

UNIVERSIDAD PROVINCIAL DE CÓRDOBA  
FACULTAD DE TURISMO Y AMBIENTE

# INGRESO 2023



TECNICATURA UNIVERSITARIA EN HOTELERÍA

# Atención al Cliente en Hostelería

**Kye-Sung (Kaye) Chon**  
**Raymond T. Sparrowe**

*Revisor Técnico de la colección:*  
**Miguel Ribagorda Serrano**

*Doctor en Historia Antigua por la*  
*Universidad Complutense de Madrid.*

*Vicesecretario General de la*  
*Universidad Alfonso X El Sabio de Madrid*

**PARANINFO**  
—\*—  
**THOMSON LEARNING**



**BIBLIOTECA**  
**UNIVERSIDAD**  
**EMPRESARIAL**  
**SIGLO VEINTIUNO**

## CRÍTICOS

Anne Sokol  
 Universidad de Niagara  
 Niagara, NY

David Tucker  
 Universidad de Widemer  
 Chester, PA

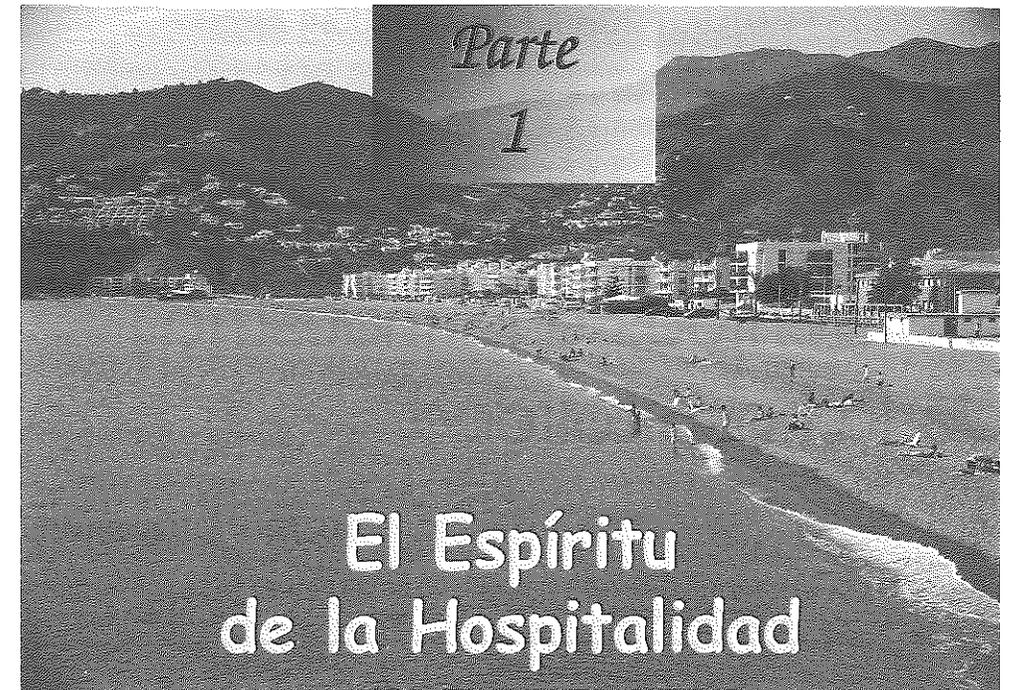
Lynn Huffman  
 Tecnológica de Texas  
 Lubbock, TX

Jim O'Shaughnessy  
 Daytona Beach Community College  
 Daytona Beach, FL

Robert A. McMullin  
 Universidad de East Stroudsburg  
 East Stroudsburg, PA

David Cohen  
 Bergen Community College  
 Paramus, NJ

Carolyn Wright  
 Instituto de Mayfield  
 Las Cruces, NM



### Capítulo 1

Bienvenidos a la  
 industria de la  
 hospitalidad

### Capítulo 2

Viajes y turismo:  
 Socios de la  
 hospitalidad

### Capítulo 3

Temas globales y  
 hospitalidad

La piña es el símbolo universal de la hospitalidad. Aunque se desconoce el origen exacto de este símbolo, hay muchos que creen que la idea se tomó prestada de los primeros pueblos que cultivaron la piña<sup>1</sup>, probablemente tribus del Brasil. Esta gente colocaba piñas en el exterior de sus casas para indicar que las visitas eran bienvenidas. Los exploradores europeos introdujeron este fruto en Europa y las colonias americanas en el siglo XVII. Como esta fruta exótica era rara y más cara que el caviar, pasó a simbolizar la hospitalidad más elevada; se utilizaba para honrar y dar la bienvenida a huéspedes reales y acaudalados.

La idea de hospitalidad viene, naturalmente, de mucho más atrás; desde la evidencia histórica encontrada en los primeros centros de civilización (como Mesopotamia, el Irak de hoy), o las referencias bíblicas al lavado de pies de los huéspedes y las crónicas, mucho más tardías, sobre cómo acogían los venteros ingleses a los viajeros cansados con una jarra de cerveza. Aunque el concepto sigue siendo el mismo: satisfacer y servir a los huéspedes.

Os ofrecemos, pues, la proverbial piña al comenzar este texto y con él el viaje que explorará el mundo de los servicios al cliente. ¡Bienvenido a la industria de la hospitalidad!

## 1

# Bienvenidos a la industria de la hospitalidad

## Generalidades

¿Qué es la hospitalidad? Si se hace esta pregunta a cincuenta personas, lo más probable es que den cincuenta respuestas diferentes: "Recibir a los huéspedes de forma generosa y cordial". "Crear un ambiente agradable o reconfortante". "Satisfacer las necesidades del invitado". "Anticiparse a los deseos del huésped". "Generar una atmósfera amigable y sin complicaciones". Cada uno tiene una visión intuitiva (y correcta) de lo que es y no es la hospitalidad.

¿Qué es la industria de la hospitalidad? Es difícil encontrar una definición de hospitalidad que lo abarque todo. La **industria de la hospitalidad**, que comprende aquellos negocios que sirven a las personas que están fuera de casa, se puede definir por su ámbito, su misión y sus proveedores. Según vaya avanzando en el libro, su definición de la *industria de la hospitalidad* se irá actualizando y perfeccionando, ampliándose y perfilándose. En estas páginas se irá familiarizando con el pasado, el presente y el futuro de la industria, y se hará una idea clara de lo que es la hospitalidad y las industrias que la rodean. En este capítulo se presenta a la industria en función de 1) su ámbito, 2) su misión, y 3) la manera de cursar esta carrera que tantas oportunidades ofrece.

## Objetivos

Al terminar este capítulo usted debería ser capaz de:

- 1 Definir la *industria de la hospitalidad* y dar por lo menos un ejemplo concreto de alguna experiencia personal de buena hospitalidad y de mala hospitalidad.
- 2 Identificar los segmentos básicos de la industria de la hospitalidad.
- 3 Explicar la relación entre la satisfacción del huésped y la respuesta del empleado en una situación de servicio.
- 4 Comparar las ventajas de obtener educación formal y adquirir experiencia.
- 5 Aconsejar vías que garanticen el aprendizaje y la evolución en la profesión de hostelería.

## EL ÁMBITO DE LA INDUSTRIA DE LA HOSPITALIDAD

Los historiadores han seguido el desarrollo de la industria de la hospitalidad a lo largo de miles de años y de muchas culturas. Contemplar esta industria a través de la lente de la historia es útil, porque revela la fuerte relación que existe entre la forma de la hospitalidad y las necesidades y exigencias de las distintas sociedades. Dado que las sociedades seguirán cambiando con respecto a ambas cuestiones, la industria de la hospitalidad se seguirá modificando.

La industria de la hospitalidad abarca también una amplia variedad de negocios, todos ellos dedicados a dar servicio a la gente que está fuera de sus casas. Hoy, igual que antaño, los segmentos principales de la industria son aquellos que satisfacen la necesidad del huésped de cobijo y acomodo y los que proporcionan comida y bebida a su clientela.

## UNA INDUSTRIA ANTIGUA

La industria de la hospitalidad surgió vigorosamente en cuanto se empezaron a abrir rutas comerciales. Ya en el año 3.000 a.C. algunas personas emprendedoras del reino de Mesopotamia buscaron formas de cubrir las necesidades de cobijo, comida y bebida de los comerciantes sumerios que viajaban de una región a otra para vender su grano. A lo largo de la ascensión y caída de imperios como el mesopotámico, chino, egipcio y después en otras zonas del mundo, las rutas comerciales se ampliaron y los establecimientos de hospitalidad florecieron. (En el Capítulo 2 se explica la historia de otras razones para viajar.)



Salir a recibir al huésped, como en el Radisson de Chennai, India, crea un ambiente de hospitalidad y una primera impresión favorable. (Foto: Cortesía de Radisson Hotels International.)

Los historiadores especulan sobre la posibilidad de que las primeras estructuras para el alojamiento de huéspedes durante la noche fueran erigidas hace unos 4.000 años, a lo largo de las rutas de las caravanas en el Oriente Próximo. Estas estructuras, los *caravanserai*, estaban situados a intervalos de unos doce kilómetros y operaban de forma similar a los *kahns* actuales de Oriente Próximo, proporcionando cobijo (tanto a los viajeros como a las bestias), pero nada más. Las provisiones (agua, comida y ropa de cama) las tenía que aportar el viajero. Las primeras crónicas de estos establecimientos describen unas condiciones que vistas desde los parámetros actuales se considerarían muy duras. Sin embargo, el espíritu de la hospitalidad era fuerte, y quizá en el Oriente Próximo de forma muy especial. Un dicho tradicional de esta zona ilustra esta devoción por la hospitalidad: "No soy el esclavo de nadie, más que de mi huésped"<sup>2</sup>. (En el Capítulo 4 volveremos a hablar de la historia de las instalaciones para el alojamiento.)

En muchos países la calidad de los servicios variaba de acuerdo con la cantidad que se pagaba y la situación del establecimiento. Algunas crónicas antiguas hablan de fondas infestadas de bichos y de mala comida, pero no todas eran malas. Por ejemplo, los *lesches*, lugares de encuentro social en la antigua Grecia, eran famosos por la buena comida. Los parroquianos podían elegir entre una gran variedad de exquisiteces, como leche de cabra, queso, pan de cebada, guisantes, pescado, higos, aceitunas, cordero y miel<sup>3</sup>. También tenían la posibilidad de elegir qué *lesches* frecuentar, ya que solamente en Atenas había 360. (En el Capítulo 8 hablaremos de nuevo de la historia de la comida y la bebida.)

También se podía encontrar buen servicio en la antigua Roma, hacia el año 43 d.C.: "Había hoteles en todas las carreteras principales y en las ciudades; los mejores tenían restaurante, letrinas, dormitorios con llaves o pestillos... y también un patio y establos. Una fonda de Pompeya tenía seis dormitorios, alrededor de dos de los lados de un patio interior, y una cocina en el tercer lado. El bar y el restaurante, que eran grandes, estaban un poco alejados, en la calle principal".

La sociedad romana tuvo una influencia singular en la industria de la hospitalidad. Muchos de sus ciudadanos eran lo bastante adinerados como para viajar por placer, y las bien construidas carreteras romanas les daban acceso a la mayor parte del mundo conocido. Al ir conquistando los soldados nuevas zonas, los ciudadanos romanos podían visitar cómodamente lugares exóticos. La comunicación entre el huésped y el patrón no presentaba problemas al haberse convertido el latín en la lengua universal (de hecho, gran parte de la terminología de la hospitalidad deriva del latín: *hospe* significa huésped y anfitrión; *hospitium* es una cámara para huéspedes, fonda o alojamiento. Otras palabras relacionadas con el latín son: hospicio, hostel, hospital y hotel<sup>6</sup>).

Con la caída del imperio romano los viajes disminuyeron y las posadas prácticamente dejaron de existir. Desde el siglo IV hasta el XI la Iglesia católica mantuvo viva la industria de la hospitalidad alentando las peregrinaciones religiosas entre monasterios y catedrales a lo largo de Europa. Las carreteras fueron construidas y mantenidas por el clero de los monasterios locales. Había hostales

## CURIOSIDADES DE LA INDUSTRIA

## LEY Y ÉTICA

### Primeros reglamentos de la industria de la hospitalidad

La primera regulación conocida de la industria se encuentra en el código de Hammurabi. Durante su reinado sobre el antiguo imperio babilónico, entre 1792 y 1750 a.C. se elaboró un "código de la ley" que fue considerado sabio y justo. El código obligaba a la dueña de una taberna a denunciar a cualquier huésped que planease un crimen. También prohibía añadir agua a las bebidas o engañar en las medidas. La pena por estos "crímenes" era la muerte por ahogamiento<sup>1</sup>.

Ya en los tiempos del imperio romano la reglamentación había evolucionado. Por ejemplo, no se podía castigar a la esposa del dueño de una fonda por desobedecer las leyes contra el adulterio; los dueños de fondas no podían servir en el ejército, dado que la milicia era una profesión honorable, ni tampoco podían actuar como tutores de niños menores<sup>2</sup>.

A veces las normas las imponían los mismos propietarios de las tabernas. En la Inglaterra del siglo XVI reglas como las siguientes eran comunes: no puede haber más de cinco personas en una cama, no se puede tener las botas puestas en la cama, no se admiten afiladores ni chatarreros, no se permiten perros en la cocina y los organilleros tienen que dormir en el lavadero<sup>3</sup>.

Aunque algunas de estas normativas parezcan absurdas hoy día, las primeras regulaciones ayudaron a promover el desarrollo de la industria y algunas de ellas siguen vigentes todavía.

<sup>1</sup> W.C. Firebaugh. *The Inns of Greece and Rome: and a History of Hospitality from the Dawn of Time to the Middle Ages* (Chicago: F.M. Morris Company, 1923).

<sup>2</sup> W.C. Firebaugh. *The Inns of Greece and Rome: and a History of Hospitality from the Dawn of Time to the Middle Ages* (Chicago: F.M. Morris Company, 1923).

<sup>3</sup> Fernand Braudel, *The Structures of Everyday Life*. Volumen I (Nueva York: Harper & Row, 1982).

construidos en los terrenos de la iglesia que ofrecían plazas para comer y dormir. No se cobraba por ello, pero se daba por supuesto que los viajeros harían una contribución a la Iglesia. Aunque los viajes y el comercio en Europa fueron creciendo gradualmente, los monasterios siguieron siendo centros importantes de hospitalidad, tanto para los viajeros de comercio como para los de placer.

Además de los sacerdotes y los misioneros, hubo otros viajeros, como los mercaderes, los diplomáticos y el personal militar, que recorrieron las nuevas carreteras mediterráneas y europeas. No todos ellos eran atendidos por la Iglesia; también los dueños de fondas independientes les daban la bienvenida. Cuando, en 1282, un grupo de venteros italianos formó una corporación, la hospitalidad pasó de ser un acto de caridad a convertirse en un negocio hecho y derecho.

La propiedad privada floreció más lentamente en Inglaterra. En 1539, el rey Enrique VIII, como parte de su enfrentamiento con la Iglesia católica, declaró que todas las tierras que pertenecían a la Iglesia tenían que ser regaladas o vendidas. Este decreto provocó, sin proponérselo, el aumento de las posadas, porque obligaba a la Iglesia a abandonar sus hostales. La Iglesia perdió su papel de

anfitrión y las posadas y fondas se multiplicaron. (En el Capítulo 3 se estudia la influencia de la política contemporánea en la industria de la hospitalidad.)

## LA HOSPITALIDAD Y LA RED DEL TURISMO

Desde sus sencillos orígenes de negocio privado llevado de forma independiente, la industria de la hospitalidad ha crecido en tamaño y complejidad. Todos los negocios de la hospitalidad actuales están relacionados unos con otros en un planteamiento global y tienen que permanecer muy atentos a lo que sucede a su alrededor. Ahora que las compañías de servicios y las cadenas de hoteles se extienden por todo el mundo, la situación económica de Singapur, por ejemplo, afecta a los grandes grupos internacionales.

Los negocios relacionados con la hospitalidad están también estrechamente vinculados con los de la industria de viajes y turismo. El **turismo** es el viaje de esparcimiento o la promoción y la organización de este tipo de viaje. El turismo y la industria de la hospitalidad están tan relacionados entre sí que algunas asociaciones y líderes de la industria, como el *Council on Hotel, Restaurant and Institutional Education* (CHRIE) considera las industrias combinadas de hospitalidad y turismo como una sola gran industria: la industria de la hospitalidad y el turismo. Los segmentos de esta gran industria son:

1. Servicios de comida y bebida.
2. Servicios de alojamiento.
3. Servicios recreativos.
4. Servicios relacionados con el viaje (turismo).
5. Productos que se proporcionan junto con servicios personales en conjunción con los cuatro primeros segmentos.

Debido a que estos segmentos son industrias separadas y a menudo en competencia entre sí, nos referiremos a ellas en este libro como la **red de hospitalidad y turismo** donde *red* significa una interconexión complicada de partes o de segmentos<sup>7</sup>. En la Figura 1-1 se presenta un esquema general de la red de hospitalidad y turismo. A veces a esta gran red se la denomina simplemente industria de la hospitalidad, con la intención de subrayar la responsabilidad que tiene el personal de esta industria de ser anfitrión hospitalario en todos los servicios ofrecidos.

Este libro se centra en los dos segmentos más importantes de la parte que le corresponde a la hospitalidad dentro de la red: los servicios de alojamiento y los de comida y bebida. Pero antes explicaremos la relación que existe entre los segmentos de la red y las fuerzas globales que pueden afectarlos.

### Conexiones de la industria y fuerzas globales

En el Capítulo 2 explicaremos cómo se relacionan entre sí los diversos segmentos de la red global de turismo y hospitalidad. En el Capítulo 3 y en el resto de los capítulos del libro habrá comentarios acerca de cómo afectan las fuerzas

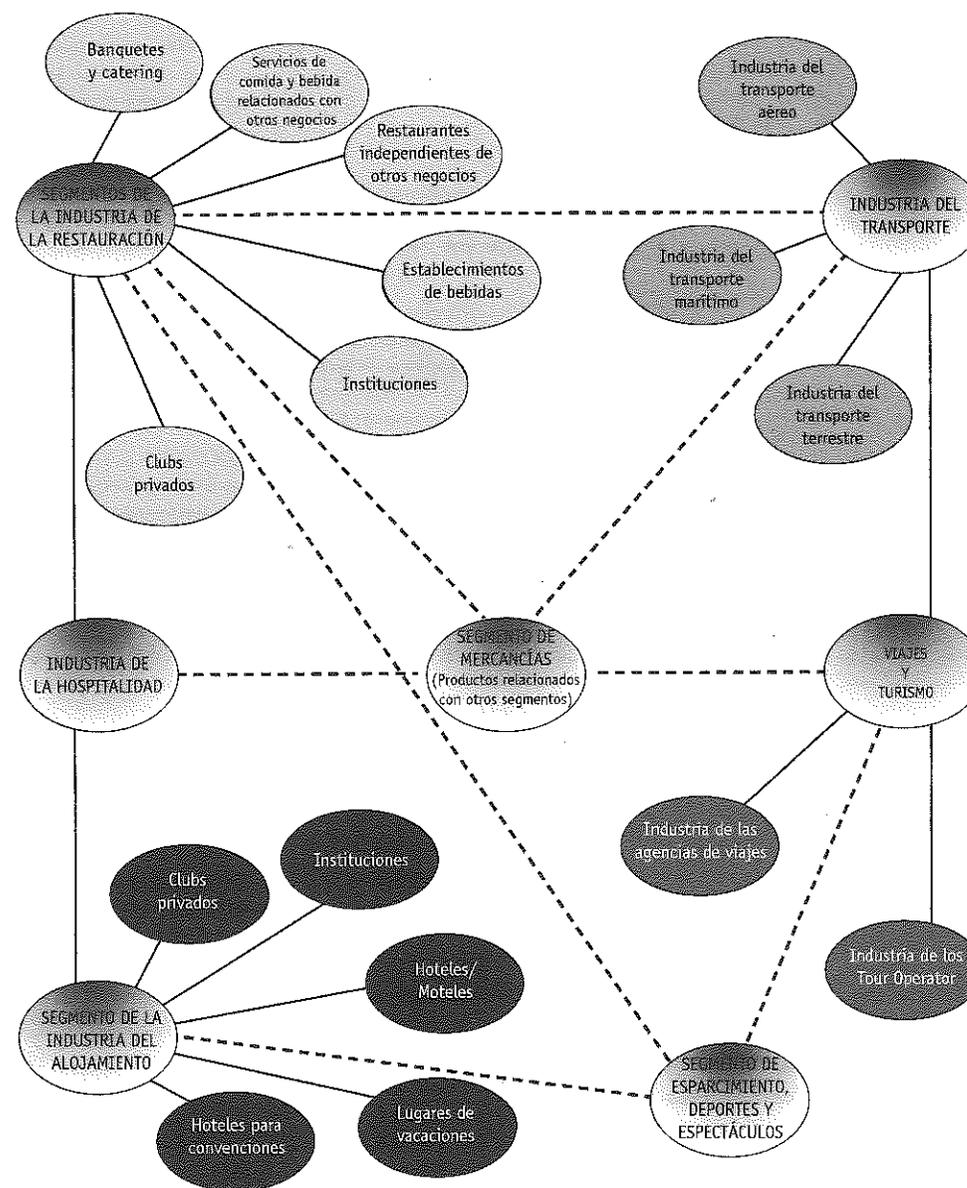


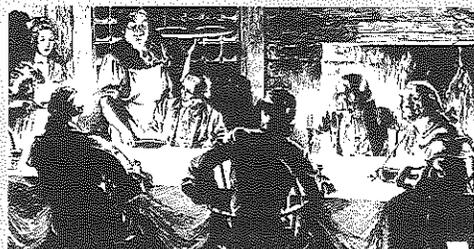
Figura 1-1 Red de hospitalidad y turismo.

globales a esta compleja red. Se analizarán las fuerzas para detectar **tendencias** (movimientos generales o corrientes dominantes) que pueden ser socioculturales, económicas, tecnológicas o políticas. Estos cambios suponen a veces un reto para los líderes de la industria para crear salidas nuevas y también ilustran la naturaleza dinámica y la creciente globalización de la industria.

La entrada de la generación del *baby boom* en la madurez ha contribuido a la tendencia conocida como el envejecimiento de América. En el Capítulo 12 se

## CURIOSIDADES DE LA INDUSTRIA

## HISTORIA

**Ordinaries: Las tabernas coloniales**

En la América colonial, a las tabernas se las llamaba *ordinaries*. A menudo eran granjas reconvertidas para proporcionar a los viajeros un sitio donde quedarse. En Nueva Inglaterra y las Colonias Centrales, "todas las comodidades" significaba con frecuencia tener que dormir en el suelo de la "gran habitación" con los pies hacia la chimenea y la cabeza apoyada en un abrigo enrollado, junto con una docena más de personas de ambos sexos. Significaba un lavado rápido con agua fría en una pila en el exterior y un uso cauteloso de la toalla comunal. Un toque del dueño en el cuerno de vaca era el aviso de todos a la mesa, para abordar el desayuno con los dedos y el cuchillo...

Esos *ordinaries* solían ser el centro de la actividad social, donde la gente de la ciudad y los viajeros podían ir a intercambiar noticias y opiniones y a consumir comida y licor. Durante la Guerra de la Independencia, a las *ordinaries* se las empezó a llamar tabernas y se convirtieron en el centro de la actividad política. Tanto era así que Daniel Webster le puso a la taberna de Boston El dragón verde el mote de "cuartel general de la revolución".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Lestie Dorsey & Janice Devine: *Fare Thee Well* (Nueva York: Crown Publishers, Inc., 1964).

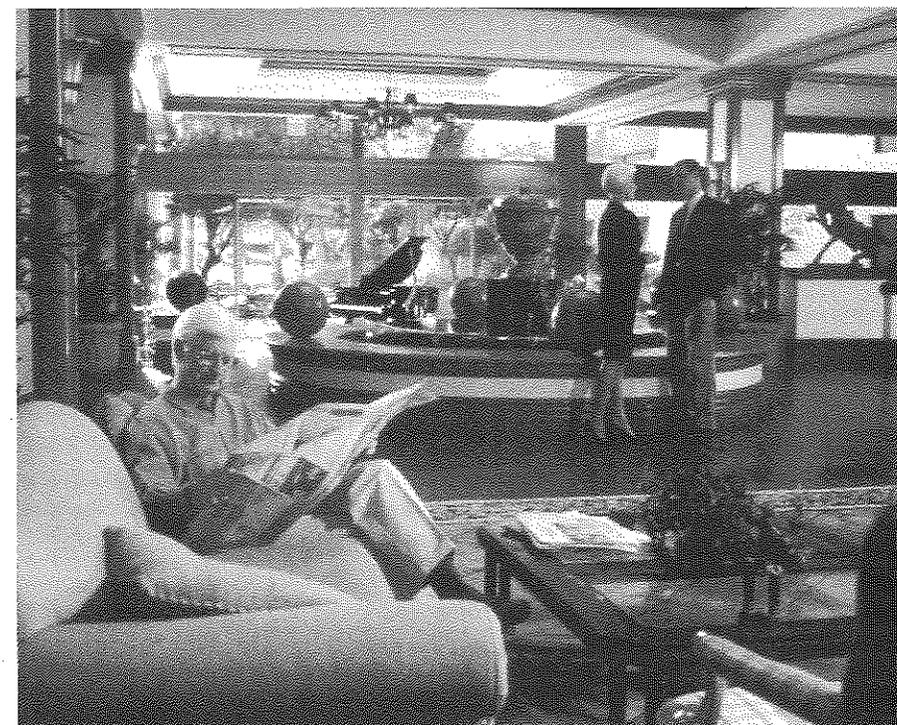
<sup>2</sup> Alice Morse Earle: *Stage Coach and Tavern Days* (1900) [Los tiempos de la diligencia y las tabernas] (Detroit: Singing Tree Press, 1968).

muestra cómo una tendencia de este tipo afecta a las *oportunidades*. Los expertos predicen que habrá más ciudadanos mayores en la población activa, especialmente en el segmento de comidas y bebidas. Además, visto que el número de personas de la tercera edad va en aumento, las instituciones como los centros de la tercera edad y las residencias de ancianos necesitarán mayor cantidad de trabajadores para cubrir el aumento de clientes.

Por tanto, aunque los *segmentos* de la red de hospitalidad y turismo estén cambiando constantemente (con respecto al trabajo, las oportunidades y el crecimiento) la *red* continuará dominando como industria global.

### El segmento de la industria del alojamiento

El alojamiento define muy especialmente la industria de la hospitalidad porque proporciona servicio a los huéspedes durante la noche, o incluso en estancias largas. En Estados Unidos, la industria del alojamiento empleó a 1.160.000 personas a tiempo completo o tiempo parcial, y generó 85.600 millones de dóla-



La tasa de población de edad avanzada continúa en aumento, proporcionando tanto fuerza de trabajo adicional como nuevas oportunidades profesionales en las residencias de ancianos y las comunidades de retiro. (Foto: Cortesía de Radisson Hotels International.)

res en 1997<sup>9</sup>. Se espera que para el 2005 aumente el número de personas empleadas por la industria de la hospitalidad hasta 1.890.000.

Para algunos, el alojamiento no es más que un sitio donde dormir. Para otros, las instalaciones del alojamiento son un centro de operaciones que va más allá de proporcionar simplemente una cama, e incluyen espectáculos y centros de entretenimiento. Por esta razón, la industria del alojamiento ha evolucionado para dar cabida a las diversas preferencias de los clientes, desde los económicos hoteles de carretera (moteles, en Estados Unidos) hasta los hoteles de lujo y los extensos centros de vacaciones.

En el Capítulo 4, explicaremos específicamente el alojamiento, los tipos de instalaciones, la propiedad y la dirección de este tipo de operaciones y su marketing. En los Capítulos 5 y 6 se tratará de la explotación del hotel; en el Capítulo 10, de los centros de conferencias y convenciones, y en el Capítulo 11 de los centros de vacaciones y casinos.

### Segmento de comidas y bebidas

El segmento de comidas y bebidas de la industria empleó a más de 10 millones de personas en 1998 y se espera que, sólo en Estados Unidos, proporcione trabajo a unos 11 millones para el año 2005. Esta industria de largo alcance, con

## PERFIL PERSONAL

## CONRAD HILTON

*Maestro de las finanzas hoteleras*

Conrad Nicholson Hilton, en su momento considerado como "el hotelero más importante del mundo", comenzó su carrera siendo un niño, cuando su padre amplió la casa familiar de adobe añadiéndole cinco habitaciones para huéspedes de paso. A los 16 años, Conrad Hilton atraía a los representantes comerciales a la casa de los Hilton, donde se cobraba a los huéspedes un dólar por noche, comida incluida.

Sin embargo, el joven Hilton estaba más interesado en otras empresas y, tras dejar la universidad, se convirtió en socio de su padre en la empresa mercantil A.H. Hilton and Son.

Conrad Hilton se lanzó a muchos ruidos. Fue el representante de los republicanos para la primera legislatura de Nuevo México; más tarde llegó a ser presidente del banco de su padre y finalmente, fue subteniente en la I Guerra Mundial, antes de embarcarse en su legendaria carrera en la industria de la hospitalidad. En 1919, tras la muerte de su padre, Hilton compró el Mobley Hotel, en Cisco, Tejas, que tenía 40 habitaciones. Seis años más tarde construía el Hilton Hotel, en Dallas, Tejas.

Durante los años 20, Hilton siguió comprando y vendiendo hoteles en Tejas. Aunque la Depresión supuso un serio revés (perdió cuatro de sus hoteles por bancarota), su determinación se impuso. Cerró plantas enteras para reducir costes, pidió dinero prestado contra su seguro de vida y trabajó esporádicamente para Affiliated National Hotels. Cuando la economía nacional se recuperó, Hilton continuó comprando, vendiendo y alquilando hoteles, haciendo adquisiciones cada vez más importantes. En 1942, Hilton compró su primer hotel grande fuera de Tejas, el Town House de Los Angeles. Esta compra supuso el comienzo de la ascensión de Hilton como uno de los líderes de la industria.

En 1948, Hilton fundó la Hilton International Company. Para 1949, el año en que compró el Waldorf-Astoria de Nueva York, la compañía poseía, arrendaba o dirigía trece hoteles valorados en 60 millones de dólares, con un total de 13.000 habitaciones. En 1954, Hilton compró la cadena de hoteles Statler.

Más que el tamaño de sus posesiones, lo que le hizo marcar un hito en la historia de la industria del alojamiento fue su sentido para los negocios. Dinámico y lleno de energía, *The New York Times* le describió como "un maestro de las finanzas y un negociador cau-

teloso que tenía siempre cuidado de no excederse en la financiación" con "un impecable sentido de la coordinación". Una de sus estrategias características era acentuar la atmósfera personal de un hotel, en lugar de diseñarlo de nuevo para que encajara en un patrón o estilo específico. Él subrayaba "compro tradición y le saco el mayor provecho posible".

Hilton fue siempre un innovador. En su esfuerzo por incrementar los beneficios, alquiló las zonas comunes de la planta baja de sus hoteles a detallistas y concesionarios. Fue también idea suya el concepto de dirección. Mediante acuerdos con gobiernos extranjeros, Hilton arrendaba y dirigía hoteles que eran construidos, amueblados y equipados por países extranjeros. A cambio, Hilton recibía las dos terceras partes de los beneficios brutos de los hoteles.

El Caribe Hilton, de Puerto Rico (el primer hotel moderno, con todos los servicios, aire acondicionado y una planificación eficaz) se hizo de esta manera. A Hilton también le corresponde el mérito de haber establecido Carte Blanche, la compañía de tarjetas de crédito. Conrad Hilton siguió trabajando a pleno rendimiento hasta 1979, fecha en la que murió a los 91 años de edad.

<sup>1</sup> Joan Cook, "Conrad Hilton, fundador de la cadena de hoteles, muere a los 91 años". *The New York Times*, 5 enero 1979. Sec. II, 5.

<sup>2</sup> Cook, "Conrad Hilton", 5.

cerca de 799.000 instalaciones, cubre un abanico que va desde los vendedores de la calle hasta los restaurantes de cuatro tenedores (en EEUU; en Europa son cinco tenedores, por lo general) o las instituciones (universidades y hospitales, por ejemplo).

Los usuarios disfrutaban de una gran variedad de tipos de cocina (comida preparada y servida al estilo de los distintos países del mundo), tales como la china, hindú, malaya, francesa, italiana, japonesa, norteamericana y mexicana. Esta variedad está presente en todo tipo de establecimientos, se puede comprar un tamal en el puesto de la esquina o tomar té con *scones* en un salón de té británico. Los lugares en sí pueden ser pequeños restaurantes, cafeterías abiertas las 24 horas, granjas francesas o cualquier otro tipo de instalación con una decoración temática para atraer al público. Generalmente los establecimientos de comida y bebida se suelen clasificar en función del concepto, menú y mercado al que sirven. En los capítulos 7, 8 y 9 comentaremos esto con más detalle.

En el Capítulo 7 estudiaremos este segmento tan variado de la industria y hablaremos de las múltiples clases de restaurantes comerciales y de los servicios de comidas de las instituciones. En el Capítulo 8 trataremos de las carreras profesionales en este campo, del funcionamiento, de los temas sociales y del arte de preparar la comida. El Capítulo 9 estudia el segmento de las bebidas, incluyendo las tendencias en el consumo de bebidas, los tipos de bebida, control de riesgos y responsabilidad legal en el alcohol.



Los restaurantes ofrecen una gran variedad de escenarios: desde la decoración formal del restaurante Asador Aranda (arriba) hasta la atmósfera más informal de Chez Marie & Louis (abajo).

## PERFIL EMPRESARIAL

## MCDONALD'S

*Huéspedes de McMillones<sup>1</sup>*

Durante años los carteles de la entrada de los restaurantes McDonald's informaban del número de personas atendidas. En 1983 el cartel decía "Más de 40.000 millones de ventas". Según fue creciendo la compañía subieron las ventas y llegó un momento en que no se pudo seguir contando. Ahora los carteles dicen simplemente "billones y billones vendidos".

¿Qué es lo que lleva a tanta gente a los arcos dorados? La respuesta está, en parte, en el eslogan de la compañía: calidad, servicio y limpieza. Principios que son ahora la base de la moderna industria de los restaurantes de comida rápida.

McDonald's fue puesto en marcha por dos hermanos, Dick y Mac McDonald, que vendieron su primera hamburguesa desde un puesto de venta para coches en San Bernardino, California. Pasado el tiempo, los hermanos convirtieron el lugar en un autoservicio. Sus innovaciones incluían un menú fijo y limitado, ni camareros ni propinas, escaso procesado y servicio rápido.

Ray Kroc, un vendedor de máquinas para hacer batidos no podía creerse que la tienda original de McDonald's estuviera vendiendo más de 20.000 batidos al mes. Empezó a relacionarse con el restaurante con la idea de venderles máquinas y se maravilló ante la velocidad y eficacia con la que los hermanos McDonald y su plantilla servían a sus muchos clientes. Firmó con ellos como segundo agente en franquicia y terminó por comprarles su parte.

Kroc era un genio para ayudar a otras personas (generalmente sin experiencia en los restaurantes) a conseguir el éxito. Sus contratos de franquicia eran generosos y muchas de las primeras franquicias tuvieron éxito antes de que lo tuviera el mismo Kroc. A diferencia de otros, Kroc mantuvo un mínimo de puestos de dirección intermedios. En vez de eso, controlaba por medio de las normas de calidad y servicio y motivaba brillantemente a sus cientos de empresarios. Docenas de las ideas de McDonald's (el huevo McMuffin, la Ronald McDonald, el Big Mac) fueron inventos de sus franquiciados que fueron adoptadas por toda la corporación.

McDonald's es ahora el proveedor de comida rápida más famoso del mundo, con 25.000 restaurantes en 115 países. Sirven a unos 38 millones de clientes al día<sup>2</sup>.

Si el servicio homogéneo y de calidad es un concepto clave de la hospitalidad, McDonald's es un ejemplo óptimo de la hospitalidad de hoy en día: dar a la gente lo que quiere una y otra vez.

<sup>1</sup> John F. Love, *McDonald's Behind the Arches* [McDonald tras los arcos], Nueva York; Bantam Books, 1986.

<sup>2</sup> [www.bison1.com.mcdon.html](http://www.bison1.com.mcdon.html)

## SERVICIO: LA MISIÓN Y EL PRODUCTO DE LA HOSPITALIDAD

Cuando vienen amigos a su casa usted quiere que se sientan cómodos y se aparta de sus costumbres para recibirles, servirles y entretenerles. Y cuando visita la casa de otros quizá le inviten a comer, beber y puede que incluso le ofrezcan una cama confortable. Estos **servicios** o características que añaden comodidad material y suavizan las relaciones sociales nos sirven para definir la conducta conocida como hospitalidad. Esta conducta es también un servicio. Y el servicio es el producto más importante de la industria de la hospitalidad.

### LA NATURALEZA DEL PRODUCTO

La intangibilidad del servicio hace que a mucha gente le sea difícil entender la hospitalidad como una industria. A menudo, cuando la gente piensa en las *industrias* se las imagina como grandes fábricas con altas columnas de humo y ruidosas líneas de producción. Estas industrias fabrican productos tangibles que generalmente se pueden manipular, almacenar para su uso futuro y fabricarse uniformemente. El servicio, por otra parte, es un producto intangible. El respeto que se demuestra a un huésped no se puede tocar; el apartar la silla para un cliente no se puede almacenar para su uso en el futuro y las prácticas aceptables en una cultura pueden ser groseras en otra, lo que convierte en impracticable la uniformidad en el servicio.

Algunos negocios relacionados con la hospitalidad producen también cosas tangibles, como el equipo especial para cocina que se utiliza en los restaurantes comerciales. Pero para la mayoría de los negocios de la hospitalidad, el negocio en sí es la creación de experiencias memorables por medio de sus servicios. Su misión compartida es proporcionar servicio y conseguir beneficios. James C. Penney, el magnate de las tiendas minoristas, definía así esta doble tarea: "Si satisfacemos al cliente sin satisfacer al negocio, pronto nos quedaremos sin negocio. Si satisfacemos al negocio sin complacer al cliente, pronto nos quedaremos sin clientes"<sup>10</sup>.

Los restaurantes y hoteles tienen un doble propósito: cumplir con las expectativas físicas y psicológicas de sus clientes. Esto se consigue proporcionando un buen producto (la comida o la habitación) y un buen servicio (entregando la comida o la habitación de forma adecuada).

### TEMAS QUE SURGEN DE LA ENTREGA DEL PRODUCTO

La entrega de un producto intangible da lugar a percepciones contradictorias de su calidad. No sólo los profesionales de la industria pueden estar en desacuerdo con respecto a algunos puntos teóricos, sino que los clientes y los empleados pueden ver la entrega del servicio desde perspectivas muy distintas. Lo que para el cliente representa una experiencia única es, a menudo, un hecho rutinario para el empleado. El cliente está invirtiendo tiempo, dinero y

emociones con la esperanza de recibir una experiencia placentera. Todo ello se pierde si el servicio no cumple con sus expectativas. El empleado, sin embargo, puede simplemente decidir hacerlo mejor con el próximo cliente.

### Percepción del valor

El servicio no se mide con una escala continua que vaya de bueno a malo. Una escala así es imposible porque las variables que afectan a la determinación de si el servicio es bueno o malo (las expectativas del cliente y la imagen de la empresa) no son datos fijos. Incluso el concepto del valor relativo se basa en la percepción del cliente. Se puede afirmar, sin embargo, que la mayoría de los clientes quieren servicio de calidad a buen precio.

Los clientes perciben el buen servicio en función de lo que esperan del personal. De forma similar, el concepto del valor se basa también en lo que espera el cliente en relación con lo que paga por el servicio y lo que tendría que pagar por un servicio similar en otro sitio. Ciertamente, la gente no espera los mismos servicios en un hotel de precios módicos que en otro de precios elevados. Lo que sí esperan, sin embargo, es conseguir en el hotel o restaurante en el que son clientes los mismos o mejores servicios (y a los mismos o mejores precios) que los que tendrían en la competencia (a la que han decidido no acudir... *esta vez*).

A menudo se identifica el buen servicio con el número de comodidades, el grado de atención/interacción personal o la rapidez en el servicio. Aunque todas estas cosas están relacionadas con la calidad del servicio, es erróneo confundirlas con ella. El servicio y su calidad se definen en el contexto de las expectativas del cliente y la imagen de la organización. El buen servicio en McDonald's es completamente distinto que el buen servicio en Wolfgang Puck's, aunque ambos proporcionen servicios *de calidad*.

### El encuentro de servicio

El periodo de tiempo en el que un cliente mantiene una relación directa con un servicio se conoce como **encuentro de servicio**. Esta relación puede ser con el personal o con las instalaciones físicas y otros elementos visibles de un negocio de hostelería. Si la publicidad del establecimiento le hace pensar al cliente que dispone de aparcacoches, la presencia o ausencia de ese servicio afectará a la percepción que el cliente tenga de la firma. En las relaciones entre personas, tanto los clientes como los empleados aportan al encuentro ciertas expectativas y características de su personalidad.

¿Qué esperan los clientes de los establecimientos de hospitalidad? La respuesta específica puede variar, pero en esencia lo que quieren, esperan y exigen es *servicio* ofrecido de forma cortés y eficiente.

Los clientes miden la calidad del servicio comparando los servicios recibidos con los que esperaban recibir, en función del tipo de establecimiento. Hay cinco elementos en la escala por la que se suele juzgar el servicio: 1) tangibles, 2)



Las expectativas del cliente acerca del servicio varían en función de la apariencia.

fiabilidad, 3) interés, 4) garantía y 5) empatía<sup>11</sup>. Dado que la mayoría de ellos suponen una valoración de las relaciones *humanas*, la forma en que actúa un empleado durante un encuentro de servicio contribuye en gran medida a la forma en que se percibe la calidad del mismo.

La mayor parte de las relaciones empleado-cliente que tienen especial significado a la hora de valorar si el servicio ha sido o no satisfactorio, caen dentro de una de las siguientes categorías generales<sup>12</sup>:

1. *Respuesta del empleado a un fallo del servicio.* Cuando los servicios que están normalmente disponibles faltan o se han perdido (como una reserva), cuando el servicio es más lento de lo razonable o cuando se producen otros fallos en el núcleo del servicio, la reacción del empleado juega un papel esencial en la opinión que se forme el cliente. Si el empleado compensa con una habitación de más precio u ofrece una bebida gratis, el encuentro se suele percibir como satisfactorio. La compensación no es la única solución, las explicaciones y el intento de solucionar el problema suelen ser suficientes para apaciguar al cliente. Por otra parte, si el empleado no ofrece ninguna compensación, explicación ni solución, el encuentro se suele percibir como no satisfactorio. La reacción del empleado

puede convertir una experiencia negativa en un recuerdo positivo... o aumentar el problema original creando "dos fallos".

2. *Respuesta del empleado a las necesidades y exigencias del cliente.* Cuando el cliente quiere que se modifique el sistema de servicio para satisfacer sus necesidades específicas, la respuesta del empleado suele tener más importancia que el hecho en sí de haber podido o no cubrir la necesidad. Las necesidades especiales incluyen las situaciones de emergencia, problemas médicos o de idioma, preferencias del cliente, errores del cliente y el tener que habérselas con el comportamiento molesto de otros clientes. Una vez más, si el empleado atiende la solicitud y, por lo menos, trata de satisfacerla (o explica por qué no se puede satisfacer), el cliente suele quedar satisfecho. Por otra parte, el empleado que no muestra ningún interés o deseo de intentar "flexibilizar las normas" deja al cliente insatisfecho.
3. *Acciones del empleado no solicitadas o inesperadas.* La cantidad de atenciones prodigadas al cliente harán que éste se sienta mimado o frustrado. Dedicarle tiempo extra, proporcionar información adicional o demostrar interés en su comodidad son respuestas del empleado que dejan satisfecho al cliente. Los comportamientos fuera de lo común forman también parte de este grupo, así como las conductas en un contexto de normas culturales, la actuación ejemplar bajo circunstancias adversas y las evaluaciones tipo Gestalt.

En las **evaluaciones Gestalt** el encuentro de servicio se evalúa como un todo: "todo fue bien". En esta categoría se incluyen también los casos en que un cliente tiene una serie de encuentros con un proveedor y a raíz de ellos se convierte en parroquiano fiel, o bien jura no volver.

### Análisis del encuentro de servicio

La base del "buen servicio" no se encuentra en ninguna filosofía abstracta ni en una colección de reglas (desde luego, va más allá del "que tengan un buen día" o de contestar el teléfono antes del tercer timbrado). Surge más bien de los procesos interactivos en los que la gente reacciona con sensibilidad a lo que se espera de ellos. El empleado empieza por escuchar activamente para descubrir qué es lo que espera el cliente (ver el gráfico de solución de problemas en la Figura 1-2).

**Cliente:** Siempre que vengo a este hotel estoy fuera del horario de servicio de habitaciones. Parece como si no funcionara nunca.

**Empleado:** Quizá quiera tomar algo; ¿le parecería bien que le sirviéramos la cena en su habitación?

Ya sabemos que son las expectativas del cliente las que definen qué es un buen servicio. Por tanto, no hay una situación universal que pueda servirnos para ilustrar el concepto. Pongamos un ejemplo: usted va a comer con un amigo

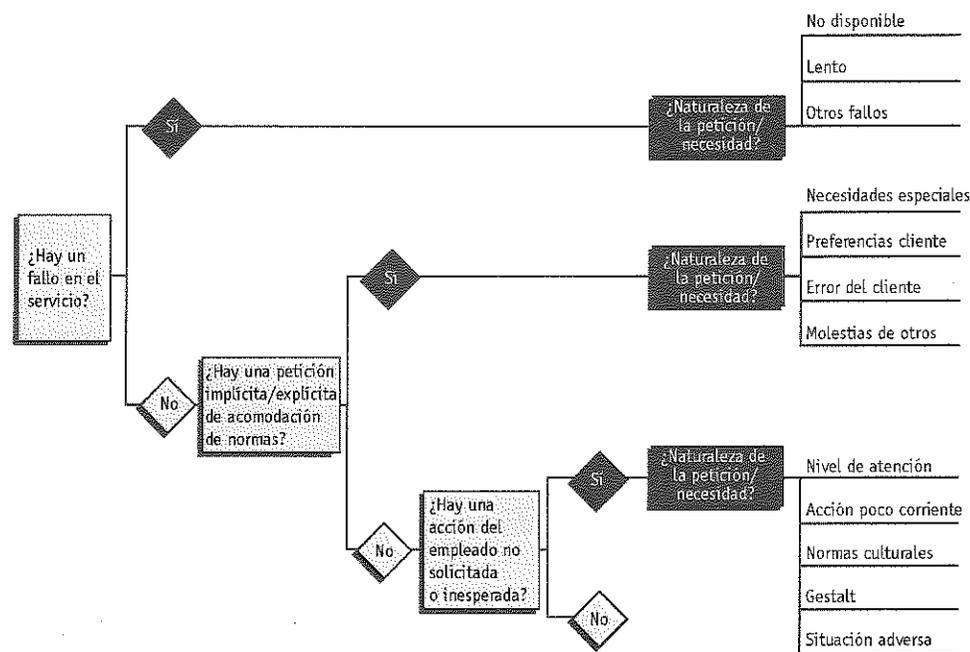


Figura 1-2 Clasificación de incidentes en los encuentros de servicio. Fuente: adaptado de Mary Jo Birner, Bernard H. Booms y Mary Stanfield Tetreault, "El encuentro de servicio. Diagnósis de incidentes favorables y desfavorables". *Journal of Marketing*, enero 1990: 76.

en una cafetería del centro. Están de compras y lo que quieren hacer es "comer y salir pitando". Sin embargo, la camarera ha programado su comida para que sea un tranquilo almuerzo de una hora; ¿es esto mal servicio? Probablemente para usted lo sea, dado que lo que deseaba era salir del restaurante lo más rápidamente posible. Pero para otra persona ese ritmo podría ser exactamente lo que quería y esperaba, por lo que consideraría que había recibido buen servicio.

A continuación presentamos algunos ejemplos de los diversos grados de satisfacción del cliente.

**El sabor del éxito.** Pete Stevens nos cuenta un caso de acción imprevista de un empleado.

Yo asistía a una conferencia de tres días que tenía lugar en el Marriott Copley Place, en Boston. Llegué a Boston a última hora de la mañana y pedí el coche prestado a un amigo para solucionar unos asuntos y me dirigí hacia el hotel poco después de que oscureciera (llovía).

No podía encontrar el dichoso hotel. Estaba dando vueltas a la manzana, buscando, buscando, maldiciendo, buscando y ¡vaya!, me di con un bordillo y reventé el neumático delantero izquierdo.

Salí del coche, corrí bajo la lluvia y en medio del tráfico hacia la entrada de un edificio cubierta por un toldo, donde encontré a un portero con un uniforme blanco y dorado. Estaba en el Marriott.

Brad vino hacia mí y me preguntó si me podía ayudar. Le expliqué mi problema con el coche, le dije que iba a registrarme en el hotel y le pregunté dónde podría encontrar un teléfono para pedir ayuda.

Brad fue conmigo hacia el coche, detuvo el tráfico mientras yo daba la vuelta, me dijo que arreglaría el neumático y me dirigió al mostrador de recepción. Cuando estaba ya en mi habitación recibí una llamada de Brad, para hacerme saber que el neumático estaba arreglado y el coche en el garaje.

Tres días más tarde, cuando me iba hacia el aeropuerto, Brad estaba otra vez en la puerta. Me saludó y dijo: "Espero que haya disfrutado de la conferencia, Dr. Stevens. Que tenga un buen viaje"<sup>13</sup>.

El servicio no tiene que ser "espectacular" para que se considere bueno. En algunos sitios el buen servicio casi no se nota, porque todo sale de acuerdo con las expectativas del cliente. Generalmente, es sólo cuando el servicio se sale de las expectativas del cliente cuando se considera bueno o malo.

**Una experiencia decepcionante.** En un artículo publicado en el *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Bonnie J. Knutson, una profesora de la Escuela de Dirección de Hoteles, Restaurantes e Instituciones de la Universidad del estado de Michigan, subraya el que cubrir o sobrepasar las expectativas del cliente es fundamental para dejar satisfecho al cliente. A continuación transcribimos la narración personal de Knutson de cómo *no* se debe atender a un cliente.

Había pasado la mañana dando un seminario sobre este mismo tema de la satisfacción del cliente. Estaba cansada, hambrienta y corta de tiempo, así que paré en un restaurante próximo que anunciaba "Perritos de Nueva York". Cuando vi los perritos calientes y el chili juntos en el menú supe exactamente lo que quería –no, lo que necesitaba– para comer: un perrito largo y jugoso cubierto de chili y cebollas. Me encantan.

Me acerqué al mostrador donde me atendió una camarera amigable. La conversación fue más o menos como sigue:

**Camarera:** Hola ¿en qué puedo servirle?

**Yo:** Querría un perrito coney y café solo.

**Camarera (perpleja):** No tenemos perritos coney.

**Yo:** Ya sé que no están en el menú. Sólo ponga un poco de chili y cebollas sobre el perrito caliente, y diremos que es un coney.

**Camarera:** Pero señora no tenemos coneyes.

**Yo (decidida):** Tienen perritos calientes, ¿no?

**Camarera:** Sí.

**Yo:** Tienen chili, ¿no?

**Camarera:** Sí.

**Yo (sonriendo radiante):** Entonces no hay problema. Ponga un poco de chili y de cebollas en mi perrito caliente y yo tendré mi conej.

**Camarera:** Pero no tenemos coneys.

Se pueden hacer una idea. La conversación siguió así otros tres minutos hasta que me di cuenta de que la razón por la que no me podía servir el conej era que no sabía qué cobrarle. No estaba en el manual y la política de la compañía no autorizaba a nadie a crear un nuevo elemento del menú o cambiar un precio. A mí eso no me importaba. Lo que yo quería era un conej<sup>14</sup>.

Evidentemente este encuentro no cumple con las expectativas del cliente con respecto al servicio y eso suele arruinar el resultado apetecido: un cliente que vuelve.

**Indicación errónea.** La percepción del servicio y las expectativas del cliente se ven influidas por las instalaciones físicas y otros elementos visibles. Tomemos como ejemplo la historia real de una familia que viajaba en coche de Pennsylvania a California. Se detuvieron a pasar la noche en Arizona. Todo lo que pretendían era cenar y dormir bien. Vieron un cartel que indicaba un restaurante chino en las proximidades y decidieron que una cena oriental les vendría estupendamente aquella noche. Sería nutritiva y adecuada y además supondría un cambio agradable con respecto a la comida norteamericana que habían estado consumiendo hasta entonces. Preparados para rollitos de primavera y chop-suey de pollo, abrieron la puerta y entraron en el restaurante. Delante de ellos se extendía el mobiliario de una parrilla norteamericana con un menú que colgaba en la pared detallando los precios de una típica parrilla norteamericana. La familia rápidamente decidió que el hambre era más imperiosa que el deseo de comida china, así que decidieron quedarse donde estaban. Desgraciadamente, aunque a toda la familia le gustaba la carne y los precios eran razonables, la comida (y la experiencia) no fue nada satisfactoria porque no les sirvieron lo que les habían inducido a esperar.

## PRINCIPIOS PARA LOGRAR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

La satisfacción del cliente consiste en cumplir sus deseos. El cliente de un hotel espera una habitación limpia, confortable y segura. El parroquiano de un restaurante desea una comida sabrosa en un ambiente limpio y agradable. Cumplir con sus expectativas es la prioridad del profesional de la hospitalidad. El trabajo está hecho sólo si el cliente queda satisfecho.

Aunque la calidad del servicio sólo se puede definir en el contexto de las expectativas del cliente, algunas normas funcionan de forma casi universal.



El Fujiya Hotel, fundado en 1878, es uno de los hoteles occidentales más antiguos de Japón. El éxito del hotel está basado en que satisface las expectativas de sus clientes.  
(Foto de Kye-Sung Chon.)

Knutson propone estos diez principios para satisfacer y conservar a los clientes:

1. **Reconozca a su cliente.** Personalizar la relación llamando al cliente por su nombre no siempre es posible, pero una relación cálida y sincera allana el camino.
2. **Procure que la primera impresión sea positiva.** Los clientes juzgan la publicidad en función de sus convicciones previas y aceptan sólo la información nueva que concuerda con sus ideas. Cambiar una primera impresión negativa es muy difícil, si no imposible.

3. *Cumpla las expectativas de su cliente.* Los clientes esperan un ambiente sin problemas. Lo único que desean es satisfacer sus necesidades sin que les irriten.
4. *Reduzca el esfuerzo del cliente.* Los clientes quieren hacer el menor esfuerzo posible para conseguir el servicio. Recuerde que están allí para relajarse.
5. *Facilite al cliente la toma de decisiones.* El cliente puede no estar familiarizado con toda su oferta. Sus decisiones se pueden facilitar con sutileza, como por ejemplo, colocando en la parte superior del carrito de postres un pastel flameado que atraiga su atención.
6. *Céntrese en la percepción del cliente.* Sea o no exacta la percepción del cliente, para él es la realidad.
7. *Evite transgredir los límites tácitos del tiempo de espera.* El tiempo parece cuatro veces más largo cuando se está esperando.
8. *Cree recuerdos que el cliente desee recordar.* Lo que vendemos en realidad son los buenos momentos y los recuerdos de dichos momentos. Cuando el cliente abandona el establecimiento se lleva con él los recuerdos... y son los buenos recuerdos los que le hacen volver.
9. *Cuente con que el cliente recordará las malas experiencias.* Cuente también con que el cliente *contará* estas malas experiencias, exagerándolas en cada narración. El resultado puede ser una mala impresión en gente que aún no ha visitado su establecimiento.
10. *Haga que sus clientes se sientan en deuda.* El objetivo es conseguir que sus clientes abandonen su negocio sintiendo que han recibido tanto a cambio de su dinero que le deben otra visita<sup>15</sup>.

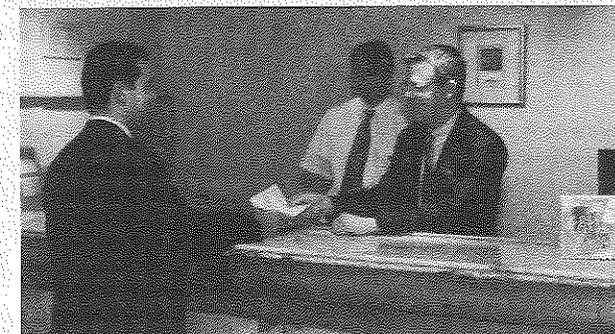
La conclusión es: haga felices a sus clientes haciéndoselo todo fácil. A cambio, un cliente satisfecho es un cliente que vuelve y que trae dinero y da sentido a la profesión de la hospitalidad.

## A LA BÚSQUEDA DE OPORTUNIDADES EN LA HOSPITALIDAD

Al ser una industria orientada a los servicios, la hospitalidad depende de personas que tengan habilidad para las relaciones públicas, tanto si es natural como desarrollada. La sección anterior explica cómo cada encuentro se centra en la habilidad del empleado para comunicarse de forma efectiva con el cliente. Además de esto, hacen falta otras muchas técnicas y habilidades en el amplio abanico de oportunidades disponibles. Estas técnicas fundamentales se pueden perfeccionar por medio de las clases y la experiencia laboral.

## UN DÍA EN LA VIDA DE...

## UN RECEPCIONISTA



(Foto de Michael Dzaman)

Generalmente soy el primer y último contacto con nuestros clientes. Represento al hotel de cara a nuestros huéspedes a lo largo de todas las etapas de su estancia. Mi trabajo incluye atención al cliente, contestar el teléfono y resolver problemas. Necesito tener conocimientos de reservas para poder trabajar con ese departamento. Hago reservas para el mismo día y, si es necesario, para el futuro. También tengo que conocer el procedimiento de cancelación de las reservas.

Además soy el responsable de registrar la entrada y salida de huéspedes de las habitaciones. Cuando llega un cliente con una reserva, la consulto en el ordenador, confirmo el nombre, dirección y tiempo de estancia; y pregunto la forma de pago. Si se va a usar tarjeta de crédito saco copia de la tarjeta, sigo el procedimiento establecido de comprobación de crédito y hago que el cliente firme la copia (cuando el cliente se va, puedo tirar la copia si el pago se hace en metálico o cargar la factura en la tarjeta). Cuando se hace el registro de entrada puedo pedir un depósito en metálico para cubrir cualquier gasto, de teléfono o de otro tipo, que pueda producirse. Después del registro le entrego al cliente la llave de la habitación, le indico dónde se encuentra y le ofrezco avisar a un botones para que le ayude con el equipaje. Coloco entonces la información sobre el cliente y la habitación en el cajetín adecuado y comunico la información al personal adecuado del hotel.

Cuando vienen clientes sin reserva, pregunto los nombres de cada huésped, la dirección y el tiempo calculado de estancia. Si hay habitación disponible informo del precio, pregunto sus preferencias por la situación y tamaño de la habitación y si la desean de fumadores o de no fumadores. También intento vender más, sugiriendo al cliente que si gasta un poco más de dinero, puede tener una habitación más grande, o con mejores vistas, o más instalaciones. El resto del proceso del registro es el mismo que para los huéspedes con reserva.

A la salida recojo la llave, hago la factura en el ordenador e informo al cliente del importe. Le pregunto si ha quedado satisfecho y, si necesita transporte desde el hotel, le explico cómo conseguir un taxi o un autobús.

Al comienzo de cada jornada, imprimo un informe de las peticiones especiales de los clientes que entran. Dichas peticiones se guardan en un diario para que pasen a formar parte de la historia del cliente en el sistema informático. Esta historia se usa cada vez

que el cliente vuelve a hacernos una visita. Otro informe me da una lista de los grupos que se espera que lleguen. Por medio de esta lista puedo preparar el paquete de materiales, que incluye la llave de la habitación para cada huésped, acelerando así el proceso del registro de entrada.

Entre las entradas y las salidas, me ocupo del correo y de los mensajes y de guardar los objetos en las cajas de seguridad de los huéspedes. También cargo todos los gastos a las cuentas correspondientes y trabajo en estrecho contacto con el departamento de mantenimiento para tener al día los informes sobre el estado de las habitaciones y para coordinar las peticiones de arreglos y mantenimiento. También tengo que conocer todos los procedimientos de seguridad y emergencia, así como las normas de prevención de accidentes.

Otra tarea importante es la de solucionar los problemas de los huéspedes. Yo soy el contacto entre el cliente y el hotel. Cuando los huéspedes tienen problemas me llaman o vienen al mostrador de recepción. Mi trabajo consiste en resolver sus problemas o encontrar rápidamente alguien que pueda resolverlos.

## ABUNDAN LAS OPORTUNIDADES

La industria mayor de hoy en día, la red de hospitalidad y turismo, da trabajo a 111 millones de personas, es decir, a uno de cada doce trabajadores del mundo, y genera dos billones y medio de dólares de ingresos en todo el mundo<sup>16</sup>. Sólo Estados Unidos emplea a más de diez millones de personas, y el Departamento de Estadística del Trabajo prevé que dará trabajo a 12,4 millones en el 2005. Los ingresos totales generados por esta industria en Estados Unidos representan casi 400.000 millones de dólares, aproximadamente el 5% del producto interior bruto<sup>17</sup>.

La hospitalidad, además de ser una industria de servicios es una industria de **trabajo intensivo**, es decir que precisa una gran fuerza de trabajo para cubrir las necesidades de los clientes. Mucho centros de vacaciones se pueden comparar a pequeñas ciudades, que emplean a miles de personas en los restaurantes, aparcamientos, lavanderías, zonas de juegos, pistas de esquí, salones y oficinas. Incluso un negocio pequeño necesita suficientes empleados para tener tres turnos al día y mantener el negocio funcionando siete días a la semana, cincuenta y dos semanas al año.

De todas las posibles industrias para elegir, la hospitalidad es una de las más estimulantes y accesibles. Hay puestos de entrada en los miles de hoteles, hoteles de carretera, restaurantes, clubs de campo, centros de vacaciones y otros componentes de la hospitalidad (hablaremos del tiempo libre o de los segmentos de la hospitalidad orientados al esparcimiento en el Capítulo 11). Y los individuos con ganas de trabajar tienen muchas oportunidades de ascender rápidamente. Un ayudante de dirección en algunos restaurantes puede asumir tareas plenas en tan sólo 18 o 24 meses. Los empleados de las cadenas de hoteles pueden ser trasladados a otras localidades y a puestos más altos al ir añadiéndose nuevos hoteles a la cadena, en los que se precisen empleados con experiencia para ponerlos en funcionamiento.

La industria de la hospitalidad también ofrece una amplia red de oportunidades empresariales. Un **empresario** es un individuo que crea, organiza, dirige y asume los riesgos de un negocio o empresa. La industria está plagada de historias acerca de empresarios con éxito, como el coronel Harlan Sanders, Cesar Ritz o Thomas Cook.

## DESTREZAS Y CAPACIDADES REQUERIDAS

Desde luego, el que haya oportunidades no significa que vayan a ser para uno, y en algunos segmentos específicos de la industria hay puestos de trabajo que son muy difíciles de conseguir. El Departamento de Trabajo de Estados Unidos nombró una comisión en 1990 para estudiar las exigencias del puesto de trabajo y descubrir si la fuerza de trabajo presente y futura era capaz de cumplir con estas exigencias. La comisión, bajo las órdenes de la Secretaría de Trabajo, tenía que definir las habilidades necesarias para el empleo y cuáles serían los niveles aceptables en estas habilidades. La Comisión identificó dos tipos de habilidades: específicas, que son las necesarias para tener éxito en el puesto de trabajo, y básicas, que son destrezas y capacidades que subyacen en las habilidades específicas (Tablas 1-1 y 1-2). Las habilidades básicas y específicas definidas por la Comisión son las que se solicitan para la mayoría de los trabajos dentro de un amplio espectro de industrias. La comisión también valoró estas habilidades en función de su importancia para tareas específicas en trabajos concretos. La importancia iba de no crítica a algo crítica, moderadamente crítica, muy crítica y extremadamente crítica.

En respuesta a las recomendaciones publicadas por la Comisión y los objetivos esbozados por el Programa 2000, la Asamblea de las Asociaciones Nacionales de la Industria de la Hospitalidad y el Turismo, elaboró descripciones de los puestos de trabajo tipo. Estas descripciones les sirven a los gerentes como base para elaborar otras, hechas a la medida de las necesidades de su negocio. También son útiles para que los estudiantes sepan cuáles son los requerimientos de los puestos de trabajo potenciales, y para que los profesores puedan preparar a los estudiantes para los puestos de trabajo de la hospitalidad.

Las descripciones se basan en las listas de habilidades del Comité, pero incluyen información con respecto a la educación, experiencia y requerimientos físicos del puesto de trabajo.

Podemos tomar como ejemplo el puesto de recepcionista descrito anteriormente. Según las tablas de habilidades básicas y específicas podemos ver que para ocupar satisfactoriamente este puesto de trabajo son necesarias 16 habilidades básicas y 21 específicas. Las habilidades que están catalogadas como muy críticas y extremadamente críticas para este puesto son: hablar, escuchar, sociabilidad, cooperación (trabajar en equipo), ser concienzudo (responsabilidad individual), trabajar con diversas culturas y comprender el funcionamiento de los sistemas. La descripción de la Asamblea presenta una lista de 22 tareas específicas junto con los conocimientos requeridos. Además, se establece que es

Tabla 1-1 Habilidades específicas.

<b>Recursos</b>	Asignación de tiempo Asignación de dinero Asignación de recursos materiales e instalaciones Asignación de recursos humanos
<b>Información</b>	Obtiene y evalúa la información Organiza y mantiene la información Interpreta y comunica la información Utiliza ordenadores para procesar la información
<b>Personal</b>	Participa como miembro de un grupo Enseña a los demás Atiende a los clientes Ejerce el liderazgo Negocia para llegar a una decisión Trabaja con diversas culturas
<b>Sistemas</b>	Comprende los sistemas Controla y corrige los resultados Mejora y diseña sistemas
<b>Tecnología</b>	Elige tecnología Aplica la tecnología al trabajo Mantiene y repara la tecnología

necesario el título de Bachillerato o equivalente. Los aspirantes deberán además poder hablar, leer, escribir y comprender el idioma (o idiomas) principal utilizado en el puesto de trabajo y por los huéspedes. Es aconsejable, además, experiencia relacionada con los hoteles. Las exigencias físicas del trabajo incluyen poder escribir, estar de pie y sentado, caminar, realizar movimientos repetitivos, oír, agudeza visual y, si fuera necesario, poder levantar y mover pesos de hasta 20 kilos.

En contraste, para el puesto de jefe de restaurante sólo se especifican nueve tareas, la mayoría de supervisión. Se precisan 20 habilidades específicas, que van desde atender a los clientes a distribuir el dinero. Entre las capacidades básicas se citan el pensamiento creativo, la capacidad de aprendizaje y la de hacerse una imagen mental de los problemas. Se valora un título de grado medio junto con un mínimo de tres años de experiencia como jefe de cafetería o similares. Un requisito físico es la energía para trabajar un mínimo de 50 a 60 horas semanales.

## CURIOSIDADES DE LA INDUSTRIA

## CULTURA

### Clases de idiomas

«Мы забронировали два номера на сегодня.»<sup>1</sup>

Tras oír estas palabras, un recepcionista que hable ruso se dará cuenta de que han llegado nuevos huéspedes (y les dará adecuadamente la bienvenida). El recepcionista que no tenga este conocimiento de lo que se dará cuenta es de que se le acaba de presentar un problema (y que tendrá que representar la versión mímica del proceso de registro).

La globalización de los negocios y el incremento de los viajes en todo el mundo han realzado la importancia del conocimiento de lenguas extranjeras. Muchas empresas de hospitalidad exigen a sus ejecutivos que aprendan un segundo e incluso un tercer idioma. Desde la aparición del Mercado Común Europeo, muchas compañías proporcionan cursos de idiomas para ayudar a sus ejecutivos a mantenerse al nivel de sus homólogos europeos. Para muchos, el lanzamiento de un programa de idiomas compensa el gasto ocasionado porque refuerza la moral de los empleados, mejora las relaciones de negocios y realza el servicio al cliente.

El aprendizaje de idiomas es beneficioso para todos los empleados, sea cual sea su nivel. Aunque quizá no sea práctico intentar que toda su plantilla aprenda varios idiomas, sí lo es que puedan comprender algunas frases básicas de los idiomas más comunes. La mayoría de la gente comprende muchas frases extranjeras: *auf wiedersehen*, *bon voyage*, *good bye*, *grazie*, *sayonara*, *l'hôtel*, *il ristorante*.<sup>2</sup> Añadir unas cuantas frases más en varios idiomas podría ser bastante fácil, divertido y, definitivamente, algo que complacería a los huéspedes.

<sup>1</sup> Ruso: "Teremos dos habitaciones reservadas para hoy".

<sup>2</sup> Alemán: adiós. Francés: buen viaje. Inglés: adiós. Italiano: gracias. Japonés: adiós. Francés: el hotel. Italiano: el restaurante.

### PARA CUMPLIR LOS REQUISITOS

La siguiente información da una visión general de los diversos medios para adquirir los conocimientos y habilidades necesarios para aprovechar las oportunidades: por medio de la educación académica, la educación práctica, las asociaciones de la industria y el aprendizaje continuo.

#### Educación académica

Hay mucha gente que entra en la industria de la hospitalidad con un nivel de estudios equivalente o inferior al de bachillerato. Sin embargo, un nivel más alto de estudios generalmente sirve para acceder, de entrada, a mejores trabajos, ascensos más rápidos y sueldos más elevados. Hay cientos de programas de administración y dirección de hoteles, restaurantes y comedores de instituciones, disponibles en todos Estados Unidos, Canadá y otros países. Además hay unas 60 universidades en Norteamérica que ofrecen estudios de grado medio. Algunas universidades como Virginia Tech (Virginia), Cornell (Nueva York)

y Purdue (Indiana) tienen licenciaturas en administración de hospitalidad. La Tabla 1-3 muestra los programas disponibles y sus niveles, así como el currículum y la cantidad de tiempo necesaria para completar un programa específico<sup>18</sup>.

Los programas son muy diversos. En las últimas dos o tres décadas, el número de programas de estudios disponibles en Estados Unidos ha aumentado, desde aproximadamente unos 40 programas de cuatro años, hasta más de 170. Además hay más de 700 programas que ofrecen otras graduaciones, certificados y diplomas<sup>19</sup>. No existe un programa "típico" y la selección del "buen" programa es una cuestión de elección personal. Muchos de estos programas ofrecen una base cultural en ciencias, inglés, matemáticas, marketing, recursos humanos y humanidades, además de la especialización en áreas tales como nutrición o dirección y manejo de hotel. Es importante recordar que, tanto si se elige un módulo como si se sigue un programa de dos o cuatro años en hospitalidad, o alguna carrera de Letras acompañada de experiencia en la industria, la educación adicional es casi siempre imperativa para el profesional que quiera hacer carrera en la industria.

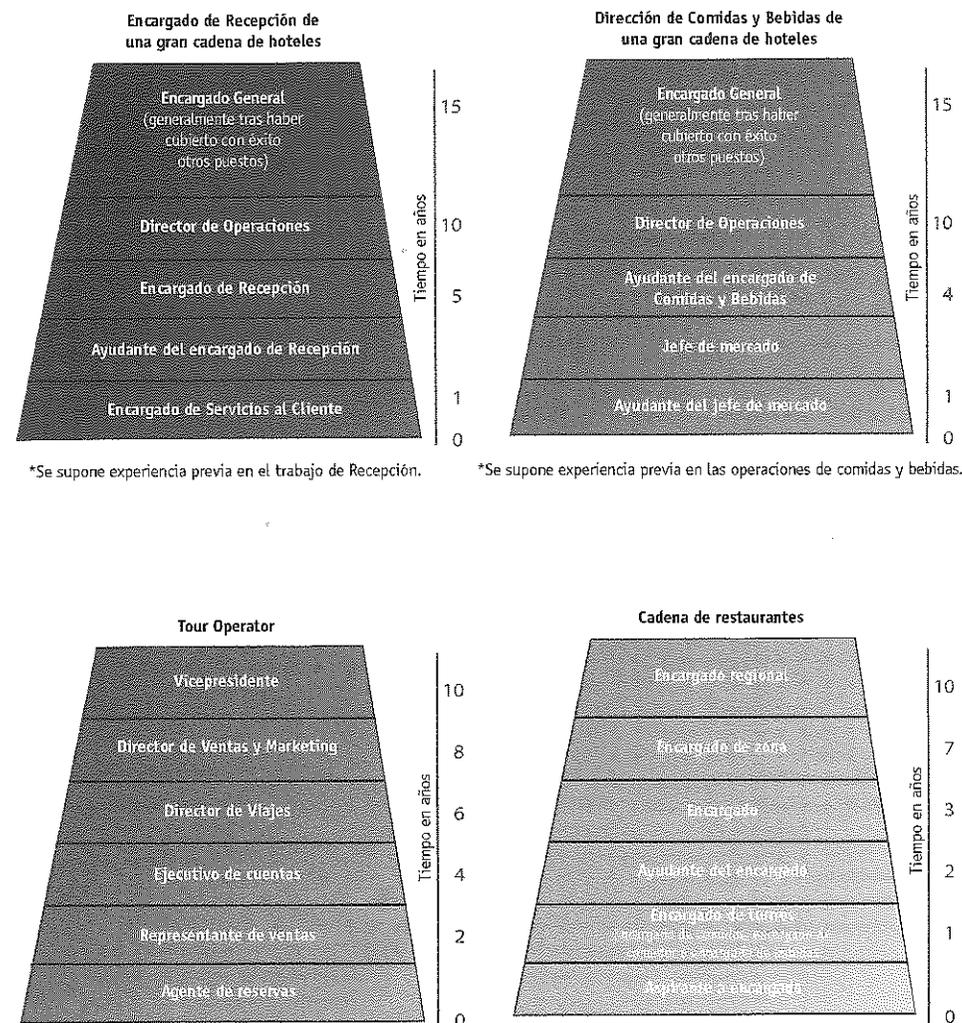
La educación académica ha cobrado mayor importancia al haberse hecho más compleja la organización de los negocios. Las corporaciones nacionales e internacionales dominan la industria. Las grandes firmas de la hospitalidad con altos niveles de organización piden a sus directivos en prácticas que aporten títulos universitarios, de hecho, la cualificación específica se está haciendo más y más importante para todos los trabajos de hospitalidad.

Para conseguir un mejor nivel de entrada y puestos de dirección, la educación no sólo permite al profesional de la hospitalidad mantenerse al tanto de los rápidos cambios en las técnicas de dirección, tecnología y finanzas, sino que aumenta sus posibilidades de ascenso. La Figura 1-3 muestra cuatro ejemplos de carrera con el tiempo y el nivel de experiencia necesarios para alcanzar la cumbre.

### Educación práctica

La importancia de la educación académica no ha reducido la necesidad de adquirir conocimientos a través de la experiencia laboral. Incluso teniendo un título, es muy probable que necesite experiencia antes de que alguna gran compañía se interese por usted para los puestos de dirección. No es suficiente con comprender los mecanismos de un negocio tal y como se muestran en un libro de texto, simplemente porque la mayoría de las experiencias del día a día no son "de libro". La empresa que podría contratarle querrá asegurarse de que usted será capaz de aplicar sus conocimientos –adquiridos académicamente y en el puesto de trabajo– a situaciones reales. Su experiencia laboral es la que aporta pruebas de su capacidad.

Si su objetivo es la alta dirección, la experiencia laboral en los distintos tipos de trabajo que controlan los directores es muy importante. Por ejemplo, los directores de hotel deben saber de operaciones de mantenimiento, servicio de



\*Se supone experiencia previa en el trabajo de Recepción.

\*Se supone experiencia previa en las operaciones de comidas y bebidas.

Figura 1-3 Ejemplos de carreras. Fuente: A Guide to College Programs in Hospitality and Tourism, 5<sup>th</sup> ed. Nueva York: John Wiley & Sons, Inc. 1997.

comidas, mayordomía, contabilidad y cualquier otra función que tengan que dirigir. Dado que los directores ayudan a otros a hacer bien su trabajo, su tarea resulta más fácil si conocen los problemas específicos de esos trabajos.

### A través de las asociaciones de hoteles, restaurantes y turismo

Las asociaciones y organizaciones de la industria ofrecen certificados y diplomas al completar sus cursos que van de uno a tres años. Por ejemplo, el

**Tabla 1-3** Atributos principales de los programas de hospitalidad y turismo por tipo de programas o niveles.

Tipo de programa	Institución	Objetivos curriculares	Duración	Profesorado
Programas de Certificado y Diploma	Institutos técnicos, de negocios y profesionales	Aportar a los estudiantes los conocimientos especializados para trabajos específicos de hospitalidad y turismo.	De 1 a 3 años	Ante todo experiencia y aprendizaje en la industria. Muchos tienen también grados medios y algunos son licenciados.
Programas asociados y diplomas*	Institutos técnicos y Community Colleges	Proporcionar el aprendizaje y la educación necesarios para las profesiones de hospitalidad y turismo. El énfasis está en la educación laboral y los conocimientos técnicos, pero el plan de estudios incluye temas de cultura general. Algunos módulos se pueden convalidar con planes de estudios de grado medio.	2 años	Combinación de conocimientos de la industria y experiencia con enseñanza de graduados.
Estudios de grado medio	Universidades y Colleges de cuatro años	Proporcionar educación profesional en combinación con una amplia cultura general y técnicas avanzadas de aprendizaje. Se hace hincapié en el desarrollo de la capacidad conceptual y en integrar los conocimientos de hospitalidad y turismo con otras disciplinas.	4 años	Combinación de experiencia en la industria y educación universitaria. Mucho énfasis en la educación universitaria.
Estudios de licenciatura	Universidades	Proporcionar educación avanzada para puestos especializados de la industria o para futuros educadores. Se hace hincapié en crear una base interdisciplinaria para la investigación aplicada, análisis de estrategias, planificación y educación teórica.	De 1-2 años (Masters) De 3-5 años (Doctorado)	Educación doctoral con algo de experiencia en la industria. No siempre se exige experiencia en la industria.

\*Los diplomas de algunos Community Colleges de Canadá y Colegios Técnicos europeos se entregan al finalizar un programa de estudios que coincide o supera los requerimientos de los programas asociados de Estados Unidos.  
Fuente: A Guide to College Programs in Hospitality and Tourism, 5th ed. Nueva York. ©John Wiley & Sons, Inc. 1997.

Instituto Educativo de la American Hotel and Motel Association (AH&MA) [Asociación Americana de Hoteles y Hoteles de carretera] ha establecido un programa para obtener un certificado de Administración de Hoteles. La American Culinary Federation (ACF) [Asociación Culinaria Americana] ofrece certificados de cocina y repostería, y la National Tour Association (NTA) [Asociación Nacional de Tour] ofrece un certificado de profesional del tour (CTP). Hay otras asociaciones que también ofrecen certificados o diplomas: la Educational Foundation of National Restaurant Association [Fundación Educativa de la Asociación Nacional de Restaurantes], la National Executive Housekeepers Association [Asociación Nacional de Mayordomía] y la Dietary Managers Association [Asociación de Encargados de Dietética] por mencionar sólo unas pocas.



Las asociaciones y organizaciones ofrecen programas que combinan cursos con experiencia laboral.

La calificación incluye la experiencia de trabajo y haber completado los cursos específicos del programa del certificado o del diploma. También se extienden certificados de experiencia laboral.

Muchos grandes hoteles y corporaciones hoteleras ofrecen programas de aprendizaje de dirección en el puesto de trabajo. Estos programas permiten a

los aspirantes que recorran distintos departamentos del hotel, para que obtengan experiencia práctica de las operaciones. En las artes culinarias el énfasis se pone en la enseñanza práctica junto con la académica, además de un largo aprendizaje. Algunas firmas de hospitalidad como McDonald's ofrecen incluso el abono de la matrícula a los empleados que hagan cursos.

### El aprendizaje continuo

El éxito en la industria de la hospitalidad se acentúa con el aprendizaje de toda una vida. Es difícil ascender a niveles más altos de dirección sin mantenerse al día por medio de la educación continua. Hasta hace pocos años, el trabajo físico era el eje de muchos puestos de trabajo, en el futuro será el trabajo mental el que ocupe su lugar. Las personas con creatividad, curiosidad y voluntad de asimilar los cambios constantes serán los líderes de la industria del mañana.

Como la competitividad y los costes de los negocios van en aumento, el concepto de aprendizaje constante se aplica a todos los niveles de la fuerza laboral de la hospitalidad, desde los ejecutivos de marketing hasta los recepcionistas. La capacidad de adaptación es vital. ¿Cómo se puede estar en la cumbre de una industria cambiante y garantizar un aprendizaje constante? He aquí un plan en cinco pasos que puede servir.

1. *Revise su currículum con regularidad.* ¿Está al día en conocimientos? ¿Ha adquirido o mejorado algún conocimiento específico durante el año anterior?
2. *Anote sus metas concretas y los métodos que piensa utilizar para conseguirlas.* Dado que el conocimiento de la industria está constantemente ampliándose, se podría proponer una meta como la de asistir cada seis meses a alguna clase relacionada con su carrera. Muchos *community colleges* ofrecen cursos profesionales cortos y asequibles a lo largo de todo el año.
3. *Recuerde que su carrera es una maratón, no un sprint.* Acuérdesse de la liebre y la tortuga: el premio no es necesariamente para el más rápido sino más bien para los que siguen aprendiendo y ganando experiencia.
4. *Relacionarse con otros que compartan sus metas e intereses profesionales le dará la oportunidad de intercambiar ideas y apoyarse en el entusiasmo del grupo.* Apuntarse a una organización profesional o suscribirse a alguna publicación de su oficio, le ayudará a mantenerse al día en los temas nacionales e internacionales que afectan a la industria de la hospitalidad.
5. *Confíe en sí mismo para avanzar.* Aunque mucha gente le prestará ayuda inestimable para aprender los trucos del oficio, su carrera es responsabilidad exclusivamente suya.

### Resumen

- La industria de la hospitalidad forma parte de una gran red que incluye los servicios de comidas, servicios de alojamiento, servicios de recreo, servicios relacionados con los viajes y productos que se proporcionan con servicios personales, en conjunción con las industrias mencionadas.
- La historia de la industria de la hospitalidad muestra cómo otras fuerzas han contribuido a su situación actual y continuarán influyendo en el futuro.
- Los negocios combinados de hospitalidad y turismo componen la industria mayor del mundo, a la que a veces se denomina red del turismo y la hospitalidad.
- El servicio es tanto la finalidad como el producto de la industria de la hospitalidad. Dado que es un producto intangible, su percepción no es homogénea.
- Los empleados y clientes aportan al encuentro de servicio sus características y expectativas personales, que pueden variar de unos a otros. Esta característica del encuentro hace que el servicio no se pueda reducir a una serie de reglas ni a una filosofía.
- El amplio abanico de la industria de la hospitalidad ofrece muchas oportunidades profesionales, entre ellas la dirección y el ser empresario. El ascenso en la profesión se puede acelerar por medio de una sólida formación.
- Un profesional de la hospitalidad que quiera tener éxito en su carrera nunca deja de aprender. En este negocio de rápidos cambios la dedicación al aprendizaje continuo es una necesidad.

### Notas

- <sup>1</sup> David Attenborough et al. *The Atlas of the Living World*. Boston: Houghton Mifflin Co., 1989. Pág.138.
- <sup>2</sup> Elizabeth Devine y Nancy L. Braganti. *The Travelers' Guide to Middle Eastern and North African Customs and Manners*. Nueva York: St. Martin's Press, 1991. Pág.15.
- <sup>3</sup> W.C. Firebaugh. *The Inns of Greece and Rome: a History of Hospitality from the Dawn of Time to the Middle Ages*. Chicago: F.M. Morris Company, 1923. Pág. 25.
- <sup>4</sup> W.C. Firebaugh. *The Inns of Greece and Rome: a History of Hospitality from the Dawn of Time to the Middle Ages*. Chicago: F.M. Morris Company, 1923. Pág. 35.
- <sup>5</sup> J.P.V.D. Balsdon. *Life and Leisure in Ancient Rome*. Londres: McGraw-Hill Book Company, 1969. Pág. 215.
- <sup>6</sup> *Webster's New Twentieth Century Dictionary, Unabridged*. Nueva York: Simon & Schuster, 1979.