



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE
MÉXICO**
CENTRO UNIVERSITARIO UAEM TEXCOCO

**CONCIERGE CON CERTIFICACIÓN 'LLAVES DE
ORO': SU IMPORTANCIA EN LA HOTELERÍA DE
MÉXICO**

TESIS

Que para obtener el Título de Licenciado en Turismo

PRESENTA:

SAÚL VELÁZQUEZ MEDINA

DIRECTORA:

Dra. en C. A. Martha Marivel Mendoza Ontiveros

REVISORES:

M. en Com. y T. E. José de Jesús Ramírez Reyes

Lic. Juan Manuel Olivares Rivera

Texcoco, Estado de México, noviembre de 2019

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1. LA TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS Y SU EVOLUCIÓN.	4
1.1 Teoría de las Relaciones Humanas.....	4
1.2 Neo Humano – Relacionismo.....	9
1.3 Capital Intelectual.	10
1.3.1 Capital humano	12
1.3.2 Capital Estructural	13
1.3.3 Capital relacional.	14
1.4 Gestión del Talento humano.	14
1.4.1 Modelo para medir el Talento Humano	18
CAPÍTULO 2. EL CONCIERGE COMO EMBAJADOR EN LA HOTELERÍA.	22
2.1 Historia de la Hotelería.....	22
2.2 Historia del Concierge.	26
2.3 Historia de los <i>concierges</i> en México.	27
2.4 Certificación Llaves de Oro.	28
2.5 Funciones del <i>Concierge</i>	29
2.6 Principios éticos del <i>concierge</i>	30
2.7 Problemáticas del área de <i>Concierge</i> en México	50
CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA Y PERSPECTIVA DE LOS CONCIERGE EN LA HOTELERÍA.....	54
3.1 Proceso metodológico de la investigación.	54
3.2 Introducción al trabajo de campo.	55
3.3 Perfil de los <i>concierges</i>	56
CONCLUSIONES.....	70
BIBLIOGRAFÍA	73
ANEXOS	77

INTRODUCCIÓN

El área de *concierge* en México es una de las más importantes para el funcionamiento adecuado dentro de los hoteles, se dice que ésta es la cara del hotel. Es el primer contacto que tiene el huésped con el hotel y también es el último a la salida y durante su estadía. Sin embargo, como toda área se enfrenta a problemáticas laborales y de servicio, una de ellas es la confusión en las funciones que debe cumplir y que en otros hoteles se considere su labor innecesaria.

Cada *concierge* lleva en su uniforme unas llaves que simbolizan los servicios conseguidos para sus clientes. Pero certificarse con las Llaves de Oro no es simple. No es suficiente ocupar el puesto de *concierge* de hotel. Los *concierges* certificados deben presentar exámenes de conocimientos sobre bellas artes, cultura e historia universal entre otros, además, tener cinco años al menos de experiencia en el cargo y tres como miembro de la asociación, hablar inglés además del idioma materno, también, hay que tener un conocimiento profundo de la ciudad donde se reside, estar al día en los restaurantes de moda, museos, y sobre todo, ayudar a resolver los problemas de los huéspedes.

Los hoteles del mundo más elegantes y lujosos, no solo ofrecen a sus clientes los mejores servicios y productos, sino que también se aseguran de dar el mejor trato a sus huéspedes, el más personalizado, siempre atentos a las demandas de éstos. En ese terreno, los *concierges* son los encargados de conseguir todo aquello que los clientes demandan, aunque a veces pueda tratarse de excentricidades.

El trabajo de un *concierge* inicia antes de que el huésped llegue, debe estudiar su perfil para adelantarse a sus solicitudes con la meta de proporcionar una de sus mejores experiencias y el trabajo termina hasta hacerle conocer que está en casa y que llegó sin contratiempos. En este sentido, es el responsable de la satisfacción del huésped no sólo como cliente, sino como ser humano que viaja y tiene que pernoctar lejos de su hogar.

En la actualidad las problemáticas que presenta un *concierge* no son comunes, ya que generalmente se enfrentan a confusiones de las funciones que éste desempeña en el hotel. Muchas veces se le confunde con el botones o con el mayordomo, incluso con el personal de recepción.

La Ciudad de México cuenta con 844 hoteles de los cuales se desconoce si todos cuentan con el área de *concierge*, sin embargo se tiene como dato que existen 109 *concierges*, varios de ellos con Certificación en Llaves de Oro, situados en diferentes hoteles de categoría cuatro estrellas en adelante. Sin embargo, poco se conoce de su situación laboral y de su experiencia en el puesto, por lo anterior en este trabajo se plantearon como objetivos:

- Identificar el perfil de los *concierges* de México.
- Conocer las actividades que realizan los *concierges* y las experiencias que estas les brindan.

La presente investigación busca ayudar a conocer la importancia que tienen los *concierges* en la hotelería, en específico su perfil y el servicio que estos profesionales brindan en la industria hotelera.

Se trata de un tema que no ha sido abordado de forma específica, por lo tanto, esta investigación aporta información nueva, acerca de las funciones, características y el perfil que los *concierges* tienen en la hotelería de México.

La tesis se integra por tres capítulos, el primero de ellos trata sobre la teoría de las relaciones humanas y su evolución, donde como su nombre lo dice, se aborda la teoría de las relaciones humanas y su evolución cronológica, en este primer capítulo, se habla también de la importancia que tiene el talento humano y su gestión relacionada al *concierge*, quien por supuesto es el personaje principal en mi estudio. Este capítulo proporciona el sustento teórico para analizar la función de un *concierge* hotelero.

Posteriormente, el segundo capítulo “El *concierge* como embajador de la hotelería”, se habla en general de la historia de la hotelería y también sobre su evolución, se incluye la historia del *concierge* y su evolución, asimismo se describen sus funciones, los protocolos éticos y de negociaciones, la certificación que algunos de ellos tienen (“Llaves de Oro”), y la importancia que este profesional debe tener en la hotelería.

Finalmente el en capítulo tres, “Metodología y perspectiva de los *concierge* en la hotelería”, habla acerca de los procesos metodológicos llevado a cabo para el cumplimiento de los objetivos de investigación. Además se exponen los resultados de las entrevistas que se realizaron a los *concierges*. Consecuentemente, el presente documento termina con conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO 1. LA TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS Y SU EVOLUCIÓN.

Hace ya algunas décadas que el cambio de paradigma se ha hecho notar en las empresas. Una de las aristas que este nuevo escenario abarca es la valorización del Recurso Humano como fuente de capacidad y conocimiento. La relevancia que se le ha dado a este componente empresarial ha logrado que a lo largo de los años los empresarios hayan buscado la motivación de los mismos, investigando y dedicándose a comprender la psicología de cada uno de ellos.

1.1 Teoría de las Relaciones Humanas.

Este trabajo de investigación se sustenta en la teoría administrativa denominada de las “Relaciones humanas”, la cual trata específicamente de humanizar y democratizar la administración de las empresas. La teoría surgió a finales de los años 20 en Estados Unidos como respuesta del desarrollo de la industria, cuando la producción en serie era de suma importancia, era la producción en sí misma y no así el personal obrero que laboraba hasta horarios extenuantes, bajo las condiciones impuestas por el patrón.

En esta teoría destacan tres autores principales cuyas aportaciones fueron las siguientes:

El primero es Elton Mayo, conocido por su investigación que incluye los estudios de Hawthorne, la lógica del sentimiento de los trabajadores y la lógica del costo y la eficiencia de los directivos, que podría conducir a conflictos dentro de las organizaciones. Afirmaba que el estudio aplicado de las relaciones de trabajo requiere la integración de varias perspectivas. La idea principal de este sociólogo fue la de modificar el modelo mecánico del comportamiento organizacional para sustituirlo por otro que tuviese más en cuenta los sentimientos, actitudes, complejidad motivacional y otros aspectos del ser humano; demostró que el aspecto psicológico es muy importante en las tareas administrativas, mostró la importancia

de la comunicación y la importancia que tienen los grupos informales dentro de la empresa (Chiavenato, 1994).

Le sigue Kurt Lewin quien se basa en dos aspectos importantes: la motivación y la frustración. Considera que el campo de trabajo del individuo abarca también el aspecto psicológico y que este afecta la productividad de la organización; considera también que el trabajador tiene reacciones positivas y negativas y que en la mayoría de los casos acepta y atrae las situaciones positivas rechazando las negativas; además, realizó investigaciones sobre motivación, e investigó la tensión, estudiando la forma en que esta afecta a las empresas, igual que al logro de sus objetivos (Hernández y Rodríguez, 2008).

Por último, Mary Parker Follet analizó aspectos de coordinación, administración y mando. Criticó a la época científica porque consideraba que no tomaba en cuenta el aspecto psicológico y prestó especial atención a los aspectos conflictivos de las empresas igual que al de las relaciones humanas y la afectación que tienen estas en la organización (Chiavenato, 1994).

En los años 20 inició una política de personal que daba importancia al bienestar de los operarios, manteniendo salarios satisfactorios y buenas condiciones de trabajo en los ya denominados organismos (Chiavenato, 1994).

En la fábrica de Hawthorne había un departamento de montaje de interruptores telefónicos, constituido por mujeres jóvenes que ejecutaban tareas simples y repetitivas que dependían de su rapidez. La empresa no estaba interesada en aumentar producción, sino en conocer mejor a sus empleados (Chiavenato, 1994).

En la primera fase de este experimento en la fábrica de Hawthorne, se quería observar el efecto producido por las condiciones de iluminación en los niveles de producción, para ello se seleccionaron dos grupos de empleados que realizaban la misma labor, en condiciones idénticas. Esto permitió determinar las condiciones normales de trabajo, uno de los grupos trabajó en condiciones lumínicas normales (grupo de control), mientras que el otro grupo operaba con condiciones de iluminación variables (grupo de observación) (Hernández y Rodríguez, 2008).

Los observadores no encontraron una relación directa entre las variables, sin embargo, verificaron con sorpresa la existencia de otras variables difíciles de aislar, una de las cuales fue el factor psicológico: las obreras reaccionaban al experimento de acuerdo con sus suposiciones personales, es decir, se creían en la obligación de producir más cuando la intensidad de la luz aumentaba, y producir menos cuando disminuía. Ese hecho se obtuvo al cambiar las lámparas por otras de la misma potencia, aunque se hizo creer a las obreras que la intensidad de la luz variaba, con lo cual se verificó un nivel de rendimiento proporcional a la intensidad de la luz bajo la cual aquellas suponían que trabajaban. Con esto pudo comprobarse que el aspecto psicológico y la formación cultural influyen en el desempeño más que los aspectos ergonómicos (Hernández y Rodríguez, 2002).

La segunda fase pretendía observar el efecto de introducir períodos de descanso, refrigerios, reducción del horario de trabajo en el grupo de observación. El grupo de control mantuvo las condiciones normales. A ambos grupos se les asignó un supervisor común. Al grupo de observación se le asigna además un observador con tareas específicas. Durante esta etapa los operarios trabajaban con más tranquilidad y sin ansiedad, el ambiente de trabajo sin presiones era más satisfactorio, no había temor hacia el supervisor, se desarrollaron sentimientos sociales entre las personas del grupo de observación más allá de las relaciones laborales, los operarios se motivaban entre ellos y se desarrollaron características de liderazgo y objetivos comunes (Chiavenato, 1994).

No obstante, en la tercera fase se realizan entrevistas dirigidas hacia los operarios con el fin de conocer sus actitudes y sentimientos con respecto a las tareas que desempeñaban. Las jóvenes manifestaban que les gustaba trabajar en la sala de pruebas porque era divertido, y la supervisión menos rígida (opuesta a la rígida supervisión de control en la sala de montaje) les permitía trabajar con más libertad y menos ansiedad; el ambiente amistoso y sin presiones permitía conservar, lo que aumentaba la satisfacción en el trabajo y no había temor al supervisor. En especial, sentían que participaban en un experimento interesante y que debían producir

resultados que, aunque no los conociesen bien, redundarían en beneficio de las demás compañeras de trabajo (Hernández y Rodríguez, 2002).

Dados los resultados positivos obtenidos por las entrevistas la empresa creó la División de Investigaciones Industriales en 1929, la cual tenía como función seguir poniendo énfasis sobre éstas y expandirlas hacia todos los trabajadores. Se aplicaron entrevistas no dirigidas para permitir la expresión libre por parte de los trabajadores, a partir de estas entrevistas, se generó lealtad y unidad entre los trabajadores y de los trabajadores hacia la empresa; también se presentaron manifestaciones por parte de los dirigentes de la empresa en contra de las expresiones generadas por los trabajadores y se generaron conflictos dentro de la empresa (Hernández y Rodríguez, 2002).

Por último, en la cuarta fase se escogió un grupo de referencia de varios trabajadores, el cual estaba inspeccionado. Dentro del lugar en donde se desempeñaban los trabajadores había un observador y fuera de éste un entrevistador; se comprobó que los operarios hacen uso de ciertos engaños para evitar que el grupo aumentase su producción más de lo que este juzgaba como normal. El grupo generó ciertas normas de conducta interna: se implementan castigos sociales dentro del grupo a aquellos miembros que no respetaran dichas normas. Esta fase permitió establecer las relaciones entre el colectivo informal de los empleados y el grupo formal de la empresa (Chiavenato, 1994).

La conclusión de este experimento, Mayo (1927, citado en Mercado 2011) menciona que el nivel de producción no está determinado por la capacidad física o fisiológica sino por normas sociales y expectativas grupales. Entre mayor sea la integración social en grupo de trabajo, mayor será la disposición a producir, por ello, el comportamiento del individuo se apoyó totalmente en el grupo. Los trabajadores no actúan o reaccionan aisladamente como individuos, sino como miembros de grupos, ya que el comportamiento de los trabajadores está condicionado por normas y patrones sociales (Mercado, 2001).

Por otra parte, Mary Parker Follet, pionera femenina de esta teoría, fue la primera en insistir en la aplicación del método científico en aspectos psicológicos de la

administración, cuyo enfoque se fundamenta en la necesidad de reconocer que en toda empresa se presentan conflictos y es imposible encontrar alguna en armonía total, incluso afirmó que el correcto manejo del conflicto con autoridad técnica moral es una fuente extraordinaria de superación y crecimiento de la empresa (Hernández y Rodríguez, 2008).

Por este motivo, los administradores inician el abandono de la concepción tayloriana de que lo que más influye en la producción es la organización del trabajo, conocida como concepción mecanicista, ésta considera que el obrero solo trabaja por dinero. Es por eso que al inicio del enfoque de las relaciones humanas, surgió la famosa frase: El elemento humano es lo más importante de la empresa (Hernández y Rodríguez, 2002).

Al principio, los precursores de la administración científica se basaban en el concepto de hombre *economicus* (según el cual al hombre lo motivan e incentivan estímulos salariales) y elaboraban planos de incentivos salariales para elevar la eficiencia y reducir los costos operacionales. Para la teoría de las Relaciones Humanas, la motivación económica es secundaria en la determinación del rendimiento del trabajador. Según esta teoría, lo que motiva a las personas es la necesidad de *reconocimiento*, de *aceptación social* y de *participación* en las actividades de los grupos sociales con los que conviven. A esto se debe el concepto de hombre social (Chiavenato, 1994).

Asimismo, aparece más tarde una nueva teoría llamada Neo-humano relacionismo. Esta escuela toma en cuenta las relaciones humanas en la empresa considerando algunos aspectos de los estructuralistas, tales como la relación entre la organización productiva y el medio ambiente social, económico y político, además de las motivaciones físicas, materiales y sociales. El principal representante es Douglas McGregor (1960, citado en Mercado, 2001).

Como se ha podido observar la teoría de las Relaciones Humanas aparecen en los Estados Unidos gracias a un grupo de factores como los trabajadores y los gremios, gracias a esto, las teorías científicas y clásicas decaen, por lo cual tomo fuerza esta teoría, donde el trabajador es el centro de administración. Gracias a esto, surge una

nueva visión sobre el trabajador enfocándose en los deseos, sentimientos, metas y temores de los trabajadores. Elton Mayo echa por tierra los postulados principales de sus antecesores Taylor y Fayol, tomando en cuenta que el factor psicológico es más importante (casi siempre) que el del dinero.

Las personas son motivadas por algunas necesidades como dinero, ropa, alimento, entre otras cosas. Estas les ayudan a satisfacer sus necesidades básicas con la ayuda del grupo con el que conviven. Pero el comportamiento de los trabajadores puede controlarse con una buena supervisión y liderazgo, con un jefe eficaz y con la capacidad para dirigir a sus trabajadores.

1.2 Neo Humano – Relacionismo

La escuela neo humano relacionista es un conjunto de teorías desarrolladas durante los años 50 y 60 que analizan el comportamiento humano en el trabajo desde una perspectiva individual, señalando la motivación como clave principal para mejorar la productividad (Jáuregui, 2017). Esta escuela surge como respuesta a la escuela de las relaciones humanas, a la que critica así como a la burocracia, por no tratar a los individuos de forma individual para analizar la productividad en las organizaciones. Su propuesta para una mejora de la productividad fue la satisfacción, los incentivos y la motivación intrínseca de los seres humanos.

El neo humano relacionismo ya no busca como lo hizo Mayo, lograr la motivación por medio de la iluminación, los descansos etc., sino hacer sentir al individuo que es copartícipe de la organización. En pocas palabras, busca la motivación haciendo desaparecer la autoridad y utilizando controles que aparentan una toma de decisiones conjunta (Mercado, 2001). A los trabajadores se les denomina, en ésta perspectiva, colaboradores.

Desde el modelo de gestión, se le da relevancia a la atención, desarrollo y potencialización del talento humano de toda organización, visualizando al colaborador como “cliente interno” de la empresa, por lo que, usualmente, se designa un monto de capital de inversión a Recursos Humanos en pro de su

crecimiento y desarrollo. De este modo, las empresas ejecutan programas de formación continua, desarrollo de capacidades o brindan herramientas que fortalezcan a sus colaboradores, esto es parte de su responsabilidad y una clara muestra de su compromiso con un modelo de negocios más humano, donde el cliente interno es el valor máspreciado para el crecimiento sostenible de su actividad comercial (Torres 2018).

El enfoque humanista toma al trabajador como un ser que puede desarrollar todo tipo de actividad, ya que en la clásica sólo se valían en equipos mecanizados, además de manifestar al trabajador como una persona que tenía necesidades; esto ayudó a que se pudiera tener un conocimiento acerca de qué era lo que la persona necesitaba y poder llegar a comprender su comportamiento en el área laboral.

En este enfoque se encargaban de mantener al grupo cohesionado e integrado para motivarlo a conseguir los objetivos laborales y ayudaban a los trabajadores a actuar siempre en conjunto, lo que lo convierte en un colaborador.

El colaborador se aparta de la burocracia, no se encuentra restringido por las jerarquías ni se ocupa de cumplir órdenes de superiores. Es mucho más que eso y abarca un concepto más independiente. Un colaborador hace honor a su denominación, colabora. Interactúa, está a la par de los dueños, empresarios, etc. Se capacita constantemente y forma parte del proceso de decisiones, opina y comparte sus ideas.

Para hablar de colaboradores y no de empleados se parte de la premisa de que todos aprendemos algo de los demás. Es por ello que se considera muy beneficioso compartir ideas y escucharse los unos a los otros.

1.3 Capital Intelectual.

Hoy en día, tener instalaciones modernas no garantiza a las entidades una posición competitiva en los mercados, puesto que en la actualidad es necesario contar, además, con procesos de innovación permanente, disponer de personal con las competencias adecuadas, poseer una fidelidad de los clientes, la credibilidad de los

directivos, su habilidad para retener y atraer los mejores profesionales, etc. (Nevado y López, 2000).

Los cambios recientes que se producen en la economía mundial están llevando a considerar al conocimiento como el elemento básico de la escena empresarial, es por ello que las distintas empresas se encuentren interesadas en definir, valorar, controlar y gestionar el factor intelectual, ya que éste se está convirtiendo en el aspecto fundamental para la competitividad empresarial dentro del actual contexto socioeconómico (Nevado y López, 2000).

El concepto de capital intelectual es nuevo y relativamente desconocido; el término fue acuñado en el año 1969 por el economista John Kenneth Galbraith, quien sugirió que el capital intelectual significa acción intelectual, más que mero conocimiento o puro intelecto. El capital intelectual puede considerarse tanto una forma de creación de valor como un activo en su sentido tradicional (Ramírez, 2007).

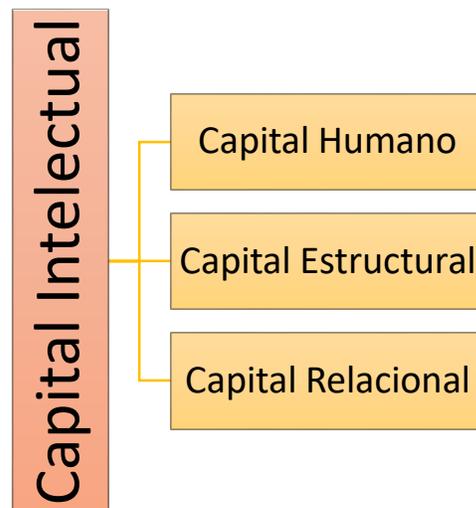
Para el área financiera (economía), el capital intelectual representa un esquema de valor en el futuro, especialmente en aquellos casos donde ciertos activos no pueden representarse en estados financieros. Los métodos de medición no apuntan a aplicar variables económicas, en realidad, lo más importante para la mayor parte de los autores e investigadores del área, es examinar el proceso de desarrollo del capital intelectual que determinar su valor (Flores, 2001).

Es necesario precisar que no existe un único modelo de capital intelectual, ya que la mayoría de ellos están asociados con la estrategia corporativa que tenga la empresa y, en función de ello, a la importancia que le den a cada factor, de ahí, que cada organización establece los indicadores más convenientes para medir dichos capitales (Nevado y López, 2000).

El capital intelectual abarca las relaciones con los clientes y los socios, los esfuerzos innovadores, la infraestructura de la compañía y el conocimiento y la pericia de los miembros de la organización. Como concepto, el capital intelectual aporta una serie de técnicas que permiten a los directores administrar mejor sus empresas, una forma adicional de ver el capital intelectual se encuentra en el planteamiento de

Benavides (2003), quien argumenta que, de manera general, en la literatura relativa al capital intelectual existe un gran acuerdo en identificar tres elementos integrantes del mismo: Capital Humano, Capital Estructural y Capital Relacional, como se muestra en la figura 1 (Ramírez, 2007).

Figura 1: Capital Intelectual



Fuente: Ramírez (2007).

1.3.1 Capital humano.

Pretende recoger los conocimientos, aptitudes, motivación y formación de los trabajadores de la empresa, así como el sistema de remuneración y política de contratación de la empresa que posibilitan tener los efectivos adecuados para el futuro (Nevado y López, 2000).

Se considera que este activo es la base de la generación de los otros elementos del capital intelectual y el recurso intangible por excelencia, ya que es indisociable de su portador. Contactos, relaciones personales, el grado de satisfacción de las personas en el ámbito laboral, los diferentes rasgos cognitivos, aspectos como la polivalencia y la flexibilidad, las capacidades y competencias personales, son factores que al ser identificados permiten mayores logros en la consecución de un

aumento del valor de la organización. Esto hace necesario resaltar la importancia de la gestión humana en los procesos de administración del capital intelectual (Ramírez, 2007).

Dentro del Capital Humano, se propone la distinción entre conocimiento emocional y operativo. El primero hace referencia a las actitudes que mantienen los individuos dentro de la organización e incluye aspectos cercanos a los sentimientos y motivaciones, relativos a cómo se integran las personas dentro de la empresa, el operativo recoge las aptitudes que poseen los recursos humanos, referidas a las capacidades inherentes a los individuos y que ponen al servicio de la organización (Márquez, 2008).

1.3.2 Capital Estructural

El capital estructural se refiere a las relaciones formales e informales que permiten el funcionamiento de la organización. Los sistemas de información y procedimientos de trabajo pueden transformar el conocimiento tácito individual en recursos para un grupo. Sin la estructura, el capital humano no lograría transformarse en capital intelectual; el capital humano no podría codificarse para lograr la eficiencia e innovación. El capital estructural se puede medir en función de la eficiencia (Flores, 2001).

El Capital estructural permite la creación de riqueza por medio de la transformación del trabajo del capital humano y representa el conocimiento que la organización consigue explicitar, sistematizar e internalizar y que, en un principio, puede estar latente en las personas y equipos de la empresa (Ramírez, 2007).

El capital estructural está determinado por la agregación de factores relevantes del capital humano, que determinan la imagen de la empresa hacia el mercado y el exterior, su forma de actuar o los procesos que aplica. Los elementos más importantes considerados como capital estructural interno son los procesos de producción, información, gestión, comunicación, etc. (Márquez, 2008).

El nivel de análisis del capital estructural está, evidentemente, no asociado a los recursos humanos y es de carácter grupal u organizativo, en función de que el conocimiento radique en equipos o grupos de trabajo o en el conjunto de la organización (Márquez, 2008).

1.3.3 Capital relacional.

El capital relacional puede ser definido como la habilidad de la empresa para interactuar positivamente con la comunidad empresarial, y así estimular su potencial de creación de riqueza animando el capital humano y el estructural; la base de este capital es el cliente, y es muy importante, ya que es la base de la riqueza. La capacidad de generar nuevos clientes, mantener los actuales, el aprendizaje de terceras empresas, son formas de este capital externo (Ramírez, 2007).

1.4 Gestión del Talento humano.

En una organización, los **recursos humanos** están conformados por los individuos que la integran, llámese profesionales, ejecutivos, obreros, entre otros, los cuales tienen un talento caracterizado por los conocimientos, experiencia, individualidad y diversidad de competencias que en su conjunto contribuyen al alcance de las metas y objetivos propuestos (Moreno y Elsy, 2012).

Sin embargo, esta concepción ha ido cambiando con el correr de los tiempos. Mientras que en un pasado cercano lo importante era la infraestructura y la producción. Hoy, sin dejar de lado los aspectos anteriores, las organizaciones han orientado sus esfuerzos hacia el personal, convencidos de que un trabajador feliz, satisfecho y comprometido produce mejor. El **capital humano** constituye un elemento estratégico de la organización, y cada vez se buscan métodos y dinámicas para influir positivamente en ellos, pues se sabe que esto contribuye para alcanzar los resultados que la organización desea (Aguilar, 2017).

Además, se describe a la persona como un instrumento, no como el capital principal de la empresa, que posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización; por tanto, en la actualidad, se utiliza el término talento humano, ya que todas las personas poseemos talentos (Vallejo, 2006).

En algo que coinciden todas las teorías sobre lo que inicialmente se define como administración de personal, es en identificar a la persona como el verdadero protagonista de la organización y reconocer sus atributos individuales más importantes: el rol que desempeña, sus competencias y las relaciones con el resto de los individuos como base de la gestión, las diferencias se presentan en el modo de ejercer esa administración del recurso, desde su reglamentación hasta la práctica diaria en cada proceso productivo (Prieto, 2013).

Es un hecho que el recurso humano es mucho más que un instrumento y su administración debe considerar que es necesario hacer realidad aquel viejo adagio de que el “recurso humano es el más importante capital de una empresa”, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización, por lo cual de ahora en adelante se utilizará el término talento humano. El talento humano entonces, es el recurso más importante para el funcionamiento de cualquier organización. Si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará, de lo contrario se estancará (Prieto, 2013).

La gestión del talento humano, antes administración de recursos humanos, aparece con la misma noción de empresa a partir de la Revolución Industrial (segunda mitad del siglo XVIII y principios del XIX), por lo que no se puede considerar un tema novísimo, pero como definición teórica surge a partir de 1927 cuando Elton Mayo introduce el término Recurso Humano que cobrara importancia con diversas obras de autores norteamericanos en la década de los 70 y principios de los 80 (Prieto, 2013).

A partir de esto, se han presentado diversas posiciones y conceptos, con relación a ese individuo con características muy concretas y complejas que interactúa en una organización, bien sea pública, privada, pequeña, mediana o gran empresa, pero que algunos gerentes parecieran no valorar (Moreno y Elsy, 2012).

Puede interpretarse el talento como la capacidad con la que cuentan las personas para resolver problemas inteligentemente, aplicando todas sus habilidades, conocimientos, destrezas, experiencias y aptitudes, comprometidos hacia el progreso de organización (Prieto, 2013).

La Gestión del Talento Humano es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales, para ello es necesario tener una estructura organizativa y la colaboración del esfuerzo humano coordinado. Las organizaciones persiguen objetivos como crecimiento, competitividad, productividad entre otros, mientras que las personas también tienen objetivos individuales: un buen salario, mejorar su calidad de vida, etc.; por ello es importante que las empresas seleccionen a las personas que cumplan los requisitos que las organizaciones desean alcanzar y al mismo tiempo satisfacer las expectativas que las personas desean al ingresar a las organizaciones (Vallejo, 2006). A este talento, se le considera la clave del éxito de una empresa y, su gestión es parte de la esencia de la gerencia empresarial. Con una asertiva gestión del talento humano, una organización eficiente ayuda a crear una mejor calidad de la vida de trabajo, dentro de la cual sus empleados estén motivados a realizar sus funciones, a disminuir los costos de ausentismo y la fluctuación de la fuerza de trabajo (Prieto, 2013). En términos generales, la gestión de talento humano debe conciliar dos elementos importantes. Por un lado, los intereses organizacionales frente al desempeño del colaborador y, por el otro, las expectativas de los colaboradores respecto de su desempeño y retribución en la organización.

La acción de la Gestión del Talento Humano en la organización abarca una gran cantidad de elementos esenciales, uno de ellos, como eje fundamental, se orienta

a buscar la felicidad del empleado y su crecimiento no solo laboral sino humano dentro de la Empresa (Aguilar, 2017).

De tal modo, busca el desarrollo e involucramiento del capital humano, elevando las competencias de cada persona que trabaja en la empresa; la gestión del talento humano permite la comunicación entre los trabajadores y la organización involucrando la empresa con las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerles un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad y motivación de cada trabajador que se constituye en el capital más importante de la empresa, su gente (Vallejo, 2006).

La gestión del talento humano está sin duda orientada a mejorar el desempeño del personal en una organización. Para la administración de empresas, la gestión del talento humano se ha convertido cada vez más en un elemento esencial para mantener los estándares de calidad de una organización. Anteriormente, se concebía la empresa o la organización como un ente dedicado a producir bienes y servicios, haciendo énfasis en la actividad o producto y su posterior disfrute por parte del cliente potencial, donde el factor humano constituía tan solo un elemento más de los recursos de la organización (Aguilar, 2017).

El tener la persona idónea requiere de un proceso de reclutar, seleccionar, capacitar y desarrollar el personal necesario para la conformación de grupos de trabajo competitivos. Por ello se considera al talento humano como el capital más importante para las organizaciones; por tanto debe existir una correcta administración del mismo, sin embargo, la administración de este talento no es una tarea muy sencilla; cada persona es un mundo, un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables y entre ellas existen diferencias de aptitudes y patrones de comportamientos que son muy diversos (Vallejo, 2006).

La gestión del talento humano, no ha sido estática sino que debe responder a dinámicas internas y externas derivadas de los modelos políticos, económicos y sociales inherentes a los tipos de mercado, los modelos de producción y

actualmente a la globalización de los mercados. Así, en la actualidad, hay variables fundamentales relacionadas con los desarrollos tecnológicos, los parámetros de carrera, las condiciones de oferta y demanda y los volúmenes de producción, que requieren una permanente revisión del modelo de gestión del recurso humano (Prieto, 2013).

Ya que ha cobrado gran importancia, en la medida que las organizaciones buscan contar con las personas adecuadas y con el nivel de competencia necesaria y suficiente para cada uno de los cargos. De ahí, que una gestión del talento humano, aplicada de manera correcta y oportuna, puede mejorar el desempeño laboral y, en consecuencia, generar buenos resultados en beneficio de la organización. Por ello, las estrategias, herramientas y modelos de gestión del talento humano deben ser acordes a la realidad de la organización o empresa (Aguilar, 2017).

La gestión del talento humano requiere reclutar, seleccionar, orientar, recompensar, desarrollar, auditar y dar seguimiento a las personas, además, formar una base de datos confiable para la toma de decisiones, que la gente se sienta comprometida con la empresa y por tanto, sentido de pertinencia, solo de esta forma se logrará la productividad, calidad y cumplimiento de los objetivos organizativos (Vallejo, 2006).

De tal modo, la gestión del talento humano es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables (Prieto, 2013).

1.4.1 Modelo para medir el Talento Humano

Dentro de los diferentes modelos de gestión del talento humano, el enfoque por competencias es una herramienta estratégica de promoción de las personas a través del trabajo y de búsqueda de la competitividad de las organizaciones, asociado a las necesidades organizacionales y los intereses de las personas, esta

gestión busca alcanzar niveles de excelencia en el desempeño de los trabajadores (Aguilar, 2017).

Las personas deben ser concebidas como el activo más importante en las organizaciones, así entonces, la gestión del talento humano conlleva al reconocimiento de las personas como capaces de dotar la organización de inteligencia y como socios capaces de conducirla a la excelencia (Prieto, 2013).

La gestión de talento humano por competencias se basa en estructurar un catálogo de perfiles por competencias, como insumo para el desarrollo de las fases de planeación y provisión de cargos, asociados al logro de los objetivos estratégicos de la organización y a horizontes de desarrollo de las personas que laboran en ella., proporciona herramientas que facilitan la dirección del talento humano con miras a alcanzar el éxito de las empresas. De una parte, la organización crea el ambiente adecuado para potenciar las competencias y habilidades de los empleados. Por otra, la organización debe contar con guías o líderes que permitan la identificación de recursos y competencias para el logro de una ventaja competitiva sostenible (Aguilar, 2017).

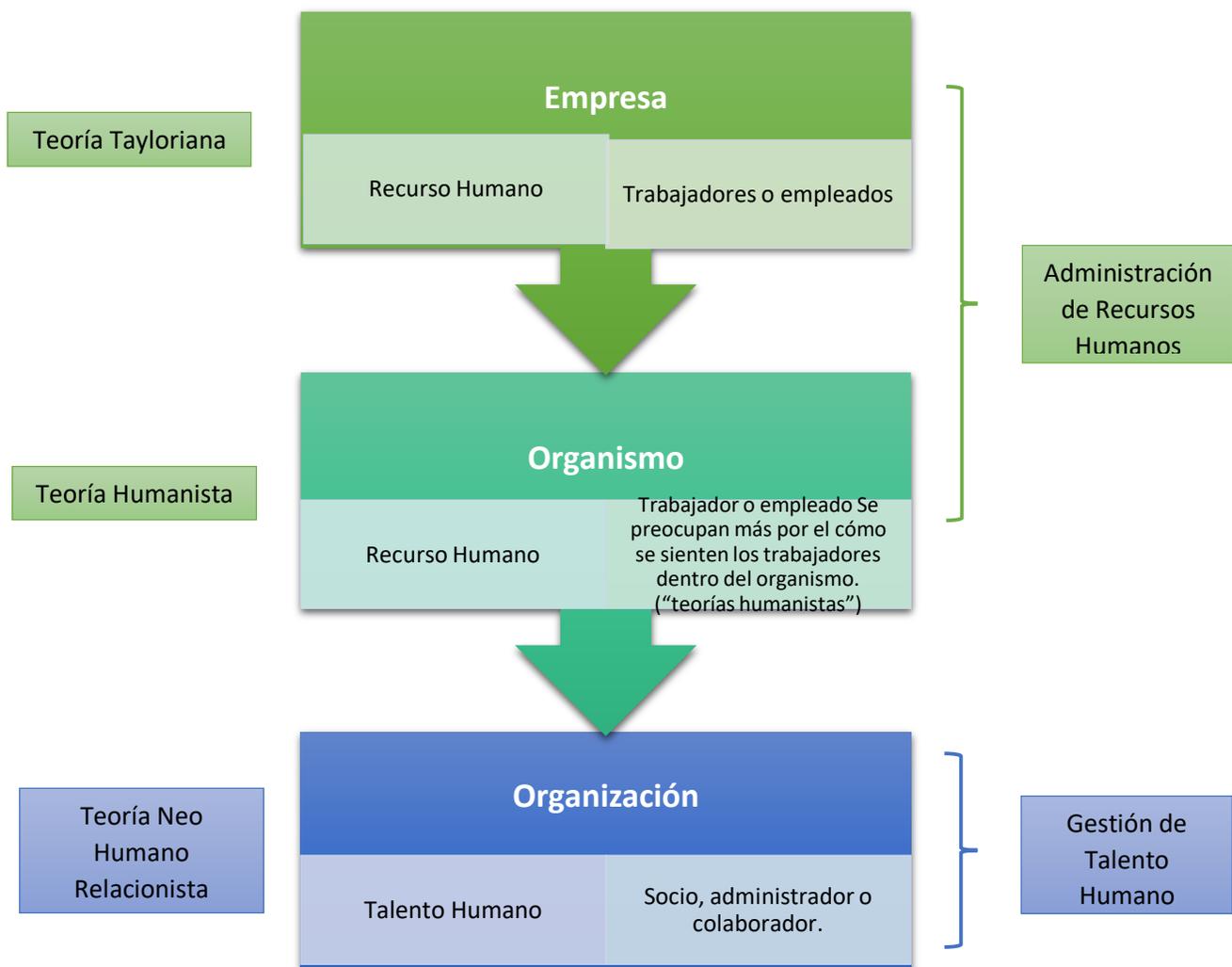
En lo que respecta al turismo, el trabajador se considera ubicado para su estudio en dos niveles: el de la gestión y el de la operación. El primero debe manejar un temperamento pensante y emotivo, pensante por ser el que maneja las políticas, las estrategias, los cambios y la organización. Y emotivo porque su rol es más de carácter social, al tener como meta el servicio a la sociedad. El trabajador turístico operativo debe manejar un temperamento activo y emotivo, activo por el volumen de actividad que registra diariamente y emotivo por el hecho de estar más que nadie en contacto permanente con el turista (Ramírez, 2009).

Finalmente, podemos decir que a esta teoría debemos la humanización de la administración, por tanto sabemos que cumplió con su cometido inmediato, además de ingresar su generoso aporte a la Teoría General de la Administración.

La gestión del Talento Humano debe permitir que la mayoría de los seres humanos accedan a los conocimientos de un mundo competitivo, La participación activa del trabajador en la actualidad es de vital importancia, esto solo se puede lograr venciendo todos los paradigmas, logrando el aprendizaje participativo.

Por otro lado, el administrador del talento humano debe ser una persona que promueva y facilite la creatividad, innovación, trabajo en equipo, efectividad y sobre todo apoyo a la capacitación de su personal en forma permanente.

Figura 2: Evolución de las teorías de las Relaciones Humanas en la organización



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con lo antes señalado, una necesidad obligada en la actividad empresarial corresponde a la creatividad como elemento de cambio y de solución de problemas que se presenten continuamente. El recurso humano turístico debe ser creativo para hacer frente a situaciones que le permitan lograr una competitividad sustentable (Ramírez, 2009).

Como se menciona en este capítulo, el empleado o trabajador del turismo se encuentra a nivel general como Recurso Humano por seguir siendo pieza clave de desarrollo y explotado en horarios extenuantes de trabajo, con sueldos muy por debajo del total de actividades que efectúan día a día. Administrar una empresa con la perspectiva de las relaciones humanas es parte fundamental para garantizar un equilibrio laboral y un excelente desempeño por parte de los colaboradores. Tiene como objetivo no robotizar a los trabajadores que desempeñan actividades meramente humanas y un trato personalizado para los turistas que se encuentran pernoctando en el hotel o haciendo uso de los servicios del mismo; además, con esta forma de administración se estaría buscando generar un mejor desempeño por parte de los colaboradores del área que se está trabajando, incentivándolos con mayor experiencia, trabajo en equipo y oportunidades de crecimiento personal, ya que el puesto de dicha área, busca dar una impresión grata a los huéspedes, dado que, son el primer contacto operativo para la relación Huésped-Hotel (Rodríguez, 2017).

En el entorno del turismo, un *concierge* es aquella persona que ofrece sus servicios a clientes para organizarles cualquier cosa que deseen dentro del entorno del mundo de los viajes y eventos; es la evolución de la agencia de viajes tradicional hacia un servicio personalizado que una sola persona o un conjunto de ellas puede ofrecer. Por ello, este trabajo se sustenta en los conceptos de Organización, Talento Humano y la teoría de las Relaciones Humanas, ya que en conjunto se muestra una lógica del trabajo que realiza este personaje y su importancia dentro del turismo y la hotelería.

CAPÍTULO 2. EL CONCIERGE COMO EMBAJADOR EN LA HOTELERÍA.

2.1 Historia de la Hotelería.

El turismo está unido a la prestación de servicios de hospedaje. Las actividades económicas ligadas a la prestación de esos servicios de alojamiento dieron lugar a la hotelería que ha evolucionado mucho hasta nuestros días.

Los antecedentes de la industria hotelera se remonta a la antigüedad (años 1000 a 500 a. de C.) cuando los comerciantes viajaban de un lugar a otro para intercambiar mercancías a cambio de hospedaje. En ese tiempo surgieron posadas en los caminos para alojar a los viajeros y a sus caballos a cambio de dinero. Eran lugares donde los huéspedes se alojaban junto al ganado y se les ofrecía un servicio de comidas.

Con la aparición de la moneda, hacia el siglo VI a. C., se produjo el primer impulso real para que las personas comerciaran y viajaran. Entonces, al ampliarse el radio de acción de los viajeros, fue haciéndose mayor su necesidad de alojamiento. Los primeros albergues, no eran más que partes pequeñas de residencias privadas. Típicamente, estos eran instituciones de autoservicio, rara vez limpios, y dirigidos casi siempre por propietarios poco progresistas y de mala reputación. Estas condiciones, con pocos cambios, prevalecieron durante varios siglos (Lattin, 2012).

Durante la Edad Media se encuentra la entremezcla de religión y hospitalidad. Se consideraba deber de los cristianos ofrecer hospitalidad a los viajeros y peregrinos. En muchos casos los monasterios funcionaban como posadas, brindaban alojamiento y alimento al viajero exhausto. En estos lugares, no se cobraba al viajero por su alimento o alojamiento, de hecho, brindar hospitalidad se consideraba como donación caritativa que emanaba de las creencias religiosas, más que una empresa comercial (Gray y Liguori, 2009).

A partir del siglo XII y XIII Las Cruzadas dieron un fuerte impulso al comercio y la hospitalidad dio paso a locales que comenzaron a cobrar a cambio de alojamiento.

De los siglos XV al XVIII se desarrolla un servicio de posadas no solo destinadas al alojamiento de viajeros sino también como centros de actividades, negocios o para elegir a miembros del consejo eclesiástico o del parlamento (Nebreda López, 2019).

El punto de inflexión en la historia de la hotelería vino con la Revolución Industrial y la generalización de los medios de transporte que permitió a las personas desplazarse de forma masiva de un lugar a otro. Por aquel entonces, los viajes están reservados a clases más adineradas que podían salir de vacaciones y, por tanto, exigían alojamientos acorde a su nivel económico. Se generalizan entonces establecimientos para comer y pernoctar y surge así lo que conocemos como hotelería moderna (Nebreda López, 2019).

Durante 1750 y 1820, los albergues británicos se ganaron la reputación de ser los mejores del mundo; sus primeros desarrollos se centraron en Londres y en torno a esta ciudad, donde los hoteleros aumentaron los servicios, mantuvieron altos niveles de limpieza y, hasta cierto punto, se encargaron de dar provisiones a sus clientes (Lattin, 2012).

El primer hotel de concepción moderna fue el *Badische Hof* construido en Alemania, con algunos aspectos novedosos para la época como sala de lectura o biblioteca. Con la aparición del ferrocarril también surgen los hoteles *término* para dar alojamiento a los viajeros al lado de las estaciones. A mediados de 1800 aparecen los hoteles de propiedad corporativa. Francia fue el gran referente en la industria hotelera desde mediados del siglo XIX hasta que a finales del siglo XX Estados Unidos tomó el relevo con sus grandes cadenas hoteleras y gigantes establecimientos. El famoso Ritz y su cadena de hoteles se inaugura en 1880 y el modelo de negocio se extiende de Europa a Estados Unidos tras 1900.

Del otro lado del mundo, durante el periodo comprendido entre los siglos XVI y XVIII, se construyeron las primeras posadas en Estados Unidos, muy similares a las de Inglaterra, sin embargo, mientras las posadas inglesas se construían a lo largo de las rutas de las diligencias, las estadounidenses se encontraban principalmente en los pueblos marítimos (Gray y Liguori, 2009).

Por ejemplo, en 1794 se inauguró en Nueva York el City Hotel, el primer edificio construido en Norteamérica con fines específicamente hoteleros, de hecho fue un albergue de gran tamaño, pero con sus 73 habitaciones, era considerado un inmenso establecimiento (Lattin, 2012).

Más tarde, en 1829, el arquitecto Isaiah Rogers emprendió la construcción de un gran hotel en Boston. La Tremont House fue el primer hotel de primera clase y el hito hacia la revolución en la hospitalidad. Fue el primer hotel que ofreció habitaciones con llave. Cada habitación tenía un lavabo, una jarra y una barra de jabón. Otra de sus innovaciones fue emplear personal de tiempo completo. Tremont House fue el precursor de una nueva generación de prestigiosos establecimientos de hospedaje y fue el primero en tener *botones*, es ahí cuando surgió por primera vez *el anunciador*, precursor del teléfono en las habitaciones (Medina, 2019).

En 1874, en San Francisco, Ralston se dio a la tarea de construir el hotel más lujoso del mundo. Su grandiosa creación, el Palace Hotel, ostentaba 800 habitaciones y se erguía a la altura de siete pisos. Este hotel se convirtió en un símbolo de la transición de San Francisco: de un pueblo floreciente a una prominente ciudad de estatura internacional. El Palace tenía su propia planta eléctrica, un abastecimiento de agua proveniente de pozos profundos, extinguidores de fuego y aire acondicionado (Patricia, 2019).

Entre los años 1900 y 1930, un nuevo tipo de viajero entró en escena, el hombre de negocios, para quien el alojamiento era un dilema: los grandes hoteles eran muy caros y las posadas al estilo antiguo, antihigiénicas. Para alojar a este nuevo tipo de huéspedes, se creó un nuevo tipo de establecimiento: el hotel comercial. El primero se inauguró en Búfalo, Nueva York, en enero de 1908. Se tomó el concepto de los cuartos privados e higiénicos y se añadió el baño privado. El lema publicitario -una habitación y un baño por un dólar y medio- fue bien conocido entre los viajeros estadounidenses de principios del siglo XX. Los diseños arquitectónicos, sus conceptos de mantenimiento y sus ideas acerca del servicio se convirtieron en el fundamento para todos los establecimientos de hospedaje subsecuentes, desde moteles hasta resorts de lujo (Lattin, 2012).

Después de la Primera Guerra Mundial muchos hoteles se construyeron en las grandes ciudades y en las comunidades más pequeñas de las afueras. En 1927, el Stevens Hotel, que más tarde se le nombró Conrad Hilton, se estableció en Chicago y, durante varias décadas, continuó siendo el hotel más grande del mundo. Poco tiempo después, principió la construcción de un nuevo hotel lujoso, el Waldorf-Astoria en Nueva York (Medina, 2019).

El hotel como uno de los elementos más significativos del siglo XX, también ha efectuado su transición y, al compás de la sociedad, ha pasado de ser un lugar de visita y estancia periódica relacionada con el veraneo, la resolución de problemas burocráticos privados o públicos, la compañía a familiares que pasaban por sanatorios u hospitales, a convertirse en un espacio próximo a la vida cotidiana, utilizado en las múltiples vacaciones, refugio de los urbanistas en los fines de semana o en los puentes, lugar elegido para las reuniones de los ejecutivos de empresa o la celebración de cualquier reunión colectiva u otros eventos (Gallego, 2005).

Por esta razón, el hotel del siglo XXI ya no es lo que era, ni será lo que es hoy. Los alojamientos se han convertido en estructuras en constante evolución, que tienen y deben moldearse ateniéndose al mercado, a sus constantes e imprevisibles cambios, a las innovaciones, a las nuevas tecnologías, a los distintos perfiles de la demanda, a las tendencias de la moda, a la creatividad inmediata o a las necesidades que va generando (Gallego, 2005).

Es por ello, que la hotelería ocupa un lugar importante entre los servicios turísticos que todo país debe ofrecer a sus visitantes. Muchos sitios no cuentan con los necesarios establecimientos de hospedaje que garantizan una mayor afluencia de divisas, que beneficien la economía en forma sustancial (Barragán, 1985).

La industria hotelera no debe considerarse como una entidad independiente y desvinculada de otras industrias, sino como parte integral de una categoría mayor, que es la industria de la hospitalidad. Es dentro de este marco donde debe examinarse la historia del desarrollo hotelero (Gray y Liguori, 2009).

No hay nada que represente mejor el propósito y la misión de la hotelería que la hospitalidad, es decir, la cualidad y actitud de acoger amablemente a los visitantes. En este principio se encierra toda la sabiduría y conocimientos que pueden desarrollarse con relación a los clientes/huéspedes (Gallego, 2005).

2.2 Historia del Concierge.

La raíz etimológica de la palabra *concierge* proviene del latín *conservus* o esclavo. Otra vieja derivación que nos regresa a las épocas feudales es *de comte des cierges* o el guardia de los candiles, que era la persona encargada de complacer cada deseo o petición de las visitas reales a los palacios (Asociación de Concierges de México A.C, 2017).

Durante la Edad Media, la profesión se extendió por Europa y en ese momento comenzaron a ser los guardianes de las llaves en notables castillos y edificios de gobierno. Hay incluso una famosa prisión en París llamada *La Conciergerie*, en honor al guardián que custodiaba las llaves y asignaba las celdas. El término *le portier* apareció por primera vez en Francia en el año 1195 y fue introducido por el Rey Luis XI, quien lo usó para referirse a los oficiales del palacio real y su trabajo consistía en proteger al rey en su castillo. Después de la muerte de Luis XI, esa jurisdicción fue delegada en parte a otros oficiales de la corte. Es aquí donde aparecen los *concierges* (Ortiz, 2017).

Con la caída de la monarquía, entre el siglo XVI y XVII, la profesión del portero tomaba un nuevo rumbo y nombre. La aparición de diversos hostales durante ese periodo dio paso a los hoteles de negocios que comúnmente conocemos hoy. Al paso que esta industria del turismo se ha desarrollado, el portero cambia su nombre a *concierge*, pero continúa con sus ancestrales tradiciones y se considera como un ingrediente indispensable de servicio que caracteriza a los hoteles de clase mundial (Asociación de Concierges de México A.C, 2017).

En el siglo XVIII, el incremento de viajes por tren y barcos de vapor forzaron al crecimiento de los hoteles de negocios y placer, es cuando nace el *concierge*

hotelero. A través del tiempo, la evolución del portero a *concierge* ha marcado una rica tradición en el cual la combinación del *savoir-faire* o saber hacer y tacto, juegan un rol fundamental en un *concierge* profesional (Zyzko, 2017).

2.3 Historia de los *concierges* en México.

Fue en el año de 1993 en Puerto Vallarta, Jalisco, cuando la primera asociación de *concierges* de nuestro país fue formada, aunque nunca se incorporó a la Union Internationale des Concierges d'Hôtels (UICH) ya que, algunos de sus fundadores cambiaron de residencia por lo que se disolvió poco tiempo después (Ortiz, 2017).

Dos años más tarde, se llevó a cabo la primera convocatoria en la Ciudad de México con algunos *concierges* de hoteles importantes que se reunían semanalmente para conseguir su principal objetivo, ser reconocidos oficialmente por la *Union Internationale des Concierges des Hotel Les Clefs d'Or* (UICHCO). En enero de 1996, Marjorie Silverman (Primera Presidenta mujer de la Unión Internacional de Concierges con llaves de oro) visita México y explica la forma en que se desenvuelve UICHCO. El lema: *En Servicio a Través de la Amistad* es adaptado de la versión en inglés, *In Service Through Friendship*. En 1996, 13 miembros de la Asociación de Concierges de México (ACM) asisten al Congreso Panamericano de Los Ángeles y es entonces cuando los *concierges* mexicanos aceptan unirse a Canadá y Estados Unidos en la organización del Congreso de las Américas en 1997, del cual una parte es llevada a cabo en Acapulco (Zyzko, 2017).

La Asociación de Concierge de México, A.C. queda legalmente constituida en julio de 1996 y es durante el Congreso Internacional de Roma en el año de 1997 que México es aceptado como una nueva sección de la UICHCO. La asociación de las llaves de oro es una red internacional formada por profesionales que tienen intereses y metas comunes. No pretende fines políticos ni religiosos. Es una organización basada en la amistad entre miembros que asisten a viajeros o a turistas internacionales (Asociación de Concierges de México A.C, 2017).

El espacio de la Asociación de *Concierge* de México es una institución que agrupa y comparte la profesión de servir en la industria de la hospitalidad. Los *Concierges* de hoteles están enfocados en continuar siendo los embajadores del país y promover el servicio excepcional que los caracteriza. Van de la mano con Latinoamérica acompañados de los *Concierges* de Colombia, Costa Rica y Panamá. El profesionalismo y la amistad se han forjado para el servicio de los visitantes de cada rincón de México y el resto del continente, con detalles tan cálidos como una sonrisa y la vocación de servicio que va más allá (Ortíz, 2017).

2.4 Certificación Llaves de Oro.

El nombre de la certificación le viene dado por las llaves que cada *concierge* lleva en su uniforme, que simbolizan los servicios conseguidos para sus clientes. Pero formar parte de Llaves de Oro no es sencillo. No basta con ser *concierge* de hotel. Los miembros tienen que presentar exámenes de bellas artes, cultura e historia universal entre otros, además, cumplir con cinco años de experiencia en el cargo y tres como miembro de la asociación, hablar el idioma inglés aparte del idioma natal, en el caso de México el español, también, hay que conocer perfectamente la ciudad donde se reside, estar al día en nuevas aperturas de restaurantes, museos, y sobre todo, resolver problemas. Este distintivo es otorgado por la *Asociación Internacional Les Clefs d'Or*, pero más que una condecoración, es un símbolo que distingue el trabajo de confianza y calidad (Rodríguez, 2017).

Los mejores hoteles del mundo, los más elegantes, sofisticados y de alto lujo, no solo ofrecen a sus clientes los mejores servicios y productos, sino también el mejor trato, el más personalizado y a la carta, siempre buscando cubrir cada una de las necesidades de los huéspedes. En ese sentido, los *concierges* de estos hoteles de cinco estrellas y gran lujo son expertos, ya que son los encargados de conseguir todo aquello que los clientes demandan, a veces excentricidades, pero que deben hacer para que el cliente sienta que está alojado en un lugar único (Ramírez, 2017).

Entre las habilidades que ha de presentar un buen *concierge* destacan las sociales, ya que han de saber cómo enfrentarse al cliente. Tener una buena cartera de contactos es también indispensable para poder recurrir a ella a la hora de buscar determinados servicios. Pero, además, hay una habilidad, quizás la más importante, que no puede fallar y esta es la discreción, exigida por todo cliente, ya que éste no quiere que se sepan cuáles son sus caprichos (Zyzko, 2017).

2.5 Funciones del *Concierge*.

Ser el *concierge* de un hotel va más allá de atender las necesidades del huésped. Este personaje debe convertirse en amigo, cómplice y hacer que la estancia en el destino sea algo inolvidable. Aunque la figura del *concierge* es muy común, pocos huéspedes saben aprovechar el servicio que, además, es gratuito. Ellos se encargan de reservar la mesa de un restaurante, recuperar equipaje de aeropuertos y dar información sobre los tours que llevan a cabo diferentes *touropadoras* (Rodríguez, 2017).

Parte de su labor también consiste en ser invitado por organizaciones turísticas para conocer sus productos y así estos puedan recomendarlas a los huéspedes (Ramírez, 2017).

El *concierge*, desde su elegante escritorio o funcional mesón, brinda un servicio que en muchos casos los propios hoteles ofrecen y promocionan a sus huéspedes para gestionar, asesorar y facilitar sus requerimientos, entre los cuales pueden mencionarse los más frecuentes y normales en la figura 3 (Rodríguez, 2017).

Figura 3. Funciones del *Concierge*

- **Ocuparse de los huéspedes**
- **Personalizar trato a Vips**
- **Coordinación de entrega de amenidades**
- **Llegada y salidas de grupos**
- **Atención a accidentados**

- **Manejo de quejas**
- **Manejo de *Lost and Found***
- **Información del Hotel**
- **Información del área**
- **Conocer contactos importantes**
- **Satisfacer sus demandas**
- **Responder preguntas,**
- **Dar información de la ciudad y sus alrededores,**
- **Reservarle cuartos de hoteles, automóviles, boletos de aviones o trenes**
- **Hacer reservaciones de restaurantes, teatros, conciertos entre otros.**

Fuente: Ortiz, (2018).

Las habilidades y el valor intrínseco de un *concierge* son esenciales para el buen desempeño, lo que junto a los conocimientos geográficos, turísticos, gastronómicos y culturales, completan este singular perfil (Rodríguez, 2017).

2.6 Principios éticos del *concierge*.

El *concierge* es una figura estratégica de la hotelería, se ha perfilado a través de las décadas como ejemplo de tacto y extraordinario conocimiento de su país y, en particular, de su ciudad de residencia, con la capacidad de resolver los más extraordinarios retos planteados por los huéspedes exigentes que aspiran a la mejor atención (Rodríguez, 2017).

Por ello, debe regirse por principios éticos propios de la Asociación de Concierges de México, con el fin de brindar siempre un servicio de calidad a los huéspedes, tales principios se muestran en la figura 4.

Figura 4. Principios éticos del *concierge*

1. El *Concierge* no tendrá tendencias de tipo social, racial, política, sindical, religiosa o comercial. Los *Concierges* no practicarán ni permitirán la discriminación por género, edad, nacionalidad o credo religioso.
2. No se practicarán ni defenderán prácticas ilegales.
3. Bajo ninguna circunstancia el *Concierge* deberán actuar con descortesía o alejados de los principios de urbanidad y educación generalmente aceptados.
4. Cualquier clase de requerimiento, no importando el conducto por el que se realice, deberá ser atendido a la brevedad posible, así como cualquier clase de adeudo deberá ser cubierto al vencimiento del mismo.
5. Los compromisos u obligaciones que se contraigan como *Concierge*, se tomarán bajo palabra de honor y si por circunstancias extraordinarias no pudiera darles cumplimiento, deberá notificarse inmediatamente tal hecho y tratar de darle cumplimiento por otro medio.
6. Los problemas personales no deberán interferir en la realización de las labores profesionales.
7. El principio de discreción de las actividades de su hotel o de los huéspedes deberá ser observado rigurosamente.
8. No deberá utilizarse la autoridad o el poder derivado de la posición de *Concierge* para demandar bienes y/o servicios o alguna clase de compensación.
9. Deberá emplearse en todo momento un lenguaje apropiado, nunca deberá decirse “no lo sé” o “no es mi trabajo”.
10. Su presencia tendrá que ser impecable, debiendo mantener siempre una buena postura.
11. No deberá beber o comer en su área de trabajo.
12. Solo podrá fumar durante descansos y se usarán pastillas para el aliento después de haber fumado.
13. No deberá mostrarse enojo, frustración o cansancio frente al huésped, debiendo mantener una postura de serenidad y calma en cualquier circunstancia.
14. No se comentará con compañeros u otras personas sobre las gratificaciones recibidas.

15. Nunca deberá referirse al huésped por su nombre de pila, ni mantener una relación muy familiar.
16. No se recomendará ningún restaurante o establecimiento o cualquier otro servicio a cambio de una gratificación.
17. Es imperativo que los *Concierges* siempre se comporten de manera profesional pues esto refleja su imagen y la del hotel que representan
18. Las cortesías proporcionadas por los restaurantes no serán tomadas como regalos personales. Estas representan un negocio potencial para el restaurante y dan la oportunidad al ConciERGE de conocer el establecimiento. Estas invitaciones serán consideradas como parte del trabajo.
19. Ser atentos y agradecidos con las personas que le atienden, aun cuando el servicio no sea el esperado.
20. Nunca dar invitaciones de *Concierges* para restaurantes a amigos o compañeros de trabajo, haciéndolos pasar por *Concierges*.
21. No deben hacerse comentarios negativos de ningún establecimiento.
22. Debe escribirse una nota o fax de agradecimiento para ser enviada el día posterior al evento. No existe excusa para no hacerlo.

Fuente: Asociación de Concierges de México (2018)

Por otra parte, deben regirse bajo el protocolo internacional de negociación para poder tener una relación con los huéspedes provenientes de distintos países, el cual es un conjunto de normas y reglas de conducta que los ejecutivos y directivos de empresa deben conocer cuando se desplazan a otros países a hacer negocios. Entre otras: formas de saludo y presentación, conversaciones más favorables, uso del espacio y del tiempo, costumbres en la mesa, regalos, etc. Estas normas son más estrictas y, por tanto, más importantes de cumplir en los llamados países de alto contexto (países emergentes de Asia, África o América Latina) que tienen una cultura tradicional en contraste con los países de bajo contexto (países desarrollados) en los que la cultura no tiene tanta importancia en las relaciones comerciales (Pérez, 2019).

Los aspectos y características de una negociación internacional pueden abarcar desde el intercambio de tarjetas de visita, el uso correcto de horarios habituales en cada país, las normas de cortesía, las técnicas o estrategias de negociación, la comunicación verbal, las costumbres o rituales, la comunicación no verbal, el protocolo en la mesa, el regalo institucional o corporativo, y una serie de normas habituales. Todos estos aspectos y costumbres culturales propias de un país, son muy importantes, porque nos beneficiarán y ayudarán a conseguir nuestros fines empresariales y comerciales (Emprendedores, 2018).

Por el contrario, el mal uso del protocolo en las relaciones internacionales de empresa, o la mala gestión de equipos multiculturales dentro de cada organización, pueden manifestar una palpable imagen negativa de la empresa, y especialmente refleja poca profesionalidad; pudiendo llegar a provocar la ruptura de relaciones comerciales, y verse reflejado en los resultados de la misma, debido a los malos entendidos o a previsibles y evitables situaciones comprometidas (Pérez, 2019)

Hay que tener en cuenta, que la imagen y el prestigio de las empresas están expuestos continuamente a la opinión pública, y es por tanto una necesidad que el personal que compone la empresa debe tener una formación en protocolo, para que se logre actuar con naturalidad, profesionalidad, eficacia, agudeza y confianza en cualquier situación o circunstancia que se le presente. El desarrollo de una buena comunicación estratégica a nivel internacional y de unas relaciones empresariales multiculturales exitosas, con independencia del tamaño o actividad que ostenta cada organización empresarial, necesita conocer los aspectos de protocolo de cada país y cultura que van necesariamente ligados a ella (Emprendedores, 2018).

Debemos conocer, aplicar y adaptar dichas normas de organización, ordenación y buenas maneras, a cualquier circunstancia empresarial y social, actuando correctamente sea cual sea el escenario de actuación. Desde la planificación de una reunión, a la recepción de sus participantes, a una junta de accionistas, comidas de negocios, inauguraciones, presentaciones de productos, etc., hasta la forma correcta de saludar según el lugar donde nos encontremos, nos ayudan a transmitir la imagen corporativa de la empresa y a “comunicar” correctamente en todo

momento. Es por tanto, de vital importancia, que exista una comunicación correcta, porque sin ella, es imposible que nuestra negociación llegue a buen término (Pérez, 2019).

No puede entenderse un mercado si no se conocen las claves básicas del país, con sus raíces en la historia, en la política y en la religión. En unos casos, el desconocimiento de otras culturas retrae embarcarse en negocios con empresas de otros países. Y en aquellos casos en los que ya se han iniciado contactos comerciales, se pueden generar situaciones comprometidas con los interlocutores –por malentendidos– que, en la peor de las situaciones, pueden llevar a la ruptura de las negociaciones (Garro, 2012).

No debemos olvidar que nuestra cultura no es la única ni la mejor, sino que existen otras que son completamente distintas a la nuestra. La mejor forma de perder el miedo a negociar en otros países es disponer de información precisa que nos permita conocer a fondo sus culturas. Es muy importante ser siempre respetuosos con sus costumbres y mantener una actitud humilde. En la figura 5 se muestran las principales reglas para la interacción y negociación con los distintos países (Pérez, 2019).

Figura 5. Protocolo internacional de negociaciones.

- | |
|---|
| <p>Estados Unidos: sus empresarios buscan un servicio eficaz y no toleran los fallos ni los retrasos.</p> <ul style="list-style-type: none">• Se debe considerar aquel mercado, no como un país, sino como un continente. No es un mercado fácil, pero el resultado final es muy importante por la magnitud de los clientes.• El empresario estadounidense es un profesional muy práctico. Le gusta ir a los resultados tan pronto como sea posible y no perder el tiempo.• Estos profesionales no se fijan tanto en que el producto sea más barato, de gran calidad o mejor diseño, sino en que se adapte mejor a las necesidades del mercado y se consiga con él una alta rentabilidad.• Están acostumbrados a un servicio eficaz y de alto nivel. Son muy poco tolerantes con los fallos y con los retrasos. Buscan un buen servicio y atención. |
|---|

- Son personas francas, sinceras y abiertas. Muy centrados en sus negocios y también en su país, son poco dados a conocer otras realidades. Esto último puede ser un inconveniente porque eso denota poca experiencia internacional. Esperan que el visitante se adapte a sus necesidades más que ellos a las nuestras.
- Son de trato correcto y formal. Muy respetuosos con las formas y menos familiares en el trato que nosotros.
- Ellos separan el negocio de la amistad.
- Su mentalidad rechaza la idea del regalo. Quieren una relación comercial y que se cumplan los plazos y las condiciones acordadas.
- Exigen hablar en un inglés de calidad. Utilizar intérprete supone poner un filtro, por lo que la relación ya no es tan directa. Además, el coste que supone es grande.

Canadá y Estados Unidos son países que se encuentran muy cercanos y ambos pertenecen a América del Norte, no se debe confundir la cultura de ambos ni las formas de negociación. Así mismo tampoco les gusta ser confundidos con sus vecinos estadounidenses.

- Es necesario resaltar que Canadá es un país bilingüe y en todo el país es hablado de igual manera el inglés y el francés, sin embargo para efectos de negociaciones es prioritario el uso del inglés.
- El saludo habitual con los canadienses es el apretón de manos, sin reverencias.
- Los hombres deben esperar a que las mujeres tiendan la mano primero.
- Al presentar a las personas se les debe decir Mr. o Miss seguido por su apellido.
- A las mujeres que no se les conozca su estado civil se les debe decir Miss.
- En las negociaciones es más común utilizar el apellido de la persona.
- El contacto visual transmite interés y sinceridad, está muy bien aceptado pero debe ser con moderación. Cuando las conversaciones son de pie se debe mantener una distancia mínima de un metro y medio aproximadamente entre una persona y otra.
- Los canadienses tienen un trato informal pero riguroso y muy profesional a la hora de cumplir compromisos. En semejanza a los estadounidenses, los canadienses son prácticos y directos, por lo que en negociaciones prefieren ir directo al tema. Esto implica que se debe presentar sin rodeos una propuesta inicial ya que prefieren la relación directa sin rodeos ni pérdidas de tiempo.

- Las tarjetas de presentación deben ser entregadas al inicio de la reunión y se deben dejar a la vista encima de la mesa de negociación para que puedan ser consultadas en caso de ser necesario.
- Los canadienses aprecian las personas tranquilas y tolerantes, no es aceptable un comportamiento arrogante con ellos, sin embargo, se debe estar consciente y saber reflejar sus capacidades y su conocimiento.
- En las negociaciones con canadienses no hay ningún problema que una persona sea sustituida con otra.
- Como en muchos otros países, en Canadá la puntualidad es imprescindible y se considera una virtud muy importante. Los retrasos de más de 15 minutos sin justificación están muy mal vistos.
- Es importante recordar que los canadienses siguen utilizando el sistema de medidas británico (pulgadas, pies, etc.) y no el de medidas métricas estándares como normalmente se acostumbra.
- Entre los intereses de los canadienses se encuentran los viajes, conocer otras culturas, historia y gastronomía.
- La forma de vestir de los canadienses es conservadora, valoran más los conjuntos clásicos y sobrios que las nuevas modas.

Rusia.

- Los rusos generalmente tienen una educación bastante buena, aunque algunos hombres no lo demuestran por su rudeza. Lo preferible es actuar con buena educación ante cualquier tipo de situación o comportamiento. Utilizar normas básicas de interacción social como dar las gracias y pedir por favor.
- No sólo la vestimenta da una buena impresión pero es importante tomarla en cuenta. Asimismo se debe demostrar seguridad, credibilidad y firmeza, esto hace que se imprima una buena imagen ante los rusos y pueda representar de buena manera la institución de la que forma parte. Inicialmente los rusos tienden a hacer preguntas personales y sobre la institución que representa; es importante estar atento a aclarar todas sus dudas.
- Cuando deba acudir a una reunión con rusos se debe estar preparado con todo tipo de documentos necesarios como folletos, catálogos o tarjetas de presentación. Procure

imprimir su tarjeta de presentación en dos idiomas, para facilitar el entendimiento, de un lado inglés y del otro lado algún idioma de su preferencia que puede ser el mismo idioma ruso o el español. Es preferible que su tarjeta de presentación incluya sus datos personales, profesión, cargo y títulos universitarios que usted posea.

- Al tratar con funcionarios públicos rusos debe armarse de paciencia. Asimismo es importante recalcar que los rusos no suelen hacer reuniones tan frecuentemente como se hace en otras culturas, por ello es muy difícil que se pueda convocar a una. A la hora de realizar la presentación, éstas deben ser limpias, claras y deben carecer de excesos en cuanto a gráficos y colores se refiere. Se debe buscar la sencillez y claridad ante todo.
- El tiempo de negociación suele ser bastante largo y requiere mucha paciencia, esto en vista de que los rusos suelen pedir muchas contrapartidas y requisitos.
- Los rusos reciben con aprecio los regalos, sin embargo, se debe tener mucho cuidado con que se obsequia ya que puede llegar a ser tomado como un tipo de soborno, principalmente si se está tratando con funcionarios públicos. Los rusos son amantes de la fiesta y la diversión.

Latinoamérica: Los negocios se hacen más que de empresa a empresa, de persona a persona. Es cuestión de crear mutua confianza y estrechos lazos de amistad.

Brasil

- Las negociaciones con brasileños no son rápidas y deben tomarse con paciencia. Los brasileños no se consideran hispanos, por esto debe preguntar primero si no les molesta que hable en español, lo primordial sería que se hable en portugués o en español ya que el idioma inglés no es muy hablado en ese país, todo esto tomando en cuenta que no hubiera un intérprete. El saludo más común es el saludo de manos.
- A la hora de dar las tarjetas de presentación, intente que estas se encuentren en los dos idiomas, de un lado español y del otro lado en portugués para facilitar el entendimiento. Estas son entregadas justo después de las presentaciones.
- Los brasileños son muy respetuosos y admiradores de las mujeres, tanto en el campo personal como profesional. Asimismo dan mucha importancia al componente personal. Al comenzar una conversación no es muy correcto entrar de lleno a temas de negocios, es preferible primero iniciar conversaciones sobre el viaje, el tiempo o alguna pregunta

de tipo más familiar. Aunque ellos le hagan preguntas sobre su vida personal usted no debe realizarlas ya que los brasileños son muy celosos de su vida privada.

- Para los brasileños es muy importante que si llega a realizar una presentación con datos, gráficos y cifras sepa interpretarlos y ponerles personalidad, mostrar seguridad y confianza, de lo contrario para ellos no valdrá nada.
- No muestre mala cara si ve algún inconveniente, tampoco pelee ni se muestre agresivo en un momento de discusión. No tenga prisa para salir corriendo después de una reunión, los brasileños pueden pensar que ya estaba deseando terminar, es preferible que se haga una especie de sobremesa, si fuera que tuviera que retirarse debe dar alguna explicación de por qué lo hace tan a prisa. No toque temas sensibles como religión, política o la deforestación del país.
- Es bien visto servir un café en las reuniones, los brasileños lo toman como la bebida nacional. Si se entrega algún regalo debe hacerse al final de la negociación, si se recibe un regalo debe ser abierto frente al que lo da y mostrar agradecimiento.

Argentina

- Para los argentinos las personas son importantes y le dan mucho valor a las relaciones personales. Por ello, no se sorprenda si al iniciar la reunión ellos empiezan a hacerle una serie de preguntas que les puedan servir para un mejor conocimiento de usted, de sus gustos y sus opiniones.
- La colocación de la mesa suele ser como un espejo, poniendo de un lado la parte costarricense y al frente su homólogo argentino. Las negociaciones deben ser tranquilas y relajadas, mantenga un tono de voz y gestos moderados.
- La puntualidad es importante, sin embargo, no se extrañe si debe esperar algunos minutos. En su caso, si hubiera un retraso, debe disculparse amablemente. Se debe saludar a los presentes tanto como cuando llega, así como cuando se va. Saluda el que entra y se despide el que se va.
- El lenguaje de los ejecutivos argentinos es sofisticado. La elocuencia es una característica muy apreciada, por ello no le sorprenda terminar en conversaciones intelectuales. Los argentinos detestan las negociaciones comerciales bajo presión, las tácticas agresivas pueden llegar a tener un efecto contraproducente.

- En dado caso que hubiera que anular una cita, esto debe realizarse días antes. De la misma manera confirme las reuniones unos días antes de asistir a las mismas. Después de las reuniones pueden intercambiarse las tarjetas de presentación para que se le proporcione información sobre las personas con las que está tratando.

Uruguay

- El uruguayo suele ser muy hospitalario. El ritmo de negociación con los uruguayos no es tan lento como otros países de América Latina, muchos de ellos han estudiado el estilo de negociación americano y han decidido adaptarlos a su entorno de trabajo.
- El saludo es un apretón de manos, sin embargo, entre hombres y mujeres que ya se conocen, se suelen dar un beso. Las palmadas y los abrazos son exclusivamente para amigos.
- En las presentaciones utilice el apellido antecedido del trato Sr o Sra., los títulos profesionales como Ingeniero, doctor, licenciado no suelen ser tan utilizados como otros países de América Latina.
- Antes de la conversación se suele realizar una conversación sobre temas ajenos, sus preferidos son el fútbol y las similitudes o diferencias que tienen con los argentinos. No haga preguntas personales ya que el uruguayo es muy celoso con su intimidad. No hable sobre política o historia ya que son grandes conversadores y este tipo de temas hace que las conversaciones lleguen a extenderse.
- Los uruguayos tienden a ser muy hospitalarios, por ello no se extrañe si en el caso de visitar su país, lo invitan a cenar a su casa o a tomar un café.
- En cuanto a la forma de vestir, los uruguayos suelen ser muy conservadores, tienden a los trajes oscuros, camisas blancas y corbatas con pocos dibujos. No vista prendas con diseños atrevidos o colores chillones.

México

- El ritmo de negocios de los mexicanos es lento y la orientación es a largo plazo. Sus relaciones comerciales se basan en la confianza. Para ellos es muy importante hablar de temas personales, que se hable del país de origen de la persona, de donde viene la familia, cuáles son sus gustos, etc. Es muy importante que se hable sobre lo que pasa en México, que pasa en Costa Rica, como se podrían acercar las relaciones, encontrar coincidencias, hablar de deportes y de la familia que es muy importante para ellos. Sin

embargo, no se debe indagar mucho en la vida privada de ellos, puede ser tomado a mal. Las palabras “doctor”, “licenciado”, “ingeniero” son muy importantes, los mexicanos prefieren ser tratados por su título, especialmente en las cartas y correos electrónicos.

- Los mexicanos tienden a aplazar las tareas pendientes. En el trato con los mexicanos tanto a nivel personal como profesional debe primar la cordialidad y la educación, es por esta razón que se debe evitar decir un “no” directamente. Los mexicanos suelen ser muy puntuales, tratándose principalmente de aquellos que pertenecen a la Ciudad de México, incluso podrían llegar antes de la hora, ya que suelen tomar precauciones por el tráfico.
- Los mexicanos son negociadores duros, pero le dan una cierta calidez y cercanía a sus negociaciones, dan una sensación de familiaridad. Debe tener cuidado con el tono de voz empleado, cuidándose de no llegar a los gritos. Sea educado, no haga desaires ni ponga malas caras, no lance objetos sobre la mesa ni demuestre enfado o contrariedad. Mantenga siempre una buena cara.
- Inicialmente se debe hacer una buena propuesta. Finalmente si usted no logró cerrar un contrato después de cuatro horas de negociación, de la negociación por perdida. Esto debido a que los mexicanos ven muy poco cordial decir “no”, prefieren darle vueltas al asunto.

Chile

- Los chilenos valoran mucho las relaciones personales. Asimismo, los chilenos le dan una gran importancia a la jerarquía, es por ello que se considera importante que esté informado sobre el puesto que ocupa cada persona en la negociación, preguntando o consultando su tarjeta.
- Las tarjetas de presentación se deben entregar al inicio de la reunión, de importancia a las tarjetas que recibe, léalas detenidamente y guárdelas en un porta-tarjetas o en un portafolio, jamás en un bolsillo.
- En la primera reunión podrá parecer que sus interlocutores son muy serios o formales, sin embargo, esta relación se irá acercando conforme pasan las reuniones. Procure no hacer críticas hacia otras personas, empresas, o hacia el propio país, los chilenos valoran el respeto y la amabilidad.

- Las tácticas agresivas sin perder el respeto tienden a dar muy buenos resultados a la hora de negociar con chilenos, es importante dejar claros los términos y condiciones de su propuesta. No ofrezca compensaciones personales ni nada que pueda ser confundido con un soborno, esto es muy mal visto en Chile y es penado por la ley.
- Si usted es mujer no debe confundir un gesto de cortesía por una actitud machista. La primera y última reunión suele hacerse con personas que tienen mandos mayores, es por esto que se debe aprovechar para exponer muy bien la propuesta a los mismos, ya que los que asistan a las otras reuniones –personas con menor mando- no le explicarán de la misma manera como usted lo hará.
- Los chilenos son francos y toman las negociaciones seriamente, el ambiente de negociación suele ser más formal que el de otros países de América Latina. Además de ello gustan de usar un sentido del humor ingenioso. Los chilenos a diferencia de otros países no suelen utilizar los títulos profesionales como Doctor, Ingeniero, Licenciado, etc; el trato mayormente aceptado es el de Don y Doña.

Países Árabes: Muestran simpatía por los que conocen sus normas, como dice un proverbio árabe, “si no se comercia de forma rentable, no se comerciará durante mucho tiempo”.

- Aunque pueden existir grandes diferencias en las costumbres y en el poder económico entre los distintos Estados la lengua árabe y el islam son las dos principales fuerzas unificadoras de la nación árabe.
- Si se pretenden iniciar relaciones comerciales con estos países, es recomendable aprender algo acerca del islam, su historia y sus creencias. También es aconsejable aprender lo más elemental de su idioma. No obstante, muchos empresarios árabes hablan inglés, francés e incluso castellano. En cualquier caso, el etiquetado debe estar en árabe.
- El empresario árabe no deja nada al azar y se esfuerza por ser competitivo. En la cultura árabe, la paciencia se considera una virtud. No les gusta abordar precipitadamente los temas de negocio, lo consideran de mala educación. Primero se habla sobre temas sociales y luego se entra de lleno en el tema comercial. Rehúyen los enfrentamientos cara a cara y las disputas con los extranjeros lo consideran una grosería, salvo casos extremos.

- Son hospitalarios, amables y caballerosos por tradición. Rehúsan tomar las decisiones rápidamente, pero el hecho de tardar demasiado puede ser señal de que no están de acuerdo con algo. Demuestran simpatía por los que conocen sus normas sociales, y por los españoles por los lazos culturales que han unido a ambos pueblos. Cuando nos sentemos, debemos evitar cruzar las piernas y enseñar la suela de los zapatos. Respeta los ayunos y procura no fumar, agradece la hospitalidad.

Japón: planificación total, es un país lejano en todos los sentidos, con grandes diferencias culturales. La toma de decisiones es lenta, el nivel de exigencia en el análisis de productos es alto y se concede gran importancia a la confianza, a la seriedad y a las relaciones personales.

- Las relaciones comerciales se basan en la confianza, que, si bien cuesta, proporciona un marco de negocios duradero. Según la guía, conceden suma importancia a la puntualidad, la cortesía, la modestia y la sinceridad.
- No es fácil encontrar personas que entiendan y hablen inglés con fluidez. Vale la pena recurrir a intérpretes profesionales.
- Los japoneses procuran estar siempre muy bien informados y esperan lo mismo de sus interlocutores. Es importante planificar las visitas con la debida antelación. Plantearán numerosas preguntas sobre la empresa, el motivo de la visita y los cargos de los visitantes.
- Los japoneses hacen reverencias al saludarse. No obstante, la mayoría está acostumbrada a dar la mano. Lo mejor es seguir su estilo de saludos. Suelen intercambiar tarjetas con todos los que estén reunidos. Deben estar escritas en inglés y, si es posible, en japonés en el reverso.
- Si es la primera vez que visitamos una de sus empresas, lo mejor es hacer un regalo institucional, representativo de México de nuestra compañía.

Europa:

España

- Una vez que se ha establecido un contacto para negociar con un español, hay que dedicar tiempo para desarrollar una relación personal. El ambiente de la negociación normalmente es formal, pero prolongado. El español tiende a mantener una actitud seria cuando se están negociando aspectos claves, pero se comporta muy cordial en el transcurso de la conversación, es muy común para ellos el buen humor y los chistes

incluso a personas que no se conocen. Los españoles tienen una mentalidad muy abierta y siempre están dispuestos a recibir ofertas nuevas. El contacto físico en el español es una forma de comunicación más que una intromisión a la privacidad de las otras personas.

- En cuanto a las reuniones es preferible que sean puestas en agenda con bastante anticipación y se debe reconfirmar la reunión uno o dos días antes. Es preferible que éstas sean con los ejecutivos de mayor jerarquía pues son ellos quienes toman las decisiones de compra. Se puede llegar a ellos a través de las secretarías de dirección quienes son las encargadas de organizar sus agendas. El importador español normalmente se va a caracterizar por exigir calidad a un precio razonable.
- Procure siempre asistir bien vestido a reuniones con españoles, ya que para ellos la imagen es muy importante, en muchas ciudades españolas el traje y la corbata son obligados. Tienden a poner mucha atención a un traje bien planchado, camisas limpias y zapatos de calidad.
- Se deben evitar temas como el terrorismo, los problemas de emigración, incluso evite criticar las fiestas de toros. Asimismo, evite establecer comparaciones entre regiones como Madrid y Barcelona, ya que estas llevan una gran rivalidad. Procure alabar sus ciudades, palacios y monumentos, también puede hablar de las costumbres del país o simplemente algún tema de actualidad.
- La puntualidad en los españoles no siempre es la más estricta, existen muchas personas que tienden a quejarse de cuánto han tenido que esperarlos en reuniones de negocios y otros. Los españoles guardan un alto grado de lealtad con sus proveedores y prefieren hacer negocios de largo plazo.

Dinamarca

- La sociedad danesa es muy igualitaria, por lo tanto las jerarquías no tienen mucha importancia, esto no significa que no respeten a sus mayores o superiores, son personas muy educadas y respetuosas. Los daneses son muy serios en el trabajo pero tienen mucho humor en su vida social. Los daneses no se consideran muy europeos.
- Su sentido de igualdad se nota en la plena integración de la mujer en el mundo laboral y en los puestos de responsabilidad empresarial. A pesar de este sentido de igualdad, es importante saber que en un brindis se debe esperar a que la persona de mayor rango haga el brindis antes de probar la bebida. Los daneses son muy directos a la hora de

expresarse, los comentarios que realizan son francos y breves, es así como esperan que la otra parte se comporte de la misma manera.

- Prefieren reuniones de pequeño tamaño o con pocas personas, procure que a estas reuniones acudan los altos mandos, ya que son ellos quienes deben tomar la decisión final. Aunque el idioma oficial del país es el danés, son personas muy cultas y la mayoría de ellos hablan dos idiomas o más, especialmente el inglés.
- Los daneses no son personas muy expresivas, por lo que no es fácil interpretar sus comportamientos ante las diferentes situaciones. Suelen valorar mucho la calidad de su presentación poniendo énfasis en la profesionalidad y seguridad al hablar, así como el material entregado, el cual es minuciosamente estudiado. Por ello prepare todo el material que pueda. Las tarjetas de presentación se dan una vez finalizada la reunión.
- Es importante resaltar que son muy meticulosos, por ello es conveniente entrar en detalles ofreciendo en el material datos, cifras, gráficos y todo aquello que les ayude a tomar una decisión ya que gustan de profundizar en los temas tratados.

Francia

- Las negociaciones con los franceses tienden a ser lentas, aparte de esto se suma el hecho de que los franceses tienden a debilitar la posición de la contraparte. Tienden a darse en un ambiente formal y reservado. Les gusta el debate y prefieren negociar punto por punto.
- La forma de saludar es el clásico apretón de manos, sólo que con menos intensidad. Cuando se saluda a las mujeres hay que esperar a que ellas tiendan la mano. No se debe utilizar besos en las mejillas ya que estos se reducen a un ámbito más cercano.
- El contacto visual es muy frecuente e intenso, puede llegar a sentirse intimidado si no está acostumbrado.
- El punto clave es inventar opciones de mutuo beneficio. Los franceses son cooperativos, no han adoptado la terminología anglosajona, para ellos es fundamental hablarse en su idioma y no en inglés, por la rivalidad con el mundo anglosajón. Procure hablar en español o en francés, si no habla el francés, ofrezca una disculpa ya que tienen en gran estima su idioma.
- Para los franceses, a diferencia de otras culturas, no está bien visto el regateo. Asimismo evite crear situaciones de tensión, autoridades ambiguas o refutar a la otra

parte. Es muy utilizado el intercambio de tarjetas con títulos académicos, material promocional en donde se encuentre especificada la página de la empresa, si fuera que se tuviera una.

- Procure hacer cumplidos y alabar el país al inicio de la conversación. No hable de política, dinero o asuntos personales. No existe la tradición de regalos entre empresas, de cualquier manera si se dieran, debe ser una vez que se haya llegado a un acuerdo. Los regalos con logotipos de la empresa no son muy apreciados.

Alemania

- Es muy conocida la actitud formal de los alemanes, quienes prefieren ceñirse a una agenda pre-establecida incluyendo las horas de inicio y finalización. Los alemanes no gustan de perder tiempo en conversaciones superfluas, al igual que los estadounidenses, prefieren ir directo al grano. Como es de esperarse, la puntualidad debe ser respetada ya que un atraso no está bien visto. Para ellos, las negociaciones son muy serias, por esto, no es bienvenido un chiste o un comentario inapropiado.
- Para planificar una reunión se recomienda hacerlo con una antelación de dos o tres semanas considerando que los meses de julio, agosto y diciembre son meses de vacaciones.
- Se acostumbra respetar a las personas de mayor edad y experiencia, por esta razón se les debe saludar primero y se les debe dar preferencia para que entren en primer lugar a la sala de reuniones.
- El material que se vaya a dar en la reunión debe ser dinámico y basado en fuentes fiables, así mismo, debe estar apoyado en datos y cifras reales, esto en vista de que los alemanes toman sus decisiones con base a hechos concretos.
- Jamás presione a la contraparte alemana a la hora de tomar decisiones, prefieren tomar su tiempo para asumir alguna determinación de manera lenta y metódica. No son amigos del riesgo y la incertidumbre. Los alemanes son concisos y no dejan ideas vagas
- Los alemanes son personas celosas de su privacidad y normalmente separan su vida personal de la social. Se debe saber que la forma de comunicar de los alemanes es directa y concisa. El saludo utilizado en las reuniones es el de estrechar las manos. Cuando una mujer ingresa a la sala de reuniones, se considera de buenos modales que los hombres se levanten de sus asientos como manera de saludo. Los nombres de pila no deben ser utilizados, así mismo se deben utilizar los títulos profesionales; es

recomendable investigar los títulos de cada una de las personas de la contraparte alemán antes de la reunión.

- Los alemanes prefieren la calidad o el servicio antes que los precios bajos.

Gran Bretaña,

- Es el país del protocolo por antonomasia.
- Suelen ser reservados.
- Casi nunca elevan el tono de voz, ni muestran disgusto o enfado.
- Exteriorizan poco sus sentimientos.
- Mantienen la compostura y conservan los buenos modales, incluso en situaciones adversas.
- Debemos esperar a que nos presenten.
- Para saludar, simplemente daremos un apretón de manos.
- En la mesa, mantienen la izquierda reposada sobre el regazo.
- No nos serviremos hasta que no seamos invitados a ello.
- No debemos criticar a la monarquía ni a la familia real.
- La puntualidad es de suma importancia. Hacer esperar es una descortesía.

Hungría,

- La puntualidad es también una virtud muy apreciada y practicada por los húngaros y esperan de los extranjeros un comportamiento similar.
- En caso de que no podamos llegar a tiempo a una cita, llamaremos cuanto antes para avisar. Y, si no podemos acudir, es muy importante cancelarla con tiempo.

Italia

- El apretón de manos es el saludo más frecuente a la hora de las negociaciones.
- Los italianos son formales en el trato y respetan las jerarquías, es por ello que se presenta primero a las personas de mayor rango. En conversaciones es más utilizado el uso del usted, incluso entre personas que se conocen desde hace mucho tiempo. Los italianos son expresivos, suelen elevar mucho la voz y usar una gran variedad de gestos que no deben ser interpretados como enfado sino como un sentido de apasionamiento.
- Se recomienda la puntualidad en cualquier compromiso adquirido, igualmente se recomienda acordar las reuniones con un mes de anticipación. La presentación de

suficiente y adecuado material promocional es muy valorada, tomando en cuenta la creación de un sitio web.

- Procure vestir de forma correcta, que sea elegante y sofisticada. Esto es de mucha importancia ya que para los italianos la vestimenta representa los valores internos, una buena vestimenta representa respeto e interés por la contraparte.
- Es importante después de la reunión agradecer vía correo electrónico, fax u otros por la oportunidad del encuentro, así mismo es ideal enviar un documento que reúna en un resumen todo lo acordado y lo tratado en la reunión.

Holanda

- Los holandeses son personas educadas, amables y grandes amantes de su país. La sociedad holandesa se basa en la tolerancia y la igualdad, esto define su comportamiento tanto social como laboral. Todas las personas tienen derecho a expresar su opinión y a que esta sea escuchada.
- En las reuniones se debe saludar estrechando manos, independientemente de si sea hombre o mujer, el beso en la mejilla se reduce a las relaciones familiares y más cercanas. Durante las conversaciones se debe mantener contacto visual. Tome en cuenta que los holandeses son muy celosos de su privacidad y de su tiempo libre, por ello no planee reuniones en horarios no laborables, así como tampoco en meses como julio y agosto que son los meses de vacaciones de verano.
- En las reuniones se debe ser puntual, esta cualidad es muy bien vista. Los grados académicos son de mucha importancia y es probable que se muestren interesados en conocer los títulos profesionales de las contrapartes, así como del tiempo que llevan en el mercado.
- Las relaciones comerciales que establecen tienden a ser de largo plazo y muy formales, demuestran su parecer de una manera muy directa. Los holandeses aprecian un comportamiento sobrio que no muestre en demasía las emociones o el uso exagerado de la gesticulación, no son dados al contacto físico y aprecian que no se alardee de los logros propios. Consideran los compromisos de palabra como algo inquebrantable.
- Los holandeses prefieren tomarse su tiempo para la toma de decisiones, éstas son basadas en hechos concretos y argumentos que sean racionales.

Suiza

- Son muy hospitalarios y les gusta la cordialidad.
- Aprecian los buenos modales.
- Son muy celosos de su intimidad y de su vida privada.
- Son cultos y la mayor parte de su población habla alguno de estos idiomas (a veces, todos): inglés, francés y/o alemán.

China: exhaustiva prudencia.

- En China, un contrato firmado no es válido hasta que la operación se ha materializado.
- La principal dificultad es el idioma. Muy pocos hablan inglés, por eso es imprescindible utilizar intérprete, tener un buen contacto y un asesor.
- Podemos considerar a los chinos más próximos a nosotros que lo que puede ser, por ejemplo, un alemán.
- Primero quieren conocerte, la negociación viene después.
- Antes de iniciar una negociación hacen preguntas personales sobre tu coche, tu casa, si estás casado, los hijos, etc. La discreción brilla por su ausencia.
- Los acuerdos van precedidos de comidas.
- Es posible que en el banquete intenten emborracharte para conocer tu verdadera cara: consideran que tienes una máscara y que la verdadera sale cuando uno está borracho.
- En cuanto a los regalos, le dan mucha importancia al equilibrio. Es decir, es importante saber si ellos van a hacer uno. Y no debemos hacer un regalo a traición porque quedan mal, como ellos dicen, pierden la cara. Pero si damos uno, lo haremos con las dos manos.

Fuente: Garro (2012).

En el ámbito de los negocios se habla de cultura empresarial, pero en el ámbito de la etiqueta y los buenos modales se habla de la cultura de los valores. ¿Por qué no mezclar ambas? Así podremos hablar de la cultura empresarial de los valores (Protocolo y etiqueta, 2009).

La importancia de las correctas maneras de comportamiento son necesarias para las relaciones interpersonales, en especial cuando se trata de negocios, ya que una persona interesada en adquirir cualquier producto o servicio observará al representante de dicha empresa de manera cuidadosa, su comportamiento en

situaciones sencillas y cotidianas que le darán una idea general de nuestra forma de ser para asuntos laborales (Menoscal, 2014).

Si en la vida diaria es necesario un conjunto de reglas o normas que ayuden a que la convivencia sea mejor, más fluida y más cordial, en el mundo empresarial se deberían seguir éstas u otras reglas similares que se muestran en la figura 6. No hace falta reglamentar o normatizar el comportamiento, pero sí que deben tenerse en cuenta un conjunto de reglas no escritas que ayuden a dar fluidez a nuestras relaciones en todos los ámbitos (Protocolo y etiqueta, 2009).

Figura 6. Reglas del comportamiento en la mesa.

1. Hay que dejar que se sienten primero las señoras. Si tenemos a una señora a nuestro lado, hay que ayudarla a sentarse retirando la silla para facilitar su "entrada" a la mesa, y luego se acerca con cuidado a la mesa.
2. Debemos sentarnos en el lugar que nos hayan indicado y en el momento oportuno (generalmente, después de que todas las señoras ya se hayan sentado).
3. Hay que sentarse con una postura recta, respecto del respaldo de la silla, sin una rigidez tan excesiva que no nos permita movernos con cierta soltura.
4. Los codos no se ponen en la mesa; solo se permite apoyar los antebrazos. Si apoyamos los codos, podemos hacerlo siempre que no haya comida en los platos o tengamos algún cubierto en la mano.
5. No se cruza el brazo por delante de un comensal para alcanzar la sal, una salsa o cualquier otro elemento. Se debe pedir que nos lo acerquen.
6. No se habla ni se bebe con la boca llena. Hay que esperar a terminar el bocado o a terminar de beber.
7. No se habla o gesticula con los cubiertos en la mano. Se dejan en el plato para dejar las manos libres.
8. La comida pinchada o depositada en un cubierto se come, no se deja en él mientras hablamos, escuchamos o miramos.
9. Hay que adaptarse al ritmo de la comida y no comer de forma acelerada o ansiosa, o demasiado despacio.

10. Se mastica sin abrir la boca y sin hacer ningún tipo de ruido. Lo mismo a la hora de beber. No sorber la bebida haciendo ruido.
11. No se pasa comida entre platos, o se pincha en el plato de otro comensal. La comida no debe salir de nuestro plato nada más que para ir a la boca. Tampoco los cubiertos deben salir de nuestro plato.
12. Hay que pedir siempre las cosas "por favor". También debemos dar las gracias cuando nos acercan una salsera, un salero, una aceitera o nos hacen cualquier otro tipo de favor en la mesa.
13. Las alabanzas a la comida, el vino o cualquier otro tema deben ser moderadas. Nada de exageraciones que comprometan a los anfitriones.
14. No debemos abandonar la mesa salvo por razones de primera necesidad. Si lo hacemos, debemos pedir el correspondiente permiso y ofrecer las excusas pertinentes.
15. Nada de móviles, beepers, tabletas o cualquier otro sistema electrónico de avisos o mensajes sobre la mesa. Tampoco deberíamos tener encendido el teléfono celular -móvil- aunque lo dejemos en el bolsillo.
16. La servilleta siempre en el regazo. Nunca en la mano o atada al cuello en plan babero.
17. Si no deseamos que nos sirvan más cantidad de un alimento o de una bebida, no debemos poner la mano sobre el plato o la copa. Se indica de forma verbal que no deseamos más.
18. En la mesa está prohibido retocarse el maquillaje, rascarse, hurgarse la nariz y cualquier otro gesto poco ortodoxo.
19. Hablar con un tono moderado y evitar las voces. No se habla de extremo a extremo de la mesa, con otro invitado, levantando la voz. Debemos esperar a la tertulia posterior. Hablaremos solo con los invitados más cercanos a nosotros.
20. En caso de tener alguna duda, es correcto preguntar, o bien podemos observar el comportamiento de otros comensales. El que pregunta aprende, el que calla no 'crece'.

Fuente: Protocolo y etiqueta, (2009).

2.7 Problemáticas del área de *Concierge* en México

El área de *concierge* en México es una de las más importantes para el funcionamiento adecuado dentro de los hoteles con categoría 5 estrellas en adelante, se dice que esta es la cara del hotel. Es el primer contacto que tiene el huésped con el hotel y también es el último a la salida y durante su estadía (Lorena, 2017). Sin embargo, como toda área se enfrenta a problemáticas laborales y de servicio.

La Ciudad de México cuenta con 844 hoteles de los cuales no todos cuentan con el área de *concierge*, sin embargo se tiene como dato que existen 64 *concierges* con Certificación en Llaves de Oro situados en diferentes hoteles, y 105 a nivel nacional (Ortiz, 2019).

Ser *concierge* es una especialización, en los hoteles donde no existe el puesto, por lo menos existen los botones o *bell boy*, quienes realizan las actividades de un *concierge* pero de manera muy básica y sencilla, sin tanta especialización. Regularmente la posición de *concierge* solo existe en hoteles que brindan un servicio de alta calidad o son de alta categoría.

En la actualidad las problemáticas que presenta un *concierge* no son comunes, ya que generalmente se enfrentan a confusiones de las funciones que este desempeña en el hotel (Rodríguez, 2017)

Regularmente, los huéspedes engloban por completo el servicio que otorga la ciudad, sin embargo, esta no ofrece servicios a la altura que un huésped espera y por ello las críticas o comentarios negativos se ven reflejados al área de *concierge* por ser este el que recomendó los servicios (Ortiz, 2019).

El objetivo principal de un jefe de *concierge* es coordinar y supervisar que se proporcionen los servicios de manera oportuna y eficaz, garantizando siempre cumplir con las expectativas de los clientes bajo normas de la empresa, es por ello que debe saber desarrollar sus competencias y habilidades como parte del talento de este profesional.

El contacto con el huésped será siempre constante y debe ser capaz de prever los posibles conflictos y problemas que se pueden generar en los huéspedes; además,

debe saber implementar métodos de seguimiento a las solicitudes de los huéspedes, para garantizar que se ofrezca el más alto nivel de resultados en el servicio.

También, debe trabajar con recepción para supervisar el *check-in* de clientes y darles la bienvenida a su llegada, revisar el informe de *Guest Service*, para verificar cuál es el grado de cumplimiento de las solicitudes, llevar un seguimiento a las reclamaciones, a las solicitudes deficientes, el nivel de confirmación de las solicitudes, nivel de captación y si realizan seguimiento a través de las confirmaciones.

Responder las encuestas electrónicas para que de acuerdo con los comentarios que deje el huésped, se atiendan las reclamaciones dando una respuesta oportuna y efectiva; organizar reuniones para hacer una retroalimentación con las áreas operativas sobre los resultados y evaluaciones.

Organizar constantemente inspecciones y supervisiones del día para habitaciones, revisar todos los reportes de reservas, *check in* y *check out*; posteriormente debe recopilar y distribuir reportes, así como los comentarios que generan los huéspedes para presentar el análisis de los resultados y planes de acción en las reuniones gerenciales.

Parte de estas competencias y habilidades que debe desarrollar este profesional hotelero, deben ser: capacidad de resolución de problemas, organización en su trabajo, responsabilidad, trabajo en equipo, pro actividad, contar con conocimientos generales sobre historia y cultura universal, tener una excelente comunicación con los colaboradores a su cargo, amabilidad en su entorno laboral, tanto con colaboradores como con los huéspedes, conocimiento local de donde trabaja, es decir, sobre atractivos turísticos de la ciudad o destino donde se encuentra, aeropuertos, horarios de transporte, etc., y por último profesionalismo y calidad en todo lo que hace.

El ConciERGE es aquel profesional de la hotelería y el turismo con gran criterio, altamente capacitado, experimentado, comunicativo, líder empático, discreto y

sobre todo con un alto sentido de vocación de servicio que supere cualquier expectativa; es por ello, que este estudio es realizado para dar a conocer la importancia que tiene este profesional dentro del turismo y la hotelería, es un profesional que ofrece sus conocimientos y experiencias al servicio de los huéspedes y clientes con el fin de hacer de su estadía lo más confortable y placentera, haciéndolo sentir como en casa, siempre anticipándose a sus necesidades, solucionando cualquier inconveniente y brindando la mejor sugerencia o recomendación ante sus consultas. Mostrando siempre una excelente imagen, un alto grado de compromiso, profesionalismo y ética, para lo cual debe capacitarse constantemente en los temas que impliquen a su hotel, su país y el mundo.

A partir de su lema: “En servicio a través de la amistad”, se constata que es un profesional que empuja y perfila la gestión del talento humano, porque sólo entre humanos puede haber una relación amistosa y cercana.

CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA Y PERSPECTIVA DE LOS CONCIERGE EN LA HOTELERÍA.

3.1 Proceso metodológico de la investigación.

El estudio se realizó por medio de la investigación cualitativa, la cual puede entenderse como una categoría de diseños de investigación que extraen descripciones a partir de observaciones que adoptan la forma de entrevistas, narraciones, notas de campo, grabaciones, transcripciones de audio y video *cassettes*, registros de todo tipo, fotografías o películas y artefactos (Herrera, 2018). Es decir, en investigaciones cualitativas debe hablarse de entendimiento en profundidad en lugar de exactitud: se trata de obtener un entendimiento lo más profundo posible.

La metodología cualitativa, como indica su propia denominación, tiene como objetivo la descripción de las cualidades de un fenómeno. Busca un concepto que pueda abarcar una parte de la realidad. No se trata de probar o de medir en qué grado una cierta cualidad se encuentra en un cierto acontecimiento dado, sino de descubrir tantas cualidades como sea posible (Pita y Pértegas, 2002).

Dentro de las características principales de esta metodología podemos mencionar: La investigación cualitativa es inductiva. Tiene una perspectiva holística, esto es que considera el fenómeno como un todo. Se trata de estudios en pequeña escala que solo se representan a sí mismos; hace énfasis en la validez de las investigaciones a través de la proximidad a la realidad empírica que brinda esta metodología. No suele probar teorías o hipótesis. Es, principalmente, un método de generar teorías e hipótesis. No tiene reglas de procedimiento. El método de recogida de datos no se especifica previamente. Las variables no quedan definidas operativamente, ni suelen ser susceptibles de medición. La base está en la intuición. La investigación es de naturaleza flexible, evolucionaria y recursiva. En general no permite un análisis estadístico; se pueden incorporar hallazgos que no se habían previsto (*serendipity*) Los investigadores cualitativos participan en la investigación a través de la interacción con los sujetos que estudian, es el instrumento de medida.

Analizan y comprenden a los sujetos y fenómenos desde la perspectiva de los dos últimos; debe eliminar o apartar sus prejuicios y creencias (Pita y Pértegas, 2002).

Por lo tanto, se llevaron a cabo entrevistas semiestructuradas y a profundidad a los *Concierges* de la Asociación de *Concierges* de México, siendo contestada vía correo electrónico y presencial, con tipo de muestreo intencional y convencional. El primero permite seleccionar casos característicos de una población limitando la muestra solo a estos casos, el segundo, permite seleccionar aquellos casos accesibles que aceptan ser incluidos (Otzen y Manterola, 2018).

En cuanto a las entrevistas semiestructuradas, las preguntas que se realizan son abiertas, el informante puede expresar sus opiniones y matizar sus respuestas, el investigador debe mantener la atención suficiente como para introducir en las respuestas del informante los temas que son de interés para el estudio. Por consiguiente, las entrevistas a profundidad son dirigidas hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, tal y como las expresan con sus propias palabras. En este tipo de entrevistas el investigador requiere de muchos encuentros con los informantes, el avance es muy lento, trata de aprender lo que es importante para los informantes antes de enfocar los intereses de la investigación (Universidad de Jaén, 2018).

A continuación se presenta en el cuadro los objetivos de las entrevistas.

ENTREVISTA	OBJETIVO
<i>Concierges</i>	<ul style="list-style-type: none">• Identificar el perfil de los <i>concierge</i> de México.• Conocer las actividades que realizan los <i>concierge</i> y las experiencias que éstas les han otorgado.

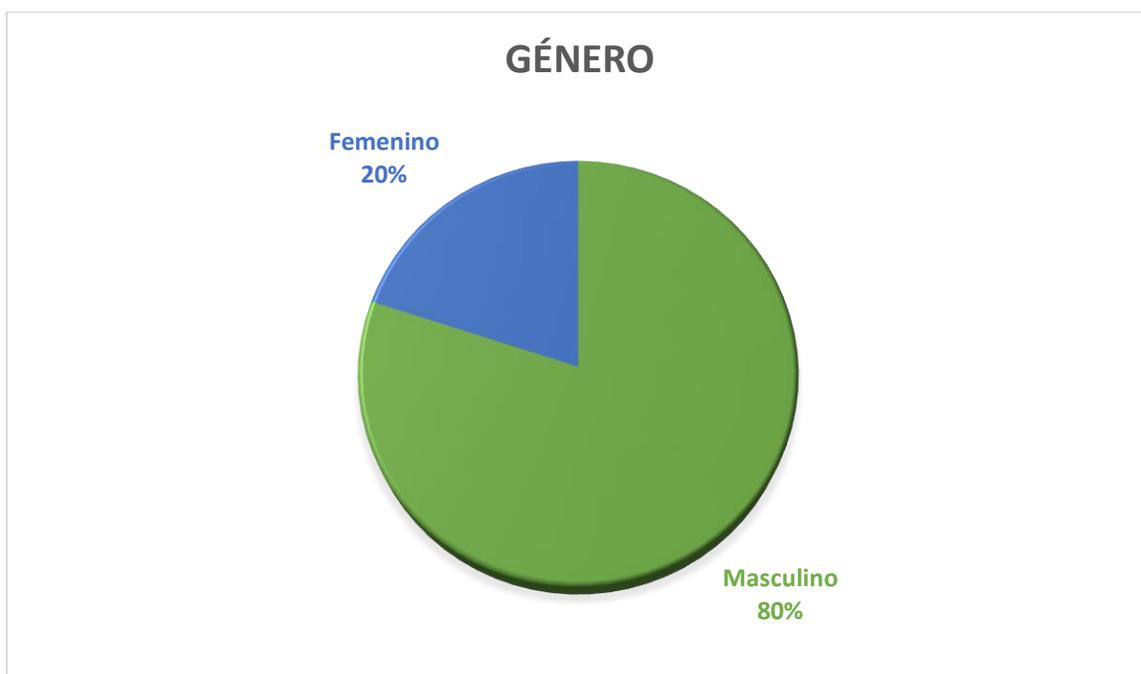
3.2 Introducción al trabajo de campo.

Para poder llevar a cabo este estudio, me entrevisté con el Presidente de la Asociación de *Concierges* de México, quien además de responder a las preguntas previamente planteadas, me facilitó los contactos de otros miembros de dicha

asociación. Dos de las entrevistas que se realizaron fueron de forma personal y otras más por vía correo electrónico, con un tiempo de duración de entre 15 y 20 minutos, ninguna de las entrevistas presenciales se pudieron grabar por los tiempos poco flexibles de los *concierges*, se tuvo que interrumpir la entrevista para que atendieran asuntos, pero con ello, se lograron cumplir los objetivos planteados en esta investigación, este proceso de trabajo de campo llevó tres meses, de mayo a finales de agosto.

3.3 Perfil de los *concierges*.

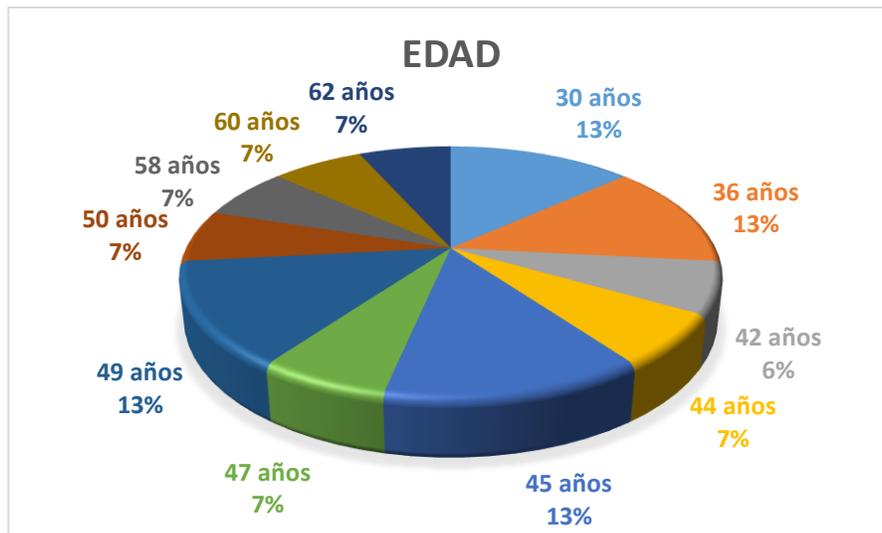
Gráfica 1. Género de los entrevistados



Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo.

De las 15 entrevistas aplicadas a los *concierges*, el 80% de ellos fueron de género masculino, mientras que el 20% de género femenino. Esto se correlaciona ya que la mayoría de los miembros de la Asociación de *ConciERGE* son hombres y aunque no es nulo, también existen mujeres. A nivel nacional, la asociación cuenta con 94 *concierges* con certificación llaves de oro, 26 son mujeres y 68 son hombres.

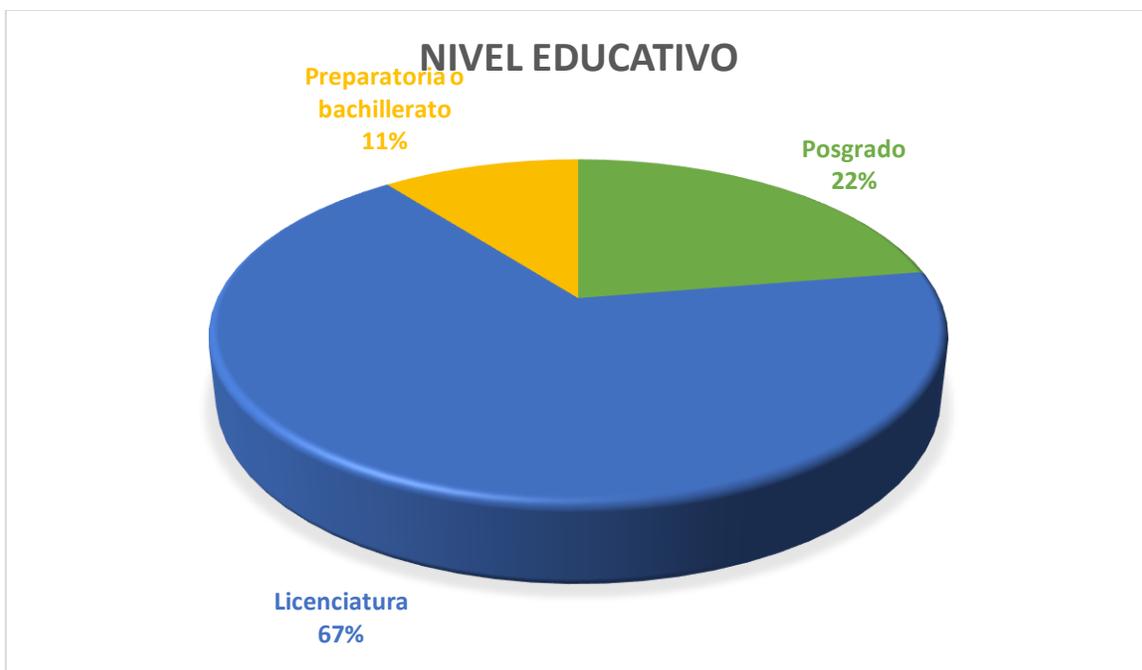
Gráfica 2. Edad de los entrevistados



Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo.

En cuanto a las edades, el *concierge* con menor edad es de 30 años, y el mayor de 62 años, con una media de 45 años. En general, puede explicarse que las personas que ocupan el cargo de *concierge* en los distintos hoteles, comienzan a la edad de los 30 años y siguen ejerciendo su trabajo hasta edades maduras.

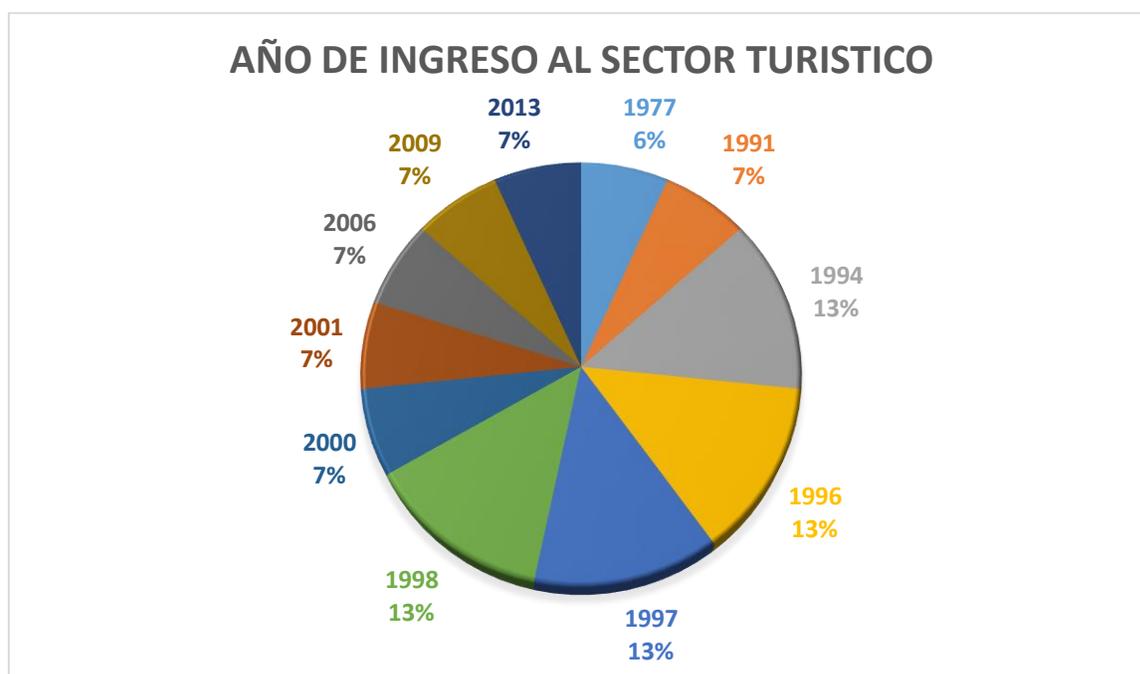
Gráfica 3. Nivel educativo de los entrevistados



Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo.

De los 15 entrevistados, tres de ellos estudiaron un posgrado, nueve de ellos una licenciatura y los tres restantes estudiaron preparatoria o bachillerato, con ello, se concluye que los concierges en su mayoría son licenciados, realmente gente preparada intelectualmente, es decir, con educación superior porque el estudio es sumamente importante en la vida de una persona, para obtener un conocimiento adecuado y útil a las necesidades individuales y sociales, estudiar es una herramienta para toda la vida que permite desarrollarnos mejor como personas y a comprender muchas cosas que a veces se ignoran, acercándonos a la ciencia, cultura, arte y a los valores, desarrollando capacidades intelectuales, para enfrentar las complejas y diversas situaciones con que nos desafía la sociedad moderna y favorecer la inclusión social y laboral, que luego emplearemos en nuestro provecho, para alcanzar un mejor status social y económico.

Gráfica 4. Antigüedad en el sector turismo

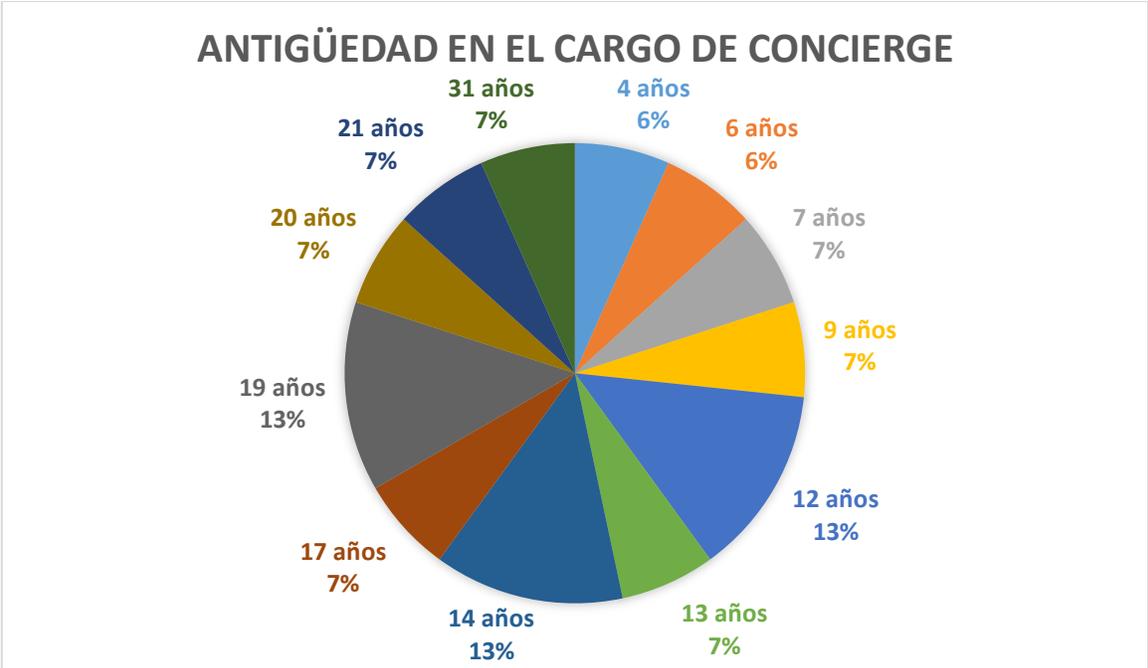


Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo.

En cuanto a los años de ingreso al sector turístico solo uno de los concierges entrevistados entro al sector entre un intervalo del año 1977 a 1990, diez de ellos

en un rango de 1991 a 2000 y cuatro en un intervalo del año 2001 al 2019, la persona que tiene mayor antigüedad en él, nos indicó que comenzó en el año 1977, mientras que el más actual en el año 2013, por lo cual, se puede decir que los *concierges* se han involucrado y han laborado varios años en la industria turística.

Gráfica 5. Antigüedad como ConciERGE



Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo.

Del número total de entrevistados, solo uno se encuentra en un intervalo de entre cinco a menos años de antigüedad, tres en un intervalo de seis a diez años y once en el intervalo de más de diez años, teniendo por característica la fidelidad a los hoteles donde laboran.

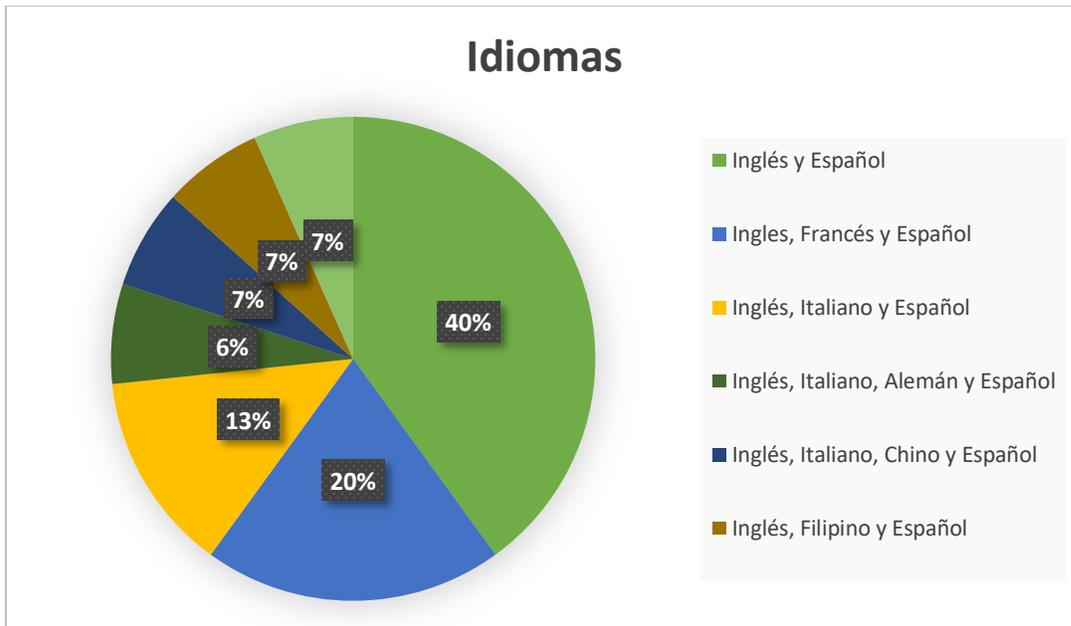
Gráfica 6. Antigüedad en el trabajo actual



Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo.

En cuanto al tiempo de los *concierges* laborando en su actual hotel, de acuerdo con las encuestas realizadas, cinco de ellos se encuentran en un rango de entre cinco años o menos, seis en un intervalo de seis a diez años y cuatro en el rango de más de diez años, el mayor tiempo que lleva uno de ellos es de 21 años, por lo contrario, se encuentran *concierges* con menos tiempo: un año, esto ocurre por cambios que ellos desean hacer, por el clima laboral malo, despidos injustificados o simplemente por querer seguir creciendo.

Gráfica 7. Idiomas que hablan



Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo.

Los *concierges* se caracterizan por ser personajes que les encanta y apasiona el intercambio cultural a nivel mundial, por ello deben enfocarse en aprender diferentes idiomas, de los 15 *concierges* entrevistados, los 15 hablan inglés y español como idiomas base, sin embargo, la mayoría de ellos habla uno o dos idiomas extras, entre ellos destacan el francés, italiano, alemán, chino, filipino y portugués.

Regularmente, los *concierges* deben saber inglés aparte de su idioma natal, algunos de ellos aprenden otros idiomas por las necesidades de su trabajo y el tipo de hotel donde laboran. Es una competencia fundamental para el cargo que también da cuenta de su nivel de escolaridad.

Gráfica 8. Tipo de publicaciones que lee con frecuencia



Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo.

La mayoría de los *concierges* lee noticias, esto para estar informados de lo que ocurre en la ciudad, entre las nuevas aperturas de restaurantes, museos, hoteles y demás, sin embargo, no es lo único que leen, algunos otros prefieren turismo, finanzas, cultura, historia, política, tendencias y hasta novelas. Otra competencia básica es la lectura pues de ella depende ampliar su cultura, tener tema de conversación con los turistas y estar enterado del acontecer mundial.

❖ Características con las que debe contar un *concierge*.

En cuanto a las características con las que debe contar un *concierge*, varios de ellos dijeron respuestas no tan similares, pero concluyen en que deben tener actitud de servicio y amor por su trabajo.

Ricardo Rodríguez *ConciERGE* del Hotel *Westin* Santa Fe, menciona que:

“Debe tener muy buena relación con gente que sepa y le pueda ayudar en todo lo relacionado a su trabajo, tener un nivel cultural aceptable, ser una persona paciente, saber escuchar y entender los problemas del huésped, no dejarse tentar por el dinero y las cosas que nos pueden alejar de la ética y nuestras bases morales, tener vocación de servicio, aún en la calle y lejos del hotel, tener entendido que nacimos para ayudar y que es una obligación ayudar siempre a todos, aún a la gente que no nos puede caer bien, además, respetar cada una de las ideas de las personas y ser fiel a las nuestras”.

Por otra parte, Denis Urbina *ConciERGE* del Hotel *Boutique* Casa Kimberly concuerda con la mayoría de las respuestas de los *concierges*, pues comenta que:

“Debe ser servicial, proactivo, honesto, seguro, tener pasión por el servicio y ser carismático”.

❖ **Actividades que se realizan en el puesto de *conciERGE***

Gustavo López, *conciERGE* de Hotel Matilda en San Miguel de Allende refiere que realiza:

“Absolutamente todo lo que te puedas imaginar que ocuparías como turista en ciudad nueva, recomendaciones a lugares, manejo de personal, compra de productos, manejo de almacén departamental, coordinación de grupos, control de amenidades a cuartos, costeo de mi departamento, bienvenida a los clientes, despedida de cada uno, psicólogo, consejero, cómplice de experiencias, catador de alimentos y bebidas, embajador de mi ciudad, país y turismo en general”.

Desde otro punto de vista, Ignacio Agnes, *conciERGE* del Hotel *Four Seasons Reforma*, señala que él debe:

“Contestar correos y llamadas de huéspedes o contactos solicitando información y servicios, atender a huéspedes en el escritorio y hacerles recomendaciones, reservar restaurantes, bares, actividades (tours y visitas a galerías de arte, tiendas, etc.) comprar boletos de avión o eventos, etc.”.

Del mismo modo, Ricardo Rodríguez, indica que debe:

“Coordinar horarios de bell boys, brindar información turística a los huéspedes, coordinar transportaciones, pick ups, drop off, manejar papelería interna, responder y dar seguimiento a los correos con múltiples necesidades de huéspedes antes, durante y después de su estancia, checar y mantener en perfecto estado las góndolas y todo lo relacionado al departamento, manejo de diarios para huéspedes, coordinar que el equipaje y amenidades lleguen a las habitaciones de manera correcta y sin problemas, recomendar y reservar restaurantes, tours, lugares de interés, etc.”.

Además, Leonel Dueñas, *conciERGE* del Hotel *Las Alcobas* menciona que debe:

“Responder y cumplir a las solicitudes de los huéspedes, previo y durante su estancia en la propiedad, tales como, recomendación y reservación de servicios turísticos, restaurantes, museos, galerías de arte, eventos, transportaciones, exposiciones especiales., etc. Todo de acuerdo al gusto y perfil de la persona que los solicita Generar conexiones emocionales con nuestros huéspedes siempre con la finalidad de encontrar nuevas formas de sorprenderlos y hacer de sus estancias experiencias memorables”.

Asimismo, Enrique Revueltas, *concierge* del Hotel *Hilton* Salta Fe, comenta que debe tener:

“Trato directo con los huéspedes, seguimiento a todas las solicitudes de clientes, envío y recibo de paquetería, captura de solicitudes de pick ups y drop offs desde y hacia el Aeropuerto, solicitudes especiales como adornos de habitaciones, agendar tours, renta de helicópteros, reservaciones en restaurantes y muchos otros servicios para mis huéspedes. Renta de autos, boletos de cine, teatros, museos, espectáculos, etc.”.

Por otra parte, Oscar Garrido, *concierge* del Hotel *Sheraton* María Isabel de Reforma, alude que debe hacer:

“En cuanto a las administrativas, supervisión de porteros, procedimientos internos y estándares, y en cuanto al servicio atención esmerada y personalizada a los huéspedes, (coordinación de transporte, facilitación de todo tipo de servicios turísticos, reservas en restaurantes, boletos de teatro). Por lo regular las misiones que se complican a otros departamentos en el hotel son canalizadas al departamento de Concierge”.

❖ **Mejor o más gratificante experiencia de su trabajo.**

En cuanto a las respuestas de los entrevistados, la mayoría contestó que lo más gratificante es ver al huésped satisfecho con el trabajo realizado, sin embargo, Oscar Garrido (2019), menciona que:

“La vida del Concierge es fascinante. Un día puedes atender a un presidente, otro día puedes salvar un matrimonio o cumplir el sueño de una persona. Un día te sorprendes de ver tu nombre en el Washington Post. Un día saludas de mano a un literato laureado internacionalmente y al siguiente una de tus estrellas de rock favorita. Nunca, nunca, dejas de sorprenderte”.

Además, Ignacio Agnes, refiere:

“Un huésped que ha venido al hotel muchas veces por varios años, al enterarse de que me promovieron a Chef Concierge, me sorprendió con un grupo de mariachis y me regaló un arreglo enorme de rosas amarillas preciosas con una carta felicitándome por todos los logros y todo el trabajo que he hecho”.

También, Enrique Revueltas, indica que:

“Recibir comentarios positivos en las encuestas que llegan al Hotel y que el huésped se tome el tiempo de escribir y describir en que le ayudaste y cómo hiciste la diferencia en sus estancia en lo personal es increíble”.

Por otra parte, Lilia Aguilera, *concierge* del Hotel *Sheraton* María Isabel de Reforma señala:

“Haber colaborado para que un huésped lograra la adopción de sus nietos provenientes de África. ¡Entre otras!”.

❖ **Peor o más desagradable experiencia.**

De las entrevistas aplicadas, la mayoría de los *concierges* mencionaron que prefieren evitar recordar las malas experiencias como es el caso de Álvaro Noriega, *concierge* del Hotel *Radisson*, quien comenta:

“Esas las olvido, no dejo que modulen mi forma de ser o actuar”.

Por otra parte, Jesús Audelo, alude:

“Ver a un huésped no satisfecho con mi trabajo, (conseguí boletos para el partido de futbol americano en el Estadio Azteca y comentó que un poste le estorbaba la visibilidad, huésped muy molesto)”.

Asimismo, Arturo Ortiz, *concierge* del Hotel *St. Regis* Reforma, menciona:

“Atender situaciones que dañan a México, inseguridad y mal servicio”.

También, Ernesto Carvajal, *concierge* del Hotel *JW Marriott Polanco* señala:

“Cuando al día siguiente un huésped me comenta que no pudo entrar a un restaurante, sabiendo que su reserva estaba más que confirmada”.

Y hay quienes definitivamente no han tenido o no recuerda experiencias desagradables, tal es el caso de Jorge Bremont, *concierge* del Hotel *Barceló Reforma*, quien indica de una forma sutil: *“Por el momento ninguna”.*

❖ **Lo mejor de su trabajo.**

La mayor parte de los *concierges* mencionan que lo mejor es la satisfacción que les proporciona el cumplir con los servicios que proporcionan a los huéspedes y que todos los días hay algo nuevo por aprender, tal es el caso de Jesús Zamudio, *Concierge* del Hotel *Four Seasons Reforma*, quien menciona *“que cada día es diferente”.*

De igual forma y haciendo énfasis en lo antes mencionado, Alejandro Morlet, *concierge* del Hotel *Presidente Intercontinental Puebla*, comenta que lo mejor de su trabajo es: *“Ver como los huéspedes y el equipo se sienten satisfechos con mi trabajo”.*

Enrique Revueltas también señala:

“El tener la oportunidad de tratar a los Huéspedes y clientes, conocer un poco más de ellos y que te tomen en cuenta para llevar a cabo sus eventos o experiencias es lo mejor que te puede pasar, asimismo la camaradería y amistad que hay entre colegas, así como la disposición de que te ayuden y ayudarlos a ellos a resolver la infinidad de situaciones que se van presentando, de lo mejor que te puede pasar”.

Finalmente, Ricardo Rodríguez alude:

“Todo, la gente, las diferentes culturas, las pláticas, las historias y el día a día, es un reino maravilloso donde puedo resolver problemas y ayudar a la gente”.

❖ **Lo peor de su trabajo.**

En cuanto a los *concierge* entrevistados, la mayoría comenta que no hay nada desagradable o peor en su trabajo; sin embargo, no todos piensan como la mayoría, *por ejemplo, Jesús Audelo menciona como lo peor: “Tratar con gente negativa”.* También, Gustavo López refiere *“Extrañas mucho a tu familia por las fechas y horarios extendidos”.*

Por otra parte, Enrique Revueltas indica como lo peor de su trabajo:

“Depender en algunos procedimientos de la ‘Burocracia Interna’ de cada propiedad, ya que a veces dependemos del visto bueno o la autorización de otros departamentos que no tienen esa misma flexibilidad para poder decir si a una solicitud de un huésped es frustrante”.

También, Álvaro Noriega comenta:

“Cuando algún proveedor de servicios no cumple con su parte y el huésped queda insatisfecho aunque tu hayas hecho tu mejor esfuerzo”.

Por último, Alejandro Morlet hace mención: *“El abuso que seguido sufrimos en él”* como lo desagradable de su trabajo.

❖ **¿Le gusta su trabajo?**

De los 15 *concierges* entrevistados, todos mencionaron que aman su trabajo, lo disfrutaban y les apasiona hacerlo.

Ricardo Rodríguez menciona:

“Gracias por esta entrevista y por recordarme lo afortunado que soy”.

La perspectiva de los *concierge* en la hotelería va más allá de lo que nosotros conocemos. Realmente es un área y un puesto que como ellos mencionan no se aprende con teoría sino con práctica, por medio de la experiencia, sin embargo, para poder lograr la certificación pertinente, deben ser personas cultas, deben saber más de un idioma, conocer la historia y cultura a nivel mundial, el saber saludar a personas de distintos países en sus respectivos idiomas y reglas, poder negociar con los huéspedes para poder satisfacer sus necesidades entre otras cosas.

Estos profesionales aman y realizan su trabajo con pasión, con compromiso y con profesionalismo, pues deben regirse bajo normas y reglas que la asociación pide y cumplirlas en su área de trabajo, no obstante, también en su día a día y después del trabajo, ya que cumplen a toda costa su lema: “En servicio a través de la amistad”.

De este modo, para poder ser *concierge* no se pide edad, ni género específico, tampoco existe una escuela en México donde se puedan preparar para poder salir siendo *concierges* y posteriormente conseguir la certificación. El trabajo diario, la experiencia y los deseos de atender a los huéspedes se deben hacer con pasión y tener actitud de servicio; además de cumplir con las características que piden los hoteles para poder permanecer en ellos.

CONCLUSIONES

La presente tesis tuvo como objetivos, identificar el perfil de los *concierge* de México y conocer/identificar las actividades que realizan los *concierges*, los cuales pudieron cumplirse de acuerdo con los procedimientos metodológicos pertinentes, específicamente a través de entrevistas sobre las experiencias que estos profesionales han tenido a lo largo de su carrera laboral. Sin embargo, por falta de información en libros y en Internet no fue fácil lograrlo, ya que la poca información es repetitiva y no cumplía en general los objetivos.

En cuanto a las aportaciones, se logró conseguir la información necesaria para ofrecer un panorama de lo que implica trabajar como *concierge* y del perfil de quienes ocupan este puesto. Muy poco se sabe de él y de su importante labor en un hotel, por eso es relevante este trabajo inicial de investigación.

Ahora bien, si alguien quisiera contribuir más adelante con un estudio acerca de estos profesionales, recomendaría pudieran aportar en sustentar el talento humano de los *concierge* con la importancia que los Gerentes de Recursos Humanos en los hoteles le dan al *concierge*, y principalmente los turistas y huéspedes que hacen uso del servicio.

En la actualidad, varias empresas que se dedican al servicio del hospedaje siguen viendo al colaborador como un empleado, en ocasiones los altos mandos no permiten que ellos opinen o intenten proponer soluciones en sus trabajos, específicamente en el sector turismo eso pasa frecuentemente, las jornadas laborales son de horarios extenuantes, y el salario bajo, no hay un equilibrio entre el trabajo y el incentivo por el mismo, la mayoría de los trabajadores de servicio dejan de ver a su familia, y lo hacen por la necesidad de obtener recursos económicos para solventar gastos personales.

Respecto a esto, existe un término denominado “talento humano”, el cual se abordó en este estudio y se hizo con el motivo de crear conciencia en los futuros licenciados en turismo que las empresas del sector turismo deben valorar y aprovechan el

talento que tienen los colaboradores, pues no son robots que pueden manejarse ante cualquier situación.

En lo que respecta al *concierge* y como pudo verse en el perfil que se logró conocer, son personas altamente capaces, estudiadas, que tienen el deber de buscar soluciones ante los problemas de los huéspedes y turistas; la mayoría podría decir que todos los *concierge* que pertenecen a la Asociación aman su trabajo, porque lo desempeñan con pasión y, sobre todo, con profesionalismo, sin embargo, se enfrentan a grandes problemáticas que no se han podido solucionar, tal es el caso que se mencionó arriba, sobre los horarios extenuantes.

Es una verdad que en varias empresas sigue existiendo el sistema de trabajo donde solo se ve al empleado como trabajador, cuyo único incentivo es el salario sin identificar, desarrollar y aprovechar el talento de cada uno de ellos en favor de la empresa. El colaborador es una persona que puede dar alternativas de solución a problemas laborales y proponer ideas para que el trabajo sea menos pesado y se logre la satisfacción del cliente, en este caso el huésped o turista.

Regularmente, en los hoteles la parte de la colaboración debe existir, ya que se tiene que trabajar en equipo, los *concierge*, se apoyan en todas las áreas para solucionar problemáticas comunes como la pérdida de objetos, extravío de equipajes etc., y por ello debe coordinarse con las distintas áreas que se manejan en el hotel, dando las soluciones pertinentes, siempre y cuando se encuentren a su alcance y no afecte a terceras personas.

La función del *concierge* bajo la certificación de sus actividades, se lleva a cabo después de haber cumplido con un proceso de formación y especialización que en combinación con la experiencia personal, los resultados de servicio de las personas que llevan a cabo esta actividad, es excepcional. Asimismo, para llegar a ser *concierge*, cualquier persona puede aplicar, sin embargo, se requiere una determinación especial para poder certificarse en “llaves de oro” e interesarse en proporcionar un servicio con altos estándares de servicio y calidad, sin perder de

vista el nivel de cultura necesario para complementar sus funciones y responsabilidades.

Es de suma importancia hacer a los servidores del sector turismo conocedores de este tema, muchos de los estudiantes nunca han escuchado este término, ni saben lo que hace este profesional, hasta que se involucran en la hotelería y comienzan a familiarizarse con él.

Este estudio, tiene como finalidad dar a conocer lo que un *concierge* hace, las características que debe reunir, lo que debe saber, lo que debe conocer entre muchas otras cosas; sin embargo, también busca que se le tome en cuenta como un talento humano, por la gran cantidad de tareas que lleva a cabo, las soluciones que brinda a los huéspedes y principalmente la satisfacción que genera a los mismos.

BIBLIOGRAFÍA

Aguilar. J. C. (2017). *La Gestión del Talento Humano, elemento clave en el desempeño del personal en la empresa*. Universidad Militar Nueva Granada, Medellín.

Barragán, L. (1985), *Hotelería*, México, IPN.

Chiavenato, I. (1994). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: Mc Graw Hill.

Emprendedores. (2018). *Normas de protocolo para negociar en los principales mercados del mundo*. España. Recuperado de <https://www.emprendedores.es/gestion/a76647/protocolo-internacional-estados-unidos-japon-china-europa/>

Flores, P. (2001). Capital Intelectual: Conceptos y Herramientas. *Tecnológico de Monterrey*, pág. 1-26.

Gallego, J. (2005), *Gestión de Hoteles, una nueva visión*, Madrid, España, Thomson.

Garro, N. (2012). *Pautas de protocolo para la negociación internacional con diferentes países*. Costa Rica.

González E. (28 de mayo, 2017) *24 horas* recuperado de <http://www.24-horas.mx/quien-necesita-un-concierge-2/>,

Gray, W. y Liguori, S. (2009), *Hoteles y moteles: administración y funcionamiento*, México, Trillas.

Hernández y Rodríguez S. (2002). *Administración. Pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia*. México: Mc Graw Hill.

Hernández y Rodríguez S. (2008). *Administración. Teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad*. México: Mc Graw Hill.

Herrera, J. (28 de Septiembre, 2017). *La Investigación Cualitativa*. Recuperado de <https://juanherrera.files.wordpress.com/2008/05/investigacion-cualitativa.pdf>

- Lattin, G. (2012), *Administración moderna de hoteles y moteles*, México, Trillas.
- Márquez, B. (2008). *Capital Intelectual, ¿Cómo medirlo?*, Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, Chihuahua, México.
- Martínez, C. (14 de septiembre, 2018). *Teoría del comportamiento humano en la administración*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/teoria-del-comportamiento-humano-en-la-administracion/>
- Medina, J. (7 de Junio, 2019), *Reseña Hotelera y Turística*, [mensaje en un blog]. Recuperado de <http://escuelagastronomicasenamelgar.blogspot.com/2010/05/historia-de-la-hoteleria.html>
- Melgar, L. (2017). *Hotelería*. [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://historiahotelera.blogspot.com/2011/03/consejeria.html>
- Menoscal, A. (2014). *Etiqueta y negocios en el contexto internacional*. Recuperado de <https://www.clubensayos.com/Acontecimientos-Sociales/ETIQUETA-Y-NEGOCIOS-EN-EL-CONTEXTO-INTERNACIONAL/1888566.html>
- Mercado, S. (2001). *Administración aplicada: teoría y práctica*. México: Limusa.
- Moreno F. y Elsy G. (2012). *El Talento Humano: Un Capital Intangible que Otorga Valor en las Organizaciones*, *Daena: International Journal of Good Conscience*, volumen 7, pág. 57-67.
- Nevado, D., y López, V. (2000). *¿Cómo medir el capital intelectual de una empresa?*, *Partida Doble*, volumen 115, pág. 42-53.
- Orellana, A. (1985) *Historia de la Hostelería/ Hotelería*, [mensaje en un blog]. Recuperado de <http://historiahosteleria.blogspot.com/> (26 de julio del 2014),
- Ortiz, A. (15 de mayo, 2017) *Asociación de Concierges de México AC*. Recuperado de <https://asociacionconciergesmexico.org/>
- Otzen, T. y Manterola, C. (27 de Septiembre, 2018). *Técnicas de muestreo sobre una población a Estudio*. Recuperado de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/ijmorphol/v35n1/art37.pdf>

Patricia, (8 de Junio, 2019), Gestión de servicios de la Hospitalidad, [mensaje en un blog]. Recuperado de <http://gestiondeservicioshospitalidad.blogspot.com/2012/05/historia-de-la-hospitalidad-el-origen-y.html>

Pérez, A. (2019). *La importancia del protocolo en las negociaciones Internacionales empresariales*. UAM. México.

Prieto. P. (2013). *Modelo de gestión del talento humano como estrategia para retención del personal* (trabajo de pregrado). Universidad de Medellín. Medellín.

Protocolo y etiqueta, (2009). Etiqueta y negocios en el contexto internacional. Recuperado de <https://www.protocolo.org/social/anfitriones-e-invitados/comportamiento-en-la-mesa-reglas-basicas.html>

Ramírez, C. (2009). *Perfil del recurso humano en Turismo*. México: Trillas.

Ramírez, D. (2007). Capital Intelectual: Algunas Reflexiones Sobre su Importancia en las Organizaciones. *Pensamiento y Gestión. Volumen 23*, pág. 131-152.

Ramírez, V. (16 de mayo, 2017) Los secretos de un Concierge. *El Universal*. Recuperado de <http://www.eluniversal.com.mx/articulo/destinos/2017/02/27/los-secretos-de-un-concierge>

Rangel, S. (28 de mayo, 2017) *24 Horas*. Recuperado de <http://www.24-horas.mx/quien-necesita-un-concierge-2/>

Rodríguez, R. (Comunicación personal, 19 de mayo, 2017)

Universidad de Jaén, (30 de septiembre, 2018) La entrevista en investigación cualitativa. Recuperado de http://www.ujaen.es/investiga/tics_tfg/pdf/cualitativa/recogida_datos/recogida_entrevista.pdf

Urbina, M. y Navas, J. (2002) El capital Intelectual en la empresa. Análisis de criterios y clasificación multidimensional, *Economía Industrial, volumen 346*, pág. 163-172.

Vallejo. L. (2006). *Gestión del talento humano*. Ecuador: ESPOCH

Zyzko (25 de mayo, 2017) *Historia y Funciones de un Concierge* [mensaje en un blog]. Recuperado de <http://zyzkomiblogprepaenlineasep.blogspot.mx/2015/10/historia-funciones-y-relatos-de-un.html>.

ANEXOS



UAEM | Universidad Autónoma
del Estado de México

Soy Saúl Velázquez Medina, alumno egresado de la Universidad Autónoma del Estado de México, que para obtener el título de Licenciado en Turismo estoy llevando a cabo un estudio de tesis titulado: “*Concierge con ‘llaves de oro’: su importancia en la hotelería de México*”. Por ello, les pido me contesten esta entrevista para poder tener un panorama más grande de la importancia de este personaje en la hotelería y conocer su perfil.

PERFIL DEL CONCIERGE

1. Género:

M F

2. Edad:

3. Nivel educativo:

En caso de tener licenciatura o posgrado, especifique cuál en la casilla “otra”.

- Posgrado
- Licenciatura
- Preparatoria o Bachillerato
- Secundaria
- Otra:

4. Año de ingreso al sector turístico:

5. Antigüedad en el cargo de *Concierge*:

6. Tiempo de antigüedad laborando como *Concierge* en el actual hotel:

7. ¿Qué idiomas habla?

8. Habitualmente, ¿qué tipo de publicaciones lee?

9. Desde su punto de vista ¿cuáles son las características con las que debe contar un *Concierge*?
10. ¿Qué actividades realiza usted en su puesto de *Concierge*?
11. ¿Cuál ha sido la mejor o más gratificante experiencia en su trabajo?
12. ¿Cuál ha sido la peor o más desagradable experiencia en su trabajo?
13. ¿Qué es lo mejor de su trabajo?
14. ¿Qué es lo desagradable de su trabajo?
15. ¿Le gusta su trabajo?