

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Graduación. Reporte de Caso

Plan de Capacitación Integral para Personal del Hotel Howard Johnson Villa

Carlos Paz

Autora: Suarez Planas, Florencia Mariana

DNI: 37.737.717

Número de legajo: VHTL00059

Profesora directora: Mansilla, Melina Noel

Carrera: Licenciatura en Administración Hotelera

Lugar y fecha: Mendoza, 22 de noviembre del 2020

Índice

Resumen	4
Introducción	5
Marco de Referencia Institucional	5
Breve Descripción del Problema	6
Antecedentes	7
Justificación	9
Análisis de Situación	9
Descripción de la Situación Problemática	9
Modelo PESTEL	11
Análisis FODA	15
Marco Teórico	19
Diagnóstico y Discusión	22
Plan de Capacitación Integral.....	24
Objetivos	24
Plan de Acción 1	25
Plan de Acción 2	26
Diagrama de Gantt	27
Presupuesto	29
Indicadores	30
Prestadores Sugeridos	33
Conclusiones	33

Recomendaciones 34

Bibliografía 36

Resumen

El presente reporte de caso profundiza la importancia y las mejoras que ocasionan las capacitaciones integrales en empresas y en trabajadores del ámbito hotelero turístico, quienes son un eslabón fundamental entre los turistas y el servicio a brindar.

La problemática que se plantea es la falta de capacitaciones integrales que brinda el Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz a sus recursos humanos. De esta manera, la falta de capacitación puede afectar la satisfacción de los recursos humanos en el ámbito laboral y personal, como así también el compromiso de los mismos en la entrega del servicio. De acuerdo con el análisis realizado se sugiere la implementación de un plan de capacitación integral, el cual integra todas las áreas y empleados del alojamiento. La propuesta incluye el desarrollo y los contenidos de un plan de capacitación integral en un periodo de 12 meses con sus respectivas evaluaciones y mediciones de los resultados, utilizándose como elementos para futuras mejoras. De esta forma se busca generar una mejora en la eficacia y eficiencia de los trabajadores y de la empresa.

Introducción

Marco de referencia institucional

Howard Johnson es una cadena de franquicias, es decir, un acuerdo comercial por el cual el franquiciado debe pagar al franquiciador por la explotación de determinado negocio y uso de la marca. A su vez, el franquiciado se compromete a cumplir ciertos lineamientos dispuestos en los manuales de operatoria.

La cadena de Hoteles Howard Johnson abre el primer establecimiento hotelero en el año 1997, en la ciudad de Buenos Aires. Dos años más tarde, en 1999, comienza el despliegue en diferentes provincias del país.

En 2011, el Sr. Pablo Elliot y sus dos hijas, quienes ya contaban con cierta experiencia en el sector hotelero, inauguran el Howard Johnson en Villa Carlos Paz, Córdoba.

El hotel se encuentra a 40 minutos del aeropuerto internacional de Córdoba y a solo 2.2 km del centro de Villa Carlos Paz. Es un Condo Hotel, modalidad comercial que combina el negocio inmobiliario con la actividad hotelera. Los accionistas del alojamiento poseen departamentos que son de su propiedad, pero están a disposición de los administradores de la cadena. Esta condición permite a pequeños o grandes inversores ser dueños de su propio hotel, ya que a través de diferentes inversiones las personas obtienen una renta por la propiedad que tienen. Asimismo, los propietarios cuentan con una habitación asignada y con beneficios, por ejemplo: cierta cantidad de noches a ocupar o descuentos especiales para sus allegados.

Es de importancia destacar que la empresa trabaja arduamente en el bienestar y atención del huésped. Esto se observa mediante encuestas de satisfacción, las cuales dan como resultado el grado de conformidad con el servicio que recibió durante su estadía.

Cabe mencionar, que el establecimiento Howard Johnson cuenta con algunos elementos propios que favorecen a la identidad de la empresa. Entre ellas, se puede nombrar a su mascota, Howie, un ave que se muestra como icono infantil, además, representa el entretenimiento para niños que a su vez les enseña sobre tópicos relacionados al ambiente y/o hábitos de convivencia.

Por otro lado, el hotel pertenece al Programa Hoteles más Verdes. Esta ecoetiqueta es otorgada por la Asociación de Hoteles Turísticos de la República Argentina (AHT), además cuenta con la validación del Instituto Argentino de Normalización y Certificación (IRAM) y con reconocimiento y auspicio del Ministro de Turismo de la Nación, el cual le da un mayor prestigio al establecimiento. Todo esto acompaña a la excelente infraestructura que permite a los turistas que lo visitan disfrutar del entorno natural, relajarse en el spa o piscinas, realizar actividades propuestas por el alojamiento y degustar de la variada gastronomía que ofrece el restaurante.

Breve descripción del problema

En la actualidad, el hotel Howard Johnson enfrenta una problemática: la falta de capacitación integral en todas sus áreas y creación de un plan integral de capacitación a todos sus empleados, debido a que el personal contratado solo recibe formación cuando ingresa a la empresa.

Determinar esta propuesta de capacitación integral se torna viable ya que a través de esto se genera en los empleados un sentido de desarrollo laboral y, por lo tanto, de pertenencia. Precisamente, de esta forma pueden sentirse apreciados y, por otro lado, la gerencia muestra el esfuerzo consciente que realiza para que sus empleados se desarrollen de forma óptima en cada uno de sus puestos.

La propuesta para la siguiente problemática del Hotel Howard Johnson es la implementación de un plan de capacitación integral en todas sus áreas. El mismo debe abarcar a todos los recursos humanos de la empresa.

Antecedentes

Es posible mencionar abundantes antecedentes en este sentido. Se puede citar el trabajo de Muñoz y Rodríguez (2017) en su artículo “Modelo para la medición del impacto de capacitación en instalaciones turísticas”, el cual hace referencia al impacto del desarrollo de unidad turística extra-hotelera, orientado hacia las acciones de formación en calidad de inversión de competencias laborales y profesionales del capital humano. Dicho artículo se puede relacionar con el caso que se plantea, puesto que aporta información de cómo medir la capacitación de los recursos humanos en la organización, como así también; verificar los resultados de las mismas.

De igual forma se destaca la investigación de Sánchez, Ramírez y Arce (2011), en su artículo “La capacitación como predictora de satisfacción del cliente en organizaciones turísticas” situada en los hoteles del Estado de Veracruz, resaltan que la satisfacción de los consumidores se encuentra referida a la evaluación de los resultados derivados de sus

experiencias durante el consumo y que uno de los factores principales es la formación de los empleados. Los resultados obtenidos muestran la relación entre el nivel de formación de los empleados y la calidad que percibe el consumidor. Este artículo se relaciona con el presente reporte del caso, visto que menciona cuales son los factores que influyen en la satisfacción de los clientes.

Otro antecedente es el de Paredes, Hernández Flores y Hernández Flores (2017), en la investigación “El impacto del capital humano en el sector hotelero en el Estado de Tlaxcala, desde la perspectiva del Balanced”. Dicha investigación hace referencia a la importancia y valor que agrega a los establecimientos la formación del personal, y a su vez, el impacto que genera en la competitividad. Se relaciona con el caso, debido a que el Hotel Howard Johnson cuenta con mucha competencia, en la zona hay hoteles de la misma categoría. Por lo tanto, al contar con personal capacitado, el alojamiento logra una mayor diferenciación en cuanto a sus competidores directos.

Es de relevancia mencionar al autor Idalberto Chiavenato (2017), en su libro “Administración de Recursos Humanos”, quien realiza grandes aportes acerca de la importancia de contar con recursos humanos capacitados. De esta forma, logra socios de mayor relevancia dentro de la organización y se adquiere ventaja competitiva. En base a este libro, se visualiza como administrar el personal dentro de la empresa y de qué manera implementar la formación del mismo.

En la misma línea, Martha Alles (2019), en su libro “Formación, Capacitación y Desarrollo”, destaca las nuevas tendencias en formación y capacitación. Expone de qué manera realizar un plan de formación efectivo, diseñando en función del futuro en materia

de conocimientos y competencias. Este libro se puede relacionar con el reporte de caso, ya que aporta ideas de cómo efectuar un plan de capacitación dentro de una organización.

Justificación del caso

Dado que el inconveniente que se busca solucionar se trata de una problemática a corto plazo que puede afectar el compromiso de los trabajadores en la prestación del servicio y calidad de atención, se considera que existen soluciones que ofrecen oportunidades de mejora y prevención de una atención deficiente. La elaboración del presente reporte pretende acercar a la empresa las mencionadas soluciones de la mano de la implementación de un Plan Integral de Capacitación, el cual ayude a una estandarización en la entrega del servicio, otorgarle herramientas para resolver problemas y tener empleados capacitados y satisfechos.

Análisis de situación

Descripción de la situación problemática

Como se ha sugerido, el presente reporte de caso se dirige hacia el análisis de las capacitaciones que se le da al personal del Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz. Los empleados solo reciben una formación al ser contratados por la empresa, la cual le brinda el trabajador que se encuentra realizando las tareas en ese momento. De esta manera, se busca proporcionar una formación continua integral dirigido a todo su personal, en todas sus áreas. A su vez, se pretende estandarizar procedimientos de calidad, resolución de conflictos y manejo de quejas, atención al huésped, entre otros. De este modo, se espera incrementar

técnicas para mejorar la calidad del servicio y aportar a la empresa un crecimiento humano y económico.

El problema detectado que se plantea para un futuro cercano es que, en este sentido, el personal del Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz no recibe capacitaciones continuas, lo que significa que los empleados no se sientan motivados, que carezcan de sentido de pertenencia y muy escaso desarrollo laboral y personal. Por lo tanto, se dificulta para el establecimiento brindar un servicio de calidad y lograr la satisfacción de los huéspedes si los empleados no se sienten incentivados y su atención es deficiente. En consecuencia y si se tiene en cuenta la exigencia de los usuarios en la calidad y entrega del servicio, el alojamiento podrá perder clientes y no captar futuros y/o potenciales consumidores.

En este sentido Reza (2002) sostiene que para las empresas es fundamental capacitar a sus trabajadores, ya que gracias a ello aumentan la eficiencia y la productividad para la empresa y sus empleados. Por lo que no existen desventajas al considerar la capacitación del personal. A pesar que los costos en algunas ocasiones son elevados no son comparables con las ganancias que recibe la empresa y sus trabajadores, permitiéndoles alcanzar estándares de calidad y un clima de bienestar.

Por ende, se propone como solución a la futura problemática que podrá presentar el Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz la implementación de un Plan Integral de Capacitación, dado que este se caracteriza por ser una herramienta de gestión empresarial que supone fomentar actitudes hacia el logro de los objetivos organizacionales y motivar al personal (Rodríguez, 2015). Asimismo, la implementación de dicho plan beneficia a dos grandes áreas: en primer lugar, a la empresa en cuanto a rentabilidad, como así también; ayuda a

resolver problemas, incrementa la productividad y calidad de trabajo y eleva la moral de los trabajadores. En segundo lugar, incrementa la confianza del empleado y su desarrollo personal, el hecho de hacerlo sentir más útil aumenta el nivel de satisfacción con el puesto (Chiavenato, 2007).

Se considera, a su vez, que toda acción que se realice debe repercutir directa o indirectamente en la eficacia del servicio al cliente y en el contentamiento del personal. Estos son los pilares más importantes del negocio.

Modelo PESTEL

A la hora de tomar decisiones estratégicas, es posible dividir el entorno en distintos factores: a grandes rasgos, se considera en forma separada un análisis del entorno general y un análisis del entorno sectorial o específico. Para analizar el entorno general, el modelo PESTEL ofrece un esquema ordenado que contiene factores claramente diferenciables, pues hace hincapié en los factores externos – políticos, económicos, sociales, tecnológicos y legales – que afectan a la misma.

Factor político

Por factor político se entiende a todo aquello relacionado con la ideología del gobierno y su estabilidad.

En consecuencia a la pandemia provocada por el virus COVID -19, por la cual atraviesa la Argentina, cada provincia dicta sus propias reglamentaciones en materia de protocolos para la reapertura del turismo interno. Al mismo tiempo, la restricción de poder transitar entre

las provincias imposibilita el turismo nacional y, así, solo se acepta el turismo provincial, según se permita en cada localidad.

Debido a esto que afecta al sector hotelero y turístico, las empresas han decidido el recorte de personal, pues no cuentan con ingresos para solventar los gastos. En otros casos, las empresas hoteleras pagan los sueldos a sus empleados mediante créditos otorgados a través del Gobierno Nacional.

Factor económico

Este factor analiza las variables económicas como la inflación, el tipo de cambio, impuestos y políticas monetarias, y la manera en que estas impactan en relación al gasto y consumo.

La imposibilidad de la compra de moneda extranjera y los impuestos implementados a las tarjetas de crédito en las compras realizadas en el exterior, medidas económicas dispuestas por el Gobierno Nacional de la República Argentina, afectan a la población en la elección de destinos turísticos, lo cual posibilita el turismo nacional, en detrimento de los internacionales.

Según los índices de pobreza del INDEC se puede observar que la misma ha ido en aumento, lo cual provoca que una gran parte de la población no pueda destinar recursos al turismo de ocio.

Factor sociocultural

Este factor hace referencia al comportamiento de la sociedad, estilos de vida y preferencias culturales. En este sentido, los consumidores argentinos se adaptan

continuamente a las políticas de gobierno y a la economía que afecta su poder adquisitivo. De esta manera, las crisis económicas provocan una adaptación en el consumo y el ahorro de todos los consumidores, esto provoca una búsqueda de promociones y descuentos.

Las reformas del gobierno relativos al calendario anual de días no laborables, feriados puentes y/o asuetos promocionan mayor turismo interno y genera que las personas se dispersen dentro del país. En el presente año esto no ha sido posible debido al confinamiento obligatorio por la pandemia.

La duración de las estadías vacacionales se ha reducido durante el correr de los años, por la necesidad de trabajar durante periodos mayores de tiempo, el alto costo de vacacionar y el bajo poder adquisitivo en la actualidad.

Factor tecnológico

Este factor explica de qué manera los cambios tecnológicos afectan la vida de las personas como también a las empresas. Esto demuestra que las empresas deben adaptarse a la nueva era digital y a las nuevas herramientas que se presentan en el mercado. Por lo tanto, se generan cambios en los consumidores y en la manera en que las empresas desarrollan sus actividades.

Dado que la información se encuentra al alcance de todas las personas el consumidor se encuentra más informado, conectado, exigente y participativo. Esto favorece a que los consumidores realicen búsquedas previas para la elección de un destino y/o servicios.

Los recientes sucesos acontecidos a nivel mundial por la pandemia COVID-19 ha impulsado de manera imprescindible la digitalización del sector turístico y hotelero.

Factor ecológico

Este factor se ha desarrollado notablemente durante los últimos años, el cual lleva a reflexionar sobre ciertas tendencias en auge acerca del cuidado del medio ambiente y la manera de lograr que las empresas y/o negocios impacten lo menos posible en la ecología. El cuidado del medio ambiente no deja de ser una preocupación. Actualmente muchas empresas y organismos promueven normas, políticas y programas orientados a la protección del medio ambiente y los recursos naturales. Algunas actividades y hábitos son, por ejemplo: la separación de residuos y recolección de los mismos en ciertos días de la semana, el ahorro de agua y energía, la utilización de papel reciclado, entre otros.

En hoteles, más específicamente, se encuentra la tendencia de no cambiar la ropa blanca si el huésped no lo solicita, ya sea dejando la ropa blanca utilizada en el piso o dejando una nota dispuesta por el hotel en donde solicita el cambio de ropa blanca. De esta manera se reduce el consumo de agua y energía, uso de líquidos para lavar y la duración del *linen*.

Factor legal

Este factor hace referencia entre otras, a la legislación de alojamiento turístico en la República Argentina, la cual presenta un alto grado de heterogeneidad en los criterios de categorización, falta de adecuación a las nuevas modalidades e incorporación de aspectos claves como competitividad, sostenibilidad y calidad.

La Ley N°18.828, sancionada y promulgada por el Poder Ejecutivo Nacional, es conocida como Ley Nacional de Hotelería, encargada de la regulación del alojamiento turístico, y su

Decreto Reglamentario N°1818/76, por la influencia respecto a la normativa provincial de alojamiento turístico. Por su parte, la Ley N°9124 reconoce a la actividad turística de interés prioritario, al tiempo que tiene por objeto el desarrollo integrado de la Provincia como unidad de destino turístico. Establece que la autoridad de la presente Ley será la Dirección de Turismo de la Agencia Córdoba, Deportes, Ambiente Cultura y Turismo S.E.M. A su vez, crea el Consejo Provincial de Turismo, constituido por representantes de las diversas regiones turísticas de la Provincia reconocidos por el decreto de regionalización N°552/86 y sus modificaciones. Siendo la principal función del consejo brindar asesoramiento a la Autoridad de Aplicación de dicha Ley.

La ordenanza 4646 integra al Municipio de la Ciudad de Villa Carlos Paz a la Red Federal de Municipios Turísticos Sustentables de la República Argentina, con la finalidad de construir conjuntamente un espacio de capacitación, integración, intercambio y desarrollo de prácticas que colaboren con las políticas sustentables de sus municipios turísticos.

Análisis FODA

A fin de elaborar un diagrama organizacional, se ha realizado un análisis FODA con el objeto de determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que influyen en el Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz.

<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> -Empresa con trayectoria y reconocimiento a nivel internacional. -Amplia oferta de servicios. -Certificación ambiental como Hoteles Más Verdes. - Ubicación. -Importancia en la satisfacción del huésped. 	<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> -Falta de capacitación del personal. -Restaurante y Spa concesionado. -Recepción de diversos segmentos. -En temporada baja no atrae clientes.
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> -Actividades teatrales. -Dificultad para vacacionar en el exterior. -Modificación en viajes, estancias reducidas. -Cambios en los hábitos del consumidor. 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> -Inestabilidad económica. -Reapertura luego del confinamiento por la pandemia COVID-19. -Ambiente competitivo.

Fortalezas

Empresa con trayectoria y reconocimiento a nivel internacional: La cadena de hoteles Howard Johnson cuenta con más de 80 años de trayectoria a nivel mundial, en 1999 llega a la Argentina, lo cual favorece al reconocimiento nacional. A su vez, esta empresa pertenece a Wyndham Worldwide Group, que es el grupo hotelero más grande del mundo. El Hotel Howard Johnson Carlos Paz es destacado por ser un hotel sustentable.

Amplia oferta de servicios: El alojamiento Howard Johnson Villa Carlos Paz ofrece a los consumidores una amplia variedad de servicios dentro del complejo. Entre ellos, se puede mencionar: restaurante, actividades recreativas, piscina climatizada, estacionamiento techado, entre otros.

Certificación ambiental como Hoteles Más Verdes: Este hotel cuenta con un sistema de gestión de calidad ambiental certificado como Hoteles Más Verdes. Esta ecoetiqueta le genera una ventaja competitiva sobre los demás establecimientos en el sector.

En cuanto a su ubicación, el alojamiento se encuentra en un punto estratégico, cercano al aeropuerto y, además, se puede acceder en auto o a pie al centro de Villa Carlos Paz.

Importancia en la satisfacción del huésped: El establecimiento busca satisfacer al huésped durante toda su estadía, esto genera que el cliente esté a gusto con la calidad del servicio. Por lo tanto, se diferencia de la competencia.

Debilidades

Falta de capacitación del personal: Howard Johnson Villa Carlos Paz no brinda capacitaciones continuas a su personal. La ausencia de formación afecta en la entrega del servicio, como así también, genera insatisfacción y falta de interés del empleado.

Restaurante y Spa concesionados: Los encargados de la concesión de estos servicios pueden tener diferentes visiones, valores y misiones con respecto a los propios de la empresa Howard Johnson Villa Carlos Paz, lo cual afecta en la entrega del servicio y estándares de calidad si no se auditan frecuentemente.

Recepción de diversos segmentos: El hotel recibe diferentes segmentos turísticos. Esto altera la conformidad de los huéspedes. Por ejemplo: una pareja adulta que va a descansar se encuentra en el establecimiento con un contingente estudiantil.

En temporada baja, su ocupación es escasa, por lo cual es importante implementar promociones y marketing para atraer al turismo en épocas de baja rentabilidad.

Oportunidades

Actividades teatrales: La Ciudad de Villa Carlos Paz ofrece a los turistas gran diversidad de obras teatrales desarrolladas por artistas reconocidos a nivel nacional, por lo tanto, la ciudad es una de las más elegidas para disfrutar.

Dificultad para vacacionar en el exterior: Debido a la situación económica actual del país y a las medidas dispuestas por el Gobierno Nacional, se dificulta los viajes al extranjero, es por esto que se eligen lugares nacionales para viajar.

Modificación de viaje, estancias cortas: La realidad del país indica que, para fortalecer el turismo interno, el Gobierno Nacional decretó feriados puentes a fin de favorecer la actividad turística y hotelera.

Cambios en los hábitos de consumo: La pandemia COVID-19 obliga a modificar los hábitos de las personas, una de las más relevantes es el uso de la tecnología. Esto brinda posibilidad de implementar tecnología en las empresas, lo que acelera procedimientos como: *check in/out online*, pedido de desayuno mediante aplicaciones, reservas online para restaurantes, entre otras.

Amenazas

Reapertura luego del confinamiento por la pandemia COVID-19: Al finalizar el confinamiento obligatorio, los alojamientos turísticos, deben adoptar los protocolos dispuestos por el Gobierno Nacional y Provincial para su reapertura. Esto indica una inversión, sin embargo, no todos están en condiciones de afrontar tales gastos para el desarrollo de su actividad de manera normal.

Inestabilidad económica: La República Argentina vive en un desequilibrio económico y político caracterizado por las grandes variaciones a nivel de producción, renta y empleo.

Ambiente competitivo: Villa Carlos Paz cuenta con una variada oferta de hoteles de la misma categoría, como son: Amerian Carlos Paz, Panorama Suites, Portal del Lago, entre algunos más. Estos ofrecen servicios similares al alojamiento Howard Johnson Villa Carlos Paz.

Marco teórico

El objetivo del presente trabajo es abordar la temática de un plan de capacitación integral en el sector hotelero, por lo que se considera de relevancia brindar términos específicos como plan de capacitación y capacitación, eficacia de las capacitaciones y calidad de servicios para lograr comprender el alcance del mismo.

El plan de capacitación es un proceso que abarca desde la detección y análisis de la necesidad hasta la evaluación de los resultados de la misma (Blake,2000). Está constituido por ciertos pasos comenzando por la detección y análisis de necesidades, donde surge la acción de brindar capacitaciones. La misma se entiende como un proceso educativo de corto

plazo aplicado de manera sistemática y estructurada por medio de la cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de los objetivos establecidos. Estas necesidades se detectan a través de diferentes medios, los cuales pueden ser; evaluaciones de desempeño, permiten identificar si el personal realiza sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio; la observación, ayuda a constatar donde hay trabajo ineficiente; y los cuestionarios, que son investigaciones por medio de cuestionarios y listas de control con evidencia de la necesidad de capacitación. Luego, es necesario realizar el diseño del plan y programa en donde se define a quienes está dirigida la capacitación, el tema a desarrollar, dónde y cuándo realizarla. Una vez definidos los aspectos anteriores se da paso a la ejecución del plan de capacitación, la cual depende de los factores de adecuación del programa de capacitación a las necesidades de la organización, calidad del material de capacitación, cooperación de los gerentes y dirigentes de la empresa y la calidad y preparación de los instrumentos. Por último, se realiza la evaluación, control y seguimiento de los resultados obtenidos (Blake, 2000).

La eficacia de la capacitación es el resultado perceptible y medible, que se obtiene a través de la evaluación de la capacitación en la medida en que el personal capacitado pone en práctica el conocimiento adquirido (Chiavenato, 2007). Para saber si la capacitación tuvo un resultado eficaz y positivo es necesario la utilización de indicadores que faciliten medir la efectividad de forma numérica. Medir la eficacia de la capacitación es una valiosa herramienta al momento de saber cuán efectiva ha sido el adiestramiento realizado. No obstante, es relevante recordar que este paso no debe ser inmediato a la capacitación, sino

que se debe ser paciente y esperar la total implementación de lo aprendido, para así medir debidamente su eficacia.

La calidad del servicio es el grado en el que un servicio satisface las necesidades o expectativas que un cliente tiene respecto a un servicio determinado (Fernández y Bajac, 2004). Esta se puede lograr a través de todo el proceso de compra, operación y evaluación de los servicios que se entrega. La calidad es un factor importante. Entre sus beneficios se puede mencionar el aumento de la retención y frecuencia de los clientes, la ayuda a generar relaciones rentables con estos, el aumento de las referencias personales, la disminución a la sensibilidad a los precios, la incrementación de la motivación, y la reducción en la rotación del personal, entre otros factores. A su vez, la calidad de los servicios encierra 3 elementos fundamentales. Comenzando por la excelencia del diseño, se comprende como la medida en la que el servicio alcanza o excede las expectativas, es decir, el qué de la calidad. El segundo elemento es la consistencia en la producción, la cual define el grado de homogeneidad de la producción del servicio a lo largo del tiempo y a través de las distintas personas que lo realizan, constituye el cómo de la calidad de los servicios. Por último, el tercer elemento fundamental es la relación con las expectativas de los clientes definida en función de lo que los clientes deseen a lo largo del tiempo. Además, es importante conocer las dimensiones de la calidad, confiabilidad, tangibilidad, capacidad de respuesta, competencia, cortesía, credibilidad, seguridad, accesibilidad, comunicación y entendimiento. Estas son fundamentales ya que son por las que los consumidores evalúan a los proveedores. En conclusión, se puede decir que cuando un cliente evalúa la calidad de un servicio, lo que en realidad está midiendo es el desempeño de la empresa en cada uno de estos aspectos.

También, es relevante mencionar el módulo de las 5 brechas sobre la calidad de un servicio, el cual es un esquema que posibilita, a través de la identificación de puntos críticos, determinar los momentos en los que se generan desviaciones que conducen a resultados no esperados por el cliente, afectando de forma negativa la calidad y experiencia del servicio (Fernández, y Bajac, 2004).

Ante lo mencionado, se puede decir que la calidad de un servicio es un factor esencial dentro de la industria abocada a esta prestación, ya que favorece al prestador del servicio para poder sobresalir ante su competencia, entre otros. Una manera de eliminar las brechas de calidad es a través de la capacitación del personal en su totalidad, la cual se puede realizar mediante la implementación de un plan de capacitación integral. Una vez brindada la capacitación se podrá obtener la eficacia de la misma, midiendo la satisfacción del cliente.

Diagnóstico y Discusión

La importancia del siguiente caso radica en la oportunidad de implementar un plan de capacitación integral continuo para el sector hotelero.

De acuerdo a los antecedentes presentados, se evidencia que los planes de capacitación mejoran la satisfacción personal y laboral del empleado, como así también en la calidad del servicio entregado al cliente.

Dentro de todas las organizaciones y/o empresas, en este caso en el sector hotelero, el personal es una pieza esencial, pero aún más en aquellas empresas que brindan servicios, dado que son el primer contacto con el cliente. Estos al estar capacitados en las diferentes áreas logran brindar un servicio de mayor calidad.

El Hotel Howard Johnson se enfrenta a la necesidad y oportunidad de implementar un plan de capacitación integral continuo destinada a todo el personal del establecimiento.

En los hoteles específicamente, los recursos humanos son el factor diferenciador, ya que son quienes hacen que el servicio se tangibiliza desde el primer momento en el cual el cliente vive la experiencia. Esto se refleja a través de un saludo cordial, una sonrisa sincera, en la amabilidad, en la preocupación que muestra el personal por hacer sentir bien al cliente.

Las capacitaciones son una gran herramienta de aprendizaje, tanto en el trabajo personal como en el trabajo de equipo. Mediante estas, el personal puede transmitir sus saberes haciendo que el cliente satisfaga sus necesidades y expectativas.

A su vez, las nuevas tendencias del mercado y cambios en los consumidores hacen necesario que el personal se encuentre en constante capacitación para lograr satisfacer las expectativas del consumidor.

Las principales debilidades de la empresa están ligadas a que el personal solo recibe capacitación al ingresar a la misma, lo que puede generar falta de motivación y satisfacción laboral, brindar un servicio de baja calidad, lo que implica que el cliente no se sienta a gusto, no vuelva y no recomiende el establecimiento, como así también una constante rotación del personal.

Por último, es necesario agregar que, si la empresa continúa sin brindar capacitaciones a sus empleados, puede causar un efecto negativo al establecimiento, el cual puede ser difícil de remediar. Esto generaría un malestar en el personal del hotel, lo que conlleva a que los mismos no puedan crecer en el ámbito laboral, que los clientes busquen otras empresas para satisfacer sus necesidades, falta de sistematización en los procesos, entre otros. Es por ello

que se sugiere la implementación de un plan de capacitación integral continua, que apunte a generar un mayor desarrollo competitivo y generar que los recursos humanos se sientan satisfechos con la empresa y no busquen una diferente oportunidad laboral para desarrollarse profesionalmente.

Plan de Capacitación Integral para Personal del Hotel Howard

Johnson Villa Carlos Paz. Año 2021.

El alcance de la implementación de un plan de capacitación integral será para todas las áreas de la empresa, el cual tendrá como objetivo maximizar la atención al cliente y aumentar el desarrollo personal y trabajo en equipo. El horizonte temporal se fija en 12 meses a partir del primer semestre del año 2021, momento en que se dará inicio a la implementación de dicho plan. Cada mes los empleados tendrán una capacitación obligatoria. En cuanto al ámbito geográfico, el plan es diseñado para ser implementado dentro de las instalaciones del Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz.

Objetivos

Objetivo general: Mejorar la calidad de atención de los empleados del Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz, mediante la implementación de un Plan de Capacitación Integral destinado a todos los recursos humanos de la empresa.

Objetivos específicos

1. Maximizar la calidad de servicio que brinda el establecimiento Howard Johnson Villa Carlos Paz a sus clientes.
2. Aumentar el desarrollo personal y mejorar el trabajo en equipo realizando actividades de coaching dentro de la empresa.

Plan de acción 1: Capacitación del personal en calidad de servicios y atención al cliente.

Actividades:

1. Diagnosticar el nivel de satisfacción de los clientes.
2. Diagnosticar la percepción de los empleados en el servicio que brindan.
3. Detectar la necesidad de capacitación.
4. Decidir la implementación de capacitaciones.
5. Analizar si la capacitación será externa o interna.
6. Definir el tipo de capacitación.
7. Seleccionar a los capacitadores.
8. Definir el contenido temático de la capacitación.
9. Diagramar el tiempo para cada contenido.
10. Plantear objetivos.
11. Determinar las formas y/o sistemas de evaluación.

Programa modelo de capacitación

- ✓ Tema 1: Introducción a la atención y servicio al cliente.

- ✓ Tema 2: Fundamentos teóricos de la atención y servicio al cliente.
- ✓ Tema 3: Técnicas y aplicación efectiva de la atención y servicio.
- ✓ Tema 4: Medición de la satisfacción del cliente.
- ✓ Tema 5: Tratamiento de quejas.
- ✓ Tema 6: Calidad en los servicios.
- ✓ Tema 7: Detalles que hacen la calidad.
- ✓ Tema 8: Los RRHH y calidad de servicio.
- ✓ Tema 9: Mejora continua del servicio.

Plan de acción 2: Dinámicas de integración laboral

Actividades:

1. Diagnosticar la necesidad de realizar actividades de trabajo en equipo.
2. Seleccionar posibles coaches.
3. Contratación de coaches.
4. Realizar un encuentro entre directivos, recursos humanos del hotel y un coach externo.
5. Realizar ejercicio de lluvia de ideas para obtener la mayor cantidad de opciones de actividades para trabajar en equipo.
6. Seleccionar actividades a desarrollar.
7. Determinar y presupuestar recursos a utilizar.
8. Consensuar el orden de actividades.

- ✓ El árbol de los logros
 - ✓ Temores y expectativas
 - ✓ El cliente imprevisible
 - ✓ Resolución de conflictos
9. Determinar lugar para la realización de las actividades y/o encuentros.
 10. Definir el tiempo de cada actividad.
 11. Brindar charla introductoria a los empleados sobre las actividades a realizar.

Diagrama de Gannt

El siguiente diagrama de Gannt indica el tiempo necesario para cada acción que se llevará en cada uno de los propuestos planes de acción. En cuanto al plan de acción “Capacitación del personal en calidad de los servicios y atención al cliente”, se estima un tiempo aproximado para cada uno de los temas que se dictarán en dicha capacitación. Asimismo se estima el tiempo que llevará realizar cada una de las actividades propuestas en el plan de acción “Capacitación de personal en calidad de servicios y atención al cliente ”. De igual

Presupuesto

El siguiente presupuesto presenta valores estimados para los dos planes de acciones propuestos.

<i>Plan de Acción “Capacitación del personal en calidad de los servicios y atención al cliente”.</i>	
Rubro	Precio
Honorarios de instructores	\$100.000
Material de apoyo (cuadernillo de contenidos)	\$10.000
Recursos informáticos y audiovisuales	\$20.000
Catering	\$25.000
Obsequios (distintivo, pen drive, anotador y lapicera, certificado de asistencia)	\$15.000
Total	\$170.000
<i>Plan de Acción: “Dinámicas de la integración laboral”.</i>	
Honorarios de Couches	\$50.000
Insumos librería	\$6.000
Insumos coffee-break	\$10.000
Total	\$76.000
Costo total de propuesta	\$246.000

Indicadores

Se definen los indicadores que permitirán evaluar el grado de eficacia de implementación del plan propuesto. Para ello, se utilizan diversos instrumentos los cuales se detallan a continuación. Para cada indicador se asigna un nombre y una breve descripción.

- Satisfacción en cursos de capacitación: la encuesta de satisfacción permite conocer y descubrir la opinión de los capacitados sobre los capacitadores, el temario de la capacitación, el conocimiento que han adquirido los participantes, fallas o sugerencias por parte de los de los participantes, entre otros. En este caso se sugiere realizar la encuesta luego de la finalización de la capacitación, para lo cual se solicitará a cada participante completar la siguiente encuesta. Luego se podrá obtener el grado de eficacia de la capacitación brindada.

ANÓNIMO

Marque con una X (E) Excelente, MB (Muy Bueno), B (Bueno), R (Regular), D (Deficiente)

Items	E	MB	B	R	D
Temario del curso					
Instructores a cargo					
Estructuración del tiempo					
Material proporcionado					
Organización del curso					
Utilidad de contenidos a su puesto de trabajo					
Profundidad de los temas tratados					
Claridad en las clases					

Responda

¿Le gusta tener otra capacitación? ¿Sobre qué tema?

Observaciones y/o sugerencias:




- Satisfacción del cliente en cuanto a atención y calidad: las encuestas de satisfacción al cliente permiten conocer las percepciones de estos acerca de la calidad y atención que se ofrece, lo cual ayuda a tomar decisiones correctas para mejorar. Se requiere realizar las mediciones periódicamente, por lo cual se pedirá a los huéspedes que se alojen en el hotel que completen la encuesta. Luego se podrá determinar el grado de satisfacción.

Fecha: _____

De donde nos visita: _____

Motivo de la visita: _____

¿Cómo conoció el hotel?: Internet Facebook Instagram Otros

<i>Encuesta de atención y calidad del hotel</i>	
Atención al realizar reserva	
Atención en check in y check out	
Atención del área de recepción	

Atención del área de limpieza	
Atención del área de restaurante	
Atención área de spa	
Limpieza de la habitación	
Equipamiento e instalaciones	
Decoración y mobiliario	
Servicio a la habitación	
Relación precio- calidad	

Recomendaría nuestro hotel: SI NO

Observaciones y/o comentarios: _____

Muchas Gracias. Lo esperamos en su próxima visita.

- Estado actual (check in) – estado deseado (check out): en el inicio y final de cada sesión de coaching, el couch realizará una pregunta mediante una aplicación llamada Mentimeter, en donde cada participante deberá responder, esta puede ser anónima. Luego de cada sesión, se medirán los resultados obtenidos al principio y al final de la misma para saber que impactos género, en relación al bienestar personal. Esta evaluación se hará en cada encuentro. Al finalizar todas las sesiones se hará una evaluación final teniendo en cuenta los resultados obtenidos en cada una de las sesiones.

Prestadores sugeridos

Se agrega lista de consultoras en hotelería, las cuales podrían ser contratadas o tenidas en cuenta en la búsqueda para realizar capacitaciones, si se decide que la misma sea externa y las cuales tienen servicio de couches.

- SQT Consultoría Hotelera

Página web: <https://www.sqt.com.ar/>

- Salain Consulting

Página web: <http://www.salaun.com.ar/>

- Hotel & Spa Management

Página web: <https://hotel-spamanagement.com/>

- NGA Consultores

Página web: <http://www.ngaconsultores.com.ar/#!/-bienvenido/>

- Mariana Alfaro Consultora

Página web: <https://marianaalfaro.com.ar/web/portfolio-category/servicios/>

Conclusiones

En el presente reporte de caso se puntualiza una oportunidad de mejora y una medida proactiva ante la falta de capacitación del personal. En este caso se propone la implementación de un plan de capacitación integral para los recursos humanos, con la finalidad de mejorar la atención al cliente y calidad en los servicios. A su vez, se desarrollarán tareas de coaching en busca de aumentar el desarrollo personal y el trabajo en equipo.

Los antecedentes evaluados demuestran que los planes de capacitaciones integrales son una herramienta de alta efectividad. Estos promueven el desarrollo integral del personal, y como consecuencia el desarrollo y principalmente la mejora de la empresa, propician y fortalecen el conocimiento necesario para el mejor desempeño de las actividades laborales y perfeccionan al empleado en su puesto de trabajo.

A su vez, es necesario mencionar el momento de crisis por el cual se está atravesando, el cual genera descontento, desconfianza e incertidumbre. En estos momentos es de relevancia que la empresa brinde herramientas a los recursos humanos, las cuales puedan afrontarse y generar un impacto positivo en el ámbito laboral y personal de los empleados.

Cabe mencionar que la propuesta se puede extender a otros hoteles de la cadena que presenten la misma problemática, buscando excelencia en el servicio.

Recomendaciones

A modo de recomendación, se sugiere realizar un plan de capacitación superior a 12 meses, en donde se destine un periodo de tiempo no mayor a 2 meses, con el propósito de realizar encuestas a los trabajadores de las distintas áreas del hotel, para conocer sobre qué temáticas les gustaría recibir formación y determinar de esta manera la elección de estos, mediante un consenso entre la empresa y el personal. Algunos temas sugeridos para capacitaciones futuras pueden ser: trabajo en equipo, protocolos de prevención de enfermedades infecciosas, resolución de problemas y manejo de quejas, entre otros.

Un factor importante es la retroalimentación. Se sugiere realizar encuestas al finalizar cada capacitación para conocer los aspectos positivos, negativos y sugerencias que realicen

los capacitados, lo cual permitirá conocer los puntos débiles y poder mejorarlos para las próximas capacitaciones. No obstante, es de relevancia tener en cuenta las opiniones de los clientes, ya que esto permitirá saber en qué aspectos se debe trabajar o capacitar al personal.

Además, cabe mencionar la importancia de registrar las capacitaciones, sus contenidos y resultados, los cuales deben ser gestionados y evaluados para mejorar falencias y aspectos necesarios para futuras formaciones.

Se aconseja que las capacitaciones sigan realizándose a lo largo de los años, con el fin de que el personal se encuentre en constante aprendizaje, siendo que a medida que el tiempo transcurre se generan cambios e innovaciones en el ámbito hotelero, y de esta manera, fomentar la innovación tanto de los recursos humanos, como así también del negocio para con los clientes.

Asimismo, otra recomendación para futuras capacitaciones es la realización de estas mediante tecnología, lo cual genera mayor flexibilidad de horarios, disponer de la información en todo momento, entre otros.

Bibliografía

- Aguilar, A., (2012). *Capacitación y Desarrollo de Personal*. Colombia. Editorial: Limusa
- Alles, M., (2019). *Formación, Capacitación y Desarrollo. Diseñar, planificar e implementar actividades formativas efectivas y eficaces mirando al 2030/2040*. Buenos Aires, Argentina. Granica
- Blake, O., (2000). *Origen, Detección y Análisis de las Necesidades de Capacitación*. Buenos Aires, Argentina. Ediciones Macchi
- Chiavenato, I., (2017). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. D.F, México. McGraw-Hill Interamericana.
- Fernández, P. y Bajac, H, (2004). *La gestión del marketing de servicios. Principios y aplicaciones para la actividad gerencial*. Buenos Aires, Argentina. Granica
- Muñoz Carine, L. y Rodríguez Piña, R. (2017). Modelo para la medición del impacto de capacitación en instalaciones turísticas. *Revista Trimestral. Ciencias Holguín*. Recuperado desde: <https://www.redalyc.org/pdf/1815/181552082004.pdf>
- Paredes Cuahquentzi, M., Hernández Flores, E. y Hernández Flores, G. (2017). El capital humano en el sector hotelero del estado de Tlaxcala, desde la perspectiva del

Balanced Scorecard. *Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 11, 1751-1766. Recuperado desde:

https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=impacto+del+capital+humano+en+el+sector+hotelero&btnG=#d=gs_qabs&u=%23p%3DBgiS2B4hgn0J

Sánchez Hernández, R., Arce Castro, B., Ramírez Juárez, J. y Hernández Rivas, S. (2011).

La capacitación como predictora de satisfacción del cliente en organizaciones turísticas. *Ingeniería Industrial*, 32 (3), 207-212. Recuperado desde: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3754126>