



## La recepción como capital intelectual de un hotel desde el enfoque sistémico

Jacqueline Yvette Sánchez García  
Juan Enrique Núñez Ríos\*  
*Universidad del Mar, Campus Huatulco*

### Resumen

El presente trabajo se propone estudiar el hotel como un sistema donde el personal de recepción es el principal eslabón con el cliente y el medio de comunicación e información para saber si la empresa está cumpliendo su cometido; se pretende mostrar que el capital humano que labora en esta área es un factor esencial para cubrir servicios con calidad según la escala SERVQUAL, siempre y cuando éste sea valorado en cuanto capital intelectual. Lo anterior se abordará desde la teoría de sistemas, cuya metodología de sistemas suaves tiene en cuenta al elemento humano, lo que hace posible establecer las interacciones y sinergias que éste tiene con los demás elementos del sistema hotel, y así determinar que el personal que se desempeña en la recepción debe dejar de tener un papel operativo y ahora ser gestionado como capital intelectual.

### PALABRAS CLAVE

Intelectual, sistemas, hotel, recepción, servicios.

\*Correos electrónicos: jacqueline@huatulco.umar.mx, jenrique@huatulco.umar.mx





## The reception as intellectual capital of a hotel, from a systemic approach

Jacqueline Yvette Sánchez García  
Juan Enrique Núñez Ríos\*  
*Universidad del Mar, Campus Huatulco*

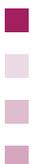
### Abstract

In order to know if a company is doing its job, this study views a hotel as a system where the reception or front desk is the main link and the means of information and communication with the client. The intention is to show that human capital working in this area is an essential factor, as long as it is valued as intellectual capital, able to meet service quality standards according to the SERVQUAL scale. This will be addressed from systems theory where soft systems methodology takes into account human element. This makes it possible to establish interactions and synergies with the other elements of the hotel system, thus determining that personnel at the reception desk must stop playing an operational role and now be managed as intellectual capital.

### KEY WORDS

Intellectual, systems, hotel, reception services.

\*E-mail: jacqueline@huatulco.umar.mx, jenrique@huatulco.umar.mx



## Introducción

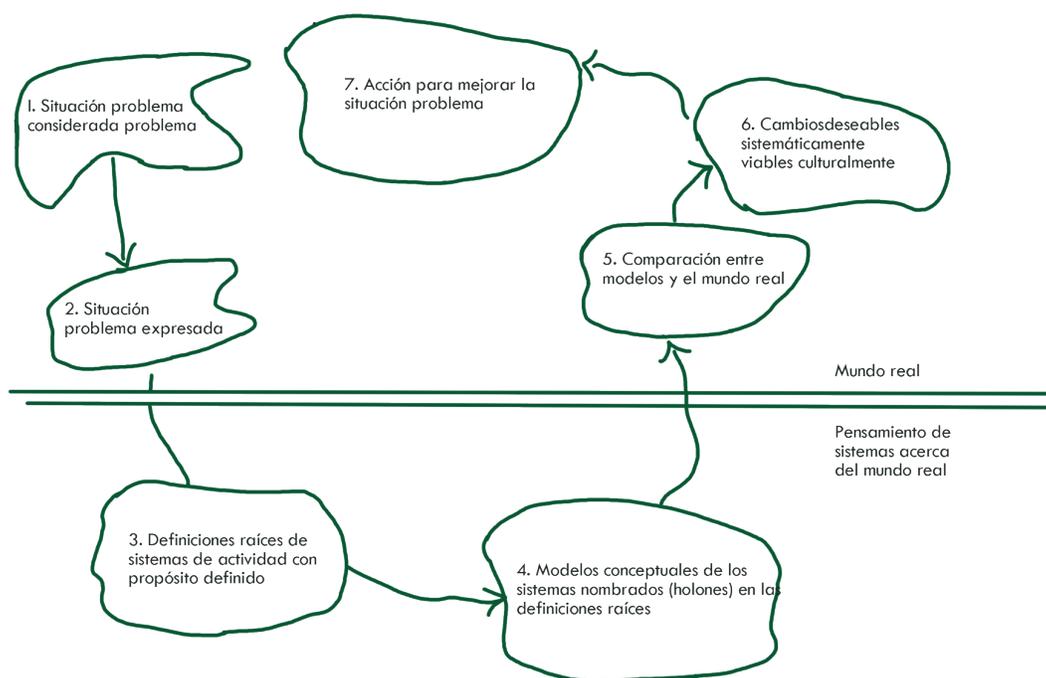
Día a día las empresas hoteleras se encuentran ante la presión de cambio que propicia la globalización; esto repercute de una u otra manera en los procesos y el trabajo, y plantea retos en los esquemas de planeación y acción dentro de ellas. Para responder a estos planteamientos globales la gerencia hotelera debe mirar al interior de sus organizaciones con el fin de conservar a sus clientes e incrementarlos.

Al contemplar un hotel desde la visión sistémica, se observa un sistema complejo, pues su comportamiento y resultados no sólo dependen de la planificación y organización que establecen los altos mandos, sino también de las múltiples interrelaciones que muestran las variables que lo constituyen; al exterior, lo complejo se evidencia cuando los esfuerzos de los departamentos se concentran en satisfacer la variable huésped. Por lo tanto, en términos operativos, los momentos de verdad que se suscitan en departamentos estratégicos como la recepción no deben verse como una simple relación empleado-cliente, sino más bien como la composición compleja de entidades, que permitirán cumplir de forma exitosa o no con el objetivo primordial de la organización, que se traduce en servicios de calidad. Este artículo pretende mostrar al capital humano que colabora en el área de recepción como un pilar para alcanzar la satisfacción del cliente dentro del sistema denominado hotel.

## Metodología

Dentro de la investigación científica han surgido diversas corrientes de pensamiento que se han unificado en dos enfoques: cualitativo y cuantitativo. El primero basado en la recolección y análisis de datos no numéricos, que busca producir datos descriptivos del objeto observado, en tanto que el segundo tiene como propósito dar validez a sus resultados mediante la asociación o relación entre variables cuantificables. De tal suerte, puede inferirse que cada enfoque brinda al conocimiento relevantes aportaciones de diferente naturaleza. El método emergente o sistémico se ha desarrollado con el fin de generar una síntesis dialéctica entre los métodos mencionados, por lo cual, además de examinar el fenómeno, encamina sus esfuerzos a transformar la realidad, es decir, no se considera a estos enfoques como opuestos sino como complementarios. En el caso de las organizaciones que





Fuente: Elaboración propia con base en Checkland y Scholes, 1990: 44-76.

Figura 1. Estadios de la metodología de sistemas suaves

desean atender las nuevas necesidades de los clientes, deben comprender el contexto interno y externo, lo que implica basar sus decisiones en datos cuantitativos y cualitativos.

Este trabajo retoma la metodología de sistemas suaves (SSM, por sus siglas en inglés) propuesta por Peter Checkland (1990), la cual tiene como finalidad analizar situaciones presentadas en las organizaciones con alto componente social, político y humano, proporcionando una visión enriquecida de la situación problema, con lo que se busca establecer los aspectos atribuibles a la organización hotelera que permitan la valoración del personal que integra el área de recepción. Se contextualiza a la empresa hotelera como un sistema que muestra simbiosis mutualista con todos los elementos del sistema turístico, pero también como un sistema independiente que presenta una estructura única al resto de las organizaciones. Al reconocer al hotel como un todo es posible identificar un constructo que goza de autonomía y al que la constante interacción de sus partes le permite responder a las demandas de los huéspedes, pero que en muchas ocasiones no cubre las expectativas de

éstos; por ello se pretende vislumbrar el desempeño del recepcionista como un capital intelectual y no sólo como un puesto operativo que apoya el cumplimiento de los requisitos de la escala SERVQUAL, que mide la calidad en los servicios. La metodología de sistemas suaves consta de siete estadios mediante los cuales puede definirse el modelo conceptual de una situación problema, y con el análisis y la observación del investigador se determinan los principales elementos, es decir, las definiciones raíces y las transformaciones viables que deben considerarse para traer mejoras al sistema (figura 1). Cabe señalar que la secuencia lógica que representa la figura 1 es el patrón de las acciones y no necesariamente la secuencia, además de que no es imperativo aplicar todos los estadios, sino más bien se busca adaptar el modelo a la situación problema que se desea analizar.

## Discusión

### *El sector hotelero dentro del sistema turístico*

Comparado con otros sectores de la economía mundial, el turismo es uno de vital trascendencia, ya que se caracteriza por un crecimiento sostenido, y representa más de un tercio del total del comercio mundial de servicios (OMT, 2009). Como actividad se traduce en una serie de beneficios para las regiones en las que se lleva a cabo, por ejemplo el impulso de las economías de los países en vías de desarrollo, pues, para muchos, el turismo internacional constituye una fuente indispensable de ingresos en divisas extranjeras. De acuerdo con la Organización Mundial del Turismo (OMT, 2009), la actividad turística representa una de las cinco mayores categorías de exportación para 83 % de los países, y la principal fuente de divisas extranjeras para 38 % de ellos.

Se debe apuntar que la relevancia del turismo no sólo radica en ser una importante fuente de ingresos o la primera partida del comercio internacional, sino también en ser un excelente generador de empleos –incluso se considera un instrumento para mejorar la calidad de vida–; asimismo favorece la multiculturalidad y establece un efecto multiplicador, puesto que al involucrar a otros sectores propicia un continuo crecimiento.



descripción del sistema no estructurado, donde se toma al sector turístico como un sistema conformado por subsistemas, lo que permite determinar los problemas en el subsistema hotel y las variables que restringen o acotan la gestión de los colaboradores de la recepción en cuanto capital intelectual, aunque en esta etapa no se concluye cuáles pueden ser los principales factores que generan tal situación.

El sistema turístico<sup>1</sup> es resultado de las múltiples interrelaciones entre los diferentes componentes de la oferta turística que convergen para satisfacer las diversas demandas de los viajeros, donde el servicio de alojamiento se vuelve uno de los componentes fundamentales de la actividad, seguido de los servicios de recreación, transporte, comercialización y restauración (Álvarez, Díaz y Álvarez, 2001: 62). En este punto es cardinal destacar el servicio de alojamiento, pues el número de viajeros dispuestos a pernoctar en el destino y la duración de su estadía dependen de la cantidad y el tipo de servicios de alojamiento turísticos ofrecidos; a su vez, la prolongación de su estancia influye notablemente en el uso y disfrute de otra clase de servicios que componen la actividad turística (recreación, restauración y comercialización), y al mismo tiempo se reporta un ingreso en la economía de la localidad anfitriona con el correspondiente aumento del empleo y el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad receptora. La importancia de las empresas hoteleras, según Briceño (2000: 113), radica en que muchos hoteles no son simples sitios para dormir o pernoctar: se consideran más bien atractivos turísticos, los cuales incluyen gran variedad de servicios como restaurantería, comercio, recreación, comunicación y transporte.

Cabe precisar que el sector de la hotelería abarca tipos de alojamiento muy diversos,<sup>2</sup> desde establecimientos ordinarios que suelen ser de tamaño medio, es

<sup>1</sup> Fernández (1985: 11) menciona del sistema turístico: “las interrelaciones de los elementos que integran el movimiento turístico, destacando que las partes integrantes del mismo, se originan en el encuentro de la oferta y la demanda por medio del proceso de venta del denominado Producto Turístico, que junto a la infraestructura forman la estructura de producción del sector. Todos estos elementos se ven supervisados por la superestructura turística, cuya función es controlar la eficiencia del sistema vigilando el funcionamiento e interrelación de las partes”.

<sup>2</sup> El panorama del subsector de alojamiento presenta una gran diversidad que puede encuadrarse para su estudio dentro de los siguientes puntos: a) tipo de establecimiento, b) tipo de explotación, c) tipo de producto y d) tipo de comercialización. Se aclara que la clasificación por tipo de establecimiento es la única que incluye servicios extrahoteles: establecimientos de hospedaje con funcionamiento similar a un hotel, pero que no alcanzan las condiciones mínimas indispensables para ser considerados como tales; el resto sólo subclasifica a empresas hoteleras (Sancho, 1998: 45).



decir, llegan a integrar en sus instalaciones un máximo de 100 camas, hasta sofisticados hoteles en cuya estructura poseen 500 camas o más –estos últimos dependen en su mayoría de corporativos que pueden llegar a tener 5 000 hoteles, e incluso más de 6 000– (Tuset del Pino, 2010). Sin embargo, muchos de estos establecimientos operan con el esquema de franquicia<sup>3</sup> o mediante contratos de gestión que a menudo también llevan el nombre de la cadena.

Para 2010 se estimó que en el nivel internacional se disponía de 23 millones de cuartos de hotel<sup>4</sup> (cifra que no contempla el servicio extrahotel) y 235 millones de empleos generados –20 % de la fuerza de trabajo desempeña tareas en empresas multinacionales, frente a 80 % que lo hace en el ámbito de la pequeña y mediana empresa– (OIT, 2010).

Así pues, el servicio de alojamiento turístico ofrece una extensa gama de establecimientos heterogéneos, múltiples opciones que día a día buscan posicionarse ante las nuevas demandas de los viajeros y turistas, las cuales están definidas por factores externos (globalización, dinamismo en los mercados mundiales, incorporación de conceptos como la sustentabilidad e innovación tecnológica) e internos del sector (nuevas tendencias e innovación en fórmulas de gestión, instalaciones y satisfacción al cliente); esos aspectos deben ser atendidos por los hoteles con objeto de generar valor agregado para sus clientes, ya que no basta con ser una opción más: se debe buscar ser el alojamiento ideal que cubra todas sus expectativas.

### *El departamento de recepción y su capital intelectual como elemento del servicio con calidad*

Dadas las ideas anteriores, se cree pertinente aplicar el enfoque sistémico<sup>5</sup> a la organización hotelera y comprender su funcionamiento como el conjunto de interrelaciones que se suscitan entre sus partes con el fin de proporcionar un servicio de hospedaje que satisfaga las necesidades de los clientes. Esto trata de ajustarse

<sup>3</sup> La experiencia permite decir que el hecho de que una empresa hotelera ostente una marca no siempre es sinónimo de una adecuada gestión de personas en cuanto a planeación y desarrollo, así como de una correcta planeación de tareas para alcanzar metas y garantizar un excelente servicio al cliente.

<sup>4</sup> Estimación realizada con base en los datos de “Turismo en Iberoamérica. Panorama actual”, Secretaría General Iberoamericana, 2010.

<sup>5</sup> Entendido como la capacidad de no observar las situaciones y sus contextos desde un punto mecanicista, así como de comprender las relaciones entre los diversos componentes de un sistema organizacional que obtiene resultados deseados e indeseados.



a la conceptualización de sistema propuesta por Bertalanffy (1976: 37), quien lo define como un conjunto de elementos interrelacionados entre sí con un propósito, por tanto, al trasladar literalmente el concepto se comprende al hotel como un sistema integrado por departamentos entendidos como elementos o subsistemas, que pueden conformarse de más sistemas y subsistemas (áreas y puestos en específico), cuya integración tiene como finalidad satisfacer las necesidades de los clientes respecto a los servicios integrados al hotel para incrementar el uso de las instalaciones; en términos de la alta dirección se traduce como el usufructo de un conjunto de recursos que permite obtener una ganancia, y en lo operativo, como las acciones de las personas que se incluyen en la organización para generar un servicio. Otra razón que justifica la aplicación del enfoque sistémico a la organización hotelera son las relaciones, los intercambios y las comunicaciones dentro y entre sus subsistemas, que producen simbiosis y simbiosis mutualista, concebida como las relaciones y dependencias originadas entre los componentes del sistema total (Wilson, 1993: 91); los subsistemas obtienen provecho entre sí, por lo que la participación de cada una de las partes contribuye y repercute en las acciones del resto. Es importante subrayar que, por las características propias de un hotel, éste no sólo se puede definir como sistema, sino que se le atribuyen ciertas cualidades propias de la clasificación de sistemas: el hotel se considera un sistema suave, tomando como referente su componente social definido por la organización del capital humano que lo conforma, del cual depende en gran parte el servicio que proporciona, pero también se considera un sistema abierto, principalmente porque su objetivo es brindar un servicio a un ente ajeno a él –los huéspedes–, y necesita realimentarse con el sector económico al que pertenece, es decir, el hotel proporciona un servicio a sus clientes, con quienes entabla un proceso de realimentación, información de valor que al ser canalizada y analizada le permitirá conocer los niveles de autopoiesis, integridad<sup>6</sup> y sinergia<sup>7</sup> que se manifiestan en su interior, con lo cual podrá determinar si se encuentra en equilibrio homeostático<sup>8</sup> o, por el contrario, en entropía.<sup>9</sup>

<sup>6</sup> Neologismo creado por Stafford Beer que define las características de la sinergia y la integración, donde las personas sometidas a un proceso que guarda reglas específicas encuentran ideas y respuestas enriquecidas y diferentes de las que se obtienen de manera individual (véase Beer, 1995).

<sup>7</sup> Proceso por el cual un sistema genera propiedades emergentes resultando la condición en la cual el sistema puede ser considerado más que la suma de sus partes e igual que la suma de sus partes más sus interrelaciones.

<sup>8</sup> Capacidad de mantener la estabilidad.

<sup>9</sup> Palabra utilizada para indicar el grado de desorden en la información que afecta al sistema total (véase Badillo y Orduñez, 2003).



Cuadro 1. Escala SERVQUAL

Dimensión	Variable
<b>Tangibilidad</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Empleados con apariencia pulcra</li> <li>2. Equipos y nuevas tecnologías con apariencia moderna</li> <li>3. Instalaciones físicas cómodas y atractivas visualmente</li> <li>4. Apariencia de las instalaciones físicas acorde con el tipo de servicio suministrado</li> </ol>
<b>Confiabilidad</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cumplimiento de promesas y el tiempo de cumplimiento</li> <li>2. Interés genuino en la resolución de problemas que pueda tener el cliente</li> <li>3. Habitualmente prestan bien el servicio</li> <li>4. Se presta el servicio en el tiempo acordado y cometen errores constantes en los registros relacionados con el cliente</li> </ol>
<b>Capacidad de respuesta</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se informan puntualmente y de forma honesta todas las condiciones del servicio</li> <li>2. Los empleados ofrecen un servicio rápido y ágil a sus clientes</li> <li>3. Los empleados no siempre están dispuestos a ayudar a sus clientes</li> <li>4. Los empleados están demasiado ocupados para responder prontamente a las peticiones del cliente</li> </ol>
<b>Seguridad</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El comportamiento de los empleados transmite confianza a sus clientes</li> <li>2. Los clientes se sienten seguros en sus transacciones con la empresa</li> <li>3. Los empleados son siempre amables con los clientes</li> <li>4. Los empleados reciben el apoyo adecuado de la empresa para el desarrollo de su trabajo</li> </ol>
<b>Empatía</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se ofrece atención individualizada a cada cliente, los empleados ofrecen atención personalizada</li> <li>2. Se sabe cuáles son las necesidades específicas de los clientes</li> <li>3. Se busca lo mejor para los intereses de los clientes</li> <li>4. Se cuenta con horarios adaptados a los diversos tipos de cliente</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia con base en Pascual, 2009.



Ahora se procede a plantear el segundo estadio de la metodología, el cual tiene por objeto establecer la situación problema, donde se identifica el sistema hotel susceptible a la entropía y al caos al enfrentarse al conjunto de opciones similares a su servicio en el mismo destino, y los clientes o posibles huéspedes están informados sobre ellas, por tanto, son más exigentes al momento de realizar su elección, lo que conducirá a aquél a incrementar sus esfuerzos para desarrollar un servicio que realmente cubra las demandas de alojamiento de sus clientes (estándares de calidad que ha mentalizado). Esta situación presenta retos a los niveles gerenciales en los hoteles, que los obligan a instaurar mecanismos de valoración de sus clientes que los auxilien a cubrir las expectativas que se hacen los viajeros del servicio que recibirán.

Para lograr este cometido existe una herramienta que dispone de mecanismos analíticos que permiten medir la calidad de un servicio: la denominada escala SERVQUAL,<sup>10</sup> que a través de sus cinco dimensiones (tangibilidad, confiabilidad, responsabilidad, seguridad y empatía) busca establecer ventajas competitivas para las empresas (cuadro 1).

La inclusión de las anteriores dimensiones (escala SERVQUAL) en la organización hotelera permite identificarla como una estructura compleja,<sup>11</sup> considerando las múltiples interacciones en su interior, mientras que con el exterior se incrementa la vulnerabilidad a no actuar y a responder de la misma forma a sucesos similares, lo que implica que los resultados obtenidos no dependen únicamente de la planificación y organización de la misma, sino también de las sinergias establecidas con los clientes, pues al analizar las variables de la escala se puede determinar que están inmersas en todo proceso de contacto del personal de recepción con el huésped; asimismo, si se aplica un instrumento basado en SERVQUAL se observará que la mayoría de la información obtenida aporta al desempeño de esta área.

<sup>10</sup> Instrumento resumido de escala múltiple, con alto nivel de fiabilidad y validez, que las empresas pueden utilizar para comprender mejor las expectativas y percepciones de los clientes respecto al servicio. Escala adoptada por la comunidad científico-internacional, que intenta medir la calidad del servicio resumiendo los modelos conceptuales (modelo de diferencias entre expectativas y percepciones, modelo de las cinco dimensiones o criterios, y modelo integral de las brechas sobre la calidad del servicio), ideada por los profesores Parasuraman, Zeithaml y Berry en 1985 (Parasuraman, Berry y Zeithaml, 1988).

<sup>11</sup> Se define por el número de elementos densamente conectados y con múltiples niveles de recursividad e interconexión. No se debe confundir el término con dificultad o complicación, que denota una situación o evento que no es fácil de entender, independientemente de su grado de complejidad (véase Gharajedaghi, 1999).



Una vez apropiados el enfoque sistémico y la escala SERVQUAL por la empresa hotelera, se constata que la atención proporcionada al cliente es un punto medular para obtener el éxito empresarial, acción que en mayor medida corresponde al área de recepción, por lo cual ésta llega a considerarse el centro de interacción con los clientes a efectos administrativos de asistencia e información.

Cabe anotar que la recepción es la tarjeta de presentación de cualquier hotel. Esta área posee una gran influencia y relevancia, principalmente por ser el primer punto de contacto del público con los servicios del hotel, donde se entabla una relación física cliente-hotel y se tiene la oportunidad de enganchar al primero a pernoctar o incrementar su consumo en las instalaciones con el recibimiento que se le ofrezca, además de que durante y al final de su estancia se estará atendiendo a sus solicitudes. Por lo tanto, la recepción es reconocida como un punto neurálgico de un hotel; incluso algunos autores como Corral (2006) la refieren como el “corazón” del hotel.

#### Cuadro 2. Definición raíz y mnemónico catwoe

**Definición raíz:** el recepcionista de un hotel como un capital intelectual y no sólo como un puesto operativo que apoya el cumplimiento de los requisitos de la escala SERVQUAL, la cual mide la calidad en los servicios

<b>C</b>	Hotel, huésped, gerencia del hotel
<b>A</b>	Recepcionista, huésped, personal de otros departamentos
<b>T</b>	Operativo - Intelectual
<b>W</b>	Considerar al recepcionista un capital intelectual permitirá al hotel generar mejoras en la prestación de servicios con calidad (escala SERVQUAL) que logre la satisfacción del huésped
<b>O</b>	Gerencia General
<b>E</b>	Gobierno, otros hoteles, políticas económicas y laborales

*Fuente:* Elaboración propia con base en Checkland y Scholes, 1990: 52.

Con base en la información anterior, se describe el estadio tres de la ssm, mediante el cual se establecen las definiciones raíces resumidas en el mnemónico



CATWOE,<sup>12</sup> que son las fuentes del sistema: consumidores, actores, transformación (entrada-salida), visión del mundo, propietarios, y restricciones del medio.

Es cierto que la primera impresión que recibe el cliente influye directamente sobre el resto de su estancia, así como en su predisposición en favor o en contra de todo el servicio que vaya a recibir. Además, esa primera impresión debe prevalecer con el fin de concluir un servicio calificado con calidad y de este modo lograr la satisfacción del cliente, lo que dará como resultado, en primera instancia, pactos de fidelización y confianza, y posteriormente el efecto multiplicador tan buscado, es decir, la recomendación del lugar.

Se deduce que la configuración y complejidad de este subsistema variará de un hotel a otro, incluso en aquellos que pertenecen a una misma cadena con estándares establecidos, de una misma categoría o que ofrecen el mismo tipo de servicio, pero manifiestan diferentes componentes y una forma de organización distinta; esto tiene que ver con diversos factores, entre ellos número y tipo de clientes asistidos, procesos establecidos, cantidad de empleados que integran el subsistema, simbiosis con otros departamentos y áreas, diseño y practicidad de las instalaciones, herramientas y materiales, procesos y actividades designados al departamento.

En la dimensión operativa de un hotel, la recepción es una de las áreas que funciona las 24 horas a disposición de los huéspedes –lo cual requiere fijar tres turnos–, y cumple las siguientes funciones: asignar la habitación que cubra las especificaciones de los interesados en hospedarse, darles la bienvenida (*check in*) y asistirlos durante su estancia; manejar las cuentas generadas por habitación y dar servicio de salida (*check out*); llevar el control de tarjetas de registro y folios y de reservaciones del día; aplicar tarifas; realizar procedimientos de entrada, cambio y salida de clientes; llevar el control de grupos, de los reportes del ama de llaves, del estatus de las habitaciones y de los paquetes y planes de estancia; además de obtener y transmitir información valiosa para toda la organización. Cabe precisar que la labor de esta área refleja en gran medida el trabajo del resto de la empresa,

<sup>12</sup> Código de asociación mental que engloba los siguientes términos en el idioma inglés: consumers, actors, transformation, weltanschauungen, owners y environment. El núcleo de catwoe es el acoplamiento del proceso de transformación T y la visión del mundo. Los otros elementos agregan las ideas acerca de que alguien debe llevar a cabo la actividad con propósito definido, de que alguien podría detenerla, de que alguien será la víctima o beneficiario de ésta, y de que ese sistema tomará como dadas algunas restricciones (Checkland y Scholes, 1990: 52).



principalmente del de aquellos departamentos que no tienen contacto con los huéspedes –por ejemplo finanzas.

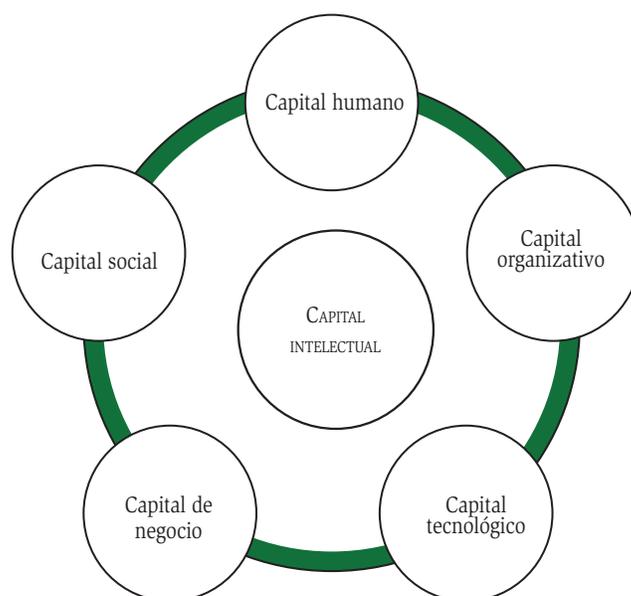
De tal suerte, es posible inferir que la actividad establecida para este subsistema no sólo se implementa para repetir procesos, sino que en términos de capital intelectual aporta enormemente al logro del objetivo del sistema total; pese a ello, su trascendencia se reduce a un departamento de corte práctico y se valora más por los resultados cuantitativos y financieros (número de servicios vendidos-ingresos por servicios vendidos). Tal percepción limita la efectividad de los procesos que ahí se desarrollan, lo que repercute en la relación real con el cliente, pues los colaboradores se ciñen a repetir acciones ya estandarizadas y reducen el uso de ciertos elementos importantes como la inteligencia y la creatividad en el cumplimiento de sus tareas; por ende, en el nivel de subsistema no destacan los recursos intangibles,<sup>13</sup> esto es, el capital intelectual.

La reflexión anterior permite dar paso al estadio cuatro de la *SSM*, que tiene por objeto establecer el modelado de la estructura estática del sistema, donde se valora al área de recepción de un hotel y en específico al personal que la integra como un capital intelectual y no sólo como un elemento operativo que realiza actividades itinerantes sin raciocinio. Para efectos de este trabajo el capital intelectual se entiende como “el conjunto de recursos intangibles de los que dispone la empresa en un determinado momento del tiempo” (Navas y Ortiz, 2002: 164). Para definir los capitales intelectuales es necesario que la organización reconozca su conocimiento<sup>14</sup> y no base su acción únicamente en la posesión y explotación de una serie de recursos, denominados tangibles. El conocimiento organizacional funge como factor clave o recurso estratégico en la creación de valor agregado de la empresa, lo que hace necesario identificar la gestión del mismo, es decir, aplicar un proceso sistemático e intencionado de creación, compartición y aplicación de los saberes dentro de la empresa para el desarrollo de la estrategia de negocio, las decisiones u operaciones, en pocas palabras, la gestión del conocimiento.

<sup>13</sup> “Son aquellos activos que no tienen soporte físico, ya que están basados en la información y el conocimiento, por lo que se hace difícil su identificación y cuantificación. Sin embargo, estos activos están teniendo una importancia creciente para la empresa, como sustento de su ventaja competitiva, ya que sus características específicas les hacen tener un fuerte potencial diferenciador respecto de los competidores” (Navas y Ortiz, 2002: 164).

<sup>14</sup> Información analizada y organizada. Representación simbólica de aspectos de algún universo del discurso nominado: Saber + Experiencia + Destreza + Habilidad.





*Fuente:* Elaboración propia con base en el modelo Intellectus (Gazzera y Vargas, 2009: 16-18).

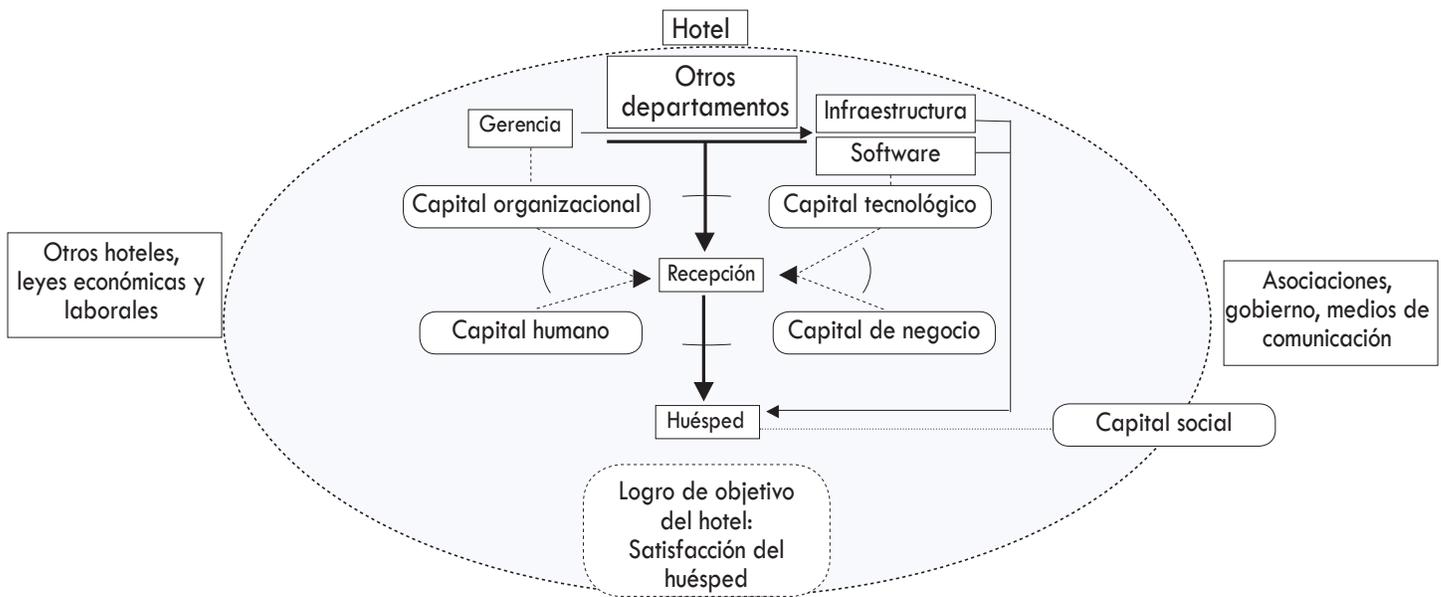
**Figura 2. Capital intelectual**

El capital intelectual (Gazzera y Vargas, 2009: 16-18; Rodríguez y Alonso, 2008: 150-158) está integrado por cinco capitales que agrupan activos intangibles en función de su naturaleza (figura 2).

*Capital humano.* Se refiere a las personas y sus competencias que forman parte del sistema y los aspectos que se destacan: comunicación oral y escrita (lengua nativa, inglés y en algunos casos otro idioma); comprensión de culturas y costumbres; solidez de sus conocimientos del sector; orientación al cliente; comportamiento ético; orientación a obtener beneficios y a conservar los recursos naturales; capacidad para utilizar la información del hotel, trabajar en equipo, liderar grupos, resolver problemas y tomar decisiones; así como capacidad de análisis, de síntesis y de organización; iniciativa y espíritu emprendedor; enfoque hacia la calidad.

*Capital organizativo.* Conjunto de intangibles, formales e informales, que estructuran la actividad del sistema: cultura organizacional, visión de negocio, clima laboral, orientación a los clientes (interna y externa), estructura organizacional y procedimientos para cada puesto.

*Capital tecnológico.* Aquellos conocimientos responsables del desarrollo de las actividades y funciones relativas al proceso de producción y de prestación de servicios a la que se dedica el sistema (dotación tecnológica y propiedad intelectual e industrial).



Fuente: Elaboración propia con base en Checkland y Poulter, 2006: 63.

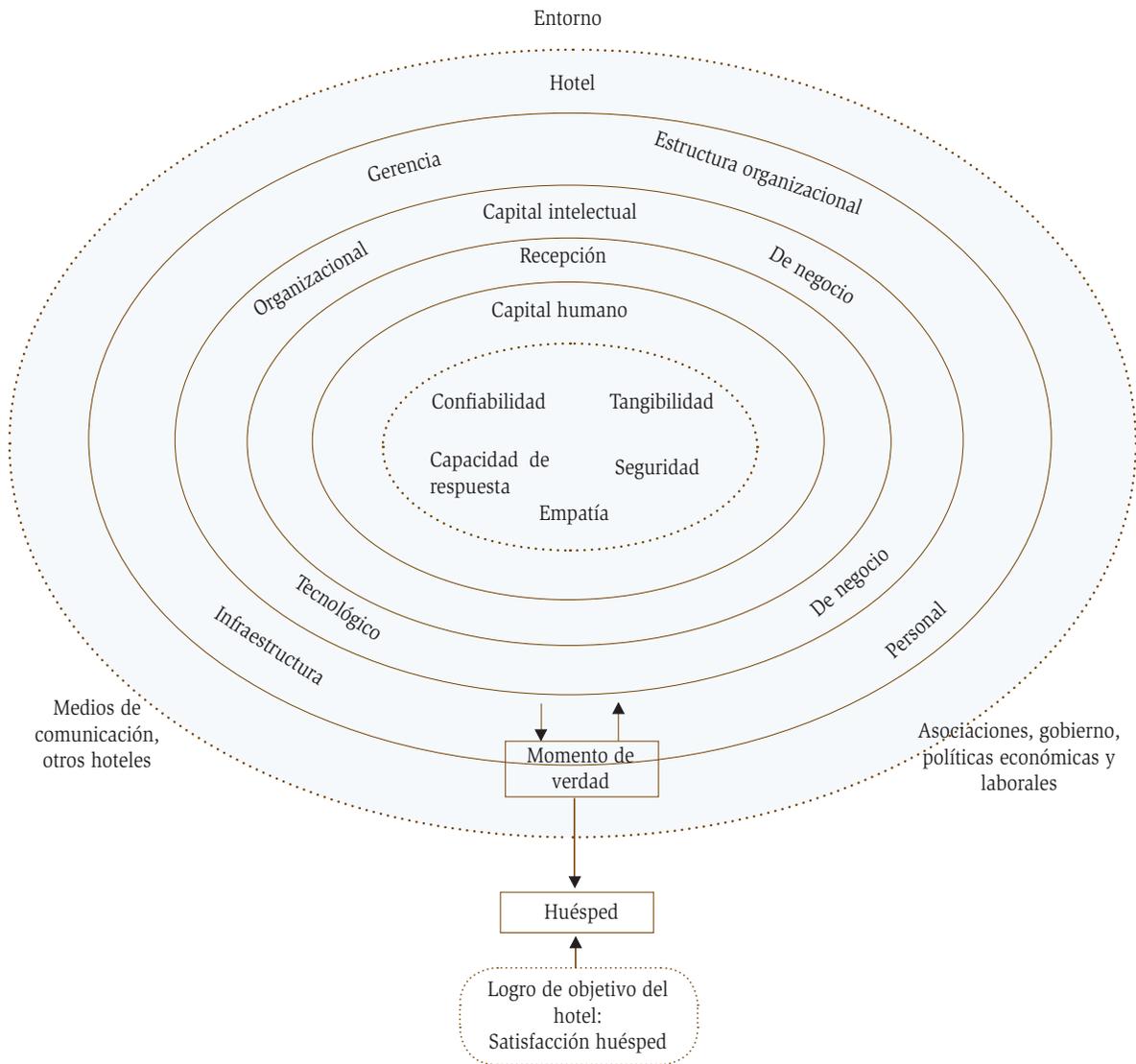
Figura 3. Modelo conceptual

*Capital de negocio.* Conjunto de retroalimentaciones que mantiene el sistema con los agentes externos de su entorno, primordialmente con sus clientes y con los aliados para continuar con el negocio, como los proveedores y la competencia.

*Capital social.* La suma de recursos que se acumulan en el sistema en virtud de la existencia de una red estable de simbiosis intraorganizativas, que permiten distinguir un compromiso con la sociedad y el medio ambiente, es decir, un sentir ético.

Así pues, el personal del área de recepción puede ser concebido como un elemento clave para que la organización hotelera pueda satisfacer los requerimientos del cliente, pues en muchos casos las direcciones no tienen en cuenta que constituye un activo integrado a la empresa, y no es aprovechado (figura 3).

Resulta importante aclarar que el capital organizacional es una directriz del actuar de cada una de las partes del sistema, establece los procesos y la cultura organizacional que se han transmitido al personal, buscando expresar un sentido de identidad y compromiso de los subsistemas al sistema total. Por ello se cree necesario mostrar cómo un buen aprovechamiento del capital humano puede potenciar, además del desempeño del departamento de recepción, una estrategia para generar alianzas con los



Fuente: Elaboración propia con base en Checkland y Poulter, 2006: 88.

Figura 4. Comparación del modelo conceptual con el mundo real

clientes a largo plazo, o sea, entender que cada uno de estos colaboradores goza de talento que puede ser utilizado en la prestación de su servicio, aspecto que lleva a desarrollar el quinto estadio de la SSM. El cambio de la percepción que se tiene de los recepcionistas a la de capital intelectual garantiza que en cada momento de verdad se cubra gran parte de las dimensiones establecidas por la escala SERVQUAL (comparación de la realidad con lo ideal) (figura 4):



1. *Tangibilidad*: se debe contemplar y destacar la relevancia de cada elemento que integra la recepción hotelera (a la vista del cliente); propiciar que el servicio de atención al cliente se vuelva tangible; mostrar una plena complementación entre el recepcionista y las instalaciones de las que se sirve. A través de su apariencia (postura, pulcritud y uniforme), el recepcionista hace tangible el compromiso de la empresa con el cliente, pero además, mediante su formación y experiencia en el puesto y otros factores como la automotivación, debe ser capaz de transmitir solidez en el servicio y la atención que está proporcionando, lo cual debe ser confirmado por la respuesta del cliente. Es decir, a través de su desempeño, el recepcionista debe difundir que comprende, adopta y asume el papel que tiene dentro del sistema llamado hotel.
2. *Confiabilidad*: se debe cumplir con todos los compromisos adquiridos con el cliente, para lo cual es necesario que el recepcionista dé seguimiento a cualquier promesa realizada por la organización, cuidando que se cumpla en los mejores términos. Asimismo, se debe transmitir una total coherencia entre la organización, el recepcionista y las instalaciones, y aprovechar el capital humano y el tecnológico. El subsistema debe ser capaz de ofrecer valor agregado al cliente, identificar a sus clientes frecuentes, adelantarse a la prestación de servicios ya conocidos, y buscar diferenciarse del resto de los hoteles. El recepcionista debe estar calificado para cumplir una solicitud requerida por el cliente, en condiciones que realmente lo satisfagan y en un tiempo determinado, por lo que es menester habilitarlo para brindar el servicio a los distintos tipos de cliente, demostrando así su capacidad de utilizar la información, trabajar en equipo, analizar y sintetizar para ofrecer soluciones; a la vez que aprenderá de las situaciones complicadas para su futuro desempeño. Mientras más conocimiento de la empresa y compromiso con ella muestre el recepcionista, mayor será el nivel de veracidad que tendrá el hotel ante el cliente.
3. *Capacidad de respuesta*: el subsistema debe aprovechar todos sus atributos para mejorar los tiempos utilizados en entender, analizar y tomar decisiones, logrando optimizar los recursos en el cumplimiento de las promesas hechas al cliente que son asistidas por los recepcionistas, y también en la



resolución de conflictos. Una de las acciones más importantes del proceso es la realimentación en la comprensión de la solicitud y posteriormente a haberle dado respuesta, para averiguar que el cliente ha obtenido lo deseado. Es fundamental potencializar en el recepcionista las capacidades de toma de decisiones, análisis de información, seguimiento y resolución de problemas, además de que la capacitación en su puesto le permitirá ser más competente en cada una de sus actividades. El recepcionista debe estar consciente de que su función no es sólo informar o transmitir la información del compromiso pactado con el cliente a las otras áreas, sino que es necesario que se considere parte de la solución, por lo que debe dar seguimiento y cerciorarse de que al cliente realmente se le ha apoyado en su necesidad o solicitud. La buena relación y comunicación formal que pueda conservar la recepción en el entorno interno de la organización, sobre todo con aquellos departamentos involucrados en el cumplimiento del servicio, disminuirá el riesgo de no cubrir los requerimientos del cliente en un tiempo adecuado.

4. *Seguridad*: se debe garantizar la tranquilidad del cliente en cada operación o servicio que obtenga del hotel. Primordialmente, es deber del subsistema velar por la información de cada uno de los clientes. El capital humano debe hacer explícito el efecto de seguridad mediante la solidez de su servicio y de su conocimiento. Otra variable involucrada es la comunicación no verbal, es decir, las expresiones, posturas y gesticulaciones del recepcionista en cada uno de los servicios proporcionados al cliente son la base de la confianza que el cliente pueda tener en la empresa. Es cardinal transmitir al recepcionista el sentido de responsabilidad y el valor de la honestidad, lo cual tendrá un efecto positivo en el servicio al cliente. También se le debe insistir en que tenga seguridad en sí mismo, ya que un elemento valorado es el contacto visual sin violar el espacio personal. Además, el conocimiento que tenga sobre el entorno del hotel y la información respecto a todos los servicios involucrados son herramientas esenciales para la seguridad del cliente y de la organización.
5. *Empatía*: el subsistema debe manifestar una total conexión con el cliente. El recepcionista debe estar preparado para contextualizar a un cliente de forma particular, con el fin de conocer sus gustos y ofrecerle el servicio que



requiere, adelantándose a sus peticiones. En el momento en que se atiende cualquier necesidad del cliente, el colaborador debe mostrar un sentimiento de participación afectiva, poniéndose en la situación que se le presenta y asegurando que dará un tratamiento efectivo a lo requerido.

Incluir los puntos anteriores en el desempeño del personal del área de recepción es el cambio viable (estadio seis de la *SSM*) que se busca realizar para constituir la situación ideal del servicio con calidad, como respuesta a las diferentes solicitudes que tienen los huéspedes hacia el sistema hotel. Esta nueva capacidad de respuesta se define como soluciones integrales basadas en información y comunicación en tiempo real, que al ser procesadas generan nuevos conocimientos para la organización. A partir de estos cambios se disponen las siguientes acciones para mejorar la situación problema:

- a) Capacitar en acciones administrativas al personal de recepción, principalmente en la toma de decisiones
- b) Dotar al área de recepción de las herramientas necesarias para un buen desempeño, concibiéndola como un área estratégica
- c) Replantear el enfoque de gestión direccionándolo al trabajo en equipo y a la eliminación de esquemas de gestión rígidos
- d) Difundir la cultura organizacional al personal operativo reforzando su identidad con la empresa
- e) Generar conocimiento a partir del binomio recepcionista-huésped
- f) Expandir el conocimiento en la organización

## Conclusiones

Los activos intangibles no son un sustituto de los tangibles, los cuales por supuesto tienen efectos sobre la gestión y la competitividad empresariales. Sin embargo, en conjunto ambos activos representan la base de una pirámide que lidera el futuro de cualquier hotel, donde los tangibles (condiciones materiales necesarias) no son suficientes por sí solos, sino que van acompañados de una inversión en intangibles, lográndose así servicios con calidad y por lo tanto ventajas competitivas en el mercado.



En lo que respecta al departamento de recepción, se ha dejado claro que éste es un eslabón entre la organización hotelera y el cliente, por lo que debe ser percibido como un área estratégica y hay que reconocer que su relevancia no se debe únicamente a ser considerado como un departamento punta de lanza, es decir, que operacionaliza la atención al cliente *input* y *output*; también se debe al uso del intelecto que se agrega en la realización de cada una de estas operaciones y en la resolución de problemas, evitando respuestas como “es que siempre así se ha hecho, yo no sé, yo sólo soy el recepcionista, yo sólo acato las órdenes de mi jefe y supervisor”. El conocimiento que se produzca en este departamento generará ventajas competitivas siempre y cuando sea gestionado y utilizado de forma lógica.

Asimismo hay que tener en cuenta que el desarrollo del conocimiento beneficia tanto a la empresa como a sus trabajadores, ya que estos últimos se encuentran en aprendizaje continuo, por lo que se cree necesario encadenar de manera sistémica el capital intelectual al resto de la organización.

Finalmente, desde la visión sistémica, se percibe que la actividad hotelera es compleja, y manifiesta en su dinámica un mayor predominio de su medio ambiente (los clientes), por lo que su flexibilización hacia él es indispensable. Esto se puede lograr mediante herramientas como la escala SERVQUAL, que contribuye a mantener un equilibrio homeostático, es decir, adaptarse a su medio, sobrevivir y desarrollarse en él.

## FUENTES CONSULTADAS

- Álvarez, J., F. Díaz e I. Álvarez (2001). *El sistema canario de innovación y el sector turístico*. Santa Cruz de Tenerife: Fundación Formación y Desarrollo Empresarial (FYDE)-Caja Canarias/Gobierno de Canarias.
- Badillo, I. y E. Orduñez (2003). “The Entropy in Organisations”. *ISSS 2003*. 47<sup>th</sup> Annual Meeting.
- Beer, S. (1995). *Beyond Dispute: The Invention of Team Syntegrity*. Chichester: Wiley.
- Bertalanffy, L. (1976). *Teoría general de los sistemas. Fundamentos, desarrollo, aplicaciones*. México: Fondo de Cultura Económica.
- (2002). *Systems Epistemology. Vol. 2*. USA: Bertalanffy Organizations.



- Briceño, F. (2000). *Turismo 2020*. Caracas: IESA.
- Checkland, P. y J. Poulter (2006). *Learning for Action: A Short Definitive Account of Soft Systems Methodology*. Chichester: Wiley.
- Checkland, P. y J. Scholes (1990). *Soft Systems Methodology in Action*. Chichester: Wiley.
- Corral, F. (2006). *Manual de recepción hotelera: principios y técnicas*. Oviedo: Septem Ediciones.
- Fernández, F. (1985). *Introducción a la teoría y técnica del turismo*. Madrid: Alianza Editorial.
- Gazzera, M. A. y E. E. Vargas (2009). “El valor de los intangibles en las empresas prestadoras de servicios turísticos. Caso hotelería en Toluca, México”. *Gestión Turística (Valdivia)*, edición especial, marzo, 9-26.
- Gharajedaghi, J. (1999). *Systems Thinking: Managing Chaos and Complexity: A Platform for Designing Business Architecture*. Boston: Butterworth-Heinemann.
- Navas, J. y M. Ortiz (2002). “El capital intelectual en la empresa. Análisis de criterios y clasificación multidimensional”. *Economía Industrial*, 346, 163-171.
- oIT (2010). *Hotelería, restauración, turismo y empleo. oIT, sector de la hotelería, la restauración y el turismo*. Organización Internacional del Trabajo. Disponible en: <http://www.ilo.org/public/spanish/dialogue/sector/sectors/tourism/emp-hotel.htm> [2011, 22 de marzo].
- OMT (2009). *Panorama del turismo internacional 2009*. Madrid: Organización Mundial del Turismo.
- Parasuraman, A., L. Berry y V. Zeithaml (1988). “SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality”. *Journal of Retailing*, 64 (1), 12-40.
- Pascual, J. (2009). *SERVQUAL, un instrumento para medir la calidad de los servicios*. Madrid: Asociación Española para la Calidad.
- Rodríguez, A. y A. Alonso (2008). *Organización y dirección de empresas hoteleras*. Madrid: Síntesis.
- Sancho, A. (dir.) (1998). *Introducción al turismo*. Madrid: Organización Mundial del Turismo.



Tuset del Pino, P. (2010). “¿Cómo se regula el sector hotelero? ¿Qué se entiende por establecimiento hotelero?” *La industria hotelera a examen A fondo*, 57, diciembre-enero, 60-63.

Wilson, B. (1993). *Sistemas: conceptos, metodología y aplicaciones*. México: Limusa.

