

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Graduación. Reporte de Caso.

Proyecto de Implementación de Puestos en el Hostal Las Golondrinas

Alumna: Otero Abril

Número de legajo: VHTL00372

DNI: 42.577.256

Profesora: Mansilla Melina Noel

Carrera: Licenciatura en Administración Hotelera

Índice

Resumen.....	4
Introducción.....	5
Marco de Referencia Institucional.....	5
Breve Descripción del Problema.....	6
Antecedentes.....	6
Justificación.....	8
Análisis de Situación.....	8
Descripción de la Situación Problemática.....	8
Modelo PESTEL.....	9
Análisis FODA.....	10
Marco Teórico.....	14
Diagnóstico y Discusión.....	17
Proyecto de Implementación de Puestos en el Hostal Las Golondrinas.....	18
Objetivos.....	19
Objetivos específicos.....	19
Plan de Acción 1.....	19
Plan de Acción 2.....	22
Diagrama de Gantt.....	23
Presupuesto.....	23
Indicadores.....	24
Conclusiones.....	26

Recomendaciones.....	27
Bibliografía.....	28

Resumen

El objetivo del presente reporte de caso es destacar la importancia que tiene la definición y distribución de puestos en el sector hotelero.

La propuesta consiste en elaborar un proyecto de implementación de puestos para el Hostal Las Golondrinas ubicado en Bialeto Massé, provincia de Córdoba. Esto se debe a que se ha observado que el hostal no cuenta con un organigrama en donde se presenten y distribuyan los cargos, el personal realiza múltiples tareas cotidianamente lo que dificulta un buen desarrollo de las mismas. Para la confección de este proyecto se contará con un profesional de Administración Hotelera el cual llevará a cabo la propuesta, manteniendo un seguimiento de los cambios realizados en un periodo de tres meses, al finalizar el mismo evaluará la eficacia del plan. Por otro lado, se realizará una capacitación para los integrantes de la empresa en donde se abordarán temas específicos con la intención de atribuir conocimiento e importancia de los cambios ejecutados.

Introducción

Marco de referencia institucional

El Hostal Las Golondrinas se encuentra ubicado en la localidad de Bialeto Massé en la provincia de Córdoba se destaca por ser una empresa familiar dirigida por una pareja, Marcos Morínigo y su esposa. Marcos heredó el Hostel de su padre el Dr. Fernando Morínigo quien fue el primer dueño e impulsor del edificio. El mismo le dio el nombre de Golondrinas ya que él iba y venía de Argentina a Estados Unidos.

El Hostal cuenta con trece habitaciones con baño privado, un salón de eventos con capacidad para cuarenta personas, un quincho con pileta, una cocina y un comedor para cuarenta y cinco personas. El salón en varias ocasiones es prestado a la comunidad de Bialeto Massé para la realización de diferentes eventos.

La pareja dueña trabaja durante todo el año, ellos realizan diferentes tareas que se han dividido con el pasar de los años. En la temporada alta y los fines de semanas largos durante la mañana la propietaria trabaja con dos empleados que se encargan de la limpieza de las habitaciones y en el turno noche con una persona que recibe a los huéspedes y deja preparado el desayuno para la mañana siguiente, en las temporadas bajas son desarrolladas por ella misma junto con su esposo.

Marcos se encarga del mantenimiento del hostel, cuenta con un empleado que asiste dos veces por semana en temporada alta, se encarga del mantenimiento de la pileta y del jardín y en la temporada baja realiza otros tipos de trabajos más relacionados a la albañilería.

El Hostal no cuenta con servicio de lavandería, la ropa blanca es llevada a higienizar a un comercio de la localidad.

Breve descripción del problema

El hostel no cuenta con una descripción de puestos precisos, las funciones están divididas entre los empleados pero no hay un organigrama concreto, esto hace que los empleados estén cubriendo distintos puestos simultáneamente y no puedan realizar un buen desempeño de los mismos, esto causa que la calidad del servicio no sea el adecuado y que los huéspedes en algunas ocasiones se puedan llegar a sentir disconformes con la atención que les brindan. Organizar y distribuir correctamente los puestos de trabajo lograría que cada empleado pueda enfocarse en sus tareas y ofrecer correctamente los servicios del Hostel.

Antecedentes

Un antecedente es el de Morales, Ortíz y Arias Cante (2021) “Factores determinantes de los procesos de innovación: una mirada a la situación en Latinoamérica”. El cambio a una nueva forma de gestión en las empresas suele ser una decisión difícil de tomar y de adaptar tanto para los dueños, los gerentes y para los empleados. La no adaptación a las nuevas formas de manejo puede causar un retraso en la empresa, falta de desarrollo y mejoramiento. Se relaciona al caso de estudio ya que el hostel Las Golondrinas trabaja con la misma metodología y personal hace varios años.

Los autores Díaz de León, Palafox Muñoz, Vargas y Elva (2019) en la revista “Cultura organizacional e innovación en el sector hotelero: estado del conocimiento” realizaron 47 estudios de carácter empírico y cuantitativo en los cuales pudieron identificar la falta de cultura organizacional y de estudios de diagnóstico. Este artículo se vincula con la problemática ya que habla de la ausencia de una estructura organizacional y la falta de estudio de herramientas que impiden el crecimiento y desarrollo.

Los autores Laros y González (2017) en su artículo “La calidad del servicio interno en el sector hotelero: objeto e instrumento de estudio multidisciplinar”. Relatan la importancia de contar con gente capacitada en las empresas que brindan servicios de alojamiento, no solo para los huéspedes que son los que se tienen que sentir conformes con atención que se les está brindando sino también para el personal que al no tener un conocimiento formal de las tareas que están realizando no le dan valor e importancia a su trabajo, no saben desenvolverse con los huéspedes o solucionar problemas, lo que lleva a ofrecer servicios de mala calidad. Este artículo se relaciona con el caso ya que para trabajar en el hostel no es necesario tener estudios formales en el área.

El autor Chiavenato (2017), en su libro “Administración de Recursos Humanos”, destaca la importancia de contar con un grupo capacitado para el buen manejo de una organización, la importancia del saber motivar a los empleados, contratarlos y capacitarlos de manera correcta para un mejor desempeño.

En el libro escrito por Orozco (2017) “El impacto de la capacitación”, plantea una metodología basada en cuatro elementos: social, evaluativo, filosófico y pedagógico para calificar el desarrollo gerencial en la empresa Operadora Palancar, SA de CV, en Cozumel, Quintana Roo, México. La problemática abordada carece de cualquier metodología de evaluación de resultados, los dueños del hostel no cuentan con ningún medio para evaluar el desempeño de sus empleados, lo que dificulta el saber si las tareas se están realizando de manera acorde.

Justificación

Implementar la descripción de puestos puede mejorar la organización del hostel y la visión de los huéspedes. Esta implementación estimularía al personal dándoles un valor a sus puestos, pudiendo enfocarse en la realización correcta de sus tareas y mejorando la comunicación entre ellos haciendo que se sientan en un ámbito más formal. Esto permitirá que la atención al huésped sea más personalizada atribuyéndole un servicio de calidad, el cual otorgará una mirada positiva del hostel y un sentimiento de conformidad, lo que llevaría a su regreso.

Análisis de situación

Descripción de la situación problemática

La falta de una descripción de puestos acorde se abordará con el objetivo de implementar un organigrama que se ajuste a las necesidades del hostel Las Golondrinas, ya que el mismo no cuenta con puestos específicos para sus empleados.

El hostel se compone por sus dueños quienes adaptan diferentes puestos además del administrativo y gerencial, ellos se encargan del mantenimiento, la recepción, la toma de reservas y la limpieza. En las temporadas altas cuentan con un personal reducido de 4 trabajadores, dos colaboradores que realizan las tareas de conserje y de mucama por la mañana, luego con una persona que toma el cargo de recepcionista y de cocinero en el turno de la tarde y por la noche queda a cargo una persona el cual ejerce el puesto de conserje, recepcionista y cocinero.

El personal tiene muchas áreas que cubrir al mismo tiempo, lo que afecta su manera de ejecutar todas esas tareas de manera correcta.

Modelo PESTEL

El PESTEL se realiza con el objetivo de analizar los factores del entorno que puedan llegar a afectar a la empresa. Se divide en diferentes variables: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales.

Factor Político

Cuando se habla de factores políticos se hace referencia a cualquier sistema que pueda generar un retraso en la empresa.

Todo el mundo se encuentra en medio de una pandemia mundial COVID-19 la cual ha afectado de manera negativa al ámbito hotelero, muchas fronteras siguen sin abrir sus puertas lo que impide el ingreso y movimiento turístico.

Por otro lado, el ámbito hotelero se mantuvo cerrado por varios meses lo que llevó a tomar varias decisiones con respecto al personal, hubo muchos recortes y despidos.

Factor Económico

En Argentina la inestabilidad económica es muy frecuente. La inflación es el aumento de los bienes y servicios que una persona u empresa puede tener este factor influye de manera directa en cualquier hotel ya que los costos para mantenerlos aumentan y el flujo de huéspedes disminuye ya que ellos también se ven afectados por la inestabilidad económica.

Por otro lado, los costos laborales son los pagos que realiza el empleador por emplear recursos humanos estos costos influyen en la decisión de toma de personal.

Factor Social

La sociedad comenzó a tomar los viajes como un hábito de esparcimiento y la frecuencia entre uno y otro aumentó, pero los plazos de estadía se redujeron.

Hoy en día, la pandemia COVID-19 afectó negativamente a las personas ya que muchas de ellas permanecen con temor y sienten incertidumbre a la hora de realizar un viaje. Asimismo la movilidad para visitar lugares ha cambiado ya sea dentro o fuera del país, pues se exige una documentación nueva llamada pasaporte sanitario.

Factor Tecnológico

En esta era la información es abundante y muy accesible, esto hace que la gente sea más exigente a la hora de elegir un lugar donde hospedarse ya que cuenta con mucha más variedad y opciones. Pueden comparar precios, medios de pago, distancias, accesibilidad y muchas otras características que antes no se podían evaluar hasta la hora de llegada al lugar.

Por otro lado, la tecnología va evolucionando con mayor rapidez y las empresas tienen que ir adaptándose a estos nuevos cambios para seguir sosteniéndose en un mercado competitivo.

Factor Ecológico

Este factor juega un rol muy importante en la sociedad durante los últimos años ha crecido la concienciación sobre el cuidado del medio ambiente, la reducción en el consumo de energía y de agua, la separación de basura, la reutilización de frascos, botellas, entre otros cuidados.

Las empresas hoteleras se han ido adaptando a estos nuevos cambios más sustentables un método que se empezó a usar desde hace algunos años no solo para modernizarse sino

también para reducir el consumo de energía es el incremento de tarjetas inteligentes (smart cards) que permiten el acceso a la habitación y a la hora del retiro del huésped con la misma las luces y los aires acondicionados se apaguen automáticamente.

Factor Legal

La siguiente Ley N° 9124 promueve la actividad turística en la provincia de Córdoba, situándose como interés prioritario, promulgando su crecimiento y expansión.

La ley N° 27563 de sostenimiento y reactivación de productividad de la actividad turística nacional, ofrece reabrir al sector hotelero y turístico para su funcionamiento luego de la pandemia mundial COVID-19 y brindar las herramientas para su funcionamiento.

Análisis FODA

Este análisis ayuda a determinar los factores internos (Fortalezas - Debilidades) y los factores externos (Oportunidades - Amenazas) que pueden influir en el Hostal Las Golondrinas.

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Predisposición por parte de los dueños ➤ Salón de eventos ➤ Prestigio de la comunidad 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Falta de descripción de puestos ➤ No cuentan con formación académica en el rubro ➤ Baja demanda en invierno

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Temporada de verano ➤ Cambios en los hábitos del consumidor ➤ Turismo nacional 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Variedad de competencia ➤ Decreto de cuarentena estricta ➤ Inestabilidad económica

Fortalezas

Predisposición por parte de los dueños: ellos están dispuestos a realizar cualquier tipo de tarea en el hostel, desde atender a los huéspedes hasta limpiar sus habitaciones por otro lado también se encargan de manejar las redes sociales donde publican promociones, aspectos del hotel e información de Biale Massé (localidad donde se encuentra el hostel).

Salón de eventos: el contar con un salón para la realización de distintos tipos de eventos le da al hostel oportunidades de negocio para favorecer su reconocimiento y su economía.

Prestigio de la comunidad: Los dueños en varias ocasiones prestaron el salón de eventos a los habitantes de la localidad para la realización diferentes encuentros, además de dar a conocer su establecimiento para futuros clientes, otorgó una imagen de confianza a la comunidad que hizo que las personas recomienden a sus familiares y amigos el hostel.

Debilidades

Falta de descripción de puestos: Como ya se ha mencionado el hostel no cuenta con un organigrama que divida las tareas de manera adecuada, dándoles a los empleados distintas obligaciones por cumplir sin tener un puesto fijo.

No cuentan con formación académica en el rubro: Los encargados del hostel tienen formación universitaria pero no del ámbito hotelero esto produce que al momento de entrevistar al personal pasen por alto muchas cuestiones importantes que el puesto requiere.

Baja demanda en invierno: Durante el invierno no hay mucha demanda, esto ocasiona que el mantenimiento y los costos del hostel sean muy elevados en esas épocas y los ingresos muy bajos.

Oportunidades

Temporada de verano: En el año 2020 una muy pequeña parte de la población pudo realizar viajes vacacionales por el COVID-19, para el verano 2022 las personas se encontrarán con mayor ansiedad y ganas de viajar.

Cambios en los hábitos del consumidor: Con el pasar del COVID-19 las personas no quieren ir a lugares multitudinarios por miedo al contagio, esto hace que el Hostal Las Golondrinas al contar con sólo 13 habitaciones y al estar alejado de la población sea el lugar perfecto para vacacionar de manera tranquila y segura.

Turismo Nacional: La inestabilidad económica a la que se está enfrentando el país y el pasar del COVID-19 ha hecho casi imposible realizar viajes al extranjero, esto hizo que los viajes nacionales aumenten.

Amenazas

Variedad de competencia: Córdoba siempre fue una de las provincias más turísticas de la República Argentina, cuenta con gran diversidad de hospedajes, hoteles, hostales, moteles, entre otros.

Decreto de cuarenta estricta: Como ya se ha mencionado se está pasando por una pandemia mundial en donde abunda la incertidumbre de nuevos virus que puedan llegar al confinamiento estricto.

Inestabilidad económica: La inflación inhabilita a las personas poder planear a largo plazo.

Marco Teórico

Este trabajo tiene como objetivo realizar un plan para la implementación de un organigrama en donde se empleen puestos específicos en el sector hotelero, para esto es necesario usar términos específicos como descripción de puestos, servicios de calidad y programa de capacitación para una mejor comprensión de los mismos.

La descripción de puestos se utiliza para fijar funciones y responsabilidades a cada uno de los empleados. Es sumamente importante la presencia de personas en las empresas, ellas son el capital humano y la inteligencia del negocio (Chiavenato, 2017). No obstante, se necesita una preparación y conocimiento a la hora de otorgar los puestos al personal, los encargados de citar, reclutar y seleccionar a los posibles candidatos son los del área de Recursos Humanos. Ellos realizan un estudio basado en sus conocimientos además se fijan rigurosamente si cumplen con las características solicitadas con anticipación, luego se cita a una entrevista en donde se les realiza una serie de preguntas de acuerdo a sus necesidades en donde van observando si se adecuan o no a ellas, si son aceptados se los introduce en la empresa con unas semanas de adaptación en las cuales siguen acompañados por el área de RR.HH. Otorgar

puestos de manera correcta evaluando todas las características que requiere cada uno no es fácil ya que los empleados tienen que estar preparadas y dispuestos a cumplir esas funciones, pero el éxito de cada empresa se evalúa por el crecimiento de su personal, ellos se alimentan uno del otro (Chiavenato, 2017).

Ofrecer servicios de calidad es poder alcanzar y abastecer las necesidades y expectativas del cliente. Las empresas no solo deben reconocer que es importante otorgar servicios de buena calidad, sino que tienen que transformarla en una ventaja competitiva para destacarse de los demás (Pamies, 2004). Esto no quiere decir que el cliente le sea leal con el solo hecho de ofrecer buenos servicios, pero si es el primer paso a ello, existen muchas variables que conducen a la lealtad del cliente, el proveedor, la atención, la imagen, el personal, son condiciones que deben cumplir para poder mantenerse en el mercado. Cuando se habla de fidelidad se puede decir que hay diferentes estrategias de negocios para alcanzarlo, la ofensiva (nuevos clientes) ampliar el mercado y la defensiva (clientes actuales) incrementando la satisfacción. El marketing juega un papel predominante en estos conceptos y les da diferentes herramientas para alcanzarlos. Ante el alto crecimiento de la competencia se busca tener un grupo de clientes leales que gusten de los servicios brindados y no que compren una sola vez sino repetidas veces creando un sentimiento de conmoción que haga que, ante un nuevo servicio a ofrecer, se sientan atraídos y ansiosos por obtenerlo (Pamies, 2004).

Por último se puede decir que el cliente a la hora de observar la calidad del servicio, está evaluando no solo el objeto en sí sino el ambiente y el modo en la que la empresa le ofrece la venta del mismo.

Un programa de capacitación ayuda a desarrollar y aumentar los conocimientos y habilidades del personal de todas las jerarquías, empleados, ejecutivos y funcionarios. La capacitación no solo brinda inteligencia, sino que motiva, solidariza, mejora la productividad

y el compromiso de los trabajadores con su empresa (Aguilar, 2012). Se arma una capacitación a partir de las necesidades que van surgiendo a lo largo del tiempo en la organización; se pueden medir a través de diferentes métodos. Las evaluaciones de desempeño se caracterizan por ser sistemas de análisis cuantitativos y cualitativos en donde evalúan la efectividad y la capacidad de los empleados al momento de realizar las tareas que se les designaron. Por otro lado, las encuestas de satisfacción al cliente también son muy utilizadas a la hora de evaluar si las tareas se están desarrollando de manera correcta. Por último, se determinó que el control diario es el más eficaz ya que se mantiene un seguimiento regular de los procedimientos y cómo se van desarrollando, también se obtiene un conocimiento más cercano a las carencias o dificultades que contemplan los empleados.

A la hora de desarrollar un programa de capacitación, primero hay que realizar un análisis del tema que se abordará y para quienes estará dirigido, luego se definirá un lugar y fecha y una vez ejecutada la capacitación se mantendrá un seguimiento de control de resultados para evaluar si tuvo efectividad. Día a día la competencia se va expandiendo y el mercado cada vez es más grande, contar con gente que va desarrollando conocimientos para poder ofrecer mejores servicios es lo que va lograr la diferenciación.

En consecuencia, se puede ver que la correcta descripción de puestos realizada por un personal adecuado que sepa evaluar y controlar los objetivos necesarios para su buen funcionamiento es de suma importancia puesto que tienen que ofrecer servicios de calidad para lograr obtener clientes fieles que quieran consumir de manera repetitiva los servicios brindados.

Para poder mantener esa fidelidad se tienen que realizar programas de capacitación para aumentar la calidad de la organización ya que el mercado competitivo se va ampliando.

Diagnóstico y Discusión

En el presente trabajo se busca aplicar un plan para la implementación de un organigrama en donde se puedan describir correctamente los puestos de los trabajadores que asisten al Hostal Las Golondrinas.

En el sector hotelero el personal es fundamental, son la cara de la empresa, ellos reciben a los huéspedes, los atienden, resuelven sus inconvenientes y los despiden.

Como se ha visto en el Hostal Las Golondrinas los empleados tienen a cargo diferentes funciones y obligaciones, lo que hace que la calidad y la atención al huésped no sea en todas las ocasiones su prioridad.

Las principales debilidades que tiene la empresa están relacionadas con la carencia de personal en las áreas durante la temporada alta y la falta de puestos fijos. Esta problemática puede afectar negativamente a la organización ya que en Córdoba la oferta hotelera es muy grande lo que hace que haya mucha competencia, si los huéspedes no se sienten conformes con el servicio y la atención que se les está brindado en el Hostal van a tomar como opción otros alojamientos.

Hay que destacar que si la empresa sigue con escasez de trabajadores y con falta de puestos fijos no van a poder ofrecerle la asistencia que el cliente está esperando, lo que va a lograr que el huésped se sienta disconforme y no cumplan con sus expectativas.

Uno de los factores que se presentan en modelo PESTEL es el económico, Argentina es un país en donde la inestabilidad económica es muy fluctuante lo que con lleva a la reducción de costos en las empresas, esto genera en muchas ocasiones que la calidad de los servicios ofrecidos se reduzcan, queriendo disminuir los gastos producidos.

Por otro lado, se observa en el análisis FODA como una oportunidad los factores culturales los cuales han cambiado con el pasar del tiempo, las formas de viajar se han alterado, las personas prefieren realizar viajes de corto plazo pero de manera más frecuente para poder

salir de la rutina de todos los días, el Hostal Las Golondrinas es un lugar perfecto para este tipo de viajes ya que se encuentra ubicado en un lugar estratégico por sus paisajes y brinda privacidad además de ofrecer servicios como piscina para un mejor disfrute de su estadía.

Proyecto de Implementación de Puestos en el Hostal Las Golondrinas. Año 2022.

El alcance del proyecto de implementación de puestos estará dirigido para todas las áreas del hostal, el cual tendrá como objetivo diseñar un organigrama que se emplee correctamente a las necesidades de la empresa y realizar una capacitación para el personal y los propietarios con el fin de ofrecer mayor conocimiento para un mejor desempeño laboral.

El horizonte temporal en el cual se dará inicio al proyecto se fija para los meses de Marzo, Abril, Mayo, Junio y Julio se determinó este horizonte temporal para la realización de este proyecto con el fin de poder llevar a cabo los cambios y poder visualizar los resultados de manera más óptima ya que en esos meses el hostal no cuenta con tanta demanda como en la temporada de verano, lo que dificultará el proceso de implementación.

Durante esos meses el personal será reorganizado y se les otorgarán divisiones de puestos fijos, para esto se contará con un profesional de administración hotelera, quien llevará a cabo esta planificación. El mismo tendrá un seguimiento constante para verificar si los cambios realizados se ejecutan y adaptan correctamente.

Para la ejecución de la capacitación se elegirá un experto en los temas requeridos para su realización y se efectuará en el salón de eventos de la empresa.

Objetivos

Objetivo general: definir los puestos de cada empleado del Hostal Las Golondrinas distribuyendo las tareas específicas para cada uno de ellos a través del proyecto de implementación.

Objetivos específicos:

- 1 . Diseñar un organigrama que represente la estructura del hostel para identificar las jerarquías y las obligaciones de cada personal.
- 2 . Realizar una capacitación para mejorar los conocimientos de los empleados y puedan ofrecer un mejor desempeño de sus tareas.

Plan de acción 1: Definición de puestos

Actividades:

- 1 . Observar y determinar cuales son las necesidades del hostel y de sus empleados, verificar si las obligaciones son realizadas en tiempo y forma.
- 2 . Diagnosticar la problemática que aborda el hostel y cuál sería el medio para solucionarlo.
- 3 . Buscar, seleccionar y contratar un profesional de administración hotelera para llevar a cabo un proyecto de implementación de puestos.
- 4 . Elaborar un diagnóstico de la empresa y de su personal, su distribución y funciones.
- 5 . Diseñar un organigrama en donde se definan los puestos para mejorar la estructura del hostel en el cual se verán incluidos todos los integrantes de la empresa.

6 . Mantener un seguimiento de los cambios realizados y plantear objetivos por parte de los dueños y los profesionales.

7 . Evaluar el desempeño que tuvieron los empleados para corroborar si los cambios fueron eficaces y/o adaptables.

Elementos de una descripción de puestos

La descripción de puestos consiste en la definición de funciones, responsabilidades y conocimientos. Como ya se ha mencionado en Hostal Las Golondrinas no cuenta con un personal muy extenso y tampoco con una clasificación hotelera de alto rango.

A modo de ejemplo se dejan los elementos que se necesitarán para la confección de puestos para dicha empresa:

- Título del puesto
- Persona que supervisará su trabajo
- Objetivos del puesto
- Funciones principales y resultados esperados
- Conexión y grado de colaboración con otras áreas
- Experiencia y conocimientos del puesto
- Rango salarial

Organigrama

Un organigrama es un gráfico que representa la estructura interna de una organización y/o empresa con el fin de exponer cómo se relacionan los puestos y jerarquías.

En el hostel los que administran y llevan el control de todo el funcionamiento son los propietarios, cuentan con un personal para las tareas extras.



- **Recepción:** La propietaria del hostel por la mañana llevará a cabo la función de recibir a los huéspedes, asignarles una habitación, brindarles la información necesaria para su estadía y verificar su confort.

En el turno de la tarde la propietaria llevará un control del funcionamiento de las áreas de housekeeping y cocina ya que en ese horario se cuenta con un encargado de recepción.

En el turno de la noche el hostel cuenta con un recepcionista que recibirá a los huéspedes y estará a su disposición.

- **Housekeeping:** El hostel cuenta con dos mucamas que serán las encargadas de mantener el orden y la limpieza de las habitaciones además de las áreas en común.
- **Área de Cocina:** Habrá un cocinero que tendrá la función de preparar el desayuno por la mañana y las otras comidas si fuese solicitado.

- Área de Mantenimiento: El mismo realizará las tareas de jardinería y albañilería, el cual será supervisado por el propietario del hostel.

Estas áreas estarán en funcionamiento durante la temporada alta y los fines de semana largos ya que en los otros meses el hostel no cuenta con mucha demanda y estos servicios excepto el de mantenimiento son realizados por los mismos propietarios.

Plan de acción 2: Capacitación

- 1 . Determinar cuales son los factores que influyen para la realización de una capacitación, como la falta de estudios previos relacionados a la hotelería en el personal de servicio.
- 2 . Seleccionar los temas a tratar en la capacitación y su importancia.
- 3 . Elaborar una búsqueda de capacitadores que aborden los temas propuestos y se seleccionará uno.
- 4 . Capacitación obligatoria para todo el personal, se expondrá en el salón de eventos del hostel y se estimara una fecha para su realización.
- 5 . Otorgar un cuestionario al finalizar la capacitación a los que asistieron para evaluar su satisfacción y los temas expuestos.

Programa de contenidos de la capacitación

- Descripción de puestos: Se desarrollará la importancia de una estructura organizacional.
- Atención y servicio al cliente: Se centrará en el manejo de quejas, la resolución de problemas y las distintas formas de interactuar con el cliente de forma más óptima.

Diagrama de Gantt

El diagrama de Gantt es una herramienta gráfica que ayudará a desarrollar el tiempo en el que se van a realizar las actividades designadas y poder tener un seguimiento de las mismas, el periodo en que se desarrollarán es de cinco meses.

Actividades	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
Plan de acción 1: Descripción de puestos					
Determinar las necesidades del hostel					
Definir la problemática					
Seleccionar los profesionales					
Realizar un diagnóstico					
Configurar un organigrama					
Realizar un seguimiento					
Evaluar el desempeño					
Plan de acción 2: Capacitación					
Determinar los factores de la capacitación					
Seleccionar los temas					
Buscar y contactar un profesional					
Seleccionar fecha de realización					
Evaluar la capacitación					

Presupuesto

Plan de acción 1: se estimará el valor del sueldo del profesional de administración hotelera quien realizará y mantendrá un seguimiento de los cambios realizados durante el tiempo expuesto en el diagrama de gantt, tendrá una carga horaria part time y asistirá dos veces por semana intercalando los días dependiendo de las necesidades.

El objetivo de la prestación de este servicio se basa en la correcta distribución y definición de puestos para la empresa.

Plan de acción 2: la capacitación será dictada por un profesional con la intención de otorgar conocimiento a todo el personal.

Solo se calculará el precio del orador de la capacitación y el alquiler de los recursos audiovisuales ya que el espacio y mobiliario los brinda el Hostal Las Golondrinas.

Servicios	Precio
Profesional de Administración Hotelera	\$60.000
Capacitador	\$25.000
Recursos audiovisuales	\$10.00
Total	\$95.000

Indicadores

Los siguientes indicadores se llevan a cabo con el objetivo de analizar el proyecto propuesto y observar su eficacia.

Evaluación de desempeño: el profesional de administración hotelera al finalizar el seguimiento tendrá que evaluar el desempeño que tuvieron los empleados con respecto a las modificaciones que se realizaron, con el fin de verificar si los cambios propuestos fueron eficaces para un mejor desempeño y una mejor comunicación en la empresa. Con los datos recabados se analizará si el proyecto cumplió con los objetivos o si necesita nuevos cambios.

<i>Evaluación de desempeño</i>			
	SÍ	NO	Observaciones
¿El personal se adaptó a las modificaciones?			
¿Fue dificultosa la adaptación?			
¿Los puestos y labores del personal quedaron definidos?			
¿Los cambios otorgaron resultados positivos?			
¿Mejóro la comunicación interna?			
¿Cumplieron con los objetivos propuestos?			

Satisfacción de la capacitación: Luego de la capacitación se les otorgará a los participantes un cuestionario con el fin de observar sus opiniones con respecto al capacitador, los temas abordados y su desarrollo. Al finalizar la capacitación los integrantes tendrán la posibilidad de realizar consultas al orador de los temas que hayan quedado inconclusos.

<i>Satisfacción de la capacitación</i>		
ANÓNIMO Hacer una cruz en la opción que desee elegir.	SÍ	NO
¿Les pareció importante la organización de una capacitación?		
¿Les parecieron relevantes los temas abordados?		
¿Se aplicaron y desarrollaron de manera acorde los temas?		
¿Pudieron obtener conocimiento de los mismos?		
¿Les gustaría que se realice otra capacitación con diferentes temas?		

Observaciones y/o comentarios: _____

Consultorías de Recursos Humanos

A continuación se agrega una lista de prestadores de servicios especializados en recursos humanos localizados en la provincia de Córdoba, los cuales pueden ser consultados a la hora de elegir un profesional que lleve a cabo la capacitación.

Nexo Group RRHH - Consultora de Recursos Humanos

Sitio web: <https://www.nexo-group.com.ar/>

Suma Recursos Humanos - Consultora RRHH

Sitio web: <http://sumarecursoshumanos.com.ar/>

Conclusiones

A lo largo del reporte de caso se ha visto la falta de definición de puestos del Hostal Las Golondrinas, lo que influye negativamente en el desempeño y desarrollo del personal de la empresa.

Por este motivo, se ha diseñado un proyecto de implementación de puestos para mejorar la distribución de los empleados con el fin de maximizar sus desempeños laborales y optimizar su organización. Se planteó esta problemática ya que la base de un hotel es su personal y para poder otorgar un servicio de calidad es fundamental contar con un equipo correctamente distribuido en cada una de sus funciones y obligaciones.

El sector hotelero se a expandido y aumentado con el pasar del tiempo, hoy en día la competencia es muy diversa lo que hace que las personas tengan una gran cantidad de ofertas a la hora de elegir un lugar donde hospedarse, por este motivo es fundamental realizar acciones

que agreguen valor y logren cambios positivos en la empresa para poder seguir incrementando las ventas.

Recomendaciones

A modo de recomendación, se sugiere agregar más empleados a la empresa para poder distribuir de manera más específicas las áreas del hostel ya que el personal es muy reducido, también se podría aportar a comenzar a realizar las entrevistas de trabajo con mayor especificación con la intención de tomar profesionales destinados al sector hotelero con mayores conocimientos y experiencias en el ámbito.

Por otro lado, también se recomienda plantear objetivos para los empleados al comienzo de cada año, con la intención de producirles metas en su área de trabajo, exigirlos para que brinden un mejor desempeño de sus actividades diarias, además de destacarlos y otorgarles incentivos para que ellos mismos se sientan motivados a querer cumplir con los objetivos propuestos.

Por último, se aconseja realizar capacitaciones más concurridamente para los propietarios y empleados del hostel para poder sumar más conocimientos sobre el ámbito hotelero y sus derivados con el propósito de seguir creciendo ya que esta industria se mantiene en un constante desarrollo.

Bibliografía

- Aguilar, A., (2012). *Capacitación y Desarrollo de Personal*. Colombia: Limusa.
- Chiavenato, I., (2017). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. D.F, México. McGraw-Hill Interamericana. Recuperado de: <http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1145/1/Chiavenato-Recursos%20humanos%20na%20ed.pdf>
- Díaz P., Palafox E., Vargas A., Elva E., (2019). Cultura Organizacional e Innovación en el Sector Hotelero: estado del conocimiento. Universidad Del Zulia, Venezuela: *Revista venezolana de gerenciamiento, Serbiluz*. Recuperado de: [Cultura organizacional e innovación en el sector hotelero.pdf \(603.2Kb\)](#)
- Laros C., González D., (2017). *La Calidad del Servicio Interno en el Sector Hotelero: Objeto e Instrumento de Estudio multidisciplinar*. Universidad de Quintana Roo Cozumel, México. Teoría y Praxis, núm. 22. pp. 113-136. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/4561/456152576006.pdf>
- Morales E, Ortíz C., Arias M., (2012). Factores determinantes de los procesos de innovación: una mirada a la situación en Latinoamérica. Bogotá, pp. 148-163. *Revista Ean*. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n72/n72a10.pdf>
- Orozco F. (2017). *El Impacto de la Capacitación*. Editorial Digital UNID. México. Recuperado de: <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=RNRJDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT2&dq=el+impacto+de+la+capacitacion&ots=>
- Pamies, D., (2004). *De la Calidad de Servicio a la Fidelidad del Cliente*. Madrid. Editorial: Essic.