

Universidad Siglo 21



Trabajo final de Grado - Plan de Intervención

Licenciatura en Psicología

“Estrategias de capacitación y evaluación para el fortalecimiento de la gestión en el hostel Las Golondrinas”

"Training and evaluation strategies for the strengthening of management at the Las Golondrinas hostel"

Autor: Rodriguez, Candela Milagros

Leg. PSI04757

Tutora: Ghio, Fernanda

Córdoba, Argentina. Septiembre 2024

Índice

Resumen.....	3
Abstract.....	4
Introducción.....	5
Línea Temática Estratégica.....	7
Síntesis de la Organización.....	10
Delimitación de la Problemática	15
Objetivos	17
Objetivo General	17
Objetivos Específicos	17
Justificación	18
Marco Teórico	21
1. Hostal.....	21
1.1. <i>Concepto de Hostal</i>	21
1.2. <i>Gestión hotelera</i>	21
2. Psicología Organizacional/Laboral	22
2.1. <i>Áreas de la Psicología en el Ámbito Organizacional/Laboral</i>	23
3. Capacitación.....	24
3.1. <i>Concepto de Capacitación</i>	25
3.2. <i>Contenido de la Capacitación</i>	26
3.3. <i>Objetivos de la Capacitación</i>	27
3.4. <i>Ciclo de Capacitación</i>	27
3.5. <i>Procesos de la Capacitación</i>	29
Plan de Acción	31
Actividades.....	32
Actividad / Encuentro N°1:.....	33

Actividad / Encuentro N°2:	37
Actividad / Encuentro N°3: Simulación	43
Diagrama de Gantt	46
Recursos	47
Presupuesto.....	49
Evaluación.....	50
Resultados Esperados	50
Conclusión.....	51
Referencias.....	53
Apéndice.....	58
Apéndice A (Actividad/Encuentro N°1). Plantilla publicitaria.....	58
Apéndice B (Actividad/Encuentro N°1). Power Point	59
Apéndice C (Actividad/Encuentro N°1). Power Point	60
Apéndice D (Actividad/Encuentro N°2). Power Point	61
Apéndice E (Actividad/Encuentro N°2). Video charla TED	62
Apéndice F (Actividad/Encuentro N°2). Cuestionario	63
Apéndice G (Actividad/Encuentro N°2). Guía de estilos de liderazgo	66
Apéndice H (Actividad/Encuentro N°2). Planilla	66
Apéndice I (Actividad/Encuentro N°2) - Guía de técnicas de relajación.	67
Apéndice J (Cuestionario de participación y satisfacción)	67
Apéndice K (Registro de observación)	69
Apéndice L (Evaluación de comprensión).....	70

Resumen

En el presente Trabajo Final de Grado de la Licenciatura en Psicología de la Universidad Siglo 21, se propone un plan de intervención destinado a los propietarios del hostel "Las Golondrinas". Luego de la selección de la línea temática estratégica desarrollo organizacional y una lectura meticulosa sobre el hostel se identificó un escaso conocimiento sobre gestión hotelera en los propietarios Marcos (hijo del ex dueño principal del hostel) y Guadalupe (esposa de Marcos), generándoles así la centralización de las tareas. El objetivo principal en el trabajo es incrementar el conocimiento a los propietarios sobre gestión hotelera mediante el dispositivo de capacitación con dos encuentros. El plan de intervención les brinda conocimientos sobre temas claves de la gestión hotelera, como administración financiera y marketing digital, incluyendo conceptos importantes desde la psicología, como habilidades interpersonales, liderazgo, toma de decisiones y manejo de estrés, entregándoles además materiales de contenido como plantillas, manuales y guías. Al finalizar las capacitaciones, se lleva a cabo una simulación utilizando una herramienta de evaluación para que los propietarios vivencien situaciones problemáticas que surgen en el ámbito hotelero y evalúa la utilización de los nuevos conocimientos en los propietarios. Sin embargo, se recomienda que el hostel continúe con capacitaciones progresivas para una mejora continua y desarrollo de nuevas habilidades. Para finalizar, un mayor conocimiento sobre gestión hotelera les proporciona a los propietarios la descentralización de las tareas, desarrollando así decisiones más acertadas, mayor satisfacción del cliente y un rendimiento general mejorado en el hostel.

Palabras claves: Propietarios – Gestión hotelera – Capacitación – Hostel

Abstract

In this Final Degree Project of the Bachelor's Degree in Psychology at Universidad Siglo 21, an intervention plan is proposed for the owners of the hostel "Las Golondrinas". After the selection of the strategic thematic line organizational development and a meticulous reading about the hostel, a scarce knowledge about hotel management was identified in the owners Marcos (son of the former main owner of the hostel) and Guadalupe (Marcos' wife), thus generating the centralization of tasks. The main objective of the work is to increase the owners' knowledge of hotel management through a training program with two meetings. The intervention plan provides them with knowledge on key hotel management topics, such as financial administration and digital marketing, including important concepts from psychology, such as interpersonal skills, leadership, decision making and stress management, and also provides them with content materials such as templates, manuals and guides. At the end of the training, a simulation is carried out using an evaluation tool for the owners to experience problematic situations that arise in the hotel environment and evaluate the use of the new knowledge in the owners. However, it is recommended that the hotel continue with progressive training for continuous improvement and development of new skills. Finally, increased knowledge of hotel management provides owners with decentralization of tasks, thus developing better decisions, higher customer satisfaction and improved overall performance in the inn.

Key words: Owners - Hotel management - Training - Inn

Introducción

El siguiente plan de intervención se realiza para cumplimentar los requisitos del “Trabajo Final de Psicología” de la licenciatura en psicología, de la universidad Siglo 21. El trabajo se aborda desde la línea temática estratégica Desarrollo Organizacional, ya que la línea temática seleccionada realiza modificaciones, por un lado, en los trabajadores que en este trabajo son los propietarios Marcos y Guadalupe y por el otro, a la empresa en donde se está realizando, es decir, en el hostel “Las Golondrinas”, ubicado en la localidad de Biale Massé, Provincia de Córdoba.

En primera instancia se realizó una lectura profunda sobre el material disponible del hostel “Las Golondrinas” y se identificó que la problemática principal radica en el escaso conocimiento de los propietarios sobre gestión hotelera. Esto provoca que centralicen tareas ajenas a su rol, asumiendo funciones como la limpieza, la recepción o el mantenimiento, además de tomar decisiones sin suficiente información. Esta sobrecarga dificulta la implementación de mejoras, disminuye la calidad del servicio y genera insatisfacción al no cumplir con los estándares esperados por los clientes. A partir de la problemática, se desarrolla el objetivo de incrementar el conocimiento y habilidades de los propietarios mediante el dispositivo de capacitación, ofreciéndoles a los propietarios información clave sobre esta área y la construcción de una herramienta evaluativa que analice las acciones de las capacitaciones implementadas en los propietarios. Para continuar, se realiza los apartados de justificación y marco teórico para un mayor sustento teórico en la implementación de las actividades.

En base a la problemática se decidió realizar un plan de acción con capacitaciones para los propietarios que consta de dos encuentros, donde se les brinda

información sobre temas que deben tener en cuenta para un mayor incremento de conocimiento en la gestión hotelera, como administración financiera, marketing digital, habilidades interpersonales, liderazgo, toma de decisiones y manejo del estrés. Finalizando el plan de acción con la construcción de una herramienta de evaluación que consta de una simulación para evaluar los conocimientos incorporados en los propietarios. En el apartado “plan de acción” se muestra el diagrama de Gantt, la ubicación, el presupuesto y los recursos que se utilizan en las capacitaciones y la simulación para su implementación.

Luego de la realización del plan de acción se desarrolla la evaluación, con el fin de analizar el impacto de las capacitaciones y un indicador de participación y satisfacción de los contenidos propuestos; las mismas se realizarán con cuestionarios contruidos Ad Hoc.

Finalmente, se presentan los resultados esperados, con el objetivo de analizar los logros alcanzados con respecto a la implementación de las capacitaciones. Además, se incluye el apartado de conclusión del trabajo, que analiza los beneficios y las limitaciones de las capacitaciones, así como sugerencias específicas para la mejora continua del hostel.

Línea Temática Estratégica

La línea temática estratégica seleccionada para la realización del siguiente trabajo se centra en la “*Intervención de un aspecto del desarrollo organizacional*”. Según Ponce et al (2022), el desarrollo organizacional (D.O) es considerada fundamental para las empresas, ya que implica un proceso continuo de adaptación al entorno y la implementación de diversas perspectivas para resolver problemas y reducir riesgos utilizando un conjunto de herramientas que brindan técnicas para lograr los objetivos propuestos en una organización.

Desde un punto de vista conceptual, el D.O se define como “una estrategia actual utilizada a nivel organizacional para desarrollar un cambio controlado con la finalidad de impulsar al personal de una empresa para obtener aún mejores resultados” (Ponce et al., 2022, p 1208). Sumado a eso Armijos et al., (2020), comenta que el D.O involucra implementaciones de cambios positivos destinados a ayudar a la organización a alcanzar sus metas y superar obstáculos, como en aspectos que involucren la interacción entre empleados o fomentar una mentalidad positiva.

Una característica distintiva del D.O es su enfoque en el cambio participativo y planificado, involucrando a todos los miembros de una organización en el proceso de modificación y fomentando así un mayor compromiso. Asimismo, es considerado un proceso continuo y multidimensional, ya que se basa en una variedad de teorías y enfoques, tales como la teoría de sistemas, la psicología organizacional, la teoría del cambio y la teoría del aprendizaje organizacional, proporcionando así herramientas claves para la comprensión de los desafíos que enfrentan las organizaciones (Armijos et al., 2020).

Por otro lado, Chiavenato (2017) señala que el D.O ocurre en un tiempo cambiante, en donde puede suceder que se definen nuevas metas, se van creando nuevos departamentos en las organizaciones o los trabajadores experimentan desarrollo personal, adquiriendo conocimiento y adaptando sus objetivos. Destaca que la estrategia se aplica cuando el cambio es intencional y anticipado, es decir, dentro del ámbito organizacional, el D.O busca proporcionar a cada empresa una dirección estratégica adecuada que se ajuste a las necesidades internas y externas, utilizando herramientas efectivas que favorezcan la toma de decisiones, incluso puede llegar a mejorar el rendimiento y la cultura de la organización.

Sumado a eso, el D.O se relaciona con los principios de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), alineándose con la búsqueda de condiciones laborales justas y equitativas para todos los trabajadores. La OIT explica que el desarrollo de políticas y prácticas laborales fomentan un ambiente de trabajo seguro, saludable y productivo. Al incorporar los principios de la OIT en la estrategia del desarrollo organizacional, las organizaciones llegan a fortalecer su compromiso con la responsabilidad social, bienestar general laboral y promoción de prácticas laborales sostenibles (OIT, 2020).

Ahora bien, se menciona que el componente humano es fundamental en el D.O, ya que es considerado clave a la hora de alcanzar un mayor éxito. Por lo tanto, cada organización debe estar enfocada en la motivación, el compromiso y otros factores que mejoren el trabajo grupal y personal (Ponce et al., 2022). Asimismo, Chiavenato (2017) indica que la psicología en el ámbito organizacional es clave, en donde la comprensión de las interacciones grupales, los procesos de motivación y la resolución de conflictos son aspectos esenciales que la psicología organizacional aborda.

Para finalizar, al integrar aspectos psicológicos en la estrategia D.O, las empresas obtienen una visión más completa y efectiva de cómo afectan las intervenciones en el bienestar y el desempeño de sus empleados. Además, al considerar factores psicológicos (actitudes, percepciones, emociones) de los trabajadores dentro de una organización, pueden diseñarse programas de desarrollo más personalizados y adaptados a las necesidades específicas de cada equipo o área. La aplicación de la psicología organizacional en el D.O contribuye a cultivar un entorno laboral más saludable, productivo y satisfactorio para los trabajadores como a la organización en conjunto (Valero, 2019).

Síntesis de la Organización

La institución seleccionada para efectuar el siguiente trabajo es el hostel denominado “Las Golondrinas”, situado en Bialeto Massé, Provincia de Córdoba, en la costa norte del Lago San Roque, en la desembocadura del río Cosquín. Se encuentra ubicado aproximadamente a 45 km de la ciudad de Córdoba, a 22 km de Villa Carlos Paz, a 7 km de Cosquín y a 30 km de La Falda.

La localidad cuenta con más de 10.000 habitantes permanentes y lleva el nombre del Dr. Juan Bialeto Massé, quien en la década de 1880 llegó al Valle de Punilla para ejecutar proyectos de irrigación y suministro de agua para Córdoba. El embalse San Roque, su obra más destacada, inaugurada en 1883, fue el primer lago artificial en América Latina y al ser construido con materiales nacionales de gran envergadura, fue considerado como una de las obras más importantes en su momento (Universidad Siglo 21, 2019).

Acerca del movimiento turístico de la localidad, los alojamientos turísticos superan ampliamente el número de los establecimientos habilitados, donde durante los meses de enero y febrero del año 2020, el municipio de la Falda registró alrededor de 20.000 pernотaciones, mientras que en Villa Carlos Paz superó los 615.000, suponiendo así por los resultados una idea del flujo turístico típico en el área.

El hostel mencionado “no forma parte de las asociaciones hoteleras que se encuentran dentro de la Federación Empresarial Hotelera Gastronómica de la República Argentina (FEHGRA)” (Universidad Siglo 21, 2019, p. 7-8). Sin embargo, existe la iniciativa de conformar la Cámara de Turismo en un futuro cercano.

Se distingue una constante interacción que conlleva el hostel con otros establecimientos turísticos, caracterizado por una dinámica de colaboración en lugar de competencia, manifestándose en el abordaje conjunto de diversas situaciones para satisfacer las necesidades de los visitantes.

El prestigio del establecimiento se fundamenta en la notable cantidad de pasajeros que llegan a través de referencias de la comunidad local. Los referentes identifican el lugar como una opción confiable donde sus seres queridos pueden alojarse y sentirse cómodos. No obstante, para una porción significativa de la comunidad local, el establecimiento es percibido como distante, asociado a un ambiente elitista en donde no se encontrarían cómodos (Universidad Siglo 21, 2019).

El primer propietario del establecimiento fue Don Nicolás Paoli, siendo conocida en aquellos tiempos la quinta con el nombre “El Palomar” en donde se realizaban trabajos de agricultura y ganadería. Con el transcurso de los años, la propiedad fue adquirida por la familia Navarro, quienes la mantuvieron en su posesión durante varias generaciones empleando en el edificio una escuela primaria de la localidad. En el año 2000, el Dr. Fernando Morínigo adquirió la propiedad, dando origen al hospedaje de veraneo conocido como “Castillo Las Golondrinas”.

Al concluir el primer año desde la inauguración del hospedaje, surgieron discrepancias con el primer equipo directivo debido a problemas en la gestión financiera. Ante esta situación, se decidió cambiar al equipo asumiendo otros parientes en su lugar hasta el año 2005, en el que surgieron nuevos conflictos, atribuidos al deterioro en la relación con el propietario. Tras superar esa etapa, se designaron nuevos gerentes hasta el fallecimiento del Dr. Morínigo.

Doce años más tarde, tras el fallecimiento del Dr. Moríngino, su hijo Marcos decidió asumir el liderazgo del negocio familiar, un momento considerado crítico debido a la pérdida de su padre, la situación financiera precaria del establecimiento y su limitado conocimiento del sector. Se comprometió con la dirección del negocio y empezó a consolidar la visión de lo que hoy es conocido como “Las Golondrinas hostel” (Las Golondrinas Hostel, 2020).

Figura N°1:

Logo del Hostal de Las Golondrinas



Nota. La imagen muestra el logo del hostel Las Golondrinas. Tomado de *Las Golondrinas hostel*, s. f., <https://www.hostalgolondrinas.com.ar>

Con respecto a los mandatos institucionales dentro de la organización se localiza en la página web del Hostal Las Golondrinas (2020) su propósito, la visión, la misión y los valores del hostel:

Como propósito: Proporcionar una experiencia de hospedaje única y satisfactoria, en un ambiente saludable, relajado y acogedor. Ofrecer un espacio con servicios para reuniones y encuentros, el entorno tranquilo favorece la concentración, la comunicación y fomenta la creación de lazos.

Como visión: Ser la principal elección en hospedaje y el espacio óptimo para reuniones, eventos, capacitaciones y retiros en el corazón de Punilla. Respalda y promueve la cultura y la producción local y familiar. Aspirar a consolidar a Las Golondrinas como una marca que encarna la misión y valores.

Como misión: Generar experiencias únicas donde el huésped tiene la oportunidad de reconectarse consigo mismo y con los demás, permitiendo una estadía que les permite sumergirse en la serenidad del entorno “el río, la tranquilidad, los pájaros, la naturaleza”. Se propone dejar de lado las distracciones constantes de la vida moderna para experimentar la sensación de vivir.

Como valores: Respeto - fomentar relaciones armoniosas priorizando la cordialidad y la tolerancia entre nosotros y hacia nuestros clientes. Sinceridad - brindar un servicio de excelencia con total transparencia. Gratitud - hacia nuestros clientes, proveedores, colegas, colaboradores, y comunidad. Equilibrio - entre ecología y confort, entre convivencia y libertad (Las Golondrinas Hostal, 2020).

El establecimiento se limita en un terreno de alrededor de 1.300 m² e incluye una casa original y un edificio más reciente construido en el año 2005, en donde en el piso superior se encuentran habitaciones y en el piso inferior la cocina y el comedor.

Cuenta con un salón de unos 70 a 80 m², con capacidad para cuarenta personas. Las instalaciones constan de un quincho con capacidad para veinte personas, un estacionamiento techado y un pequeño parque sectorizado que incluye una glorieta.

Figura N°2:*Hostal Las Golondrinas*

Nota. La imagen presenta una fotografía tomada desde un dron para visualizar la estructura del hostal. Tomado de *Las Golondrinas hostel, s. f.*, <https://www.hostalgolondrinas.com.ar/fotos/>

Los empleados del hostal se organizan en dos periodos temporales: alta demanda y fines de semana largos, durante las cuales la pareja propietaria trabaja a tiempo completo con el apoyo de 4 trabajadores, cuyas responsabilidades varían según el horario. Sin embargo, los propietarios llevan a cabo una centralización de las tareas durante la mayor cantidad de tiempo. Además, ninguno de los propietarios tiene estudios específicos sobre gestión hotelera. Con respecto al organigrama no se ha establecido un organigrama formal ya que no se encuentra planteada una departamentalización con puestos específicos ni técnicas administrativas hotelera.

Para finalizar, el hostal dispone de diversas plataformas de redes sociales para proporcionar información detallada y facilitar la realización de reservas. Entre ellas se incluyen el sitio web propio www.hostalgolondrinas.com.ar, en donde se facilita el acceso a WhatsApp para el contacto, su Instagram @hostalgolondrinas y Facebook @lasgolondrinashostal.

Delimitación de la Problemática

Basándose en los datos obtenidos del “Hostal Las Golondrinas” los propietarios del hostal comentan que carecen de un conocimiento adecuado sobre la gestión hotelera, causándoles una centralización sobre las tareas, los mismos expresan que trabajan a tiempo completo, cada uno con su propio ámbito de actividades y responsabilidades compartidas. Marcos uno de los propietarios revela que se ocupa principalmente del mantenimiento y coordinación, incluida la adquisición de materiales y Guadalupe su esposa y la segunda propietaria, gestiona la comunicación con los clientes, reservas, asignación de habitación y limpieza (Universidad Siglo 21, 2019).

Barreto y Azeglio (2013), señalan que una buena gestión del conocimiento dentro de las organizaciones permite desarrollar un mejor servicio, decisiones más eficaces y una mayor satisfacción de los clientes. Asimismo, Polanco Botella (2016) expresa que es fundamental implementar procedimientos para promover el desarrollo de conocimientos que promuevan el desempeño de los empleados en la industria hotelera, en donde la gerencia debe garantizar la capacitación en aspectos claves para mantener al personal actualizado y preparado, lo que beneficia la calidad del servicio, la satisfacción del cliente y la eficiencia de los trabajadores.

Sumado a lo anterior, es importante asumir que los propietarios del “Hostal las Golondrinas” adquieran una gestión del capital intelectual relacionado en gestión hotelera, debido a que la falta de conocimiento causa una limitación sobre la capacidad en aplicar las mejores prácticas en su hostal, lo que podría resultar decisiones poco efectivas y una administración deficiente en áreas claves como atención al cliente, gestión del personal y planificación.

A partir de una investigación realizada por González (2015) sobre “*Los beneficios de la capacitación y el desarrollo del personal de las pequeñas empresas*”, resalta el impacto de las capacitaciones en el desarrollo empresarial, llegando a la conclusión que la utilización de capacitaciones mejora los niveles personales y profesionales de los trabajadores y al cumplimiento de la visión en las organizaciones, lo que surgiría un aumento de la productividad a un 20% y reduciendo significativamente la rotación del personal.

Por otro lado, para Díaz (2021) la centralización está basada en procesos de administración y control de autoridad, donde en organizaciones centralizadas se observa un escaso flujo de ideas, una obstaculización de innovaciones y un escaso desempeño, ya que puede resultar cargas de trabajo excesivo. En el caso del hostel las Golondrinas, los propietarios tienden a asumir responsabilidades operativas y a realizar tareas en distintas áreas, en lugar de delegar estas responsabilidades al personal capacitado. Esto ocurre porque, de acuerdo con la teoría de los recursos y capacidades de Barney (1991), la escasez de recursos, incluyendo el conocimiento y la capacitación, provocan una centralización de la toma de decisiones, ya que las capacidades directivas dependen del conocimiento, habilidades y experiencia del personal en el cargo (Puche, 2021).

Para finalizar y resumir la problemática, la carga excesiva de trabajo para los propietarios por la falta de conocimiento sobre la gestión hotelera, les dificulta la atención y supervisión detallada de las operaciones del hostel, causando una falta de delegación efectiva, retraso en la toma de decisiones, insatisfacción laboral y baja calidad de servicio, lo que afectaría la reputación del hostel y un bajo desempeño en los propietarios y empleados.

Objetivos

Objetivo General

Incrementar el conocimiento y las aptitudes de los propietarios del Hostal Las Golondrinas para una mejor administración sobre gestión hotelera mediante el dispositivo de capacitación.

Objetivos Específicos

1. Capacitar a los propietarios en administración financiera y marketing digital.
2. Entrenar a los propietarios en habilidades interpersonales y liderazgo.
3. Preparar a los propietarios en toma de decisiones y manejo del estrés.

Justificación

Para comenzar, el aprendizaje es un proceso continuo que permite a las personas mantenerlas actualizadas constantemente y además en el ámbito organizacional genera personas eficaces, es decir, “realizan las tareas correctamente”, y en donde lo más importante es enseñar a las personas cómo y qué deben aprender. En las organizaciones el conocimiento se gestiona a través de la práctica, en donde tal conocimiento se traslada a los productos o servicios que llevan al mercado un valor real para los clientes (Palacios, 2009).

Si se retoma lo que aporta el autor y se lo une con la problemática identificada dentro del hostel, observamos que principalmente es importante que los propietarios tengan un conocimiento sobre la gestión hotelera, ya que la misma como expresan los autores Gonzáles y Aranda (2021), representa un desafío para cualquier empresa inmersa en la industria hotelera, dado que los servicios ofrecidos tienen el objetivo de satisfacer las expectativas y demandas de los clientes.

Por ello, Palacios (2009) destaca la importancia del conocimiento a través de la práctica, mostrando cómo el aprendizaje se traduce en valor para los clientes. Al combinar la misma con el concepto de gestión hotelera, Gonzáles y Aranda (2021), se evidencia la importancia que tienen los propietarios en adquirir conocimientos sobre gestión hotelera para enfrentar los desafíos presentes en el hostel las Golondrinas.

Con respecto a los beneficios que posee un hostel en una localidad, el autor Zambonino (2023), explica que la economía y el turismo se encuentran estrechamente relacionados y generan efectos positivos como el crecimiento económico y social en una localidad. De igual manera, Gamboa et al. (2021) aporta que el turismo es la única

actividad y producto de consumo donde el turista que se desplaza debe consumir en el lugar de hospedaje, contribuyendo así al producto interno bruto (PIB). En el caso de la provincia de Córdoba, el turismo tiene una importante participación en su economía, representando alrededor del 10.2% del PIB nacional. Además, en los hoteles se demostró un crecimiento del 34.24%, destacándose como un factor fundamental para el desarrollo económico de la región (Noticias Gobierno de Córdoba, 2021), por ende, es considerado un indicador clave para el crecimiento económico. De esta manera, un hotel bien gestionado puede fortalecer toda una cadena de valor turístico de la región.

Retomando lo explicado anteriormente, el plan de intervención tiene la posibilidad de generar impactos positivos, no solamente para los dueños y trabajadores directos, sino también para la comunidad local. Un servicio de mayor calidad podría atraerá a más visitantes, especialmente si se complementa con atractivos turísticos propios de la localidad. Este aumento en la cantidad de turistas podría reflejarse en una variación positiva del PIB local. Además, podría beneficiar a otros servicios involucrados en el sector turístico local, como por ejemplo proveedores, agencia de viajes, restaurantes y lugares de actividades turísticas.

Por otro lado, la utilización del dispositivo de capacitación es considerado una estrategia clave para lograr un capital intelectual que cumpla con las necesidades y retos que impone el cliente externo a la industria, se ha determinado que las empresas que invierten en el desarrollo del capital humano pueden llegar a aumentar su productividad hasta un 20% (González, 2015). Teniendo en cuenta que el fin último de la capacitación es garantizar el cumplimiento de la misión de la organización, es importante que sea una estrategia que forme parte de la organización en todos sus niveles y áreas y que se

desarrollen actividades que se adapten a las necesidades de las empresas de diferentes tamaños (González, 2015).

De modo que, la utilización del dispositivo de capacitación en el hostel Las Golondrinas que incluya en este caso la temática sobre gestión hotelera no solamente garantizará el cumplimiento de los objetivos internos del hostel, sino también puede servir como modelo para otras organizaciones de la industria hotelera con respecto a las actividades implementadas o los resultados.

Para concluir, es importante señalar nuevamente que la capacitación al ser una estrategia clave en cualquier organización, resulta indispensable medir el impacto que ha generado la misma, así como explican los autores Triana y Medina (2019), “la evaluación del impacto es un juicio de valoración sobre la dinámica de los cambios cuantitativos y cualitativos operados en las personas y las organizaciones beneficiadas por la acción de capacitación, estableciendo un vínculo de causalidad directo o indirecto” (p. 3). Remarcan que es un desafío, pero necesario ya que compara los objetivos, las personas involucradas y las acciones establecidas con las acciones que realizaban de antemano.

Siguiendo con los autores mencionados anteriormente, destacan que la evaluación permite medir, a lo largo de todo el proceso, los resultados y efectos de la capacitación. Por ello, luego de la realización de la capacitación, se implementa una herramienta de evaluación que ayudará a observar los resultados obtenidos de los propietarios del hostel Las Golondrinas.

Marco Teórico

1. Hostal

Según la reglamentación hotelera Ley N°18.828 promulgada en el año 1970, define al alojamiento turístico como un establecimiento que brinda servicios de hospedaje al turista por al menos una noche, además de ofrecer servicios adicionales. Las principales formas de alojamiento incluyen: hotel, hostería, motel, cabaña, albergue, hostal y apart hotel, con categorías que van de una hasta cinco estrellas, dependiendo de su tamaño y servicios que proporcionen (Ley 18828, 1970).

1.1. Concepto de Hostal

El origen etimológico de la palabra hostal deriva del latín “hospitalis” que se traduce como departamento para visitas, a su vez deriva del sustantivo “hostes” que es sinónimo de huésped (Porto y Merina, 2020).

Un hostal posee una categoría menor a la que ostenta un hotel. Es considerado un lugar en donde un viajero puede pernoctar y disfrutar de determinadas comodidades, brindando accesos a una cama para descansar, un baño que puede ser privado o compartido y desayunos. Infraestructuralmente pueden incluirse espacios de uso común como cocina, sala de estar o un salón de juegos. Al ofrecer menos servicios que un hotel, los hostales constituyen una opción de alojamiento más económico (Porto y Merina, 2020).

1.2. Gestión hotelera

González y Aranda (2021) expresan que, en los últimos años, ha surgido un crecimiento de interés sobre la gestión hotelera para el conocimiento en turismo y

hotelería, con el objetivo de satisfacer demandas del servicio al cliente, seguridad, comodidades básicas, entre otros. La gestión en los hoteles se caracteriza como un modelo que prioriza aspectos que están enfocados en los clientes y a la calidad del servicio proporcionado, ya que la calidad es la medida por la cual la empresa satisface las necesidades y expectativas de los clientes turistas, tratándose de aspectos materiales y funcionales.

Los autores mencionados anteriormente explican que la gestión hotelera propone herramientas que se interrelaciona con los aspectos principales de toda gestión empresarial, es decir, por un lado, la orientación estratégica, el personal y los sistemas, y por el otro, las necesidades que manifiesta el mercado.

2. Psicología Organizacional/Laboral

La ley del ejercicio profesional de la psicología 7.106, promulgada en Córdoba en 1984, en su artículo 2 postula: “El ejercicio de la Psicología se desarrollará en los niveles individual, grupal, institucional y comunitario, ya sea en forma pública o privada, en las áreas de la Psicología Clínica, Educacional, Laboral, Jurídica y Social” (Ley 7106, 1984, p.1). Además, agrega que se entiende por área de la psicología laboral a “la esfera de acción que se realiza en las Instituciones donde están implicadas actividades vinculadas al trabajo, en gabinetes e instituciones creadas a tal fin y en la práctica privada de la profesión” (Ley 7106, 1984, p.1).

Hoy en día es esencial que la gerencia de cualquier empresa otorgue protagonismo a esta rama de la psicología, ya que es la ciencia actual que estudia al ser y cómo se va a desempeñar en el puesto de trabajo, además de la relación con sus colegas. Igualmente, está encargada de estudiar cuál es la fórmula que permite aumentar

el desempeño de los trabajadores, mejorar el clima laboral y un mayor éxito en las organizaciones con respecto a la productividad y competitividad (Valero, 2019).

Siguiendo con Valero (2019) comenta que los cambios de gran magnitud en una organización impactan en las relaciones laborales e interpersonales, así como en los hábitos, actitudes y comportamientos de los miembros, generando transformaciones a nivel afectivo, emocional y psicológico que pueden manifestarse en preocupación, ansiedad, miedo e incertidumbre. La psicología organizacional es fundamental en la gestión de estos cambios, especialmente hoy en día que nos encontramos en un contexto de exigencias cambiantes y constantes debido a la globalización.

2.1. Áreas de la Psicología en el Ámbito Organizacional/Laboral

Se puede distinguir cinco áreas principales en las que se puede desenvolver los profesionales de la psicología en el ámbito Organizacional/Laboral (Universidad Internacional de Valencia, 2022):

- Reclutamiento: Los profesionales colaboran estrechamente con el departamento de recursos humanos para seleccionar y contratar personal. Esto implica definir el perfil del puesto, identificar las cualidades esenciales y llevar a cabo evaluaciones psicológicas y psicométricas.
- Satisfacción de los empleados en la empresa: Los especialistas se ocupan de evaluar el bienestar de los empleados y buscar formas de mejorar el clima de trabajo.
- Análisis del rendimiento: A través de evaluaciones de rendimiento, los profesionales identifican las áreas de mejora y los puntos fuertes de cada empleado.

Esta información se utiliza para tomar decisiones sobre los ascensos y compensaciones.

- Desarrollo y gestión organizacional: Esta área se centra en la estructura y productividad de la empresa. Los psicólogos evalúan la eficiencia, el rendimiento y la rentabilidad de la organización para tomar decisiones con relación a la cultura laboral y cambios estructurales.

- Capacitación y desarrollo: Los psicólogos organizacionales analizan los diversos roles laborales para determinar las habilidades y competencias necesarias. Esta información se utiliza para evaluar las aptitudes de los empleados y diseñar programas de entrenamiento.

3. Capacitación

La capacitación como disciplina, tiene un largo recorrido de experiencias y desarrollo. El estudio de la historia permite visualizar que, desde sus comienzos, la capacitación ha estado vinculada a actividades productivas de naturaleza familiar, basándose en el “aprender haciendo”. Los orígenes se pueden ubicar en los maestros de la filosofía clásica y de la pedagogía moderna, desde mediados del siglo XX, las prácticas de capacitación laboral se vieron influenciadas por los enfoques que provenían de las teorías administrativas, psicológicas y pedagógicas (Mitnik y Coria, 2006).

Desde sus orígenes en la edad media, se encontraba relacionada a la producción y al trabajo; esto se visualizaba en los talleres artesanales en lo que se encontraba una vinculación entre lo que se practicaba y lo que se sabía, en donde dicha transmisión se producía fuera del ámbito educativo y se daba en las familias y en los gremios. Por consecuencia de las crisis del feudalismo, se dio un incremento en la instrucción básica

y especializada, en donde nacen las “artes” y se consolidaron tres categorías laborales: Primero se encontraba el maestro que era el propietario de la vivienda y las herramientas, en segundo lugar, los aprendices quienes vivían con el maestro y aprendían los secretos del oficio y por último, los oficiales quienes ya habían completado el aprendizaje del oficio sin llegar a ser maestros, ya que para llegar a esa etapa tenían que mostrar una obra maestra y los maestros debían aprobarlos (Mitnik y Coria, 2006).

A partir de la Revolución Industrial y la emergencia del aula es lo que marca el proceso de transformación de la capacitación laboral, en donde en el año 1800 se crearon las “escuelas”, que son fábricas en donde los trabajadores eran capacitados en aulas dentro de las fábricas y permitía capacitar a muchos trabajadores al mismo tiempo con un solo capacitador (Mitnik y Coria, 2006).

Para finalizar, hacia principios del siglo XX se configura la práctica de capacitación “cerca del trabajo”, para superar las limitaciones que esto conllevaba, combinando así los beneficios de la capacitación en el aula y el trabajo. La idea se concreta al ubicar las aulas cerca de los departamentos para los cuales se capacita a los trabajadores y acondicionadas con maquinarias similar a la utilizada en la producción (Mitnik y Coria, 2006).

3.1. Concepto de Capacitación

La capacitación para Chiavenato (2016), es la educación profesional para la adaptación de la persona a un puesto o función. Sus objetivos se dirigen al corto plazo, son restringidos e inmediatos, y buscan proporcionar los elementos esenciales para el ejercicio de un puesto. En las empresas, la capacitación suele delegarse al jefe superior

inmediato de quien ocupa un puesto, de igual manera se puede aplicar a todos los niveles de la empresa. Profundiza la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias.

Nos encontramos con una necesidad de capacitación cuando una función o tarea requerida para la organización no se desempeña o no se puede desempeñar con la calidad necesaria, por consecuencia de un carecimiento de conocimientos, habilidades o actitudes requeridas del trabajador para su correcta ejecución en dicho nivel (Blake, 2000).

3.2. Contenido de la Capacitación

Como expresa Chiavenato (2017) la capacitación abarca cuatro formas de contenido:

1. Transmisión de la información: El contenido es el elemento esencial de muchos programas de capacitación, el reto está en repartir la información como un conjunto de conocimientos entre los trabajadores. Normalmente, la información es general, de preferencia sobre el trabajo, como información respecto de la empresa, sus productos y servicios, su organización, políticas, reglas y reglamentos, etcétera. También puede cubrir la transmisión de nuevos conocimientos.

2. Desarrollo de habilidades: Sobre todo, las habilidades, destrezas y conocimientos directamente relacionados con el desempeño del puesto presente o de posibles funciones futuras. Se trata de una capacitación orientada directamente hacia las tareas y operaciones que se realizan.

3. Desarrollo o modificación de actitudes: Es decir, modificar actitudes negativas de los trabajadores para convertirlas en otras más favorables. Puede implicar la adquisición de nuevos hábitos y actitudes, sobre todo en relación con los clientes o usuarios (como la capacitación de vendedores, cajeros, etc.) o técnicas de ventas.

4. Desarrollo de conceptos: La capacitación puede dirigirse a elevar la capacidad de abstracción y la concepción de ideas, ya sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica de la administración o para elevar el nivel de generalización para desarrollar gerentes que piensen en términos globales y amplios.

3.3. Objetivos de la Capacitación

Según Chiavenato (2017) la capacitación posee tres objetivos principales de la utilización de la misma en una organización:

- a. Preparar a las personas para la realización de diversas tareas del puesto.
- b. Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y/o para funciones más complejas y elevadas.
- c. Cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentar la motivación.

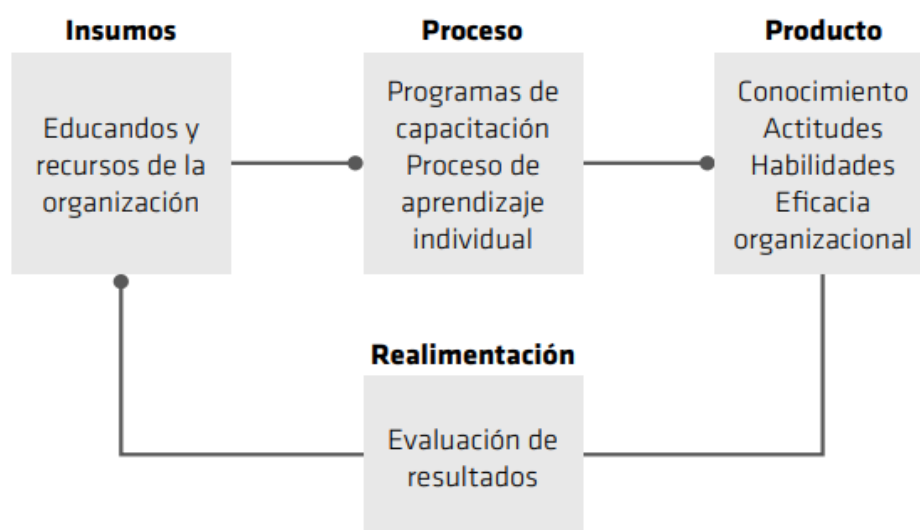
3.4. Ciclo de Capacitación

Continuando con el autor citado anteriormente, explica que la capacitación es un recurso intencional que proporciona los medios para facilitar el aprendizaje. Debe dirigir las experiencias de aprendizaje en un sentido positivo y útil, completarlas y reforzarlas con una actividad planeada, con el objetivo de que los trabajadores desarrollen más rápido sus conocimientos.

El proceso de capacitación se asimila a un modelo de sistema abierto, cuyos componentes son los insumos (entradas o inputs) haciendo referencia a los recursos, conocimientos e información que va a proporcionar, por otro lado los procesos u operaciones (throughputs) que son los programas de capacitación y enseñanza, luego los productos (salidas u outputs) que es el personal capacitado con sus conocimientos y competencias, y por último la realimentación (feedback) que son las evaluaciones de los procedimientos y resultados de la capacitación. Se visualiza el proceso de capacitación como un sistema abierto en la Figura N°3 (Chiavenato, 2017).

Figura N°3:

La capacitación como sistema abierto



Nota. La imagen muestra el proceso de las capacitaciones como un sistema abierto teniendo en cuenta insumos, procesos, producto y retroalimentación. Tomado de *Administración de Recursos Humanos* (p.324), por I. Chiavenato, 2017, McGraw-Hill Interamericana Editores.

3.5. *Procesos de la Capacitación*

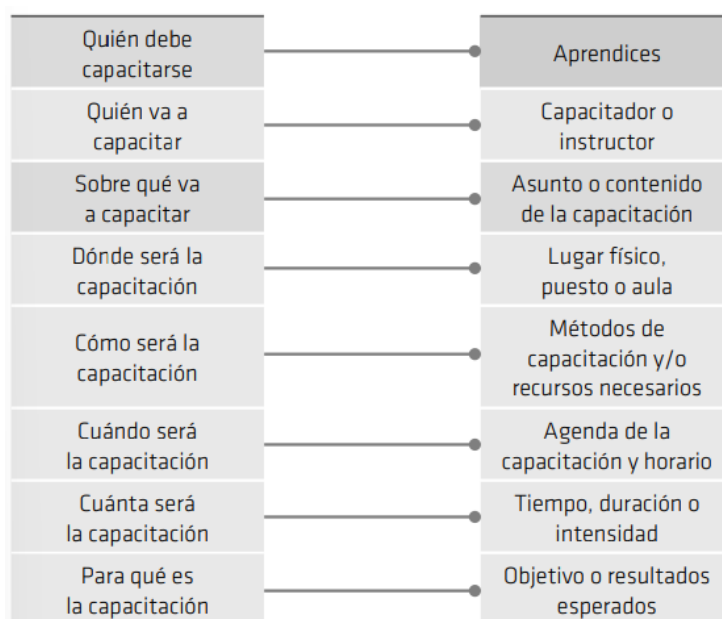
Según Chiavenato (2017) la capacitación implica un proceso de cuatro etapas:

En primera instancia se encuentra la detección de las necesidades para la realización de la capacitación y hace referencia al diagnóstico preliminar necesario que requiere sustentarse de información pertinente de la organización. Luego de la obtención de información sobre las necesidades, se encuentra como segundo punto la programación de la capacitación, es decir, la elección y prescripción de los medios de atención para cubrir las necesidades señaladas o percibidas.

Antes de realizar la programación de la capacitación Chiavenato (2017) expone que se debe tener en claro las respuestas de las siguientes preguntas: qué se debe enseñar, quién debe enseñar y quién aprender, cuándo se debe enseñar, en dónde y cómo se debe enseñar. Se visualizan las mismas en la Figura N°4.

Figura N°4:

Puntos principales para el programa de capacitación



Nota. La imagen presenta a detalle las preguntas y las respuestas que se deben tener en cuenta antes de realizar una capacitación. Tomado de *Administración de Recursos Humanos* (p.331), por I. Chiavenato, 2017, McGraw-Hill Interamericana Editores.

El siguiente paso del proceso de capacitación, una vez diagnosticadas las necesidades y elaborado el programa de capacitación, es la ejecución o realización de la capacitación, conformado por el instructor que hace referencia a las personas que cuentan con experiencia o están especializados en determinada actividad y, por otro lado, los aprendices que son las personas que necesitan aprender o mejorar sus conocimientos sobre alguna actividad o labor (Chiavenato, 2017).

Para finalizar, la última etapa del proceso de capacitación es la evaluación de los resultados, ya que el programa debe incluir la evaluación de su eficiencia, la cual se considera dos puntos importantes:

1. Constatar si la capacitación produjo las modificaciones deseadas en la conducta de los empleados.
2. Verificar si los resultados de la capacitación tienen relación con la consecuencia de las metas de la empresa.

Plan de Acción

A continuación, se describe las actividades a realizar para cumplir los objetivos propuestos mediante el dispositivo de capacitación para los propietarios del hostel Marcos y Guadalupe sobre gestión hotelera y el desarrollo de una herramienta de evaluación que permita medir la efectividad de la formación en el Hostal Las Golondrinas.

Las capacitaciones se llevarán principalmente a cabo durante la temporada baja, ya que se encuentra beneficio porque el hostel tiene menos huéspedes, lo que significa menos demanda de trabajo a los propietarios, más disponibilidad de espacios, mayor participación y se lograría prepararlos para la temporada alta. Las capacitaciones constan de 2 (dos) encuentros en el salón de eventos que dispone el hostel.

El primer encuentro en la etapa N° 1 va a consistir en capacitar a los propietarios sobre gestión hotelera junto a un licenciado en turismo, abordando temáticas relacionadas a la administración financiera y el marketing digital, mientras que en la etapa N° 2 de la capacitación, la licenciada en psicología aporta conceptos claves sobre el marketing y su influencia en el comportamiento del consumidor, la psicología del color, la psicología del consumidor y por último, la importancia de las habilidades interpersonales para fortalecer la relación con clientes y trabajadores.

El segundo encuentro se va a dividir en tres etapas, en la etapa N° 1, se centrará en la temática de habilidades de liderazgo, donde se presentará un video informativo, se ofrecerán definiciones correspondientes, se incluirá un cuestionario y se proporcionará una guía detallada sobre los distintos estilos de liderazgo. En la etapa N° 2, se abordará la toma de decisiones, aportando conceptos y problemáticas claves para que los

propietarios resuelvan esta consigna, a través de un Power Point se explicará definiciones, pasos y características de la toma de decisión. Finalmente, la etapa N° 3 se enfocará en el manejo del estrés, esta etapa incluirá técnicas, riesgos que puede causar, y concluirá con una guía que ofrecerá diversas técnicas de relajación.

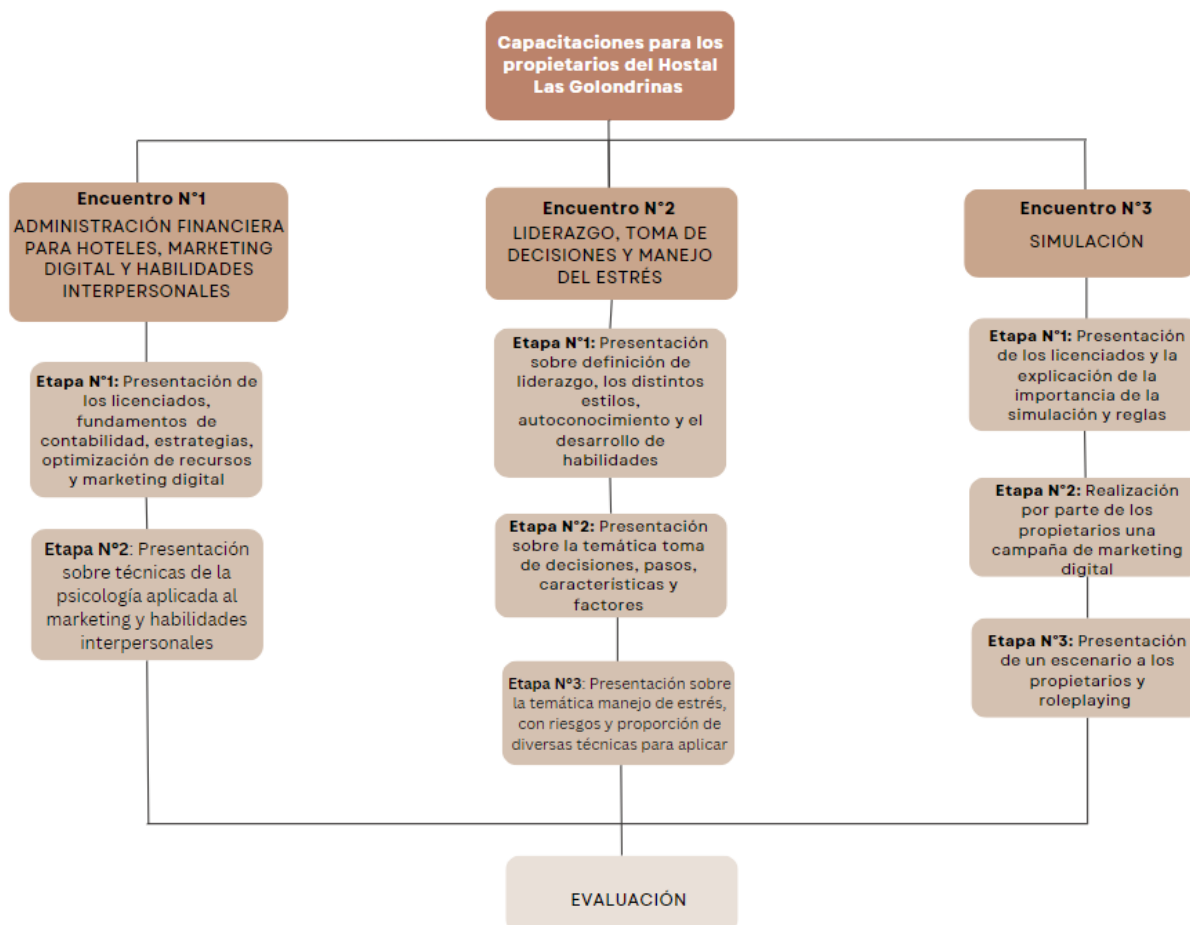
Para finalizar se realizará un tercer y último encuentro creando una simulación como herramienta de evaluación sobre los conceptos proporcionados a los propietarios para evaluar la efectividad de las capacitaciones.

Objetivo Especifico N°1	Actividades
Ofrecer información a los propietarios sobre administración financiera, marketing digital, habilidades interpersonales, liderazgo, toma de decisiones y manejo del estrés, para una mejor comprensión en estas áreas.	Primer encuentro de capacitación sobre gestión hotelera, marketing digital y habilidades interpersonales desde la psicología junto a un licenciado en turismo. Segundo encuentro con temáticas de habilidades de liderazgo, toma de decisiones y manejo del estrés.
Objetivo específico N°2	Actividad
Construir una herramienta de evaluación que analice el impacto de las acciones de las capacitaciones implementadas en los propietarios.	Tercer encuentro con a una simulación sobre los conceptos brindados a los propietarios para evaluar la efectividad de las capacitaciones.

Actividades

En la siguiente imagen de un mapa conceptual se resumen los encuentros que se realizarán, junto con las temáticas proporcionadas.

Figura N°5:



Estructura de división de las capacitaciones

Nota. La imagen muestra un mapa conceptual que especifica cada uno de los encuentros, detallando las temáticas proporcionadas y las etapas, así también explicando que luego de la realización tendrán un espacio de evaluación.

Actividad / Encuentro N°1:

En este encuentro que se realiza para los propietarios Marcos y Guadalupe, se dividirá en 2 (dos) etapas, con un tiempo estimado total de 4 horas.

Tema: Administración financiera para hoteles, marketing digital y habilidades interpersonales

Objetivo: Proporcionar a los propietarios conocimientos sobre contabilidad y finanzas en la industria hotelera, reducción de costos, optimización de recursos, marketing digital y la importancia de las habilidades interpersonales para fortalecer las relaciones.

Etapa N°1: Finanzas y Marketing: ¡Potencia tu Negocio!

- Tiempo estimado: 2 horas
- Recursos humanos: Lic. En psicología (coordinador) y Lic. En turismo (acompañante)
- Recursos materiales: Salón de evento, sillas, proyector, computadora con software, hojas de cálculo y bibliografía y software de diseño gráfico.
- Recurso de contenido: Manual de gestión financiera (resumen de conceptos claves que proporciona el licenciado en turismo con ejemplos prácticos y estudios de caso)

Instrucciones:

El encuentro va a comenzar con una bienvenida a los propietarios y se presentará el Licenciado en turismo, explicando los objetivos y la importancia de la administración financiera en el ámbito hotelero. El acompañante va a explicarles los conceptos claves como “ingresos, costos, gastos y beneficios”, además de proporcionarles a los participantes ejercicios en hojas de cálculo. Seguidamente, les va a aportar herramientas para la utilización de recursos eficientes y técnicas de negociación.

Al concluir el primer tema, el licenciado en turismo continuara explicando la segunda temática clave que es la del “marketing digital”, suministrando definición y ventajas sobre el marketing en el mundo hotelero y sus principales estrategias. Se va a tomar en cuenta estrategias de distintas campañas hoteleras para que los propietarios comprendan cómo aplicar el marketing en su hostel de manera efectiva, además de mostrarles principales redes sociales que se encuentran en auge hoy en día y plataformas para una buena gestión en redes.

Al finalizar el primer turno se abrirá un espacio para aclarar dudas.

Luego se les proporciona a los propietarios un descanso de 15 minutos para continuar con la próxima temática.

Etapa N°2: Interacción Hotelera – Estrategias psicológicas

- Tiempo estimado: 2 horas
- Recursos humanos: Lic. En psicología (coordinadora)
- Recursos materiales: Salón de evento, sillas, proyector, computadora con acceso a internet, bibliografía y power point.
- Recursos de contenido: Plantilla de campaña publicitaria (Apéndice A)

Instrucciones:

Luego de los 15 minutos de descanso, se retoma en el salón de eventos la capacitación, la licenciada en psicología explica sobre la utilización de la psicología en el marketing y como la misma puede influir en el comportamiento del consumidor. Además, explicando diversas técnicas psicológicas aplicadas al marketing “psicología del color, psicología del consumidor, efectos psicológicos del marketing”, explicando

en como las técnicas psicológicas pueden aplicarse no solo en el marketing, sino también en el servicio, mejorando así la experiencia del cliente (Apéndice B).

Seguidamente, la coordinadora explica sobre las habilidades interpersonales, comenzando con la presentación del Power Point (Apéndice C) y destaca que las habilidades interpersonales son fundamentales para el éxito en cualquier ámbito laboral, y especialmente en el sector hotelero, donde la interacción con el equipo y los clientes es constante e importante. Luego de la demostración del power point, se ofrece diferentes escenarios para que los propietarios realicen, estos escenarios están diseñados para poner en práctica sus habilidades interpersonales:

Situación 1: Un cliente entra a la recepción molesto y necesita expresar su frustración sobre un problema con su habitación. La psicóloga explica “En esta primera situación deberán practicar la escucha activa”.

Situación 2: Durante un evento en el hostel, el personal se da cuenta que no hay suficientes sillas para los invitados. La psicóloga comenta “Un propietario debe coordinar con el equipo para resolver el problema y asegurar que todos los clientes se sientan cómodos”.

Situación 3: Dos clientes se quejan al mismo tiempo en la recepción sobre una confusión con sus reservas. La psicóloga expresa “Deberán manejar el conflicto de manera efectiva”.

Posteriormente, se lleva a cabo la simulación, donde un participante asume el rol del cliente y el otro el personal, en cada situación cambiarán de rol. Al finalizar cada simulación, los propietarios compartirán sus reflexiones. La coordinadora comparte observaciones y sugerencias basadas en las distintas interacciones.

Al finalizar el encuentro, se abre nuevamente un espacio de preguntas y se les dará la gracias a los propietarios por su atención y participación.

Cronograma del día del 1er encuentro:

Hora	Contenido
9:00 – 9:30	Presentación de los licenciados y explicar las temáticas sobre la capacitación y su importancia
9:30 – 10:45	El licenciado en turismo explica los conceptos claves como “ingresos, costos, gastos y beneficios”, además de entregarles a los participantes ejercicios en hojas de cálculo. Aportar herramientas para la utilización de recursos eficientes y técnicas de negociación y explica la importancia del marketing digital con respecto al uso de redes sociales, plataformas, diseño de anuncios
10:45 – 11:00	Descanso
11:00 – 13:00	La psicóloga les explicará sobre técnicas de psicología en marketing y una segunda temática que son las habilidades interpersonales junto a distintas simulaciones
13:00	Finalización del primer encuentro

Actividad / Encuentro N°2:

En este encuentro que se realiza para los propietarios Marcos y Guadalupe, se dividirá en 3 (tres) etapas, con un tiempo estimado de 4 horas en total.

Tema: Gestión en liderazgo, toma de decisiones y manejo del estrés.

Objetivo: Proporcionar a los propietarios conocimientos y herramientas prácticas sobre el liderazgo, la toma de decisión y manejo del estrés.

Etapa N°1: Líderes que inspiran

- Tiempo estimado: 1 hora y 30 minutos
- Recursos humanos: Lic. En psicología (coordinadora)
- Recursos materiales: Salón de evento, sillas, proyector, bibliografía, cuestionario sobre el estilo de liderazgo, video de YouTube y power point.
- Recursos de contenido: Guía detallada sobre los distintos estilos de liderazgo.

Instrucciones:

Cuando los propietarios se encuentren en el salón de eventos, se dará comienzo a la capacitación, primero con una breve bienvenida “Bienvenidos nuevamente, espero que se encuentren bien. Hoy vamos a profundizar cuestiones fundamentales sobre el liderazgo, vamos a explorar su definición, los distintos estilos, autoconocimiento y evaluar si su estilo actual de liderazgo es adecuado para las necesidades de su hostel o si es necesario considerar un cambio hacia otro enfoque. El objetivo es proporcionarles herramientas prácticas y conocimientos valiosos que puedan aplicar en su hostel”. Se dará comienzo con el power point diseñado por la coordinadora (Apéndice D).

A continuación, se le presentará un video sobre charlas TED, de “*Roselinde Torres: Qué se necesita para ser un gran líder*”, explica puntos clave para ser un gran líder en el siglo XXI (Apéndice E).

Seguidamente, se les explicará a los propietarios una definición de liderazgo y sus distintos estilos (transaccional, transformacional, laissez-faire y auténtico) con características particulares y ejemplos.

Posteriormente, la coordinadora les proporcionará un cuestionario “Código de liderazgo de Dave Ulrich” (Apéndice F) que solamente les tomará 15 minutos en responder, y tiene como objetivo comprender mejor sus características y con cuál estilo de liderazgo va más de la mano con su personalidad, habilidades, aptitudes, etc. Una vez identificado su estilo de liderazgo, se procederá a analizar si es el más adecuado para su hostel. Para ello, se plantearán preguntas diseñadas para explorar tanto fortalezas como áreas de mejora, tales como: ¿Qué aspectos de mi estilo de liderazgo son efectivos para la gestión del hostel? ¿Qué desafíos específicos encontré en el estilo actual?

Luego de contestar las preguntas, se procederá a diseñar un plan de gestión del cambio para mejorar o ajustar su estilo de liderazgo, en función de los resultados obtenidos. La coordinadora explicará:

“Perfecto, ya vamos concluyendo con la primera etapa. Ahora como último paso, me gustaría que identifiquen claramente qué aspectos de su estilo de liderazgo desean mejorar o, por el otro lado, qué nuevo estilo de liderazgo les gustaría incorporar. Es fundamental que definan un objetivo claro, alineado con las necesidades de su hostel. Por ejemplo, si desean ser un líder transaccional, deberán enfocarse en mejorar la motivación de los trabajadores, promoviendo un enfoque más participativo. Una vez definido su objetivo, piensen al menos en dos o tres acciones específicas que les ayuden a implementar el cambio que desean lograr, y escríbanlo. Luego, establezcan un cronograma para la implementación de cada acción, y finalmente, definan indicadores

de éxito. Por ejemplo, en un mes, a través de una encuesta de satisfacción, se podría evaluar si aumentó la motivación del equipo o si hay una mayor participación”. Una vez finalizado el plan de gestión del cambio, se habilitará un tiempo de 5 a 10 minutos para que los participantes presenten sus ideas y reciban retroalimentación.

Finalizando esta primera etapa, se les entregará a los propietarios “una guía detallada sobre los distintos estilos de liderazgo” (Apéndice G). Se les proporciona un descanso de 15 minutos para luego continuar con el proceso de capacitación.

Etapa N°2: Elegir con sabiduría

- Tiempo estimado: 1 hora
- Recursos humanos: Lic. En psicología (coordinadora)
- Recursos materiales: Salón de evento, sillas, proyector, bibliografía y power point.
- Recursos de contenido: Plantilla de toma de decisiones.

Instrucciones:

Luego del descanso, se retomará la capacitación con la segunda temática “toma de decisión”. La Lic. en psicología, comenzará con una breve introducción sobre la importancia de la toma de decisión y se les proporcionará una serie de problemáticas para que resuelvan en el salón de eventos del hostel. Primero, deberán escribir sus decisiones en un papel y luego discutirlos de forma oral.

La primera problemática sería: “Un huésped ha sido grosero y exigente, generando un ambiente tenso en el hostel. El personal no sabe cómo manejar la situación y teme que otros huéspedes se sientan incómodos ¿Qué pasos seguirían para

abordar el comportamiento del huésped problemático sin comprometer la experiencia de otros huéspedes?”, otra problemática es “Un nuevo hostel ha abierto en la misma zona, ofreciendo precios más bajos y servicios adicionales ¿Qué estrategias implementarían para diferenciarse de la competencia, mantener la lealtad de los clientes y mejorar la propuesta del otro hostel?”, la última problemática es “El personal del hostel tiene dificultades para manejar su tiempo eficientemente, lo que lleva a retrasos en el servicio y una atención al cliente deficiente ¿Qué estrategias implementarían para mejorar el uso del tiempo del personal y asegurar un servicio más eficaz?.

Luego de presentar las problemáticas, los propietarios discutirán las decisiones y la coordinadora intervendrá para hacer preguntas y guiarlos. Acto seguido, la coordinadora enseñará un power point con la definición de toma de decisiones, los pasos y las características.

Finalmente, se hará el cierre de la temática con una reflexión sobre lo aprendido, se les proporcionará una planilla con los conceptos dados (Apéndice H) y se abrirá un breve espacio para preguntas y comentarios, para dar continuación al próximo y última temática.

Etapa N°3: Estrés bajo control

- Tiempo estimado: 1 horas
- Recursos humanos: Lic. En psicología (coordinadora)
- Recursos materiales: Salón de evento, sillas, proyector, bibliografía y power point.
- Recursos de contenido: Guía de diferentes técnicas de relajación.

Instrucciones:

Para este turno la coordinadora comentará “perfecto, vamos muy bien, ahora solo nos queda la última temática, que hace referencia al manejo del estrés, exploraremos técnicas efectivas para reducir el estrés”.

Luego de la aclaración, se les propondrá a los propietarios que expliquen las principales fuentes de estrés en su trabajo diario en el hostel para realizar una lluvia de ideas sobre las situaciones, al finalizar la actividad, la coordinadora presentará los riesgos que causa el estrés y les proporcionará una guía con diversas técnicas de relajación (Apéndice I).

Para finalizar, se abrirá nuevamente un espacio para preguntas y comentarios.

Cronograma del día sobre el 2do encuentro:

Hora	Contenido
9:00 – 9:15	Explicación de la psicóloga sobre la importancia de integrar las habilidades de liderazgo, toma de decisión y manejo del estrés
9:15 – 10:35	Fundamentación del liderazgo (definición y estilo de liderazgo, características, autoconocimiento, etc)
10:35 – 10:50	Descanso
10:50 – 11:50	Modelo para las tomas de decisiones, factores que influyen y herramientas para una toma de decisión segura
11:50 – 12:30	Identificación sobre fuentes de estrés en el hostel, técnicas de manejo del estrés y estrategias
12:30 – 13:00	Conclusión y feedback - Finalización

Actividad / Encuentro N°3: Simulación

En este encuentro que se realiza para los propietarios Marcos y Guadalupe, se dividirá en 3 (tres) etapas, con un tiempo estimado de 4 horas y 45 minutos en total.

Tema: Simulación practica para los propietarios sobre las temáticas que se dictaron en el encuentro N°1 y 2.

Objetivo: Aplicar los conocimientos adquiridas sobre las temáticas explicadas, proporcionar experiencias prácticas y evaluar las capacitaciones.

Etaa N°1: Introducción a la simulación

- Tiempo estimado: 30 minutos
- Recursos humanos: Lic. En psicología (coordinadora) y Lic. En turismo (acompañante)
- Recursos materiales: Salón de evento y sillas.

Instrucciones:

Se les da la bienvenida a los propietarios nuevamente, los licenciados en conjunto explican la importancia de la simulación y la dinámica.

“Bienvenidos nuevamente espero que se encuentren bien, hoy realizaremos distintas simulaciones con respecto a los temas proporcionados en las capacitaciones anteriores, esta simulación es importante ya que, les permite practicar en un lugar seguro errores sin consecuencias graves, les proporciona una experiencia de aprendizaje practico e interactivo, les ayuda a desarrollar habilidades y además tienen un espacio de retroalimentación inmediata. La simulación la vamos a dividir en dos etapas, en la

primera etapa se llama hora de diseñar, cada uno de ustedes debe realizar individualmente una campaña de marketing digital utilizando recursos de su interés y en la segunda etapa luego de un descanso, deben ser líderes, tomar decisiones y manejar el estrés, en donde se presenta distintos escenarios, deberán trabajar en conjunto y realizar role playing. Si tienen alguna duda pueden preguntar ahora, sino arrancamos con el tercer y último encuentro”.

Etapa N°2: Fase 1 – Hora de diseñar

- Tiempo estimado: 1 hora
- Recursos humanos: Lic. En psicología (coordinadora) y Lic. En turismo (acompañante)
- Recursos materiales: Salón de evento, sillas, proyector, computadora con acceso a internet, software de diseño gráfico, papel y lápiz.

Instrucciones:

Posteriormente a la introducción, se dividen a los propietarios para que cada uno realice una campaña de marketing digital con el objetivo de promocionar su hostel. El encuentro N°1 sobre “marketing digital y las diversas técnicas psicológicas aplicadas al marketing” será fundamental para la creatividad de la campaña.

En un primer paso, se les pedirá a los propietarios que determinen los objetivos de su campaña y la audiencia a la que quieren llegar, teniendo en cuenta la temática de “la psicología del consumidor”. Luego, deberán definir los lineamientos de su campaña, incluyendo objetivos, mensaje central y presupuesto. Se les explicará que estos

lineamientos serán fundamentales para el profesional de marketing que se contratará en el futuro desarrolle una campaña efectiva que refleje la visión de los propietarios.

Finalmente, cada propietario presentará su campaña ante los licenciados y al finalizar cada uno, se abrirá un espacio de preguntas y respuestas para recibir comentarios.

Se les da un descanso de 15 minutos antes de comenzar con el tercer y último encuentro.

Etapa N°3: Fase 2 – Hora de ser líder, tomar decisiones y manejar tu estrés

- Tiempo estimado: 1 hora y media
- Recursos humanos: Lic. En psicología (coordinadora)
- Recursos materiales: Salón de evento, sillas, proyector y escenario de simulación.

Instrucciones:

Luego del descanso de 15 minutos, se retomará la simulación con el objetivo de evaluar los conocimientos y habilidades que poseen los propietarios con los conceptos proporcionados en el encuentro N°2 sobre el liderazgo, toma de decisiones y manejos del estrés.

La coordinadora explica que se va a presentar un escenario en donde los participantes, deben enfrentar dos crisis en su hostel, la primera es un conflicto entre empleados y la segunda una queja importante de un cliente. Luego de explicar el caso y que los propietarios discutan entre ellos, deberán presentar sus decisiones en una hoja de papel, la licenciada al finalizar va a ofrecer una retroalimentación.

Luego de la simulación y el respectivo feedback, se da comienzo al role-playing en donde a los propietarios se les proporciona en un papel un estilo de liderazgo distinto y una situación que deben resolver (por ejemplo, motivar a un equipo, liderar un proyecto o manejar un conflicto entre los trabajadores). Los estilos de líderes se rotan para que los propietarios tengan la oportunidad de actuar la mayoría de estilos posibles, además la coordinadora les va a generar crisis sorpresas durante la simulación para que puedan utilizar las técnicas de manejo del estrés proporcionados en el encuentro N°2.

Al finalizar, se realiza una discusión sobre las distintas situaciones y los roles, proporcionando comentarios adicionales, finalizando así el cierre de la capacitación.

Cronograma del 3er día de capacitación:

Tiempo	Contenido
9.00 – 9:30	Los licenciados les darán una introducción sobre la importancia de la simulación y la explicación de las reglas
9.30 – 10.30	El licenciado en turismo explicará la primera simulación que va a consistir en la creación de una campaña de marketing digital
10.30 – 10.45	Descanso
10.45 – 12.15	La licenciada en psicología realizará un escenario y un roleplaying con respecto a la toma de decisiones, aplicación de los distintos estilos de liderazgo y manejo del estrés
12.15 – 12.45	Conclusión y feedback – Finalización del tercer encuentro

Diagrama de Gantt

ACTIVIDADES	Turno	MAYO	JUNIO
ENCUENTRO N°1	Reduce Costos, Maximiza Ganancias	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Conquista las Redes	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
ENCUENTRO N°2	Líderes que inspiran	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Elegir con sabiduría	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Estrés bajo control	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
ENCUENTRO N°3	Fase 1 - Hora del diseño	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
	Fase 2 - Hora de ser líder, elegir con sabiduría, estrés bajo control	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
FORMULARIOS DE EVALUACIÓN	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

Recursos

El hostel Las Golondrinas cuenta con materiales propios que serán brindados para la capacitación, tales como el salón de eventos, sillas, proyector y pantalla blanca.

Asimismo, se detallan los recursos necesarios para llevar a cabo la capacitación.

Recursos	Descripción	Cantidad
Humanos	Licenciada en Psicología (coordinadora)	1 (uno)
	Licenciado en Turismo (acompañante)	1 (uno)

Materiales / Técnicos	Sillas	2 (dos)
	Proyector	1 (uno)
	Salón de evento del hostel	1 (uno)
	Computadora	1 (uno)
	Internet	1 (uno)
	Parlante	1 (uno)
	Hojas	4 (cuatro)
	Lápices	2 (dos)
	Power Point	2 (dos)
	Hojas de cálculo	1 (uno)
	Software de diseño gráfico	1 (uno)
	Cuestionario sobre el estilo de liderazgo	2 (dos)
De contenido	Manual de gestión financiera	2 (dos)
	Plantilla de campaña publicitaria	2 (dos)
	Guía sobre los estilos de liderazgo	2 (dos)
	Plantilla de toma de decisiones	2 (dos)
	Guía de técnicas de relajación	2 (dos)

Presupuesto

Actividad	Duración	Costo (\$)		Costo Total Actividad
		Licenciados	Recursos materiales	
Encuentro N°1	4 horas	Lic. En turismo \$113.330 Lic. En psicología \$102.800	\$85.000	\$301.130
Encuentro N°2	4 horas	\$102.800	\$21.850	\$124.650
Encuentro N°3	4 horas y media	Lic. En turismo \$254.993 Lic. En psicología \$115.650	\$10.000	\$380.643
Evaluación	1 hora	\$25.700	\$2.500	\$28.200
COSTO TOTAL DEL PROYECTO		\$828.604	\$119.350	\$834.623

Con respecto a los aranceles profesionales mínimos de la Licenciada en Psicología, el Colegio de psicólogos de la provincia de Córdoba, establece que, a partir del 1 de junio de 2024 en el área de Psicología del Trabajo y las Organizaciones por conducción o coordinación de espacios de formación, el siguiente arancel mínimo: \$20.700 por hora. En total los encuentros serán de 13 horas y media de trabajo siendo así el presupuesto de: \$346.950 (\$25.700 por hora).

Acerca de los aranceles profesionales mínimo del Licenciado en Turismo, la Unión de Trabajadores del Turismo, Hoteleros y Gastronómicos de la República Argentina (UTHGRA) establece que a partir del 1 de mayo del 2024 en el área de Administrativo y Marketing el salario mínimo es \$56.665 por hora. En total los encuentros serán de 6 horas y media de trabajo, siendo el presupuesto de: \$ 339.990.

Evaluación

Luego de desarrollar las actividades y con el objetivo de analizar el impacto de las capacitaciones en el hostel Las Golondrinas, se utilizará un cuestionario construido Ad Hoc, realizado por medio de un formulario en Google Forms (Apéndice J), se les entregará a los propietarios al finalizar el último encuentro, la misma será un indicador de la participación y satisfacción de los contenidos propuestos en las distintas capacitaciones. Asimismo, se utilizará un registro de observación (Apéndice K) durante los tres encuentros teniendo en cuenta el nivel de participación, compromiso y atención de los propietarios, además se abrirá al final de cada encuentro un espacio para preguntas y comentarios.

Como última herramienta, se utilizará una evaluación de comprensión con los contenidos de las capacitaciones dadas para comprobar el nivel de conocimiento que adquirieron los participantes (Apéndice L), la evaluación se les proporciona al finalizar la simulación en dos hojas impresas con respuestas múltiple choice.

Resultados Esperados

A partir de las capacitaciones implementadas a los propietarios del hostel “Las Golondrinas”, se espera que sus conocimientos incrementen sobre gestión hotelera con respecto a las temáticas de administración, marketing digital, habilidades interpersonales, liderazgo, toma de decisiones y manejo del estrés, además apliquen con mayor éxito las herramientas proporcionadas en los encuentros para su hostel, esto les ayudará a descentralizar las tareas y mejorar la calidad de servicio, toma de decisiones más óptimas y mayor satisfacción en los clientes, logrando así un mayor éxito en el hostel.

Conclusión

En conclusión, a través de una lectura detallada sobre el hostel “Las Golondrinas”, los propietarios demostraron un bajo conocimiento de la gestión hotelera, lo cual es de suma importancia para el hostel, porque prioriza los objetivos que se encuentra vinculados a los clientes y a la calidad del servicio brindado. Por lo tanto, un mayor conocimiento de gestión hotelera en los propietarios Marcos y Guadalupe ayuda a una mejor administración en el hostel. Asimismo, les brinda la posibilidad de descentralizar las tareas, tomar de decisiones más óptimo, aumentar la satisfacción del cliente y mejorar el rendimiento general del hostel.

Para fortalecer el conocimiento en los propietarios se implementa en este trabajo capacitaciones enfocadas en temáticas claves a la gestión hotelera, como administración financiera y marketing digital, incluyendo conceptos desde la psicología, como las habilidades interpersonales, liderazgo, toma de decisiones y manejo del estrés y por último, una simulación que les permite enfrentar problemáticas comunes en el ámbito hotelero, brindándoles un lugar seguro para practicar, adquirir experiencias interactivas y fortalecer sus habilidades, con un espacio adicional para la retroalimentación. Las temáticas elegidas para las capacitaciones y el uso de la simulación benefician a los propietarios al mejorar sus capacidades en recursos financieros, estrategias del marketing, potenciar habilidades interpersonales y de liderazgo y, por último, manejar el estrés en situaciones desafiantes.

Además, los recursos de contenido proporcionados a los propietarios son también útiles para los trabajadores, ya que pueden aplicar lo aprendido sobre el liderazgo, toma de decisiones o manejo del estrés en sus tareas, lo que les ayudará a

resolver conflictos y mejorar su rendimiento. Al compartir estos conocimientos, tanto propietarios como trabajadores pueden coordinar en la forma de abordar situaciones, lo que promueve una mejor comunicación y colaboración dentro del hostel. Por último, el plan de intervención realizado no solamente garantiza un aumento con los objetivos del hostel, sino también sirve como modelo para otras organizaciones sobre la industria hotelera.

Sin embargo, el trabajo cuenta con algunas limitaciones, la primera es sobre el tiempo y la disponibilidad, los propietarios de un hostel tienen horarios ajustados o les aparece alguna problemática inesperada en las capacitaciones, así resulta difícil la atención de los propietarios o la implementación de las capacitaciones. Por otro lado, la recolección de la información para este trabajo sobre el hostel “Las Golondrinas” no es recolectado en conjunto a los propietarios del hostel, sino que la información se determina mediante casos que brinda la universidad.

Para finalizar, se recomienda que los propietarios sigan con capacitaciones continuas, recopilar más información y documentación, además en un futuro realizar capacitaciones si es necesario en conjunto a los trabajadores. Esto se debe a que la implementación de capacitaciones cambia la forma en que se realizan las tareas pasando de una centralización a descentralización de las tareas.

Referencias

- Armijos Robles, L., Campos Carrillo, A. y Hidalgo Luzuriaga, Y. (2020). Estudio del direccionamiento estratégico en el desarrollo organizacional en Latinoamérica: Una revisión de literatura (2009-2018). *Economía y Negocios*, 11(1), 104-117. <https://doi.org/10.29019/eyn.v11i1.695>
- Baque Villanueva, L. K., Viteri Intriago, D. A., y Izquierdo Morán, A. M. (2022). Las habilidades interpersonales en la eficiencia de las empresas ecuatorianas. *Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 10(1). http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2308-01322022000100018&lng=es&tlng=es
- Barreto, A., & Azeglio, A. (2013). La problemática de la gestión del capital humano en las MiPymes de alojamiento turístico de la Ciudad de Buenos Aires-Argentina. *Estudios y perspectivas en turismo*, 22(6), 1140-1159. http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-17322013000600007&lng=es&tlng=en.
- Blake, O. J. (2000). *Origen, detección y análisis de las necesidades de capacitación* (2.a.ed). Buenos Aires: Ediciones Macchi.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (10.a.ed). Ciudad de México: McGraw-Hill Interamericana Editores.
- Díaz, E. J. A. C., Bartra, M. P. C., Espinosa, N. D. N., Salvador, M. G. O. y Márquez, N. A. T. (2021). La centralización y descentralización en los procesos de

- departamentalización: una revisión de la literatura. *Revista De Investigación Valor Agregado*, 8(1), 35-51. <https://doi.org/10.17162/riva.v8i1.1630>
- Franklin, E y Krieger, M. (2011). *Comportamiento organizacional: Enfoque para América Latina* (1.a.ed). Ciudad de México: Pearson Educación Editores.
- Gamboa, D., Ortiz, G., Yugcha, J., & Gamboa, J. (2021). Factores fundamentales en la industria del Turismo, una revisión literaria. *Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional*, 6(6), 655-673. <https://doi:10.23857/pc.v6i6.2775>
- González, G. B. y Aranda, M. F. (2022). Concepto de servicio de calidad en la gestión hotelera. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 27(97), 212-228. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.97.15>
- Jamaica González, F. M. (2015). Los beneficios de la capacitación y el desarrollo del personal de las pequeñas empresas. <http://hdl.handle.net/10654/7168>
- La Dirección de Estadísticas dio a conocer el PGB provincial (15 de enero de 2021). *Noticias Gobierno de Córdoba*. <https://prensa.cba.gov.ar/informacion-general/la-direccion-de-estadisticas-dio-a-conocer-el-pgb-provincial/>
- Las Golondrinas Hostal. (2020). *Las Golondrinas Hostal*. Recuperado de: <https://www.hostalgolondrinas.com.ar/el-hostal/>
- Ley N°7106. (1984). Ejercicio Profesional del Psicólogo. Provincia de Córdoba, Argentina. Recuperado de: <https://e-legis-ar.msal.gov.ar/hdocs/legisalud/migration/html/11584.html>
- Ley N°18828. (1970). Reglamentación hotelera. Buenos Aires, Argentina. Recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-18828-231822/texto>

- Mitnik, F., & Coria, A. (2006). Una perspectiva histórica de la capacitación laboral. Políticas y programas de capacitación para pequeñas empresas. *Un análisis multidisciplinar desde la teoría y la experiencia*, 143-163. Recuperado de: <https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00208-f.pdf>
- Organización Internacional del Trabajo. (2020). *La seguridad y salud en el trabajo como pilar de una conducta empresarial responsable*. Recuperado de: <https://www.ilo.org/es/resource/news/la-seguridad-y-salud-en-el-trabajo-como-pilar-de-una-conducta-empresarial>
- Palacios, J. P. (2009). La filosofía de la administración de Peter Drucker. *Gestión en el tercer milenio*, 12(24), 49-53. <https://doi.org/10.15381/gtm.v12i24.8890>
- Polanco Botella, J. (2016). Importancia de la capacitación para la gestión del conocimiento en el sector hotelero de alta calidad en Bogotá. <http://hdl.handle.net/10654/15415>
- Ponce, D. K. P., Soledispa, M. L. F. y Reyes, J. E. P. (2022). El desarrollo organizacional como apoyo al sistema empresarial. *Dominio de las Ciencias*, 8(1), 20. <http://dx.doi.org/10.23857/dc.v8i41.2548>
- Porto, J. P. y Merino, M. (3 de marzo de 2020). *Definición de Hostal*. Definición de. Recuperado de: <https://definicion.de/hostal/>
- Puche, M. A. S. (2021). Los factores claves de la competitividad en el sector hotelero: una propuesta desde la teoría de los recursos y capacidades (VBR). *Revista científica anfibios*, 4(1), 53-64. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8742207>

Serrano Córdoba, M. C., y Pico Mora, E. D. (2022). *El uso estratégico de la psicología en el marketing*. [Tesis de grado, Unidades Tecnológicas de Santander] <http://repositorio.uts.edu.co:8080/xmlui/handle/123456789/11066>

Triana, M. S. F., y Medina, L. A. H. (2019). La medición del impacto en las capacitaciones: una herramienta eficaz dentro de la empresa. *RECUS: Revista Electrónica Cooperación Universidad Sociedad*, 4(2), 24-32. Recuperado de: <http://revistas.utm.edu.ec/index.php/Recus>

Unión de trabajadores del turismo, hoteleros y gastronómicos de la república argentina. (s.f.). *Escalas Salariales*. <https://uthgra.org.ar/institucional/accion-gremial/escalas/>

Universidad Internacional de Valencia. (2022). *Psicología Organizacional: ¿el éxito de los colaboradores es el triunfo de la empresa?* Recuperado de: <https://www.universidadviu.com/co/actualidad/nuestros-expertos/psicologia-organizacional-el-exito-de-los-colaboradores-es-el-triunfo-de-la-empresa>

Universidad Siglo 21. (2019). *Hostal Las Golondrinas. Cátedra Seminario Final de Psicología. Carrera Licenciatura en Psicología*. Recuperado de: <https://siglo21.instructure.com/courses/32837/pages/plan-de-intervencion#lectural>

Valero, E. J. R. (2019). Psicología Organizacional como Componente Determinante de la Gerencia Interdisciplinaria. *Revista Cientific*, 4(14), 101-119. <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2019.4.14.5.101-119>

Zambonino, M. G., Columba, E. T., & León, J. T. (2023). Cadena de valor: un análisis del desarrollo turístico del cantón Latacunga. *593 digital Publisher CEIT*, 8(3), 940-954. <https://doi.org/10.33386/593dp.2023.3.1796>

Apéndice

Apéndice A (Actividad/Encuentro N°1). Plantilla publicitaria

Hostal
DE LUJO PARA DESPEJAR

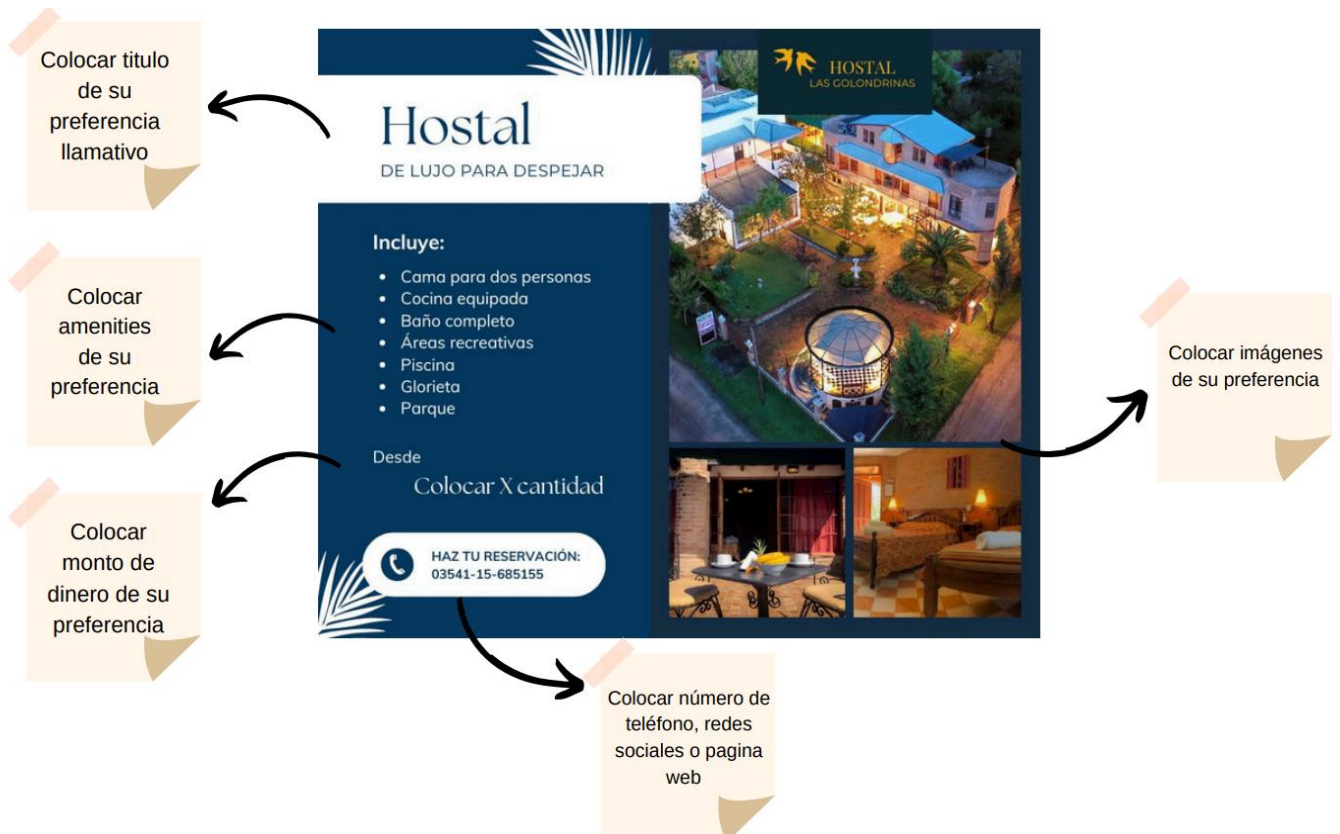
Incluye:

- Cama para dos personas
- Cocina equipada
- Baño completo
- Áreas recreativas
- Piscina
- Glorieta
- Parque

Desde
Colocar X cantidad

HAZ TU RESERVACIÓN:
03541-15-685155

HOSTAL LAS GOLONDRINAS

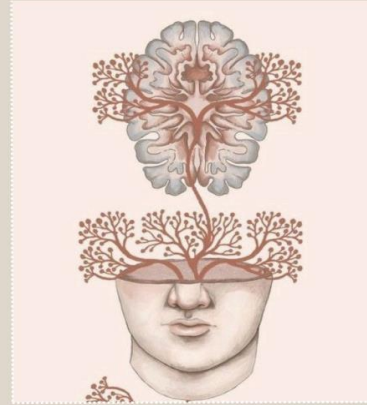


Apéndice B (Actividad/Encuentro N°1). Power Point

Esta presentación está basada en contenidos propuesto por Serrano Córdoba y Pico Mora (2022) (ver referencias).

CAPACITACIÓN

IMPORTANCIA DE LA
PSICOLOGÍA EN EL
MARKETING



IMPORTANCIA

La elaboración de los planes de marketing se basan en técnicas y teorías que implican el comportamiento de las personas, emociones, etc.



EFFECTOS

- Memorización
- Persuasión
- Actitud
- Reacción

PSICOLOGÍA APLICADA AL MARKETING



Psicología del consumidor

Campo que estudia las variables que influyen en la decisión de un individuo sobre lo que quiere, necesita y compra

Los cambios generacionales y las transiciones circunstanciales del mercado retan a las organizaciones a detectar rápidamente las modificaciones en las necesidades y actualizaciones de la industria

PSICOLOGÍA DEL COLOR

INVESTIGACIÓN SOBRE EL IMPACTO DE LOS COLORES EN EL COMPORTAMIENTO, EMOCIONES Y PERCEPCIÓN DEL SER HUMANO



-En el mercado se estima que la impresión inicial que se tiene sobre un producto es durante el primer minuto de contacto
-Su evaluación llega entre un 60% y 90% en los colores, la combinación y enlaces



MUCHAS GRACIAS
POR SU ATENCIÓN

Apéndice C (Actividad/Encuentro N°1). Power Point

Esta presentación está basada en contenidos propuestos por Banque Villanueva, Viteri Intriago e Izquierdo Morán (2022) (ver referencias).



Principalmente

Las habilidades interpersonales, también conocidas como competencias transversales o habilidades blandas, son el conjunto de capacidades individuales y destrezas sociales con las que cuenta una persona a la hora de interactuar con los demás propiciando vínculos estables en un contexto determinado.

Tipos de habilidades interpersonales

Motivación

La motivación de la persona es lo que hace una organización para que un empleado actúe y se comporte de una determinada manera. Son procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que deciden, en una determinada situación, con qué constancia se actúa y en qué dirección se orienta la energía.

Atención y escucha activa

La escucha activa implica prestar atención plena y concentrada a los sonidos y palabras que nos llegan, mostrando empatía y comprensión para captar el mensaje subyacente detrás de las palabras.

Manejo de conflictos

Los conflictos son parte de la vida, el resto es saber manejarlos como buenos líderes en base a valores, sabiendo aprovechar esos conflictos y siempre buscando la solución más idónea posible, manteniendo la serenidad. Aprender a resolver constructivamente el conflicto permite convertir una situación potencialmente destructiva en una oportunidad para impulsar la creatividad, fortalecer los vínculos y mejorar el rendimiento.

Comunicación organizacional

Es el conjunto de acciones, procedimientos y tareas que llevan a cabo para transmitir o recibir información a través de diversos medios, métodos y técnicas de comunicación interna y externa, con la finalidad de alcanzar los objetivos. A través de la comunicación organizacional se establecen estrategias de desarrollo, productividad y relaciones internas y externas a fin de obtener un mejor desempeño por parte del recurso humano, por lo que su finalidad se relaciona con los logros, éxitos o fracasos de una empresa u organización.

Trabajo en equipo

Conjunto de dos o más personas que se reúnen para lograr los objetivos comunes, pueden ser formales e informales. El trabajo en equipo y las relaciones humanas que se establecen en el seno de las empresas configuran la red básica sobre la que impulsar el futuro empresarial. Por ello, es necesario tener en cuenta que las dinámicas de grupo son el fruto de una visión y una cultura empresarial que lo incentivan.

Beneficios

- ✓ Produce excelentes resultados
- ✓ Renovación de líderes
- ✓ Mayor eficacia y eficiencia
- ✓ Ejecutarán con éxito planes establecidos
- ✓ Formación de un excelente equipo
- ✓ Mayor habilidades blandas
- ✓ Enfoque en lo que se debe hacer
- ✓ Liderar al personal que se tiene a cargo



Muchas gracias por su atención

Apéndice D (Actividad/Encuentro N°2). Power Point

Esta presentación está basada en contenidos propuesto por Franklin y Krieger (2011) (ver referencias).

Capacitación

En esta capacitación exploraremos tres temáticas principales:

1. Liderazgo
2. Toma de decisión
3. Manejo de estrés



Liderazgo

Antes de comenzar vamos a visualizar un video
<https://www.youtube.com/watch?v=aUYSEYdmzw>

- ¿Qué les pareció?
- ¿En que situaciones del hostal lo pueden visualizar?



Aptitud para influir en un grupo hacia el logro de una visión o el establecimiento de metas

Liderazgo Transformacional	Liderazgo Transaccional	Liderazgo Laissez Faire	Liderazgo Auténtico
 <p>Se caracteriza como un proceso de cambio y transformación hacia el equipo. Este estilo se caracteriza como:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Estándares éticos -Metas a largo plazo -Importancia de la motivación -Impulsa resultados y cambios 	 <p>Se enfoca en el intercambio de estímulos y recompensas como medio para alcanzar resultados positivos. Se caracteriza como:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Premio contingente -Busca motivar a los trabajadores al reducir obstáculos -Administración por excepción pasiva 	 <p>Escasa preocupación tanto hacia el grupo como a las tareas asignadas. Se caracteriza como:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Ausencia de participación activa -Suministra información cuando se le solicita y no marca objetivos ni metas con claridad 	 <p>Promover un clima ético positivo y capacidades positivas y el desarrollo de la conciencia de uno mismo. Se caracteriza como:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Alta nivel de autenticidad, optimismo y esperanza -Personas que actúan y toman decisiones siguiendo valores

Toma de decisión

Puesta en común
 Un huésped se queja de ruidos molestos y amenaza con dejar una mala reseña. ¿Qué harían?



Todas las personas tomamos decisiones todos los días de nuestra vida.

Todas las decisiones siguen un proceso común, puede ser descrito mediante pasos que se aplican a todas las circunstancias en las que toman decisiones. Estos pasos son:

- Estar consciente de un problema
- Reconocer el problema y su definición
- Analizar posibles alternativas y sus consecuencias
- Seleccionar la solución
- Implementar la decisión
- Proporcionar retroalimentación

Características

- Efectos a futuro
- Reversibilidad
- Impacto
- Calidad
- Periodicidad



Manejo del estrés

- Cuando un trabajador experimenta frustración en su trabajo debido a la falta de respeto o valoración por parte de la organización, se genera un desequilibrio que es perjudicial a su salud.
- El estrés posee diversas causas, como por ejemplo las exigencias excesivas o el logro de objetivos



Técnica de respiración

- Primer paso**
 - Siéntate o acuéstate y colócate una mano sobre su estómago. Colóque la otra mano sobre su corazón.
- Segundo Paso**
 - Inhale lentamente hasta que sienta que su estómago se eleva.
- Tercer paso**
 - Aguarde la respiración por un momento.
- Cuarto paso**
 - Exhale lentamente, sintiendo su estómago descender.





Apéndice E (Actividad/Encuentro N°2). Video charla TED



Roselinde Torres: Qué se necesita para ser un gran líder

Roselinde Torres: “Qué se necesita para ser un gran líder”

Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=aUYSDEYdmzw>

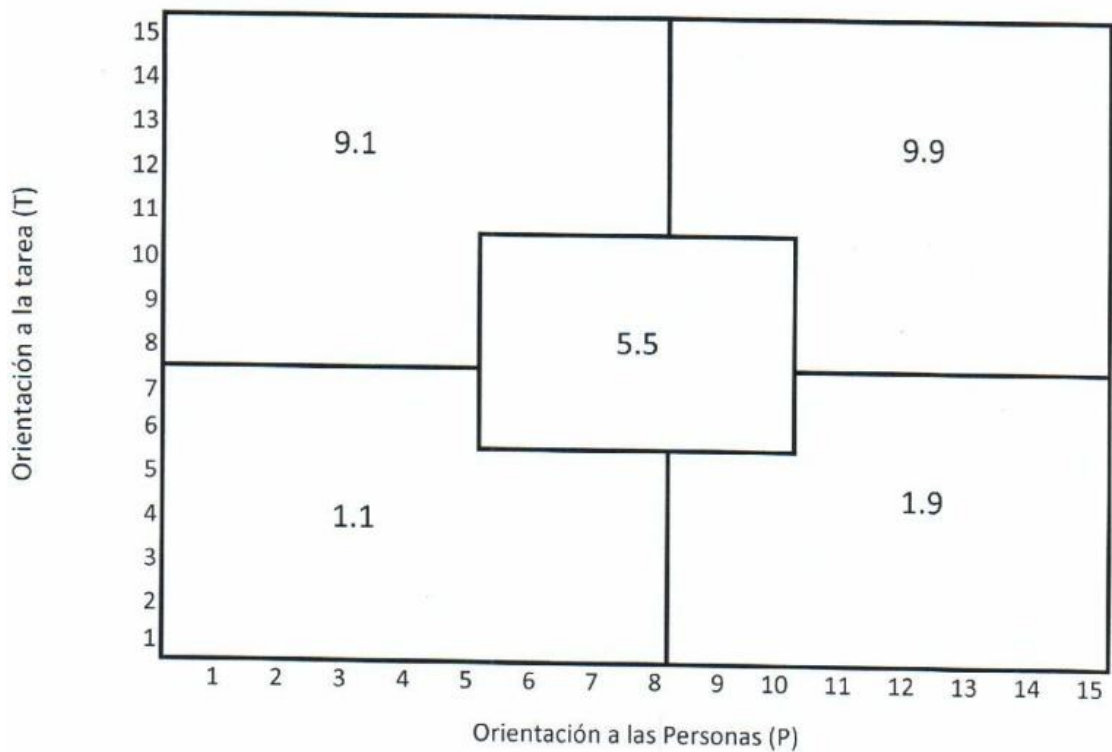
Apéndice F (Actividad/Encuentro N°2). Cuestionario

CUESTIONARIO DE LIDERAZGO – Dave Ulrich

Los siguientes ítems describen modalidades de la conducta de liderazgo. Conteste cada ítem de acuerdo a cómo le gustaría actuar si fuese líder de un grupo de trabajo. Para ello tarje la alternativa que describe la forma en que usted le gustaría actuar y que está representada como Siempre (S), Frecuentemente (F), Ocasionalmente (O), Rara vez (R) O Nunca (N).

S	F	O	R	N	1	Me gustaría mucho actuar como portavoz del grupo
S	F	O	R	N	2	Fomentaría el trabajo en jornadas extras
S	F	O	R	N	3	Favorecería una completa libertad de trabajo por parte de los miembros del grupo.
S	F	O	R	N	4	Favorecería el uso de procedimientos normalizados
S	F	O	R	N	5	Permitiría que los miembros del grupo utilicen su propio criterio en la solución de problemas
S	F	O	R	N	6	Exigiría que el grupo se mantuviera a la cabeza entre los grupos competidores
S	F	O	R	N	7	Hablaría como representante del grupo
S	F	O	R	N	8	Incitaría a las personas a que se esforzaran más
S	F	O	R	N	9	Sometería a prueba mis ideas en el grupo
S	F	O	R	N	10	Permitiría que los miembros del grupo hicieran su trabajo de acuerdo con lo que ellos piensen que es lo mejor
S	F	O	R	N	11	Trabajaría duro para obtener una promoción o ascenso
S	F	O	R	N	12	Sería capaz de tolerar la incertidumbre y la postergación
S	F	O	R	N	13	Hablaría al grupo en presencia de visitas
S	F	O	R	N	14	Mantendría un ritmo rápido de trabajo al grupo
S	F	O	R	N	15	Permitiría rotar libremente a los miembros del grupo en un trabajo y los dejaría ejecutarlo
S	F	O	R	N	16	Me gustaría analizar y disminuir los conflictos que hubieran en el grupo
S	F	O	R	N	17	Me sumergiría en los detalles
S	F	O	R	N	18	Representaría al grupo en reuniones de otras unidades u organizaciones
S	F	O	R	N	19	Sería reticente a permitir cualquier libertad de acción en los miembros del grupo
S	F	O	R	N	20	Decidiría lo que debe hacerse y cómo se debe hacer

S	F	O	R	N	21	Presionaría para aumentar la producción
S	F	O	R	N	22	Dejaría que algunos miembros tuvieran autoridad como la que yo mantendría
S	F	O	R	N	23	Me gustaría que las cosas salieran tal como yo las haya predicho
S	F	O	R	N	24	Permitiría en el grupo un alto grado de iniciativa
S	F	O	R	N	25	Asignaría a algunas personas del grupo tareas especiales
S	F	O	R	N	26	Estaría dispuesto a hacer cambio
S	F	O	R	N	27	Pediría a los miembros del grupo que trabajaran más duro
S	F	O	R	N	28	Confiaría en que las personas del grupo aplicarían su buen juicio
S	F	O	R	N	29	Programaría el trabajo que debe hacerse
S	F	O	R	N	30	Me negaría a dar explicaciones de mis actos
S	F	O	R	N	31	Me gustaría convencer a los demás del beneficio de mis ideas
S	F	O	R	N	32	Permitiría que el grupo siguiera su propio ritmo
S	F	O	R	N	33	Urgiría al grupo a batir sus propios records
S	F	O	R	N	34	Actuaría sin consultar al grupo
S	F	O	R	N	35	Pediría que los miembros del grupo sigan y cumplan las normas y reglas



Obtención de Puntajes

- 1 Haga un círculo en el número de los ítems 1,4,7,13,16,17,18,19,20,23,29,30,31,34 y 35
- 2 Escriba un uno (1) frente a cada uno de los ítems donde puso un círculo y en los cuales usted respondió R (Rara vez) o N (Nunca)
- 3 Escriba un uno (1) frente a los ítems donde no puso un círculo y donde usted respondió S (Siempre) o F (Frecuentemente)
- 4 Haga un círculo en los 1 que escribió frente a los siguientes ítems: 3,5,8,11,12,15,17,19,22,24,26,28,30,32 y 34
- 5 Cuente los 1 con círculo. Este es su puntaje Orientación a Personas (P). Anote este puntaje en el cuadro de Liderazgo.
- 6 Cuente los 1 sin círculo. Este es su puntaje Orientación a la Tarea (T). Anote este puntaje en el cuadro de Liderazgo.


UBICACIÓN DE PUNTAJES

INTRUCCIONES

Con fin de ubicarse a sí mismo en el Cuadro "Estilo de Liderazgo", encuentre su puntaje P (Dimensión Personas) en el eje horizontal del gráfico. Luego suba por la columna correspondiente a su puntaje T (Tarea).

Marque una x en el cuadro que corresponde a los dos puntajes. (Los números entre paréntesis son los estilos de liderazgo estudiados por Blake y Mouton)

Apéndice G (Actividad/Encuentro N°2). Guía de estilos de liderazgo




ESTILOS DE LIDERAZGO

No lo olvides...

Si quieres tener éxito, primero debes saber cuál es tu estilo de liderazgo que utilizas para tu hostal

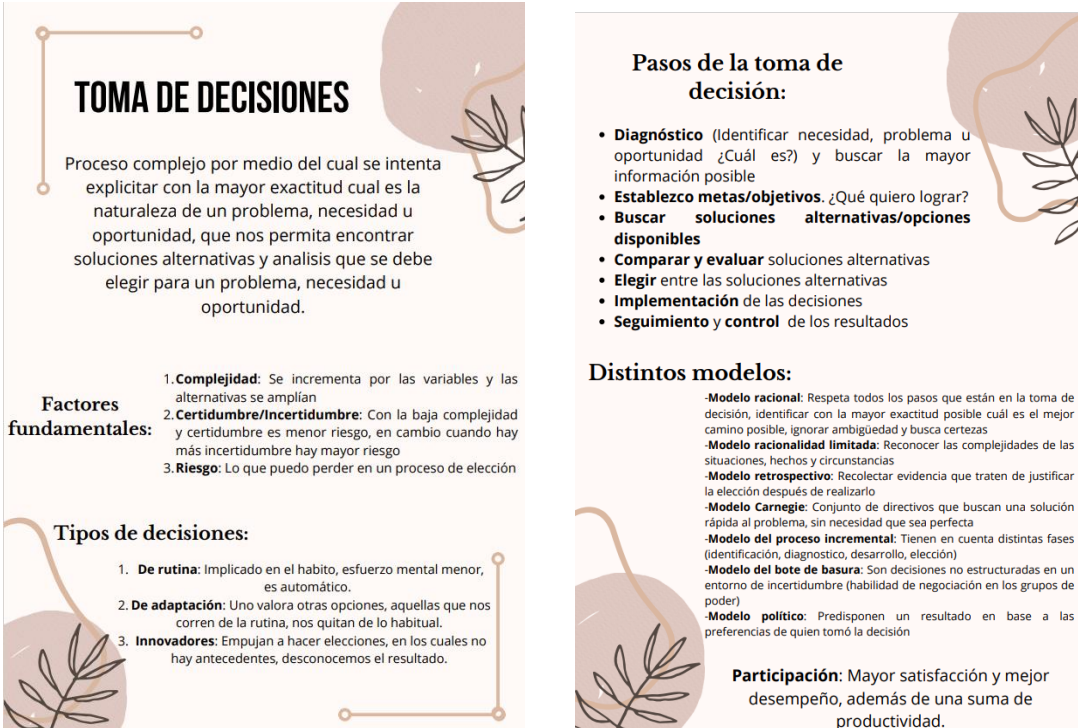
¿Cuáles son?

- **Liderazgo transformacional:** Proceso de cambio y transformación hacia el equipo
- **Liderazgo transaccional:** Se enfoca en el intercambio de estímulos y recompensas para alcanzar resultados
- **Liderazgo laissez faire:** Escasa preocupación al grupo como a las tareas asignadas
- **Liderazgo auténtico:** Promueve un clima ético positivo y desarrollo de la conciencia de uno mismo

Si tenés preguntas, no dudes en escribirme 

Apéndice H (Actividad/Encuentro N°2). Planilla

Temática sobre la toma de decisiones con “factores, tipos, pasos, modelos y participación”. Esta presentación está basada en contenidos propuesto por Franklin y Krieger (2011) (ver referencias).



TOMA DE DECISIONES

Proceso complejo por medio del cual se intenta explicitar con la mayor exactitud cual es la naturaleza de un problema, necesidad u oportunidad, que nos permita encontrar soluciones alternativas y análisis que se debe elegir para un problema, necesidad u oportunidad.

Factores fundamentales:

1. **Complejidad:** Se incrementa por las variables y las alternativas se amplían
2. **Certidumbre/incertidumbre:** Con la baja complejidad y certidumbre es menor riesgo, en cambio cuando hay más incertidumbre hay mayor riesgo
3. **Riesgo:** Lo que puedo perder en un proceso de elección

Tipos de decisiones:

1. **De rutina:** Implicado en el hábito, esfuerzo mental menor, es automático.
2. **De adaptación:** Uno valora otras opciones, aquellas que nos corren de la rutina, nos quitan de lo habitual.
3. **Innovadores:** Empujan a hacer elecciones, en los cuales no hay antecedentes, desconocemos el resultado.

Pasos de la toma de decisión:

- **Diagnóstico** (Identificar necesidad, problema u oportunidad ¿Cuál es?) y buscar la mayor información posible
- **Establezco metas/objetivos.** ¿Qué quiero lograr?
- **Buscar soluciones alternativas/opciones disponibles**
- **Comparar y evaluar** soluciones alternativas
- **Elegir** entre las soluciones alternativas
- **Implementación** de las decisiones
- **Seguimiento y control** de los resultados

Distintos modelos:

- Modelo racional:** Respeta todos los pasos que están en la toma de decisión, identificar con la mayor exactitud posible cuál es el mejor camino posible, ignorar ambigüedad y busca certezas
- Modelo racionalidad limitada:** Reconocer las complejidades de las situaciones, hechos y circunstancias
- Modelo retrospectivo:** Recolectar evidencia que traten de justificar la elección después de realizarlo
- Modelo Carnegie:** Conjunto de directivos que buscan una solución rápida al problema, sin necesidad que sea perfecta
- Modelo del proceso incremental:** Tienen en cuenta distintas fases (identificación, diagnóstico, desarrollo, elección)
- Modelo del bote de basura:** Son decisiones no estructuradas en un entorno de incertidumbre (habilidad de negociación en los grupos de poder)
- Modelo político:** Predisponen un resultado en base a las preferencias de quien tomó la decisión

Participación: Mayor satisfacción y mejor desempeño, además de una suma de productividad.

Apéndice I (Actividad/Encuentro N°2) - Guía de técnicas de relajación.



Apéndice J (Cuestionario de participación y satisfacción)

Participación y Satisfacción de las Capacitaciones

Buenos días! Por favor leer los siguientes enunciados y conteste. Gracias por su tiempo.

cande1910.rod@gmail.com [Cambiar de cuenta](#)

No compartido

Nombre

Tu respuesta

Edad

Tu respuesta

Sexo

Femenino

Masculino

No binario

Prefiero no decirlo

Otro

Participación de las Capacitaciones

¿Participó en todos los encuentros programados?

Sí

No

Algunos

Si en la pregunta anterior selecciono "algunos", especifique cuales

Tu respuesta

¿Qué factores contribuyeron a su participación o falta de ella?

Tu respuesta

¿Recomendaría esta capacitación a otros propietarios de hostales?

Sí

No

Tal vez

[Atrás](#) [Siguiente](#) [Borrar formulario](#)

Satisfacción de las capacitaciones

¿Qué tan satisfecho está con la capacitación en general?

- Muy satisfecho
 Satisfecho
 Neutral
 Insatisfecho
 Muy insatisfecho

¿Cómo calificaría la relevancia de los temas tratados en la capacitación?

- 1
 2
 3
 4
 5

¿Considera que la capacitación ha mejorado o va a mejorar sus habilidades en gestión hotelera?

- Si
 No
 Tal vez

¿Se sintió cómodo participando y haciendo preguntas durante los encuentros?

- Si
 No
 Tal vez

¿Piensa que las capacitaciones fueron relevantes?

- Si
 No
 Tal vez

¿Qué aspectos de la capacitación fueron más útiles para usted?

Tu respuesta _____

¿Le resultaron tediosos algunos temas?

- Si
 No
 Tal vez

Si en la pregunta anterior selecciono "sí", justifique cual/es y porqué

Tu respuesta _____

¿Tiene sugerencias para futuras capacitaciones?

- Si
 No
 Tal vez

Si en la pregunta anterior selecciono "sí", justifique las sugerencias

Tu respuesta _____

¿Los materiales proporcionados (manuales, presentaciones, etc.) fueron útiles?

- Si
 No
 Tal vez

¿Le gustaría recibir más recursos o materiales adicionales?

- Si
 No
 Tal vez

Apéndice K (Registro de observación)

REGISTRO DE OBSERVACIÓN	ALTA	MEDIA	BAJA
FRECUENCIA Y CALIDAD DE LAS PREGUNTAS			
NIVEL DE ATENCIÓN			
TOMA DE APUNTES			
RESPUESTAS A PREGUNTA			
PROFUNDIZACIÓN DE LOS TEMAS			
PROPUESTAS			

Frecuencia y calidad de preguntas: Se registra el número de preguntas realizadas por los participantes, evaluando la relevancia. Indica el interés y la comprensión de los temas.

Nivel de atención: Se observa el comportamiento de los participantes (si están atentos o distraídos). Indica que el contenido es interesante.

Toma de apuntes: Se registra si están tomando notas durante la capacitación. Indica en su interés de retener información y aplicar lo aprendido.

Respuestas a preguntas: Se evalúa la capacidad de los participantes para responder a las preguntas formuladas durante la capacitación. Indica su comprensión de los temas y su capacidad de reflexión crítica.

Profundización de los temas: Se observa si los participantes buscan clarificar dudas o profundizar en los temas. Indica un nivel de comprensión.

Propuesta: Se registra las ideas o sugerencias que los participantes ofrezcan durante las actividades. Indica un nivel de implicancia.

Apéndice L (Evaluación de comprensión)

PREGUNTAS DE LOS CONTENIDOS PROPORCIONADOS EN LAS CAPACITACIONES

Estimado/a,

Agradecemos tu colaboración en esta prueba para evaluar tus conocimientos adquiridos en las capacitaciones.

1. ¿Cuáles son los efectos de la psicología en el marketing? (Selecciona 3)

- Memorización
- Persuasión
- Visualización
- Reacción

2. La psicología del color es la investigación sobre el impacto de los colores en el comportamiento, emociones y percepción del ser humano

- Verdadero
- Falso

3. ¿Cuál es el porcentaje de la evaluación de la psicología del color tomando en cuenta los colores, las combinaciones y los enlaces? (Selecciona 1)

- 60% y 90%
- 80% y 100%
- 40% y 60%
- 20% y 40%

4. ¿Cuáles son los distintos estilos de liderazgo? (Selecciona 3)

- Transformacional
- Auténtico
- Simpático
- Transaccional

5. ¿Todas las personas tomamos decisiones todos los días de nuestras vidas?

- Verdadero
- Falso

6. ¿Cuáles son las características de las tomas de decisiones? (Selecciona 3)

- Efectos a futuro
- Reversibilidad
- Impacto
- Previsión

7. Cuando un trabajador experimenta frustración en su trabajo, se genera un desequilibrio que es perjudicial a su salud

- Verdadero
- Falso

8. El primer paso de una técnicas de respiración es "sentarse y colocar una mano sobre su estomago y otra en el corazón"

- Verdadero
- Falso