

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado. Plan de Intervención
Licenciatura en Psicología

*“Intervención de un aspecto del desarrollo organizacional.
Calidad como sinónimo de excelencia en el servicio brindado a los huéspedes.”*

Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz

María Cecilia Speranza

Leg. PSI03553

Director de Tesis: Dr. y Lic. Rubén M. Pereyra

Ciudad de Córdoba, Argentina

Junio 2020

Índice

Resumen	3
Introducción	4
Línea estratégica de intervención	5
Presentación de la Organización Seleccionada.....	6
Reseña histórica	6
Visión	8
Misión	8
Valores	8
Necesidades o problemáticas detectadas	10
Objetivo General.....	13
Objetivos Específicos.....	13
Justificación	14
Marco teórico.....	16
Capítulo 1: Contextualización General	16
Capítulo 2: Población.....	20
Capítulo 3: Constructo	23
Capítulo 4: Talleres de Capacitación	30
Plan de Acción	33
Actividades.....	34
Encuentro N° 1	34

Encuentro N° 2	37
Encuentro N° 3	41
Encuentro N° 4	44
Encuentro N° 5	46
Encuentro N° 6	49
Diagrama de Gantt	52
Recursos	53
Presupuesto	54
Evaluación de Impacto de la Intervención	56
Resultados Esperados	58
Conclusión	59
Referencias	62
Anexos	67
Anexo A – Organigrama	67
Anexo B – Cuestionarios SERVQUAL: Para clientes	68
Anexo C – Video introductorio de manejo de una queja	82
Anexo D – PowerPoint	83
Anexo E – Video introductorio	84
Anexo F – Matriz de evaluación de impacto	85

Resumen

El presente Trabajo Final de Grado, correspondiente a la Licenciatura en Psicología de la Universidad Siglo 21 del año 2020, tiene como objetivo abordar la Calidad del servicio brindada a sus huéspedes por parte del Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz. La detección de la problemática pudo pesquisarse tras realizar un exhaustivo análisis de la información relevada y el aporte de buscadores webs de hotelería que se mencionan en el trabajo, los cuales ofrecen datos que evidenciaban la percepción distorsionada de algunos huéspedes. Se propone su abordaje mediante un dispositivo de capacitación que se plantea según una modalidad de taller presencial. Dicha propuesta es apoyada a través del correcto uso de las herramientas administrativas de planeación, organización, dirección y control. Por ello se han planificado un total de 6 encuentros con frecuencia de 1 vez por semana, desarrollados en forma pautada con una secuencia de actividades que permitirán, el desarrollo de habilidades de afrontamiento, resolución de conflicto y la co-creación de indicadores que direccionarán el rumbo hacia la concreción de la Misión y visión planteadas por el Hotel. Al final del taller se propone una evaluación de impacto con la finalidad de valorar si los contenidos y las actividades planteadas cumplen con los objetivos propuestos y así efectuar las recomendaciones futuras a dicha institución

Palabras claves: Calidad de servicio y satisfacción del cliente, gestión, capacidad de respuesta, expectativas, percepciones.

Introducción

El incremento de la oferta hotelera a nivel Nacional e Internacional, inducido por una sostenida demanda cada vez más exigente y cambiante, abre el interrogante sobre el grado de calidad y la forma en que deben ser entregados los productos y brindados los servicios tangibles e intangibles.

Como resultado del proceso de recolección de datos y fuentes de diversos autores citados a lo largo del trabajo, permitió el análisis, validación, organización sistemática y planteamiento referido a la necesidad de mejorar la calidad del servicio brindado por Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz. La discrepancia referida a las expectativas manifestada por los huéspedes deja a la luz la importancia de realizar la intervención propuesta, ya que permitirá una reflexión y apropiación del proceso de aprendizaje, adquiriendo los conocimientos necesarios, las habilidades y modelos de conducta que ayudarán a la resolución de la necesidad planteada. De lo contrario el Hotel puede aumentar aún más la percepción negativa por parte de los huéspedes, referidos a la calidad de los servicios brindados y reflejados en una disminución motivación, satisfacción y compromiso, impactando en la fidelidad y por analogía en la productividad del hotel.

Línea estratégica de intervención

El presente Trabajo Final de Grado corresponde a la carrera de Licenciatura en Psicología de la Universidad Siglo 21, donde se abordará un plan de intervención en el que se define como la línea estratégica de intervención “*Intervención de un aspecto del desarrollo organizacional*” en el hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz, con la finalidad de detectar necesidades y problemáticas que se identifiquen durante la investigación.

El concepto del Desarrollo Organizacional según los siguientes autores se define como:

Beckhard (1969) define el Desarrollo Organizacional como “*un esfuerzo planeado que abarca toda la organización administrado desde arriba, para aumentar la eficacia y la salud de la organización, a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, usando conocimientos de la ciencia del comportamiento.*” (p. 287)

Por otro lado, dicho concepto planteado por Chiavenato, I. (1998) “*El concepto del desarrollo organizacional, está profundamente asociado con los conceptos de cambio y de capacidad de adaptación de la organización a los cambios*”. (p. 345)

A la luz de los enunciados se entiende que “*Intervención de un aspecto del desarrollo organizacional*”, permite un abordaje de las problemáticas que se encuentran en el hotel Howard Johnson debido a que la meta general del Desarrollo Organizacional es construir una Organización más eficiente, que sigan aprendiendo, adaptándose y mejorando continuamente para la satisfacción máxima de los huéspedes.

Presentación de la Organización Seleccionada

Con la finalidad de llevar a cabo el plan de intervención, tomando en cuenta la línea temática planteada anteriormente, se ha seleccionado el hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz, cuya misión es brindar un servicio que cuenta con una gran variedad de amenities, pensados para satisfacer los gustos de una amplia gama de huéspedes.

El hotel forma parte de la cadena internacional Howard Johnson que se encuentra en Estados Unidos y otras partes del mundo. Asimismo, *“La marca registrada Howard Johnson pertenece actualmente al Grupo Wyndham Worldwide, el cual está integrado bajo el esquema de franquicias y/u operación 7.800 hoteles afiliados en las distintas marcas del grupo”* (Howard Johnson Argentina, s.f.).

Reseña histórica

“En nuestro país, en 1997 Howard Johnson abrió su primer hotel en la ciudad de Buenos Aires y dos años después se extendió a diferentes provincias, llegando a la ciudad de Villa Carlos Paz en el año 2011” (Universidad Siglo 21, 2019). *“Howard Johnson mantiene las prestaciones de una cadena de carácter internacional, pero permite que los franquiciados impriman el toque personal en cada una de sus empresas”* (Universidad Siglo 21, 2019). Cuenta con un sistema llamado franquiciado (quien paga por la utilización de la marca) debe cumplir ciertos lineamientos dispuestos por el propietario de esta. Es por esto que trabajar con sistema de franquicias requiere un desarrollo comercial en sí mismo. (Universidad siglo 21, 2019).

En la localidad de Villa Carlos Paz, “Howard Johnson” se define como una empresa familiar que mantiene su impronta de PYME, la cual es gestionada por Pablo Elliot y sus dos hijas (las hermanas Jessica y Bárbara), oriundos de Salta (Universidad

Siglo 21, 2019). Se inauguró en el año 2011 pero su inauguración oficial (puertas abiertas) se llevó a cabo en diciembre del 2016, (Universidad Siglo 21, 2019).

Los servicios que brindan son:

- 127 modernas habitaciones con una ubicación estratégica.
- Salón de convenciones, salas de reuniones, salón de acreditaciones, (Howard Johnson Corporativo & eventos).
- Espacios al aire libre.
- Terraza para recepciones.
- Gym.
- Kids club.
- Restaurante The Lord.
- Gran parque verde.
- Gastronomía Spa & health center.
- 5 piscinas (una de ellas cubierta y climatizada).
- Un equipo de profesionales a cargo de diferentes actividades de entretenimiento. Dentro y fuera del predio del hotel brinda actividades para todas las edades entre las que se encuentran: caminatas al cerro. (Universidad (Siglo 21).2019).

Esta cadena hotelera cuenta con cuatro categorías de hoteles:

- Howard Johnson plaza hotel (5 estrellas)
- Howard Johnson hotel (4 estrellas)
- Howard Johnson Inn (hoteles de servicios limitados, ubicados en lugares estratégicos)
- Howard Johnson Express Inn (hoteles de ruta).

Referidos al manual de inducción del hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz (mencionado en Universidad Siglo 21, 2019), se puede decir que el mismo brinda información relevante para comprender la identidad de este hotel:

Visión

Desarrollar un producto hotelero de alta calidad, que sorprenda y supere siempre las expectativas de nuestros huéspedes, basado en un equipo de trabajo profesional y con un elevado sentido de vocación de servicio, y en proveedores elegidos cuidadosamente, en pos del mantenimiento de esos estándares de calidad y de una excelente relación con el medio que nos rodea.

Misión

Trabajando de esa manera también nuestra misión, es lograr la mayor rentabilidad para los inversores del proyecto, lo que significa indudablemente beneficios para todos los clientes internos y externos de la empresa. (Howard Johnson, Manual de inducción Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz, 2018, p. 9). (Universidad Siglo 21, 2019)

Valores

- Responsabilidad y conciencia de las consecuencias de los actos.
- Respeto y cooperación con todos los habitantes de la ciudad de Villa Carlos paz, con los huéspedes, proveedores y accionistas.
- Honestidad y solidaridad como principios rectores en cada proceso del hotel y en cada gestión de todos los integrantes.

- Cuidado del medio ambiente durante el desarrollo de las actividades, concientizando al personal y a los huéspedes en el consumo responsable de los recursos y el entorno.
- Innovación y evolución en los procesos, estar a la vanguardia para ofrecer siempre un servicio de excelencia, basado en la mejora continua.
- Que los huéspedes sean atendidos con un servicio de calidad, propiciando el confort, manteniendo el orden y la limpieza.
- La atención al público será personalizada y diferenciada según a qué segmento pertenece el huésped.
- Los clientes corporativos serán atendidos durante los periodos comprendidos entre marzo- mayo y agosto-noviembre.
- El público familiar será atendido durante los meses de diciembre, enero, febrero, junio y julio. (Universidad Siglo 21, 2019, p. 9-10)

Un aspecto para destacar es su “cultura verde, es decir que posee una gestión sustentable comprometida con el cuidado del medio ambiente determinada y establecida en sus códigos de conducta y en sus políticas de seguridad e higiene, principalmente (Universidad Siglo 21, 2019).

La dotación en el hotel se conforma de un personal de 80 colaboradores, que trabajan de manera permanente en las instalaciones de la empresa. Organizado como se describe en el Organigrama, cito en Anexo A.

Necesidades o problemáticas detectadas

La necesidad detectada es “Calidad”.

Un primer fundamento es que luego de haber realizado una lectura interpretativa del material a cerca de la estructura y funcionamiento del hotel Howard Johnson, (Universidad Siglo21), 2019, y en paralelo realizar un análisis de los datos extraídos de los posteos en página web correspondiente a Tripadvisor y Despegar (ver gráfico 1), se observaron diferencias entre ambos análisis.

Calificación del Servicio:

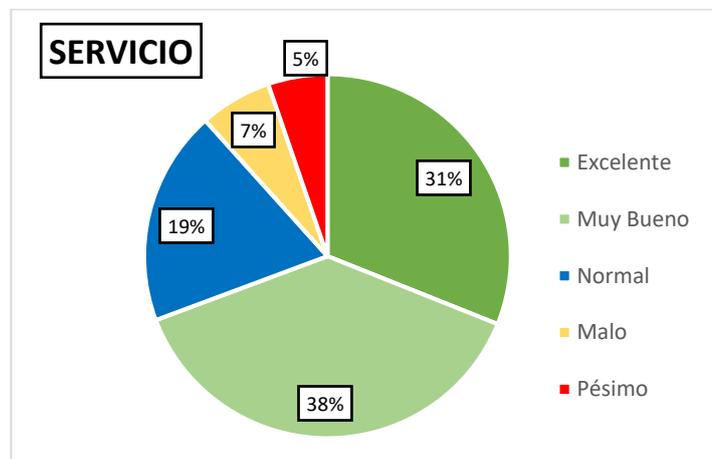


Gráfico N° 1

Fuente: Página web Howard Johnson, datos cortesía de Tripadvisor.

Los indicadores refieren a un nivel de conformidad y satisfacción de los huéspedes por la calidad recibida inferior a lo que esperaban en las instalaciones y servicios brindados por el hotel Howard Johnson. Se puede observar en el gráfico 2 que el mayor porcentaje de insatisfacción están centrado en los servicios de Restó (29%), Mantenimiento de la habitación (20%), Limpieza de la habitación (18%), Piscinas (14%) y Recepción/reserva (11%).

Apertura de opinión Normal, Malo y Pésimo

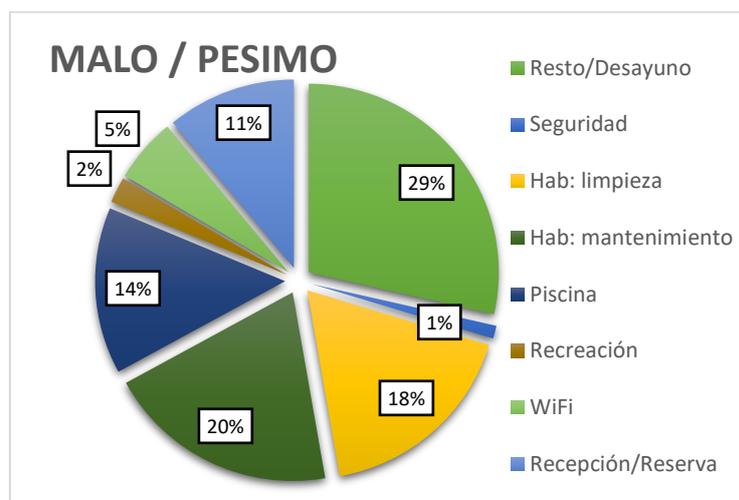


Gráfico N° 2

Fuente: www.tripadvisor.com

A partir de los datos relevados en la documentación disponible en la Universidad Siglo 21, no se encontró un detalle de reclutamiento de quejas manifestadas por los huéspedes y la implementación adecuada de evaluación, acciones concretas y posterior seguimiento, tendientes a subsanar dichas disconformidades.

A partir del análisis de dichos indicadores se puede inferir que existe una discrepancia entre las expectativas del cliente en términos de calidad, en función de lo promocionado por el hotel y la percepción que éste tiene acerca de la calidad del servicio que realmente recibe, ya sea manera tangible, referidos a aspectos físicos del servicio (instalaciones, equipo y apariencia del personal), o fiable es decir la habilidad para prestar el servicio de una manera correcta, tal y como se había prometido.

Para poder comprender que es la Calidad, es fundamental ilustrarse en el marco teórico propuesto por los siguientes autores *“la función de la discrepancia entre las expectativas de los consumidores sobre el servicio que van a recibir y sus percepciones*

sobre las que efectivamente le fueron prestados por la empresa” (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1991, p. 182)

Citando a Thomassen, define la satisfacción de la siguiente manera: *“la percepción del cliente como un resultado de comparar consciente o inconscientemente sus experiencias con sus expectativas”*. (2003, p. 69)

Por su parte Kotler y Keller completaron esta definición, estipulando que la satisfacción del cliente queda determinada por el *“grado en que alguien está contento o decepcionado con el rendimiento observado en un producto, en relación con sus expectativas”*. (2008, p. 80)

El rendimiento inferior a las expectativas conduce a un cliente insatisfecho, mientras que el rendimiento que cumple las expectativas genera clientes satisfechos. Una superación de las expectativas conduce a un *“cliente muy satisfecho, o incluso agradablemente sorprendido”* (Kotler y Keller, 2003, p. 80).

Ahora bien, habiendo especificado estos aspectos relevantes se considera apropiada la realización de un plan de intervención, que invita a una serie de propuestas tendientes a fortalecer y potenciar acciones que permitan generar un servicio superior en Calidad, que sin duda recaerá sobre sus clientes consiguiendo la lealtad de los mismos a través del buen entendimiento de sus necesidades; permitiendo elaborar así un plan estratégico exclusivo que canalice todas sus acciones hacia la concreción de sus objetivos de Calidad Total expuestas en su Misión y Visión.

Objetivo General

Mejorar la calidad del servicio brindado por el personal del hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz, por medio de un dispositivo de capacitación.

Objetivos Específicos

- Fortalecimiento de estrategias de manejo de conflictos y el desarrollo de nuevas herramientas que reduzcan la discrepancia entre los huéspedes y el servicio brindado.
- Co-diseñar indicadores que permitan determinar si se están cumpliendo los objetivos planteados en la Visión y Misión.
- Fortalecer la comunicación asertiva en el personal.

Justificación

La calidad del servicio brindado por el Howard Johnson de Villa Carlos Paz, como objetivo de este plan de intervención, se solidifica sobre la base del desarrollo explicitado a continuación. Para ello se citan los siguientes autores:

En la literatura el concepto calidad (Zeithmal, 1988) “*se refiere a la calidad percibida*”, es decir, “*al juicio del consumidor sobre la excelencia y superioridad de un producto*”. (p. 3)

De igual manera reseña (Parasuraman, Zeithmal y Berry, 1985),

El conocimiento acerca de la calidad de los productos tangibles es insuficiente para comprender la calidad de los servicios debido a la diferente naturaleza de ambos, que implica la existencia de una serie de características de los servicios que los diferencian de los productos tangibles.

Siguiendo los conceptos vertidos por Parasuraman (1985):

Se desarrolla un modelo conceptual de calidad de servicio entre empresas y consumidores en algunas industrias donde establecen que la calidad que un consumidor percibe en un servicio determinado es una función de la magnitud y la dirección de la diferencia entre el servicio esperado y el servicio.

Las investigaciones que se expondrán pretenden dar cuenta, mediante el análisis de la teoría previamente establecida y la sistematización de conceptos de prestigiosos autores en materia de hotelería, calidad, servicio al cliente y capacitación, originar criterios que permitan sentar las bases de la importancia que tiene la calidad en el sector hotelero.

- Modelo de la calidad en el sector hotelero del municipio de Bahía Solano de Amancio Parra Palacios, por Diego Largachar, Córdoba, Universidad de Medellín, Maestría en Administración (MBA) Quibdó 2011. Dicha investigación muestra que el personal del hotel “San Francisco” desarrolla las habilidades y competencias correspondientes a la labor que desempeñan dentro su área de trabajo, en el campo de la calidad de servicio al cliente, proponiendo tácticas adquirida. Las estrategias que se presentan en esta investigación se enfocan de manera holística en el talento humano, ya que se considera que este es el elemento indispensable para el éxito de una empresa. Para esto es importante desarrollar un programa de capacitación que permita crear trabajadores polivalentes capaces de enfrentar todos los retos de su profesión, con excelencia en la calidad de su trabajo.

- Investigación llevada a cabo por: Elizabet Gladis Joubert. Planteó como finalidad conocer el potencial y la viabilidad de la implementación y la certificación de Sistemas de Gestión de Calidad (SGC), en los hoteles de la ciudad de Neuquén con el objetivo de mejorar la calidad. Para ello, se llevó a cabo una investigación cualitativa de carácter descriptivo. Se planteó en un proceso de implementación de SGC de calidad, que les permitió obtener ventajas competitivas.

Marco teórico

Capítulo 1: Contextualización General

“La calidad no es un concepto nuevo, sino que siempre ha existido; simplemente evolucionó según los avances de cada siglo. Por tanto, calidad es un factor subjetivo que dependerá de lo que cada persona necesita de acuerdo con sus experiencias” (García, 2001).

Citando a uno de los investigadores de turismo más importantes del siglo XX, A.J. Norval (1936) hace referencia a la Antigüedad como un período histórico:

Existía la competencia entre las personas más ricas de los pueblos, y una manera de competir era ofreciendo hospitalidad a todos aquellos extranjeros que buscaban un lugar donde reponerse de los largos viajes. Quien ofrecía un mejor lugar, se consideraban entonces superiores al resto de las familias ricas. Como ya se ha dicho anteriormente, siglos atrás los espacios de hospedaje no estaban destinados a turistas que visitaban los pueblos. En ese entonces las personas no se trasladaban para visitar a otros o conocer distintos lugares sino que solo lo hacían por un interés económico o con objetivos vinculados a actividades religiosas. Posiblemente sin saber que se estaba considerando algo que varios años después comenzaría a convertirse en una de las industrias más importantes del mundo, las antiguas civilizaciones tomaban en cuenta a los lugares de hospedaje en el momento de establecer acuerdos y diagramar caminos con fines comerciales.

La calidad comienza a tener su sello actual con la Revolución Industrial, a mediados del siglo XVIII en las industrias y manufacturas. Al comenzar el siglo XX, la

calidad solo es inspeccionada al finalizar el proceso productivo, quedando de lado todo el proceso, porque lo que se valoraba era el producto terminado. Obviamente esto traía algunos problemas, ya que los errores o defectos eran detectados cuando el producto estaba terminado y las soluciones eran muy costosas: o se reciclaba (lo que requería tiempo y mano de obra) o se descartaba (lo que ocasionaba pérdidas de dinero irre recuperables). De esta época cabe mencionar una frase de Henry Ford, quien decía que *“la calidad es hacer lo correcto cuando nadie está mirando”*.

Entre el siglo XVIII y el siglo XX se produjeron ciertos sucesos que marcaron un gran cambio en hotelería.

A lo largo de este capítulo se realizó un recorrido por la historia de la industria hotelera y el crecimiento en hospitalidad, instalaciones y calidad. Esto permitirá dar cuenta de los cambios que se fueron produciendo no sólo a nivel infraestructura sino también en cuanto a quienes son denominados huéspedes, pero sin dejar de lado aquello que es, indudablemente, fundamental para que exista la industria y de lo cual dependerá el éxito de un hotel: el servicio. Desde sus comienzos hasta el día de hoy no se ofrece al huésped lo mismo que se les brindaba años atrás y tampoco tiene el huésped las mismas características que aquellos viajeros que buscaban un lugar donde pasar la noche. Como bien dice Dennis L. Foster (1994) *“las industrias actuales de hospedaje y restaurantes son el resultado de la evolución social y cultural de muchos siglos.”* (p. 12)

Este desarrollo en Argentina fue análogo al desarrollo mundial atravesado por efecto de la globalización que implicó adaptarse a dichos cambios:

Tal como lo referencia, se explica el fenómeno de la globalización como uno de los cambios más importantes a nivel mundial que influyó en las sociedades de todo el mundo, en las empresas y trajo importantes

consecuencias en la industria turística que obligaron a las empresas del sector público y privado a realizar cambios que se adecuaron a los cambios y como consecuencia de este fenómeno, requerían. Es a partir de ello que se podría encontrar respuestas al por qué la industria de la hospitalidad vio la oportunidad de ofrecer nuevos servicios en espacios diferentes, porque los usuarios ya no eran los mismos que años atrás, ahora se encontraban afectados por los efectos de la globalización. (Adela Puig 2006, p. 78)

Es por ello que en la actualidad no se podría pensar en un destino sin hotelería, sin lugares donde comer y pasar la noche. Esto se debe a los procesos que se generaron a lo largo de la historia y por los cuales la industria logró desarrollarse y crecer. Dennis L. Foster (1994) afirma que *“la hospitalidad y el turismo crecieron hasta convertirse en las dos industrias más grandes de todo el mundo.”* (p. 2).

Complementa esta visión La Secretaría de Turismo de la Nación (2008) proponiendo una serie de características que generan una posible forma de definir a estas nuevas modalidades de servicios hoteleros; *“Menciona a las mismas como pequeños alojamientos de diferentes estilos que presentan un amplio rango de tarifas, sofisticados o extremadamente sencillos, pero únicos y originales”*. Esto indica también con respecto a estos tipos de alojamiento que *“el eje central es una atmósfera familiar, calidez, atención personalizada, hospitalidad, detalles cuidados y un desayuno memorable”*. Estas nuevas modalidades no son más ni menos que una respuesta a las necesidades de la demanda.

La consolidación del turismo en la Argentina se piensa como una actividad económica transversal, en la cual resulta de vital importancia el involucramiento y participación activa de todos los actores implicados en la prestación de servicios: los

sectores público, privado, académico, y las comunidades receptoras. Vilella (2005), señala que, a partir del año 2003, en Argentina se ha considerado la gestión de calidad como uno de los elementos esenciales para consolidar al país como destino competitivo en el mundo, alcanzando en menos de dos años el posicionamiento del tema en el ámbito nacional. Teniendo en cuenta la definición dispuesta por la Organización Mundial del Turismo [OMT] (2003), la calidad del turismo se entiende como:

El resultado de un proceso que implica la satisfacción de todas las necesidades, exigencias y expectativas legítimas de los consumidores respecto a los productos y servicios, a un precio aceptable, de conformidad con las condiciones contractuales mutuamente aceptadas y con los factores subyacentes que determinan la calidad, tales como la seguridad, la higiene, la accesibilidad, la transparencia, la autenticidad y la armonía de una actividad turística preocupada por su entorno humano y natural.

Capítulo 2: Población

La industria hotelera se caracteriza por ser una rama del sector servicios, que debe contar con un gran equipo de capital humano, siendo la inversión en este capital imprescindible para mejorar la calidad del servicio y maximizar los ingresos del sector.

A la luz de esta concepción en la actualidad Chiavenato I. (2009) plantea:

Con las nuevas características del tercer milenio, (globalización de la economía, fuerte competitividad en el mundo de los negocios, cambios rápidos e imprevisibles y dinamismo del ambiente), las organizaciones exitosas ya no administran ni recursos humanos ni personas; ahora administran con las personas. Eso implica considerar a las personas como agentes activos y proactivos, dotados de inteligencia y creatividad, de iniciativa y decisión, de habilidades y competencias y no solo de capacidades manuales, físicas o artesanales. Los individuos constituyen un poderoso activo que impulsa la creatividad organizacional, de la misma manera que lo hacen el mercado o la tecnología. (p. 2)

En la misma línea de análisis se considera de suma importancia las habilidades y competencias del personal hotelero tal como lo manifiesta Reis & Gutiérrez (2008 p. 13), *“el término competencia, en las organizaciones actuales, está relacionado con la persona en sí misma, sus conocimientos, habilidades, actitudes y tareas por realizar.”*

De igual manera Fornari (2006), afirma que la competencia es:

La capacidad personal de articular autónomamente los saberes (saber-hacer, saber-ser y saber-convivir) inherentes a situaciones concretas de trabajo. El saber-hacer devela las técnicas, los procedimientos, y las estrategias que constituyen las actividades de trabajo. Los saberes destacan

la dimensión de los conocimientos técnicos y tecnológicos que deben conformar un saber-hacer más consciente y fundamentado. El saber-ser se refiere no sólo a las actitudes, sino a los valores; y por medio de él los otros saberes adquieren una textura social. (p. 37-38)

Según lo citado anteriormente por los autores se desprende la importancia de articular los conceptos impartidos con la realidad existente que a continuación se detalla.

La Organización Mundial del Turismo [OMT] y la Organización Internacional del Trabajo [OIT] (20019) plantean la importancia que tiene el turismo en la creación de empleos y la consideración de la realidad actual:

- Hay un elevado porcentaje de trabajadores a tiempo parcial y temporales.
- Hay una importante presencia de jóvenes con escasa cualificación o estudiantes empleados en el sector esporádicamente.
- Se ofrece una menor retribución que en otros sectores económicos.
- El trabajo es estacional, utilizado para hacer frente a las variaciones cíclicas y previsibles de la actividad.
- El trabajo es a tiempo parcial.
- La mano de obra generalmente el local.
- Estas modalidades de contratación se complementan con el recurso de las horas extraordinarias en épocas de mayor demanda.

Estas condiciones de trabajo y las formas de empleo que se utilizan en el sector hotelero requieren aún más de la implementación de los conceptos impartidos por los

citados autores, respecto a la importancia de potenciar factores como: motivación, competencias e interdisciplinariedad.

Capítulo 3: Constructo

La etimología de la palabra calidad, tiene sus inicios en el término griego Kalos, que significa "lo bueno, lo apto" y también en la palabra latina qualitatem, que significa "cualidad" o "propiedad". En este sentido, calidad es una palabra de naturaleza subjetiva, una apreciación que cada individuo define según sus expectativas y experiencias, es un adjetivo que califica alguna acción, materia o individuo.

Citando a unos de los autores iniciadores de dicho concepto E. Deming, (1990) introduce el concepto que "*la calidad se define en términos de quien la valora*", es decir el usuario, apareciendo el concepto del control total de la calidad, se refiere a la calidad del producto, calidad del proceso y la satisfacción del cliente.

Continuando con Deming (1989):

Aseguraba que la calidad no es otra cosa más que una serie de cuestionamientos hacia una mejora continua. La calidad se define como la vía hacia la productividad y esta hacia la competitividad, indica como se establece un proceso de mejora continua a partir de su aplicación. (p. 16)

Este concepto se perfecciona con la introducción de la concepción de calidad total ilustrada por Armand V. Feigenbaum (1949) fue el fundador del concepto de Control Total de la Calidad (CTC) al cual define como:

Un sistema eficaz para integrar los esfuerzos en materia de desarrollo de calidad, mantenimiento de la calidad, realizados por los diversos grupos de la organización, de modo que sea posible producir bienes y servicios a los niveles más económicos y que sean compatibles con la plena satisfacción de los clientes.

En línea con el análisis planteado, J. Membrado (1999), presenta una definición con un abordaje completo permitiendo ampliar el concepto de calidad: "*El concepto calidad ha evolucionado desde la tradicional aceptación que referenciaba sólo producto bien hecho, a convertirse en una estrategia empresarial clave, cuyos objetivos básicos son la satisfacción del cliente y la eficiencia económica de la empresa*". (p. 46)

Tal como se citó anteriormente, en la actualidad es menester asegurar el nivel de calidad deseado, por ello adquiere relevancia el concepto de Control de calidad que plantea Juran, J. M., Gryna (Jr.), Frank y R. S. Bingham (1983), "*es el proceso de regulación a través del cual podemos medir la calidad real, compararla con las normas y actuar sobre la diferencia*". (p.14).

De igual manera Hansen, Bertrand L. (1989) ilustra el tema:

Explicita que el control de calidad al conjunto de técnicas y procedimientos de que se sirve la dirección para orientar, supervisar y controlar todas las etapas mencionadas hasta la obtención de un producto de la calidad deseada. El control de calidad no es sólo papeleo, ni una serie de fórmulas estadísticas y de tablas de aceptación y control, ni el departamento responsable del control de calidad. Para una dirección bien informada, el control de calidad representa una inversión que, como cualquier otra, debe producir rendimientos adecuados que justifiquen su existencia."

De esta manera se especifica que todos los miembros de una empresa son responsables del control de calidad.

Con este planteo, cobra relevancia el aporte que realiza la Escuela Norteamericana, liderada por (Parasuraman, Zeithaml y Berry,1998) ya que se centra en las divergencias entre las expectativas de los usuarios y sus percepciones: *“La incorporación del término “expectativas”, aporta un carácter dinámico y cambiante, en la medida en que éstas pueden ser diferentes para unos clientes que para otros y además variar con el tiempo.”*

Así mismo en línea con la necesidad de fortalecer el concepto de calidad Parasuraman, (1998), presenta diez dimensiones que contribuyen al nivel de calidad de los servicios que presta una organización:

1. Tangibles (prueba física del servicio).
2. Fiabilidad (nivel de consistencia del servicio).
3. Grado de respuesta (voluntad y/o facilidad de los empleados para prestar el servicio).
4. Competencia (empleados con la capacitación y el conocimiento requeridos para prestar adecuadamente el servicio).
5. Amabilidad (gentileza, cortesía, etc., del personal de contacto).
6. Credibilidad (potencialidad para ser creído y honestidad del personal).
7. Seguridad (ausencia de peligro, riesgo o duda).
8. Acceso (capacidad de aproximarse y facilidad del contacto).
9. Comprender al cliente (entender las necesidades concretas del cliente).
10. Comunicación.

En este sentido Zeithmal (1981) determina que “*la calidad del servicio no pueda evaluarse del mismo modo que en los productos tangibles*”, para lo cual expone las siguientes características de manera detallada:

- **Intangibilidad**

La mayoría de los servicios son intangibles. No son objetos, son más bien resultados. Esto significa que muchos servicios no pueden ser verificados por el consumidor antes de su compra para asegurarse de su calidad, ni tampoco se pueden dar las especificaciones uniformes de calidad propias de los bienes. Por tanto, una empresa de servicios acostumbra a tener dificultades para comprender cómo sus clientes perciben la calidad de los servicios que presta.

- **Heterogeneidad**

Los servicios (especialmente los de alto contenido de trabajo) son heterogéneos en el sentido de que los resultados de su prestación pueden ser muy variables de productor a productor, de cliente a cliente, de día a día. Por tanto, es difícil asegurar una calidad uniforme, porque lo que la empresa cree prestar puede ser muy diferente de lo que el cliente percibe que recibe de ella.

- **Inseparabilidad**

En muchos servicios, la producción y el consumo son indisolubles, dando lugar a menudo a una interacción entre el cliente y la persona de contacto de la organización. Esto afecta considerablemente a la calidad y a su evaluación.

Por lo tanto, la calidad no es percibida de la misma manera por todas las personas, cada una determina como debe ser el nivel de calidad que necesita.

En función de ello se presentan la Dimensionalidad de la calidad de servicios según distintos autores: Zeithaml, Parasuraman y Berry (1985). Definen calidad percibida

como “*la amplitud de la discrepancia o diferencia que exista entre las expectativas o deseos de los clientes y sus percepciones*” por lo que plantean a consideración de las siguientes dimensiones:

- Comunicación: Mantener a los clientes informados, utilizando un lenguaje que puedan entender, así como escucharlos.
- Comprensión del cliente: Esforzarse en conocer a los clientes y sus necesidades.
- Discrepancia entre las expectativas de los usuarios y las percepciones de los directivos. Como consecuencia la visión que tienen los directivos sobre las expectativas de los clientes suele ser errónea, lo que lleva a la toma de malas decisiones y a un deficiente uso de los recursos de la organización.
- Discrepancia entre las percepciones de los directivos y las especificaciones o normas de calidad. Para que la percepción de la calidad se vea incrementada, las normas establecidas por la dirección deben ser acordes con las expectativas de los clientes.
- Discrepancia entre las especificaciones de la calidad del servicio y la prestación del servicio. Para reducir esta deficiencia es fundamental, el establecimiento de normas de calidad que concuerden con las expectativas de los clientes. Deben estar apoyadas por recursos adecuados y establecer mecanismos que aseguren su cumplimiento.
- Discrepancia entre la prestación del servicio y la comunicación externa. En la mayoría de las empresas se realizan promesas en las publicidades y promociones que no se pueden cumplir o no comunican las mejoras o el proceso por el cual se adquiere el servicio, en los dos casos se obtienen como resultado una baja percepción de la calidad por parte de los clientes. Referenciado en quejas o deslealtad con la organización.
- Discrepancia entre las expectativas del usuario y el servicio percibido. La

diferencia entre las expectativas del usuario y el servicio percibido es la calidad propiamente dicha. Para eliminar esta deficiencia deben ser suprimidas los inconvenientes que se presentan.

En este sentido para evitar la aparición de las discrepancias citadas anteriormente, la organización debe implementar un sistema de gestión de calidad, hay una serie de modelos para medir la calidad del producto o servicio. Uno de ellos son las normas ISO 9000 (International Organization for Standardization), un organismo no gubernamental y una organización que no depende de ningún otro organismo internacional. Es de carácter voluntario y es llevada a cabo por expertos relacionados con la industria, técnicos y empresariales.

Como complemento a lo anteriormente explicitado por los autores Zeithaml, Parasuraman y Berry (2004). Quienes proponen una herramienta que complementa el control de calidad “Servqual”. El mismo mide la calidad del servicio, mediante las expectativas y percepciones de los clientes, en base a cinco dimensiones, que son; dimensión de fiabilidad, sensibilidad, seguridad, empatía, y elementos tangibles.

Si bien, la implementación de un sistema de normas asegura la mejora del servicio en cuanto a la calidad, requiere de un alto costo para la empresa. Según Berghe (1998):

En último término, será el propio mercado quien decida si el coste asociado a la certificación merece la pena, si sus beneficios superan a los inconvenientes, o si otro sistema nacional o internacional de garantía de calidad resulta más idóneo para ellas. (p. 29).

Finalmente, los autores González y Mendieta (2009, p. 126) definen un concepto más integral que abarcaría a las anteriores citas ya que considera “*la calidad total como*

el factor clave o una de las estrategias para obtener la competitividad ante los entornos hostiles”. Dejando aquí un interrogante más para tener en cuenta las condiciones del entorno turístico. Es decir, las organizaciones turísticas deben garantizar a los clientes que son capaces de responder a sus necesidades, deseos y expectativas, mejor que los competidores. De esta manera se asegura la lealtad del huésped.

Capítulo 4: Talleres de Capacitación

En la intervención propuesta se plantea la necesidad de mejorar la calidad en el hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz, bajo un dispositivo de capacitación.

Según el autor Chiavenato (2007), *“La Capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos”*.

Siguiendo con Chiavenato (2007), en su libro hace mención que según el Nacional Industrial Conference Board de Estados Unidos, señala que la finalidad de la capacitación es ayudar a los empleados de todos los niveles a alcanzar los objetivos de la empresa, al proporcionarles la posibilidad de adquirir el conocimiento, la práctica y la conducta requerida por la organización.

Beneficios de la capacitación para las empresas:

- Aumenta la rentabilidad de la empresa.
- Eleva la moral del personal.
- Mejora el conocimiento de los diferentes puestos y el desempeño
- Crea una mejor imagen de la empresa.
- Facilita que el personal se identifique con la empresa.
- Mejora la relación jefe-subordinados.
- Facilita la comprensión de las políticas de la empresa.
- Brinda información sobre necesidades futuras de personal a todo nivel.
- Ayuda a solucionar problemas.
- Facilita la promoción de los empleados.
- Incrementa la productividad y calidad del trabajo.
- Promueve la comunicación en la organización

Citando a Oscar J Blake (2006). *“Estamos frente a una necesidad de capacitación cuando una función o tarea requerida, no se desempeña o no se podría desempeñar con la calidad necesaria por carecer de conocimiento o habilidad requerida.”* (p.22). Por ello es fundamental detectar la necesidad real existente y a partir de allí diseñar una capacitación a la medida con la finalidad de dar respuestas a la problemática planteada.

Tal como se ha desarrollado el concepto de Calidad expuesto anteriormente por autores expertos en el tema, se infiere que la capacitación laboral sería una de las claves para llevar a cabo la reconversión. Ya que la misma se orienta a la formación del personal en concordancia con el lineamiento de los objetivos planteados por la organización.

Con la finalidad de mejorar la problemática expuesta en este trabajo de intervención se propondrá un programa de capacitación que será llevado a cabo a través de Talleres vivenciales creativos, con encuadres que contengan las siguientes temáticas:

Atención al cliente

- Aprender de manera práctica, a través de rol-play, habilidades de atención al cliente, mediante simuladores de situaciones reales.
- Mejorar habilidades de empatía, iniciativa, proactividad y gestión de situaciones conflictivas.
- Entender e interpretar los ratings(ratios) y las opiniones de los clientes en las redes sociales.
- Incrementar la motivación en el desempeño de la tarea, mediante autoconocimiento y conocimiento del medio.

Resolución de conflicto:

- Desplegar técnica que permitan desarrollar un sistema para mejorar la gestión del tiempo y la productividad persona.
- Desarrollar técnicas que permitan gestionar las tareas diarias y tomar las mejores decisiones.
- Poner en práctica herramientas para evitar la procrastinación, (significa posponer o aplazar tareas, deberes y responsabilidades por otras actividades que nos resultan más gratificantes pero que son irrelevantes. Es una forma de evadir, usando otras actividades como refugio para no enfrentar una responsabilidad, una acción o una decisión que debemos tomar, mejorar la eficiencia e incrementar el rendimiento.

Comunicación

- Talleres que permitan sensibilizar sobre las barreras y obstáculos físicos y psicológicos que se usan al comunicar.
- Descubrir en la mirada del interlocutor lo que nos dice, e interpretarlo desde un observador más humano.
- Aprender a desarrollar el “Rapport” cuando se está en una conversación, para lograr la conexión emocional necesaria que requiere la buena comunicación.
- Usar el reencuadre lingüístico para comunicar o reinterpretar de manera certera el mensaje.
- Conocer el poder de “la pregunta” como una vía directa para lograr que el interlocutor se dé cuenta de sí mismo y su mensaje.

Plan de Acción

El crecimiento global del sector de los servicios, la necesidad de dinamizar la economía y de diversificar las oportunidades de redistribución de los recursos, la globalización son algunos de los factores que han convertido al turismo, hoy por hoy, en una importante alternativa de desarrollo para los países y para las regiones.

Es por ello que se configura la importancia de la definición de un plan de acción estratégico que alinee las actividades con los objetivos establecidos y conduzca al Hotel Howard Johnson a la concreción final de los anhelos definidos en su visión y misión.

Dicho plan de acción se organiza de la siguiente manera: en primer lugar se presentan y describen seis encuentros de capacitación, disponiendo de dos actividades para cada uno. Los encuentros se llevarán a cabo en seis lunes consecutivos con un cupo de 30 personas y comenzando a inicios del mes de septiembre para culminar a mediados del mes de octubre. La duración estimada de los mismos es de 120 minutos aproximadamente con la finalidad de la optimización del tiempo, teniendo en cuenta que la actividad hotelera reviste un movimiento continuo.

En segundo lugar, se expone el tiempo previsto para cada actividad a través de un diagrama de Gantt.

A posterior, se detallarán los recursos y presupuesto estimados para la implementación conjuntamente con la evaluación destinada a conocer los resultados de las actividades y acciones propuestas, con la finalidad de constatar la concreción de los objetivos establecidos.

A continuación se plasmará la secuencia de actividades que se realizará con el personal del hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz.

Actividades

Se plantea el desarrollo de un taller de capacitación para tratar contenidos que hacen a la mejora de la Calidad en el servicio del hotel Howard Johnson.

Encuentro N° 1

Para este encuentro se ha dispuesto llevar a cabo dos dinámicas.

Tema: Presentación y encuadre del grupo.

Objetivo General del Encuentro: Realizar la presentación de los miembros del grupo para lograr una cohesión y una introducción a la temática.

Actividad 1: “Mi cualidad”

Materiales: tarjetas de papel, lapiceras y sillas para los participantes

Tipo de estrategia: Presentación grupal.

Tiempo estimado: 15 minutos.

Instrucciones para el Coordinador: Se indicará a los integrantes que se presenten y en su pecho coloquen la tarjeta, que deberá llevar su nombre y la cualidad que los distingue.

A continuación:

Tema: Identificación de Conflicto

Actividad N° 1.1: Qué hago??!

a) Conocer las estrategias de resolución de conflictos interpersonales e intrapersonales.

b) Manejar el tiempo en la resolución de conflictos.

Materiales: proyector, acceso a internet.

Tipo de estrategia: Recurso Audiovisual/Reflexión grupal

Se expone el video citado en Anexo C.

1. El instructor pide que se dividan en 2 grupos que representen una situación problemática sucedida en el hotel Howard Johnson, a través de un rol play en 30 minutos.

2. Se da un tiempo de reflexión a cada grupo con la finalidad de analizar las alternativas de resolución encontradas.

3. Se solicita nuevamente a los grupos que realicen el rol play en 15 minutos con cambio y sugerencias propuestas con la finalidad de mejorar la atención al cliente, brindando una respuesta rápida, eficiente y oportuna.

4. Se realiza una conclusión de debate con la finalidad de concluir la mejorar manera de resolver un conflicto en el menor tiempo posible.

Tiempo estimado: aproximadamente 60 minutos.

Lugar: espacio amplio en el que se puedan formar dos círculos concéntricos.

Sillas para los participantes.

Tema: Tiempo de tratamiento de conflicto.

Actividad N° 1.2: Cómo lo hago??!

a) Permite demostrar cómo cada persona tiene una serie de motivaciones distinta a las de los demás que lo lleva a una resolución de conflictos diferente.

b) Empatizar y comprender la opinión del resto de los compañeros y jefes, aunque no sea igual que la propia e, incluso, sea totalmente contraria.

Materiales: pizarra para anotar las conclusiones del debate.

Tipo de estrategia:

1) El instructor pide que se presenten unas 6 o 7 personas de manera voluntaria para realizar la actividad. Es muy importante que el grupo esté motivado para que sean ellos los que tomen la decisión de presentarse voluntariamente.

2) Les pide que se sienten formando un círculo, de manera que todos puedan verse las caras. A continuación, sus compañeros formarán otro círculo alrededor de ellos para poder escucharlos bien.

3) El instructor introduce un tema de debate, por ejemplo de qué manera se debe actuar y a quien contactar frente a la queja de un huésped que no le funciona el agua caliente. Considerando las siguientes situaciones:

- El huésped está impaciente
- El técnico está ocupado

- El personal es insuficiente
- El hotel está en ocupación plena

4) Las personas voluntarias debaten la situación. Cuando hayan dado por finalizado la conversación, se procederá a abrir el debate con todo el grupo con la finalidad de extraer conclusiones generales sobre los siguientes factores:

a) ¿Qué sensaciones y emociones pudieron experimentar frente a la situación de conflicto?

b) ¿Se pudo visualizar el problema y sus posibles soluciones?

- Notas: durante el debate y en la evaluación, es muy importante que el instructor sepa conducirlo de manera, que no se cambie de tema, ni que la misma tome un carácter violento o negativo.

Tiempo estimado: aproximadamente 60 minutos.

Lugar: espacio amplio en el que se puedan formar dos círculos concéntricos.

Sillas para los participantes.

Encuentro N° 2

Para este encuentro se ha dispuesto llevar a cabo 2 dinámicas

Tema: Comportamiento grupal frente a un conflicto

Actividad N° 2.1: resolución de conflicto

Objetivo general del encuentro:

- a) Resolver un conflicto de manera grupal.
- b) Promover la confianza y la cooperación entre los miembros del grupo.

Materiales: soga lo suficientemente larga para recrear la tela de araña.

Tipo de estrategia: Actividad grupal.

1. Se divide en 2 grupos eligiendo 3 representantes de cada grupo para que realicen la actividad.
2. El instructor explica a cada grupo en qué consiste la actividad, indicando que se deberá atravesar de un lado a otro por el centro de la tela de araña sin tocarla ni moverla (la tela de araña se encuentra montada a 1,5 metros del suelo sostenida entre 2 postes o árboles, dejando en el centro un espacio para que pueda ser atravesada por una persona a la vez). Se puede recrear contando una historia sobre que se encuentran en una cueva y ésta es la única salida que tienen para llegar al exterior.
3. Cada grupo debe dialogar y diseñar las estrategias más adecuadas para cumplir con la consigna de manera más eficaz y eficiente.
4. Variantes: si queremos complicar la actividad, podemos añadir una serie de variantes. Una de ellas es el tiempo que tienen para realizar la actividad (por ejemplo, 10 minutos), éste variará en función del número de personas. Otra variante es que no puedan comunicarse de manera verbal a lo largo de la actividad, de esta manera, se le ofrecerían unos minutos tras explicar la

dinámica para que elaboren una estrategia que les ayude a pasar a través de la tela de araña.

5. Actividad de cierre: a través de un plenario se reflexiona:

- i. Somos un tejido social?
- ii. Repercuten en nuestros compañeros nuestras acciones?
- iii. Qué mecanismos de cooperación y ayuda se han desarrollado?
- iv. Cómo se han sentido a lo largo de la actividad?
- v. Creían que lo iban a conseguir desde un primer momento?
- vi. Creían que podían cumplir la consigna solos?

6. Se da una cordial despedida y se los invita al próximo encuentro.

Tiempo estimado: aproximadamente 50 minutos.

Lugar: espacio amplio, preferiblemente al aire libre. Tiene que haber dos postes o árboles entre los que poner la tela de araña.

Tema: Capacidad de adaptación

Actividad N° 2.2: Flexibilidad de opiniones

Objetivo general del encuentro:

- a) Promover el acercamiento de distintas posiciones sobre un tema.

b) Desarrollar la flexibilidad de opiniones.

Materiales: dos cartulinas grandes en las que esté escrito en una “SÍ” y en la otra, “NO”.

Tipo de estrategia: Reflexión grupal y debate

1. Los carteles del SÍ y el No, se colocan en la sala enfrentados. Es importante que la sala esté despejada.
2. Todos los participantes se colocan en el centro. A continuación, el instructor dirá una frase y cada persona deberá de irse a un punto o al otro de la sala en función de si están de acuerdo, o no, con la frase.
3. Cuando todas las personas se encuentran situadas, deberán, uno a uno, argumentar sus motivaciones para haberse posicionado en ese lugar.
4. Los participantes pueden quedarse en el centro de la sala si no tienen fundamentos para defender la opción SI o NO.
5. A lo largo de la actividad, las personas si cambian de opinión, podrán moverse libremente por el aula y cambiarse de lugar.
6. Se repite nuevamente con otra frase y así hasta que se agote el tiempo que se haya reservado para la realización de la dinámica.
7. Actividad de cierre: a través de un plenario se pide a los integrantes que relaten ¿qué les llamó la atención de las actividades propuesta?, haciendo mención de que sentimientos y pensamientos predominaron durante el encuentro.
8. Se da una cordial despedida y se los invita al próximo encuentro.

- **Evaluación:** la persona que dirige la dinámica puede evaluar distintos criterios en la evolución de los participantes, entre ellos, los siguientes: el grado de flexibilidad, la capacidad de diálogo y de conciliación de distintas posturas, etc.

Tiempo estimado: aproximadamente 70 minutos.

Lugar: sala o espacio amplio en el que los participantes puedan moverse. Sillas para los participantes.

Encuentro N° 3

Para este encuentro se ha dispuesto llevar a cabo 2 dinámicas

Tema: Como comunico lo que veo

Actividad N° 3.1: Foto proyección

- a) Permitir que cada persona se exprese libremente.
- b) Identificar cómo cada uno se identifica.

Materiales: Por cada subgrupo, una fotografía de algo que dé pie a que los participantes imaginen una situación. Además, folios, bolígrafos y una pizarra con rotulador o tiza

Tipo de estrategia:

1. El instructor divide al grupo en 3 subgrupos, en función del número de participantes en la actividad.

2. Le ofrece a cada subgrupo una fotografía y les pide que, de manera grupal, escriban qué sucedió antes de la foto, qué ocurre en el momento de la foto y qué pasará después.

3. Cuando hayan acabado, cada subgrupo comparte con sus compañeros su narración. Debaten entre todos e intentan llegar a una situación común.

4. Cada subgrupo elige a un compañero que exponga delante de los demás compañeros.

5. Discusión y Cierre: el instructor debe guiar el debate invitando a una reflexión sobre las posibilidades de ver y percibir una misma situación de diferentes maneras. Invitándolos a un discernimiento sobre la similitud de esta actividad con otras situaciones de su vida diaria. Planteando preguntas disparadoras como:

- Al escuchar otros relatos, pudiste ver que hay otras miradas?
- Cómo te sentiste al escuchar miradas diferentes?
- Cambió tu opinión al escuchar otras posiciones?

Tiempo estimado: aproximadamente 60 minutos.

Lugar: Espacio amplio en el que los participantes puedan trabajar por subgrupos.

Tema: Comunicación no verbal

Actividad N° 3.2: Diálogo dibujado

- a) Potenciar la creatividad y la empatía.
- b) Usar el dibujo como método de expresión.

Materiales: Colores (rotuladores o lápices) y papel para dibujar.

Tipo de estrategia: dinámica de parejas y reflexión grupal

1. Cada persona tomará un color. Cuando todos lo tengan, deben formar parejas con personas que tengan un color distinto al suyo.
2. Se sentarán en parejas, enfrentadas y en medio tendrán un trozo de papel continuo.
3. Deben de dibujar algo que quieran compartir con esa persona o darle un mensaje.
4. Durante este tiempo no está permitido hablar. Puede utilizarse música relajante que contribuya a la creación de un clima cómodo.
5. El instructor debe estar al tanto de cómo fluyen las relaciones y cómo van haciendo los dibujos.
6. El otro integrante de la pareja deberá indicar que entendió según lo interpretado en el dibujo.

7. Cada pareja deberá contar si coincidieron o no en la interpretación de lo expresado en el dibujo.

8. Reflexión final: se invita a todo el grupo a compartir qué sentimientos y pensamientos surgieron durante la actividad?, qué dificultades debieron enfrentar a la hora de expresarse sin utilizar el lenguaje como mediador de la comunicación?

9. Se da una cordial despedida y se los invita al próximo encuentro.

Tiempo estimado: aproximadamente 60 minutos.

Lugar: espacio amplio.

Encuentro N° 4

Para este encuentro se ha dispuesto llevar a cabo 2 dinámicas

Tema: Comunicación con gestos corporales

Actividad N° 4.1: Qué comunico con mis gestos?

- a. Reconocer el movimiento y los gestos corporales.
- b. Analizar el resultado de la comunicación lograda.

Materiales: Tarjetas con frases comunes, folios y bolígrafos.

Tipo de estrategia: técnica y dinámica grupal

1. La dinámica es simple. El instructor genera 4 grupos a los cuales les entregará tarjetas con frases como: “cómo te sientes hoy?”, “me agradó cenar con los ustedes ayer” o “no me agrada lo que dices”.
2. Cada grupo representará la frase elegida a través de una dinámica corporal y gestual, por algunos minutos.
3. A continuación, los observadores deberán escribir en una hoja lo que creen que quiere decir el “actor”.
4. Conclusión y cierre: se reflexionará sobre la importancia de la comunicación no verbal y como impacta al resto de la organización.

Tiempo estimado: aproximadamente 60 minutos.

Lugar: Espacio amplio en el que los participantes puedan trabajar.

Tema: Vemos el mundo bajo diferentes perspectivas

Actividad N° 4.2: Perspectiva

- a) Visualizar la perspectiva de otras personas

Materiales: cilindro, hojas y lapiceras.

Tipo de estrategia: dinámica grupal

1. El instructor pide 4 voluntarios. Se los ubica en los puntos cardinales alrededor del objeto (cilindro de 50 cm de largo y 20 cm de diámetro,

acostado) presentado en centro de la sala, con la condición de que sólo pueden observar el ángulo que les corresponde.

2. Se les pide una breve descripción por escrito de la parte del objeto que deben observar. A continuación, cada uno leerá en voz alta lo que ha escrito.

3. Cierre y conclusión: luego de comprobar que el mismo objeto puede ser percibido de diferentes maneras según la óptica de quien lo observe, se invitará a una reflexión grupal proponiendo como disparador las siguientes preguntas,

- ¿Es probable cotejar esta situación con otras situaciones vividas en el ámbito laboral y personal?
- ¿Es factible describir y vivir una situación de diferentes maneras?

4. Se da una cordial despedida y se los invita al próximo encuentro.

Tiempo estimado: aproximadamente 60 minutos.

Lugar: espacio amplio en el que se puedan formar dos círculos concéntricos.

Encuentro N° 5

Para este encuentro se ha dispuesto llevar a cabo 2 dinámicas

Tema: Desarrollo de cooperación, comunicación efectiva y confianza

Actividad N° 5.1: Qué entendiste?

a) Este juego desarrolla habilidades descriptivas e instructivas, y además fortalece el trabajo en equipo.

Materiales: sala

Tipo de estrategia: dinámica grupal e instancia de reflexión

1. Se selecciona un grupo de 15 personas, ordenándolas en fila.
2. El instructor se coloca al final de la fila y toca el hombro de la última persona para que se dé vuelta. Los participantes no deben moverse ni mirar lo que está sucediendo a sus espaldas.
3. El instructor le da una consigna oralmente y este participante debe transmitirla gestualmente, sin mediar palabras, al participante anterior de la fila. Y así sucesivamente deben transmitir gestualmente lo que entendieron hasta llegar al primer participante.
4. El primer participante debe expresar verbalmente el mensaje que le transmitieron.
5. Conclusión y cierre: se realiza una conclusión grupal acerca del mensaje inicial y el mensaje final, a modo de poder discernir:
 - a. Si coincidió, el mensaje inicial con el mensaje final,
 - b. Que factores o elementos pudieron haber interferido en el proceso de la comunicación,
 - c. Lluvia de ideas para mejorar el proceso de comunicación.

Tiempo estimado: aproximadamente 60 minutos.

Lugar: espacio amplio.

Tema: Trabajo de habilidades

Actividad N° 5.2: “El trueque”

- a) Desarrolla habilidades de negociación y empatía, que son componentes clave de la comunicación efectiva.
- b) También les ayudan a lidiar con resultados menos exitosos con mayor habilidad

Materiales: cartas de naipes (españolas, póker y de juegos).

Tipo de estrategia: dinámica grupal

1. Consiste en formar 3 equipos. Cada equipo recibirá un sobre de cartas o tarjetas cortadas y mezcladas.
2. Luego los equipos tienen un tiempo determinado de 20 minutos para negociar e intercambiar con el fin de completar sus cartas.
3. El equipo con más cartas completas gana.
4. Conclusión y cierre: cada equipo deberá reflexionar y representar en una cartulina las acciones y decisiones asertivas, así como las acciones y decisiones no asertivas. A partir de allí proponer cambios (se valorará con una distinción al equipo más innovador en su presentación y propuestas)
5. Se da una cordial despedida y se los invita al próximo encuentro.

Tiempo estimado: aproximadamente 60 minutos.

Lugar: espacio amplio en el que se puedan formar grupos

Encuentro N° 6

Para este encuentro se ha dispuesto llevar a cabo 2 dinámicas

Tema: Indicadores con la Dirección y Mandos medios

Actividad N° 6.1: co-creando

- a) Comprender mejor lo que sucede.
- b) Reducir la subjetividad.
- c) Comparar los procesos.
- d) Para ejercer el control sobre los procesos.
- e) Definir metas desafiantes y logrables, orientadas a la Visión y Misión de la empresa.

Materiales: proyector, acceso a internet, cuadernos, lapiceras.

Tipo de estrategia: disertación y puesta en común grupal

1. El instructor presentará un PowerPoint (ver Anexo D) que permitirá el abordaje de una visión sistemática de los principios básicos de la mejora continua, es decir, lo que se mide y controla se puede mejorar a través de los indicadores. Las etapas son:

- a. Definición de indicadores
- b. Formulación de indicadores
- c. Clasificación
- d. Definición de metas
- e. Realizar análisis

2. Listado de indicadores sugeridos según el modelo SERVQUAL, con el cual por medio de cuestionarios se miden las expectativas y percepciones del huésped. Ver Anexo B

Tiempo estimado: aproximadamente 50 minutos.

Lugar: espacio amplio con mesas y sillas para que los asistentes puedan tomar nota.

Tema: Identificando y validando indicadores

Actividad N° 6.2: Construyendo juntos

1. El objetivo es revisar la viabilidad de los indicadores existentes.

Materiales: proyector, acceso a internet, cuadernos, lapiceras.

Tipo de estrategia: Recurso Audiovisual/Reflexión grupal

1. El instructor presenta el video citado en Anexo E por medio del proyector.
2. Luego del video, el instructor invita a trabajar colegiadamente, en profundidad sobre los siguientes ítems:

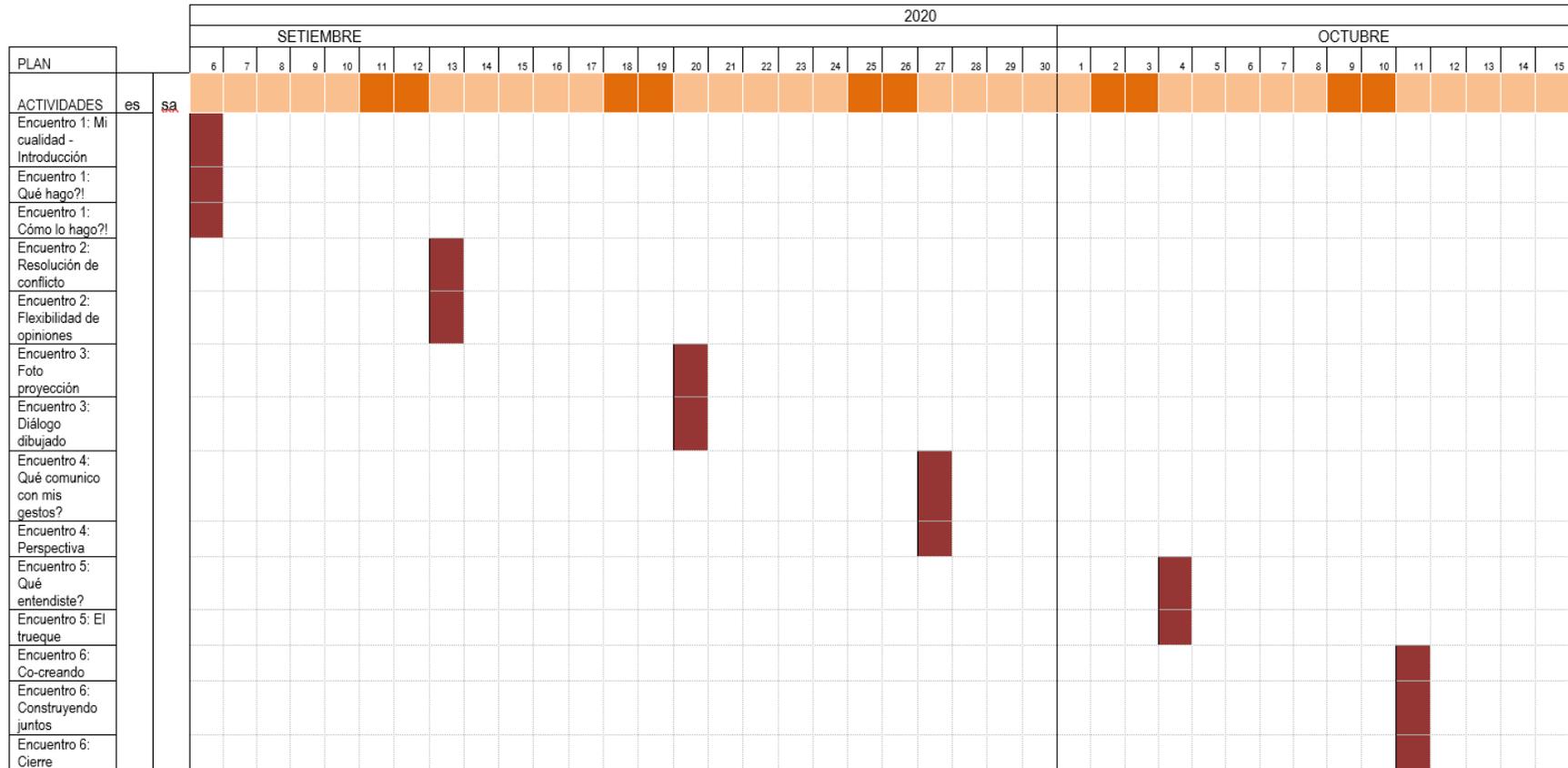
- a. Consensuar y valorar la importancia que tiene la profesionalización de cada uno de los sectores construyendo puentes de conocimiento entre los mencionados, con la finalidad de que trabajen todos juntos y alineados.
 - b. Para profesionalizar las actividades de cada sector, será fundamental:
 - i. Identificar los objetivos de Misión y Visión de la organización
 - ii. Identificar los indicadores de nivel 1 (Dirección) que atiendan los objetivos anteriores.
 - iii. Identificar los indicadores de nivel 2 de las Gerencias y validarlos con cada líder y su equipo.
3. Conclusión y cierre: a continuación se coordinará una puesta en común con la finalidad de arribar a conceptos fundamentales, compartidos y acordados por todos en post de mejorar la Calidad del Servicio del hotel.

Tiempo estimado: aproximadamente 120 minutos.

Lugar: espacio amplio

Diagrama de Gantt

Se efectúa un diagrama para la organización y estipulación temporal de los encuentros programados para el taller



Fuente: elaboración propia.

Recursos

Para la realización del taller serán necesarios distintos recursos. En primera medida se detallan los recursos existentes en la institución para la labor. Se cuenta con aulas amplias e iluminadas con sillas y mesas para 30 personas, que contienen calefactores, aire acondicionado, conexión a internet, pizarras digitales, proyectores con sonido e imagen.

Para la realización de este plan de intervención, se necesita una persona Licenciada en Psicología cuya finalidad será la coordinación de los talleres de capacitación.

A continuación se detallan los recursos y materiales requeridos:

- Sala amplia e iluminada para 30 personas
- Sillas para 30 personas
- Proyector
- Acceso a internet
- Computadora
- Hojas
- Lapiceras
- Soga
- Mesa
- Naipes
- Copias con las instrucciones

Presupuesto

En la siguiente lista se encuentran los recursos solicitados que serán provistos por el hotel Howard Johnson, los cuales no están incluidos en el presupuesto:

- Mesas
- Sillas
- Sala de conferencias iluminada
- Proyector
- Pizarra y marcadores para pizarra

El instructor cuenta con computadora, naipes y un cilindro. Entre los materiales no provistos por la institución serán necesarios adquirir descripto abajo.

Estimación económica

CANTIDADES	CONCEPTO	COSTO POR UNIDAD	TOTAL
1	Block hojas A4	450	350
30	Lapiceras	25	750
20	Cartulinas	20	400
1	Soga (10 metros)	30	300
		<i>TOTAL</i>	<i>1.800</i>
	Honorarios profesionales	1.570	20.540,8
		<i>PRESUPUESTO</i>	<i>22.340,8</i>
		<i>TOTAL</i>	

Fuente: elaboración propia.

En el Colegio de Psicólogos de la Provincia de Córdoba 2020, se establece que los honorarios mínimos éticos profesionales son: \$ 1.570 por hora.

Honorarios Profesionales: Encuentros	Horas	Total
Encuentro 1: Mi cualidad	15	392,5
Encuentro 1: Qué hago?!	60	1.570,0
Encuentro 1: Cómo lo hago?!	60	1.570,0
Encuentro 2: Resolución de conflicto	50	1.308,3
Encuentro 2: Flexibilidad de opiniones	70	1.831,7
Encuentro 3: Foto proyección	60	1.570,0
Encuentro 3: Diálogo dibujado	60	1.570,0
Encuentro 4: Qué comunico con mis gestos?	60	1.570,0
Encuentro 4: Perspectiva	60	1.570,0
Encuentro 5: Qué entendiste?	60	1.308,3
Encuentro 5: El trueque	60	1.831,7
Encuentro 6: Co-creando	50	1.308,3
Encuentro 6: Construyendo juntos	60	1.570,0
Encuentro 6: Cierre	60	1.570,0
TOTAL		20.540,8

Evaluación de Impacto de la Intervención

La evaluación de impacto investiga los cambios que provoca una intervención.

Los resultados esperados de una intervención son una parte importante de una evaluación de impacto. Los impactos se definen como los efectos:

- Positivos y negativos,
- Deseados y no deseados,
- Directos e indirectos,
- Primarios y secundarios,

A continuación se citan algunas definiciones:

Término que indica si el proyecto tuvo un efecto en su entorno en términos de factores económicos, técnicos, socioculturales, institucionales y medioambientales. (OCDE, 1992)

Es un tipo de evaluación sumativa, que se realiza al final de una intervención para determinar en qué medida se produjeron los resultados previstos. (CEPAL-ILPES, 2005)

Trata de determinar si hubo cambios, la magnitud que tuvieron, a qué segmentos de la población objetivo afectaron, en qué medida y qué contribución realizaron los distintos componentes del proyecto al logro de sus objetivos. (Cohen y Franco, 2002)

Medición de los cambios en el bienestar de los individuos, que pueden ser atribuidos a un programa o una política específica. (Banco Mundial, 2003)

Con la finalidad de evaluar el impacto de los talleres de capacitación expuestos anteriormente, se proponen una serie de indicadores que permitirán conocer el resultado en los participantes del proceso citado. Para ello se diseña un instrumento que permita

detectar cambios producidos en adquisición de conocimientos. Dichos test, inicial y final, responden a una matriz de evaluación de impacto que tiene como meta obtener indicadores. Ver Anexo F.

Resultados Esperados

Lo que se pretende al final del plan de intervención y lo propuesto en el taller de capacitación con las secuencias de actividades planteadas, como así también las instancias de reflexión y evaluación, es lograr una profesionalización de cada uno de los sectores del Hotel a través de la adquisición de conocimientos, capacidades y habilidades de su personal ya que son quienes se encargan de acercar el servicio al huésped, siendo fundamental un accionar de excelencia, cubriendo y superando las expectativas de los mismos. Además, se busca generar una cultura de un elevado nivel de servicio en cuanto a la satisfacción del cliente, que derivará en beneficios a nivel de aumento de productividad, una valoración mayor en los indicadores referidos a la calidad y finalmente un incremento en la valoración que brindan los huéspedes en los portales hoteleros en internet afines.

En consecuencia llevar a cabo un proceso de Gestión de Calidad en servicio no solo implica considerar los aspectos que le son intrínsecos sino también tener en cuenta factores internos y externos que pueden influenciar en el desarrollo del proceso tales como la motivación y la capacitación, entendidos como un vehículo para transmitir y consolidar los objetivos que el Hotel pretende lograr, respecto a la Calidad de atención al huésped.

Conclusión

Se considera que este trabajo de investigación ha respondido a las preguntas realizada a través de los objetivos planteados y que mediante la metodología utilizada y posterior propuesta de intervención a través de un dispositivo de capacitación, permitirá obtener resultados que pueden ser útiles para mejorar la calidad del servicio del Hotel Howard Jonhson de Villa Carlos Paz.

Asimismo, se debe expresar la imposibilidad de poder haber aplicado alguna metodología precisa que midiera la calidad en el servicio y que brindara información más amplia, dado que no fue posible por la situación mundial que se enfrenta con la pandemia COVID-19 y el aislamiento obligatorio, dificultando la posibilidad de realizar un trabajo de investigación en campo. Es por lo cual que se procedió a nutriese de la información brindada por la Universidad Siglo 21 y las ilustraciones así como la documentación brindadas por los autores antes referenciados a lo largo del trabajo.

Como conclusiones generales se pueden establecer las siguientes:

1. Los conceptos de calidad desarrollado a lo largo del trabajo dan muestras de la importancia que reviste cumplir con los requerimientos que necesita el huésped con el mínimo de errores y defectos. Es un elemento básico que debe estar en concordancia con las percepciones de los mismos.

2. El concepto de fiabilidad: entendida como la capacidad para identificar los problemas, disminuir errores y buscar soluciones rápidas con el objetivo de evitar riesgos; mediante la mejora continua de los procesos, innovación, capacitación del personal para afrontar los compromisos y situaciones de conflicto, como así también el abastecimiento de los insumos adecuados, ejecutándose el servicio prometido de forma oportuna, pertinente y precisa.

3. La capacidad de dar respuestas con espíritu servicial, expresadas con una disposición y voluntad para ayudar a los huéspedes haciéndolos sentir importantes y valiosos.

4. Seguridad: la misma entendida como una cualidad, habilidad y aptitud del conocimiento de las personas para brindar la información acerca del servicio que se ofrece de una manera fácil, sencilla y precisa. Del mismo modo es la capacidad de transmitir confianza a las personas para que ellas nos puedan indicar sus necesidades, para así poder brindarlo que requieren.

5. Empatía: validada como una habilidad propia del ser humano, que permite entender a los demás, poniéndonos en su lugar, instancia fundamental para comprender los requerimientos del huésped y experimentar su punto de vista mejorando las relaciones interpersonales que permiten la buena comunicación.

6. Satisfacción: es el sentimiento de bienestar que se obtiene cuando se ha cubierto una necesidad, en este caso es la respuesta acertada y rápida hacia una queja, consulta, duda o requerimiento por parte del huésped. Convirtiéndose en la razón de existir del Hotel brindando un producto o un servicio de excelencia que satisfaga al huésped y que se produce cuando la experiencia percibida del servicio coincide con las expectativas del cliente.

Por último, se plantean las siguientes recomendaciones:

- Ampliar el alcance de la capacitación a todo el personal de la empresa y sostener en el tiempo los valores obtenidos en los talleres.

- Reforzar las temáticas abordadas en el taller a través de nuevas instancias de capacitación, roll play, juegos, posters e instancias de reflexión

-Con el propósito de contrastar los resultados, se sugiere tomar una muestra y un posterior trabajo en campo y relevar información a través de la implementación de encuentros, entrevistas y cuestionarios, para así poder evaluar los resultados y actualizados.

-Continuar con el trabajo de análisis y creación de indicadores a fin de establecer un modelo de gestión de la calidad propio.

Referencias

Alfaro Calderón, G. (2009). “Administración para la calidad total (Apuntes)”
[en línea]. Recuperado el 15 de junio de 2013

Bech Serrat, Josep - “Normas de calidad de los servicios turísticos: Una aproximación desde el derecho contractual europeo – Conferencias y Ponencias del 1er Congreso Iberoamericano del Derecho del Turismo-Ediciones Ladevi- Buenos Aires

Berry L. ¡Un buen servicio ya no basta! Bogotá: Grupo Editorial Norma; 1996.
p. 4.

Besterfield, D.H. (1995): “Control de Calidad”. Prentice Hall
Hispanoamericana, México.

Casanova Ferro, Gonzalo Turismo de Calidad y experiencia Normativa. Colección Derecho del Turismo – Conferencias & Ponencias 1er congreso iberoamericano de Derecho del turismo PP.-

Chiavenato, Idalberto (2000). Administración de recursos humanos. Mac Graw Hill Ed., Bogotá.

Chiavenato, Idalberto (2002). Gestión del Talento Humano: Bogotá Mc Graw Hill.

Chiavenato, Idalberto (2007). Administración de recursos humanos. Octava edición, editorial Mc-Gran-Hill Internacional.

Chiavenato, Idalberto (2011). Administración De Recursos Humanos. 9th ed., Mc Graw Hill, México.

Corripio F., Diccionario etimológico general de la lengua castellana. Barcelona: Editorial Bruguera S.A.; 1979.

Despegar.com.ar (2020). Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz. Recuperado de: <https://www.despegar.com.ar/hoteles/h-960555/howard-johnson-plaza-villa-carlos-paz-villa+carlos+paz>

Friedmann, R. (2007). Arte y gestión. Una poética para el gerente del tercer milenio. Editorial el Periodista. Santiago de Chile.

Garfield E. The Thomson scientific impact factor. Disponible en: <http://scientific.thomsonreuters.com/free/essays/journalcitationreports/impactfactor/> (Fecha de acceso: 15 de marzo del 2008)

Goleman, D. (2007). La inteligencia emocional en la empresa. Editorial Zeta, Buenos Aires.

Howard Johnson (2018). Manual de inducción Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz citado en Universidad Siglo 21 (2019) Hotel Howard Johnson (Villa Carlos Paz). Recuperado de: [https://meca.ues21.edu.ar/canvas/semdepracprofcasos/hotelhowardjohnson/assets/Ns5RWIWKPAaEbLDZ_yi-ICVHtx9bp3kbV-Hotel%20Howard%20Johnson%20\(Villa%20Carlos%20Paz\).pdf](https://meca.ues21.edu.ar/canvas/semdepracprofcasos/hotelhowardjohnson/assets/Ns5RWIWKPAaEbLDZ_yi-ICVHtx9bp3kbV-Hotel%20Howard%20Johnson%20(Villa%20Carlos%20Paz).pdf)

Howard Johnson Argentina (s.f.). Franquicias. Recuperado de: <http://www.hjargentina.com/Home/Franquicias>.

IRAM Secteur 42200:2008. Hotelería. Sistema de gestión de la calidad, la seguridad y el ambiente. Requisitos. Instituto Argentino de Normalización y Certificación.

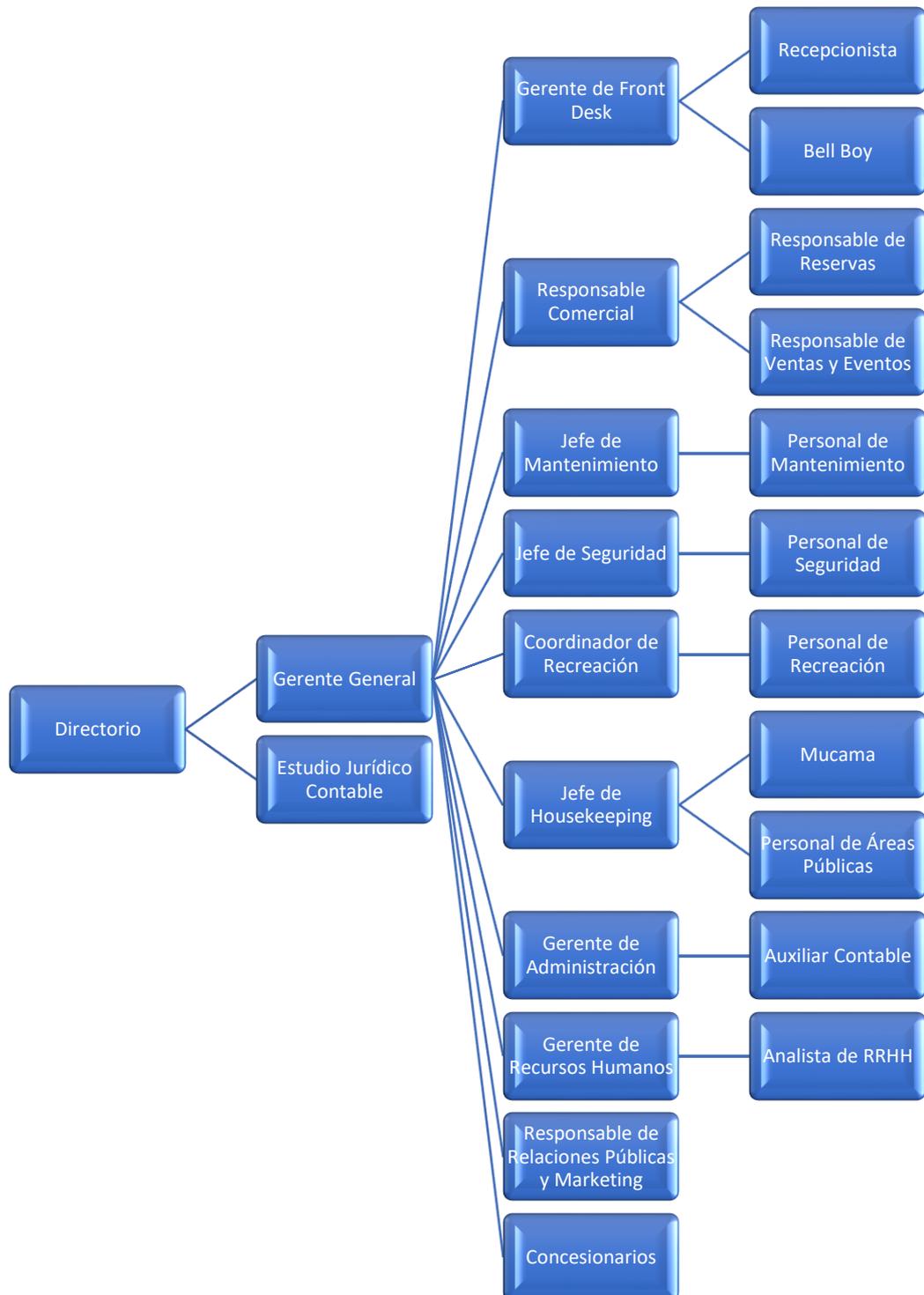
ISO 9001:2000. Sistema de Gestión de la Calidad. Requisitos. Instituto Argentino de Normalización y Certificación.

Thomson Scientific. Manual de uso de Journal Citation Report en la Web.
Disponible en: <http://scientific.thomsonreuters.com/media/lac/manualjcrspdf>
(Fecha de acceso: 15 de marzo del 2008).

Tripadvisor (2020). Howard johnson plaza villa carlos paz (Provincia De Córdoba) - Opiniones Y Comparación De Precios - Hotel - Tripadvisor. Recuperado de:
https://www.tripadvisor.com.ar/Hotel_Review-g312774-d12082424-Reviews-or85-Howard_Johnson_Plaza_Villa_Carlos_Paz-Villa_Carlos_Paz_Province_of_Cordoba_Centr.html

Universidad Siglo 21 (2019). Hotel Howard Johnson (Villa Carlos Paz).
Recuperado de:
https://meca.ues21.edu.ar/canvas/semdepracprofcasos/hotelhowardjohnson/assets/Ns5RWIWKPAaEbLDZ_yi-ICVHtx9bp3kbV-

Anexos

Anexo A – Organigrama

Anexo B – Cuestionarios SERVQUAL: Para clientes

Instrucciones: Basado en sus experiencias como usuario de los servicios que ofrecen las empresas que operan en el sector de _____ piense, por favor, en el tipo de empresa de _____ que podría ofrecerle un servicio de excelente calidad. Piense en el tipo de empresa de _____ con la que usted se sentiría complacido de negociar. Por favor, indíquenos hasta qué punto piensa que una empresa de _____ debería tener las características descritas en cada declaración. Si cree, en relación con la idea que usted tiene en mente, que una característica *no es esencial* para considerar como excelente a una empresa de _____, haga un círculo alrededor del número 1. Si cree que una característica *es absolutamente esencial* para considerar como excelente a una empresa de _____, haga un círculo alrededor del número 7. Si sus convicciones al respecto no son tan definitivas, haga un círculo alrededor de uno de los números intermedios. No hay respuestas correctas o incorrectas; sólo nos interesa que nos indique un número que refleje con precisión lo que piensa respecto a las empresas que deberían ofrecer un servicio de excelente calidad.

	Fuertemente en desacuerdo	Fuertemente de acuerdo
1. Las empresas de _____ excelentes tienen equipos de apariencia moderna.	1	2 3 4 5 6 7
2. Las instalaciones físicas de las empresas de _____ excelentes son visualmente atractivas	1	2 3 4 5 6 7
3. Los empleados de las empresas de _____ excelentes tienen apariencia pulcra.	1	2 3 4 5 6 7
4. En una empresa de _____ excelente, los elementos materiales relacionados con el servicio (folletos, etc.) son visualmente atractivos.	1	2 3 4 5 6 7
5. Cuando las empresas de _____ excelentes prometen hacer algo en cierto tiempo, lo hacen.	1	2 3 4 5 6 7
6. Cuando un cliente tiene un problema, las empresas de _____ excelentes muestran un sincero interés en solucionarlo.	1	2 3 4 5 6 7
7. Las empresas de _____ excelentes realizan bien el servicio la primera vez.	1	2 3 4 5 6 7

8. Las empresas de _____ excelentes concluyen el servicio en el tiempo prometido.	1 2 3 4 5 6 7
9. Las empresas de _____ excelentes insisten en mantener registros exentos de errores.	1 2 3 4 5 6 7
10. En una empresa de _____ excelente, los empleados comunican a los clientes cuándo concluirá la realización del servicio.	1 2 3 4 5 6 7
11. En una empresa de _____ excelente, los empleados ofrecen un servicio rápido a sus clientes.	1 2 3 4 5 6 7
12. En una empresa de _____ excelente, los empleados siempre están dispuestos a ayudar a los clientes.	1 2 3 4 5 6 7
13. En una empresa de _____ excelente, los empleados nunca están demasiado ocupados para responder a las preguntas de los clientes.	1 2 3 4 5 6 7
14. El comportamiento de los empleados de las empresas de _____ excelentes transmite confianza a sus clientes.	1 2 3 4 5 6 7
15. Los clientes de las empresas de _____ excelentes se sienten seguros en sus transacciones con la organización.	1 2 3 4 5 6 7
16. En una empresa de _____ excelente, los empleados son siempre amables con los clientes.	1 2 3 4 5 6 7
17. En una empresa de _____ excelente, los empleados tienen conocimientos suficientes para responder las preguntas de los clientes.	1 2 3 4 5 6 7
18. Las empresas de _____ excelentes dan a sus clientes atención individualizada.	1 2 3 4 5 6 7
19. Las empresas de _____ excelentes tienen horarios de trabajo convenientes para todos sus clientes.	1 2 3 4 5 6 7
20. Una empresa de _____ excelente tiene empleados que ofrecen una atención personalizada a sus clientes.	1 2 3 4 5 6 7
21. Las empresas de _____ excelentes se preocupan por los mejores intereses de sus clientes.	1 2 3 4 5 6 7
22. Los empleados de las empresas de _____ comprenden las necesidades específicas de sus clientes.	1 2 3 4 5 6 7

Fuente: Zeithmal, Valarie, A. Parasuraman, Leonard L. Berry. Calidad Total en la

gestión de los servicios, Ed. Díaz Santos, Madrid, 1993. Pág. 211 - 214.

¿Qué característica es la *segunda* más importante para usted?

¿Cuál es la característica *menos importante* para usted?

Fuente: Zeithmal, Valarie, A. Parasuraman, Leonard L. Berry. Calidad Total en la gestión de los servicios, Ed. Díaz Santos, Madrid, 1993. Pág. 214 - 215.

Instrucciones: El siguiente grupo de declaraciones se refiere a lo que usted piensa sobre la empresa HHJ S.A. (Hotel Howard Johnson S. A.). Para cada declaración indíquenos, por favor, hasta qué punto considera que la empresa HHJ S.A., posee las características descritas en cada declaración. También en este caso, trazar un círculo alrededor del número 1 significa que usted está fuertemente en desacuerdo con que la empresa HHJ S.A., tiene esa característica y rodear el número 7 significa que está fuertemente de acuerdo con la declaración. Usted puede trazar un círculo alrededor de cualquiera de los números intermedios que mejor representen sus convicciones al respecto. No hay respuestas correctas o incorrectas; sólo nos interesa que nos indique un número que refleje con precisión la percepción que usted tiene de la empresa HHJ S.A.

	Fuertemente en desacuerdo						Fuertemente de acuerdo
1. Los equipos de HHJ S.A. tienen la apariencia de ser modernos.	1	2	3	4	5	6	7
2. Las instalaciones físicas de HHJ S.A., son visualmente atractivas	1	2	3	4	5	6	7
3. Los empleados de HHJ S.A., tienen una apariencia pulcra.	1	2	3	4	5	6	7
4. Los materiales relacionados con el servicio que utiliza de HHJ S.A. (folletos, etc.) son visualmente atractivos.	1	2	3	4	5	6	7
5. Cuando en HHJ S.A., prometen hacer algo en un determinado tiempo, lo hacen.	1	2	3	4	5	6	7
6. Cuando usted tiene un problema, en HHJ S.A., muestran un sincero interés en solucionarlo.	1	2	3	4	5	6	7
7. En HHJ S.A., realizan bien el servicio la primera vez.	1	2	3	4	5	6	7
8. En HHJ S.A. terminan el servicio en el tiempo que prometen hacerlo.	1	2	3	4	5	6	7
9. En HHJ S.A. insisten en mantener registros exentos de errores.	1	2	3	4	5	6	7
10. Los empleados de HHJ S.A. informan con precisión a los clientes cuándo concluirá cada servicio.	1	2	3	4	5	6	7
11. Los empleados de HHJ S.A. le sirven con rapidez.	1	2	3	4	5	6	7
12. Los empleados de HHJ S.A. siempre se muestran dispuestos a ayudarle.	1	2	3	4	5	6	7

13. Los empleados de HHJ S.A. nunca están demasiado ocupados para responder a sus preguntas.	1 2 3 4 5 6 7
14. El comportamiento de los empleados de HHJ S.A. le transmite confianza.	1 2 3 4 5 6 7
15. Usted se siente seguro en sus transacciones con HHJ S.A.	1 2 3 4 5 6 7
16. Los empleados de HHJ S.A. son siempre amables con usted.	1 2 3 4 5 6 7
17. Los empleados de HHJ S.A., tienen conocimientos suficientes para responder las preguntas que les hace.	1 2 3 4 5 6 7
18. En HHJ S.A., le dan una atención individualizada.	1 2 3 4 5 6 7
19. En HHJ S.A., tienen horarios de trabajo convenientes para todos sus clientes.	1 2 3 4 5 6 7
20. Los empleados de HHJ S.A., le dan una atención personalizada.	1 2 3 4 5 6 7
21. En HHJ S.A. se preocupan por sus mejores intereses.	1 2 3 4 5 6 7
22. Los empleados de HHJ S.A., comprenden sus necesidades específicas.	1 2 3 4 5 6 7

Fuente: Zeithmal, Valarie, A. Parasuraman, Leonard L. Berry. Calidad Total en la gestión de los servicios, Ed. Díaz Santos, Madrid, 1993. Pág. 215 - 217.

Questionarios SERVQUAL: Para directivos

Instrucciones: Esta parte del estudio se centra en lo que usted cree que piensan sus clientes sobre una empresa de _____ que, desde el punto de vista de esos clientes, ofrece un servicio de excelente calidad. Por favor, indique hasta qué punto piensa que sus clientes consideran que una empresa de _____ debe poseer, para ser considerada excelente, las características que aparecen descritas en cada declaración. Si cree que sus clientes piensan que la característica *no es esencial* para que una empresa de _____ sea considerada excelente, trace un círculo alrededor del número 1. Si cree que sus clientes consideran que la característica es *absolutamente esencial*, trace un círculo alrededor del número 7. Si cree que las convicciones de sus clientes no son tan definitivas, haga un círculo alrededor de cualquiera de los números intermedios. Recuerde que no hay respuestas correctas o incorrectas; sólo estamos interesados en lo que usted cree piensan los clientes respecto a cómo debería ser una empresa de _____ para que se considere que ofrece un servicio de excelente calidad.

	Nuestros clientes estarían fuertemente en desacuerdo	Nuestros clientes estarían fuertemente de acuerdo
1. Las empresas de _____ excelentes tienen equipos de apariencia moderna.	1	2 3 4 5 6 7
2. Las instalaciones físicas de las empresas de _____ excelentes son visualmente atractivas	1	2 3 4 5 6 7
3. Los empleados de las empresas de _____ excelentes tienen apariencia pulcra.	1	2 3 4 5 6 7
4. En una empresa de _____ excelente, los elementos materiales relacionados con el servicio (folletos, etc.) son visualmente atractivos.	1	2 3 4 5 6 7
5. Cuando las empresas de _____ excelentes prometen hacer algo en cierto tiempo, lo hacen.	1	2 3 4 5 6 7
6. Cuando un cliente tiene un problema, las empresas de _____ excelentes muestran un sincero interés en solucionarlo.	1	2 3 4 5 6 7
7. Las empresas de _____ excelentes realizan bien el servicio la primera vez.	1	2 3 4 5 6 7
8. Las empresas de _____ excelentes concluyen el servicio en el tiempo prometido.	1	2 3 4 5 6 7

9. Las empresas de _____ excelentes insisten en mantener registros exentos de errores.	1 2 3 4 5 6 7
10. En una empresa de _____ excelente, los empleados comunican a los clientes cuándo concluirá la realización del servicio.	1 2 3 4 5 6 7
11. En una empresa de _____ excelente, los empleados ofrecen un servicio rápido a sus clientes.	1 2 3 4 5 6 7
12. En una empresa de _____ excelente, los empleados siempre están dispuestos a ayudar a los clientes.	1 2 3 4 5 6 7
13. En una empresa de _____ excelente, los empleados nunca están demasiado ocupados para responder a las preguntas de los clientes.	1 2 3 4 5 6 7
14. El comportamiento de los empleados de las empresas de _____ excelentes transmite confianza a sus clientes.	1 2 3 4 5 6 7
15. Los clientes de las empresas de _____ excelentes se sienten seguros en sus transacciones con la organización.	1 2 3 4 5 6 7
16. En una empresa de _____ excelente, los empleados son siempre amables con los clientes.	1 2 3 4 5 6 7
17. En una empresa de _____ excelente, los empleados tienen conocimientos suficientes para responder las preguntas de los clientes.	1 2 3 4 5 6 7
18. Las empresas de _____ excelentes dan a sus clientes atención individualizada.	1 2 3 4 5 6 7
19. Las empresas de _____ excelentes tienen horarios de trabajo convenientes para todos sus clientes.	1 2 3 4 5 6 7
20. Una empresa de _____ excelente tiene empleados que ofrecen una atención personalizada a sus clientes.	1 2 3 4 5 6 7
21. Las empresas de _____ excelentes se preocupan por los mejores intereses de sus clientes.	1 2 3 4 5 6 7
22. Los empleados de las empresas de _____ comprenden las necesidades específicas de sus clientes.	1 2 3 4 5 6 7

Fuente: Zeithmal, Valarie, A. Parasuraman, Leonard L. Berry. Calidad Total en la gestión de los servicios, Ed. Díaz Santos, Madrid, 1993. Pág. 224 - 227.

¿Qué característica parece ser la *segunda* más importante para sus clientes?

¿Qué característica parece ser la *menos importante* para sus clientes?

Fuente: Zeithmal, Valarie, A. Parasuraman, Leonard L. Berry. Calidad Total en la gestión de los servicios, Ed. Díaz Santos, Madrid, 1993. Pág. 227 - 228.

Instrucciones: La lista que aparece a continuación enumera una serie de declaraciones relacionadas con su opinión sobre su empresa y sus operaciones. Por favor, indique hasta qué punto está de acuerdo o no con cada declaración trazando un círculo alrededor de uno de los siete números que aparecen junto a cada declaración. Si está fuertemente en desacuerdo, trace un círculo alrededor del número 1. Si está fuertemente de acuerdo, trázelo alrededor del número 7. Si sus convicciones no son tan definitivas, trace el círculo alrededor de uno de los números intermedios. No existen respuestas correctas o incorrectas. Por favor, díganos honestamente lo que piensa.

	Fuertemente en desacuerdo						Fuertemente de acuerdo
1. Regularmente recopilamos información sobre las necesidades de nuestros clientes.	1	2	3	4	5	6	7
2. Raramente utilizamos las investigaciones de mercado que realizamos entre nuestros clientes (-)	1	2	3	4	5	6	7
3. Regularmente recopilamos información sobre las expectativas que tienen nuestros clientes sobre la calidad de nuestros servicios.	1	2	3	4	5	6	7
4. Los directivos de nuestra empresa raras veces interactúan con los clientes (-)	1	2	3	4	5	6	7
5. El personal de contacto con la clientela de nuestra empresa se comunica frecuentemente con los miembros de la dirección	1	2	3	4	5	6	7
6. Los directivos de nuestra empresa raras veces piden sugerencias sobre el servicio al personal de contacto con los clientes (-)	1	2	3	4	5	6	7
7. Los directivos en nuestra empresa interactúan frecuentemente (cara a cara) con el personal de contacto con la clientela	1	2	3	4	5	6	7
8. En nuestra empresa, la comunicación entre el personal de contacto y los niveles de dirección se produce fundamentalmente por medio de memorandos (-)	1	2	3	4	5	6	7
9. Nuestra empresa tiene muchos niveles jerárquicos entre el personal de contacto y la alta dirección (-)	1	2	3	4	5	6	7
10. Nuestra empresa no asigna los recursos que se requieren para ofrecer un servicio de calidad (-)	1	2	3	4	5	6	7
11. Nuestra empresa tiene programas internos para mejorar la calidad del servicio a los clientes	1	2	3	4	5	6	7

12. En nuestra empresa, a los directivos que mejoran la calidad de servicio se les recompensa más que a los otros directivos	1	2	3	4	5	6	7
13. Nuestra empresa le da igual o mayor importancia a las ventas que al servicio a la clientela (-)	1	2	3	4	5	6	7
14. Nuestra empresa tiene un proceso formal para ofrecer a los empleados objetivos de calidad del servicio	1	2	3	4	5	6	7
15. En nuestra empresa, tratamos de establecer objetivos específicos de calidad en el servicio	1	2	3	4	5	6	7
16. Nuestra empresa utiliza con eficacia la automatización para lograr consistencia en el servicio a los clientes	1	2	3	4	5	6	7
17. En nuestra empresa se aplican programas tanto para mejorar los procedimientos operativos como lograr regularidad en el servicio	1	2	3	4	5	6	7
18. Nuestra empresa tiene las capacidades necesarias para conocer los requerimientos de servicio de los clientes	1	2	3	4	5	6	7
19. Si ofreciéramos a nuestros clientes el nivel de servicio que realmente quieren, iríamos a la quiebra (-)	1	2	3	4	5	6	7
20. Nuestra empresa tiene los sistemas operativos necesarios para ofrecer el nivel de servicio que los clientes demandan	1	2	3	4	5	6	7

Fuente: Zeithmal, Valarie, A. Parasuraman, Leonard L. Berry. Calidad Total en la gestión de los servicios, Ed. Díaz Santos, Madrid, 1993. Pág. 231 - 233.

Cuestionario SERVQUAL: Para empleados

Instrucciones: La lista que aparece a continuación enumera una serie de declaraciones relacionadas con sus opiniones sobre su empresa y sus operaciones. Por favor, indique hasta qué punto está de acuerdo o no con cada declaración trazando un círculo alrededor de uno de los siete números que aparecen junto a cada declaración. Si está fuertemente en desacuerdo, trace un círculo alrededor del número 1. Si está fuertemente de acuerdo, trázelo alrededor del número 7. Si sus convicciones no son tan definitivas, trace el círculo alrededor de uno de los números intermedios. No existen respuestas correctas o incorrectas. Por favor, díganos honestamente lo que piensa.

	Fuertemente en desacuerdo						Fuertemente de acuerdo
1. En mi empresa, siento que soy parte de un equipo	1	2	3	4	5	6	7
2. En mi empresa, todos contribuyen al esfuerzo que realiza el equipo para servir a los clientes	1	2	3	4	5	6	7
3. Me siento responsable de ayudar a mis compañeros a que realicen bien su trabajo	1	2	3	4	5	6	7
4. Mis compañeros y yo cooperamos con más frecuencia de lo que nos corresponde	1	2	3	4	5	6	7
5. Siento que soy un miembro importante de la empresa	1	2	3	4	5	6	7
6. Me siento cómodo en mi trabajo en el sentido que soy capaz de realizarlo bien	1	2	3	4	5	6	7
7. Mi empresa contrata personal cualificado para realizar sus trabajos	1	2	3	4	5	6	7
8. Mi empresa me da los instrumentos y equipos que necesito para realizar bien mi trabajo	1	2	3	4	5	6	7
9. En mi trabajo, dedico gran parte de mi tiempo a resolver problemas sobre los que tengo muy poco control (-)	1	2	3	4	5	6	7
10. En mi trabajo, tengo la libertad de satisfacer verdaderamente las necesidades de mis clientes	1	2	3	4	5	6	7
11. Algunas veces siento que no tengo control sobre mi trabajo, ya que muchos clientes demandan el servicio al mismo tiempo (-)	1	2	3	4	5	6	7
12. Una de mis frustraciones en mi trabajo es que algunas veces tengo que depender de otros empleados para servir a mis clientes (-)	1	2	3	4	5	6	7

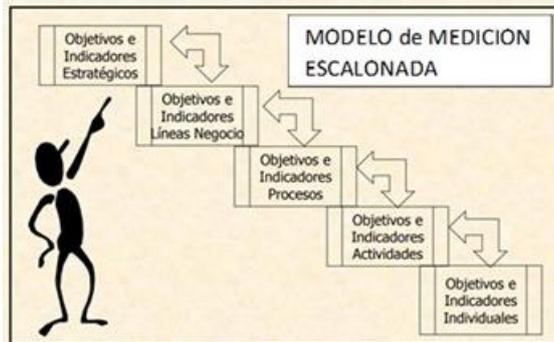
13. Las evaluaciones de mi supervisor sobre mis actuaciones en el trabajo incluyen lo bien que interactúo con mis clientes	1 2 3 4 5 6 7
14. En nuestra empresa, el hecho de hacer un esfuerzo especial para servir a los clientes no implica una mayor paga o reconocimiento (-)	1 2 3 4 5 6 7
15. En nuestra empresa, los empleados que dan lo mejor de sí para servir a los clientes reciben mayores recompensas que los otros empleados	1 2 3 4 5 6 7
16. La cantidad de papeleo que implica mi trabajo me dificulta el servir eficazmente a mis clientes (-)	1 2 3 4 5 6 7
17. La empresa le da tanta importancia a la venta que es difícil ofrecer el nivel de servicio apropiado a los clientes (-)	1 2 3 4 5 6 7
18. En términos generales, lo que mis clientes quieren que haga y lo que mis superiores quieren que haga es lo mismo	1 2 3 4 5 6 7
19. Mi empresa y yo tenemos las mismas ideas sobre cómo debería realizar mi trabajo	1 2 3 4 5 6 7
20. Recibo suficiente información de la dirección sobre lo que se supone que debo hacer en mi trabajo	1 2 3 4 5 6 7
21. Con frecuencia siento que no entiendo los servicios que ofrece mi compañía (-)	1 2 3 4 5 6 7
22. Me siento capaz de adecuarme a los cambios que introduce la empresa en mi trabajo	1 2 3 4 5 6 7
23. Siento que en mi empresa no me han entrenado lo suficiente para interactuar eficazmente con los clientes	1 2 3 4 5 6 7
24. No estoy seguro de a qué aspectos de mi trabajo se les da mayor importancia cuando evalúan mi comportamiento en el trabajo	1 2 3 4 5 6 7
25. Las personas que crean nuestra publicidad consultan con empleados como yo sobre la veracidad de las promesas que hacen en la publicidad.	1 2 3 4 5 6 7
26. Con frecuencia no tengo conocimiento por adelantado de las promesas que se hacen en las campañas publicitarias de nuestra empresa	1 2 3 4 5 6 7
27. Empleados como yo interactúan con el personal de operaciones para discutir el nivel de servicios que la empresa puede ofrecer a los clientes	1 2 3 4 5 6 7
28. La política de nuestra empresa sobre el servicio a los clientes es la misma en las diferentes oficinas que dan servicio a la clientela	1 2 3 4 5 6 7
29. La intensa competencia está provocando más y más presión en la empresa para generar nuevos negocios (-)	1 2 3 4 5 6 7
30. Nuestros principales competidores, en un esfuerzo para captar nuevos clientes, hacen promesas que probablemente no podrán cumplir (-)	1 2 3 4 5 6 7

Fuente: Zeithmal, Valarie, A. Parasuraman, Leonard L. Berry. Calidad Total en la gestión de los servicios, Ed. Díaz Santos, Madrid, 1993. Pág. 233 - 237.

Anexo C – Video introductorio de manejo de una queja

<https://www.youtube.com/watch?v=RHkVYYFKKs0>



Anexo D – PowerPoint

Anexo E – Video introductorio

https://www.youtube.com/watch?v=EN_8B2s-gug



Anexo F – Matriz de evaluación de impacto

CATEGORÍA DE ANÁLISIS	INDICADOR	RESPUESTAS
Apropiación de la Calidad del Hotel	Los integrantes de la organización conocen las reglas de Calidad del Hotel. Cumplimiento de normativas establecidas por la organización	
Habilidades de resolución de conflictos	Participan activamente en la resolución de conflictos. Escuchan y aceptan sugerencias de sus compañeros y supervisores. Cada colaborador tiene un rol definido y lo desempeña efectivamente en el equipo. Participan activamente de las formaciones organizadas por la institución	
Conocimiento de los objetivos de la organización	Conocimiento de las metas organizacionales en cada sector de la organización Es capaz de desarrollar sus actividades eficientemente orientadas a la contribución de los objetivos. Confianza en el cumplimiento de las metas organizaciones	
Fortalecimiento de la comunicación interna	Promoción de actitud positiva en el ámbito laboral Conocimiento de las reglas de comunicación interna	