



**FACULTAD DE POSTGRADO
TESIS DE POSTGRADO**

**PROPUESTA PARA EL DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO
ENFOCADO EN LA MEJORA DEL SERVICIO EN EL APARTHOTEL
ROS**

SUSTENTADO POR:

MARTHA MARÍA PADILLA LANZA

RAÚL ARIEL MEJÍA DONAIRE

PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE

**MÁSTER EN
DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

TEGUCIGALPA, F.M. HONDURAS, C.A.

ENERO 2019

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

MARLON ANTONIO BREVÉ REYES

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

CLAUDIA MARÍA CASTRO VALLE

“PROPUESTA PARA EL DESARROLLO DEL TALENTO
HUMANO ENFOCADO EN LA MEJORA DEL SERVICIO EN EL
APARTHOTEL”

TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE MÁSTER
EN DIRECCION EMPRESARIAL

ASESOR METODOLÓGICO
ELOISA RODRÍGUEZ

ASESOR TEMÁTICO
PATRICIA VILLALTA

MIEMBROS DE LA TERNA:

CARLA CARDONA
JORGE ZELAYA
GINA VELASQUEZ



FACULTAD DE POSTGRADO

**“PROPUESTA PARA EL DESARROLLO DEL TALENTO
HUMANO ENFOCADO EN LA MEJORA DEL SERVICIO EN
EL APARTHOTEL ROS”,**

AUTORES:

Martha María Padilla Lanza & Raúl Ariel Mejía Donaire

RESUMEN

El presente proyecto de graduación se realizó con el objetivo de contribuir con el desarrollo del talento humano y la optimización del servicio al cliente de Aparthotel Ros de la ciudad de Tegucigalpa en Honduras. El proceso de investigación se realizó bajo un enfoque cualitativo con un alcance descriptivo. La población meta fue los colaboradores del hotel quienes llenaron un cuestionario de funciones y posteriormente indicaron que nivel de manejo tenían en cada una de ellas, la gerencia del hotel que calificó el manejo de las funciones descritas anteriormente para lograr un equilibrio de opiniones. Por otro lado, los clientes nos proporcionaron información acerca de la satisfacción del servicio brindado mediante una encuesta. El desempeño general del hotel fue evaluado por una actividad de cliente oculto, la información arrojada por todos los instrumentos usados durante el proyecto nos brindó un panorama general del hotel.

Dentro de los hallazgos, se hizo evidente que existen áreas en las que deben mejorar, sobre todo el manejo de clientes difíciles y montaje de eventos; por otra parte, aunque hay colaboradores de un mismo puesto, las funciones entre ellos difieren, lo que puede generar confusión como duplicidad de funciones o que algunas tareas no sean realizadas. Durante la aplicación del cuestionario, los colaboradores se mostraron anuentes a recibir capacitaciones. En la encuesta de satisfacción del cliente, el hotel fue evaluado arriba del promedio, lo que nos indica que si tienen problemas, estos no son percibidos por los clientes aún. Los resultados del cliente oculto nos indican áreas de mejora; por ejemplo, el enfoque en la promoción de los productos del hotel como el restaurante. Estos hallazgos tuvieron como resultado la propuesta de un programa de capacitaciones y un manual de puestos, los cuales creemos firmemente que ayudarán a fortalecer la ejecución de las tareas de los colaboradores y darán pautas acerca de lo que se espera de ellos.

ABSTRACT

The present graduation project was elaborated with the purpose of contributing to the development of human talent and the optimization of customer service of Aparthotel Ros located in the city of Tegucigalpa, Honduras. The research process was carried out under a qualitative approach with a descriptive range, the target population was the collaborators of the hotel who filled out a questionnaire of functions and later they indicated what level of management they had in each of them, the hotel management that qualified the handling of the functions described above to achieve a balance of opinions. On the other side, the clients delivered information about the satisfaction of the service provided through a survey. The general performance of the hotel was evaluated by an undercover client. The information collected by all the instruments used during the project gave us an overview of the hotel. Among the findings, it became evident that

there are areas in which they must improve, especially the management of difficult clients and assembly of events; on the other hand, although there are workers in the same position, their functions differ which may create confusion such as tasks duplicity or that some activities are not achieved. During the application of the questionnaire, the collaborators were willing to receive training. In the customer satisfaction survey, the hotel was evaluated above average which indicates that if they have problems, these have not been perceived by the clients yet. The results of the undercover client indicate areas of improvement; for example, the focus on the promotion of hotel products such as the restaurant. These findings concluded in the proposal of a training program and a manual of positions which we firmly believe will help to strengthen the execution of the collaborators tasks and will provide guidelines about what is expected from them.

DEDICATORIA

A mis padres por haberme dado la vida, así como por todo el apoyo y esfuerzo brindado a lo largo de mi formación y Heydi Mejía por todas las enseñanzas en el ámbito personal y profesional y por haberme impulsado a no quedarme estática y estudiar mi maestría.

MARTHA MARÍA PADILLA LANZA

DEDICATORIA

A Dios, por permitirme tener vida, salud y permitirme cumplir esta meta, a mis padres Luis Mejía y Silvia Donaire, por brindarme su amor, apoyo, comprensión, valores y sobre todo por transmitirme su sabiduría y experiencia de cómo enfrentar la vida.

RAÚL ARIEL MEJÍA DONAIRE.

AGRADECIMIENTOS

Le agradecemos a Dios por habernos dado la sabiduría, la perseverancia y sobre todo la oportunidad para terminar nuestros estudios universitarios y de máster. Le agradecemos a nuestras familias, sobre todo a nuestros padres por darnos el apoyo incondicional para lograr nuestra formación como profesionales. Le agradecemos a Aparthotel Ros por darnos la oportunidad de realizar nuestro proyecto de graduación del máster en Dirección Empresarial orientación en Recursos Humanos de UNITEC en su prestigiosa empresa, donde hemos puesto en práctica nuestros conocimientos profesionales adquiridos a través de nuestra carrera. Le agradecemos a nuestro amigo y compañero Anthony Sandrez por su apoyo incondicional a lo largo de nuestra formación académica. Le agradecemos a UNITEC, por habernos puesto en el camino esa serie de catedráticos de cuales adquirimos diferentes conocimientos.

RAÚL ARIEL MEJÍA DONAIRE & MARTHA MARÍA PADILLA LANZA.

INDICE

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	13
1.1 INTRODUCCIÓN	13
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	15
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	16
1.4 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	17
1.5 OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	17
1.5.1 Objetivo General:.....	17
1.5.2 Objetivos específicos:	17
1.6 JUSTIFICACIÓN.....	17
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	19
2.1 Antecedentes.....	19
2.1.1. Turismo en Centroamérica.....	19
2.1.2. Capacitación en Honduras.	19
Tabla 1. Porcentaje de empresas que capacitan.	21
Tabla 2. Tipos de empresas que capacitan.....	22
2.1.3. Capacitación en el sector hotelero.	22
Figura 1 Descripción de proyecto de capacitación en línea.....	97
Figura 2 Red de Hotel Escuela en Roatán, Tela y Santa Rosa de Copán.....	98
2.2 Análisis de las metodologías.....	25
2.2.1 Capacitación.....	25
2.2.2 Calidad en el servicio.....	34
2.2.3. Análisis crítico de las metodologías a emplear	38
2.6 Conceptualización	39
2.7 Instrumentos utilizados.	42
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	45
3.1 Detección de necesidades de capacitación.....	45
3.1.1 Tipo y nivel de investigación	45
3.1.2 Descripción del ambito de investigación.	45
3.1.3 Poblacion y muestra.....	46
3.1.4 Técnicas e instrumentos de recolección.....	46
CAPÍTULO IV. ANALISIS DE RESULTADOS.....	47
4.1. Diagnóstico de la situación actual de las capacidades de los empleados.....	47
4.1.1 Comparación entre autoevaluación y evaluación de gerencia	47

4.1.2 Comparativo entre ocupantes del mismo puesto	48
4.1.3 Análisis por puesto, puntuaciones bajas.	51
4.1.2 Revisión de capacitaciones propuestas por colaboradores	55
4.2. Medición de la satisfacción del cliente	57
4.3 Cliente oculto.....	62
<i>CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</i>	64
5.1 CONCLUSIONES.....	64
5.2 RECOMENDACIONES	64
<i>CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD</i>	64
6.1 Plan de Capacitación	66
6.1.1 Objetivo general.....	66
6.1.2 Objetivos específicos	66
6.1.3 Alcance	66
6.1.4 Implementación.....	67
6.1.5 Evaluación de la efectividad de la capacitación	72
6.1.6 Seguimiento del programa de capacitación.	72
<i>Grafico 1 Proceso de capacitación</i>	73
6.2 Manual de puestos.....	73
6.2.2 Objetivos específicos	74
6.2.3 Alcance	74
6.2.4 Implementación.....	74
<i>BIBLIOGRAFÍA.....</i>	79
<i>VII ANEXOS.....</i>	87
ANEXO I.....	87
ENCUESTA CLIENTES APARTHOTEL ROS	87
ANEXO II.....	90
CUESTIONARIO DE AUTODETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.....	90
ANEXO III	91
Actividad de cliente oculto Apartotel Ros	91
Recorrido de calidad.....	94
Evaluación de la efectividad de la capacitación	95

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN

El recurso humano es uno de los elementos más importantes en una organización, sin embargo, no siempre nos enfocamos en fortalecer sus habilidades como lo hacemos con otras áreas del negocio, es por ello por lo que las organizaciones deben enfocarse en potenciar los conocimientos y experiencias que sus colaboradores poseen.

Una manera de potenciar lo antes descrito se logra con procesos de recurso humano estructurados, en esta oportunidad hablaremos específicamente de la formación de los colaboradores enfocada en la calidad del servicio.

En el caso de Aparthotel ROS lugar en el cual fue ejecutado nuestro proyecto de graduación no se cuenta con un departamento de recursos humanos propiamente dicho y la gerencia se enfoca a realizar las funciones administrativas, debido a esto los colaboradores han recibido algunas capacitaciones esporádicas y no cuentan con manuales de puestos en los que se describen las tareas que deben realizar y que se espera de su desempeño.

Este trabajo tiene como objetivo ofrecer una propuesta del desarrollo del talento humano que esté enfocada en la mejora del servicio al cliente a través de un plan de capacitación y como un extra brindar un manual de puestos esto debido a que todos los proceso de recursos humanos deben partir del descriptor de puestos, ya sea para analizar las brechas que existen entre las habilidades de los colaboradores y lo que se espera de ellos, realizar evaluaciones del desempeño y hacer reclutamiento y selección de personal entre otras. La existencia de estos dos productos será un punto de partida para el desarrollo del talento humano en la organización y ayudará mejorar el

servicio al cliente brindado. A continuación se presenta un breve desglose de lo que podemos encontrar en cada uno de los capítulos:

Capítulo 1: Donde se brinda un panorama general de la situación del hotel, en base a este panorama proponemos nuestro objetivo general, objetivos específicos y preguntas de investigación

Capítulo 2: Aquí se hace una revisión de la bibliografía acerca del tema, desde la parte de capacitación, diagnóstico de necesidades, instrumentos utilizados para este tipo de tarea para después pasar al elemento del servicio al cliente analizado de manera general y posteriormente enfocado en el servicio al cliente en la industria hotelera.

Capítulo 3: Hablamos de la metodología utilizada, la probación meta, para nuestra metodología desarrollamos 3 instrumentos los cuales serán llenados por clientes, observadores, colaboradores y la gerencia.

Capítulo 4: Aquí podemos ver los resultados de los instrumentos descritos en el capítulo de metodología los cuales son muy interesantes en el sentido de la percepción que tienen los clientes acerca del hotel y el nivel de análisis que poseen los colaboradores acerca de lo que deben mejorar.

Capítulo 5: Nos presenta las conclusiones y recomendaciones a las que llegamos y de este nace nuestro capítulo de aplicabilidad.

Capítulo 6: En este capítulo se describe las dos herramientas propuestas que nos ayudaran a cumplir los objetivos propuestos para Aparthotel ROS; el plan de capacitación y el manual de puestos.

1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Aparthotel ROS, ubicado en Tegucigalpa Honduras en la colonia Las Colinas , nace en noviembre de 2010 como una empresa familiar. Su nombre responde a las siglas de su dueño el Lic. Roberto Oseguera Sosa. Fué en sus inicios un edificio de apartamentos que se arrendaban mensualmente. Sus dueños al ver la necesidad de hospedaje por noche que había en el área de Tegucigalpa, decidieron darle un giro y convertirse en lo que es hoy Aparthotel ROS.

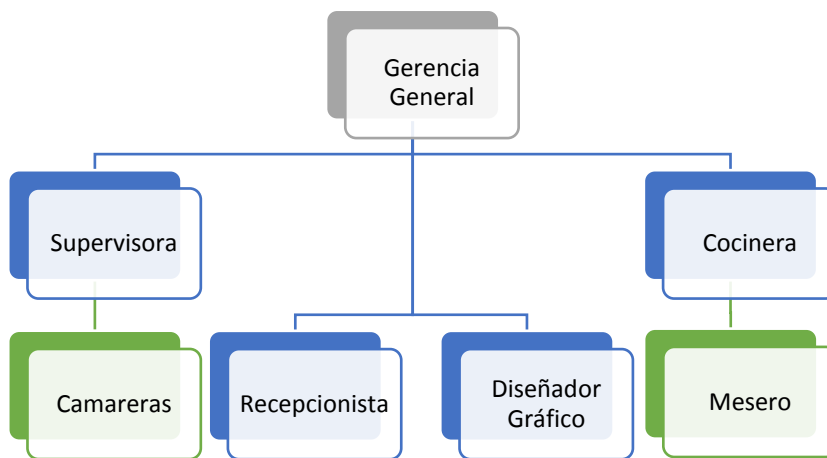
A lo largo de estos 18 años de funcionamiento, han trabajado arduamente para ofrecer un servicio de calidad a sus huéspedes, con su lema “Le haremos sentirse, feliz, cómodo y seguro” transmiten confianza al viajero de negocios.

Ya que el dueño laboró por muchos años en la banca Hondureña, han logrado hacer alianzas importantes con las principales instituciones financieras del país, las cuales envían a éste aparthotel a sus colaboradores en periodos de capacitación. Asimismo en su cartera de clientes se encuentran organismos internacionales, organizaciones religiosas, auditores externos, catedráticos de las principales universidades del país, empresas maquiladoras, diferentes empresas que operan a nivel Centroamericano, ejecutivos y público en general que visita la ciudad de Tegucigalpa por trámites gubernamentales, de embajadas, negocios u otros.

Actualmente cuenta con 45 habitaciones y 16 empleados quienes tienen una antigüedad promedio de 4 años, cuenta con colaboradores de han trabajado con ellos por 8 años como 2 de sus camareras y la cocinera y otros que se incorporaron mas tarde como las otras 2 camareras y 2 de sus recepcionistas, el personal mas nuevo es su mesero con dos meses y

uno de sus recepcionista con 1 mes, más el gerente general la Licenciada Alejandra Oseguera. Este negocio familiar se ha ido expandiendo a través de los años con la apertura de hotele de montaña, llamado Hotel y Cabañas Ros el cual abrió sus puertas en el 2017 dicho hotel cuenta con 28 habitaciones y 15 empleados.

Su organigrama actualmente se presenta de la siguiente manera:



1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Actualmente la Gerencia de el Aparthotel ROS se ha visto en un crecimiento en sucursales y por ende en personal, este crecimiento los obliga a estandarizar sus procesos en el area de recursos humanos, reconociendo la importancia de un personal idoneo para poder atender de la mejor manera a los clientes. En la actualidad los procesos de recursos humanos se han hecho sin tener una estructura incluyendo los de entrenamientos y la capacitacion del personal, por lo cual surge una necesidad de establecer lineamientos claros que permitan un mejor desempeño por parte de los colaboradores. Es de suma importancia poder clarificar las funciones de los colaboradores para evitar duplicidad de funciones y para poder asignar responsables de cada actividad diaria.

1.4 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- ¿Cuáles son las habilidades y conocimientos que poseen actualmente los colaboradores?
- ¿Cuál es el nivel satisfacción en el servicio al cliente que presenta el personal de Apartahotel ROS?
- ¿Qué acciones debería implementar el apartotel ROS para mejorar el servicio brindado por los colaboradores?

1.5 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.5.1 Objetivo General:

Proponer un plan de acción que contribuya al desarrollo del talento humano y optimización de la calidad del servicio prestado por los colaboradores del Apartahotel ROS con el fin de elevar su nivel de competitividad en el mercado.

1.5.2 Objetivos específicos:

- Analizar la situación actual de los colaboradores de Apartahotel ROS en cuanto a su preparación y manejo del puesto de trabajo.
- Determinar el nivel de calidad de servicio al cliente que se brinda actualmente en Apartahotel ROS.
- Proponer un plan de acción y un instrumento que contribuya a estandarizar los procesos de recursos humanos y de esta manera mejorara el servicio al cliente

1.6 JUSTIFICACIÓN

Aparthotel ROS es una empresa familiar, cuya administración, incluyendo los procesos relacionados con el recurso humano, es manejada por miembros de la familia, esto quiere

decir que no cuentan con un departamento de recursos humanos propiamente dicho si no que el manejo de todas las actividades administrativas las hace la gerencia general; El hotel ha ido creciendo al igual que las exigencias de los consumidores modernos, por lo tanto surge la necesidad de contar con un talento humano calificado y con las habilidades requeridas para el buen funcionamiento del hotel, debido a esto Aparhotel ROS sintió la necesidad de determinar cuales capacitaciones son necesarias para fortalecer el desempeño de los colaboradores, al momento de que Aparhotel reciba este estudio podrá establecer estándares de servicio al cliente, lo cual contribuirá a un mejor rendimiento de los colaboradores.

Esta serie de capacitaciones tendrá un impacto en la cultura organizacional del hotel, ya que al momento de que los colaboradores estén desempeñando sus actividades de una manera correcta, el estrés laboral disminuirá y se enriquecerá el conocimiento de cada uno de los colaboradores.

El plan de capacitación que será propuesto a Aparhotel Ros tiene un precio de veintisiete mil lempiras, que es un precio relativamente bajo, ya que muchas de estas capacitaciones se consiguieron a un precio bajo y otras son gratuitas por parte de Infop, y el hotel obtendrá resultados favorables en sus ingresos.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes

2.1.1. Turismo en Centroamérica

Centroamérica a pesar de poseer un gran potencial turístico posee diversos factores que detienen el mismo, uno de ellos es la carencia de centros y programas de formación especializada lo que conlleva una necesidad de mejora en la cualificación de los recursos humanos, esto porque la mayoría de iniciativas de turismo no han sido acompañadas de planes de formación en materia de recursos humanos a raíz de esto la cooperación española como parte de sus iniciativas el Desarrollo ecoturístico en la zona garífuna de Honduras que contempla un plan integral de formación para lograr la instalación de capacidades de gestión turística en las comunidades garífunas; así como el proyecto de Desarrollo Alternativo no agrario vinculado al turismo, que incluye la creación de un sistema de capacitación en gastronomía local y atención turística, además del apoyo al Centro de Capacitación Turística La CAMPA. (Agencia Española de Cooperación Internacional, S. F.)

2.1.2. Capacitación en Honduras.

En Honduras se han experimentado tasas de crecimiento pero esto no quiere decir que la productividad lo haya hecho, esto es consecuencia de la baja productividad del mercado laboral, arriba del 50% de los establecimientos capacitan al personal sin embargo la proporción es baja, solo 2 de cada 10 directivos, 4 de cada 10 trabajadores y menos 2 de cada 10 no calificados son capacitados, dichas capacitaciones están

orientadas a mejorar habilidades técnicas que mejoran el puesto y menos en las transversales que le permitirán mejorar el desempeño en cualquier puesto.

El Recurso humano constituye un reto importante para el crecimiento del país el estudio del Banco Mundial de 2012 menciona que más de la mitad de los trabajadores se encuentran insuficientemente calificados.

En cuanto a la escolaridad de los hondureños hay una brecha evidente según datos del BID el promedio de escolaridad de la población es de 5.3 años, si bien la escolaridad es muy importante no hay que dejar de lado la capacitación, en 2011 se llevó a cabo una encuesta sobre productividad y formación de recursos humanos en establecimientos buscaba dar respuestas sobre preguntas acerca del reclutamiento y la capacitación del personal, los resultados de la encuesta nos muestran datos acerca de la cantidad de establecimientos que capacitan y qué tipo de establecimientos son.

(Flores-Lima, 2014) En la última década, en América latina y el Caribe (ALC) se lograron grandes avances económicos y sociales. Muchos países de la región experimentaron altas tasas de crecimiento a la vez que lograron notables reducciones en los niveles de pobreza y desigualdad. No obstante, se anticipa un contexto internacional menos favorable para ALC, lo que, en ausencia de reformas estructurales, podría afectar el ritmo de crecimiento de las economías de la región y, a su vez, llevar a un retroceso en los avances sociales que se alcanzaron en los años recientes.

País	Año	Incidencia de proporción de firmas que capacitan (%)
El Salvador	2010	60.4
Argentina	2010	58.1
Perú	2010	57.0
Colombia	2010	56.7
Ecuador	2010	56.4
República Dominicana	2010	55.9
Bolivia	2010	54.1
Barbados	2010	53.1
Brasil	2009	52.7
Paraguay	2010	51.7
Costa Rica	2010	48.9
Bahamas	2010	46.9
Chile	2010	45.9
México	2010	45.1
Guatemala	2010	43.6
Venezuela. R.B.	2010	39.0
Nicaragua	2010	35.2
St. Kitts y Nevis	2010	35.0
St. Lucía	2010	34.2
Honduras	2010	33.8
Uruguay	2010	32.3
Trinidad y Tobago	2010	31.5
Jamaica	2010	26.1
Dominicana	2010	22.4
Panama	2010	8.6

Tabla 1. Porcentaje de empresas que capacitan.

Fuente (Baptista & Flores Lima, s. f.)

En la Tabla 1 podemos observar que el país que está a la cabeza de porcentaje de capacitaciones realizadas con respecto a las empresas existentes en el país es El Salvador con 60.4%, Honduras por su parte está en los puestos inferiores con un 33.8 %

Tal como lo vemos en la tabla 2 los establecimientos que más capacitan son los del sector manufacturero lo cual está asociado a la estrategia de elevar productividad, el tamaño del establecimiento hace una diferencia el 70% de grandes empresas capacitan a sus empleados contra un 60% de pequeñas empresas y 30% en las microempresas.

	No Capacita	Capacita	Diferencia	Valor P (Test de diferencia)
Micro empresas	43.9 %	32.1 %	11.8 %	0.202
Pequeñas empresas	51.5 %	59.6 %	-8.1 %	0.389
Medianas y grandes empresas	4.62 %	8.37 %	-3.8 %	0.239
Manufactura	1.71%	5.85 %	-4.1 %	0.053
Comercio	53.62%	38.61 %	15.0 %	0.125
Servicios	29.81 %	42.59 %	-12.8 %	0.153
Sociedad anónima	25.35 %	34.16 %	-8.8 %	0.289
Firma extranjera	3.83 %	7.46 %	-3.6 %	0.260
Ventas 100% mercado interno	91.90 %	91.38 %	0.5 %	0.904
Expectativas ventas 2011	57.54 %	56.83 %	0.7 %	0.941
Banca comercial	50.94 %	62.66 %	-11.7 %	0.254
I+D	0.51 %	13.37 %	-12.9 %	0.000
Departamento de Recursos Humanos	19.96 %	38.11 %	-18.2 %	0.022
Innovación	54.50 %	74.53 %	-20.0 %	0.031
Fracción con mano de obra con elevado nivel educativo	1.19 %	5.75 %	-4.56 %	0.046
Fracción con elevada fracción voluntaria	15.63 %	28.95 %	-13.3 %	0.083

Tabla 2. Tipos de empresas que capacitan

Fuente (Baptista & Flores Lima, s. f.)

2.1.3. Capacitación en el sector hotelero.

En Honduras existen organizaciones que se dedican a establecer los estándares de servicio para los hoteles como ser la Asociación de Pequeños Hoteles de Honduras HOPEH quien agrupa a más de 80 hoteles de hasta 50 habitaciones, dentro de los proyectos relacionados con la formación de colaboradores, la HOPEH tiene en puerta el desarrollo de manual de procedimientos y estándares por departamento y el desarrollo de formatos operativos de control y financieros y capacitaciones en el sitio web mediante videos.

La Cámara Nacional de Turismo de Honduras CANTURH, la cual data de 1976 como una organización sin fines de lucro, está conformada por las cámaras de turismo de los departamentos de: Tela, La Ceiba, Roatán, San Pedro sula, Omoa, Puerto cortés, Copán Ruinas, Santa Rosa de Copán, Comayagua, Siguatepeque, Lempira, Choluteca, Valle, Ocotepeque, Guanaja, Olancho, Lago de Yojoa, Danlí, Santa Bárbara, Utila e Intibucá. Dentro de los servicios brindados por CANATURH se encuentran apoyo en capacitaciones del gremio. («Cámara Nacional de Turismo de Honduras/CANATURH - Honduras Tips», s. f.) Es importante destacar que a pesar de que cuenta con una página web esta se encuentra inactiva lo que hace difícil para el gremio hotelero poder acceder a la información.

El Hotel Escuela Madrid es uno de los establecimientos que ofrece cursos de formación para cocineros, meseros, camareras de pisos y recepcionistas.(«Hotel escuela madrid - Honduras Tips», s. f.), dicho hotel se presenta como un referente de formación profesional para el rubro e incluso tiene un convenio de cooperación académica con la Universidad Nacional Autónoma de Honduras en su carrera de Técnico en alimentos y bebidas que data de febrero de 2008.

El Instituto Nacional de Formación Profesional cuenta con un programa de capacitación en línea específico para la industria turística, ofreciendo cursos como manipulación segura de alimentos, Marketing y comercialización de productos turísticos, fundamentos básicos del turismo sostenible y cultura turística. («Turismo | INFOP VIRTUAL», s. f.), adicional a la formación virtual INFOP cuenta con cursos presenciales como los ofrecidos en talleres populares los cuales pueden ser tomados por individuos de bajos recursos o por otro lado impartirse como parte de convenios con la empresa privada

o la iglesia entre los impartidos encontramos: Panadería (400 hrs.) y Repostería (310 hrs.), Cocina (406 hrs.), Bar y Restaurante (286 hrs.) y Procesador de alimentos (331 hrs) («Talleres populares – INFOP», s. f.), cuenta con un restaurante didáctico ubicado en INFOP San Felipe, estos argumentan que “El hecho de que este funcione como un establecimiento real, le permite al participante al finalizar su formación, desempeñarse con propiedad y profesionalismo en cualquier establecimiento”. («Restaurante Didáctico – INFOP», s. f.). En el año 2018 un Restaurante didáctico del INFOP recibió una inversión por el gobierno de Japón como parte del proyecto de remodelación y modernización del Centro Didáctico San Felipe, el cual viene a fortalecer las áreas de turismo, servicios y gente de mar, este proyecto dotará de equipo a los talleres de cocina, repostería barismo y panadería.

En 2014 se llevó a cabo el seminario “Promesas” el cual estaba enfocado al mejoramiento de la calidad del servicio turístico el cual fue impartido por la firma Freeman Group a través de una iniciativa del Instituto Hondureño de Turismo, La Asociación de pequeños hoteles de Honduras (HOPEH) y la Cámara Nacional de Turismo, dicho seminario tenía como objetivo dar a conocer los factores claves y la importancia del papel en la obtención de una experiencia positiva, por parte del visitante y otros mecanismos que aseguran la buena atención del turista; El instructor de este seminario Emilio Silvestri habló de la importancia de la capacitación del recurso humano para el logro de los objetivos. («Capacitando al recurso humano en atención a turistas - Honduras Tips», 2014)

Para el 2015 el Instituto Hondureño de turismo (IHT) incluyó en el catálogo de proyectos para el fortalecimiento nacional la plataforma de capacitación en línea y la red

de escuela hotelera en Roatán, Tela y Santa Rosa de Copán, en el caso del primero el objetivo fue desarrollar una plataforma para la industria turística con el fin de brindar acceso a toda la población comprendida dentro del rubro de la hotelería a cualquier hora 24 horas al día 7 días a la semana, este proyecto contó con una inversión de 2 millones de dólares y una duración de 12 meses, así mismo el proyecto de Red de Hotel escuela en Roatán tuvo como finalidad fortalecer la formación de personal operativo y gerencial relacionados con la atención al cliente de turistas, ver anexo IV. (Instituto Hondureño del Turismo, 2015)

El análisis de el proceso de formación es un estudio de mucha importancia para el Aparthotel ROS, ya que las capacitaciones son vitales en las empresas hoteleras, estas contribuyen al desarrollo de los colaboradores y en general a su cultura organizacional, por este motivo las empresas hoteleras deben contar planes de formación como parte de su estrategia y de esta manera establecer homogeneidad en los procesos y asegurar la satisfacción de los clientes. Es importante resaltar que la naturaleza del trabajo que se realiza en Aparthotel ROS tiene un impacto directo en los clientes por lo que es importante brindar a los colaboradores el conocimiento, habilidades y los parametros de como deben desempeñarse en su puesto de trabajo.

2.2 Análisis de las metodologías.

2.2.1 Capacitación

El desarrollo del capital humano como toda especialidad ha tenido su evolución de la mano del cambio de las eras del trabajo, tal como lo describe Flores

Villalpando en la era industrial era común el tener líneas de producción las cuales proponían que el colaborador hiciera un paso de todo el proceso, ahora se tienen a empleados en puestos especializados, en los cuales las personas hacen labores específicas (2014), esta evolución nos manda como gestores de recursos humanos a definir parámetros de las habilidades ya que los puestos se vuelven especializados y es necesario para el colaborador tener un conocimiento específico del manejo de las tareas que le atañen.

La capacitación a todos los niveles de una organización constituye una de las principales inversiones en recursos humanos y una de las vitales fuentes de bienestar para el personal de toda una organización. (Parra Rojas & Alonso Suárez, 2010)

Hoy en día, en un entorno más globalizado y competitivo, es trascendental para la propiciar el desarrollo integral de las potencialidades de su personal para contar así, con colaboradores que posean un alto nivel de dominio personal, que brinde servicios de responsabilidad y calidad.

La capacitación es una inversión que beneficia al desarrollo del negocio y cada vez, más empresas se embarcan en la tarea de formar a su personal es por ello que la capacitación es la herramienta esencial para el alcance los objetivos institucionales ya que permite fortalecer las competencias del personal, generando diversos espacios de aprendizaje individual y colectivo, dirigido a mejorar y optimizar las habilidades, actitudes, aptitudes y conocimientos asociados al buen desempeño de las funciones que se les establecen.

Según Arturo Illia una necesidad de capacitación surge “cuando una función o tarea requerida por la organización no se realiza (o no se podría realizar), con la

calidad necesaria, porque quienes deben efectuarla no disponen de ciertos saberes (conocimientos, habilidades o actitudes) requeridos para su ejecución en dicho nivel”.

Distinguir: Que pueden haber múltiples factores que, aún capacitada la persona (tenga los conocimientos, habilidades o actitudes), no se desempeñe o no lo haga con el nivel deseado.

Motivos posibles: Debilidad de la conducción, insatisfacción salarial, crisis personales, falta de motivación otras prioridades, etc. Por ejemplo: Si pensamos que hay desmotivación del personal para realizar la tarea, sólo podemos decir que hay una necesidad de capacitación cuando la desmotivación se debe a falta de conocimientos, habilidades y actitudes para desarrollar la tarea. Si no son estos los motivos, se trata de otro tipo de necesidad que no puede resolverse con capacitación sino mediante otras acciones institucionales.

Muchas veces queremos compensar con capacitación otras carencias de la organización.

En la gestión del recurso humano, se han desarrollado metodologías como ser planes de inducción, entrenamiento y capacitación los cuales son manejados de acuerdo a las necesidades que tengas las áreas esto facilita la implementaciones que las organizaciones necesiten hacer en base a sus objetivos.

Para el desarrollo de este tipo de plan, se debe tener definido el perfil de puesto, las actividades, secuencias de tiempo, las competencias que requiere la persona para desarrollarse en el puesto de trabajo. La inducción del personal y el entrenamiento en las actividades básicas de su puesto de trabajo son fundamentales, Busto & Prats,

comenta que se debe tener muy claro el hecho que el personal requiere contar con procesos de plan de inducción el cual llama plan de acogida. (2010), este tipo de plan pretende de una forma rápida, objetiva, correcta y eficaz que los nuevos asesores se integren a la empresa en el menor tiempo posible, este tipo de instrumento no sólo es beneficioso para el asesor, sino también para la empresa misma, creando un sentido de pertenencia del nuevo colaborador, como su nombre lo indica “El Plan de Acogida” pretende no solo integrar a los nuevos asesores, dar un panorama de la empresa (Cultura, objetivos organizacionales, valores, procedimientos y otros) (Busto & Jaume, 2010).

Coca cola por ejemplo está consciente de que la innovación conlleva invertir en capacitación, mencionan “Nuestros colaboradores cuentan con un Plan de Desarrollo que fortalece sus competencias de liderazgo, funcionales y técnicas. Con el objetivo de determinar qué formación es más adecuada para cada uno, realizamos diagnósticos para detectar necesidades de capacitación mediante herramientas como assessment, evaluación 360° y entrevistas conductuales; posteriormente diseñamos el estilo de aprendizaje personalizado que se compone de experiencias críticas a través del trabajo, procesos de colaboración como retroalimentación, acompañamientos, mentoring y coaching, así como de capacitación sincrónica y asincrónica”)

Durante 2016 invirtieron un total de USD \$11.9 millones, lo que representa un promedio de USD \$263 por persona. Para complementar estos procesos, en 2016

trasladaron a 459 gerentes y 50 directores, a fin de impulsar la innovación dentro de la compañía.

Además, permanentemente cuentan con las Escuelas Funcionales de Universidad FEMSA, que se enfocan en generar capacidades para los procesos esenciales del negocio. (coca-colafemsa, 2016)

Otra compañía que le apuesta a la capacitación es McDonal's, alrededor de 3.200 personas trabajan en McDonald's Chile, la mayoría de ellos en atención directa a los clientes en los restaurantes. Conociendo el perfil de sus trabajadores, la cadena de fast-food implementó un plan de gestión de personal, liderado por la Gerencia de Recursos Humanos que centra su foco en reconocer el buen desempeño laboral mediante oportunidades de desarrollo profesional y personal.

Mariana Tarrío, Gerente de Recursos Humanos de McDonald's Chile, explica que “la razón de este programa es que una de las bases de nuestro planteamiento como empresa es ser una compañía atractiva para nuestros colaboradores, ser un lugar de trabajo donde la gente se sienta motivada por la labor que realizan y que pueda generar buenos equipos. Por ello, generamos las condiciones para que sea una experiencia divertida y agradable de vivir, ya que la mayoría de nuestros trabajadores son jóvenes”.

Hace una década que la empresa viene instaurando incentivos para los trabajadores. Uno de ellos es “Becamos tu Pasión”, un programa donde el colaborador postula a los cerca de 70 cupos, para ser becado con un aporte mensual de 400 mil pesos, pagados durante 10 meses al año, para estudios en la materia que él estime, donde los intereses artísticos y profesionales se consideran a la par. “Puede que la elección

del colaborador no tenga relación directa con la labor que ejerza o la proyección en la empresa, pero en este caso, no es lo que buscamos. A través de este programa, fomentamos las ganas de trabajar y el sentido de pertenencia. Con ello obtenemos grupos de trabajo más comprometidos y contentos, lo que finalmente se traspa al cliente en un servicio cordial”, comenta.

La empresa también ha desplegado un fuerte programa de capacitación para su personal, con el objetivo de extender las habilidades de sus trabajadores para que puedan proyectarse en la compañía. “Las capacitaciones se efectúan en horarios de oficina y no significan costo para los trabajadores. A raíz de este programa, muchos de los actuales gerentes y jefes de área han ingresado a la empresa atendiendo público”, sostiene la ejecutiva. (Revista HSEC, 2013)

(People Matters, 2105) La formación del capital humano en la industria turística española es una cuestión clave para asegurar su competitividad sostenida y las necesidades que pueda requerir el futuro posicionamiento diferencial del sector y sus diversos destinos, tanto desde una perspectiva comercial, de producto, o de los condicionantes del mercado laboral. Desde la perspectiva de negocio, la necesidad de dirigirse hacia modelos de gestión de la oferta basados en la creación del mayor valor añadido para superar las expectativas del turista, no hace sino acrecentar su importancia. La creación de "experiencias" únicas para cada segmento de consumidores, incluso los de menor capacidad adquisitiva, la generación de ofertas cada día más personalizadas a la carta, la sofisticación e individualización del servicio, el papel de las nuevas tecnologías, las respuestas comerciales ad hoc para responder a una demanda cambiante, son estrategias.

Diseño de un plan de capacitación

Es importante al momento de generar un plan de capacitación definir los objetivos del mismo en terminos SMART: Específico, medible, alcanzable, realista y con un tiempo determinado, en algunos casos no se logrará con una capacitación los aprendizajes necesarios esto se establece en esta etapa.

En base a la población, el tema y los objetivos perseguidos se definirá: Contenidos, población, medio o modalidad de capacitación y los detalles de implementación. (Flores Villalpando, 2014, p. 70)

Para (Rubio Sánchez, 2016) La implementación y evaluación de los programas de capacitación debe hacerse siguiendo los siguientes elementos:

- Realización de las acciones formativas de acuerdo con la fase de diseño.
- Seguimiento presupuestario. Justificación y autorización de posibles desviaciones.
- Evaluación de la acción formativa: aprendizaje de los participantes, idoneidad de los formadores, infraestructuras y programas. Grado de cumplimiento de los objetivos marcados para cada programa.
- Aplicación y puesta en práctica de los aprendizajes en el puesto de trabajo por los sujetos de la acción formativa.
- Evaluación de los diferentes programas del plan de formación según el éxito obtenido en el desarrollo laboral de los participantes.
- De nuevo la evaluación del desempeño informará de las mejoras obtenidas en el desarrollo de las tareas y funciones.

(Secretaría del trabajo y previsión social de México, 2008) Para lograr los objetivos y metas de la empresa, así como aprovechar óptimamente los recursos de que disponen, se requiere planificar y sistematizar sus actividades. Es aquí donde la función de elaborar programas de capacitación adquiere mayor importancia, al considerar que a través de su adecuada aplicación se capacite a los trabajadores para que realicen sus actividades de forma efectiva.

El programa de capacitación se define como la descripción detallada de un conjunto de actividades de instrucción- aprendizaje estructuradas de tal forma que conduzcan alcanzar una serie de objetivos previamente determinados.

Funciones:

- Orientar las actividades de capacitación al señalar los objetivos, actividades, técnicas y recursos que se aplicarán durante el proceso de instrucción aprendizaje.
- Seleccionar los contenidos al tener como parámetro el análisis de actividades de manera organizada y sistemática con base en el diagnóstico de necesidades.
- Ofrecer al instructor la visión de conjunto del evento, permitiéndole conocer la estructura del mismo y auxiliado en la elaboración del plan de sesión.
- Brindar al capacitando la visión total respecto a cómo será el proceso de instrucción – aprendizaje durante el periodo establecido.
- Proporcionar las bases para efectuar la evaluación del programa: es decir,

la forma en que está estructurado respecto a la selección y organización de contenidos y su ubicación en relación al plan de capacitación del cual forma parte.

(García López, 2011) Para que la capacitación sea efectiva en una organización, ésta deberá estar enfocada a cumplir con una función muy importante en la empresa, formar y educar en forma sistémica a los trabajadores, por lo tanto, la capacitación y/o formación de los recursos humanos deberá ser un proceso planeado, constante y permanente que permita la capacitación de los trabajadores, en el sentido de que éstos puedan adquirir las competencias necesarias para desempeñar bien su trabajo o adquirir valores, estilos, trabajo en equipo, entre otras. De tal forma que la capacitación requiere de una planeación y preparación cuidadosa de una serie de pasos que deben integrar lo que se conoce como proceso de capacitación, por lo tanto, al hablar de proceso se debería pensar en algo sistémico, coordinado, o algún modelo, etc. La capacitación no es la excepción a la regla, también existen modelos que representan la realidad empresarial de como impartir la capacitación con el propósito de aprovechar al máximo sus ventajas y minimizando los costos o inversión.

Para Billik el tiempo requerido para la capacitación puede reducirse drásticamente con una cuidadosa selección del personal.

La necesidad de capacitación puede manifestarse en: 1) datos de selección de personal; 2) evaluaciones de desempeño; 3) capacidad, conocimientos y experiencia de los trabajadores; 4) introducción de nuevos métodos de trabajo, maquinaria o

equipos; 5) planificación para vacantes o ascensos en un futuro y 6) leyes y reglamentos que requieran entrenamiento.

Al establecer un programa de capacitación, el primer paso consiste en coordinar las necesidades con objetivos de aprendizaje específicos (al finalizar su capacitación, los trabajadores entrenados sabrán mantener y manejar el equipo sin peligro). Algunos objetivos pueden cuantificarse mejor.

Los elementos para evaluar el cumplimiento de los objetivos deben establecerse desde el principio. Es necesario determinar las diferencias entre los conocimientos de los trabajadores y los objetivos propuestos para evitar la repetición de datos conocidos o la suposición de conocimientos inexistentes. (2006)

El detectar en forma correcta las necesidades de capacitación de los recursos humanos tiene entre otras, las siguientes ventajas:

1. Permite planear, realizar y controlar la función de capacitación.
2. Se puede presupuestar la utilización de los recursos de manera eficiente y efectiva.
3. Refleja una situación real que permite evaluar la necesidad imperante de capacitación en la organización.
4. Conocer quienes necesitan capacitación: qué tipo de conocimientos para las personas y en que departamentos de la empresa.
5. Establecer los lineamientos para los planes y programas y su ejecución o impartición.

2.2.2 Calidad en el servicio.

El tema del servicio en un rubro como el hotelero es de suma importancia, es importante considerar que desde el momento que un empleado tiene una relación laboral con el hotel se debe , fomentar en el una cultura de calidad en la prestación del servicio al cliente, desde el reclutamiento del personal deben identificarse competencias relacionadas al enfoque al cliente para que una vez dentro de la organización sea mas fácil para el colaborador el adaptarse a esta cultura de servicio, el enfoque al servicio al cliente implica aspectos conductuales e interpersonales así como el manejo de los aspectos técnicos de cada puesto.

En un servicio de calidad, la queja es el momento critico pues implica la realización de una evaluación del servicio al cliente, un error de nuestra parte puede ser interpretado como un mal servicio. (Báez Casillas, 2009 b, p. 5) En términos generales, para manejar una queja deben seguirse cuatro pasos:

1. Recepción de la queja
2. Reportar la queja
3. Dar seguimiento a la queja hasta asegurarse de que quede solucionada
4. Verificar con el huésped.

Satisfacción del cliente.

(Ludeña Reyes, 2016) Unas de las cuestiones que más preocupaciones y “dolores de cabeza” dan a los directivos hoteleros es la satisfacción de los clientes. En hotelería no es fácil medir la “felicidad” del cliente que está o que ha permanecido en el alojamiento durante un período más o menos corto o más largo, como sucede

en el ámbito vacacional.

El cliente del hotel, como el de otras actividades del sector servicios, cuando sale del establecimiento sólo se lleva consigo una factura y recuerdos que, si son excelentes y maravillosos, grabará en su memoria, convirtiéndolos en un fiel amigo que hablará de nosotros practicando la publicidad “boca - oreja”. De lo contrario, se olvidará si no ha habido algo especial que recordar o no se cansará de hablar mal cada vez. Guía didáctica: Turismo y Hotelería que surja con otras personas algo relacionado con los hoteles, si durante su estancia no ha recibido lo que él esperaba o lo han hecho sin la profesionalidad adecuada.

La satisfacción que puede experimentar cada cliente es totalmente subjetiva, y lo que para unos es fundamental para otros tiene escaso valor. Sin embargo, la ética del negocio hotelero exige que los productos y servicios que se ofrecen tengan el contenido básico que por principio deben poseer.

En los hoteles es costumbre dejar en la habitación o dar al cliente cuando se va a marchar una encuesta de tipo general, que sirve para medir su satisfacción y que debe ser llenada de forma voluntaria. En algunos establecimientos este tipo de encuestas también se realizan parcialmente en el restaurante o en otros departamentos del hotel.

(Revista Informa BTL, 2017) Starbucks, cafetería famosa por tener como logotipo una sirena y tener abiertas más de 22 mil tiendas a nivel mundial, según Euromonitor, no vende únicamente café.

Se pensará que efectivamente esta marca no se dedica sólo a comercializar ésta y

otras bebidas en cada uno de sus puntos de venta, ya que el chocolate, té y alimentos también forman parte de su portafolio de productos, y que de paso pone a disposición del cliente revistas que se pueden adquirir y leerse mientras se toma una bebida.

Sin embargo, esta labor comercial de Starbucks no es la única que lleva a cabo, o mejor dicho, esta tienda no se dedica a vender bebidas frías y calientes que puedes acompañar de un panqué o galleta.

Personalización: El hecho de pedir tu nombre para ser colocado en un vaso y que te llamen así cuando está listo, es una manera efectiva de que el cliente se sienta parte de la marca y como una persona única dentro de la tienda. Hacer de un vaso ordinario un contenedor que lleve tu nombre, y además tenga la imagen de la marca, es una combinación que detona en una personalización sencilla que ha sido y será parte fundamental del éxito de este retailer.

Calidad en el servicio y atención al cliente: Para cada empleado de Starbucks la atención y servicio al cliente es parte de su día a día, y algo por lo que estas tiendas se caracterizan. Un cliente puede regresar o no a un punto de venta cuando recibe un buen trato; en el caso de esta marca hacer del servicio al cliente pieza clave de su experiencia de compra es vital.

(Aguilar López, s. f., p. 82) Nos habla del método Kaizen una filosofía japonesa la cual brinda a los empleados una estructura dirigida para el desempeño de las empresas, dicha filosofía deja de lado el concepto de que el cliente es el elemento más importante en una organización y nos llama a enfocarnos en el empleado ya que

sin este no hay clientes. Es por ello que empleados bien entrenados y educados utilizarán los medios proveídos por la empresa de mejor manera.

Los diez principios de Kaizen son:

1. Enfoque en el cliente
2. Reconocer los problemas abiertamente
3. Promover la apertura
4. Crear equipos de trabajo
5. Manejar proyectos a través de equipos inter-funcionales
6. Utilizar los proyectos apropiados de relaciones
7. Desarrollo de autodisciplina
8. Informar a cada empleado
9. Habilitar a cada empleado

2.2.3. Análisis crítico de las metodologías a emplear

Los autores mencionan que antes de ejecutar cualquier acción encaminada a la formación de los colaboradores es necesario establecer el punto en el que se encuentra la empresa en términos de conocimientos y habilidades de los colaboradores, estrategia, valores, competencias etc. Adicional a esto se debe contar con perfiles de puestos detallados los cuales nos brindan información acerca de las competencias básicas requeridas lo que nos permitirá posteriormente realizar un análisis de la brecha existente entre lo que se tiene actualmente y los requisitos de puestos.

Una vez obtenida esa información se procede a realizar la detección de necesidades, para este paso se proponen diversos como ser entrevistas, cuestionarios y grupos focales en cada uno de estos elementos la información viene de distintos elementos de la organización, dado que este tipo de instrumentos pueden generar un sesgo es importante asegurar el poder obtener información suficiente como para poder cruzar las información.

Para efectos de este proyecto de graduación consideramos importante la información proveniente del colaborador ya que es el ocupante del puesto y el jefe inmediato esto para hacer un balance de la información y evitar sesgos positivos o negativos.

2.6 Conceptualización

(Forteza García & Espinoza, 2008) El Departamento de Recepción, es el encargado de tramitar los servicios solicitados, atender a los huéspedes que se alojan en el hotel, cargar los servicios consumidos por ellos y cobrarles al momento de su salida.

La distribución de funciones en este departamento dependerá del tamaño del hotel, su categoría, los servicios que ofrezca y el volumen de trabajo a desarrollar, puesto que en un establecimiento con pocas habitaciones y baja ocupación, la cantidad de personas que puedan realizar las labores será menor, en relación a un hotel de categoría alta, con un número superior de habitaciones y ocupación.

Relación con otras áreas del negocio

- Gerencia General (Administrador/a, Gerente): Como máximo responsable del hotel, debe estar informado de las llegadas y salidas de huéspedes que se producen a diario e incidencias en su caso.
- Ama de Llaves: Recepción y Ama de Llaves son los dos brazos del servicio de hospedaje. La relación es permanente: para enviarle los listados de clientes hospedados y salidas previstas, comunicarle los cambios de habitación, servicios solicitados, bloqueos por reserva y el control de ocupación, etc.
- Alimentos y Bebidas: Si el hospedaje incluye servicio de Cocina y Restaurante, desde estas áreas se requiere en muchas ocasiones la atención desde Recepción, tanto para planificar los servicios como para comunicar incidencias o solicitudes puntuales del cliente.
- Mantenimiento: En relación con la comunicación de averías producidas en el hotel, principalmente en las habitaciones, las cuales son comunicadas por los huéspedes directamente a Recepción o por empleados de otros departamentos.
- Contabilidad: A través de este departamento es que Recepción, recibe la lista de créditos para empresas y/o huéspedes particulares. De igual manera la autorización para exonerar del cobro de impuesto a los huéspedes, así como el control y de garantías de pagos y cuentas de los clientes.

(Segundo Arroyo & Asociación de Hoteleros de Esmeraldas, 2012) La “Ama de llaves” tiene a su cargo la supervisión de la ejecución de las actividades de las

camaristas o camareras, para que sean llevadas a cabo de acuerdo a las normas establecidas por el hotel, ver anexo V.

Flores Villalpando define la capacitación como "Proceso mediante el cual las empresas preparan a su personal para que puedan desempeñar adecuadamente sus funciones y contribuyan con el logro efectivo de los objetivos de la empresa" (2014) Este mismo autor divide los procesos de formación en los siguientes: Adiestramiento, Capacitación y Desarrollo, estos se enfocan en el tipo de habilidades y conocimientos que se aseguran en cada etapa, siendo el adiestramiento para adquirir habilidades de tipo operativo, capacitación para asegurar conocimientos y el desarrollo la etapa mas avanzada que prepara al colaborador para otros puestos dentro de la empresa.

Otros autores definen la formación como un conjunto de actividades que permiten mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su competencia laboral y mejorando su actitud hacia el trabajo. (Fernández Sánchez & Junquera Cimadevilla, 2013, p. 147)

Por su parte (Iglesias, Lobato, & Tejedo, 2010) la definen como el conjunto de medidas encaminadas a mejorar tanto actitudes como aptitudes. En el caso de ellos agregan un componente de la parte comportamental de empleado.

Tipos de necesidades de capacitación

- Por discrepancia: son aquellas que ya existen y obedecen al hecho de que algún desempeño es insatisfactorio por carecerse de conocimientos, habilidades o actitudes requeridas. (Están presentes)
- Por cambio: son aquellas que sucederán porque se modifica el modo de hacer algo (nuevos reglamentos, procedimientos, etc.). En ocasiones supone “ desaprender” algo que se hacía de alguna manera particular y pueden generarse resistencias a estos cambios. (Sucederán en el futuro)
- Por incorporación: a diferencia de las dos anteriores, estas surgen como consecuencia de que el proyecto organizacional contempla la realización de tareas que actualmente NO se están haciendo. Implica nuevos aprendizajes y también puede generar reacciones diversas (rechazo, actitud pasiva, entusiasmo, etc.) (Sucederán en el futuro)

2.7 Instrumentos utilizados.

El primer paso para establecer un programa de formación es definir las necesidades del mismo. De este modo, se obtiene información acerca de donde se necesita formación, cuál deberá ser su contenido y qué personas de la empresa deben formarse en determinadas habilidades, conocimientos o aptitudes. (Fernández Sánchez & Junquera Cimadevilla, 2013, p. 149)

Un programa de formación de empleados puede estar propuesto de una forma elaborada pero debe siempre partir de una detección de necesidades de las partes

interesadas tal como lo explica De la Cruz Lablanca, Las necesidades de formación surgen de la organización, el puesto y los ocupantes del mismo, cuando hablamos de la organización se refiere a la planeación estratégica, análisis de la situación actual, cambios propuestos, nivel de eficacia se tiene en la actualidad. El puesto define la brecha existente entre los requerimientos del mismo y los que tienen los ocupantes, en el caso de los empleados estos hacen propuestas de su desarrollo como personas. (2015 p. 101)

No se puede desligar la visión de la empresa de la planeación de recursos humanos y menos aún de un proceso que impacta directamente en la productividad como lo es el desarrollo de personas.

En la determinación de necesidades de capacitación desde una visión estratégica se debe:

1. Verificar los planes de la empresa.
2. Establecer las necesidades de capacitación según los cambios en la empresa, lo que reportan los gerentes, los resultados en las evaluaciones de desempeño, lo que expresan los mismos empleados, etcétera.
3. Identificar el cambio que se desea alcanzar al final de la formación.
4. Involucrar a los gerentes y jefes del departamento que recibirá la formación para delimitar y acordar con ellos los alcances y el tipo de apoyo que ellos deberán dar a su equipo para que la capacitación sea exitosa. (Flores Villalpando, 2014).

Para la detección de necesidades de capacitación (Iglesias, Lobato, & Tejedo, 2010) nos habla de las más frecuentes: Observación, cuestionario, buzón de quejas y sugerencias, entrevistas y comités de formación.

(De la Cruz Lablanca, 2015) Menciona cuestionarios donde se deben formular preguntas sencillas con el fin de que quien llene el cuestionario pueda expresar que carencias se pueden superar a través de la formación, entrevistas las cuales se enfocan en profundizar las necesidades y aclararlas y técnicas grupales en estas la composición de los grupos dependerá del objetivo del estudio. Para este autor es importante la cantidad de información que podamos obtener.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

En base a la literatura consultada se realiza la recolección de información de tres fuentes con el fin de contar con mayores datos los cuales se compararán para determinar las competencias con las que cuentan actualmente los colaboradores, las que según la gerencia son fundamentales y lo que el cliente puede observar durante el uso del servicio.

3.1 Detección de necesidades de capacitación

3.1.1 Tipo y nivel de investigación

El enfoque utilizado es cualitativo dado que están interesados en recolectar información acerca de las prácticas de formación utilizadas actualmente y el nivel de manejo de los puestos de trabajo, tiene un alcance descriptivo, diseñado de una manera narrativa utilizando como instrumentos la observación, la entrevista y la encuesta.

3.1.2 Descripción del ámbito de investigación.

- Los colaboradores de Aparthotel ROS que brindaron la información acerca de las responsabilidades de sus puestos de trabajo las cuales fueron calificadas por ellos según el nivel de manejo de las mismas y posteriormente fueron clasificadas en nivel de eficiencia por la gerencia
- Los clientes bajo dos modalidades, la primera una visita de cliente oculto en el área de hotel y restaurante para evaluar el desempeño de los empleados y una encuesta aplicada a los clientes.

3.1.3 Poblacion y Muestra

La gerencia del hotel esta compuesta por una persona la cual el nivel de de dominio en el puesto de trabajo de cada colaborador .

Aparthotel cuenta con 16 empleados, dado que la población es pequeña todos ellos llenarón el cuestionario.

En el caso de los clientes se tomó una muestra de 22 personas en base a los usuarios del servicio durante la semana de aplicación de los demás instrumentos.

3.1.4 Técnicas e instrumentos de recolección

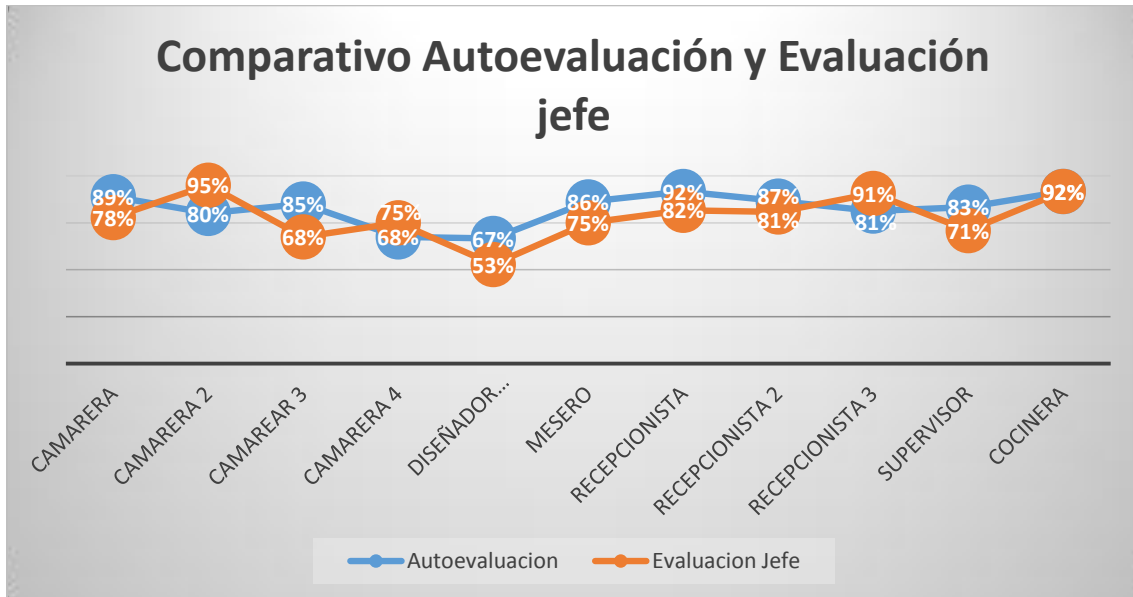
Para la recolección de información acerca de las responsabilidades de los puestos de trabajo se utilizó un cuestionario el cual fue llenado por los empleados, estos mencionaron todas las tareas que desempeñan en su puesto de trabajo y luego calificarón el nivel de conocimiento que poseen en cada de las tareas que tienen a su cargo siendo 1 baja, 2 con dificultades, 3 adecuada y 4 alta, y posteriormente la gerencia realizó tambien una clasificación de ellas.

Los clientes llenaron un cuestionario acerca del servicio recibido durante su estadia en el hotel, esto para identificar las oportunidades de mejora y las fortalezas actuales, en este cuestionario se formularon preguntas cerradas de sí y no y algunas tipo likert.

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1. Diagnóstico de la situación actual de las capacidades de los empleados

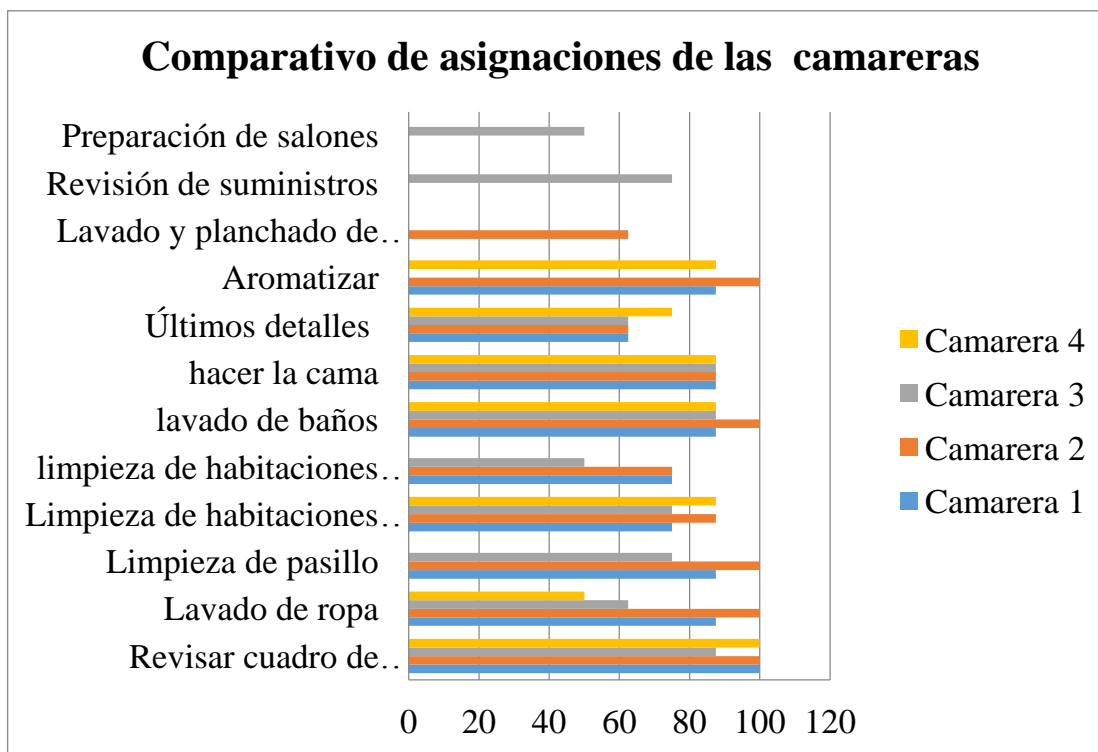
4.1.1 Comparación entre autoevaluación y evaluación de gerencia



En los resultados obtenidos se puede observar que el auto evaluación de los colaboradores no está muy lejos de la evaluación que les dio su jefe, pero los colaboradores indican una mejor puntuación de su trabajo, esto quiere decir que en muchas de las actividades los colaboradores no se percatan que están fallando, a pasar de esto, los resultados indican que los colaboradores están conscientes de la realidad de su puesto, y de las necesidades de mejorar el servicio que se está brindando en la empresa.

1.1.2 Comparativo entre ocupantes del mismo puesto

Tareas	Camarera 1	Camarera 2	Camarera 3	Camarera 4
Revisar cuadro de asignaciones	100	100	87.5	100
Lavado de ropa	87.5	100	62.5	50
Limpieza de pasillo	87.5	100	75	
limpieza de habitaciones libres	75	87.5	75	87.5
limpieza de habitaciones en salida	75	75	50	
lavado de baños	87.5	100	87.5	87.5
hacer la cama	87.5	87.5	87.5	87.5
Últimos detalles	62.5	62.5	62.5	75
Aromatizar	87.5	100		87.5
Lavado y planchado de los huéspedes		62.5		
Revisión de suministros			75	
Preparación de salones			50	

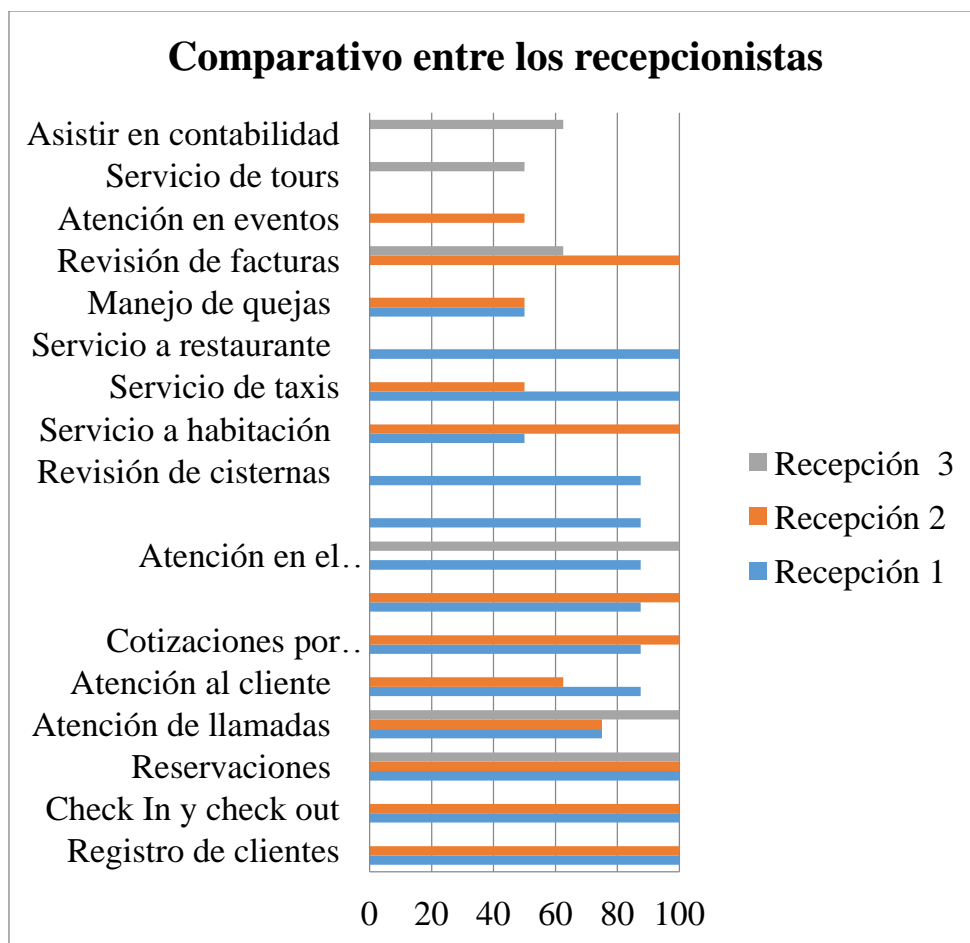


Esta gráfica representa las puntuaciones globales obtenidas por las camareras que fueron promediadas con la calificación obtenida por parte de la gerencia, se puede observar que las actividades: limpieza de habitaciones y últimos detalles se encuentran debajo del

promedio que es el 70%, las camareras comentaban que al momento de hacer la limpieza en las habitaciones, siempre cometían errores y que les gustaría un mayor seguimiento con sus actividades diarias , adicional a esto se evidencia que hay actividades que solo hacen algunas camareras como el lavado y planchado, revisión de suministro y preparación de salones, cabe destacar que estas actividades las realizan las camareras con mayor antigüedad, y a pesar de lo anterior esto indica que estas dos tareas deben reforzadas ya que todos los ocupantes del puesto muestran debilidades en sus tareas.

Es importante definir las funciones para determinar si los colaboradores están realizando todas las tareas asignadas o a variantes entre puestos, para que las camareras sepan el trabajo que se espera de ellas, y capacitarles en las tareas que les competen.

Tareas	Recepción 1	Recepción 2	Recepción 3
Registro de clientes	100	100	
Check In y check out	100	100	
Reservaciones	100	100	100
Atención de llamadas	75	75	100
Atención al cliente	87.5	62.5	
Cotizaciones por llamada	87.5	100	
Cotizaciones por correo	87.5	100	
Atención en el parqueo	87.5		100
Revisión de las instalaciones	87.5		
Revisión de cisternas	87.5		
Servicio a habitación	50	100	
Servicio de taxis	100	50	
Servicio a restaurante	100		
Manejo de quejas	50	50	
Revisión de facturas		100	62.5
Atención en eventos		50	
Servicio de tours			50
Asistir en contabilidad			62.5
Lavar ropa			100



En el caso del departamento de recepción, al igual que el departamento de camareras, los resultados que observamos son variados en cuanto a las actividades realizadas, en los hoteles pequeños las personas son multifuncionales, las camareras en algunos casos no realizan las mismas actividades entre sí, por eso es importante tomar en cuenta los puntos débiles del departamento.

En este gráfico se observa una diferencia en el manejo de las actividades, es interesante ver que el colaborador de recepción que tiene menos antigüedad (1 mes) en la empresa es quien tiene las puntuaciones globales más altas en sus labores diarias, al igual que con las camareras, los recepcionistas presentan algunas tareas que difieren, pero los

tres coinciden en que deben mejorar el manejo de quejas, en los comentarios especifican el “manejo de clientes difíciles”. Esto nos muestra que es necesario estandarizar las tareas de cada puesto y reforzar el tema de atención al cliente.

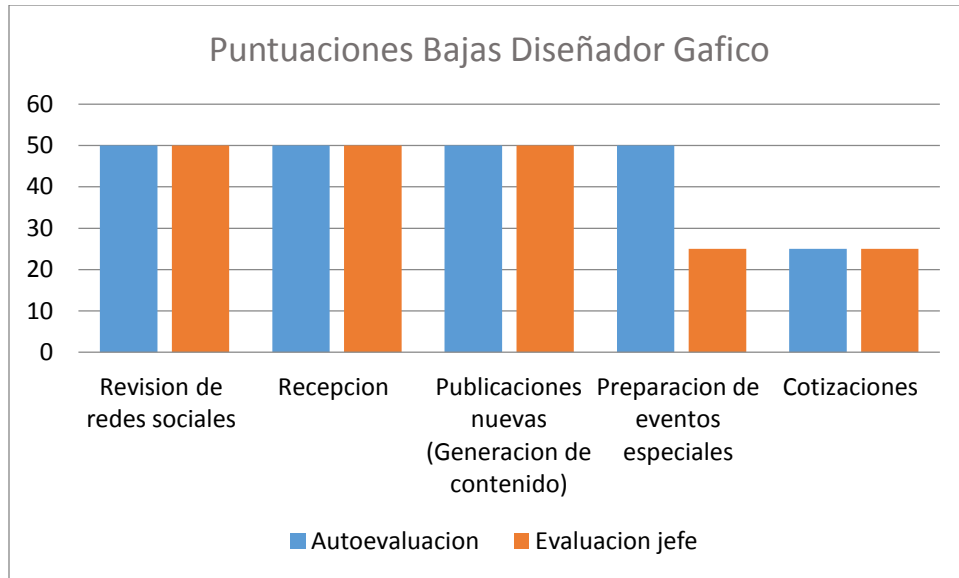
En el caso de atención de eventos, los recepcionistas comentaban que sienten muchas debilidades al momento de montar el evento, pero que están muy interesados en que se les capacite para esta actividad, hablando del servicio de habitación, uno de los recepcionistas presenta una puntuación baja, debido a que es una persona nueva y no ha tenido las capacitaciones debidas para realizar sus actividades.

4.1.3 Análisis por puesto, puntuaciones bajas.

En el caso del siguiente análisis, solo se reflejarán las puntuaciones en que los colaboradores obtuvieron las puntuaciones más bajas, analizando las causas por la que ellos fallan, para luego completar la propuesta de investigación.

Diseñador Gráfico

Tarea	Autoevaluación	Evaluación jefe
Revisión de redes sociales	50	50
Recepción	50	50
Publicaciones nuevas (Generación de contenido)	50	50
Preparación de eventos especiales	50	25
Cotizaciones	25	25

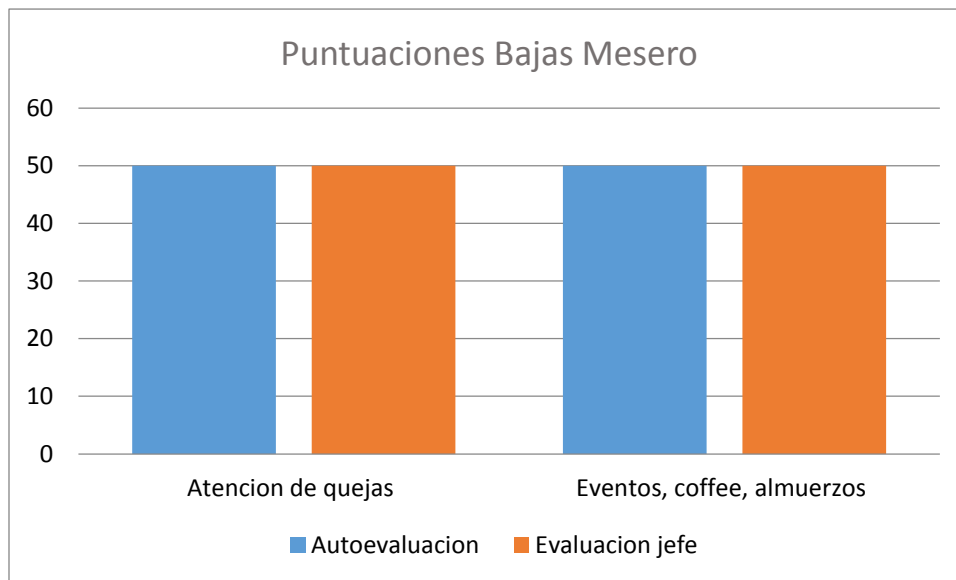


En el diseñador gráfico, podemos observar que tiene puntuaciones bajas en 5 de sus tareas; esto demuestra que es colaborador que no está apto para laborar en este puesto, ya que no cuenta con la preparación profesional adecuada y no cumple con la mayoría de sus asignaciones, este es un problema que le puede ocasionar grandes pérdidas al hotel, ya este es un puesto de mucha importancia para venta de las habitaciones y demás servicios del hotel. En el caso de las redes sociales, tanto él como la gerencia, están conscientes que no se les da el seguimiento adecuado, contesta los mensajes mucho tiempo después y esto genera descontento con los clientes y pérdidas para el hotel, en el caso de las publicaciones y los artes el presenta muchos problemas en cuanto a la ortografía y detalles en diseño y no maneja la información adecuada para las mismas como ser los precios y la disponibilidad de las habitaciones.

En vista de los datos y siendo la publicidad una parte importante de un negocio enfocado en la atención, es importante reforzar el manejo de redes sociales y brindar la información actualizada acerca de lo que se debe publicar en redes de manera periódica.

Mesero

Tarea	Autoevaluación	Evaluación jefe
Atención de quejas	50	50
Eventos, cofre, almuerzos	50	50



En el caso del mesero del restaurante, podemos observar que muestra debilidad en dos de sus actividades, esto quiere decir que es una persona a la cual el hotel le tiene que dedicar tiempo, pero que es un colaborador que aún se puede rectificar con el adecuado seguimiento, hay que recordar que el restaurante es uno de los productos de mayor valor en la hotelería.

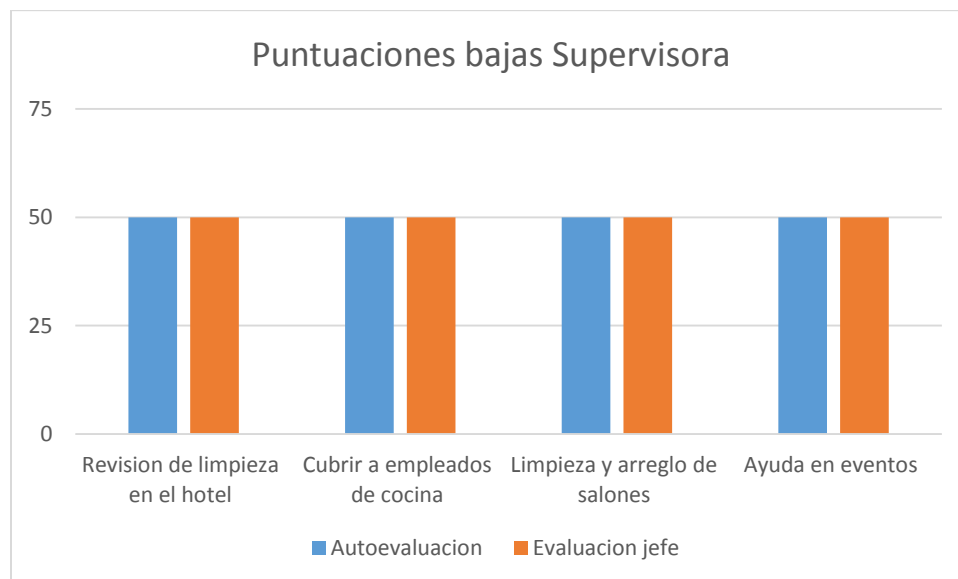
En cuanto a la evaluación del mesero del restaurante, la puntuación más baja fue en la atención a quejas, ya que el colaborador explicó que “no sabe cómo reaccionar, al momento que se le presente una queja muy fuerte”

El manejo de eventos, coffee y almuerzos es otra actividad que al mesero se le dificulta, ya que él explica que no sabe qué hacer cuando se presenta una cantidad

significativa de clientes. Aquí se presenta nuevamente el tema del manejo de quejas como una debilidad por lo que es importante fortalecerla.

Supervisor

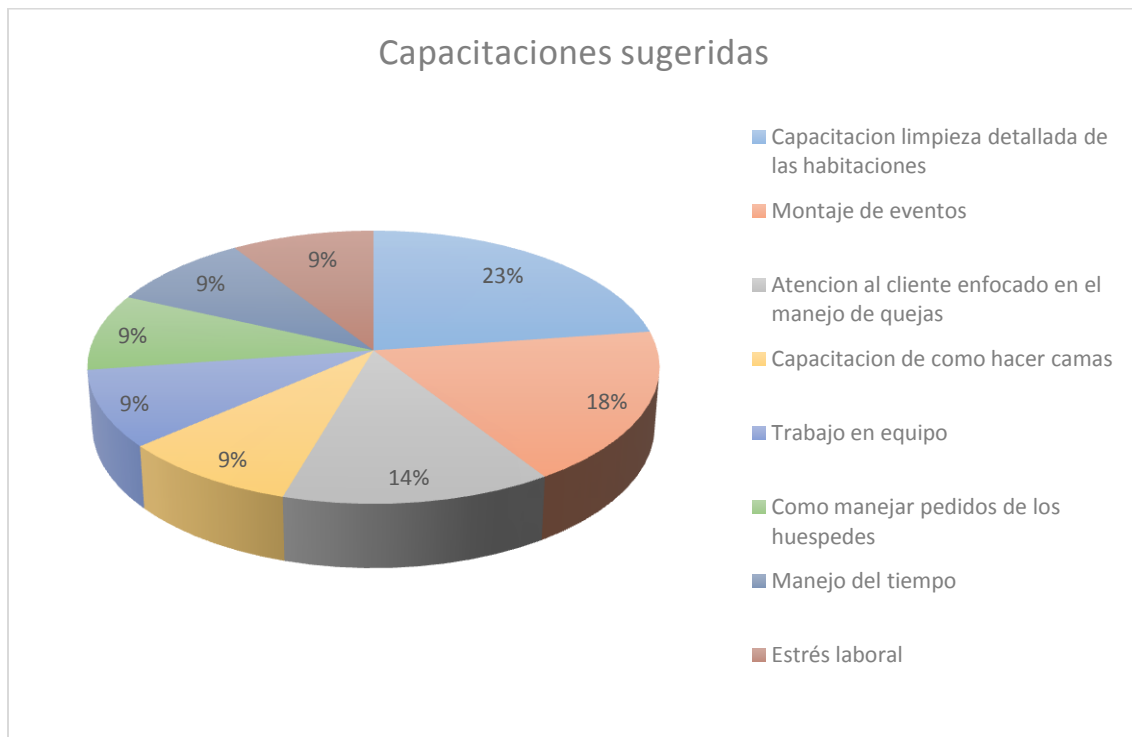
Tarea	Autoevaluación	Evaluación jefe
Revisión de limpieza en el hotel	50	50
Cubrir a empleados de cocina	50	50
Limpieza y arreglo de salones	50	50
Ayuda en eventos	50	50



En el caso de la supervisora los resultados obtenidos necesitan de nuestra especial atención, ya que este en un puesto de mucha responsabilidad y el colaborador tiene que tener el suficiente conocimiento para manejar el personal a su cargo, recordemos que esta es la persona encargada de supervisar y evaluar el trabajo operativo del hotel,

Los resultados de la supervisora evidencian debilidades en revisión de la limpieza y en la limpieza de salones, que son tareas fundamentales para un puesto de supervisora, mencionó que algunas ocasiones debe cubrir otros puestos cuando alguien falta, específicamente hablo del puesto en cocina, habilidad que según menciona debe mejorar. Es importante fortalecer las actividades que están relacionadas con la supervisión y evaluar la posibilidad de realizar entrenamientos con el ocupante original del puesto en especial si se trata de la cocina.

4.1.2 Revisión de Capacitaciones, resultado de análisis de investigadores con la ayuda de los colaboradores.



La mayoría de la población de los encuestados fueron las camareras, debido a esto el mayor porcentaje fue la capacitación de limpieza detallada de las habitaciones con un 23% de la encuesta, ya que las camareras nos comentan que se les va por alto actividades como “limpieza del mini bar y lavado de los vasos”.

Luego de esto con un 18%, los colaboradores sugieren una capacitación de manejo de eventos, este resultado es muy interesante ya que fue una sugerencia de los colaboradores de todos los departamentos del hotel, esto es una gran oportunidad para el hotel, ya que los colaboradores están dispuestos a participar en actividades que no están realizando actualmente.

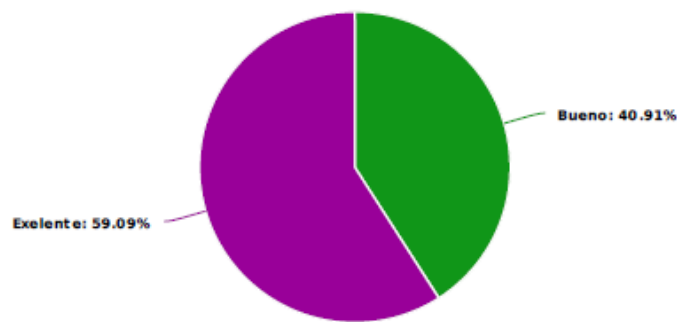
Luego se puede observar la capacitación de atención al cliente enfocado al manejo de queja 14% de porcentaje, ya que muchos de los colaboradores comentaban que no sabe cómo reaccionar al momento de una queja fuerte de los clientes.

Con un 9% se puede observar, la siguiente capacitación que es “como hacer camas en el hotel”, esta puntuación es algo baja, pero muy importante dentro del hotelería, ya que no está de más retroalimentar a las camareras de cómo realizar esta actividad fundamental en la limpieza y hecha de habitaciones.

El estrés laboral, y trabajo en equipo, son capacitaciones que surgieron como iniciativa de los colaboradores y es una sugerencia a tomar en cuenta, ya que en estos casos, este tipo de inquietudes originan problemas de cultura organizacional.

4.2. Medición de la satisfacción del cliente

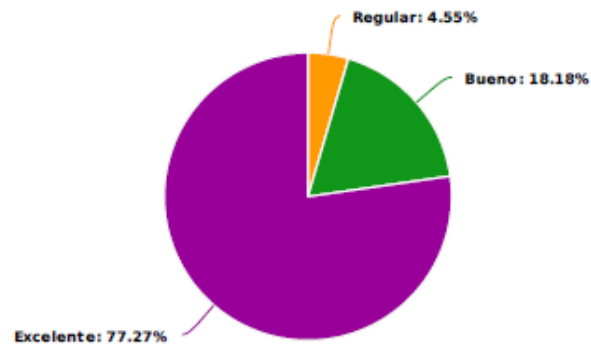
El análisis de medición de la satisfacción al cliente se aplicó como el segundo instrumento de investigación, en este caso es una encuesta de atención al cliente que fue brindada a los huéspedes al momento de hospedarse al hotel, a continuación, se mostraran los resultados con mayor relevancia para la investigación



Respuesta	Porcentaje	Cantidad	Estadísticas
Pesimo	0.00%	0	Total de participantes 22 Suma 0.00 Promedio 0.00 Desviación estándar 0.00 Mínimo 0.00 Máximo 0.00
Malo	0.00%	0	
Regular	0.00%	0	
Bueno	40.91%	9	
Excelente	59.09%	13	
Total de respuestas		22	

En esta gráfica se puede observar que la atención que Apartotel Ros le da a sus clientes está arriba del promedio siendo calificada como buena en un 41% y excelente 59%, las opiniones están divididas entre clientes ya que no hay una diferencia significativa entre los que creen que es buena o excelente.

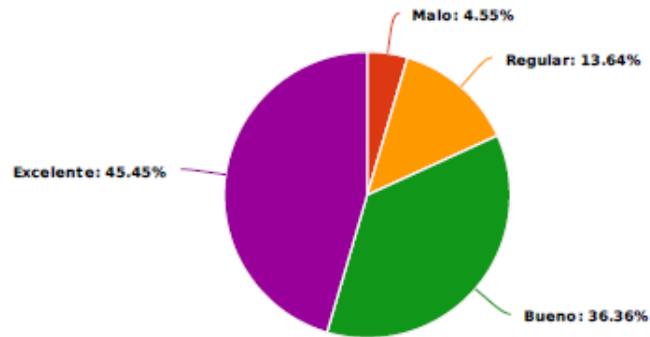
Limpieza de las habitaciones



Respuesta	Porcentaje	Cantidad	Estadísticas
Pésimo	0.00%	0	Total de participantes 22
Malo	0.00%	0	Suma 0.00
Regular	4.55%	1	Promedio 0.00
Bueno	18.18%	4	Desviación estándar 0.00
Excelente	77.27%	17	Mínimo 0.00
Total de respuestas			Máximo 0.00

Los resultados arrojan que la calificación de la limpieza de las habitaciones de Aparthotel Ros de parte de los clientes es muy buena, esto quiere decir que los detalles de limpieza que las camareras mencionaron que necesitaban mejorara son el resultado de la de esos 5 huéspedes que suman el 22.73%, que no están del todo conforme con la limpieza de las habitaciones, y la mayoría de los huéspedes no se percatan de que hay detalles que se deben mejorar.

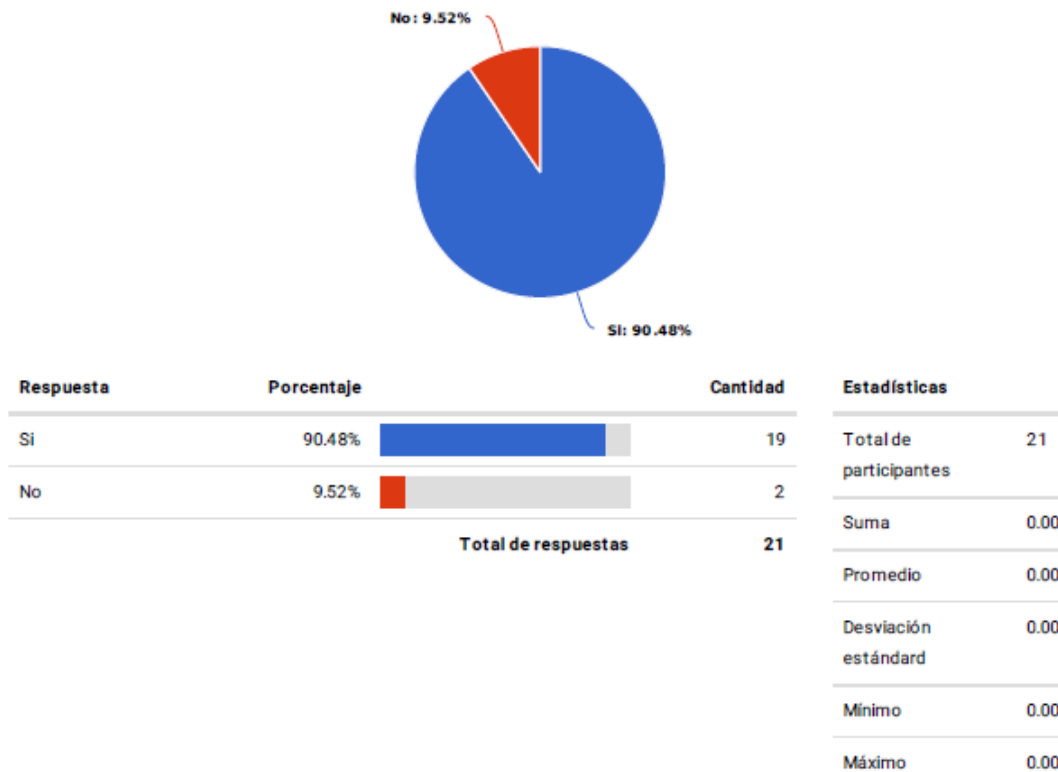
Atención en el Restaurante



Respuesta	Porcentaje	Cantidad	Estadísticas	
Pésimo	0.00%	0	Total de participantes	22
Malo	4.55%	1	Suma	0.00
Regular	13.64%	3	Promedio	0.00
Bueno	36.36%	8	Desviación estándar	0.00
Excelente	45.45%	10	Mínimo	0.00
		Total de respuestas	Máximo	0.00

En este gráfico se muestra una pequeña variación en los resultados, esto es algo que el hotel le tiene que enfocarse, ya que la atención en general del hotel se puede ver afectada al momento que el huésped visite el restaurante. A diferencia de las gráficas anteriores el restaurante tuvo una calificación de malo, esto nos quiere decir que este huésped pensará más de una vez al momento de regresar al restaurante del hotel.

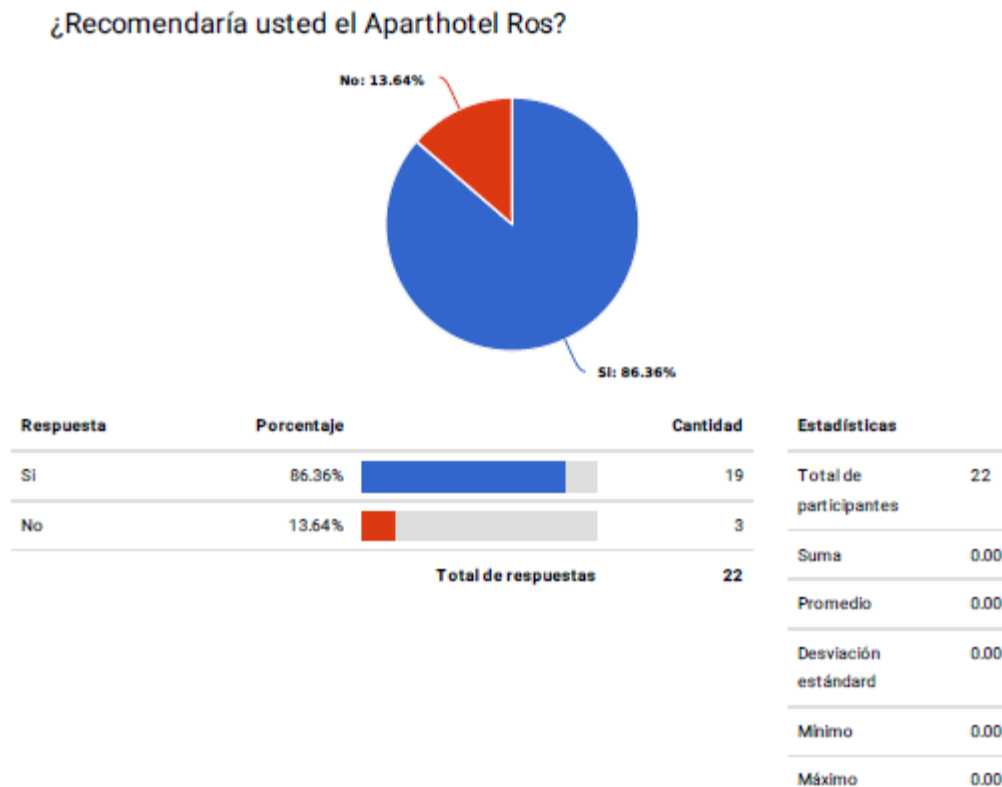
Fidelidad



En esta gráfica se evidencia que el 91% de los clientes regresarían a Aparthotel ROS, esto nos quiere decir que se sienten muy identificados con el hotel y es un elemento que el hotel debe de aprovechar para mantener y alimentar esta fidelidad ya que a pesar de que el hotel cuente con pequeños problemas internos, la mayoría no ha sido captadas por los huéspedes, el 9.52% que no está dispuesto a regresar al hotel es el resultado de las variaciones que se observaron en las gráficas anteriores de la encuesta de satisfacción al cliente.

Comparación entre el auto evaluación y la encuesta de los clientes

A través de la aplicación de estos instrumentos, se logró identificar que Aparthotel ROS tiene problemas internos como ser falta de capacitaciones, carencia de trabajo en equipo y quejas por parte de los colaboradores acerca del poco tiempo que se invierte para darles instrucciones o enseñarles una nueva tarea. Sin embargo, Aparthotel Ros tiene la ventaja que estos problemas no están repercutiendo de manera drástica sobre los clientes, esto quiere decir que es el momento adecuado para que Aparthotel Ros trabaje con su talento humano y llegar a la excelencia en su servicio.



En este grafico se puede observar un resultado muy importante para el Aparthotel Ros ya el 86.36% de los clientes recomiendan la vista al hotel y un 13.64% no lo recomendaría, esto nos

quiere decir que el hotel cuenta con una gran oportunidad para seguir creciendo y sobre todo buscando la excelencia en el servicio.

4.3 Cliente oculto

Observaciones generales

El personal de recepción en el turno de la noche de Aparthotel Ros, son personas muy atentas y educadas, pero les falta sentirse más identificados con el Hotel ya que no ofrecen todos los servicios del hotel a los clientes. El personal de seguridad en algunas ocasiones se siente muy pesado por lo que es importante encontrar un balance. El personal del restaurante es educado, pero no va más allá en cuanto al enfoque al cliente. Se observó una falta de entusiasmo general en los colaboradores.

Restaurante:

La calidad de la comida ofrecida en el restaurante es buena, la relación precio y calidad es equilibrada, a pesar de que el restaurante se encuentra en la terraza del hotel pasa desapercibido y muchas personas que visitan el hotel no se dan cuenta de que el restaurante existe. El servicio dado por el mesero puede mejorar, necesita más soltura con los clientes y estar pendiente de lo que estos pueden necesitar.

Aseo del hotel

El hotel, estaba muy bien en cuanto al aseo, la recepción y las habitaciones con un olor agradable, las toallas totalmente limpias, se evidencia que el departamento de las camareras realiza muy bien su trabajo, los sanitarios al igual que la ducha estaban nítidos.

Las áreas públicas del hotel igual estaban muy limpias, el área de restaurante, el asesor y las gradas, en general la limpieza del hotel es muy buena.

El exterior del hotel se ve descuidado, la pintura y la limpieza de los cristales.

Los huéspedes

Existen muchos clientes frecuentes quienes comentaron lo bien que se sentían en el lugar; y declararon del hotel se sentían: "Tan cómodos como si estuvieran en su propia casa". Al momento del desayuno los huéspedes extranjeros, disfrutaban mucho de la vista que tiene el restaurante, el desayuno que más gusta es el típico.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- Los colaboradores de Aparthotel ROS cuentan con el conocimiento suficiente para realizar la mayoría de sus actividades diarias, pero necesitan fortalecer algunas aspectos como la atención al cliente y limpieza detallada de las habitaciones, además de retroalimentación acerca de su desempeño y el seguimiento por parte de gerencia.
- El nivel satisfacción de los huéspedes en Aparthotel ROS es arriba del promedio, esto quiere decir que sus debilidades se reflejan únicamente a nivel interno y el hotel está a tiempo de que estas sean visibles para los clientes.
- Aparthotel ROS necesita estandarizar funciones en sus colaboradores e implementar un proceso de desarrollo de personal que le permita aumentar la calidad del servicio al cliente brindado.

5.2 RECOMENDACIONES

- Aparthotel ROS debe implementar una serie de capacitaciones orientadas a fortalecer las habilidades de sus colaboradores, lo cual les permitirá realizar las tareas asignadas con mayor eficiencia.

- Dentro de las capacitaciones que serán impartidas a los colaboradores son necesarias aquellas que esten enfocadas a aumentar la satisfacción del cliente, como el manejo de quejas y atención al cliente para todos los colaboradores
- Es necesario que Aparthotel ROS, estandarice las funciones de cada uno de los puestos de trabajo, con el fin de evitar duplicidad de las mismas y que los colaboradores sepan que se espera de ellos, por lo que recomendamos implementar un manual de puestos el cual adjuntamos en nuestra aplicabilidad.

CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD

6.1 Plan de Capacitación

El presente plan de capacitación para los colaboradores de ApartaHotel ROS cuenta con una serie de temas que surgen a partir de las necesidades de capacitación evidenciadas en la encuesta aplicada a los colaboradores del Hotel.

6.1.1 Objetivo general

El plan de capacitación de Aparthotel ROS tiene como propósito principal disminuir la brecha entre los conocimientos y habilidades que tiene actualmente el colaborador y lo que se espera de él, elevando el rendimiento de los mismos, creando mejor interacción entre colaboradores y clientes y estableciendo una cultura organizacional de servicio.

6.1.2 Objetivos específicos

- Brindar oportunidades de desarrollo a los colaboradores tanto para sus puestos actuales como para futuros puestos.
- Actualizar y ampliar los conocimientos que requiere cada colaborador en el departamento que laboran.
- Mejorar la cultura organizacional del hotel.
- Apoyar la continuidad y desarrollo del hotel.

6.1.3 Alcance

Este plan de capacitación tiene alcance a todos los niveles de la organización siendo responsabilidad de la gerencia general la ejecución del mismo

6.1.4 Implementación

A continuación, se presenta la propuesta de plan de capacitación con fechas tentativas de ejecución, el cronograma de actividades y el presupuesto.

Tema: Limpieza detallada de habitaciones	
Objetivo: Asegurar un mejor desempeño por parte de las camareras mediante el fortalecimiento de los detalles finales de limpieza, y estableciendo estándares de lo que se espera.	Temas: Limpieza de pisos, baños, sanitarios, ventanas, aires acondicionados, lámparas, mobiliario, mini bar, y paredes.
Recursos: Computadora, data show, Presentaciones PowerPoint, salón de convenciones, habitaciones, suministros de limpieza.	Expositor: Lic. Raul Mejia
Duración: 5 horas	Fecha: 11/2/2019
Horario: 1:00 p.m. - 6:00 pm	Departamento: Camareras

Tema: Organización de eventos	
Objetivo: Lograr que todos los colaboradores sepan cómo organizar un evento exitoso optimizando los recursos técnico, humanos económicos y materiales	Temas: Introducción a la Organización de Eventos, Clasificación de los Eventos, Etapas de la Organización de Eventos, Organización de una Reunión Exitosa
Recursos: Computadora	Expositor: INFOP Virtual
Duración: 20 horas	Fecha: 2da y 3era semana de febrero
Horario: A conveniencia del alumno	Departamento: Todos

Tema: Montaje de eventos	
Objetivo: Lograr que todos los empleados se involucren y tengan el conocimiento del montaje de eventos en el Hotel.	Temas: Planteamiento de objetivos del evento, preparación del presupuesto, cronograma del evento, montaje de las mesas, protocolo, montajes de coffe, como servir un coffe, lenguaje verbal y corporal, presentación personal, iluminación según evento.
Recursos: Computadora, data show, Presentaciones PowerPoint, salón de convenciones, Mesas, Sillas, bandejas,	Expositor: Lic. Carmen Elena Valladares.

calentadores, materiales de decoración y demás suministros para montaje de eventos.	
Duración: 5 horas	Fecha: 25/2/2019
Horario: 01:00 p.m. -6:00 pm	Departamento: Todos
Tema: Atención al cliente en la hotelería.	
Objetivo: Conocer la importancia de la atención al cliente en la Hotelería, así como el conocimiento del tema, todo esto para mejorar la calidad de los servicios del hotel y por ende obtener mayores ingresos.	Temas: Como saludar, lenguaje verbal y corporal, cordialidad, tiempos de espera o de respuesta, información confiable, apariencia personal, flexibilidad con los clientes, manejo de quejas, como resolver problemas específicos de hotelería.
Recursos: Computadora, data show, Presentaciones PowerPoint, salón de convenciones.	Expositor: Lic. Carmen Elena Valladares.
Duración: 5 horas	Fecha: 11/3/2019
Horario: 11:00 a.m. - 4:00 pm	Departamento: Todos

Tema: Como hacer camas de una habitación de hotel	
Objetivo: Lograr que las camareras tengan la agilidad de preparar las camas de una manera perfecta sin descuidar ningún detalle.	Temas: Realización de camas en hoteles.
Recursos: Computadora, data show, presentaciones PowerPoint, salón de convenciones, habitaciones, camas, sábanas y demás para armar una cama	Expositor: Lic. Raúl Mejía
Duración: 5 horas	Fecha: 25/3/2019
Horario: 01:00 p.m. - 6:00 pm	Departamento: Camareras, Recepción y Administración

Tema: Relaciones interpersonales	
Objetivo: Fortalecer el clima organizacional, donde todos los colaboradores pongan en práctica todas sus habilidades y se ayuden unos a otros para cumplir sus objetivos y por ende tener una mayor productividad.	Temas: Fundamentos de Relaciones Interpersonales, Reglas de Comportamiento Humano, La Personalidad, Motivación, Comunicación Interpersonal, Relaciones Humanas en el Trabajo
Recursos: Laptop, o Computadora de escritorio.	Expositor: INFOP Virtual
Duración: 20 horas	Fecha: 8/4/2019
Horario: A conveniencia del alumno	Departamento: Todos

Tema: Manejo de estrés	
Objetivo: Instalar la capacidad de manejar el estrés de los colaboradores en situaciones de presión en el hotel, lo cual ayudará a el manejo de clientes difíciles y fortalecerá las relaciones entre compañeros	Temas: Técnicas para el manejo de estrés.
Recursos: Computadora, data show, Presentaciones PowerPoint, salón de convenciones.	Expositor: Lic. Ana Valladares
Duración: 5 horas	Fecha: 22/4/2019
Horario: 01:00 p.m. -6:00 pm	Departamento: Todos

Tema: Atención al cliente en restaurantes hoteleros	
Objetivo: Conocer los procedimientos adecuados y la manera de cómo atender a los comensales en el restaurante del hotel, todo esto para mejorar la calidad de los servicios del hotel y por ende obtener mayores ingresos.	Temas: Lenguaje verbal y corporal, presentación personal, saludos, procedimiento para tomar una orden, recomendaciones de la casa, protocolo para servir un plato, manejo de quejas, pedidos especiales, protocolo para retirar un plato.
Recursos: Computadora, data show, presentaciones PowerPoint, salón de convenciones, restaurante y cocina del hotel	Expositor: Lic. Carmen Elena Valladares.
Duración: 5 horas	Fecha: 6/05/2019
Horario: 11:00am - 4:00pm	Departamento: Personal de restaurante

Tema: Dirección de Marketing Online	
Objetivo: Elaborar estrategias de marketing online que les permitan maximizar y gestionar sus recursos web.	Temas: Conceptos Básicos, Marketing Viral, Técnicas de marketing viral, Diseños de sitios web, Dirección de Redes Sociales, Dirección de Facebook, Dirección de Twitter, Google +, Dirección de marketing Online
Recursos: Computadora e internet	Expositor: Infop Virtual
Duración: 20 horas	Fecha: 2da y 3era semana de mayo
Horario: A conveniencia del alumno	Departamento: Diseñador gráfico

Tema: Administración de espacios virtuales	
Objetivo: Administrar eficientemente los	Temas: Presencia Online empresarial, Web

espacios virtuales.	2.0, Elementos para lograr una CRM online, Suscripciones web, Administración de URL, Estructura eficiente de una página web, Administración de blogs, Administración de redes sociales
Recursos: Computadora e internet	Expositor: Infop Virtual
Duración: 20 horas	Fecha: 1era y segunda semana de junio
Horario: A conveniencia del alumno	Departamento: Diseñador gráfico

Tema: Manipulación segura de alimentos	
Objetivo: Manipular alimentos en concordancia con las técnicas y normas de higiene establecidas en la legislación nacional, obteniendo alimentos inocuos protegiendo así la salud de los consumidores.	Temas: La higiene de los alimentos, Alteración de los alimentos y sus consecuencias, El lavado de manos y su importancia, Limpieza y desinfección, Condiciones de los edificios y equipos
Recursos: Computadora e internet	Expositor: Infop Virtual
Duración: 20 horas	Fecha: 3era y 4ta semana de junio
Horario: A conveniencia del alumno	Departamento: Personal de restaurante

Tema: Liderazgo	
Objetivo: Influenciar a las personas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común.	Temas: Fundamentos y procesos del liderazgo, Teoría del liderazgo, La comunicación y el liderazgo
Recursos: Computadora e internet	Expositor: Infop Virtual
Duración: 20 horas	Fecha: 2da y 3era semana de julio
Horario: A conveniencia del alumno	Departamento: Supervisora

Tema: Administración del tiempo	
Objetivo: Identificar los efectos saludables de un uso racional del tiempo y, desde un análisis personal, aprender la estrecha relación entre la Administración del Tiempo y la Autodisciplina.	Temas: ¿Qué es el Tiempo?, Obstáculos y Trampas, Enemigos del Tiempo, Personalidad y Administración del Tiempo, Programación y Rendimiento del Tiempo, Efectos Patológicos del Mal Uso del Tiempo, Uso Creativo del Tiempo, Tiempo Libre y Desarrollo Personal
Recursos: Computadora e internet	Expositor: Infop Virtual
Duración: 20 horas	Fecha: 2da y 3era semana de agosto
Horario: A conveniencia del alumno	Departamento: Todos

Presupuesto

Tema	Presupuesto	
Limpieza detallada de habitaciones	L	2,000.00
Organización de eventos		Gratuito
Montaje de eventos	L	5,750.00
Atención al cliente en la hotelería.	L	5,750.00
Como hacer camas de una habitación de hotel	L	2,000.00
Relaciones interpersonales		Gratuito
Manejo de estrés	L	5,750.00
Atención al cliente en restaurantes hoteleros	L	5,750.00
Dirección de Marketing Online		Gratuito
Administración de espacios virtuales		Gratuito
Manipulación segura de alimentos		Gratuito
Liderazgo		Gratuito
Administración del tiempo		Gratuito
Total	L	27,000.00

Cronograma de actividades

#	Actividades	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre
1	Socialización del plan de capacitación								
2	Confirmación de fechas con capacitadores								
3	Inicio de capacitaciones								
4	Limpieza detallada de habitaciones								
5	Organización de eventos								
6	Montaje de eventos								
7	Atención al cliente en la hotelería.								
8	Como hacer camas de una habitación de hotel								
9	Relaciones interpersonales								
10	Manejo de estrés								
11	Atención al cliente en restaurantes hoteleros								
12	Dirección de Marketing Online								
13	Administración de espacios virtuales								
14	Manipulación segura de alimentos								
15	Liderazgo								

16	Administración del tiempo								
18	Aplicación de evaluación de la efectividad de la capacitación								
19	Creación de plan de capacitación para el siguiente semestre								

6.1.5 Evaluación de la efectividad de la capacitación

Es importante realizar la evaluación en 2 momentos:

1. Antes de la capacitación: haciendo una revisión de las habilidades con las que cuenta en colaborador, esto se hará mediante el cuestionario de auto detección de necesidades de capacitación.
2. Después de impartida la capacitación para determinar si los contenidos se han aplicado en el desarrollo del trabajo del colaborador, en base a la siguiente:



Capacitación interpersonal: Dentro de los primeros 2 meses de haber recibido la capacitación una evaluación por parte del jefe inmediato la cual será en base a los cambios observados en el colaborador. (Ver anexos)



Capacitación teórica: La casa capacitadora proporcionará una evaluación escrita la cual deberá ser llenada por el colaborador una vez terminada la jornada



Capacitación técnica: Dentro de los primeros 2 meses de haber recibido la capacitación una evaluación por parte del jefe inmediato, la cual será en base a las habilidades observadas en el colaborador. (Ver anexos)

*Se aprueba la capacitación con una nota de 70% en examen teórico o 4 respuestas de sí en evaluación de la eficacia

Tabla 1

6.1.6 Seguimiento del programa de capacitación.

Con el fin de darle continuidad a la propuesta se sugiere seguir los siguientes pasos para la implementación de futuros planes de capacitación

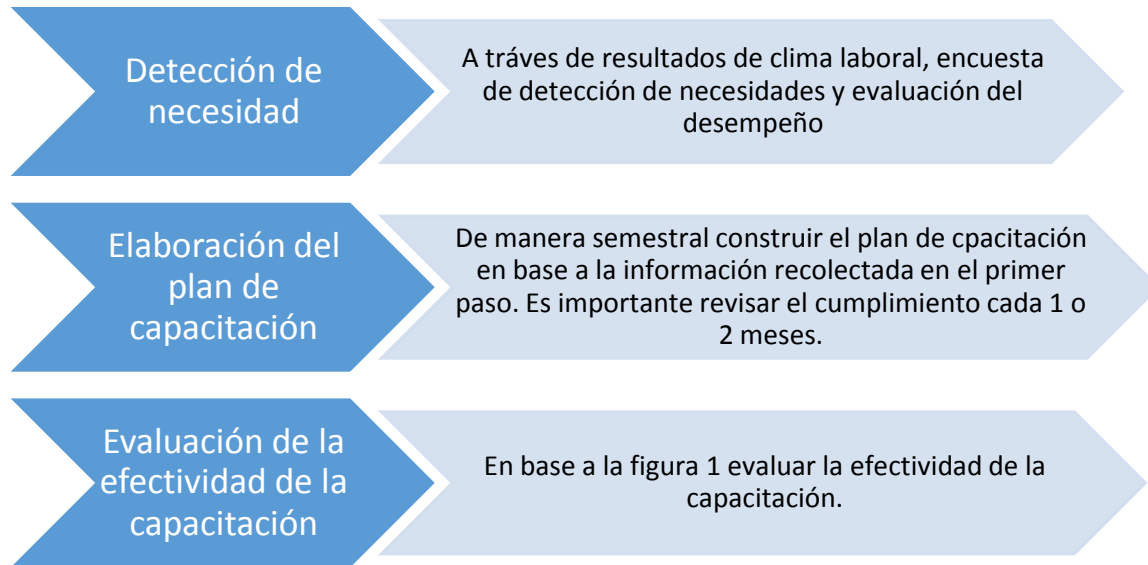


Grafico 1 Proceso de capacitación

6.2 Manual de puestos

El presente manual de puestos para los colaboradores de ApartaHotel ROS es una herramienta administrativa que describe las funciones, perfiles y conocimientos que deben tener cada puesto del hotel.

6.2.1 Objetivo general

El manual de puestos para Aparthotel ROS tiene como propósito principal que el colaborador conozca cada una de sus funciones, elevando el rendimiento de los mismos, también el facilitar el proceso de reclutamiento y selección del personal, creando mejor organización estableciendo una cultura organizacional de servicio.

6.2.2 Objetivos específicos


- Brindar estándares de reclutamiento para el recurso humano de Aparthotel Ros.
- Facilitar la inducción de trabajo a nuevo personal.
- Mejorar la cultura organizacional del hotel.
- Apoyar la continuidad y desarrollo del hotel.

6.2.3 Alcance

Este manual de puestos tiene alcance a todos los niveles de la organización siendo responsabilidad de la gerencia general la ejecución del mismo.

6.2.4 Implementación

A continuación se presenta el plan de puesto detallado con cada requerimiento a los colaboradores.

	Manual de Puestos	RH-01
		Versión 1 revisión: feb 2019
		Pag 1 de 2

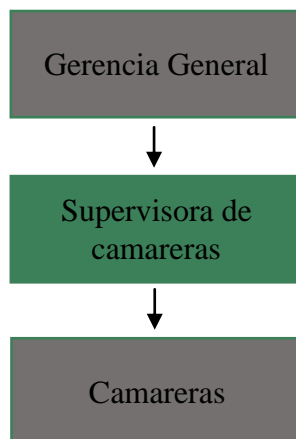
1. Datos generales del puesto:


Puesto:	Supervisora de camareras
Jefe inmediato:	Gerente General
Puestos que supervisa	Camareras
Ocupantes:	1

Descripción general

Persona que se encarga de la supervisión de la limpieza del hotel, habitaciones, pasillos, oficinas, áreas comunes del hotel.

Posición en el organigrama



	Manual de Puestos	RH-01
		Versión 1 revisión: feb 2019
		Pag 2 de 2

2. Funciones:

Tareas	Frecuencia			
	Diaria	Semanal	Mensual	Eventual
Supervisión de limpieza de las habitaciones				
Llevar el control de las llaves de las habitaciones				
Hacer constantes revisiones de las habitaciones				
Elaborar libro de asignaciones				
Supervisión de limpieza general del hotel				
Administrar los suministros de limpieza				
Autorizar disponibilidad de Habitaciones				
Estar pendiente de la lavandería del hotel				


3. Condiciones del puesto:

Físicas	Mayormente de pie, nivel de ruido intermedio, alta
---------	--

Relaciones:	Internas: Todos los empleados	Externas: clientes
Riesgos	Ninguno	

4. Perfil:

Nivel de educación mínimo	Graduado de secundaria, técnico en ama de llaves, pasante universitario en carreras afines a hostelería o turismo.
Experiencia requerida	Mayor a 3 años
Otros conocimientos	Fluidez verbal Organización y operación de habitaciones Excelente presentación Liderazgo Lavado de ropa de cama. Atención general al cliente Montaje de eventos

	Manual de Puestos	RH-01
		Versión 1 revisión: feb 2019
		Pag 1 de 2

1. Datos generales del puesto:

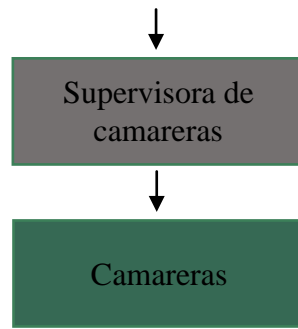
Puesto:	Camarera
Jefe inmediato:	Gerente General
Puestos que supervisa	Ninguno
Ocupantes:	1
Última actualización:	Diciembre 2018

Descripción general:

Encargada de la limpieza del hotel, habitaciones, pasillos, oficinas, áreas comunes del hotel.


Posición en el organigrama

Gerencia General



2. Funciones:

Tareas	Frecuencia			
	Diaria	Semanal	Mensual	Eventual
Limpieza detallada de las habitaciones				
Ventilar las habitaciones				
Limpieza de áreas públicas del hotel				
Lavado de ropa de cama				
Últimos detalles				
Lavado y planchado de ropa de huéspedes				

	Manual de Puestos	RH-01
		Versión 1 revisión: feb 2019
		Pag 2 de 2


3. Condiciones del puesto:

Físicas	Mayormente de pie, nivel de ruido intermedio, alta	
Relaciones:	Internas: Todos los empleados	Externas: clientes
Riesgos	Ninguno	

4. Perfil:

Nivel de educación mínimo	Graduado de secundaria o técnico en camarera
Experiencia requerida	Mayor a 1 año

Otros conocimientos	Fluidez verbal Organización y operación de habitaciones Excelente presentación Liderazgo Lavado de ropa de cama. Atención general al cliente Montaje de eventos Limpieza de habitaciones de hotel Como hacer camas Lavado de ropa de cama Limpieza de pisos y paredes Limpieza de baños Atención al cliente Amabilidad Trabajo en equipo Conocimiento en atención general al cliente
---------------------	---

	Manual de Puestos	RH-01
		Versión 1 revisión: feb 2019
		Pag 1 de 2

1. Datos generales del puesto:

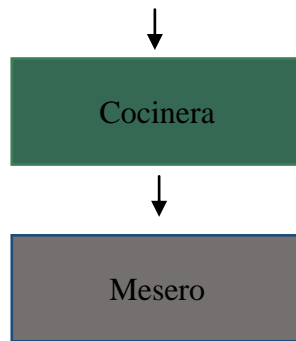
Puesto:	Cocinera
Jefe inmediato:	Gerente General
Puestos que supervisa	Mesero
Ocupantes:	1

Descripción general:

Responsable de la preparación de alimentos, preparación de banquetes para eventos, limpieza y orden de la cocina.


Posición en el organigrama

Gerencia General



2. Funciones:

Tareas	Frecuencia			
	Diaria	Semanal	Mensual	Eventual
Revisión general de cocina				
Limpieza de la cocina				
Preparación de alimentos (Desayuno, almuerzo y cena)				
Elaboración de almuerzo para personal del hotel				

	Manual de Puestos	RH-01
		Versión 1 revisión: feb 2019
		Pag 2 de 2


Tareas	Frecuencia			
	Diaria	Semanal	Mensual	Eventual
Preparación de eventos				
Elaboración de pedidos especiales				

3. Condiciones del puesto

Físicas	Mayormente de pie, nivel de ruido intermedio, temperatura alta	
Relaciones:	Internas: Personal de cocina, mesero	Externas: clientes del restaurante (eventual).
Riesgos	Quemaduras leves por manipulación de comidas calientes.	

4. Perfil:

Nivel de educación mínimo	Graduado de secundaria, técnico en alimentos y bebidas o con cursos de cocina
Experiencia requerida	Mayor a 2 años
Otros conocimientos	Manejo de charola Atención al cliente Montaje de eventos Manejo de personal Buenas prácticas de manufactura Manipulación de alimentos

	Manual de Puestos	RH-01
		Versión 1 revisión: feb 2019
		Pag 1 de 2

1. Datos generales del puesto:

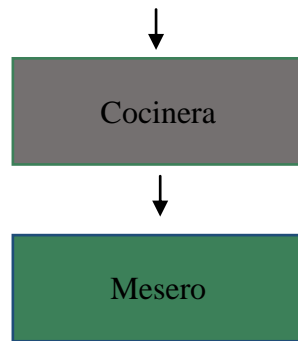
Puesto:	Mesero
Jefe inmediato:	Cocinera
Puestos que supervisa	Ninguno
Ocupantes:	1

Generalidades

Encargado del mantenimiento del restaurante en general, desde su limpieza, hasta el montaje de eventos, el mesero también es el encargado de servir la comida a los huéspedes y atender cualquier queja que se presente en el momento.


Posición en el organigrama





2. Funciones:

Tareas	Frecuencia			
	Diaria	Semanal	Mensual	Eventual
Coordinar la entrega de alimentos con cocina				
Colocar barra del desayuno				
Colocar y ordenar mesas en el restaurante				
Montar los desayunos y cualquier evento				

	Manual de Puestos	RH-01
		Versión 1 revisión: feb 2019
		Pag 2 de 2

Tareas	Frecuencia			
	Diaria	Semanal	Mensual	Eventual
Vender los platillos del hotel				
Limpieza del restaurante				
Servicio a la habitación.				


3. Condiciones del puesto

Físicas	Mayormente de pie, nivel de ruido y temperatura intermedio	
Relaciones:	Internas: Personal de cocina	Externas: clientes del restaurante.
Riesgos	Quemaduras leves por manipulación de comidas calientes.	

4. Perfil del puesto

Nivel de educación mínimo	Graduado de secundaria
---------------------------	------------------------

Experiencia requerida	Menor a un año en puestos similares
Otros conocimientos	Manejo de charola Atención al cliente Montaje de eventos Manipulación de alimentos
Requisitos personales	Habilidad para comunicarse Trabajo en equipo Buena presentación Iniciativa

	Manual de Puestos	RH-01
		Versión 1 revisión: feb 2019
		Pag 1 de 2

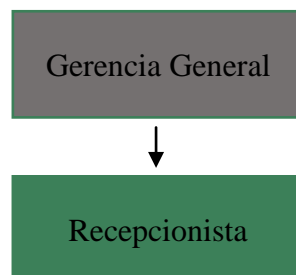
1. Datos generales del puesto:

Puesto:	Recepcionista
Jefe inmediato:	Gerente General
Puestos que supervisa	Ninguno
Ocupantes:	4

Descripción general:


Persona encargada de la atención de los huéspedes, desde recibir llamadas, hacer reservaciones, solicitar otros servicios como tours y taxis, hasta escuchar y resolver las quejas de los clientes.

Posición en el organigrama



2. Funciones:

Tareas	Frecuencia			
	Diaria	Semanal	Mensual	Eventual
Atender las llamadas del hotel				
Revisar el correo del hotel				
Revisar disponibilidad de habitaciones				
Informar a los huéspedes de los servicios del hotel				
Realizar reservaciones				
Control diario de reservas				
Facturación				
Atender las quejas de los huéspedes				

	Manual de Puestos	RH-01
		Versión 1 revisión: feb 2019
		Pag 1 de 2

Tareas	Frecuencia			
	Diaria	Semanal	Mensual	Eventual
Elaborar cotizaciones				
Atención en parqueo				
Realizar llamadas servicios de taxis				
Coordinar servicio a la habitación				
Atención en eventos				

3. Condiciones del puesto:

Físicas	Mayormente de sentado, nivel de ruido intermedio, alta	
Relaciones:	Internas: Todos los empleados	Externas: clientes
Riesgos	Dolor de espalda	

4. Perfil:

Nivel de educación mínimo	Graduado de secundaria, técnico en hotelería o recepción, preferiblemente pasante universitario de carreras afines a
---------------------------	--

	hostelería y Turismo.
Experiencia requerida	Mayor a 1 año
Otros conocimientos	Atención al cliente Contabilidad básica Informática Programas de facturación

BIBLIOGRAFÍA

- Agencia Española de cooperación internacional. (s. f.). Plan de acción para la promoción del turismo sostenible.
- Aguiar Lopez, J. G. (s. f.). *Hoteles, Hoteleros Y Hotelería*. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2015/1464/#indice>
- Báez Casillas, S. (2009). *Hotelería (4a. ed.)*. México, D.F., MEXICO: Grupo Editorial Patria. Recuperado de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bvunitecvirtualsp/detail.action?docID=3227395>
- Baptista, D., & Flores Lima, J. G. R. (s. f.). PRÁCTICAS DE CAPACITACIÓN Y RECLUTAMIENTO de personal de los establecimientos en Honduras. Biblioteca Felipe Herrera del Banco Interamericano de Desarrollo.
- Cámara Nacional de Turismo de Honduras/CANATURH - Honduras Tips. (s. f.). Recuperado 29 de diciembre de 2018, de <https://www.hondurastips.hn/negocio/camara-nacional-de-turismo-de-honduras/>
- Capacitando al recurso humano en atención a turistas - Honduras Tips. (2014, julio 2). Recuperado 26 de diciembre de 2018, de <https://www.hondurastips.hn/2014/07/02/capacitando-al-recurso-humano-en-atencion-a-turistas/>
- De la Cruz Lablanca, I. (2015). *Apoyo administrativo a la gestión de recursos humanos*. Madrid, SPAIN: Ministerio de Educación de España. Recuperado de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bvunitecvirtualsp/detail.action?docID=3228891>
- Fernández Sánchez, E., & Junquera Cimadevilla, B. (2013). *Iniciación a los recursos humanos*. Oviedo, SPAIN: Septem Ediciones. Recuperado de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bvunitecvirtualsp/detail.action?docID=3212617>
- Flores Villalpando, R. (2014). *Administración de recursos humanos*. Distrito Federal, México: Editorial Digital UNID. Recuperado de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bvunitecvirtualsp/detail.action?docID=5307889>
- Flores-Lima, R. (2014). *CINCO HECHOS sobre la capacitación en firma en América Latina y el Caribe*. Recuperado de <http://www.inefop.org.uy>
- Forteza García, C., & Espinoza, M. (2008). *Técnicas de Recepción y Hospedaje para Administradores de Pequeñas Empresas Turísticas y Hoteleras*. Escuela Nacional de Hotelería, Managua, Nicaragua. Recuperado de <http://enah.edu.ni>
- García López, D. J. M. (2011). *EL PROCESO DE CAPACITACIÓN, SUS ETAPAS E IMPLEMENTACIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DEL RECURSO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES*. Recuperado de <http://www.eumed.net>
- Hotel Escuela Madrid - Honduras Tips. (s. f.). Recuperado 29 de diciembre de 2018, de <https://www.hondurastips.hn/negocio/hotel-escuela-madrid/>
- Iglesias, M., Lobato, F., & Tejedo, J. (2010). *Recursos Humanos y responsabilidad social corporativa*. Madrid, SPAIN: Macmillan Iberia, S.A. Recuperado de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bvunitecvirtualsp/detail.action?docID=3216248>
- Instituto Hondureño del Turismo. (2015). *Catalogo de Proyectos del sector turismo en Honduras*. Recuperado de <http://www.iht.hn/wp-content/uploads/2015/10/CatalogodeProyectosIHT2015.pdf>

- Ludeña Reyes, A. P. (2016). *Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras*. La Universidad Católica de Loja, Ecuador. Recuperado de www.ediloja.com.ec
- People Matters. (2105). *LIBRO BLANCO DE LOS RECURSOS HUMANOS DEL TURISMO EN ESPAÑA*. España. Recuperado de <https://www.exceltur.org>
- Restaurante Didactico – INFOP. (s. f.). Recuperado 30 de diciembre de 2018, de <http://www.infop.hn/restaurante-didactico/>
- Rubió Sánchez, T. (2016). *Recursos humanos: dirección y gestión de personas en las organizaciones*. Madrid, UNKNOWN: Ediciones Octaedro, S.L. Recuperado de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bvunitectvirtualsp/detail.action?docID=4824323>
- Secretaria del trabajo y prevision social de Mexico. (2008). *Elaboracion de un programa de capacitacion (Guia de Capacitacion)*. Mexico D.F. Recuperado de www.gob.mx
- Segundo Arroyo, & Asociación de Hoteleros de Esmeraldas. (2012). *Manual simplificado de capacitación en hotelería*. Ecuador. Recuperado de <https://www.fad.es>
- Talleres populares – INFOP. (s. f.). Recuperado 30 de diciembre de 2018, de <http://www.infop.hn/talleres-populares/>
- Turismo | INFOP VIRTUAL. (s. f.). Recuperado 29 de diciembre de 2018, de <http://www.infopvirtual.com/category/turismo/>
- Billik, G. (2006). Capacitación del Persona. Universidad de California, USA. Recuperado de <https://nature.berkeley.edu/ucce50/agro-laboral/7libro/05s.htm>
- coca-colafemsa. (2016). CAPACITACIÓN Y DESARROLLO. Universidad FEMSA. Recuperado de https://www.coca-colafemsa.com/resultados2017/pdf/esp/CAPACITACION_DESARROLLO_IAS_CC_FEMSA_2016.pdf
- Revista HSEC. (2013). MCDONALD’S Potenciando el desarrollo profesional y personal de sus trabajadores. Chile. Recuperado de <http://www.emb.cl/hsec/articulo.mvc?xid=144&tip=6&xit=mcdonald%92s-potenciando-el-desarrollo-profesional-y-personal-de-sus-trabajadores>
- Revista InformaBTL. (2017). ¿Por qué el consumidor prefiere café de Starbucks y no uno más barato? Recuperado de <https://www.informabtl.com/por-que-el-consumidor-prefiere-cafe-de-starbucks-y-no-uno-mas-barato/>

VII ANEXOS

ANEXO I

ENCUESTA CLIENTES APARTHOTEL ROS

Instrucciones: A continuación se le presentan una serie de preguntas con el fin de conocer sus opiniones acerca del servicio recibido por parte del personal de Aparthotel Ros, favor elegir la opción que más se acerque a su experiencia.

1. ¿Cómo fue la atención que usted recibió al realizar su reservación?
 - Pésimo
 - Malo
 - Regular
 - Bueno
 - Excelente

2. ¿Cómo fue la atención que usted recibió al momento de llegar a la recepción?
 - Pésimo
 - Malo
 - Regular
 - Bueno
 - Excelente

3. ¿Al momento de llegar al hotel le dieron la bienvenida y mencionaron el nombre del hotel?
 - Si
 - No

4. ¿Cómo calificaría la limpieza y condiciones exteriores del Hotel?
 - Pésimo
 - Malo
 - Regular
 - Bueno
 - Excelente

5. ¿Cómo calificaría la limpieza de la habitación en que se hospedo?
 - Pésimo
 - Malo
 - Regular
 - Bueno
 - Excelente

6. ¿Cómo calificaría la limpieza de los baños de la habitación?

- Pésimo
- Malo
- Regular
- Bueno
- Excelente

7. ¿Cómo calificaría la comodidad en su habitación?

- Pésimo
- Malo
- Regular
- Bueno
- Excelente

8. ¿Cómo calificaría el servicio a la habitación?

- Pésimo
- Malo
- Regular
- Bueno
- Excelente

9. ¿Cómo fue la atención que usted recibió al momento de visitar el restaurante?

- Pésimo
- Malo
- Regular
- Bueno
- Excelente

10. ¿Cómo calificaría usted las instalaciones del restaurante?

- Pésimo
- Malo
- Regular
- Bueno
- Excelente

11. ¿Cómo calificaría usted calidad de los platillos del restaurante?

- Pésimo
- Malo
- Regular
- Bueno
- Excelente

12. ¿Cómo calificaría la seguridad del hotel?

- Pésimo

- Malo
- Regular
- Bueno
- Excelente

13. ¿Al momento de llegar al hotel, el guardia de seguridad le dio fue amable y le dio la bienvenida?

- Si
- No

14. ¿Cómo calificaría el precio del Aparthotel Ros?

- Pésimo
- Malo
- Regular
- Bueno
- Excelente

15. ¿volvería usted a hospedarse en Aparthotel Ros?

- Si
- No

16. ¿Recomendaría usted el Aparthotel Ros?

- Si
- No

Datos demográficos

Edad_____

Sexo_____

¡Muchas gracias por sus respuestas!

ANEXO II

3. CUESTIONARIO DE AUTODETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION

Nombre del puesto			
Antigüedad		Puesto jefe inmediato	

Instrucciones: A continuación liste las tareas que lleva a cabo en su puesto y clasifíquelas su capacidad para manejarlas, siendo 1 baja, 2 con dificultades, 3 adecuada y 4 alta, favor marque con una X, debajo del nivel en el que se encuentra, favor ser sincero ya que sus respuestas serán usadas para determinar las capacitaciones necesarias para fortalecer su puesto de trabajo.

Tareas	Nivel				Para uso de gerencia			
	1	2	3	4	1	2	3	4

Comentarios:

Sírvase de usar esta sección para detallar las capacitaciones que en su criterio deben brindarse para fortalecer su puesto de trabajo.

Firma del empleado

Fecha: _____

Guia de preguntas para la Gerencia

1. ¿Qué tipo de capacitaciones ha recibido el personal de Aparthotel Ros?
2. ¿Cuáles son las necesidades de capacitación del personal de Aparthotel Ros?
3. ¿Qué perfiles tienen actualmente los colaboradores de Aparthotel Ros?
4. ¿Cuáles son las competencias que todo colaborador de Aparthotel Ros debe tener?

ANEXO III

Actividad de cliente oculto Apartotel Ros

Llamadas para cotización y reserva:

- En la mañana a eso de las 11:30 am se hizo una llamada al hotel, la cual la recepcionista, pidió un momento, pasaron 2 min y colgamos la llamada ya que había pasado más tiempo del que nos habían indicado.
- Luego de eso hicimos otra llamada para cotizar para un grupo de 5 personas, familia en una sola habitación, dándonos un precio de \$120.00 sin opción a negociar.
- Luego pedimos una cotización para 10 personas, durante esta llamada la recepcionista hacia muchas preguntas a otra persona, no nos dieron respuesta, nos dijeron que devolviéramos la llamada, no nos pidieron ningún dato para posteriormente contactarnos, número de teléfono o correo electrónico.

Cabe destacar que en la recepción hay una persona en entrenamiento, ya que ninguna de las preguntas hechas en la llamada era contestada rápidamente, y el cliente escucha todas las instrucciones que se le dan.

- Luego de esto hice mi reservación, me dieron un precio de \$60.00, logrando negociar a \$55.00, no se me pidió ningún dato, ni correo electrónico ni mi número de teléfono, solamente de donde venía, que en este caso mi respuesta fue de Comayagua.

Observaciones y sugerencias:

- El Aparthotel Ros debería de capacitar a sus nuevos empleados de recepción por medio de simulacros donde ellos puedan obtener la agilidad para darle respuestas a los clientes, ya que algunos se pueden molestar al captar que el recepcionista no da repuestas o darse cuenta de que está en entrenamiento.
- En la Recepción al momento de vender por medio de una llamada, se debería especificarle al cliente cómo será la habitación donde se hospedará, todos los servicios, mencionar la hora del check in y check out, mencionar que los precios ya incluyen impuestos, en pocas palabras convencer al cliente que este hotel es la mejor opción para hospedarse.

Visita al hotel

- Al momento de llegar al hotel a eso de las 6:00 pm, el guardia de seguridad no salió a ayudar a estacionar el vehículo, cuando me bajé del vehículo el guardia de seguridad no da la bienvenida, ni menciona el nombre del hotel solo dijo “buenas, ¿usted a que viene?”, mi respuesta fue buenas noches joven, yo tengo una reservación., me abrió la puerta y respetuosamente me dijo pase adelante.

- Cuando llegué a la recepción los recepcionistas me saludaron muy cordialmente, pero no dan bienvenida ni mencionan el nombre hotel, en ese momento pidieron mi reservación y me la entregaron rápido, llené mi hoja de reserva, me dieron la tarjeta, pero no me llevaron a la habitación, como es de costumbre en los hoteles, tampoco me brindaron información sobre las extensiones para comunicarse con recepción o con el restaurante.
- Estando en la habitación, realicé una llamada desde mi móvil al hotel, preguntando cómo me podía comunicar al restaurante, la respuesta fue que desde el teléfono de la habitación marcara la extensión 117 para llamar, llamé para solicitar el menú a la habitación, pero percibí un tipo de molestia al pedir este servicio.
- Al momento de la llegada de la Licenciada Martha Padilla a las 7:15 pm, tardaron en abrir el portón, luego de esto recibí una llamada a la habitación donde me informaron que tenía visita, y respondí que me esperaran en el restaurante.
- En el restaurante cuando estábamos sentados a las 7:20 pm, el mesero no se presentó ni nos ofreció nada de tomar, solo estaba dentro de la cocina, luego que salió le pedimos los menú y ordenamos, La licenciada Martha no sabía que ordenar, y pidió recomendación al mesero, el cual no le dio respuesta, luego entró a la cocina y salía únicamente cuando llegaba algún cliente, al momento de terminar la cena, el mesero no pregunta si está todo bien o si necesita algo más del menú.

- Cuando regresé a la habitación, hice un pedido de golosinas, a eso de las 8:40 pm, al momento de que el mesero llega a la habitación, le pedí una coca cola, me preguntó un poco molesto si no la había pedido al momento de ordenar, luego regreso con la coca cola un poco molesto.
- En el desayuno, el mesero se comportó con la misma actitud, educado, pero con deficiencia en atención a los clientes.
- Al momento de realizar al check out, bajé, pagué lo que tenía pendiente y pedí mi factura, la recepcionista muy amablemente me agradeció, pero no me pregunto qué tal había estado mi estadía ni me invito a regresar al hotel.

4. Recorrido de calidad

Hotel: Fecha: Hora:
 Encargado: Evaluador:

#	LIMPIEZA INTERIOR DEL HOTEL	SI	NO	COMENTARIO
1	Limpieza de paredes	x		
2	Limpieza de pisos	x		
3	Cielos falsos limpios y en buen estado	x		Los cielos estaban muy bien, el marco de la puerta estaba dañado como que la habían forzado.
4	Limpieza de salidas de aire	x		
5	Limpieza en las habitaciones	x		La habitación estaba perfectamente limpia
6	Limpieza de camas	x		Sabanas nítidas con olor agradable
7	Limpieza de toallas	x		Toallas totalmente limpias.

#	EXTERIOR DEL HOTEL	SI	NO	COMENTARIO
8	Rotulo limpio y en buen estado	x		
9	Iluminación	x		En las habitaciones hay una pared con unos ladrillos de

				cristal que al amanecer entra mucha claridad, que puede ser molesto para algunos clientes.
10	Limpieza de paredes exteriores		x	El hotel ocupa pintura y limpieza de los cristales en el exterior.

#	UNIFORMES E HIGIENE PERSONAL	SI	NO	COMENTARIO
11	Todo el personal anda el uniforme completo:	x		
12	Todo el personal cumple con las normas de higiene y seguridad:	x		Los empleados andan muy aseados, con su uniforme completo y correcto.

#	SERVICIO	SI	NO	COMENTARIO					
13	Hospitalidad del personal								
14	Saludo y bienvenida "simpática y agradable" hacia los clientes		x	Los empleados son muy educados, pero no dan la bienvenida.					
15	Atención personalizada de la cajera	n/a							
16	Desenvoltura <table border="1" style="display: inline-table; vertical-align: middle;"><tr><td>s</td><td>i</td></tr></table> Creatividad <table border="1" style="display: inline-table; vertical-align: middle;"><tr><td>n</td><td>o</td></tr></table> Sonrisa <table border="1" style="display: inline-table; vertical-align: middle;"><tr><td>si</td></tr></table>	s	i	n	o	si			
s	i								
n	o								
si									
17	Saludo cordial <table border="1" style="display: inline-table; vertical-align: middle;"><tr><td>s</td><td>i</td></tr></table> Agradecimiento <table border="1" style="display: inline-table; vertical-align: middle;"><tr><td>N</td><td>o</td></tr></table> Invitar a volver <table border="1" style="display: inline-table; vertical-align: middle;"><tr><td>no</td></tr></table>	s	i	N	o	no			
s	i								
N	o								
no									
18	Rapidez del servicio	x							

5. Evaluación de la efectividad de la capacitación

Colaborador:		Puesto:	
Fecha de capacitación:		Evaluador:	
Capacitación recibida:			
Objetivo de la capacitación:			

El presente documento tiene como objetivo evaluar la capacitación recibida por el colaborador:

Nivel	Ítem	Si	No
Aprendizaje	1. Se cumplió el objetivo de capacitación		
	2. El colaborador ha adquirido nuevas habilidades		
Comportamiento	1. La calidad del trabajo desarrollado ha mejorado		
	2. Se ha visto reflejada aplicación de los conocimientos en el desarrollo del trabajo		
Resultados	3. El curso recibido ha mejorado el desempeño del empleado		
	4. La cantidad de errores cometidos por el empleado ha disminuido		

*Para aprobar la evaluación debe tener 4 o más respuestas en sí.

Observaciones:

--

Firma del colaborador: _____

Firma del evaluado: _____

ANEXO IV

Nombre del Proyecto: Plataforma de capacitación en línea					
Sector :	Turismo	Estado actual:	Perfil y estudio de pre factibilidad	Tipo Inversión:	Privada
Descripción del proyecto					
<p>Los hoteles representan la columna vertebral del turismo. El reto más grande es mantener un servicio de calidad basado en estándares de manera constante. Los hoteles pequeños carecen de tiempo, recursos, y personal calificado para llevar a cabo la capacitación necesaria para la implementación de estándares de calidad, servicio, y procedimientos.</p> <p>Una plataforma de capacitación en línea permitiría el acceso a la capacitación 24/7 y la estandarización del servicio a nivel nacional, para que el país ofrezca un mejor servicio a los visitantes.</p>					
Relación con el Plan Nación Objetivo:		Meta: Un estado moderno eficiente y Competitivo.		Indicador: Numero Promedio de Visitantes por Año en Turismo.	
Un estado moderno eficiente y Competitivo.					
Generación de empleo y beneficiarios:					
<ol style="list-style-type: none"> 1. Hoteles pequeños 2. Hoteles medianos y grandes 3. Restaurantes 4. Bares 5. Guías turísticos 6. Operadores turísticos 7. Estudiantes 8. Cámaras de turismo de cada región 9. (En general toda la industria de turismo) 					
Monto total de inversión US\$ 2,000,000.00			Duración de proyecto 12 meses		
Objetivo del proyecto					
Desarrollar una plataforma para la industria turística que permita el acceso a la capacitación y					

entrenamiento para hoteles, restaurantes, bares, guías turísticas, operadores turísticos, estudiantes y cámaras filiales, de forma ilimitada 24/7

Justificación:

La plataforma permitiría alcanzar a más personas a nivel nacional de manera remota, fortalecería las cámaras de turismo local en cada región, siendo estos una vía para ofrecer las capacitaciones en sus centros de operación. La plataforma permite ofrecer ilimitada capacitaciones de todo tipo para toda la industria de manera teórica, respaldado por las prácticas profesionales en las diferentes instituciones

La plataforma permitiría que la industria se fortaleciera con una base de datos de personas y personal capacitado en diferentes áreas. La plataforma permitiría llevar a cabo capacitaciones puntuales en diversos temas como ser Leyes laborales, legislaciones del país, procedimientos administrativos, operativos, conocimientos generales de la industria de una manera teórica. La plataforma reduciría el costo de llevar a cabo capacitaciones a nivel nacional, permitiendo alcanzar remotamente a la mayor cantidad de personas.

La plataforma sería un generador de fondos para las asociaciones gremiales que la utilicen para llevar a cabo sus capacitaciones como ser HOPEH, CANATURH y sus filiales. Los cursos en la plataforma podrían ofrecerse de manera gratuita o con bien ser cobrados a un costo generando fondos para las asociaciones gremiales que la utilicen para llevar a cabo sus capacitaciones como ser HOPEH, CANATURH y sus filiales, de manera que sea auto sostenible. La plataforma permitiría una estandarización de procedimientos, estándares, técnicas en la industria hotelera y demás del turismo, así mismo la plataforma podría proveer plantillas de supervisión de los estándares para garantizar la consistencia en el servicio y calidad.

La plataforma podría abrirse al resto de los países Centro América por medio de la Federación Centroamericana de Asociaciones de Pequeños Hoteles (FECAPH) y a nivel de Latinoamericana y del Caribe a través de la Red Interamericana y del Caribe de Pequeños

Localización Geográfica

Departamento:	Región:	Nivel Nacional
Municipio:	Cuenca:	

Descripción de proyecto de capacitación en línea

Fuente (Agencia de la cooperación española)

Nombre del Proyecto: Red de Hotel Escuela en Roatán - Tela - Santa Rosa de Copán					
Sector :	Turismo	Estado actual:	Perfil	Tipo Inversión:	Público-Privado
Descripción del proyecto					
<p>La idea fundamental de este proyecto es construir una cadena de Hoteles-Escuela, que sirva de centro de formación y de ampliación de la oferta de alojamiento, con 30 habitaciones cada Hotel, para las zonas turísticas prioritarias. Se desarrollaran 3 hoteles-escuela en los municipios de: Roatán, Tela y Santa Rosa de Copán, que contarán con las instalaciones necesarias para la formación de profesionales que se especializaran en las áreas de alimentos y bebidas, alojamiento y meseros. La creación de este proyecto permitirá optimizar la formación de personal humano el cual podrá adquirir conocimientos teóricos que serán aplicados a la practica en instalaciones adecuadas y bajo la supervisión de personal capacitado.</p>					
Objetivo:		Meta:		Indicador:	
Un estado moderno eficiente y Competitivo.		Un estado moderno eficiente y Competitivo.		Número Promedio de Visitantes por Año en	

						Turismo.
Generación de empleo y beneficiarios:						
Generación de empleos	Directos	Indirectos	Habitantes beneficiados:	Hombre	Mujer	T total
Etapa de construcción	200	600	Etapa de construcción	3,700	2,000	5,700
Etapa de operación	800	2,400	Etapa de operación	13,000	25,000	38,000
Total	1000	3,000	Total	16,700	27,000	43,700
Monto total de inversión US\$ 5,000,000.00						Duración de proyecto: 3 años

Objetivo del proyecto

Fortalecer la formación profesional del recurso humano operativo y gerencial involucrado en la atención a los visitantes, capacitando desde operadores y emisores turísticos, encargados de restaurantes, meseros y otros servicios, hasta la última persona relacionada con la atención de los turistas.

Justificación:

Una de las mayores deficiencias identificadas en el turismo en Honduras es la mala calidad del servicio al cliente.

Los Hoteles-Escuela llevan más de 55 años de trayectoria en el mundo turístico y educativo, donde se combina la enseñanza teórico-práctica, que a través de su filosofía “aprender- haciendo”, forma profesionales con un alto nivel de capacitación y competitividad.

Se han elegido los municipios de Roatán, Tela y Santa Rosa de Copán para formar parte de la red, ya que son los destinos de mayor afluencia de turísticas nacionales e internacionales, por lo cual se espera lograr un servicio óptimo y de máxima calidad en estos u otros destinos.

Además, son zonas de prioridad a corto plazo de acuerdo con las metas establecidas en la Estrategia Nacional de Turismo Sostenible, por lo cual califica como “zona de inversión fuerte”, lo que exige contar con una población capacitada dentro de las comunidades aledañas, para que dichos habitantes puedan aspirar a gozar de un buen trabajo en el cual crezcan y se desempeñen con éxito.

Localización Geográfica

Departamento:	Copán Atlántida e Islas de la Bahía	Región:	R3: Occidente R4: Valle de Lean R6: Arrecife Mesoamericano
---------------	-------------------------------------	----------------	--

Figura 2 Red de Hotel Escuela en Roatán, Tela y Santa Rosa de Copán

Fuente (Agencia de la cooperación española)

ANEXO V

Funciones de la Camarera:

- Inspeccionar la limpieza de las habitaciones, corredores, elevadores, estaciones de servicio y áreas públicas.
- Supervisar cada una de las habitaciones en cuanto a limpieza y suministros requeridos.
- Solicitar la ejecución de trabajos al jefe de mantenimiento.
- Integrar el reporte del Ama de Llaves con los reportes de las camareras.
- Investigar las diferencias del reporte del Ama de Llaves con los “racks”??? de recepción.
- Entregar y recoger las llaves de los cuartos utilizadas por las camareras.
- Supervisar la limpieza de los baños de damas en áreas públicas.
- Asesorar al Ama de Llaves en la elaboración de inventarios.
- Inspeccionar que los sistemas aplicados en ropería sean establecidos.
- Llevar el control de la ropa entregada a la Lavandería.
- Tener el control de las camas extras.
- Capacitar a camaristas o camareras.

La camarera de pisos se ocupa, principalmente, de limpiar, higienizar y organizar las habitaciones y áreas sociales; inspeccionar la habitación para la salida del Huésped; reponer y controlar el material; atender pedidos y reclamos.

La camarera de pisos debe:

- Limpiar, asear y ordenar las habitaciones.
- Adecuar la habitación para recibir al huésped.
- Inspeccionar el estado de cada habitación.

- Verificar el funcionamiento y el confort de la habitación.
- Ordenar la habitación ocupada.
- Efectuar controles y registros.
- Operar los equipos de trabajo.
- Brindar información del establecimiento
- Asegurar la satisfacción del cliente.
- Cuidar de la apariencia personal.
- Mantener la comunicación con los demás departamentos.