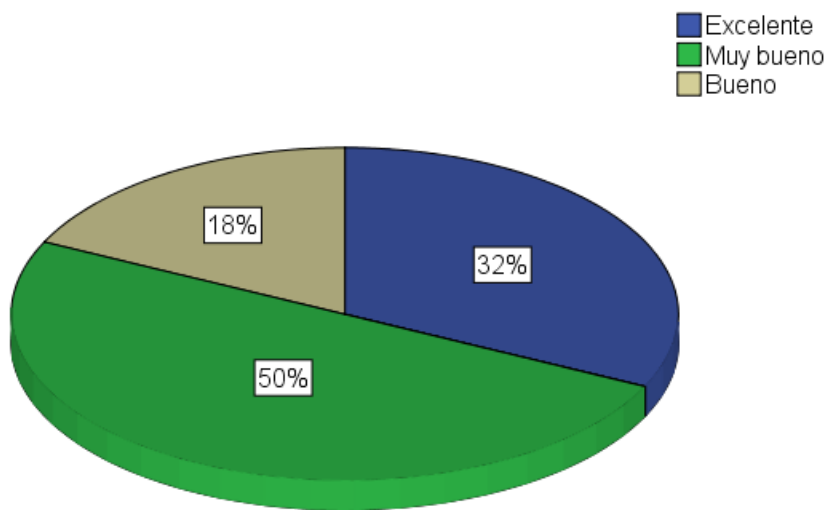
Las políticas de recursos humanos que existen dentro de una organización son de vital importancia para todos los trabajadores, por lo que se deben de dar a conocer desde sus inicios y solo el 96% de los encuestados comentaron que sí lo hicieron, el 4% comentaron que no fue así.



Informan al personal de nuevo ingreso sobre las políticas de la organización

Fig. 17 Fuente: Trabajo de campo 2014.

La relación que debe de tener con los jefes inmediatos debe de ser esencial, pues de ellos depende que la organización funcione de manera correcta en todos las áreas, el 50% mencionaron que sus relaciones con sus jefes son muy buenas, el 32% el rango de excelente y el 18% el rango de bueno.



¿Cómo es su relación con su jefe inmediato?

Fig. 18 Fuente: Trabajo de campo 2014.

CONCLUSIONES

Para enfrentar el fenómeno competitivo que México encara, no solo para responder con productos y servicios a un mercado interno, sino para ofrecerlos al exterior en condiciones favorables para las empresas y para nuestro país, los mexicanos debemos estar abiertos al cambio. De lo contrario,

nunca llegaremos a una posición de igualdad frente a los mercados de otros países.

En especial la actividad turística es de gran importancia en nuestro país ya que representa el desarrollo económico del país por ser una fuente generadora de ingresos al Gobierno Federal.

Para poder ofrecer servicios de calidad es necesario contar con personal altamente capacitado y motivado para que le permita desarrollar adecuadamente su trabajo y ofrezca los servicios que nuestros visitantes se merecen y sigan prefiriendo nuestro destino de playa.

Este trabajo expone una revisión práctica de las principales aportaciones sobre la Gestión y Dirección de los Recursos Humanos en la hotelería en sus relaciones con las teorías estratégicas.

Explica la importancia de las metodologías y prácticas de gestión y dirección estratégica de los Recursos Humanos para la obtención de un mejor nivel competitivo del negocio.

Estas prácticas de gestión, no obstante, no serán eficaces para los fines mencionados si no se logran adaptar a las capacidades de los Recursos Humanos y a un modo de dirigir que impulse un comportamiento organizativo coherente en la organización.

Aun reconociendo las limitaciones del modelo y el hecho de que el éxito empresarial está vinculado a otras variables internas y externas en el contexto empresarial, el directivo ha de hacer un esfuerzo por mejorar su principal activo empresarial que son sus recursos humanos.

Las siguientes conclusiones son el resultado de la investigación realizada:

1.- En los hoteles de cuatro estrellas de la zona dorada de Acapulco los programas de capacitación se encuentran un poco descuidados, ya que los resultados acerca de los servicios que ofrecen no fueron los excelentes como deberían ser, por eso es necesario prestar más atención en ellos para que los empleados puedan dar un mejor servicio a los turistas.

2.- Los hoteles investigados no cuentan con los programas de capacitación frecuentemente, además que en algunas ocasiones están fuera de la realidad laboral y esto provoca desinterés de parte de los trabajadores.

3.- La capacitación que reciben los trabajadores de los hoteles de cuatro estrellas de la zona dorada de Acapulco, son muy necesarios para ofrecer un mejor servicio a los turistas, según indicaron ellos mismos.

4.- En cuanto a la información proporcionada por los turistas la capacitación que reciben los empleados es necesaria, ya que estos mencionaron que es muy importante que se mantenga al personal de la hotelería en constante capacitación pues de ello depende el buen o mal servicio que ofrecen.

A continuación se presentan algunas recomendaciones emanadas de las anteriores conclusiones.

1.- Qué los Gerentes o Jefes de Recursos Humanos, manejen y apliquen correctamente los programas de capacitación que existen en la empresa como se establece en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

2.- Concientizar y/o sensibilizar a la planta laboral para cuidar al turista y proporcionar un servicio de calidad.

3.- Mantener siempre motivado al trabajador, ya que un trabajador motivado realizará siempre un trabajo de calidad.

Para concluir podemos decir que las empresas turísticas de Acapulco, en colaboración con los organismos públicos y privados deberían contar con programas de capacitación y de incentivos laborales debidamente planeados e instrumentados, que permitan que el personal esté entrenado, actualizado y motivado permanentemente para que pueda contribuir al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

La óptima ejecución de los programas proporcionará al recurso humano, el conocimiento, la práctica y el cambio de sus actitudes planeadas por la organización. Para lo cual se requiere de recursos que permitan la adecuada preparación del personal, tanto operativo como gerencial, la cual se traducirá en la calidad de los servicios turísticos.

En el sector turismo podemos afirmar que el presente y futuro de esta actividad debe ser la calidad y la excelencia de sus servicios, que satisfagan las exigencias más sofisticadas de los visitantes. Por lo cual el producto turístico debe ser de calidad y no sólo satisfacer, sino rebasar las expectativas de los visitantes.

La calidad deben definirla los clientes, tanto internos como externos, ya que el cliente es lo más importante para la empresa, pues es un activo triple: es la fuente de ingresos, también es una factible fuente de recursos financieros o de futuras asociaciones benéficas para ambos y finalmente es la mejor y más barata publicidad. En la industria turística de Acapulco, la calidad y excelencia debe ser una premisa básica para seguir atrayendo a los visitantes que aseguren su vigencia y volver a ser el número uno como destino de playa preferido por el turismo nacional y extranjero.

En el desarrollo de esta investigación ocurrieron varias dificultades que retrasaron o impidieron obtener la información que se requería para este trabajo, algunos fueron los siguientes casos:

1.- Los cuestionarios que se aplicaron a los turistas no requirieron de temporadas altas, pues solo basto con los fines de semana, durante casi dos meses y uno de los primeros contratiempos que se llevaron a cabo fue dentro

de los hoteles pues los gerentes no nos permitieron realizar las encuestas a los turistas que tenían hospedados en esos momentos, no querían que se les molestara a los turistas del hotel.

2.- Debido a la situación anterior se determinó realizar los cuestionarios pero ahora por los accesos de la playa, es decir, a quienes disfrutaban del mar, el descanso y a la familia, pero fue así como se realizaron estos cuestionarios, en ocasiones los turistas si fueron muy accesibles con uno, mientras que en otras ocasiones fuimos muy mal recibidos pues no querían de plano que se les molestara.

3.- Los cuestionarios dirigidos a los Jefes del área de Recursos Humanos en los hoteles de cuatro estrellas de la zona dorada de Acapulco en ocasiones fue rápido y en otras demasiado cansadas pues me hicieron esperar hasta dos horas para poder atenderme y así poder realizar mi encuesta y no siempre mostraron interés en contestar.

ANEXOS



UAGro

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE GUERRERO

MAESTRÍA EN GESTIÓN SUSTENTABLE DEL TURISMO

CUESTIONARIO I

ESTIMADO HUESPED: En nuestro intento por brindarle siempre un mejor servicio, le pedimos nos ayude a conocer las expectativas que tiene usted con respecto a su estancia dentro del hotel y los servicios que se le proporcionaron. Le pedimos que responda a este cuestionario de manera sincera.

INSTRUCCIONES: De las siguientes preguntas, marque el número que corresponda a su respuesta o complemente su respuesta cuando se requiera.

I.- DATOS PERSONALES.

1.- Sexo:.....()
(1) Femenino (2) Masculino

- 2.- Edad:.....()
 (1) 18-27 (2) 28-37 (3) 38-47 (4) 48-57 (5) 58 y más
- 3.- Estado civil:.....()
 (1) Soltero (2) Casado (3) Viudo (4) Divorciado
- 4.-En esta ocasión usted viaja:()
 (1) Solo (2) Con mi familia (3) Con mi pareja (4) Con mis amigos
- 5.- ¿De dónde nos visita?.....()
 (1) México (2) Estados Unidos (3) Canadá (4) Europa

II.- ELEMENTOS TANGIBLES.

- 6.- El hotel cuenta con instalaciones modernas y atractivas.....()
 (1) Excelente (2) Muy bueno (3) Bueno (4) Regular (5) Malo
- 7.- Los empleados del hotel tienen una apariencia limpia y agradable.....()
 (1) Excelente (2) Muy bueno (3) Bueno (4) Regular (5) Malo
- 8.- La habitación cuenta con todos los servicios necesarios para sentirme comodo durante mi estancia
 (1) Excelente (2) Muy bueno (3) Bueno (4) Regular (5) Malo ()
- 9.- El hotel cuenta con todas las instalaciones y servicios que necesito para disfrutar de mis vacaciones
 (1) Excelente (2) Muy bueno (3) Bueno (4) Regular (5) Malo ()
- 10.- El servicio de alimentos y restaurantes con que cuenta el hotel ofrecen comida de calidad.....()
 (1) Excelente (2) Muy bueno (3) Bueno (4) Regular (5) Malo

III.- EMPATÍA.

- 11.- El personal del hotel siempre está atento a mis deseos y necesidades.....()
 (1) Excelente (2) Muy bueno (3) Bueno (4) Regular (5) Malo
- 12.- El personal del hotel siempre está con una sonrisa en el rostro, se interesa por servir a los huéspedes.....()
 (1) Excelente (2) Muy bueno (3) Bueno (4) Regular (5) Malo
- 13.- En el hotel me prestan una atención muy personal.()
 (1) Excelente (2) Muy bueno (3) Bueno (4) Regular (5) Malo
- 14.- El ambiente que hay en el hotel me hace sentir cómodo(a), como en casa.....()
 (1) Excelente (2) Muy bueno (3) Bueno (4) Regular (5) Malo

IV.- CONFIABILIDAD.

- 15.- Los distintos servicios que me brinda el hotel son presentados correctamente desde la primera vez
 (1) Excelente (2) Muy bueno (3) Bueno (4) Regular (5) Malo ()
- 16.- Cuando necesito ayuda, siento toda la confianza de acudir al personal del hotel para que se haga cargo de mi asunto
 (1) Si (2) No ()
- 17.- En todo momento, a todas horas del día y en todos los lugares de hotel recibo un servicio de calidad
 (1) Si (2) No ()
- 18.- ¿En qué área considera usted que recibió este servicio de calidad?

V.- SEGURIDAD.

19.- Me siento seguro de dejar mis pertenencias en mi habitación.()
(1) Si (2) No

20.- Confío en la integridad de las personas que trabajan en el hotel.()
(1) Si (2) No

21.- Confío en que nunca entrará al hotel alguien que no esté autorizado para hacerlo.....()
(1) Si (2) No

22.- Me siento tranquilo y seguro dentro del hotel.....()
(1) Si (2) No

VI.- PREGUNTA DE CALIFICACIÓN DE LA CALIDAD GENERAL DEL HOTEL.

23.- ¿Cómo calificaría usted el servicio general del hotel?()
(1) Excelente (2) Muy bueno (3) Bueno (4) Regular (5) Malo

POR SU COOPERACIÓN

¡MUCHAS GRACIAS!



CUESTIONARIO II

INSTRUCCIONES: De las siguientes preguntas, marque el número que corresponda a su respuesta o complemente su respuesta cuando se requiera.

I.- DATOS PERSONALES.

1.- Sexo:.....()
(1) Femenino (2) Masculino

2.- Edad:.....()
(1) 18-27 (2) 28-37 (3) 38-47 (4) 48-57 (5) 58 y más

3.- Estado civil:.....()
(1) Soltero (2) Casado (3) Viudo (4) Divorciado

4.- ¿Cuántas personas depende de usted? _____

5.- ¿Cuál es su lugar de origen? _____

II.- DATOS ACADÉMICOS.

6.- Último grado de estudios.()

- (1) Primaria (4) Licenciatura
- (2) Secundaria (5) Posgrado
- (3) Bachillerato (6) Otro

7.- Actualmente se encuentra usted estudiando.....()

- (1) Si (2) No

8.- Motivos por los que estudia (Puede marcar más de una opción si es el caso).....()

- (1) Superación personal
- (2) Obtener mejor sueldo
- (3) Lograr un mejor empleo
- (4) Otro

9.- Motivos por los que no estudia.....()

- (1) Falta de Tiempo
- (2) Falta de Recursos Económicos
- (3) No le interesa
- (4) Otro

III.- DATOS LABORALES.

10.- ¿Qué puesto ocupa actualmente? _____

11.- ¿Qué tipo de trabajador es usted?()

- (1) Base (2) Eventual

12.- En el trabajo le dan la oportunidad para desarrollarse.....()

- (1) Si (2) No

13.- Recibe algún tipo de capacitación para alcanzar los objetivos de la organización.....()

- (1) Si (2) No

14.- Los cursos de capacitación que le proporciona la organización son:()

- (1) Muy Frecuente (Una vez al mes)
- (2) Frecuente (Cada seis meses)
- (3) Ocasionales (Una vez al año)

15.- ¿Cómo considera usted los cursos de capacitación?.....()

- (1) Excelente (2) Muy bueno (3) Bueno (4) Regular (5) Malo

16.- Los cursos de capacitación que han recibido les ayudan para ofrecer un mejor servicio al visitante
()

- (1) Si (2) No

17.- Su trabajo y responsabilidades son bien recompensados?()

- (1) Si (2) No

18.- ¿Cómo califica su rendimiento y satisfacción laboral?()

- (1) Excelente (2) Muy bueno (3) Bueno (4) Regular (5) Malo

19.- Cuando realiza su trabajo. ¿qué es lo que mas interesa a usted?.....()

- (1) Ganar mas
- (2) Colaborar con la organización
- (3) Tener ascensos en su trabajo

(4) Otro

20.- ¿Por qué se encuentra laborando en el hotel?.....()
(1) El sueldo es bueno
(2) Por la Flexibilidad en el sistema de trabajo
(3) Porque existe buen ambiente de trabajo
(4) Otro

21.- ¿Cómo califica usted a la organización y el ambiente de trabajo?.....()
(1) Excelente (2) Muy bueno (3) Bueno (4) Regular (5) Malo

22.- Los objetivos y la visión de la organización son claros para todos los empleados de los distintos departamentos ()
(1) Si (2) No

23.- Existen reuniones frecuentes en la organización para mejorar el trabajo realizado durante la temporada pasada? ()
(1) Si (2) No

24.- Se le informa al empleado de las políticas de recursos humanos de la organización cuando es contratado su servicio ()
(1) Si (2) No

25.- ¿Cómo es su relación con su jefe inmediato?.....()
(1) Excelente (2) Muy bueno (3) Bueno (4) Regular (5) Malo

POR SU COOPERACION

¡MUCHAS GRACIAS!

BIBLIOGRAFÍA

Alberto Jorge Acosta, N. F. (2002). *Recursos Humanos en Empresas de Turismo y Hostelería*. Madrid, España: Pearson Educación, S.A.

Artur Bormann, D. D. (1930). *Der, Deutsche im Fremmdenverkehr des Europaischen Ausland*.

Bailey, T. (1993). *Discretionary effort and the organization of work: Employee participation and work reform since Hawthorne*. Colombia.

- Barney and Wright, P. (1998). *On becoming a strategic partner: the role of human resources in Gaining Competitive Advantage*.
- Barney, J. (1991). *Firm resources and sustained competitive advantage*.
- Becker, B. E. (1997). *HR. as source of shareholder value: Research and recommendations*.
- Crosby, P. (1970). *Quality is free*. New York: McGraw Hill.
- Cuervo, R. (1967). *El Turismo como medio de Comunicación Humana*. México: Secretaria de Turismo.
- Deming, W. (1989). *Calidad Productiva y Competitiva*. Madrid, España: Diaz de Santos.
- Frank Voehl, J. A. (1997). *ISO 9000 2º Edición*. México: McGraw Hill.
- Hendry, C. P. (1990). *Human Resources Management: An Agenda for the 1990*.
- Heskett, J. J. (1994). *Putting the service-profit chain to work*.
- Hunziker, K. K. (1942). *Introducción al Turismo*.
- Huselid, M. (1995). *The Impact of Human Resource Management Practice on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance*.
- Jones, G. Y. (1992). *An economic approach to conceptualizing the utility of human resource management practices*. Greenwich, C.T.
- Juran, J. (1989). *Juran on Planning for quality. Juran Institute*. Madrid, España: Diaz de Santos.
- Koontz, H. y. (1998). *Administración*. México: McGraw Hill 11º Edición.
- Krapf. (1953).
- Martell, K. C. (1995). *How strategic is Human Resources management* .
- Martinez, P. y. (2000). *Trabajo y Organizaciones*. Granada: Método.
- Maslow, A. (2012). *Teoría de dos factores, teoría X, Y Teoría de TGS*.
- McGregor, D. (1990). *El aspecto Humano de las Empresas*. México: Diana 14º Impresión.
- Mueller, F. (1996). *Human Resources as Strategic assets: an evolutionary resources-based Theory*.

- OMT. (1994). Madrid, España.
- Panosso. (2012). *Teoria del Turismo*. México: Trillas.
- Perez Fernández, J. A. (1994). *Gestión de la Calidad Empresarial. Calidad de los Servicios y Atención al Cliente*. Madrid, España: ESIC.
- Pfeffer, J. (1998). *La Ecuación Humana: La Dirección de RH Clave para la Excelencia Empresarial*. Barcelona, España: Gestión 2000 Aedipe.
- Ramírez. (1992). *Teoria General del Turismo*. México: Diana.
- Schuller, R. (1992). *Strategic Human Resources Management Licking People Whit The Strategic Needs of the Business*.
- Schultz, D. (1993). *Psicología Industrial*. México: McGraw Hill.
- sectur. (s.f.).
- SECTUR. (1990). *Manual de Recursos Humanos*. México: Limusa Noriega 1° Edición.
- SECTUR. (2001-2006). México: Programa Nacional de Turismo.
- Torre, O. D. (1992). *El Turismo. Fenómeno Social*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Turismo, S. d. (1990). *Manual de Recursos Humanos*. Méx.
- Ulrich, D. (1997). *Measuring Human Resources: an overview of practice and a prescription for results*.
- Valle Cabrera, R. G. (s.f.). *Gestión de los Recursos Humanos*. Buenos Aires, Argentina: Addyson Wesley.
- Werther, W. B. (1997). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México: McGraw Hill 4° Edición.
- Wikipedia.org. (s.f.). *Wikipedia.org*.
- Wright, P. M. (1992). *Theoretical perspectives for strategic Human Resources Management*.
- www.viajeros.com. (s.f.). Obtenido de www.viajeros.com .
- Zeithaml, P. A. (1993). *Calidad Total en la Gestión de Servicios*. Madrid, España: Diaz de Santos.

