



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO



Facultad de Turismo y Gastronomía

Reporte de aplicación de conocimientos

**Programa de Capacitación para el área de compras en
una empresa hotelera de Cabo San Lucas, BCS.
(Versión repositorio)**

Para obtener el título de Licenciada en Turismo

**Presenta
Evelyn Montes de Oca Valle**

**Asesora
Dra. En C. A. Elva Esther Vargas Martínez**

Toluca, México; enero 2024

ÍNDICE

Contenido

I. RESUMEN	3
II. ANTECEDENTES	5
III. OBJETIVOS Y ÁREA USUARIA	13
IV. PROBLEMÁTICA IDENTIFICADA EN EL ÁMBITO LABORAL	21
V. FUNDAMENTOS	25
1. La capacitación como concepto	25
2. Etapas del proceso de capacitación	29
2.1 Diagnóstico de las necesidades de capacitación	29
2.2 Planeación de la capacitación	31
2.3 Implementación de la capacitación	33
2.4 Evaluación de los resultados	34
3. Adiestramiento y entrenamiento en el trabajo	35
4. Marco legal de la capacitación en México	37
5. Fundamentación legal para la capacitación turística	41
VI. LA HOTELERÍA Y EL VALOR DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS	48
1. El sector hotelero	48
2. Hotelería	50
3. Funciones y áreas de los hoteles	52
4. El área de compras en la hotelería	60
5. Funciones y operación del área de compras	62
6. Puestos en el área de compras y funciones	64
7. Importancia de la capacitación en el departamento de compras de un hotel	67
VII. METODOLOGÍA	69
VIII. PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	71
CONCLUSIONES	88
BIBLIOGRAFÍA	91
ANEXOS	100

I. RESUMEN

Si bien los problemas organizacionales en las empresas turísticas pueden provenir desde diferentes vías, existe la posibilidad de que los estudiantes al realizar sus prácticas profesionales puedan identificar una serie de inconvenientes que afectan la eficacia y eficiencia de ciertos espacios donde realizan su actividad. Este es el caso del área de compras de alimentos y bebidas, en un hotel de cadena Gran Turismo; se trata de un departamento donde se gestiona la adquisición de mercancías necesarias para brindar el servicio en los restaurantes, cafeterías y bares que se ofrecen a los huéspedes.

Durante el periodo en el que se realizó la estancia profesional, se lograron identificar ciertos problemas de desorganización al no tener conocimiento sobre las funciones del área de compras, los cuales pueden solucionarse a través de la capacitación del personal; ya que se trata de un proceso que ayuda a los miembros de una organización a adquirir los conocimientos y habilidades que se requieren para realizar bien su trabajo. En ese sentido, antes de ejecutar un programa de capacitación se deben diagnosticar las necesidades del personal respecto a las carencias de conocimiento sobre su desempeño actual, determinar que habilidades les hace falta para mejorarlo y hacer más eficientes sus actividades.

Esta investigación parte de una problemática claramente planteada, en el documento se realiza un estado del arte que da cuenta de los trabajos realizados en torno al tema; asimismo, se fundamenta teóricamente y se realiza la propuesta para la solución del problema descrito anteriormente. La propuesta es un programa de capacitación que mejorará el desempeño de los colaboradores como un objetivo fundamental dentro del contexto hotelero. Para lograrlo, es necesario que los trabajadores cuenten con las herramientas y conocimientos necesarios para realizar sus tareas de manera

eficiente. En este sentido, la capacitación es una pieza clave, siendo esta una de las principales causas de ineficiencia de los trabajadores, ya que, al no estar capacitados, no pueden realizar sus tareas de manera efectiva.

II. ANTECEDENTES

Durante los últimos años las empresas prestadoras de servicios se han preocupado y tomado conciencia de la gran necesidad de realizar capacitación, adiestramiento, entrenamiento, así como el desarrollo de sus colaboradores y/o trabajadores principalmente para lograr dos propósitos importantes:

- a) Incrementar la productividad
- b) Mejorar el desarrollo de los empleados para asumir nuevos compromisos y responsabilidades.

Hoy en día, diferentes organizaciones han mostrado su preocupación en pro de lograr que las empresas sean conscientes de la importancia de la capacitación y entrenamiento adecuado de los empleados, y asimismo mejorar la calidad de vida de cada individuo (Ramírez y Vela, 2006).

Dolan (2010) recalca que la capacitación auxilia a los empleados dentro de una organización a desempeñar su trabajo con conocimiento, ya que los beneficios pueden prolongarse toda la vida laboral y ayudan al desarrollo de la persona para cumplir futuras responsabilidades. En ese sentido, la capacitación constituye un tipo de forma educativa extraescolar, en donde a los colaboradores se les da la oportunidad de incrementar y aumentar las habilidades, conocimientos y aptitudes para superarse profesionalmente dentro o fuera de la empresa.

La capacitación no solo entrena y adiestra los colaboradores, también permite que a través de los conocimientos que ya poseen, puedan tener un mejor desempeño en su área de trabajo, contribuyendo así a un aumento en la productividad (Obando, 2020).

La capacitación es una de las mejores inversiones que puede realizar una empresa en cuestión de recursos humanos, ya que ayuda a que los individuos adquieran nuevas actitudes, habilidades y conocimientos (Rodríguez, 2013). Por ello, se considera que es importante preparar al personal para los cambios que se presenten, así como de estar preparados para afrontar las situaciones futuras de la organización, de esta forma, los empleados pueden mejorar su labor (Rodríguez, 2013).

Manzo et al. (2017, p. 50), mencionan que diferentes organizaciones tienen un área encargada de ofrecer capacitación a sus trabajadores, sin embargo, muchas de ellas continúan cayendo en diferentes errores al momento de manejar los diferentes programas, el autor los clasifica como:

- a) Errores tipo Alfa. Este estilo sucede cuando en la organización acontecen ascensos y/o promociones, nuevos ingresos, cambios de área, etc. Y la empresa no se preocupa por otorgar una capacitación adecuada o simplemente no se da.
- b) Errores tipo Beta. En estos casos, la capacitación es impartida por cumplir solamente con un requisito de la empresa, sin embargo, no cuenta con una planeación o con un fundamento concreto ocasionando una pérdida importante de recursos, tiempo y desacreditando completamente el área.
- c) Errores tipo Gamma. Este error acontece en el momento en que las diferentes organizaciones intentan imitar a otra con el objetivo de seguir una tendencia para la que no están preparados ya que no cuentan con los programas que se adapten a sus necesidades. La mayoría de las ocasiones este error es propiciado por directivos o por la jerarquía más alta de la organización.

La capacitación es importante para lograr incrementar el talento de los empleados, para una buena adaptación a los cambios, también resulta trascendente para mejorar la calidad del trabajo. El comportamiento de un trabajador y su productividad en muchas ocasiones es afectado o influenciado por el clima organizacional y el ambiente interno de la empresa donde presta sus servicios, de tal forma que con la capacitación puede enfrentar nuevos desafíos en otros niveles de la organización (Sandoval et al., 2016).

Pérez y Sabia (2014) mencionan que, en los últimos años, las empresas han tenido un cambio drástico y significativo en la manera en la que consideran impartir la capacitación a sus empleados; en su investigación realizada en hoteles de cuatro estrellas, menciona que el cambio de actitud fue consecuencia de la llegada de la capacitación. Actualmente las organizaciones se preocupan cada vez más en la calidad de la gente que trabaja para ellos y en la experiencia que estos posean para aprovechar las pequeñas ventajas que puedan ofrecerles.

Capacitar es hacer un trabajador apto, habilitado para alguna actividad. Capacitar ahorra recursos humanos y materiales, ya que optimiza labores y funciones. Esta nueva forma de realizar el trabajo, más satisfactoria y sencilla, reduce la rotación del personal, y el trabajador se siente más motivado. La capacitación, por tanto, de acuerdo con Dessler y Varela (2011) implica mostrar o enseñar a un operador como usar la maquinaria, a un vendedor como vender un producto o servicio de la empresa, o incluso un nuevo supervisor como evaluar y entrevistar a los empleados.

De acuerdo con Aquino (2014), para lograr una capacitación integrada hacia los resultados, se debe tener presente la planificación de las actividades, las cuales deben ser pensadas a partir de necesidades y

posibilidades reales de acción. Para ser considerada útil, deberá producir cambios deseados en los conocimientos, habilidades, destrezas y/o actitudes. Si se concibe como inversión, debe contribuir beneficiando a los distintos involucrados, lo cual otorga respaldo y continuidad de las personas.

La capacitación es una inversión necesaria que repercute positivamente en lo individual y lo colectivo, es decir, tanto en los empleados como en el clima organizacional; de forma que se reconoce que “el trabajo se vincula cada vez más con el aprendizaje. Ya no basta con tener una persona que aprenda para la organización. Ya no es posible ‘otear el panorama’ y ordenar a los demás que sigan las órdenes del ‘gran estratega’ las organizaciones que cobraran relevancia en el futuro serán las que descubran como aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de la gente en todos los niveles de la organización” (Senge, 2013, p. 20).

Según Sosa (2007), la capacitación se da como un modelo de perfeccionamiento profesional donde las consecuencias son vistas ente en la calidad del trabajo que ejercen los miembros de una organización, reflejándose, así como como un factor de cambio y desarrollo de las competencias profesionales de las personas.

Para que un plan de capacitación se considere eficiente y útil debe de tomar en cuenta que cada individuo es diferente, los conocimientos, aptitudes y habilidades que este posea varían según su experiencia, solo así podrá reafirmar, actualizar e instruir con mayor eficacia las funciones que se desempeñarían; así mismo, el ofrecer una capacitación hacia el personal ya existente en la organización se proporciona una oportunidad de desarrollo profesional abriendo paso a ascensos, moverse de un área operativa a una administrativa, y mejoramiento de procesos que vienen de

un previo aprendizaje que permitió comprender y desempeñar un mejor rol (Fleitman, 2013).

De acuerdo con Werther y Davis (2014), invertir en capacitación para todos y cada uno de los integrantes de una empresa, sin importar el nivel jerárquico con el que estos cuenten, da como resultado un ambiente más sano y que los trabajadores estén mejor preparados para afrontar los retos y desafíos que presenta el mercado laboral.

Algunos otros resultados que se pueden esperar son:

- a) Los empleados tienden a mejorar la relación con sus líderes
- b) Los canales de comunicación son más claros
- c) Aumenta la rentabilidad de la organización
- d) Mejoramiento de actitud que conlleva a una mejor identificación con la misión, visión y metas del área y/o empresa.
- e) Abre puertas a identificación de futuras necesidades
- f) Reducción de conflictos por discrepancias en los procesos.

Por otra parte, también se revisó la literatura sobre la actividad de compras dentro de los hoteles, la cual es indispensable para el éxito del negocio turístico, de ella dependerá la calidad de los productos y servicios que se ofertan al cliente final. Es importante señalar que la gestión de esta incluye los procesos de planeación, organización, regulación y control de la actividad con el objetivo de adquirir bienes materiales para la prestación de los servicios (Martínez, 2014). Las compras, ya sean planificadas o de emergencia son el punto de contacto entre el productor, fabricante o canal de distribución y la empresa turística en la cadena de suministros (Casanovas, 2011; Vértice, 2008).

Por esta razón la elaboración, ejecución y seguimiento adecuado del sistema de compras es una tarea de vital importancia dentro de la gestión de una empresa hotelera, ya que le permitirá organizar los diferentes procesos de compraventa y de esta manera conseguir el éxito.

El aumento de los requerimientos de los clientes en cuanto a calidad, precio y fiabilidad, hacen que la función de compras haya adquirido una importancia básica pues una gestión de compras efectiva no sólo encuentra proveedores excepcionales dondequiera que estén, sino que también debe encontrar proveedores que deseen correr el riesgo asociado con nuevos productos (Vega, 2010).

Las tendencias estratégicas de la gestión de compras están orientadas a establecer, mantener y desarrollar relaciones a largo plazo con proveedores que ofrezcan insumos de calidad. Bajo esta idea, el objetivo es disminuir la cantidad de proveedores para así ayudar a tener un mejor control de calidad tanto en los productos como el transporte, embalaje y almacenamiento. Y aunque en muchas ocasiones el precio no determina la decisión de trabajar con un proveedor, si es importante tomar en cuenta que es un factor que influye notoriamente al resultado final (Sarache et al., 2009).

De acuerdo con un análisis realizado por Logística, Actividades de Compras (2016) se determinó que:

...las solicitudes de pedidos (presentes en un 94%), la evaluación de proveedores (78%) y el establecimiento de las necesidades de compras (61%), son los tres elementos presentes en más de la mitad de los procedimientos. Así mismo se pudo percatar que estos procedimientos carecen del uso de métodos de previsión de demanda y consumo (6%); así mismo, consideran poco importante la estimación de consumo (11%) y el

estudio de la demanda (17%); además de la informatización del sistema (17%), vitales en el otorgamiento de un carácter estratégico al proceso de compras.

Existen estudios que analizan cómo mejorar los procedimientos del área de compras en la hotelería; por ejemplo, Castellanos (2023) señala que la estandarización hace que la cantidad y calidad de los productos sean más fáciles de lograr, en el caso de las bebidas alcohólicas permite tener una idea más clara de las marcas y su presentación.

Otro estudio es el de Juárez (2021), quien analizó la influencia de la gestión de compras y la calidad de los servicios de un hotel en Perú; sin embargo, sus resultados demostraron que no existe un efecto de una variable sobre otra, ya que la gestión de compras es un proceso interno de la empresa que hace más eficiente a la organización pero que los huéspedes difícilmente se dan cuenta de ello. La autora aclara que cuando existe calidad en las compras también se llega a satisfacer al cliente; no obstante, esta investigación no lo identificó como tal.

Por otro lado, Romero (2023), realizó una propuesta para mejorar los procesos del área de compras en un hotel de Ecuador, para ello hizo una propuesta de un manual de procedimientos con la finalidad de definir las actividades, responsabilidades, procedimientos, alcances y demás aspectos en lo referente al departamento de compras.

Un estudio adicional es el de Black (2021), que analizó el área de compras del hotel Howard Johnson en Argentina, realizó un cuadro de mando integral como sistema de gestión estratégica para mejorar el proceso de abastecimiento y hacer más eficiente la asignación de los costos de compras, sus resultados diversificaron la calidad del servicio y la rentabilidad para los accionistas.

Ahora bien, respecto a la capacitación en el área de compras de la hotelería, se pudieron rescatar algunos trabajos como el de Chacón y Zambrano (2021), quienes determinan el efecto de la capacitación sobre la gestión logística de un hotel; sus resultados demostraron que la capacitación sí genera un cambio significativo en la gestión de diversas actividades como las de compras, almacén, inventarios, transporte y distribución, las cuales componen la logística; por lo cual, definitivamente se mejora a través de este proceso.

Así también, Suárez (2021) realizó un estudio de caso que plantea la falta de capacitación en un hotel, por lo que propone un programa integral dirigido hacia el personal, como integra todas las áreas, también se encuentra la parte de compras; su propuesta busca mejorar la eficacia de los empleados al realizar sus actividades.

Por otra parte, Gupta y Sahu (2021) realizaron una investigación acerca de los programas de capacitación que han influido para que haya mejores procesos de higiene y seguridad donde aspectos de gestión ambiental también son temas innovadores para todas las áreas, en ese tenor descubrieron que el papel de la capacitación fomenta la confianza de empleados y huéspedes, por lo que es muy importante en las empresas.

Finalmente, el estudio de Utari et al. (2021), determina el efecto de la capacitación en la productividad laboral en un hotel de Indonesia. Se trata de un estudio cuantitativo que demostró que la capacitación puede ayudar a mejorar la eficiencia de los empleados.

III. OBJETIVOS Y ÁREA USUARIA

Objetivo general

Diseñar un programa de capacitación para el área de compras de un hotel de cadena Gran Turismo en Los Cabos, B.C.S., que permita mejorar su operación para el beneficio económico y productivo de la empresa.

Objetivos específicos:

- Reconocer a la capacitación como una herramienta efectiva para mejorar el desempeño de los empleados en la hotelería.
- Describir las funciones y tareas del personal del área de compras en la hotelería.
- Indagar sobre el marco legal que soporta la capacitación en México.
- Definir cada uno de los apartados del programa de capacitación.

Área usuaria

De acuerdo con información tomada del hotel de cadena Gran Turismo (2019, 2022), es una empresa orientada a la familia que cuenta con más de 30 años de historia en los cuales se ha dedicado a ofrecer al público alojamiento, servicios e instalaciones de alto nivel en sus diferentes sedes ubicadas en Cancún, Cabo san Lucas, Puerto Vallarta, Nuevo Nayarit y Loreto.

La primera propiedad que se construyó del grupo fue [Se omite el nombre para privacidad de la marca] ubicada en Puerto Vallarta, un Resort todo incluido que rápidamente se convirtió en el vendedor estrella de ese destino.

El grupo actualmente tiene como propietarios a [Se omite el nombre para privacidad], la empresa comercia sus unidades a través de una empresa americana llamada [Se omite el nombre para privacidad de la marca], que ofrece a sus socios servicios de reservaciones, cobranza, administración y remodelación.

Su misión es “ofrecer una experiencia hospitalaria, excediendo todas las expectativas de nuestros socios, huéspedes y clientes”. Y su visión es “ser reconocidos como los mejores hoteles de nuestra clase, por la calidad de nuestros servicios, el ambiente de trabajo, la calidad humana de sus directivos y los resultados financieros alcanzados”.

La empresa tiene valores organizacionales como los siguientes:

- Calidad: Ofrecer siempre servicios que excedan las expectativas de nuestros socios, huéspedes y clientes.
- Justicia: Reconocer a nuestros colaboradores de acuerdo a sus méritos y la responsabilidad que demuestran en su trabajo, aceptar errores honestos y dar nuevas oportunidades.

- Desarrollo profesional: Dar las debidas oportunidades a aquellos colaboradores que demuestren interés en su capacitación y desarrollo para que puedan superarse en cada oportunidad que se presenta.
- Inversión en sus colaboradores: Dedicar el tiempo y el recurso necesario para capacitar a nuestros colaboradores, de tal manera que ellos puedan realizar sus labores con más confianza y eficiencia.
- Respeto: Demostrar respeto por nuestros colaboradores y su trabajo, sin importa su actividad dentro de la empresa.
- Trabajo en equipo: Trabajar todos unidos, sin importar la posición que se tenga, con el objetivo de formar una sola fuerza de trabajo y sentirse como una gran familia.
- Resultados: Asegurar que todas nuestras acciones sean dirigidas hacia la obtención de los mejores resultados, mejorando así las condiciones de los colaboradores, propietarios y comunidad.
- Medio ambiente: Comprometerse con el cuidado de la naturaleza utilizando los medios que ella nos ofrece para embellecer y mantener limpios los alrededores.

[Se omite el nombre para privacidad de la marca] Los Cabos es una empresa que ha logrado posicionarse en el mercado nacional e internacional, mantiene un prestigio y nivel que ha conseguido elevar a través de años de experiencia donde sus principales jueces son los huéspedes.

La propiedad alberga [Se omite el nombre para privacidad de la marca], de los cuales en conjunto suman aproximadamente poco más de 1000 empleados entre operativos y administrativos.

[Se omite el nombre para privacidad de la marca] Cabo San Lucas B.C.S, está ubicado en la playa del médano con vista al arco de los frailes, este resort cuenta con 460 suites de lujo, balcón integrado y cocina equipada en cada habitación, el complejo incluye tres albercas, una con tobogán en forma de ballena, un chapoteadero, dos jacuzzis, dos canchas de tenis, restaurantes que llevan por nombre Terraza Tortugas, Bella California y Tomatillos, tres bares, un gimnasio, una sala de videojuegos, un pequeño centro comercial denominado [Se omite el nombre para privacidad de la marca], donde se encuentra [Se omite el nombre para privacidad de la marca], una pequeña tienda de auto servicio, el [Se omite el nombre para privacidad de la marca], lavandería, oficina de servicio médico y arrendadora de autos.

[Se omite el nombre para privacidad de la marca], está situada a un costado de [Se omite el nombre para privacidad de la marca], cuenta con 296 villas de lujo, es una propiedad residencial condominal, en este lujoso hotel se le ofrece al cliente comprar la villa como segunda opción de vivienda según le convenga o por periodos extendidos de tiempo, este hotel cuenta con dos lujosos restaurantes, cuenta con dos albercas, cuatro jacuzzis, gimnasio y dos canchas de tenis las cuales son exclusivas para socios y/o dueños de las villas.

[Se omite el nombre para privacidad de la marca] es un complejo que ofrece 217 suites de lujo, cada una posee de una a tres recámaras decoradas al estilo contemporáneo, con pisos de mármol, jacuzzi, espaciosos balcones, estudios de lujos y Pent-house. Este complejo cuenta con dos albercas con cascadas, jacuzzis tipo spa, área para niños y vistas hacia el Mar de Cortés, dentro de la distintiva alberca se encuentra situado un Barco Pirata, que funge como un pequeño bar, así como con tres restaurantes.

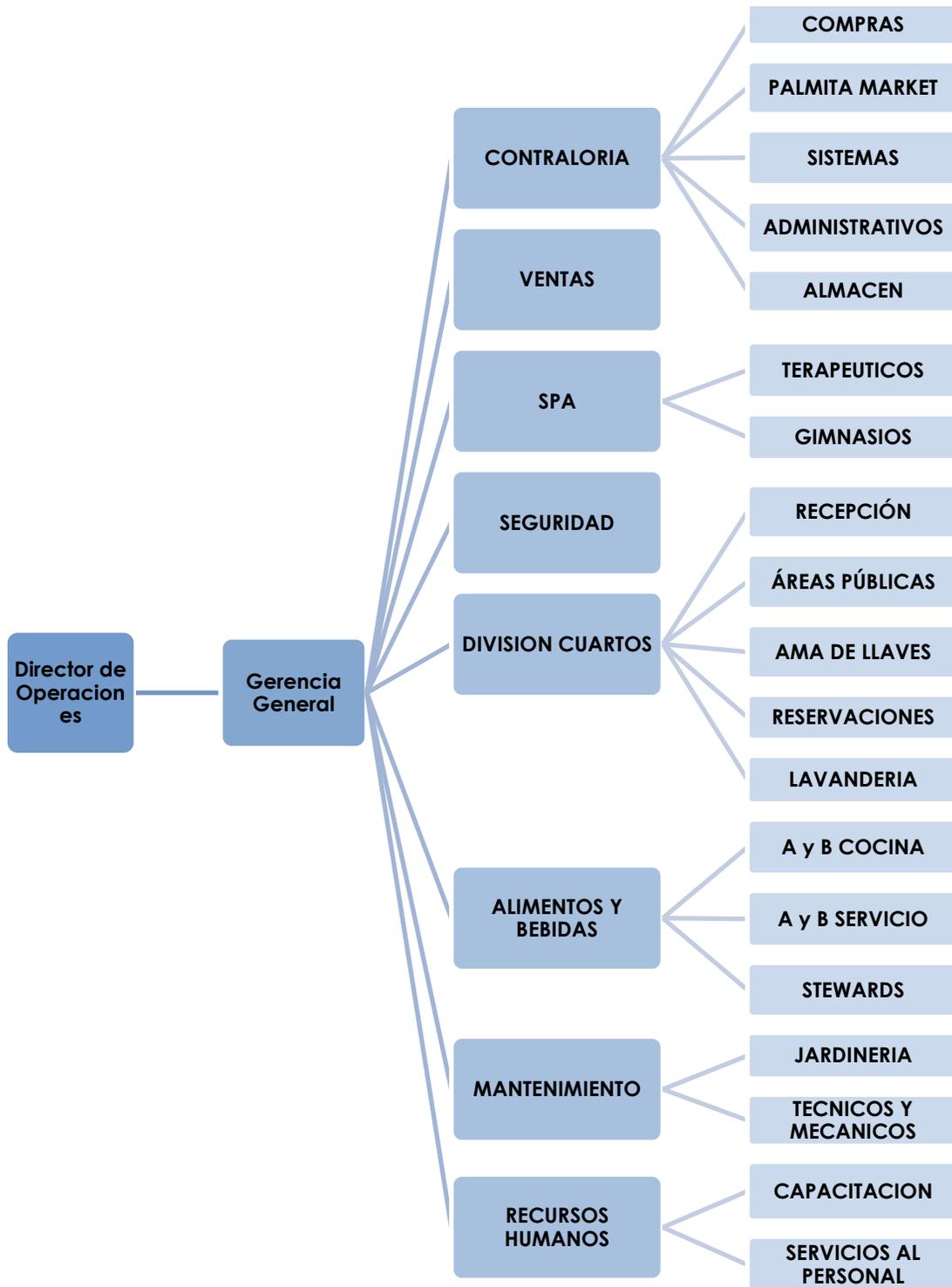
Dentro del mismo complejo se sitúa un spa, este cuenta con una extensión de 9,500 metros cuadrados de spa y gimnasio, ofrece masajes, faciales, hidromasajes, servicio para parejas y un salón completo de belleza.

Las áreas están distribuidas dentro de todo el resort, varía según las tareas necesarias y designadas. El complejo comparte el mismo director de Operaciones, pero cada hotel por separado cuenta con su Gerente General para responder por las actividades de cada uno.

Los turnos y jornadas se dividen según el área o departamento. Con jornadas de 9 horas y horario de lunes a viernes de 9:00 a 18:00 y sábados de 9:00 a 14:00 hrs., se encuentran departamento de contraloría, ventas y recursos humanos.

Con jornadas de 8 horas, según corresponda el turno, Primero de 7:00 a 15:00 hrs., segundo de 15:00 a 22:00 hrs., y nocturno de 22:00 a 7:00 hrs., se encuentran áreas operativas las cuales son, spa, división cuartos, seguridad, alimentos y bebidas, y mantenimiento.

Figura 1. Organigrama



Fuente: (2022).

Específicamente el área de compras del complejo está integrada con ocho colaboradores que se encargan de satisfacer las necesidades de las diferentes áreas del hotel.

Tabla 1. Puestos y responsabilidades del Área de Compras

PUESTO	TAREAS Y/O RESPONSABILIDADES
Gerente del Departamento de compras	Mantener al departamento funcional Delegar responsabilidades Reportes de actividades Juntas ejecutivas y manejo de nómina Autorización ante cualquier compra Autorización para agregar nuevos proveedores
Compras Mantenimiento	Generación de órdenes de compra Manejo de cartera de proveedores Compra de herramienta para departamento de jardinería, mantenimiento, técnicos y mecánicos Abastecer almacén de químicos para uso en las albercas.
Compras Alimentos y bebidas	Generación de órdenes de compra Surtir cocinas y almacén de alimentos Manejo de cartera de proveedores Compras de emergencia Reportes y papeleo ante <i>Preverisk</i> Aprobar facturaciones Seguimiento de compras Cotizaciones para nuevo o productos ya existentes
Compras suministro	Generación de órdenes de compra Manejo de cartera de proveedores Surtir almacén de suministro

	<p>Compras para departamento de Ama de llaves, recursos humanos y ventas.</p> <p>Compras para decoración de interiores</p> <p>Uniformes y material de oficina</p> <p>Cotizaciones para nuevo o productos ya existentes</p>
Compras Capex y construcción	<p>Generación de órdenes de compra</p> <p>Manejo de cartera de Proveedores</p> <p>Proyectos Especiales</p> <p>Compra de materiales para construcción</p> <p>Cotizaciones para nuevo o productos ya existentes</p>
Compras Sistemas y petición miembros	<p>Generación de órdenes de compra</p> <p>Manejo de cartera de Proveedores</p> <p>Compras para departamento de sistemas y seguridad.</p> <p>Manejo de Caja Chica</p> <p>Reembolsos y facturaciones</p> <p>Cotizaciones para nuevo o productos ya existentes</p>
Compras Palmita Market y Fondo de reserva	<p>Generación de órdenes de compra</p> <p>Manejo de cartera de Proveedores</p> <p>Compras para la tienda de auto servicio Palmita Market y su almacén</p> <p>Cotizaciones para nuevo o productos ya existentes</p>
Chofer de compras	<p>Compras diarias y en efectivo</p> <p>Compras de emergencia</p> <p>Facturación y reembolsos</p> <p>Cotizaciones para nuevos o productos ya existentes</p>

Fuente: Elaboración propia, 2022

IV. PROBLEMÁTICA IDENTIFICADA EN EL ÁMBITO LABORAL

Como en cualquier organización, abastecer las diversas áreas de un hotel debe representar una oportunidad para desarrollar ventajas competitivas, ya que a través del área de compras se pueden ahorrar muchos recursos financieros para la empresa, integrar productos de calidad que satisfagan a los clientes o distinguir al hotel con productos innovadores; sin embargo, también puede presentarse lo contrario cuando no se llevan a cabo los procedimientos adecuados. En ese sentido, durante la estancia que se realizó en esta empresa, se pudieron observar algunos problemas que se presentan con la operación de esta área, los cuales se mencionan a continuación.

- a) Falta de seguimiento en órdenes de compra anteriormente colocadas

Al momento de generar una orden de compra, colocarla y enviarla a un proveedor, es de vital importancia que se tenga registro de cuándo se envió, cuándo será surtida y entregada, así como cuándo se efectuara el pago del producto. Aquí surge un problema, ya que, en muchas ocasiones, como el bien tarda días e incluso semanas en llegar, la Orden de Compra (se denominará "OC" en adelante) queda sin el seguimiento adecuado, no se registra y se retoma hasta el día que el producto o servicio es recibido.

- b) Sin búsqueda de nuevos proveedores

Es común que algunos proveedores se mantengan durante un largo periodo, descartando la búsqueda de nuevas ofertas desde primera instancia. Esto se debe a que el encargado de realizar esta tarea crea un vínculo de amistad con los proveedores, lo que provoca una pérdida de

objetividad al momento de generar un pedido, ya que no se toman en cuenta otras opciones que podrían ser más convenientes para la empresa.

c) Sin manual o políticas de procedimientos para el departamento

La organización no cuenta con el manual de políticas, normas y procedimientos para realizar un buen proceso de compra. Al no contar con esto dentro del departamento, repercute en costos, elección de proveedores, tiempos, financiamientos y devoluciones.

d) Falta de técnicas de negociación y comunicación con proveedores que repercute directamente en el proceso de compra

Contar con las técnicas adecuadas para poder tener una buena comunicación con los proveedores, y transmitir una idea o acuerdo es indispensable y conveniente para ambas partes. En este sentido, es común que por mal entendidos o comunicación errónea de un acuerdo comercial, se generen conflictos que pueden escalar a problemas mayores.

e) Pagos atrasados

Los proveedores ofrecen facilidades de pago a la organización mediante créditos quincenales, mensuales o bimestrales. Frecuentemente, estos acuerdos son suspendidos temporalmente porque los pagos no son procesados en tiempo y forma, lo que provoca faltantes de productos, materiales e insumos.

f) No evaluar proveedores

Es necesario realizar un registro por cada abastecimiento, en el cual se evalúe de manera cuantitativa a los proveedores. Dicha evaluación debe considerar factores de tiempo de reposición, cantidades atendidas,

calidad, cumplimientos comerciales, entre otros. Esto permitiría generar recomendaciones, necesarias para fortalecer la relación comercial.

g) Pocas visitas de familiarización de la empresa a sus proveedores

Esta actividad debe ser efectuada por la empresa receptora al menos una vez al mes, llevando un registro y bitácora. De esta manera, se asegura que el producto procede de un lugar que cumple con todas las normas y estándares de calidad deseables.

h) Sobrecarga a compras de emergencia

La falta de organización del encargado de compras ocasiona retardos y problemas en la logística de las distintas áreas operativas de la empresa, ya que, al no anticipar correctamente las compras, se tiene que recurrir al chofer del hotel para adquirir en las cercanías los productos que son requeridos de emergencia.

i) Facturación pendiente

Existe un problema administrativo en el que ordinariamente se cometen errores de facturación, lo cual provoca retrasos en los pagos, exceso de papeleo que se va acumulando y entorpecimiento de los procesos del departamento.

El artículo 153 de la Ley Federal del Trabajo (2022) marca que todo trabajador tiene derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento para mejorar su desempeño profesional y sus funciones, y con ello elevar su nivel de vida y productividad (Capítulo III BIS. De la Productividad, Formación y Capacitación de los Trabajadores, pp. 43).

Actualmente, dentro del departamento de compras se ha descuidado la capacitación del personal, por lo que es indispensable conocer las nuevas

tendencias que permitan realizar de forma más eficaz los procesos propios del área. Paralelamente, se le exige al trabajador que ponga más esfuerzo para lograr resultados en menor tiempo, provocando presión y estrés entre los integrantes de la empresa.

V. FUNDAMENTOS

EL PROCESO DE CAPACITACIÓN. ETAPAS E IMPLEMENTACIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO

1. La capacitación como concepto

La administración de recursos humanos en las empresas de servicios representa un punto nodal para que se logre la eficiencia de su operación. En ese tenor, la capacitación es una posibilidad para desarrollar a los miembros de la organización, pero, además, subsanar una serie de problemas que se presentan al no contar con los conocimientos o habilidades para realizar sus funciones.

De acuerdo con Chiavenato (2007) la capacitación mantiene variados significados, donde se le asocia con el desarrollo, la educación, el adiestramiento o la formación profesional; sin embargo, para esta investigación la capacitación se concibe como un proceso sistemático y organizado a través del cual los integrantes de una organización adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos (Chiavenato, 2007).

Rodríguez y Ramírez-Buendía (2010, p. 4) definen la capacitación como "la necesidad de la empresa de inducir un nuevo elemento en su estructura que le permita mantener en forma permanente su potencial de actuación y de cambio a través del conocimiento y desarrollo de las habilidades de sus componentes, lo que se transforma en una función más, como podría ser la de producción y que en estos casos responde a una función educativa con perspectiva de presente y de futuro".

El proceso de capacitación varía según las necesidades de cada empresa, esta ha existido durante mucho tiempo, y aunque no siempre los mismos elementos, en este siempre existe la necesidad de presentar un aprendizaje de tal manera que se conlleve de manera lineal, planeada y de acuerdo con las metas específicas a las que quiere llegar la organización.

De acuerdo con Gelaf (2010), la capacitación es la acción por medio de la cual la organización les ofrece a los empleados la posibilidad de ampliar sus competencias, actitudes, conocimientos y habilidades; contribuyendo así a los intereses de ambos al mejorar la comprensión de la misión y funciones de la organización.

Hay muchas razones por las que una empresa impartiría un plan de capacitación, de acuerdo con Villatoro (1990, como se citó en Zevallos 2016) las más importantes son aumentar los conocimientos en sus colaboradores, desarrollar en ellos la cultura del trabajo en equipo, cambiar e implementar aptitudes que vayan de acuerdo los valores y metas de la empresa; sin embargo, también existen otras razones menos positivas por las cuales se hace, por ejemplo, el cubrir una necesidad legal o copiar las estrategias de otra organización, entre otros.

Con la revolución industrial, por ejemplo, la capacitación se transformó e incorporó objetivos y métodos, que le permitiera a los empresarios e inversionistas aumentar la formación de sus trabajadores, su objetivo no solo era que aprendieran sobre la labor que realizaban, sino también, que expandieran sus conocimientos sobre las diferentes áreas, así se comenzarían a involucrar en distintos departamentos.

De acuerdo con Obando (2020), para que una organización tenga un mejoramiento en la calidad de sus empleados debe actualizarlos en nuevas tecnologías, en el uso de nuevas aplicaciones y en general en la aplicación

de herramientas innovadoras; sobre todo, porque después de la pandemia por COVID-19 la sociedad y el entorno empresarial cambiaron drásticamente.

Es así como se confirma que la capacitación mejora a los recursos humanos de una empresa, aprovecha el talento con los que cuenta el personal, incrementa las habilidades, desarrolla actitudes positivas y aumenta las aptitudes del colaborador para beneficio de la organización.

Dentro del sistema se encuentran distintos tipos de capacitación, los cuales son (Medina et al., 2021):

a) Por su formalidad

- Capacitación Informal. Se refiere a las enseñanzas y/o aprendizajes dados directamente al momento de realizar la operatividad y/o trabajo para el que fue seleccionado. El poder ofrecer al empleado una retroalimentación ayuda a que la actividad a desempeñar se realice de manera más precisa.
- Capacitación Formal. Son los que se han sido programadas para cumplir con necesidades específicas. Pueden durar desde un día hasta varios meses, según el tipo de curso, seminario, taller, etc.

b) Por su naturaleza

- Capacitación para el trabajo. Es aquella que se ofrece para incorporarse al empleo.
- Capacitación de orientación o inducción laboral: para familiarizar a nuevos colaboradores de la organización, por ejemplo, en caso de los

colaboradores ingresantes. Se implementan actividades que ayuden al empleado a integrarse con el resto del personal.

- Capacitación vestibular: es un sistema simulado, en el trabajo mismo, es decir, un simulacro que permite a los empleados tener una experiencia real de alguna actividad o función.
- Capacitación en el trabajo: se trata de la formación y práctica que tiene el empleado ya desempeñando un trabajo, esta le puede ayudar a promoverse a otro puesto o a mejorar su desempeño en el puesto actual.
- Entrenamiento de aprendices: período formal de aprendizaje de un oficio.
- Entrenamiento técnico: Es un tipo especial de preparación técnica o táctica del trabajo, de procedimiento específico o del manejo de máquinas y herramientas particulares.

c) Por su nivel ocupacional

- Capacitación de operarios
- Capacitación de obreros calificados
- Capacitación de supervisores
- Capacitación de jefes de línea
- Capacitación de líderes

Para un proceso de capacitación se busca que esta sea lo más imparcial y objetiva posible, por lo que se pretende que esta sea impartida por individuos completamente ajenos a la organización y especializados en el

tema. Este proceso estará orientado a crear un sistema que les permitirá a las organizaciones plantearse sus valores, donde es que se está, donde se quiere llegar, cuáles son sus principios, así como las vías que se necesitarán para llegar a su objetivo.

Realzar el valor del capital humano dentro de una organización es uno de los objetivos principales de la capacitación, guiándose por una filosofía que intenta comprender el ambiente social, laboral, familiar y la manera en que los individuos se desenvuelven, piensan y entienden los objetivos a los que quiere llegar la empresa.

2. Etapas del proceso de capacitación

Cuando la empresa pretende mejorar y hacer más precisos sus procesos de operación, deberá establecer estrategias y objetivos claros para la capacitación, los cuales se pueden alcanzar a corto, mediano o largo plazo. A partir de ahí deberá iniciar una planeación que le permita organizar cada una de las acciones a seguir para que se logren los resultados esperados. De acuerdo con Dolan et al. (2010) la efectividad del proceso de capacitación aumenta cuando se siguen una serie de pasos y a través de diferentes medios.

2.1 Diagnóstico de las necesidades de capacitación

Consiste en la búsqueda de evidencias que indiquen la existencia de problemas en la organización. Para dar solución a los problemas detectados y saber el camino a seguir es necesario un diagnóstico

Existen tres niveles de necesidades según Cornejo (2011):

- a) Necesidades a nivel organizacional: Se refiere a los problemas que generalmente tiene una organización. Niveles básicos y comunes.

- b) Necesidades de nivel ocupacional y operacional: Se refiere a las limitaciones con las que se enfrenta un colaborador en cuanto a aptitudes, habilidades y aprendizajes de un grupo selecto de personas y/o área determinada.
- c) Necesidades de nivel individual y humano: Se refiere a las diferencias existentes que presenta un empleado con respecto a la descripción del puesto.

El peso e importancia que tiene la capacitación dentro de una organización no puede ser menospreciada, ya que este proceso está directamente relacionado con el aumento de la calidad del trabajo, invertir en un proceso correcto mejora las actitudes de los trabajadores dentro de las empresas (Gobierno de México, 2023a).

La capacitación es vital y puede ser costosa para algunas organizaciones, de ahí que un diagnóstico de necesidades es el primer paso para concretar un programa, ya que mediante este se recolecta la información acerca de dónde se necesita un refuerzo o implementación de nuevos conocimientos, cuál será el contenido, así como identificar a los individuos de la organización que deben instruirse con determinadas habilidades, conocimientos y actitudes (STPS, 2008).

Existen diferentes fuentes para llevar a cabo un diagnóstico de necesidades de capacitación, tales como la evaluación del desempeño, la observación, el inventario de habilidades, el análisis de puesto, las entrevistas a jefes y supervisores, los informes periódicos o la reorganización del trabajo (Chiavenato, 2007); no obstante, para esta propuesta representan mayor importancia aquellas que provienen del análisis de los problemas de la empresa a través de la observación, de acuerdo con la participación activa. Ya que, de la primera, se pueden observar aquellas actividades,

procedimientos o funciones que no se realizan adecuadamente y generan incidentes entre las áreas acentuando la ineficacia e ineficiencia de los servicios; y la segunda, permite que a través de preguntas sobre ciertos temas se detecte la falta de conocimientos (Aguilar, 2019).

2.2 Planeación de la capacitación

De acuerdo con Dolan et al. (2010) un programa de capacitación puede ser direccionado en varias vertientes dependiendo el objetivo al que se quiera llegar, una de las utilizadas es el método denominado "Capacitar en el puesto", donde al individuo se le instruye mientras realiza las propias tareas del área, sin necesidad de recurrir a equipamiento especial o curso extra. Así mismo los programas de capacitación deben estar delimitados y diseñados específicamente para transmitir habilidades específicas al segmento previamente concretado.

Otro punto importante que tomar en cuenta es quien va a impartir la capacitación, esto será crucial para la capacitación, ya que, dependiendo de los conocimientos, habilidades que se quieran instruir es la persona que será elegida. En este punto de debe considerar que sea impartida por un catedrático, especialista en el área, el mismo jefe o supervisor del área, así como el mismo personal de recursos humanos, pueden ser una o más personas para garantizar el mejor entrenamiento posible.

Específicamente, Cornejo (2014) señala que los medios utilizados para un mejor desempeño en la capacitación dentro del puesto pueden ser:

- a) Asignar un capacitador directamente en el área de trabajo, que muestre y explique las tareas a realizar diariamente por el empleado.

- b) Combinar un aprendizaje donde el empleado se encuentre dentro del departamento y un taller adicional intercalándolos por determinadas horas.
- c) Asignar un empleado del área en cuestión para que este guíe, instruya y supervise al otro de menos experiencia, mostrando la manera correcta de realizar el trabajo.
- d) Diseñar un flujo funcional y óptimo donde los empleados puedan ser rotados dentro de los diferentes puestos del departamento para así obtener conocimientos diversos.

En caso contrario, Cornejo (2014) menciona que cuando se capacita fuera del puesto, los métodos a utilizar pueden ser;

- a) Proporcionar al individuo material audio visual donde se explique explícitamente las tareas a desarrollar y así tener accesos a ellas la cantidad de veces necesaria hasta comprender en su totalidad la labor a realizar.
- b) Utilizar páginas o videos interactivos que permita practicar y responder en tiempo real.
- c) Realizar material de aprendizaje dividido en diferentes capítulos para así el individuo tenga una auto instrucción.

De acuerdo con Dolan et al. (2010) un individuo obtendrá cierto porcentaje de conocimientos dependiendo a sus aptitudes, enseñanza del capacitador y el desarrollo de las competencias. Así mismo, puede dividirse en dos grupos, obtener un grado rudimentario, donde solo se obtienen conceptos básicos, concretar conocimientos o relaciones; y por otro lado,

se encuentra el grado completo que supone mejoramiento de habilidades previamente desarrolladas o experiencia.

La planeación del programa de capacitación requiere que se justifique esa necesidad de hacerlo, qué objetivos se lograrán, determinar los contenidos, seleccionar los métodos, los recursos y las actividades, diseñar los materiales didácticos y elegir el apoyo logístico y administrativo. Según García (2018) los pasos a seguir son:

- a) Crear instructivos para guiar el curso.
- b) Definir y acondicionar el área donde se llevará a cabo la capacitación.
- c) Contar con instrumentos y material necesario para las actividades, esto puede incluir TIC o blogs didácticos.
- d) Elegir al personal encargado de la capacitación.
- e) Tener la participación tanto de los participantes como de los jefes directos.
- f) Llevar a cabo evaluación de las actividades.
- g) Entregar constancias y/o diplomas por participación del curso.
- h) Realizar el registro de los resultados obtenidos para plasmarlos en los reportes a entregar.

2.3 Implementación de la capacitación

Para que un programa de capacitación sea considerado exitoso es importante considerar diferentes factores, es necesario ponerlo en marcha combinando esfuerzos, que se haga lo previamente planeado tomando en

cuenta los intereses de la institución, tiempos de los involucrados y fijar metas concretas.

Llevar a cabo el programa implica poder detectar las áreas de oportunidad de la empresa, de esta manera el responsable de desarrollar las actividades puede implementar cursos, realizar tareas y programas que básicamente representan un gran porcentaje de la administración de la capacitación.

Chiavenato (2007) señala que la fase de implementación forma un binomio donde el aprendiz y el instructor se organizan para lograr el conocimiento; los factores que permiten hacerlo son:

- a) Adecuar el programa a las necesidades detectadas para que se logren solucionar los problemas.
- b) La calidad de los materiales permitirá que haya una variedad de formas para la comprensión del tema, ya sea a través de audiovisuales, materiales gráficos, ejercicios, lecturas, etc.
- c) La colaboración del personal directivo, sobre todo de los jefes inmediatos y dirigentes de la empresa que permitirán valorar el esfuerzo y entusiasmo del personal, motivando su rendimiento.
- d) La calidad de los instructores, que facilitarán el aprendizaje, la comunicación y la confianza entre los miembros. Además, deben ser personas que conocen los procedimientos y funciones de la empresa y los puestos de trabajo.
- e) La calidad de los aprendices, ya que los empleados deben estar preparados para recibir la capacitación, deseosos de aprender y mejorar para que haya un cambio en su desempeño.

2.4 Evaluación de los resultados

La evaluación del programa es una actividad muy útil, ya que aquí es donde se determina si el programa cumplió con los objetivos, si fue realizada

correctamente primero se deben de determinar los datos correctos para que esta sea válida.

Se trata de la última fase del proceso de capacitación, por ello, se debe valorar si después de la capacitación aumentó la eficacia organizacional, si mejoraron los servicios, la imagen de la empresa, si mejoró el clima organizacional, la relación entre la empresa y los trabajadores, si aumentó la productividad, si disminuyeron los incidentes, entre otros factores que se han identificado (Chiavenato, 2007).

3. Adiestramiento y entrenamiento en el trabajo

El adiestramiento no es más que el proceso en el cual una organización pretende que sus colaboradores aumenten el nivel de sus habilidades, conocimientos o aptitudes con el fin de obtener un bienestar propio, optimizando los recursos, disminuyendo el tiempo al ejecutar una tarea y al mismo tiempo dirige al empleado a convertirse en el trabajador deseado con particularidades establecidas y propias que destaquen el nivel de la organización.

Los objetivos de un entrenamiento pueden ser (Garzona, 2012):

- a) Aumento en la productividad de los colaboradores.
- b) Desarrollar en el trabajador las habilidades adecuadas para realizar sus tareas de manera óptima.
- c) Implementar mejores procesos que efficienten y mejoren los resultados, sin importar el nivel jerárquico del empleado.
- d) Crear un ambiente más seguro para los empleados
- e) Reducir la rotación del personal.

- f) Promover un sistema de comunicación tanto a niveles internos como externos de la institución.
- g) Incrementar los ascensos internos.
- h) Reducir costos de operación por mal manejo de recursos.

Lo más importante no solo para el crecimiento comercial, sino también, la imagen y reputación de un hotel es tener un personal suficientemente capacitado y adiestrado, capaz de ser eficiente en la prestación de un mejor servicio que piense más allá de una retribución económica, involucrarse en el mejor desarrollo del establecimiento y sus estrategias.

El adiestramiento y entrenamiento están diseñados como un proceso en donde su objetivo es organizar de manera sistemática las habilidades de un individuo, orientándolo a desarrollar las destrezas necesarias para cumplir con las metas establecidas de una institución para así satisfacer las necesidades de esta mediante planeación estratégica que mejoren los resultados que se quieren alcanzar (Yisser, 2013).

En las organizaciones que buscan proporcionar oportunidades de adiestramiento de sus empleados desarrollan políticas que les permitan implementar lineamientos necesarios para un continuo desarrollo, queriendo así lograr:

- a) Perfeccionar las habilidades y actualizar los conocimientos de los empleados para realizar sus actividades.
- b) Detectar niveles de riesgo y prevenir accidentes de trabajo
- c) Instruir al empleado para cubrir vacantes nuevas.
- d) Incrementar el desempeño de los empleados.
- e) Capacitar al empleado para que ocupe mejores puestos.
- f) Instruir al personal para que detecte sus propias áreas de oportunidad.

- g) Enseñar los beneficios de una superación profesional.
- h) Ayudar con el desarrollo de los individuos.

La ley hace responsable a la organización para que esta busque mejores maneras de cubrir sus propias necesidades, analizando costos, manteniendo un presupuesto fijo, de definir, seleccionar e inscribir a los participantes de los programas de capacitación, así como de llevar un registro y proceso lineal para llegar a un fin.

4. Marco legal de la capacitación en México

La capacitación en México mantiene un marco legal a través de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (Cámara de Diputados, 2023), en esta se establece que es obligación de las organizaciones capacitar al personal. También se encuentra regulada de manera específica por la Ley Federal del Trabajo (LFT) reformada el 27 de diciembre de 2022.

La LFT (2022) en su Capítulo III BIS de la Productividad, Formación y Capacitación de los Trabajadores establece que:

Artículo 153-A. Los patrones tienen la obligación de proporcionar a todos los trabajadores, y éstos a recibir, la capacitación o el adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida, su competencia laboral y su productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o la mayoría de sus trabajadores.

Para dar cumplimiento a la obligación que, conforme al párrafo anterior les corresponde, los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento se proporcione a éstos dentro de la misma empresa o fuera de ella, por conducto de personal propio, instructores

especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados, o bien mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan.

Las instituciones, escuelas u organismos especializados, así como los instructores independientes que deseen impartir formación, capacitación o adiestramiento, así como su personal docente, deberán estar autorizados y registrados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Los cursos y programas de capacitación o adiestramiento, así como los programas para elevar la productividad de la empresa, podrán formularse respecto de cada establecimiento, una empresa, varias de ellas o respecto a una rama industrial o actividad determinada.

La capacitación o adiestramiento a que se refiere este artículo y demás relativos, deberá impartirse al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo; salvo que, atendiendo a la naturaleza de los servicios, patrón y trabajador convengan que podrá impartirse de otra manera; así como en el caso en que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeñe, en cuyo supuesto, la capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo.

Artículo 153-B. La capacitación tendrá por objeto preparar a los trabajadores de nueva contratación y a los demás interesados en ocupar las vacantes o puestos de nueva creación.

Podrá formar parte de los programas de capacitación el apoyo que el patrón preste a los trabajadores para iniciar, continuar o completar ciclos escolares de los niveles básicos, medio o superior.

Artículo 153-C. El adiestramiento tendrá por objeto:

I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades de los trabajadores y proporcionarles información para que puedan aplicar en sus actividades las nuevas tecnologías que los empresarios deben implementar para incrementar la productividad en las empresas;

II. Hacer del conocimiento de los trabajadores sobre los riesgos y peligros a que están expuestos durante el desempeño de sus labores, así como las disposiciones contenidas en el reglamento y las normas oficiales mexicanas en materia de seguridad, salud y medio ambiente de trabajo que les son aplicables, para prevenir riesgos de trabajo;

III. Incrementar la productividad; y

IV. En general mejorar el nivel educativo, la competencia laboral y las habilidades de los trabajadores.

Artículo 153-D. Los trabajadores a quienes se imparta capacitación o adiestramiento están obligados a:

I. Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que formen parte del proceso de capacitación o adiestramiento;

II. Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación o adiestramiento, y cumplir con los programas respectivos; y

III. Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud o de competencia laboral que sean requeridos.

Artículo 153-E. En las empresas que tengan más de 50 trabajadores se constituirán Comisiones Mixtas de Capacitación, Adiestramiento y Productividad, integradas por igual número de representantes de los trabajadores y de los patrones, y serán las encargadas de:

I. Vigilar, instrumentar, operar y mejorar los sistemas y los programas de capacitación y adiestramiento;

II. Proponer los cambios necesarios en la maquinaria, los equipos, la organización del trabajo y las relaciones laborales, de conformidad con las mejores prácticas tecnológicas y organizativas que incrementen la productividad en función de su grado de desarrollo actual;

III. Proponer las medidas acordadas por el Comité Nacional y los Comités Estatales de Productividad a que se refieren los artículos 153-K y 153-Q, con el propósito de impulsar la capacitación, medir y elevar la productividad, así como garantizar el reparto equitativo de sus beneficios;

IV. Vigilar el cumplimiento de los acuerdos de productividad; y

V. Resolver las objeciones que, en su caso, presenten los trabajadores con motivo de la distribución de los beneficios de la productividad.

Para el caso de las micro y pequeñas empresas, que son aquellas que cuentan con hasta 50 trabajadores, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social y la Secretaría de Economía estarán obligadas a incentivar su productividad mediante la dotación de los programas a que se refiere el artículo 153-J, así como la capacitación relacionada con los mismos. Para tal efecto, con el apoyo de las instituciones académicas relacionadas con los temas de los programas referidos, convocarán en razón de su rama, sector, entidad federativa o región a los micro y pequeños empresarios, a los trabajadores y sindicatos que laboran en dichas empresas.

Artículo 153-H. Los planes y programas de capacitación y adiestramiento se elaborarán dentro de los sesenta días hábiles siguientes a que inicien las operaciones en el centro de trabajo y deberán cumplir los requisitos siguientes:

- I. Referirse a periodos no mayores de dos años, salvo la capacitación a que se refiere el segundo párrafo del artículo 153-B;
- II. Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa;
- III. Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y el adiestramiento al total de los trabajadores de la empresa;
- IV. Señalar el procedimiento de selección, a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría; y
- V. Deberán basarse en normas técnicas de competencia laboral, si las hubiere para los puestos de trabajo de que se trate.

5. Fundamentación legal para la capacitación turística

La Ley Federal de Turismo (2023) en sus capítulos XXVI, XXVII, XXVIII, XXIX, XXX, XXXI establece que:

Artículo XXVI. La capacitación de calidad a los empresarios y empleados en la empresa se refleja en una buena administración, por lo cual, a falta permanente de la misma, se dan ineficiencias en la operación, que repercuten en los altos costos y mal servicio que recaen directamente sobre el consumidor beneficiando a la competencia.

Artículo XXVII. El desarrollo de una empresa se da en función del desarrollo de sus miembros o los que en ella participan, así como de aquellos que tienen una relación directa en los servicios o productos que se ofrecen. Por tal motivo es importante mejorar permanentemente las condiciones de vida de los empleados y trabajadores de la empresa o institución turística, lo cual sólo puede ser posible bajo esquemas de capacitación y adiestramiento, los

cuales tienen efectos multiplicadores positivos para la actividad en su conjunto.

Artículo XXVIII. Los recursos destinados a la capacitación deberán entenderse siempre como inversiones, no como gastos de la empresa e institución turística. Capacitar al trabajador es desarrollar a la empresa, al propio trabajador, a su familia, al destino y por ende a la actividad y al mercado laboral.

Artículo XXIX. Apoyar la creación de instituciones de capacitación y la formación de capacitadores es materia fundamental para el desarrollo de los servicios y de los productos turísticos.

Artículo XXX. Reforzar la identidad nacional, las costumbres y salvaguardar la riqueza del lenguaje y la cultura es responsabilidad de todos aquellos que participan en la actividad turística, puesto que además de que forman parte del patrimonio histórico y cultural, se pueden constituir en el atractivo y el motivo de viaje de connacionales y extranjeros.

Artículo XXXI. Incorporar a la población oriunda en las zonas donde se desarrollen los destinos turísticos evita problemas de transculturación segregación racial, que únicamente dan como resultado áreas de marginación que deterioran la actividad en su conjunto, así como la imagen ante los posibles consumidores, respetando sus costumbres y creencias.

Artículo 65. La Secretaría participará en la elaboración de programas de profesionalización turística y promoverá, en coordinación con las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, gobiernos de los Estados, Municipios y el Distrito Federal, organismos públicos, privados y sociales, nacionales e internacionales, el establecimiento de escuelas y centros de educación y capacitación para la formación de profesionales y

técnicos en ramas de la actividad turística. Así mismo establecerá lineamientos, contenidos y alcances a fin de promover y facilitar la certificación de competencias laborales. En los citados programas se deberá considerar la profesionalización respecto a la atención de las personas con discapacidad.

Colaborar con la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (2023), en el desarrollo de programas de fomento al empleo turístico, así como de capacitación y profesionalización de la actividad turística, incorporando a las personas con discapacidad;

Artículo 31.- La Secretaría, a través de su órgano desconcentrado denominado Centro de Estudios Superiores en Turismo, realizará acciones para mejorar y complementar la enseñanza turística a nivel superior y de posgrado, dirigida al personal directivo de instituciones públicas, privadas y sociales.

De acuerdo con la Ley General de Turismo del Estado de Baja California Sur (México, 2023) establece en su Capítulo II De la Capacitación Turística que:

Artículo 54.- La Secretaría promoverá acciones en coordinación con las autoridades educativas competentes, para que los fundamentos de la cultura turística formen parte de los planes y programas de estudios desde los niveles educativos básicos, así como en las carreras técnicas y profesionales que sobre el turismo se impartan en la Entidad.

Artículo 55.- La Secretaría tendrá a su cargo un registro de centros de enseñanza e investigación dedicados a la especialidad de turismo, reconocidos oficialmente por las autoridades educativas.

Artículo 56.- La Secretaría propondrá al Titular del Ejecutivo del Estado, la celebración de acuerdos con la Secretaría Federal, autoridades educativas

y laborales, para la implementación de programas relacionados con la capacitación de empresarios, trabajadores y servidores públicos del ramo turístico sobre los conocimientos necesarios para el desarrollo de sus actividades, en los términos que establezca el marco legal vigente, debiendo impulsarse, preponderantemente, el aprendizaje del idioma inglés para el sector turístico.

Por otro lado, el Programa Sectorial de Turismo de Baja California Sur 2015-2021, menciona que:

El objetivo es elevar la calidad de los servicios turísticos a través de programas de capacitación a personal de contacto, mandos medios y gerenciales que fortalezca el recurso humano del sector turístico y garantice la permanencia de fuentes de empleo y bienestar económico y social.

La meta, contar con un padrón de proveedores confiables, reconocidos por su calidad, Recursos humanos certificados y con competencias para turismo de clase mundial, así como incrementar la obtención de distintivos de calidad en servicios turísticos

Y como líneas de acción:

- a. Promover la certificación de proveedores de servicio turístico, mediante alianzas con los sectores públicos y privados de educación, así como con las dependencias estatales y nacionales adecuadas.
- b. Incrementar el número de distintivos, dando apoyo económico o mediante alianzas estratégicas para lograr certificaciones en servicios turísticos.

- c. Capacitar al sector para servicios de clase mundial, partiendo de la formación de los sudcalifornianos y su incorporación al sector.
- d. Aumentar el número de personal con certificación en estándares de competencia "Atención a Comensales" y "Manejo Higiénico de Alimentos".
- e. Aumentar el número de personal calificado conforme a las normas oficiales mexicanas: Guías de turistas y Guías de naturaleza y aventura en los cinco municipios.

La SECTUR regula la capacitación turística a través del Acuerdo por la Capacitación Turística de México (ACTURMEX). Este acuerdo es entre la SECTUR y los gobiernos estatales y municipales, las cámaras empresariales turísticas, las organizaciones sindicales y las instituciones educativas (Gobierno de México, 2023a).

El ACTURMEX tiene como objetivo promover la capacitación turística en México, para mejorar la calidad de los servicios turísticos y la competitividad del sector. Establece los siguientes lineamientos para la capacitación turística (Gobierno de México, 2023a):

- a) Los trabajadores del sector turístico tienen derecho a recibir capacitación.
- b) La capacitación turística debe ser impartida por instituciones autorizadas por la SECTUR.
- c) La capacitación turística debe estar alineada con las necesidades del sector turístico.

Para que la SECTUR cumpla estos objetivos cuenta con la Dirección General de Profesionalización y Competitividad Turística, que es la instancia encargada de promover, coordinar y supervisar la capacitación turística en México. La Dirección General de Profesionalización y Competitividad Turística tiene las siguientes funciones (Gobierno de México, 2023b):

- a) Establecer los lineamientos para la capacitación turística en México.
- b) Autorizar y registrar a las instituciones que imparten capacitación turística.
- c) Supervisar la calidad de la capacitación turística impartida.
- d) Promover la capacitación turística entre los trabajadores y las empresas.

Por otra parte, en Baja California Sur, la capacitación de personal a nivel sector turístico está regulada por la Secretaría de Turismo y Economía (SETUE). La SETUE es la dependencia del gobierno estatal encargada de la política turística en el estado (SETUE, 2023).

La SETUE regula la capacitación turística a través de la Ley de Turismo para el Estado de Baja California Sur. Esta establece que la SETUE debe promover la capacitación turística en el estado, para mejorar la calidad de los servicios turísticos y la competitividad del sector.

La SETUE es la responsable de la aplicación de la Ley de Turismo. Para ello, cuenta con la Dirección de Capacitación y Cultura Turística, que es la instancia encargada de promover, coordinar y supervisar la capacitación turística en el estado.

La Dirección de Capacitación y Cultura Turística tiene las siguientes funciones (SETUE, 2023):

- a) Establecer los lineamientos para la capacitación turística en el estado.
- b) Autorizar y registrar a las instituciones que imparten capacitación turística.
- c) Supervisar la calidad de la capacitación turística impartida.
- d) Promover la capacitación turística entre los trabajadores y las empresas.

La SETUE también cuenta con el Centro de Capacitación y Certificación Turística de Baja California Sur que es un organismo público descentralizado que tiene como objetivo promover la capacitación y el desarrollo de competencias laborales en el sector turístico. El ofrece cursos de capacitación turística en diversas áreas, a través de sus propios centros de capacitación y de convenios con instituciones públicas y privadas.

VI. LA HOTELERÍA Y EL VALOR DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS

1. El sector hotelero

El turismo sigue constituyendo una parte fundamental de la economía mundial, que precisa de una mayor comprensión de las empresas que lo integran para poder superar la actual crisis económica, con la adopción de estrategias que impulsen su crecimiento y fortalezcan su competitividad (Alberca y Parte, 2013).

Lillo-Bañuls y Casado-Díaz (2011, p. 774) anotan que “el sector turístico es un sector que ha resistido especialmente bien en los peores momentos del reciente ciclo económico y en el que se ocupan en mayor proporción algunos de los colectivos de trabajadores entre los cuales las variables laborales alcanzan sus peores valores”.

Para muchos países la existencia del turismo representa un gran impulso tanto económico como social y ambiental. En México, por ejemplo, el titular de la Secretaría de Turismo (SECTUR) Miguel Torruco Marqués señaló que para 2022 se tuvo un incremento del 20.3% en comparación con 2021 en cuanto a llegada de turistas internacionales, ocupando el 6° lugar a nivel mundial de acuerdo con el ranking proporcionado por la Organización Mundial del Turismo (OMT) (SECTUR, 2023).

Adicional, en el mismo comunicado se resaltó el hecho de que México ocupa el séptimo lugar en infraestructura hotelera con 24 mil hoteles y 854 mil cuartos disponibles a nivel nacional (SECTUR, 2023).

Tabla 2. Top 10 OMT de países por llegadas de turistas internacionales 2023

Posición 2022	Posición 2023	País	2023
1	1	Francia	89 millones de visitas
2	2	España	84 millones de visitas
3	3	Estados Unidos	79 millones de visitas
Sin dato	4	China	66 millones de visitas
5	5	Italia	65 millones de visitas
4	6	Turquía	51 millones de visitas
6	7	México	45 millones de visitas
Sin dato	8	Tailandia	40 millones de visitas
8	9	Alemania	40 millones de visitas
7	10	Reino Unido	39 millones de visitas

Fuente: Barómetro (OMT, 2023).

Después de la pandemia ocasionada por el virus de COVID-19 ocurrida a nivel mundial, el sector turístico ha comenzado a reestablecerse después de que cayó significativamente durante el año 2020. El aumento va desde 72.2% en llegada de turistas y un 62.6% en gasto (SECTUR, 2023).

Por su parte, la industria hotelera se ha convertido en una de las más importantes para la economía de México, debido a su alto aporte al Producto Interno Bruto (PIB), de acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) en 2022, el PIB del sector turístico aportó 7.5 % del PIB nacional del cual el alojamiento ocupa el 32.8 % del total (INEGI, 2022); lo que lo convierte en un pilar fundamental para el sector.

La agrupación más importante que desarrolla y promueve a las empresas de hospedaje en el país es la Asociación Mexicana de Hoteles y Moteles (AMHM, 2023), la cual representa a 6,800 de las empresas más importantes del ramo, nacionales y extranjeras, con alrededor de 100 asociaciones.

Igualmente, la Asociación de Cadenas Hoteleras en México (ACHM) es una organización que representa a las empresas de hospedaje en México. Sin embargo, no son las únicas organizaciones que desarrollan y promueven estas empresas, existen otras organizaciones importantes como la Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio, Servicios y Turismo (CONCANACO-SERVYTUR).

2. Hotelería

La industria hotelera ha pasado por diferentes cambios y transiciones que van desde las primeras posadas donde el objetivo solo era pasar la noche hasta hoy en día donde los complejos incluyen un gran número de servicios. El hospedaje ha pasado por un sistema de evolución que va desde donde los hoteles ya cuentan con grandes sistemas financieros para ingresos, gestionar las reservas masivas, llegadas de miles de huéspedes en tiempos reducidos tanto como facilitación de procesos hidráulicos, mecánicos y de mantenimiento (Navarro, 2015).

El sector hotelero se puede concebir como todos aquellos establecimientos que se dedican profesional y habitualmente a proporcionar alojamiento a las personas, con o sin servicios de carácter complementario (Mestres, 2020, p. 11).

A pesar de que la función principal de la hotelería por definición es ofrecer un lugar donde pasar la noche, actualmente la mayoría de las grandes y pequeñas empresas ofrecen una amplia cantidad de servicios y actividades complementarias con el fin de ayudar al cliente a facilitar y hacer su estadía más placentera; estos mismos servicios impulsan de diferentes maneras la actividad económica, ya que generan empleo, utilizan diversos recursos tanto materiales como tecnológicos que fomentan las cadenas productivas en los destinos.

Hoy en día las cadenas hoteleras tienen la necesidad de adaptarse a las diferentes necesidades de la sociedad por lo que deben ofrecer una gran variedad de servicios significativos que capten y atraigan a la mayor cantidad de clientes, así hoy en día se ofrecen habitaciones inteligentes, energías renovables, servicios innovadores, gastronomía local, entre otros. Igualmente, en algunos hoteles el huésped puede pedirse un café, jugar un partido de tenis, utilizar el servicio de masajes o disfrutar de un videojuego (Aksuite, 2022).

Existen leyes y reglamentos que ofrecen un marco legal a los hoteles para la clasificación hotelera y los lineamiento de operación legal, tal es el caso del Reglamento de establecimientos de hospedaje (DOF, 1982) el cual especifica como deben operar de forma legal; mientras que los Lineamientos del Sistema de clasificación hotelera (DOF, 2016) menciona que corresponde a la Secretaría de Turismo instaurar la regulación para la clasificación de negocios hoteleros y de hospedaje, considerando las categorías de 1 a 5 estrellas; además, determina los servicios que deben ofrecer, tales como acceso, comunicación, habitación y baño, alimentos y bebidas, recepción, control de temperatura, servicios y áreas públicas.

El prestador de servicios de hospedaje puede seleccionar una vocación entre las siguientes: *boutique*, *bed & breakfast*, *carretera*, *ciudad*, *centro histórico*, *eventos y convenciones*, *express*, *hacienda*, *lujo*, *negocios*, *playa*, *reserva*, *servicios completos*, *servicios selectos*, *servicios limitados* o *todo incluido* (DOF, 2016). La SECTUR utiliza estas vocaciones para clasificar los alojamientos y para promover el turismo en México.

Tanto en México como a nivel mundial, la hotelería es una industria que está creciendo día con día y ha ido evolucionando conforme a los cambios políticos, económicos y sociales del entorno, ha tenido que adaptarse al

proceso de globalización que se está viviendo en este mundo moderno; así mismo los avances tecnológicos afectan de manera importante los mercados los cuales hoy en día son más exigentes (Reyes-Santiago y Sánchez-Medina, 2015).

La hotelería ha sufrido tal variedad de cambios y transformaciones a nivel mundial que ha dado pie a transformarse en el sector con uno de los mayores crecimientos económicos de los últimos años dando como consecuencia a que comúnmente sea asociado a un progreso socioeconómico del país en el que está presente, especialmente en aquellos que están en vías de desarrollo (Du Toit, Fourie, & Trew, 2010).

En la parte interna, la gestión de los hoteles sigue siendo a través de sistemas, técnicas y tecnologías que permitan abreviar tiempos, funciones y desarrollando calidad para el logro de los objetivos empresariales. En ese sentido, como organización, los hoteles deben integrar sistemas técnicos, de dirección, humanos, culturales y políticos, que coordinados y ordenados forman una estructura organizativa (Parra y Calero, 2006).

3. Funciones y áreas de los hoteles

De acuerdo con Barragán (2010) las diferentes áreas de un hotel tienen una serie de responsabilidades o funciones específicas para que el establecimiento opere de manera armoniosa para así cumplir con las expectativas y satisfacer al huésped, entre los diferentes departamentos.

a) Dirección o Gerencia

Es el área donde se planea y organiza todas las actividades que se llevaran a cabo dentro del establecimiento, así como asegurarse que están sean cumplidas y desarrolladas de manera correcta y objetiva mediante los procesos previamente establecidos.

El término de dirección está orientado a comprender el proceso de llevar a cabo actividades eficientemente con personas y por medio de ellas, para lo que se tendría que pensar en seguir el proceso administrativo; es decir, desde la dirección se planifica, organiza, dirigen y controlan todas las actividades a fin de cumplir con las metas establecidas en la empresa (Parra y Calero, 2006).

Responsabilidades.

- Mantenerse al tanto de que la operación del establecimiento sea la correcta mediante la delegación de las diferentes necesidades.
- Mantener los estándares tanto de calidad como de higiene, etc.
- Asegurarse de que las relaciones internas y externas de los colaboradores sea la correcta.

b) División Cuartos

La organización interna del hotel ha seguido el sistema de departamentalización, por lo que esta área tiene funciones muy específicas y ha llegado a ser de las más importantes en la hotelería, ya que a través de lo que se realiza ahí puede depender la ocupación de los cuartos. En este departamento se incluyen otros de relación estrecha como la lavandería, teléfonos, ama de llaves, recepción, mantenimiento y reservaciones (Barragán, 2010)

Su objetivo principal es mantener las habitaciones, áreas comunes y en general el hotel en excelentes condiciones físicas, esto a través de planeación de estrategias tanto como para mantener el establecimiento limpio como para el reemplazado de equipos y suministros necesarios para

el cumplimiento de las tareas y ofreciendo el mejor servicio para los huéspedes.

Responsabilidades:

- Se encarga de la limpieza de las habitaciones y se asegura que las condiciones sean óptimas y seguras para los huéspedes.
- Desarrolla las estrategias para la correcta limpieza de las áreas comunes y las áreas administrativas del hotel.
- Lleva el control y registro de los suministros, materiales y herramientas empleados para la limpieza de las diferentes áreas.
- Supervisa y dirige al personal para la correcta ejecución de las tareas asignadas.

c) Recepción

Es el área encargada de registrar, controlar y planear las entradas y salidas de los huéspedes dentro del hotel, así como monitorea las llamadas de estos con el fin de que estas actividades sean realizadas con eficiencia, calidad y prontezza. Así mismo, informa a otras áreas los requerimientos de los clientes en cuanto a servicios.

La permanencia del huésped puede llegar a ser en su mayoría responsabilidad de recepción, ya que desde la llegada de este el personal se encuentra en contacto hasta su salida, si tiene una buena acogida y se solucionan todas sus peticiones, el huésped estará entusiasmado de permanecer.

Responsabilidades:

- Proporciona toda clase de información.

- Responsable del correcto registro de *check in* y *check out* de los huéspedes bajo las políticas establecidas.
- Cobro correcto de los servicios totales consumidos y solicitados por los huéspedes.
- Recepción y resolución de las quejas y sugerencias que los huéspedes informan acerca del establecimiento o algún servicio consumido.
- Organización y coordinación del personal de *Front desk* para el cumplimiento de las tareas y metas previamente planeadas y establecidas.
- Mantiene la comunicación entre el establecimiento y los huéspedes.

d) Seguridad

Área encargada de mantener, monitorear y garantizar que se mantenga el orden en el establecimiento, así como cuidar y vigilar las diferentes áreas para que las actividades sean realizadas de forma segura siempre priorizando la integridad tanto en los huéspedes como colaboradores y los activos del hotel.

Responsabilidades:

- Garantizar que el reglamento interior del hotel sea cumplido tanto por huéspedes tanto como por colaboradores.
- Es responsable de cuidar y preservar los bienes materiales de la empresa, así como priorizar la integridad física de huéspedes y colaboradores.
- Mantener el orden en las diferentes áreas comunes.

- Capacita e informa a su personal acerca de los procedimientos a seguir en caso de riesgo.
- Evita el infiltramiento de terceros al establecimiento.

e) Alimentos y Bebidas

El departamento de Alimentos y Bebidas desempeña un papel vital en la experiencia general de los huéspedes, los ingresos y la rentabilidad de un hotel. Una gestión eficiente y la entrega de un servicio de alta calidad en esta área son esenciales para el éxito y la reputación del establecimiento.

Es el área encargada de supervisar y mantener la calidad de los alimentos y bebidas que son producidas en el establecimiento, asegurar que todos los suministros sean tratados con la higiene y calidad establecida por la ley con el fin de satisfacer al cliente.

El departamento de Alimentos y Bebidas (A&B) en un hotel es una parte fundamental de la operación hotelera y desempeña un papel crucial en la satisfacción de los huéspedes y en el éxito general del establecimiento. Algunas de las razones son la calidad de la comida ya que es un factor determinante en la satisfacción de los huéspedes. Un servicio de AyB bien gestionado puede hacer que los huéspedes se sientan bienvenidos y atendidos, lo que puede llevar a críticas positivas, la fidelización de los clientes y recomendaciones a otros. Igualmente, este departamento alberga eventos, reuniones y banquetes.

Responsabilidades:

- Registro de ingresos y egresos de la materia prima de los diferentes centros.
- Coordinación de eventos y gastos de estos.

- Coordina y supervisa la operación de los distintos establecimientos que depender de él.
- Mantener los estándares de calidad e higiene establecidos por la ley al momento de la elaboración de los diferentes alimentos.
- Mantenerse informado sobre la oferta y demanda del mercado para mantener a la vanguardia con el fin de mejorar el servicio.

f) Ingeniería y mantenimiento

Se trata de un departamento cuyo fin es mantener la seguridad y el excelente funcionamiento del inmueble, así como mejorar procesos que permitan el uso adecuado de recursos, preservar las instalaciones y asegurar una correcta distribución de energía.

Esta área es fundamental para garantizar que todas las instalaciones y sistemas del establecimiento funcionen de manera segura, eficiente y sin interrupciones. Se encarga de asegurar que las habitaciones, áreas comunes, sistemas de climatización, fontanería, electricidad y otros componentes del hotel estén en buen estado. Esto contribuye a la comodidad y la seguridad de los huéspedes. Puede ayudar a implementar medidas de eficiencia energética para reducir los costos operativos y minimizar el impacto ambiental del hotel.

Responsabilidades:

- Supervisar que los equipos del establecimiento estén siendo utilizados de manera correcta y para la actividad designada.
- Diseñar estrategias que le permitan al establecimiento optimizar el gasto de recursos materiales y financieros.

- Garantizar y proveer de recursos materiales y humanos necesarios para mantener en correcto funcionamiento del hotel según las necesidades establecidas.
- Participar en las brigadas de emergencia con el fin de estar preparados para situaciones de riesgo o emergencia para salvaguardar la integridad del inmueble, los equipos y sobre todo de huéspedes y colaboradores.
- Diseña, coordina y guía remodelaciones y cambios estructurales de mejora.
- Programa inspecciones regulares y realiza mantenimiento preventivo en lugar de esperar a que ocurran problemas.

g) Recursos Humanos

Es el área encargada de gestionar y administrar cualquier tema referente al capital humano con el que cuenta el hotel, así como capacitar y adiestrar a los colaboradores de acuerdo con las metas establecidas y las políticas internas de la empresa.

El departamento de Recursos Humanos desempeña un papel crítico en la gestión y el éxito de un hotel, ya que es responsable de reclutar, seleccionar y contratar al personal del hotel, estableciendo sistemas de evaluación del desempeño que permiten medir y mejorar el rendimiento de los empleados. Es un área que debe cumplir con las normativas laborales y regulaciones para evitar sanciones legales.

Responsabilidades:

- Coordina y administra a su personal para cubrir todas las necesidades administrativas del área.

- Mantener las relaciones laborales de empresa- empleado en orden y conforme a la ley.
- Mantener dentro de nómina al número de empleados correctos con bajas, altas en IMSS, modificación de salarios, incapacidades, etc.
- Liderar y planear las actividades de reclutamiento y selección del personal para las diferentes áreas.
- Ofrecer capacitación y adiestramiento a los empleados para mantener una mejora de procesos continua.
- Administra beneficios, licencias y otras cuestiones relacionadas con la compensación y los beneficios para el personal.

h) Ventas

Se encarga de promover, coordinar, impulsar y mantener las ventas de todos los servicios ofrecidos por el hotel, esto incluye venta de habitaciones, eventos, centros de consumo, actividades extras, etc., siempre manteniendo la calidad de estos.

Responsabilidades:

- Promoción del hotel y de los diferentes servicios ofertados.
- Llegar a la meta establecida de ingresos monetarios con la venta de servicios.
- Trabaja de la mano con el departamento de alimentos y bebidas para promover los centros de venta de insumos, así como de ventas privados.

- Conseguir clientes, mantener la promoción y marketing de la empresa dentro y fuera del establecimiento.

i) Almacén

Departamento encargado de la gestión de los diferentes insumos necesarios para el correcto funcionamiento del hotel de la mano de las diferentes áreas involucradas y siempre respetando los estándares de calidad e higiene establecidos por la ley, así mismo, se encarga de realización de inventarios, conteos y almacenamiento oportuno para cubrir completamente las necesidades del hotel.

Responsabilidades:

- Registro de las órdenes de compra.
- Mantener estándares en los productos solicitados por las áreas.
- Lleva un control y registro de los proveedores actuales y nuevos.
- Control de salidas de los diferentes productos almacenados para distribución en las diferentes áreas.
- Recepción de mercancía proveniente de proveedores.

4. El área de compras en la hotelería

En el sector hotelero el departamento de compras es uno de los más importantes y con más peso, ya que es el encargado de adquirir y proveer los insumos y materiales para la correcta prestación de los servicios y estos mismos sean llevados con prontitud, calidad, y eficacia.

De acuerdo con Pérez y Sabia (2014) es muy importante que las compras se centralicen en algún departamento que se haga responsable de ellas, pues de esta manera se obtienen muchas ventajas, entre ellas:

- a) Uniformidad en las compras.
- b) No se distrae a otros jefes o supervisores.
- c) Mejor control por parte de la gerencia.
- d) Menor posibilidad de corrupción.
- e) Mejor selección de precios.
- f) Mejor selección de proveedores.

Así mismo, López (2017) también menciona que el proceso de compras debe de seguir una serie de pasos concisos para poder funcionar de manera adecuada.

- a) El proceso empieza con el surgimiento de una necesidad de compra de algún material, alimento, maquinaria, suministro, etc.
- b) Se procede a realizar una solicitud de compra que debe ser realizada por el departamento que requiera el material y/o suministro y por consiguiente debe ser autorizada por el jefe del departamento.
- c) Se debe de realizar una cotización con proveedores ya existentes en su cartera para evaluar el producto que se requiere, en caso de que no se encuentre el producto o no convenza en el precio con los antes mencionados se procede a una búsqueda externa.
- d) El responsable de la compra analiza la calidad, la oferta y funciones más ventajosas que determina que proveedor es más apto para surtir el producto.

- e) Por consiguiente, se procede a realizar una orden de compra, este es el documento mediante el cual el departamento de compras del hotel solicita a un proveedor específico la mercancía que el departamento le pidió a través de la solicitud de compra. En esta orden se debe especificar el tipo de materiales con sus estándares, cantidad, precio, tiempo de entrega y datos del hotel para que hagan la facturación correcta.
- f) Se envía una copia al almacenista para que, al llegar el pedido, pueda comparar la cantidad, calidad, precio y periodo de entrega. El gerente de compras debe darle seguimiento a estos pedidos para que sean surtidos puntualmente de acuerdo con lo prometido por el proveedor.
- g) Al recibirse la mercancía se debe de comprobar datos, que venga en condiciones idóneas, y con la calidad pactada. De no ser así se procese a la devolución de la mercancía al proveedor y se realiza un nuevo proceso de compra.
- h) De quedarse con el producto se procede a registrarse en almacén o en el área donde fue solicitado para comenzar a distribuirse, y así satisfacer la demanda del área.

5. Funciones y operación del área de compras

Para hablar del desarrollo del departamento de compras, es necesario mencionar la forma en que una organización debe estructurar sus procesos antes y durante el desarrollo de las actividades diarias que le competen. Koontz y Weihrich (2003, p. 122) afirman que “la administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos [...]”. Puesto que adicionalmente deben tener clara la relación entre la eficacia y eficiencia a desarrollar en cada proceso, así como las personas que componen la

organización especialmente las relacionadas con el desarrollo de las actividades específicas de compras.

La gestión del departamento de compras es un proceso repetitivo que va más allá de la compra de un bien a cambio de una cantidad monetaria anteriormente establecida, es todo un proceso que lleva por detrás toda una planeación, seguimiento y control meticuloso de los insumos que serán adquiridos por el establecimiento los cuales tendrán una repercusión positiva o negativa en los huéspedes o colaboradores según la calidad con la que se hayan adquirido (Heredia, 2014).

De acuerdo con Acosta y González (2008) existen dos modelos de gestión de compras:

- a) Modelos Centralizado: Es donde la gestión de compra de todos los insumos necesarios para el hotel es llevada por una única unidad administrativa la cual es la encargada de satisfacer las necesidades de los demás departamentos, llevando la asignación de las órdenes de compras, presupuestos y costos.
- b) Modelo descentralizado: Proceso en donde cada área independiente del establecimiento es responsable de las adquisiciones llevadas de los insumos según sus necesidades, aquí el departamento debe de llevar el presupuesto, costo y almacenamiento propiamente.

De acuerdo con Schoenherr et al. (2012) se establece que una correcta función del departamento de compras en el sector hotelero debe incluir siete puntos fundamentales:

- a) Garantizar un flujo constante de los insumos y servicios requeridos para la correcta función del establecimiento.

- b) Inversión mínima en los inventarios.
- c) Mantener la calidad de los productos en los más altos estándares.
- d) Conseguir relaciones con los proveedores mejor posicionados y que mantengan su nivel competitivo del mercado.
- e) Conseguir el costo más bajo mediante la estandarización de los insumos.
- f) Fomentar y conseguir relaciones tanto nacionales como internaciones.

6. Puestos en el área de compras y funciones

De manera permanente, el tener un personal capacitado es una de las necesidades más importantes de cubrir por las empresas hoteleras, tener colaboradores aptos y capaces de llevar a cabo todas sus tareas y responsabilidades aumentan el valor agregado al producto o servicio ofrecido (Jamaica, 2015).

A largo plazo el dar una capacitación correcta a los colaboradores se convierte en una inversión debido a que estos desarrollan y ejecutan sus labores y tareas de manera más concisa e idónea llegando así a las metas en un periodo de tiempo más corto. Así mismo, da una ventaja sobre el mercado en el que se desarrolla.

Específicamente en el departamento de compras tener puestos y personal calificado generará muchos beneficios a la empresa, desde la reducción costos en compra de materias primas hasta firma de convenios que impulsarán el mejor funcionamiento de la empresa. De acuerdo con Fuentes (2014) existen tres puestos imprescindibles con los que debe contar el área de compras, los cuales son:

- a) Gerente de compras

- Es responsable de las compras que el hotel debe realizar en alimentos, bebidas, suministros, mantenimiento, sistemas, etc.
 - Selecciona los proveedores en coordinación con cada jefe de departamento.
 - Solicita cotizaciones a los proveedores.
 - Proporciona a la gerencia los reportes de compra respectivos.
 - Vigila, en coordinación con los jefes de departamento, los máximos y mínimos, así como la rotación de mercancía.
 - Supervisa que los pedidos sean surtidos correctamente.
 - Establece los procedimientos que hay que seguir al realizar las compras.
 - Elabora el reporte a gerencia acerca de ahorros en las compras.
 - Vigila, en colaboración con el almacenista, que los pedidos lleguen al hotel de acuerdo con las normas y especificaciones de cada pedido.
 - Capacita y supervisa el trabajo de su personal.
 - Supervisa y controla su caja chica de compras.
 - Autoriza las órdenes de compra.
 - Elabora y revisa su presupuesto de gastos del departamento.
- b) Chofer de compras
- Compra mercancía para el hotel dentro de la ciudad.

- Conoce y aplica las especificaciones estándar de compra.
- Evalúa la calidad de la mercancía.
- Evalúa la validez de las facturas de proveedores.
- Entrega la mercancía al almacén, cocina o departamento destino.
- Ayuda al jefe de compras en la selección de nuevos proveedores.

c) Compradores

- Realiza el trabajo secretarial en la oficina.
- Recibe las solicitudes de compra de los departamentos del hotel.
- Pide cotizaciones por teléfono o e-mail.
- Folia las solicitudes de compra.
- Pasa al director de finanzas o al gerente las solicitudes de compra para su autorización.
- Elabora las órdenes de compra respectivas.
- Pasa al director de finanzas o al gerente general las órdenes de compra para su autorización.
- Elabora las solicitudes de cheques para compras de contado.
- Elabora diariamente el reembolso de caja chica, con base en los comprobantes de compra que entrega el chofer o el comprador del departamento.
- Mantiene buenas relaciones y da buen servicio a todos los departamentos del hotel.

La capacitación permanente se convierte en un factor que incide directamente en el desarrollo de las empresas, toda vez que le brinda herramientas fundamentales a los departamentos, específicamente al área de compras, repercutirá positivamente para el desarrollo del departamento (Juárez, 2021).

7. Importancia de la capacitación en el departamento de compras de un hotel

Manzo et al. (2017, p. 29) menciona que la capacitación es una “herramienta que busca un cambio positivo en la empresa y tiene como misión principal ayudar a mejorar el presente y a establecer una ruta para el futuro mediante un proceso cíclico y constante enfocado al capital humano de las organizaciones”.

La gestión de compras es la actividad que gasta más dinero que cualquier otra función de la empresa, comúnmente en ella recae más del 60% de los ingresos por ventas (Suárez, 2021); por lo tanto, capacitar al personal del departamento ayuda a escapar de la obsolescencia de los conocimientos; y es que, con el tiempo, es normal que determinadas tareas, programas o procedimientos se modernicen.

Los objetivos principales de una buena capacitación en el área de compras de acuerdo con Manzo et al. (2017) son:

- a) Incrementar la productividad.
- b) Promover la eficiencia del trabajador.
- c) Brindar al empleado una capacitación, que le permita desempeñar puestos de mayor responsabilidad.
- d) Promover un ambiente de mayor seguridad en el empleo.

- e) Impulsa el mejoramiento de sistemas y procedimientos administrativos.
- f) Promueve el ascenso, sobre la base del mérito personal.
- g) Contribuir a la disminución de rotación de personal, así como renuncias.
- h) Mejora las relaciones humanas en la organización.

Así, los empleados cuentan con nuevas herramientas o conocimientos que deben asimilar, desarrollar y ejercer en su puesto de trabajo. Capacitar se puede observar como una formación continua, que conseguirá que los empleados del área puedan renovar sus técnicas y resolver mucho más rápido algún inconveniente, situación o tarea que se le presente.

VII. METODOLOGÍA

El presente reporte de aplicación de conocimientos integra diversos elementos en su contenido con un fin práctico, contiene plasmada la información y experiencia obtenida durante la estancia profesional en el departamento de compras de [Se omite el nombre para privacidad de la marca]. El objetivo principal del documento es poder implementar nuevas formas y procesos que mejorarían el servicio brindado por el departamento donde se realizaron las prácticas y así mismo como consecuencia se vería una mejora significativa en el establecimiento en general.

Se trata de una investigación descriptiva ya que de acuerdo con Guevara et al. (2020, p. 171) "el objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas"; así mismo se investiga y recopila información, ya sea de forma observacional o bibliográfica, se analiza la temática y abre pie a la oportunidad de comprender mejor lo investigado así presentarlo de forma más concreta, con conocimientos más sólidos. Es un estudio no experimental, ya que no se puede manipular ninguna variable existente en el trabajo, y tampoco es una situación provocada.

Se trata de una investigación cualitativa ya que está concentrada principalmente es describir la realidad de la situación o el proceso específico, así como a partir de preguntas se investigan las situaciones particulares y se construyen las conclusiones del objeto.

Dentro de la diversidad de métodos que existen para la investigación cualitativa, la investigación-acción-participativa permite tener una

intervención activa en el lugar donde se presenta el problema; y la solución surge de la motivación de todos los que participan en el área de compras. Así se pretende mejorar los procedimientos y operación para hacerlas buenas prácticas.

Rojas (2015) menciona que la investigación-acción-participativa consiste en investigar los problemas que se tienen en la organización o en la realidad existente. Organizar los problemas, recoger información y analizar sus causas y consecuencias, sus relaciones con otros problemas, los conflictos que abarca, el tiempo y el espacio donde se desarrolla el fenómeno.

En ese tenor, se pudo llevar a cabo la investigación en el lugar donde se realizó la estancia profesional, integrándose la investigadora a las prácticas de un hecho real. Por esto, la investigación sugiere un programa de capacitación para el departamento de compras con la finalidad de mejorar la calidad de los procedimientos dentro del área. Así mismo en esta investigación, con el carácter de reporte de conocimientos, tiene una finalidad de que a partir que se define el objeto de estudio como un problema práctico a resolver con una tendencia a una propuesta de mejora.

VIII. PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

AREA DE COMPRAS



Formándose para ser mejores

PRESENTACIÓN

Hoy en día cada vez más empresas entienden la importancia de brindar una capacitación adecuada a sus empleados, invierten en cursos y talleres para su personal con el fin de obtener un margen de beneficio en comparación con quien no lo hace; así mismo, la intención es obtener beneficios como el aumento de la productividad en las diferentes áreas de la organización creando un ambiente más seguro y viable para el desarrollo profesional.

De acuerdo con el informe especial *The Lifelong Learning “What employers can do to encourage their workers to retrain”* de *The Economist* (2017), el número de cursos de capacitación ha aumentado de manera exponencial. Sin embargo, otras fuentes señalan que el 59% de los empleados no recibieron capacitación de manera formal; por lo que existe la necesidad latente de actualizarlos (Fernández, 2023).

Lo que se busca para la empresa, específicamente para el área de compras es presentar un programa con una serie de cursos que ayuden e impulsen al departamento a ser más productivo al tiempo de solucionar los problemas que se presenten en el desempeño de las funciones de los colaboradores; ello permitirá por una parte reconocer los talentos, y por la otra, desarrollar al personal para lograr mayores objetivos profesionales y personales.

El programa consiste en cuatro bloques o programas específicos donde se abordarán diferentes temas de interés relacionados entre sí; así mismo, estos cubren diferentes vertientes, tratando de cubrir diferentes necesidades de cada puesto. Está dirigido al personal del área de compras del hotel y el tiempo de duración se establece en cada uno de los cursos.

OBJETIVO

El programa de capacitación tiene como objetivo desarrollar en los participantes diferentes habilidades, necesarias para gestionar adecuadamente las compras e integrarlas a la cadena de suministro del hotel, mejorando las estrategias y técnicas que pueden ser aplicadas al momento de negociar con proveedores y los interesados de los diversos departamentos, contribuyendo a la eficiencia y eficacia de la organización.

MODALIDAD

La forma de trabajo académico que se sugiere es el curso/taller, técnica cuyo propósito es la reunión de un grupo para el trabajo y estudio en colectivo para la enseñanza y aprendizaje en común. Se utiliza un diseño centrado en el aprendizaje basado en problemas; de tal forma, que se planteen situaciones que acontecen en el área y a través de un especialista (instructor), se plantearán soluciones acertadas.

Esta modalidad de trabajo favorece la enseñanza y aprendizaje en común, lo que significa que, al participar en el curso, se adquiere un compromiso de aprendizaje conjunto, en el que es necesario reconocer tres condiciones primordiales: primero, que todos los integrantes del grupo tienen conocimientos o experiencias que aportar; segundo, que los integrantes participan de manera abierta y responsable; y tercero, que todos están dispuestos a aprender de los demás.

La construcción del curso se conceptualiza como el espacio idóneo para vincular los componentes; conocimientos previos, experiencias didácticas, y acciones a desarrollar. La modalidad será de tipo mixto, es decir, los cursos se pueden impartir de forma presencial y a distancia (virtual).

METAS

- a) Lograr la capacitación del 100% de los trabajadores del área de compras.
- b) Cumplir con al menos el 80% de cursos bajo las condiciones enmarcadas en la legislación mexicana.
- c) Evaluar el 100% de los cursos de capacitación para su implementación futura.
- d) Cumplir con lo establecido en el presupuesto.

ACREDITACIÓN

Para la acreditación del curso el participante debe atender las siguientes recomendaciones:

- a) Asistir al 80% de las sesiones presenciales.
- b) Participar activamente.
- c) Trabajar colaborativamente.
- d) Llevar a cabo el trabajo experimental.
- e) Elaborar y presentar los productos requeridos,

NIVELES DE CAPACITACIÓN

La capacitación puede tener varios niveles:

Básico:

Este tipo de capacitación está prioritariamente dirigido a los nuevos empleados que haya adquirido la empresa; esto es con el fin de comunicar los conocimientos básicos de la misma, así como las funciones principales y más sobresalientes del departamento y el puesto que se va a desempeñar.

La duración de la capacitación puede variar dependiendo lo requiera el área y su disponibilidad, puede extenderse desde dos semanas a un mes e incluso tres meses.

Temas para tratar:

- Tecnología, software y programas utilizados
- Funciones básicas del puesto
- Tareas y responsabilidades
- Procesos en el área
- Familiarización con manuales y ubicaciones

Intermedio:

Este tipo de capacitación está mayormente dirigido para empleados que llevan un mínimo de seis meses a un año dentro de la empresa, aquí el objetivo es profundizar más sobre los procesos, responsabilidades y tareas del puesto y departamento; así como poder realizarlas de forma más eficaz y eficiente posible. La duración de este puede ser de dos semanas hasta un mes según lo requerido.

Temas para tratar:

- Mejoramiento de tácticas y tareas
- Funciones detalladas
- Ahorro de tiempo y costos
- Tecnología, *software* y programas utilizados
- Mejores prácticas para atribuir a la eficiencia y eficacia

Avanzado:

Esta capacitación va dirigida a personal de la empresa más experimentado, que lleve un mínimo de dos a tres años dentro de la misma, que ya tenga conocimientos consolidados y pueda implementarlos de forma correcta. Este nivel también incluye a supervisores, subgerentes y gerentes de área o departamento.

La duración de este varía dependiendo la experiencia previa y el tiempo que se ha ejercido el empleado en el puesto, va desde un mes a dos meses.

Temas para tratar:

- Profundizar en tareas y responsabilidades.
- Tecnologías, *software* y programas que puedan añadirse.
- Conocer tareas y responsabilidades del personal a cargo (en caso de tratarse de un supervisor, subgerente o gerente).
- Descubrimiento de fallas en los procesos y como solucionarlo.
- Trabajo en equipo y liderazgo.

RECURSOS DIDÁCTICOS

- Pintarrón
- Rotafolio
- Proyector
- Presentaciones en power point (ppt), Prezi
- Softwares
- Computadora
- Impresora
- Manual del participante

La importancia de los materiales didácticos es su uso, y organización, el instructor debe ser creativo y novedoso en sus presentaciones, de tal forma que capte la atención de los participantes y puedan aplicar el aprendizaje en el lugar de trabajo.

Los materiales didácticos son herramientas esenciales en el proceso de capacitación, ya que desempeñan un papel fundamental en la comprensión y retención del contenido formativo. Pueden hacer que el contenido sea más atractivo para los participantes. Los elementos visuales, y multimedia pueden despertar la motivación para aprender. Al adaptarse a diversos estilos de aprendizaje y enriquecer la experiencia, los materiales didácticos contribuyen al éxito de la capacitación.

PROGRAMA DEL CURSO “GESTIÓN DE COMPRAS”

Principios de aprendizaje:

La gestión de compras es una de las actividades más importantes en la cadena de suministros de una empresa. La política de aprovisionamiento orientará los procesos de buena gestión en las compras. Por lo que en este curso el propósito es aprender a controlar y gestionar de la forma más eficaz y eficiente las compras de un negocio, optimizando los recursos con los que se cuenta en la empresa.

Propósito:

En este curso los y las participantes abordarán conocimientos y puntos claves del departamento, necesarios para una mejor gestión de este; en este bloque los empleados o participantes aprenderán la forma correcta de dirigir y administrar más eficazmente cada uno de sus puestos y en general departamento, tomando en cuenta las necesidades de cada uno.

Duración: 20 horas

De acuerdo con la carga de trabajo y disponibilidad del departamento, en términos muy generales se planea que se lleve a cabo:

- Dos veces a la semana intercalando a los miembros del equipo.
- Duración de cada sesión: 2.5 horas
- Un total de dos semanas, abordando tres temas diferentes cada semana

Dirigido a:

- Todo el personal del área de compras

Contenido:

- Definición y función del área de compras en el contexto hotelero.
- Roles y responsabilidades del departamento de compras.
- Importancia de las compras eficientes en la gestión hotelera.
- Métodos de compra más efectivos según sea el caso.
- Ahorrar costos y satisfacción de las necesidades de la empresa.
- Búsqueda de proveedores nacionales e internacionales.
- Tipología de las compras según las necesidades de la empresa.
- Facturación, refacturación y devolución de productos o mercancías.
- Definición de compras planeadas y compras urgentes.
- Prácticas éticas del personal de compras.

PROGRAMA DEL CURSO “EL ARTE DE NEGOCIAR”

Principios de aprendizaje:

Con la impartición de este curso los participantes aprenderán, “El Arte de Negociar en Compras”, identificando los principios, criterios y directrices más efectivas para establecer alianzas poderosas que incrementen las utilidades de su empresa y fortaleciendo su red de proveedores confiables.

Propósito:

En este curso las o los participantes aprenderán y desarrollarán técnicas para realizar una buena negociación con proveedores tanto nacionales como internacionales, con el fin de ahorrar costos, seleccionar los mejores elementos para tener un equipo de trabajo competitivo y capaz, así como los puntos clave para una negociación eficaz, eficiente y productiva.

Duración: 12 horas

- Tres veces a la semana intercalando a los miembros del equipo.
- Duración de cada sesión: 2 horas
- Un total de dos semanas, abordando tres o cuatro temas diferentes cada semana.

Dirigido a:

- Gerencias y jefaturas de departamento

Contenido:

- Beneficios en las compras.

- Técnicas para convertir a sus oponentes en aliados.
- Relaciones con los proveedores.
- Puntos clave en el proceso de negociación.
- Metodologías de negociación eficaz y productiva.
- Medición del desempeño de los proveedores.
- Técnicas para seleccionar un equipo de negociación triunfador.
- Aspectos importantes que considerar en negociaciones internacionales.
- Reconocer como el departamento de compras es altamente productivo.

PROGRAMA DEL CURSO “LOGÍSTICA Y DISTRIBUCIÓN”

Principios de aprendizaje:

La adecuada toma de decisiones en la cadena de suministro está relacionada en gran medida con los procesos de logística y distribución, por tal motivo identificar los factores de abastecimiento, tanto de servicio como de productos permitirá adquirir una ventaja competitiva.

Propósito:

En este curso las o los participantes descubrirán la forma correcta de transportar y recibir un bien, tomando en cuenta la variedad de rutas comerciales, así como llevar los documentos en regla de cada recepción. Por otro lado, se enseñarán los procedimientos y protocolos adecuados de traslación y recepción de la mercancía.

Duración: 18 horas

- 3 veces a la semana intercalando a los miembros del equipo.
- Duración de cada sesión: 2 horas
- Un total de 3 semanas, abordando 2 temas diferentes cada semana

Dirigido a:

- Gerente del departamento
- Compradores.
- Chofer de compras

Contenido:

- Compras y abastecimientos internacionales.
- Recepción de materiales.
- Administración de inventarios y soporte tecnológico.
- Planeación de rutas confiables y comerciales dependiendo el origen.
- Estrategias para la gestión del almacén.
- Documentos en regla, pases de salida y entrada, remisión y factura.
- Aspectos logísticos y legales.

PROGRAMA DEL CURSO “COSTOS Y PRESUPUESTOS”

Principios de aprendizaje:

La rentabilidad del negocio a través de las compras se basa en la eficiente aplicación de métodos y sistemas para determinar los costos unitarios, por ello, la utilización de las técnicas y herramientas necesarias para el manejo de costos e inventarios; y el pleno dominio de los distintos sistemas de costos y presupuestos es un conocimiento que todos aquellos encargados de las tomas de decisiones deben aprender.

Propósito:

En este curso el/la o los participantes aprenderán a identificar los diferentes precios, costos y costes de los productos, así como de su traslado y recepción, así mismo crear y respetar presupuestos dados para cada integrante del área.

Duración:

- 3 veces a la semana intercalando a los miembros del equipo.
- Duración de cada sesión: 2 horas
- Un total de 3 semanas, abordando 2 temas diferentes cada semana.

Dirigido a:

- Gerente del departamento
- Compradores.
- Contadores

Contenido:

- Tipos de costos y su uso.
- Los problemas más comunes en el manejo de costos de compra del producto o bien.
- Definición de seguro de transporte y su valor.
- Manejo de presupuestos y el beneficio en su uso óptimo.
- Establecer presupuestos para cada subdivisión del área.
- Determinación de precios de compras.
- Razones de endeudamiento.
- Razones financieras aplicadas a las compras.

CARACTERÍSTICAS DEL INSTRUCTOR

Es importante que el instructor posea las siguientes características para llevar a cabo un buen curso de capacitación:

- **Presentación personal adecuada:** esta impacta favorable o invalorablemente en los participantes.
- **Estabilidad emocional:** Mantener la seguridad y control de las situaciones que pudiesen presentarse así mismo tener paciencia, inteligencia emocional, criterio propio y entusiasmo
- **Conocimientos firmes:** tener dominio de los temas, base documental, riqueza referencial, ejemplificación amplia.
- **Capacidad creativa:** poseer creatividad, a fin de elaborar con rapidez ejemplos y casos que permitan aclarar conflictos y dudas en situaciones poco claras.

- **Habilidad en el uso de materiales de enseñanza:** poseer facilidad para diagramar o recurrir a materiales tecnológicos para ejercicios y presentaciones.
- **Facilidad de adaptación en diferentes grupos:** debe mantener relaciones interpersonales, armoniosas y estables.
- **Comunicación clara:** poseer buena dirección tono de voz y mímica de comunicación verbal.
- **Responsabilidad:** ser responsable y puntual en todas las actividades asignadas.
- **Respeto y honestidad:** ser respetuoso y honesto consigo mismo y con los demás.
- **Experiencia:** para garantizar la calidad de la capacitación es necesario que el instructor tenga experiencia en los temas que se desarrollaran.
- **Registro como agente capacitador** de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

EVALUACIÓN DEL CURSO

Una vez que se lleve a cabo la capacitación, es necesario realizar una evaluación, la cual consistirá en aplicar un cuestionario a los participantes, donde se valoran cuatro aspectos: la satisfacción, la metodología empleada, la organización y al instructor. Se utiliza una escala de cinco puntos, donde 1 es malo y 5 es excelente.

Con la evaluación se retroalimenta el trabajo realizado por los organizadores del curso, si la capacitación ha cubierto los objetivos que se pretendía al iniciarla, y si logró los alcances establecidos. Para ello se realizó un formato que se presenta en el anexo 1.

RECONOCIMIENTO

Al finalizar el curso, los colaboradores recibirán una constancia por parte de la empresa, que es un documento oficial que acredita que el trabajador ha adquirido las competencias o habilidades necesarias para desempeñar una determinada tarea o función. Esta constancia puede ser utilizada por el trabajador para demostrar sus conocimientos y habilidades a potenciales empleadores, o para obtener un ascenso o un aumento de sueldo en su empresa actual.

PRESUPUESTO

Se propone que el curso sea impartido por una empresa externa con registro ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, la cual tiene gran experiencia en el tema.

Pago del instructor	\$35,000.00
Viáticos del instructor en su caso	5,000.00
<i>Coffee Break</i>	7,000.00
Material (Hojas blancas, lápices, borradores, sacapuntas)	2,000.00
TOTAL POR CURSO	\$48,000.00

CONCLUSIONES

Las empresas hoy en día deben estar atentas en su desempeño, que todas las áreas del hotel se encuentren operando adecuadamente. Este trabajo denominado reporte de aplicación de conocimientos permitirá mejorar la situación que fue observada durante la estancia y que se enmarca en la falta de organización en un departamento que resulta ser uno de los más importantes. Este documento se entregará al hotel para ser valorada su implementación en la mencionada área.

Desarrollar un programa de capacitación para el área de compras fue un reto, ya que en todo momento se buscó conseguir un impacto positivo tanto en los colaboradores como en el hotel en general. Ello marcará una diferencia que denotará en una mejora, porque es importante invertir para avanzar en la competitividad y rentabilidad empresarial. Es decir, adiestrar y capacitar al personal puede hacer la diferencia entre el éxito o fracaso de una empresa.

Los programas de capacitación permiten a los hoteles planear y organizar más eficientemente el área de compras y cada puesto que se integra en ella. Se podrán definir las funciones, y los jefes podrán tomar decisiones más acertadas al contratar nuevo personal. Así mismo los procesos serán mejor controlados, ya que se podrán identificar las personas que pueden ascender y ocupar los puestos. La capacitación promueve el crecimiento del personal.

Así mismo, se buscó describir las funciones y tareas del personal del área de compras en la hotelería, se observó que en el área no siempre se delimitaban las tareas o responsabilidades de acuerdo a las capacidades

de cada persona es por eso que se concretó y realizó una tabla definiendo la función, responsabilidades y tareas de cada uno de los integrantes.

Por otro lado, se indagó sobre el marco legal que soporta la correcta implementación de la capacitación en México, esto mediante los diferentes recursos existentes, se consultó la Ley Federal del Trabajo (2022), la Ley Federal de Turismo (2023), Ley General de Turismo del estado de Baja California Sur (2023), donde se coincide que el objetivo de una correcta capacitación garantiza un personal calificado y ayuda a que las fuentes de empleo y el bienestar económico incrementen.

De igual manera, definir cada uno de los apartados que llevaría el programa de capacitación se alineó con lo observado en la estancia profesional, esto identificando las áreas de oportunidad más grandes dentro del departamento de compras, teniendo así cuatro resultados principales que llevará a un mejoramiento del área.

En general el programa de capacitación en el área de compras en [Se omite el nombre para privacidad de la marca] pretende brindar mejoras significativas tanto en eficiencia, calidad y costos de las adquisiciones o materias primas y servicios. El programa tuvo como objetivo reconocer a la capacitación como herramienta efectiva para mejorar el desempeño de los empleados en la hotelería, mostrando como un personal capacitado realiza sus actividades de manera más eficiente contribuyendo así en la reducción de tiempos, ahorro de materias primas que a la larga mejoran el estándar de calidad del establecimiento.

Este programa de capacitación proporciona una base sólida para que el personal del área de compras en un hotel mejore sus habilidades y contribuya de manera efectiva a la gestión eficiente de adquisiciones, lo

que a su vez puede tener un impacto positivo en la operación y la rentabilidad del hotel.

Una correcta inversión en la capacitación continua y de calidad para los empleados demuestra ser valiosa, aporta crecimiento y una excelencia en la operación del hotel que permite ofrecer una mejor experiencia a los huéspedes.

Cómo limitaciones, esta investigación se enfrentó a los diferentes cambios que han ocurrido, la pandemia de COVID acontecida en 2019 provocó muchas restricciones, así como rompió las estructuras que habían sido ya establecidas; por otro lado, hay que tomar en cuenta que el personal mantiene una rotación, es ese caso es importante generar de forma constante la detección de necesidades de capacitación que lleve a observar esas necesidades frente a los cambios tanto de recursos humanos como del entorno (tecnologías, innovaciones, sustentabilidad, gestión ambiental, entre otros).

Se pretende que este programa se pueda hacer llegar a la empresa para fomentar un cambio o realizar una mejora, hacer notar que una capacitación adecuada al personal del departamento de compras es una inversión. Contar con personal capacitado impulsará a tener un proceso más eficiente y mejor estructurado dando como consecuencia un uso correcto de recursos tanto financieros como operativos.

BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, A., & González, D. M. (2008). *Diseño e implementación del departamento de compras para Avaya*. Comunicación de Colombia SA.
- Aguilar, J. E. (2019). El diagnóstico de necesidades, Capacitación. Dirección de personal. <http://www.direcciondepersonal.com/>
- Aksuite (2022). 11 tipos de servicios en hoteles para atraer más huéspedes. Disponible en: <https://asksuite.com/es/blog/tipos-de-servicios-en-hoteles/>
- Alagna, F. (2020). *El uso de las TIC en la hotelería*. Caso de estudio: La Plata. Universidad Nacional de la Plata. Argentina.
- Alberca, P., & Parte, L. (2013). Evaluación de la eficiencia y la productividad en el sector hotelero español: un análisis regional. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 19(2), 102-111.
- Aquino, E. A. (2014). *Plan estratégico para el almacén Electro Éxito del cantón La Libertad, provincia de Santa Elena, 2013-2017*. Tesis, La Libertad: Universidad Estatal Península de santa Elena.
- Barómetro OMT de Turismo Internacional, (2023). <https://www.unwto.org/es/omt-dashboard-datos-turisticos>
- Barragán, L. (2010). *Hotelería*, Instituto Politécnico Nacional.
- Black, A. (2021). *Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz: de la gestión Intuitiva a la profesionalización*. Universidad Siglo 221. Argentina.

- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión (2023). *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*. Última reforma publicada DOF 06-06-2023. <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/CPEUM.pdf>
- Casanovas, A. (2011). *Estrategias avanzadas de compras y aprovisionamientos: Lean Buying y Outsourcing*. Profit.
- Castellanos, P. A. (2023). *Estandarización de bebidas alcohólicas y no alcohólicas ofrecidas en el hotel Cayena Beach Villa*. Tesis. Universidad del Magdalena. Colombia.
- Chacón, D., & Zambrano P. B. (2021). *Efectos de la capacitación del personal en la gestión logística del Hotel California Valle Sagrado Calca-2019*. Tesis. Universidad Andina del Cusco. Perú.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. Editorial McGraw-Hill.
- Cornejo, M. (2014). *Capacitaciones de marketing en Miraflores. Piensa en Grande Miraflores 2014*. Universidad Casa Grande. Colombia.
- Cornejo, N. (2011). Propuesta de un modelo para evaluar el nivel de e-readiness en las empresas hoteleras. Aplicación en el estado de Colima. *TURyDES*, 11(4), 1-8.
- Dessler, G. & Varela, R., (2011). *Administración de Recursos Humanos*. (6ª ed.). México: Prentice-Hall.
- Diario Oficial de la Federación (DOF) (1982). Reglamento de establecimientos de hospedaje. https://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=4746143&fecha=01/07/1982#gsc.tab=0

Diario Oficial de la Federación (DOF) (2016). Lineamientos del Sistema de clasificación hotelera.

https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5452352&fecha=13/09/2016#gsc.tab=0

Dolan, S. & Raich, M. (2010). La gestión de las personas y los recursos humanos en el siglo XXI: Cambio de paradigmas, roles emergentes, amenazas y oportunidades. En S. Domingo (ed). *Nuevas tendencias en management: Fundamentos y aplicaciones*. ACID. Barcelona.

Dolan, S.L., Valle, R., Jackson, S.E. & Schuler, R.S. (2010). *La gestión de los recursos humanos*. México, D.F. Mc Graw-Hill Interamericana Editores S.A.

Du Toit, L., Fourie, J. & Trew D. (2010). *The sources of comparative advantage in tourism*, Stellenbosch Economic Working Papers.

Fernández, M. (2023). Capacitación en el puesto: cómo crear un programa de capacitación ejemplos. *Factorial*.
<https://factorial.mx/blog/capacitacion-en-el-puesto/>

Fleitman, J. (2013). Importancia de la capacitación para la competitividad. Disponible en https://www.researchgate.net/publication/324471952_art_siglo_xxi_importancia_de_la_capacitacion_para_la_competitividad_abril_2013#fullTextFileContent.

Fuentes, M. (2014). *Fundamentos de dirección y administración de empresas*. Ediciones pirámide.

Garzona, D. (2012). *Incidencia de la contratación y capacitación del personal de hotelería en la calidad del servicio al cliente, estudio*

realizado en la ciudad de Quetzaltenango. Tesis. Universidad Rafael Landívar. Guatemala.

Gelaf, G. (2010). Capacitación y desarrollo en las Organizaciones, el tratamiento de la gestión del conocimiento. Universidad de Buenos Aires Facultad de Psicología.

Gobierno de México (2023a). Acuerdo por la Capacitación Turística de México (ACTURMEX). Disponible en: <https://www.gob.mx/dgpyct/es/articulos/acuerdo-por-la-capacitacion-turistica-acturmex>

Gobierno de México (2023b). Dirección General de Profesionalización y Competitividad Turística. Disponible en <https://www.gob.mx/dgpyct>

Guevara, G., Verdesoto, A., & Castro, N. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). *Recimundo*, 4 (3), 163-173.

Gupta, V. & Sahu, G. (2021). Reviving the Indian hospitality industry after the Covid-19 pandemic: the role of innovation in training, *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 13(5), 599-609. <https://doi.org/10.1108/WHATT-05-2021-0065>

Heredia, N. (2014). *Gerencia de Compras, la nueva estrategia competitiva*. (Segunda ed.). Bogotá, Colombia: Ecoe ediciones.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) (2022). Cuenta Satélite del Turismo de México. <https://www.inegi.org.mx/app/saladeprensa/noticia.html?id=7874>

- Jamaica, F. M. (2015). *Los beneficios de la capacitación y el desarrollo del personal de las pequeñas empresas*. Tesis, Universidad Militar de Nueva Granada.
- Jorge, E., Rivera, A., & Álvarez J. (2013). *Análisis del proceso de capacitación en cooperativas: casos de estudio en la Ciudad de México*. Tesis. Instituto Politécnico Nacional. México.
- Juárez, N. L. (2021). *Percepción de gestión de compras y efecto en la mejora de calidad de los servicios del Miraflores Colón Hotel*. Tesis. Universidad Cesar Vallejo. Perú.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2003). *Administración, Una perspectiva global y empresarial*. McGraw Hill Education.
- Ley de Turismo para el estado de Baja California Sur. Reformada, Boletín del estado de Baja California Sur, 30 de junio de 2022, (México).
- Ley Federal del Trabajo [L.F.T.] Reformada, Diario Oficial de la Federación [D.O.F], 27 de diciembre de 2022, (México).
- Ley General de Turismo [L.G.T.] Reformada, Diario Oficial de la Federación [D.O.F]. 03 DE mayo de 2023, (México).
- Licenciatura en RR.HH. Universidad de Champagnat. Capacitación y desarrollo profesional del personal [en línea]. <<https://www.gestiopolis.com/capacitacion-y-desarrollo-profesional-del-personal/>>
- Lillo-Bañuls, A., & Casado-Díaz, J. M. (2011). Capital humano y turismo: Rendimiento educativo, desajuste y satisfacción laboral. *Estudios de economía aplicada*, 29(3), 755-780.

Logística, Actividades de Compras (2016). Diseño de un Sistema de Gestión de Compra para el Restaurante" Mesón de la Plaza. <https://docplayer.es/amp/112317439-Diseno-de-un-sistema-de-gestion-de-compra-para-el-restaurante-meson-de-la-plaza.html>

López, L. (2017). *Identificación de alternativas de mejoramiento para el proceso de compras de familiar Risaralda*. Universidad EAFIT. Colombia.

Manzo, E. V., Mendoza, D. C. C., Rodríguez, R. M. T., & Gutiérrez, B. C. M. (2017). Diagnóstico de los modelos de gestión de inventarios de alimentos en empresas hoteleras. *Revista científica ecociencia*, 4(3), 28-51.

Martínez, A. (2014). *Gestión de Compras*. McGraw Hill Education.

Medina, B., Palacios W., & Vergel. M. (2021). La capacitación laboral como herramienta de mejoramiento empresarial. *Boletín REDIPE*. 10-(6) 305-317.

Mestres, J. (2020). *Técnicas de Gestión y Dirección hotelera*. Ediciones Gestión.

Navarro, K. L. (2015). *Estudio de factibilidad económica y financiera para la creación de la pyme de soluciones para hotelería y gastronomía" ANDRADE"*, tesis, Universidad de Guayaquil Facultad de Ciencias Económicas.

Obando, M. P. (2020). Capacitación del talento humano y productividad: Una revisión literaria. *ECA Sinergia*, 11(2), 166-173.

Parra, E. & Calero, F. (2006). *Gestión y dirección de empresas turísticas*. McGraw Hill.

Pérez, M. L. & Sabia, A. M (2014). *Influencia de la capacitación laboral y la evaluación de desempeño en el clima organizacional de hoteles 4 estrellas de Mar del Plata*. Tesis doctoral. Universidad Nacional de Mar de Plata. Argentina.

Programa Sectorial de Turismo 2015- 2021. Gobierno de Baja California Sur.

Ramírez, S.G. & Vela, P.E. (2006). *Propuesta de un programa de capacitación para el Hotel Boutique “La Quinta Luna”, en Cholula, Puebla*. Tesis. Universidad de las Américas, Puebla. México.

Rodríguez, M. y Ramírez-Buendía P. (2010). *Administración de la capacitación*. McGraw Hill.

Rodríguez, A. (2013). *La calidad de servicio que se oferta en los establecimientos hoteleros de tres estrellas, en la Parroquia la Matriz del Cantón Baños de Agua Santa, Provincia de Tungurahua*. Universidad Técnica de Ambato. Ecuador.

Rojas, R. (2015). *Investigación Acción Participación*. En: https://www.insp.mx/images/stories/Centros/nucleo/docs/dip_lsp/inv_accion.pdf

Romero, H. M. (2023). *Manual de Procesos para el Departamento de Compras de A&B y Suministros Hotel Quito*. Tecnológico Universitario Pichincha. Ecuador.

Reyes, S. M. R., & Sánchez, M. P. S. (2015). *Proactividad Ambiental en MIPYMES Hoteleras de la Ciudad de Oaxaca*. Ponencia presentada en el 4º Congreso Nacional “Investigación, Desarrollo Sustentable y Entorno Cultural del Área Económico Administrativa”. Oaxaca, México: FCA UABJO.

- Sandoval, J., Macalupú, M., Cárdenas, M., & Meneses, C. (2016). *Impacto de la rotación de personal de venta directa en el resultado de la empresa vendedores presenciales, en los años 2014 y 2015*. Universidad peruana de ciencias aplicadas. Perú.
- Sarache, W. A., Castrillón, Ó. D., & Ortiz, L. F. (2009). Selección de proveedores: una aproximación al estado del arte. *Cuadernos de administración*, 22(38), 145-168.
- Schoenherr, T., Modi, S. B., Benton, W. C., Carter, C. R., Choi, T. Y., Larson, P. D., ... & Wagner, S. M. (2012). Research opportunities in purchasing and supply management. *International Journal of Production Research*, 50(16), 4556-4579.
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) (2008). *Guía de Capacitación. Elaboración de programas de capacitación*. STPS. México.
- Secretaría de Turismo (2023). Ocupación hotelera registró 60.5% en 70 destinos turísticos de México en el primer trimestre del 2023. Gobierno de México. 15 de mayo 2023. Comunicado. <https://www.gob.mx/sectur/prensa/en-sectur-esta-administracion-ha-acabado-con-inercias-y-vicios-del-pasado-miguel-torruco?idiom=es>
- Secretaría de Turismo y Economía (SETUE) (2023). Página oficial. Disponible en: <https://setuesbcs.gob.mx/invita-setue-a-cursos-empresariales-del-mes-de-octubre/>
- Senge, P. (2013). *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Granica.

- Sosa, M. (2007). *Aporte de la capacitación docente al mejoramiento de la calidad académica de las instituciones educativas secundarias del distrito de vitarte*. Tesis. Universidad Peruana Unión. Perú.
- Suárez, F. M. (2021). *Plan de capacitación integral para personal del hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz*. Universidad Siglo 21. Argentina.
- Utari, W., Iswoyo, A., Chamariyah, C., Waras, W., Mardianah, F., Rusdiyanto, R. y Hidayat, W. (2021). Effect Of Work Training, Competency and Job Satisfaction on Employee Productivity: A Case Study Indonesia. *Review of International Geographical (RIGEO)*, 11-(4), 696-711. 10.48047/rigeo.11.04.63
- Vega, J. (2010). *Diagnóstico del comportamiento de los productos de importación agrícolas, pecuarios, de la pesca y sus transformados en el hotel "esmeralda" perteneciente al turismo en Holguín. Propuestas de soluciones empresariales*. Tesis. Universidad de Holguín. Cuba.
- Vértice (2008). *El proceso de venta*. España, Editorial Vértice.
- Werther, W., & Davis, K. (2014). *Administración de recursos humanos*. McGraw-Hill Interamericana.
- Zevallos Y. S. (2016). *Gestión en la capacitación y la rentabilidad en las MYPES rubro hoteles en Tumbes*, Tesis, Universidad Católica de los Ángeles. Perú.

ANEXO 1

FORMATO DE EVALUACIÓN					
Nombre del trabajador:	Horario:				
Nombre del curso:	Fecha:				
Nombre del Instructor:	Área de trabajo:				
Instrucciones: Favor de calificar de acuerdo con la siguiente escala					
5 Completamente de acuerdo					
4 De acuerdo					
3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo					
2 En desacuerdo					
1 Completamente en desacuerdo					
SATISFACCIÓN ACERCA DEL CURSO	1	2	3	4	5
El curso facilitó su desempeño en el puesto de trabajo					
Lo aprendido en el curso se puede aplicar en su puesto de trabajo					
Obtuvo los conocimientos e información correcta					
El curso le aportó nuevos conocimientos					
Sus expectativas de aprendizaje se cumplieron					
METODOLOGÍA UTILIZADA	1	2	3	4	5
Los métodos y técnicas utilizadas fueron adecuados					
La metodología estuvo adecuada a los objetivos y contenido del curso					
La calidad del material entregado fue suficiente					
El ritmo de exposición fue adecuado					
La dinámica del curso facilitó asimilar la información					
ORGANIZACIÓN DEL EVENTO	1	2	3	4	5
La información previa sobre el curso fue adecuada					
La selección de los participantes se efectuó de forma correcta					
El aula y el equipo utilizado fueron adecuados					
La distribución de la jornada que se estableció en el curso fue adecuada					

La duración del curso con respecto a los contenidos fue adecuada					
INSTRUCTOR DEL CURSO	1	2	3	4	5
Tiene dominio sobre el tema					
Comunicó adecuadamente la información					
Fue responsable con las actividades					
Tuvo buena interacción con el grupo					
Se dirigió con respeto a los integrantes					
Resolvió todas las dudas					
OBSERVACIONES:					