



FACULTAD DE POST GRADO

TESIS DE POST GRADO

**PROPUESTA DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN EN
SERVICIO AL CLIENTE PARA EL HOTEL BRISAS DE
SANTA LUCÍA**

SUSTENTADO POR:

**IRMA LINETT FUENTES TEJEDA
MELISSA GISSELLE FUENTES TEJEDA**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE
MÁSTER EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

TEGUCIGALPA, FRANCISCO MORAZÁN, HONDURAS, C.A.

JULIO, 2014

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA
UNITEC**

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

LUIS ORLANDO ZELAYA MEDRANO

SECRETARIO GENERAL

JOSÉ LÉSTER LÓPEZ

VICERRECTOR ACADÉMICO

MARLON BREVÉ REYES

VICERRECTORA CAMPUS SPS

ANA LOURDES LAFFITE

DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

DESIREE TEJADA

**PROPUESTA DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN EN
SERVICIO AL CLIENTE PARA EL HOTEL BRISAS DE
SANTA LUCÍA**

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

**ASESOR METODOLÓGICO
JUAN MARTÍN HERNÁNDEZ**

**ASESOR TEMÁTICO:
HÉCTOR ANTONIO SUAZO FERNÁNDEZ**

**MIEMBROS DE LA TERNA:
ELY ALEMÁN
DIANA ORELLANA**

DERECHOS DE AUTOR

© Copyright 2014

IRMA LINETT FUENTES TEJEDA

MELISSA GISSELLE FUENTES TEJEDA

Todos los derechos son reservados.



FACULTAD DE POSTGRADO

PROPUESTA DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN EN SERVICIO AL CLIENTE PARA EL HOTEL BRISAS DE SANTA LUCÍA

AUTORAS:

IRMA LINETT FUENTES TEJEDA Y MELISSA GISSELLE FUENTES TEJEDA

RESUMEN

Se identificó que el Hotel Brisas de Santa Lucía necesitaba implementar una ventaja competitiva, que le permitiera destacarse por la calidad de los servicios ofrecidos a sus clientes, es por ello que el objetivo principal de la investigación se fundamentó en la propuesta de un plan de capacitación en servicio al cliente, para lo cual se aplicaron cuestionarios, entrevistas a los visitantes y huéspedes del hotel, así como una guía de entrevista por competencias a los empleados, con la finalidad de conocer la opinión, de cada uno de ellos. Se llevó a cabo una investigación de tipo transversal, descriptiva, no experimental, y el enfoque utilizado fue mixto, los resultados de los cuestionarios dieron a conocer que si es necesario el desarrollo de las capacitaciones enfocadas en servicio al cliente, y se concluye afirmando que el personal es vital en toda empresa y con la evaluación de sus competencias se lograría obtener el resultado deseado.

Palabras Clave: Competencias del Personal, Huésped, Servicio al Cliente, Plan de Capacitación, Ventaja Competitiva.



POSTGRADUATE FACULTY

PROPOSAL FOR A TRAINING PLAN FOR CUSTOMER SERVICE FOR THE HOTEL BRISAS DE SANTA LUCÍA

BY:

IRMA LINETT FUENTES TEJEDA AND MELISSA GISSELLE

ABSTRACT

It was identified that the Hotel Brisas of Santa Lucía, needed to implement a competitive advantage that would allow it to stand out by the quality of the services offered to its customers, which is why the main objective of this research was based in the elaboration of a proposal for a training plan in the customer service area, for which surveys and interviews were applied to the visitors and guests of the hotel, as well as an interview guide for competencies applied to the employees, in order to know the opinion of each one of them an investigation of transversal, descriptive, non-experimental type was conducted, and the approach utilized was mixed. The survey results announced that it was in fact necessary the development of a training plan focused on the customer service, and conclude that the staff is vital in every business and by evaluating their competencies and skills, the desired result would be achieved.

Keywords: Staff Competencies, Guest, Customer Service, Training Plan, Competitive Advantage.

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación es dedicado principalmente a nuestro Señor Jesucristo por habernos permitido culminar esta importante meta en nuestras vidas, seguidamente a nuestros padres quienes nos han apoyado incondicionalmente a lo largo de la carrera.

Igualmente se les dedica este proyecto de graduación a nuestros hijos Shery Linett Estrada Fuentes y a Santiago Lagos Fuentes.

AGRADECIMIENTO

Se otorgan muestras de agradecimiento a los catedráticos y miembros del comité de investigación, que participaron en la discusión de nuestra tesis y que con sus observaciones han contribuido a la mejora del presente proyecto.

A su vez se le agradece al Lic. Juan Martín Hernández quien fue nuestro asesor metodológico, gracias por su apoyo y por compartir sus conocimientos.

Igualmente se le hace reconocimiento al Lic. Héctor Antonio Suazo Fernández quien nos brindó su valiosa colaboración representando el lugar de asesor temático el cual nos brindó sus puntos de vista u observaciones.

Asimismo se le agradece a la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC) por mantener sus puertas abiertas y permanecer a la vanguardia, lo que permite que el desarrollo de tesis sea cada vez más accesible.

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 INTRODUCCIÓN	1
1.2 ANTECEDENTES	2
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	4
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA	4
1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	4
1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	4
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO	5
1.4.1 OBJETIVO GENERAL	5
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	5
1.5 JUSTIFICACIÓN	6
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	8
2.1 ¿QUÉ ES UN PLAN DE CAPACITACIÓN?	8
2.1.1 ETAPAS DEL PLAN DE CAPACITACIÓN.....	9
2.1.2 PROCESO DE ELABORACIÓN PLAN DE CAPACITACIÓN	10
2.2 SERVICIO AL CLIENTE EN EL RUBRO HOTELERO.....	10
2.2.1 CONTINGENCIAS DEL SERVICIO	11
2.2.2 POLÍTICAS DE SERVICIO	12
2.3 SERVICIO AL CLIENTE EN HOTELES EXTRANJEROS	12
2.3.1 ESTRATEGIAS EN SERVICIO AL CLIENTE	12
2.3.2 LOS ASPECTOS QUE SE DEBEN CUIDAR.....	13
2.3.3 ELEMENTOS CLAVES PARA UN EXCELENTE SERVICIO AL CLIENTE	13
2.3.4 DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS OCUPACIONALES.....	14
2.4 SERVICIO AL CLIENTE EN HONDURAS	15
2.4.1 TOLERANCIA.....	15
2.4.2 EMPATÍA	16
2.4.3 COMUNICACIÓN	16
2.4.4 CAPACIDAD TÉCNICA	16
2.4.5 RESULTADOS	17

2.5 SERVICIO AL CLIENTE EN HOTELES EUROPEOS.....	17
2.5.1 TIPO DE SERVICIO QUE SE OFRECE	17
2.5.3 ¿EN QUÉ CONSISTE EL PROGRAMA ECO LÍDER?	19
2.5.4 REQUISITOS QUE DEBE REUNIR UN HOTEL PARA OBTENER EL CERTIFICADO DE ECO LÍDERES	20
2.6 EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES	20
2.6.1 ¿QUÉ BUSCA LA EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES? ...	21
2.6.2 ¿QUÉ SE EVALÚA?	21
2.6.3 ¿CÓMO SE EVALÚA?.....	21
2.6.4 ¿CUÁLES SON LOS PASOS DE LA EVALUACIÓN?.....	21
2.7 ¿QUÉ ES LA CAPACITACIÓN?	22
2.7.1 HABILIDADES, ACTITUDES Y CONDUCTAS	23
2.7.2 PAUTAS PARA LA CAPACITACIÓN.....	23
2.8 DESARROLLO DE UN SISTEMA DE CAPACITACIÓN APLICADO AL RUBRO HOTELERO	24
2.8.1 FORMACIÓN BÁSICA.....	25
2.8.2 DESARROLLO DE JEFATURAS	25
2.9 PROCESOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE CAPACITACIONES.....	26
2.9.1 DESARROLLO DE UNA CAPACITACIÓN	27
2.9.2 EL PROCESO DE CAPACITACIÓN COMO UN PROCESO CONTINUO..	27
2.10 TIPOS DE CAPACITACIONES EN EL RUBRO HOTELERO	28
2.10.1 CAPACITACIÓN PARA EL TRABAJO	29
2.11 CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO EN HOTELES	31
2.12 BENEFICIOS DE LA CAPACITACIÓN EN LOS HOTELES	33
¿QUÉ ES LA COMPETITIVIDAD?	34
2.14 VISIÓN DE LA MERCADOTECNIA EN EL SERVICIO AL CLIENTE	35
2.15 ENTREVISTA DE SELECCIÓN POR COMPETENCIA	36
2.15.1 OBJETIVOS DE LAS ENTREVISTAS	36
2.15.2 GESTIÓN POR COMPETENCIA.....	36
2.15.4 FASES DEL PROCESO DE SELECCIÓN.....	37
2.15.5 ENTREVISTA INICIAL.....	37

2.15.6 PASOS DE LA ENTREVISTA INICIAL	37
2.15.7 FACTORES QUE SE DEBEN CONOCER ANTES DE LA ENTREVISTA	38
2.15.8 DESARROLLO DE LA ENTREVISTA.....	38
2.16 ANTECEDENTES DEL RUBRO HOTELERO EN SANTA LUCÍA	40
2.17 TURISMO EN SANTA LUCÍA, FRANCISCO MORAZÁN	41
2.18 CRECIMIENTO SOSTENIDO DEL RUBRO HOTELERO EN SANTA LUCÍA, FRANCISCO MORAZÁN	43
2.19.5 MANEJO DE CONFLICTOS CON LOS CLIENTES	47
2.19.6 HABITOS DEL SERVICIO AL CLIENTE	48
2.19.7 LOS DIEZ MANDAMIENTOS BASICOS DEL SERVICIO AL CLIIENTE ...	49
CAPÍTULO III METODOLOGÍA	52
3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA.....	52
3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA	52
3.1.2 DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LAS VARIABLES:.....	53
3.2 ENFOQUES Y MÉTODOS	55
3.3 MATERIALES	55
3.4 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	56
3.4.1 POBLACIÓN.....	56
3.4.2 MUESTRA	56
3.4. 3 UNIDAD DE ANÁLISIS	57
3.4.4 UNIDAD DE RESPUESTA	57
3.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS	57
3.5.1 INSTRUMENTOS	57
3.5.2 TÉCNICAS.....	58
3.5.3 PROCEDIMIENTOS	58
3.6 FUENTES DE INFORMACIÓN	58
3.6.1 FUENTES PRIMARIAS	58
3.6.2 FUENTES SECUNDARIAS	58
CAPÍTULO IV ANÁLISIS Y RESULTADOS.....	59
4.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	59
CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	72

5.1 CONCLUSIONES	74
5.2 RECOMENDACIONES	75
CAPÍTULO VI APLICABILIDAD.....	76
6.1 TÍTULO	76
6.2 INTRODUCCIÓN	76
6.3 DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN	78
6.3.1 EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS	78
COMPETENCIA: TRABAJO EN EQUIPO	79
DEFINICIÓN:.....	79
COMPETENCIA: COMUNICACIÓN EFECTIVA	80
6.4 CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN	82
6.5 PRESUPUESTO.....	83
BIBLIOGRAFÍA.....	84
ANEXOS.....	86
ANEXO 1 ENCUESTA APLICADA EN LA INVESTIGACIÓN	86
ANEXO 2 FOTOGRAFÍAS DEL HOTEL	88
GLOSARIO.....	90

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. CUADRO COMPARATIVO DE HOTELES.....	3
TABLA 2. MATRIZ METODOLÓGICA.....	44
TABLA 3. DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LAS VARIABLES.....	46
TABLA 4. VERIFICACIÓN DE LA CONCORDANCIA DEL PLAN DE ACCIÓN....	69
TABLA 5. COMPETENCIA ORIENTACIÓN AL CLIENTE.....	70
TABLA 6. COMPETENCIA TRABAJO EN EQUIPO.....	71
TABLA 7. COMPETENCIA COMUNICACIÓN EFECTIVA.....	72
TABLA 8. TABLA DE CALIFICACIÓN.....	73
TABLA 9. TEMAS SUGERIDOS PARA LAS CAPACITACIONES.....	73
TABLA 10. LISTA DE ACTIVIDADES PARA EL CRONOGRAMA.....	80
TABLA 11. LISTA DE EQUIPOS Y MATERIALES.....	81

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. DIAGRAMA DE LAS VARIABLES.....	45
FIGURA 2. GRÁFICO DE LA PREGUNTA 1 DE LA ENCUESTA.....	51
FIGURA 3. GRÁFICO DE LA PREGUNTA 2 DE LA ENCUESTA.....	52
FIGURA 4. GRÁFICO DE LA PREGUNTA 3 DE LA ENCUESTA.....	53
FIGURA 5. GRÁFICO DE LA PREGUNTA 4 DE LA ENCUESTA.....	54
FIGURA 6. GRÁFICO DE LA PREGUNTA 5 DE LA ENCUESTA.....	55
FIGURA 7. GRÁFICO DE LA PREGUNTA 6 DE LA ENCUESTA.....	56
FIGURA 8. GRÁFICO DE LA PREGUNTA 7 DE LA ENCUESTA.....	57
FIGURA 9. GRÁFICO DE LA PREGUNTA 8 DE LA ENCUESTA.....	58
FIGURA 10. GRÁFICO DE LA PREGUNTA 9 DE LA ENCUESTA.....	59
FIGURA 11. GRÁFICO DE LA PREGUNTA 10 DE LA ENCUESTA.....	60
FIGURA 12. GRÁFICO DE LA PREGUNTA 11 DE LA ENCUESTA.....	61
FIGURA 13. GRÁFICO DE LA PREGUNTA 12 DE LA ENCUESTA.....	62
FIGURA 14. GRÁFICO DE LA PREGUNTA 13 DE LA ENCUESTA.....	63

CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN

El presente proyecto de investigación tiene la finalidad de mejorar la competitividad y la calidad del servicio ofrecido en el Hotel Brisas de Santa Lucía, proponiendo un plan de capacitación enfocado en el servicio al cliente hotelero.

Sin embargo el Hotel Brisas de Santa Lucía ha venido sosteniendo un nivel de servicio al cliente bajo, en el que los empleados no están enfocados en la atención del cliente y no cuentan con los conocimientos básicos para desarrollar un servicio eficiente. Por ello el objetivo principal de la investigación está fundamentado en la propuesta de un plan de capacitación en servicio al cliente hotelero que le permita destacarse en brindar a sus huéspedes una atención de calidad, y a su vez asegurar el crecimiento de la empresa y su rentabilidad.

La investigación se realizó en el municipio de Santa Lucía, Francisco Morazán.

1.2 ANTECEDENTES

El Hotel Brisas de Santa Lucía es una empresa familiar, tiene ocho años de operación en el mercado, fué fundado en el año 2006 y desarrollado bajo el concepto de una pequeña empresa en hostelería, cuenta con 10 empleados y comprende de 16 habitaciones más un salón para eventos o conferencias, ofrece servicios adicionales tales como desayuno continental gratis, internet inalámbrico, decoración de habitación según sea la ocasión entre otros. Se localiza en el municipio de Santa Lucía, Francisco Morazán, a la altura del km.11.

En la actualidad el turismo en el municipio de Santa Lucía se encuentra en constante crecimiento, y el rubro hotelero ha incrementado en los últimos años, por lo que el Hotel Brisas de Santa Lucía hoy en día prevalece ante fuertes competidores como ser el Hotel Texas Guest House, Hotel Santa Lucía Resort. Dichos competidores ofrecen a sus clientes básicamente los mismos servicios y utilizan las mismas estrategias de precios.

A continuación se detalla un cuadro comparativo de los servicios que ofrece el Hotel Brisas de Santa Lucía y los servicios que ofrecen los hoteles competidores.

Tabla 1. Cuadro Comparativo de Hoteles

CUADRO COMPARATIVO DE SERVICIOS Y PRECIOS DE LOS PRINCIPALES HOTELES UBICADOS EN SANTA LUCÍA FRANCISCO MORAZÁN			
SERVICIOS QUE OFRECEN	NOMBRE DE LOS HOTELES		
	HOTEL BRISAS DE SANTA LUCÍA	HOTEL TEXAS GUEST HOUSE	HOTEL SANTA LUCÍA RESORT
DESAYUNO GRATUITO	X	NO APLICA	X
RED WI-FI	X	X	X
SEGURIDAD	X	X	X
ESTACIONAMIENTO	X	X	X
RESTAURANTE	X	X	X
BAR	NO APLICA	X	X
AGUA CALIENTE	X	X	X
T.V. CABLE	X	X	X
A/C	X	X	X
PRECIOS DE HABITACIONES			
HABITACIÓN SENCILLA	L. 700.00	L. 720.00	L. 750.00
HABITACIÓN DOBLE	L. 900.00	L. 950.00	L. 980.00
HABITACIÓN TRIPLE	L.1,200.00	L. 1,250.00	L.1,300.00
HABITACIÓN FAMILIAR	L.1,500.00	NO APLICA	L.1,600.00
SUITE NUPCIAL	NO APLICA	NO APLICA	L.1,200.00

Fuente: Elaboración propia

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

Con el propósito de mejorar la competitividad y la calidad del servicio ofrecido en el Hotel Brisas de Santa Lucía, se propone un plan de capacitación enfocado en el servicio al cliente hotelero.

1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

El Hotel Brisas de Santa Lucía no cuenta con un plan de capacitación que le permita ofrecer un servicio al cliente calificado al cliente hotelero.

Con base en lo anterior descrito se formula la siguiente pregunta:

¿Cuál es el plan de capacitación más apropiado para mejorar la competitividad del Hotel Brisas de Santa Lucía en el servicio al cliente, evaluando las competencias actuales del personal?

1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- ¿Cómo impacta en la competitividad del Hotel Brisas de Santa Lucía el no ofrecer un servicio calificado al cliente hotelero?
- ¿Cuáles deben ser las competencias requeridas del personal del Hotel Brisas de Santa Lucía para mejorar la competitividad?
- ¿Cuál es el plan de capacitación más apropiado para mejorar la competitividad del Hotel Brisas de Santa Lucía?

1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Desarrollar un servicio al cliente de excelencia a través de un plan de capacitación que permita reforzar en los empleados las competencias requeridas para mejorar la competitividad en el mercado.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar los principales impactos en la competitividad del Hotel Brisas de Santa Lucía al carecer de un servicio calificado al cliente hotelero.
- Evaluar las competencias requeridas para que el personal del Hotel Brisas de Santa Lucía mejore la competitividad en el mercado.
- Determinar cuál es el plan de capacitación más apropiado para mejorar la competitividad del Hotel Brisas de Santa Lucía.
- Sugerir la implementación de un plan de capacitación del servicio al cliente hotelero que le permita al personal del Hotel Brisas de Santa Lucía desempeñarse eficientemente.

1.5 JUSTIFICACIÓN

“La elaboración de una estrategia de recursos humanos representa el compromiso administrativo con un conjunto particular de medidas para hacer crecer la organización, atraer y satisfacer a los clientes, competir con éxito, dirigir operaciones y mejorar su desempeño financiero y de mercado” (Thompson Jr, Strickland III, & Gamble, 2008, pág. 258).

Es importante resaltar que las empresas hoy en día son conservadoras al momento de tomar decisiones estratégicas, esto se debe principalmente a los riesgos macroeconómicos que un país puede presentar y que son tomados muy en cuenta al momento de realizar inversiones. Es necesario que la alta dirección analice muy bien los escenarios y desarrolle ventajas competitivas, para adaptarse a su entorno, implementando estrategias que definan el norte del negocio, estableciendo objetivos a cumplir, por lo que si se transmiten correctamente los objetivos a la organización esto motivará a los miembros hacia el logro de los resultados.

El Hotel Brisas de Santa Lucía requiere el desarrollo de un plan de capacitación del servicio al cliente hotelero, para visualizar las áreas de oportunidad ya que la competitividad en el mercado ha incrementado y estos ofrecen básicamente los mismos servicios por lo que se deber implementar una estrategia enfocada en ofrecer servicios de alta calidad logrando que el Hotel Brisas de Santa Lucía llegue a ser el mayor competidor, el hecho de no mantener un servicio al cliente calificado hará que el personal no logre tener un alto desempeño y la satisfacción de los clientes se verá afectada por ende los niveles de afluencia disminuirán creando pérdidas económicas.

Es por esto que la aplicación de un plan de capacitación del servicio al cliente le será conveniente al Hotel Brisas de Santa Lucía porque de esta manera el personal tendrá claro estos conceptos y así ofrecerá un servicio al cliente calificado en el cual les permita conocer los gustos y preferencias de cada uno de ellos.

El plan de capacitación es viable porque la empresa cuenta con el presupuesto para realizar dicha inversión, teniendo la garantía que a futuro obtendrá resultados positivos, y es aplicable porque el personal trabajará de una manera organizada al tener claridad de cómo implementar un servicio de calidad, brindándole al cliente seguridad en la toma de su decisión.

“Toda empresa debe estar preparada para modificar sus estrategias en respuesta a las situaciones que puedan ocurrir del mercado, al avance de la tecnología, la evolución de los competidores, el cambio de las necesidades y preferencias de los clientes” (Thompson Jr, Strickland III, & Gamble, 2008, pág. 145).

Para que una organización sea exitosa, sus gerentes o directivos deben manejar los recursos disponibles de una manera eficiente, ya sean materiales, logísticos o humanos, es decir de ello dependerá el éxito de la estrategia, si se llega a coordinar y administrar mal dichos recursos, de nada servirá la estrategia implementada.

Es por tal razón que la presente investigación, se realizó con el fin de dar una dirección a los esfuerzos de crecimiento del Hotel Brisas de Santa Lucía, para adaptarse a un entorno cambiante, y desarrollar capacidades competitivas del capital humano que posibiliten crear valor para la empresa en forma sostenida mediante el desarrollo de capacitaciones o talleres.

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1 ¿QUÉ ES UN PLAN DE CAPACITACIÓN?

Los planes de capacitación de los empleados y trabajadores son el recurso más valioso de toda la actividad de recursos humanos; de allí la necesidad de invertir en tales planes al proporcionarlos de manera continua y sistemática, con el objeto de mejorar el conocimiento y las habilidades del personal que labora en una empresa. Desarrollar las capacidades del trabajador proporciona beneficios tanto para éstos como para la organización.

A los empleados les ayuda a incrementar sus conocimientos, habilidades y cualidades; a la organización favoreciéndole al incrementar los costos-beneficios. La capacitación hará que el trabajador sea más competente y hábil, al utilizar y desarrollar las actitudes. De esta manera, la organización se volverá más fuerte, productiva y rentable. (Torres, 2006, pág. 59)

“Un plan de capacitación es la traducción de las expectativas y necesidades de una organización en determinado periodo de tiempo” (Eliott, 2002, pág. 298).

Éste corresponde a las expectativas que se quieren satisfacer, efectivamente, en un determinado plazo, por lo cual está vinculado al recurso humano, al recurso físico o material disponible, y a las facilidades de la empresa.

(Fierro Evans, 2011, pág. 305) nos indica que: el plan de capacitación es una acción planificada cuyo propósito general es preparar e integrar al recurso humano en el proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño en el trabajo. La capacitación en la empresa debe brindarse en la medida necesaria haciendo énfasis en los aspectos específicos y necesarios para que el empleado pueda desempeñarse eficazmente en su puesto.

El plan de capacitación conlleva al mejoramiento continuo de las actividades laborales. Esto con el objeto de implementar formas óptimas de trabajo. En este sentido, el plan va dirigido al perfeccionamiento técnico y teórico del empleado y el trabajador; para que el desempeño sea más eficiente en funciones de los objetivos de la empresa.

Se busca producir resultados laborales de calidad, de excelencia en el servicio; por otra parte, prever y solucionar problemas potenciales dentro de la organización. A través del plan de capacitación, el nivel del empleado se adecua a los conocimientos, habilidades y actitudes que son requeridos para un puesto de trabajo.

2.1.1 ETAPAS DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

El plan de capacitación se emprende de dos modos. El interno y el externo. El primero se realiza dentro del mismo grupo de trabajo, se conoce también como capacitación inmanente. El segundo, un agente externo a la empresa brinda los conocimientos que se requieren, ésta se denomina capacitación inducida. Ambos métodos son efectivos y se utilizan según las circunstancias lo requieran.

Según (Gómez, 2009, pág. 579) el plan de capacitación está constituido por cinco pasos:

1. Detección y análisis de las necesidades. Identifica fortalezas y debilidades en el ámbito laboral, es decir, las necesidades de conocimiento y desempeño.
2. Diseño del plan de capacitación: Se elabora el contenido del plan, folletos, libros, actividades.
3. Validación del plan de capacitación: Se eliminan los defectos del plan haciendo una presentación a un grupo pequeño de empleados.
4. Ejecución del plan de capacitación: Se dicta el plan de capacitación a los trabajadores.
5. Evaluación del plan de capacitación: Se determinan los resultados del plan, los pros y los contras del mismo.

2.1.2 PROCESO DE ELABORACIÓN PLAN DE CAPACITACIÓN

Para la elaboración de un plan de capacitación se consideran, por lo menos, dos aspectos:

1. Distribución personalizada de los recursos: Se enfoca en lograr que la mayor cantidad de empleados participen en el plan de capacitación. Es necesario fijar el presupuesto disponible para asignar la capacitación.

2. Distribución centrada en la capacitación específica: Está destinada a resolver las debilidades de la organización. Por ello, las acciones se orientan a temas que pueden estar alejados de los intereses de los empleados.

2.2 SERVICIO AL CLIENTE EN EL RUBRO HOTELERO

“El servicio al cliente está constituido por todas las acciones que realiza la empresa para aumentar el nivel de satisfacción de sus clientes” (Couso, 2005, pág. 173).

Como sucede en casi toda empresa de servicios, un hotel debe intentar buscar la excelencia en la atención al cliente. Esto es así porque el principal activo que posee una empresa hotelera es su imagen.

Debido a la importancia que han adquirido las redes sociales y los foros turísticos de opinión en internet, y con una gran mayoría de sus clientes viviendo a miles de kilómetros del establecimiento, un hotel necesita más que nunca poseer una imagen y un posicionamiento fuerte, tanto offline como online, que sustente todas sus estrategias comerciales.

En ocasiones solemos olvidar que los encargados de implementar las nuevas estrategias del hotel son los miembros de nuestra plantilla. Por eso ellos deben ser tomados en cuenta al momento de cambiar o reorientar las políticas existentes.

El personal que trabaja día a día en el hotel debe estar lo suficientemente capacitado y motivado como para desarrollar su función con la mejor calidad y eficiencia posibles. A su vez, los representantes hoteleros tienen que aportar las herramientas necesarias, brindar la formación adecuada y generar el ambiente laboral más apropiado para que sus empleados presten un servicio al cliente de calidad.

“Una buena imagen se logra principalmente prestando una especial atención a la calidad del servicio que se está ofreciendo al cliente” (Couso, 2005, pág. 248).

Un buen servicio al cliente puede llegar a ser un elemento promocional para las ventas tan poderosas como los descuentos, la publicidad o la venta personal, atraer un nuevo cliente es aproximadamente seis veces más caro que mantener uno, por lo que las compañías han optado por dejar escrito la actuación de la empresa.

2.2.1 CONTINGENCIAS DEL SERVICIO

Todas las personas que entran en contacto con el cliente proyectan actitudes que afectan al representante de ventas al llamarle por teléfono, la recepcionista en la puerta, el servicio técnico al llamar para instalar un nuevo equipo o servicio en la dependencias, y el personal de las ventas que finalmente logra el pedido. Consciente o inconsciente, el comprador siempre está evaluando la forma como la empresa hace negocios, cómo trata a los otros clientes y cómo esperaba que le trataran a él.

Las actitudes se reflejan en acciones: el comportamiento de las distintas personas con las cuales el cliente entra en contacto produce un impacto sobre el nivel de satisfacción.

Los conocimientos del personal de ventas, es decir: conocimientos del producto en relación a la competencia, y el enfoque de ventas están concentrados en identificar y satisfacer las necesidades del consumidor, o simplemente se preocupan por empujarles un producto, aunque no se ajuste a las expectativas, pero que van a producirles una venta y, en consecuencia, va a poner algo de dinero en sus bolsillos.

2.2.2 POLÍTICAS DE SERVICIO

Las empresas dan énfasis al administrador el control del resultado percibido por el cliente. Esto da lugar a que las áreas internas tengan autoridad total para crear políticas, normas y procedimientos que no siempre tiene en cuenta las verdaderas necesidades del cliente.

2.3 SERVICIO AL CLIENTE EN HOTELES EXTRANJEROS

En los hoteles de Estados Unidos se practica el servicio con estrategia, en el que se detallan los siguientes aspectos:

2.3.1 ESTRATEGIAS EN SERVICIO AL CLIENTE

Se identifican los principales factores para ayudar a una empresa a crear una estrategia de servicio al cliente eficaz y aumentar el poder de la marca. Para ello, una empresa necesita conocer el valor de sus programas, productos y servicios, así como las personas que más se beneficiarán de ellos. Después de identificar al cliente objetivo y al programa, los servicios y productos claves, la empresa trabaja para motivar el comportamiento del cliente a través de una estrategia de servicio al cliente. Una estrategia puede tener muchos niveles, porque una empresa puede encontrarse con un cliente de varias maneras diferentes, como por ejemplo en una tienda en la oficina, en un centro de llamadas o a través de comunicaciones electrónicas.

“La estrategia de servicio al cliente debe ser uniforme y debe aplicarse a todas las formas en que una empresa se comunica con los clientes” (Gómez, 2009, pág. 306).

Por ejemplo, una empresa que tiene una estrategia de servicio al cliente que promete un servicio con una sonrisa debe asegurarse de que todos los métodos de prestación de estos servicios parezcan genuinamente respetuosos y amigables con el cliente ya sea de manera tangible o intangible. Antes de la implementación, una estrategia de servicio al cliente debe tener un cronograma y metas mensurables.

2.3.2 LOS ASPECTOS QUE SE DEBEN CUIDAR

Una buena manera en que una empresa puede evaluar el éxito de su estrategia de servicio al cliente es reunir retroalimentación de sus clientes. Una empresa puede pedir a los clientes que llenen un cuestionario o encuesta anónima en línea, pueden llamar a un cliente a su casa para conocer su nivel de satisfacción con la empresa o proporcionar un incentivo para que un cliente llame a un número de teléfono específico y complete una encuesta.

“Una empresa puede utilizar la retroalimentación del cliente para controlar si se cumplió con las expectativas consistentemente y aprender acerca de las áreas a mejorar. Al documentar esta información, la empresa puede ajustar o redirigir su estrategia de servicio al cliente” (Eliott, 2002, pág. 546).

2.3.3 ELEMENTOS CLAVES PARA UN EXCELENTE SERVICIO AL CLIENTE

Elementos claves según (Huéscar, 1993, pág. 365):

- Es importante que los empleados esté muy al pendiente de sus clientes, para que no tengan que recurrir a ninguna queja.
- Entre las cualidades de un empleado están la humildad, la paciencia, el optimismo, el tacto y sobre todo la capacidad de adaptarse a diferentes situaciones.
- Un buen empleado también debe saber identificar las necesidades de los clientes y hacerlos pasar un agradable momento.
- Se dice que los empleados tienen algo de psicólogos porque muchos de ellos tienen la capacidad que desde que hacen el primer contacto visual con los clientes, ya saben cómo deberán actuar.
- Lo que hace la diferencia de un lugar a otro es definitivamente el servicio.
- La propina o TIP nació en los Estados Unidos y significa 'To Insure Promptness', es decir, para asegurar un servicio bueno y rápido. De ahí que los empleados tengan que hacer lo posible por ganárselo.

- Una propina menor al 10 por ciento es porque al cliente no le gustó algo del servicio, pero por ética y profesionalismo los empleados no pueden ni siquiera comentarlo ni insinuárselo.
- La gracia del servicio es adaptarse a la situación o según el tipo de persona y del evento. El empleado debe identificar las necesidades del cliente y tratar de atenderlo como éste desea. Si los clientes están tratando negocios muy importantes o si están en una reconciliación de pareja, no se debe interrumpir.
- Otro detalle que el empleado debe cuidar es su aspecto personal, deben ser hábiles en seguir los estándares internacionales de servicio, que involucra movimientos certeros para servir o retirar los platos.
- El personal debe estar capacitado para reaccionar favorablemente y tratar de solucionar el problema.
- El empleado le da la bienvenida al huésped, lo acomoda en su silla y lo auxilia para colocar sus pertenencias. En ese momento, el empleado se presenta por su nombre.
- En la mayoría de las organizaciones, sin importar su naturaleza, tamaño o especialización se van a considerar factores similares en relación a las características que deben tener los funcionarios que atienden a los clientes. En algunas organizaciones se les denomina “Oficiales de Servicio al Cliente”, que en el acrónimo se sintetiza como OSC, en otras se les llama “Auxiliares de Servicio al Cliente”, ASC.
- Otros términos utilizados para este grupo de colaboradores es el de “Counter”, “Plataformitas” o “Ejecutivos”. Sin importar su denominación todos tienen algo en común: atienden clientes todos los días esa es su misión siendo esta la razón de ser de estos colaboradores se van explorar con algún grado de detalle cuales competencias ocupacionales serán necesarias considerar para ellos y con base en ello predefinir un perfil ideal de personas que deberían ocupar dichos cargos.

2.3.4 DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS OCUPACIONALES

- Una competencia ocupacional debe permitir asumir el rol que le corresponde al colaborador en los mejores términos, de tal suerte que el desempeño que este

tenga le permita tomar las decisiones correspondientes sin importar el contexto en que se encuentre en ese momento.

- Para algunos expertos las competencias ocupacionales deben “moverse” en el tiempo y espacio. Es decir, una persona con una competencia bien desarrollada, puede aplicarla en diferentes contextos, sean en tiempo o lugar.
- Por ejemplo una persona que posea una fuerte competencia sobre la tolerancia, será tolerante bajo muchos contextos, sea en su casa, en su trabajo, en la universidad, en una manifestación, en un restaurante, etc. Y de igual manera lo será hoy como lo seguirá siendo mañana.
- Esto es posible ya que las competencias no solo deben “nutrirse” de aspectos técnicos sino de valores que las personas asumimos desde muy jóvenes y que se incorporan en nuestro esquema de vida. Por ello es que en el caso del personal de servicio al cliente, las competencias tienen un gran importancia.

2.4 SERVICIO AL CLIENTE EN HONDURAS

(Manríquez, 2005, pág. 458) Nos indica que el servicio al cliente en Honduras es genérico en el cual el personal que brinda este tipo de servicio deberá cumplir con las siguientes competencias, habilidades o destrezas:

2.4.1 TOLERANCIA

Se entenderá por tolerancia la capacidad del manejo de la frustración de parte del personal, y se espera de ellos:

- Manejo eficiente de clientes difíciles.
- No asumir como algo personal lo que le sucede en su puesto de trabajo.
- Visualizar a cada cliente en forma independiente, todos los clientes son diferentes.
- Mantener la objetividad, las emociones y sentimientos bajo control.
- Tener dominio de la situación ante un cliente.
- No responder con enojo, con gritos o con golpes.

2.4.2 EMPATÍA

Se entenderá por empatía la habilidad de ponerse en los “zapatos del cliente” estar del “otro lado” del mostrador y reconocer las necesidades y deseos de ellos, se espera de los colaboradores:

- Saber escuchar con atención.
- Interpretar lo que el cliente nos dice en aspectos concretos y relativos a nuestra labor.
- Confirmar con el cliente lo que nosotros interpretamos, para validar la información (parafrasear).
- Buscar la mejor solución para el cliente.
- Indicarle al cliente las opciones que poseemos para ayudarlo.
- Mantener “línea abierta” en todo momento con el cliente

2.4.3 COMUNICACIÓN

Se entenderá por comunicación la capacidad de establecer una relación recíproca en el manejo de la información. Se espera que posean las siguientes características:

- Utilizar un lenguaje acorde con el cliente que este atendiendo.
- Permitir que el cliente pueda hablar.
- No responder sin tener clara la necesidad del cliente.
- Hablar claro y concreto.

2.4.4 CAPACIDAD TÉCNICA

Se entenderá por capacidad técnica el conjunto de conocimientos y valores empresariales que son la razón de ser de la organización. Para ello se espera de los colaboradores de servicio lo siguiente:

- Conocimientos profundos sobre los productos y servicios que se comercializan.
- Conocer sobre los productos y servicios de los competidores.

- Conocer la estructura y procesos de su organización.
- Conocer a sus clientes.

2.4.5 RESULTADOS

Se entenderá por resultados la habilidad en lograr con eficiencia y eficacia las necesidades de nuestros clientes. Para ello se espera lo siguiente:

- Reconocer con claridad las necesidades de los clientes.
- Brindar la mejor solución al cliente, sin que afecte los intereses de la empresa.
- Responder no solo con diligencia sino en un tiempo prudencial.
- Al tomar decisiones buscar las más rentables para la organización y para el cliente.

2.5 SERVICIO AL CLIENTE EN HOTELES EUROPEOS

(Segarra, 2010, pág. 247) : Los Hoteles Europeos se basan en ofrecer un servicio de excelencia:

2.5.1 TIPO DE SERVICIO QUE SE OFRECE

- Para que el servicio sea excelente se requiere delegar adecuadamente, entrenar intensamente al empleado que tiene contacto directo con el cliente, darle toda la información que deba manejar en su cargo y proporcionarle estrategias de servicio que garanticen la fidelidad de la persona que llega a la empresa.
- Evita la preocupación de tu cliente: Solo podrás eliminar la preocupación de tu cliente cuando le brindes el total de la información que requiere, cuando se le dan a conocer las políticas y procedimientos relacionados con él y cuando se mantiene en todo momento una intachable conducta comercial.
- Desmonta los mecanismos distractores y agiliza el servicio: La empresa debe agilizar su atención al cliente porque, aunque la amabilidad es importante y una sala de espera con televisor es agradable, lo que el cliente siempre desea es ser atendido rápidamente.

- Deja que el cliente regrese de modo voluntario: Aunque la postventa es muy importante no es bueno que el cliente se sienta asediado o presionado. Si ha recibido un buen producto o servicio podemos estar seguros de que regresará.
- Elabora encuestas para que el cliente diga todo lo que no le gusta: Debes estar muy atento a sus requerimientos y reclamos y hacer los correctivos necesarios. Solo así podrás desarrollar una mejora continua de tu servicio.
- Verifica las estrategias de la competencia: Si tu empresa todavía no es líder, busca un modelo para seguirlo y superarlo.

2.5.2 CAPACITACIONES EN HOTELES EUROPEOS

Los hoteles tienen a su cargo la búsqueda, el entrenamiento y la selección de las personas. El personal de un hotel no es elegido al azar. Es reclutado por estos hoteles quienes les ofrecen posteriormente una capacitación que incluye criterios de etiqueta.

Contratar empleados equivale a optimizar los servicios y hacer las actividades hoteleras más eficientes. En un hotel de categoría, la recepción y atención requiere de la consideración de diversos aspectos. Para poder proyectar un servicio de excelencia en un hotel, resulta de fundamental importancia la selección criteriosa del personal y su posterior capacitación. (Gore, 2004, pág. 163)

La capacitación del personal incluye el conocimiento y la aplicación del protocolo y la etiqueta utilizada en los hoteles como son los modales, vestimenta y lenguaje gestual. De ello se encargan las agencias proveedoras de personal hotelero como así también de inducirlos a la práctica de la cordialidad y capacitarlos en cuanto a las herramientas informáticas con que cuenta el hotel.

Los hoteles se dedican a optimizar los servicios y también a que las actividades se realicen de manera eficiente, evalúan el trabajo de los empleados, elaboran sus contratos y se aseguran de su idoneidad.

Se mide el potencial humano y mejoran el desempeño dentro de un hotel. El personal uniformado, el trato cordial y amable, el espíritu y la calidad de servicio, son algunas de las variables que intervienen en la percepción de una imagen positiva.

Este personal debe manejar las promociones o descuentos y los servicios que ofrece el hotel a los huéspedes.

Las características del servicio son las ofertas como promesa básica es el estándar para medir la satisfacción del cliente. El cliente siempre tiene la razón cuando exige que se le cumpla lo que se le promete. Por ende, el foco del servicio genera valor agregado, el cual asegura la permanencia y lealtad del cliente. (Nichols, 2008, pág. 79)

2.5.3 ¿EN QUÉ CONSISTE EL PROGRAMA ECO LÍDER?

Se está utilizando en los hoteles europeos el programa, que sólo estaba disponible en Estados Unidos, el cual premia a hoteles y hostales que cumplen los requisitos con el distintivo de eco líder, basándose en las prácticas ecológicas implementadas en cada propiedad.

Eco líder se lanzó por primera vez en Estados Unidos en abril de 2013, y lo cierto es que ha tenido mucho éxito allí y se han reconocido ya a más de 3.700 alojamientos estadounidenses con el distintivo de eco líderes, convirtiéndolo en el mayor programa de certificación de hoteles ecológicos de norte américa. Sin embargo, la investigación demuestra que muchos hoteles europeos ya han dado pasos en términos de sostenibilidad. Por ejemplo, en Europa es habitual que la luz de las habitaciones ya esté controlada por la llave de la habitación, un aspecto que no era tan fácil de ver en Estados Unidos.

“Creemos que hay un gran número de hoteles en Europa que podrán formar parte del programa, de modo que las expectativas para Europa son muy elevadas” (Ponce, 2004, pág. 137).

Las empresas que deseen ser calificadas pueden solicitarlo, cada solicitud es evaluada utilizando un conjunto integral de criterios medioambientales incluyendo

prácticas que van desde la reutilización de sábanas y toallas, reciclaje, control de uso de la energía, uso de energías renovables, estaciones de carga de coches eléctricos y cubiertas ajardinadas. Cuánto mayores sean las practicas ecológicas de un establecimiento hotelero, mayor será el nivel de certificación que se puede lograr.

Por otra parte, aquellas propiedades que cumplan con las prácticas ecológicas requeridas en el programa pero no alcancen la puntuación mínima necesaria para tener el reconocimiento de eco líder, serán calificadas como eco socios.

2.5.4 REQUISITOS QUE DEBE REUNIR UN HOTEL PARA OBTENER EL CERTIFICADO DE ECO LÍDERES

Existe una lista de siete requisitos mínimos, a lo que se añade una encuesta que incluye 50 preguntas para el hotel. Estos requisitos se refieren a la monitorización del gasto energético, una política de reutilización de sábanas y toallas, reciclado, iluminación eficiente, entrenamiento del personal en prácticas medioambientales.

2.6 EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES

“La evaluación de competencias laborales implica que la persona de forma voluntaria acceda a pasar por un proceso de evaluación para comparar su desempeño, conocimientos, habilidades y actitudes, de acuerdo a las unidades de competencia de un perfil ocupacional determinado” (Manríquez, 2005, pág. 78).

La evaluación sirve también como un diagnóstico que permite a la persona orientar su capacitación o desarrollar mayor práctica laboral.

La persona que desea pasar por un proceso de evaluación tiene la opción de escoger el tipo de evaluación, la cual puede realizarse:

- En el área o centro de evaluación de certificación de competencias laborales (evaluación en situación simulada de trabajo).
- En su centro laboral (evaluación en situación real de trabajo).

2.6.1 ¿QUÉ BUSCA LA EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES?

- Busca evidenciar objetivamente el desempeño laboral de la persona.
- Logra un juicio y un diagnóstico sobre la competencia laboral de la persona.
- Traduce el juicio del evaluador en un reconocimiento formal de la competencia laboral.
- Traduce el diagnóstico del evaluador en un plan de implementación
- Orienta y asesora a las personas evaluadas, sobre aquellas brechas existentes en su desempeño y que requieran capacitación y/o mayor práctica laboral.

2.6.2 ¿QUÉ SE EVALÚA?

Evalúa el manejo de los conocimientos y las destrezas logradas, las mismas que son contrastadas con las unidades de competencia que conforman el perfil ocupacional.

Estos elementos son suficientes para emitir un juicio de la persona evaluada.

2.6.3 ¿CÓMO SE EVALÚA?

Se evalúa con la aplicación de dos pruebas:

Prueba de conocimientos, mide la capacidad del evaluado con respecto al manejo de la información, no solo lo conceptual sino cómo emplea dicha información para dar soluciones a situaciones específicas.

“Prueba de desempeño, mide los procedimientos, la técnica y el producto establecidos en los criterios de desempeño del perfil, en esta evaluación el trabajador debe demostrar sus capacidades reales de desempeño práctico en una situación laboral, ya sea real o simulada” (Avilez, 2007, pág. 459).

2.6.4 ¿CUÁLES SON LOS PASOS DE LA EVALUACIÓN?

Orientación previa: es la primera fase del proceso de certificación y constituye un momento clave en el proceso. Tiene por objetivo orientar al interesado sobre las

características, ventajas y etapas del proceso, así como los contenidos, tipos y fechas de evaluación.

Recojo de información: esta fase consiste en obtener evidencias sobre el manejo de información y el desempeño del evaluado de acuerdo a lo determinado en el perfil ocupacional. Para ello, se emplean instrumentos de evaluación que recogen con precisión los desempeños de calidad exigidos en el perfil.

Resultado final: la calificación de los resultados de la evaluación consiste en cuantificar el nivel alcanzado por la persona evaluada, en un perfil de competencia laboral, en este caso, en una unidad de competencia.

Orientación sobre resultados: esta fase del proceso de evaluación tiene como finalidad entregar los resultados de la evaluación y orientar a la persona sobre las acciones a seguir, de acuerdo a lo señalado en el plan de implementación.

Reporte general: una vez que el evaluado ha recibido la orientación final y el plan de implementación, el evaluador procede a la elaboración del reporte general.

2.7 ¿QUÉ ES LA CAPACITACIÓN?

“La capacitación se refiere a los métodos que se usan para proporcionar a las personas dentro de la empresa las habilidades que necesitan para realizar su trabajo” (Benitez, 2003, pág. 457).

En los sistemas de capacitación de las diferentes áreas, las partes están integradas, es decir que se relacionan de tal forma que un cambio en uno de los elementos componentes afecta y genera cambios en los demás elementos, en las relaciones entre los mismos y en la conducta de la organización, se busca el logro de un adecuado grado de eficacia y eficiencia de la organización.

“Sin una herramienta de capacitación las organizaciones probablemente estarían incapacitadas para definir los factores de riesgo, las fortalezas y las oportunidades de

sus organizaciones de cara a las oportunidades y a las amenazas del ambiente” (Gómez, 2009, pág. 145).

La capacitación del personal de una empresa se obtendrá sobre dos pilares fundamentales, por un lado el adiestramiento y conocimientos del propio oficio y labor y por el otro a través de la satisfacción del trabajador por aquello que hace, esto es muy importante, porque jamás se podrá exigir ni pretender eficacia y eficiencia de parte de alguien que en definitivas cuentas no se encuentra satisfecho con el trato o con la recompensa que obtiene.

2.7.1 HABILIDADES, ACTITUDES Y CONDUCTAS

Por medio de la capacitación, se busca mejorar conocimientos, habilidades, actitudes y conductas en las personas en sus puestos de trabajo.

- **HABILIDAD:** es la facilidad para realizar una tarea con cierta eficiencia, empleando el mínimo de recursos y de tiempo.
- **ACTITUDES:** son los marcos de referencia, generalmente emocionales, a través de los cuales juzgamos la realidad, y condicionamos nuestra conducta, predisposiciones para actuar, criterios de juicio.
- **CONDUCTA:** es la forma de actuar y de relacionarse con los demás; aquí no se evalúan las causas de las conductas. Se busca modificar conductas ante situaciones.

2.7.2 PAUTAS PARA LA CAPACITACIÓN

Si se busca mejorar conocimientos y habilidades, la transmisión de conocimientos debe tener ciertas pautas:

- Es organizada y uniforme; no existe la "libertad de cátedra". Se trata de evitar contradicciones, y distintas interpretaciones de los temas entre los capacitadores.

- Es planificada; debe responder a las necesidades de la empresa, y ser aplicable al trabajo, respondiendo a un plan lo más concreto posible. Debe estar referida al objetivo que se persigue en la carrera o desempeño del trabajador.
- Es evaluable; debe tener un objetivo evaluable laboralmente, al que llamamos meta operativa. El asistente a una acción de capacitación, al final de la misma, debe ser capaz de hacer algo. Ese algo debe estar establecido antes de comenzar la acción, y debe ser medible.
- Es aplicable en el trabajo. De otro modo, es una acción cultural o de apoyo a educación del personal, no capacitación.
- Una meta deseable es que los capacitadores pertenezcan a la empresa. Esto permite que puedan acompañar el cambio, y generarlo.
- No solo deben ser personal jerárquico de la organización. Deben incorporarse como entrenadores a todas las personas que tengan conocimientos, experiencias o habilidades que puedan ser compartidas, para lo cual pueden usar tiempo completo, parcial u ocasional. Los entrenadores internos ahorran dinero, se mejora la motivación, y disminuyen los índices de rotación de personal.

2.8 DESARROLLO DE UN SISTEMA DE CAPACITACIÓN APLICADO AL RUBRO HOTELERO

Thompson (2008) La necesidad de capacitación surge cuando hay diferencia entre lo que una persona debería saber para desempeñar una tarea, y lo que sabe realmente. Estas diferencias suelen ser descubiertas al hacer evaluaciones de desempeño, o descripciones de perfil de puesto.

Una de las principales responsabilidades de la supervisión es adelantarse a los cambios previendo demandas futuras de capacitación, y hacerlo según las aptitudes y el potencial de cada persona.

“En una organización, la capacitación se hace necesaria cuando hay novedades que afectan tareas o funciones, o cuando se hace necesario elevar el nivel general de conocimientos del personal operativo. Las instrucciones para cada puesto de trabajo deberían ser puestas por escrito.” (Chiavenato, 2004, pág. 189).

2.8.1 FORMACIÓN BÁSICA

Se desarrolla en organizaciones; procura localizar personal especialmente preparado, con un conocimiento general de toda la organización. Se toma en general profesionales jóvenes, que reciben instrucción completa sobre la empresa, y luego reciben destino.

2.8.2 DESARROLLO DE JEFATURAS

Suele ser lo más difícil, porque se trata de desarrollar más bien actitudes que conocimientos y habilidades concretas. En todas las demás acciones de capacitación, es necesario el compromiso de la gerencia. Aquí, es primordial el compromiso de la gerencia general, y de los máximos niveles de la organización.

El estilo gerencial de una empresa se logra no solo trabajando en común, sino sobre todo con reflexión sobre los problemas de la gerencia. En cualquiera de los casos, debe planificarse adecuadamente tanto la secuencia como el contenido de las actividades, de modo de obtener un máximo alineamiento.

"Implementar un sistema de capacitación es la técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, los niveles y actitudes de los recursos de una empresa". (Ponce, 2004, pág. 78)

Entre los ejemplos de grupos funcionales capacitados pueden incluir la limpieza, los servicios de alimentación y bebidas, servicios de conserjería y de recepción. Los grupos administrativos pueden incluir las ventas, la contabilidad y los recursos humanos, otros servicios relacionados con mantener el hotel y la propiedad que lo rodea incluyen la ingeniería, la seguridad, el cuidado de los jardines y el mantenimiento general.

Una capacitación e inducción funcional en un hotel le permite a cada área enfocarse en tareas específicas, lo cual les permite a los empleados incrementar la productividad. Coordinar esfuerzos dentro de un área funcional o especializada es mucho más fácil que coordinar los esfuerzos en toda la organización. Cada área funcional puede lograr exitosamente sus objetivos.

El éxito de un hotel está basado en toda la operación, así que si un área funcional no está operando exitosamente, puede afectar toda la operación. Si los invitados sienten que las interacciones con los servicios de recepción fueron magníficas, pero su habitación no estaba apropiadamente limpia, puede bajar la tasa de satisfacción general para el hotel.

2.9 PROCESOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE CAPACITACIONES

“La inducción y capacitación es la base fundamental de la empresa donde se realiza la correcta implementación de las actividades ” (Benitez, 2003, pág. 45).

La idea de asociar la capacitación en el puesto de trabajo o como cursos de la institución no es nueva ya desde la edad media la enseñanza de los oficios se realizaba directamente en el puesto de trabajo. Muchos son los autores, que se han referido a esta necesidad de las instituciones para lograr la formación de profesionales, lo que posibilita la transformación de su desempeño de manera activa, en una constante actualización de sus competencias profesionales; propiciando el aumento de su motivación profesional.

El proceso de formación profesional tiene entre sus fundamentos esenciales el vínculo teoría práctica esta concepción tiene sus raíces en el pensamiento pedagógico de avanzada del siglo XIX en el que se destacó José Martí y Pérez, quien consideraba que la educación debía estar vinculada a la práctica.

Para dar respuesta a los nuevos requerimientos de la profesionalidad de los trabajadores, derivado de las progresivas transformaciones de la técnica, la tecnología y la organización de los procesos productivos, adquiere una especial connotación la vinculación de la teoría y la práctica, a través de la integración de la institución educativa con el sector productivo, ya que se demanda de un aprendizaje en condiciones reales.

Para alcanzar ese nivel de preparación es necesario desarrollar modelos educativos que conciben el aprendizaje en la práctica, a partir de la integración del centro formativo

con el productivo, bajo circunstancias económicas, sociales y técnicas reales y o modeladas; resolviendo tareas en condiciones de producción y realizando actividades concretas.

2.9.1 DESARROLLO DE UNA CAPACITACIÓN

En las condiciones actuales del mundo y sus retos futuros, debe imponerse una nueva visión de la capacitación, materializada por la búsqueda y pertinencia, el impacto social y optimización de los procesos; ello incluye en primer lugar, su ajuste a los cambios constantes a las exigencias para el cumplimiento exitoso en el desempeño laboral.

La determinación de la capacitación del profesional se lleva a cabo como consecuencia de la relación dialéctica entre las necesidades sociales profesionales.

El proceso de capacitación se puede realizar de dos maneras. Primero, el que se produce dentro el mismo grupo de trabajo; se da un intercambio que fomenta el aprendizaje a través de experiencias compartidas. En este aspecto, la capacitación de saberes es inherente al oficio específico de cada trabajador. Segundo, la que es realizada por una persona ajena al ámbito de la organización. Por ejemplo, facilitadores externos de empresas especializadas en el área. Se capacita al personal de una empresa para alcanzar la satisfacción por el trabajo que realiza; pues si un empleado no está satisfecho con la labor que lleva a cabo no podrá efectuar un trabajo eficiente.

2.9.2 EL PROCESO DE CAPACITACIÓN COMO UN PROCESO CONTINUO

A continuación se enumeran los cinco pasos el cual está estructurado el proceso de capacitación más utilizado en los hoteles:

- Analizar las necesidades: identifica habilidades y necesidades de los conocimientos y desempeño.
- Diseñar la forma de enseñanza: se elabora el contenido del programa, folletos, libros, actividades.

- Validación: se eliminan los defectos del programa y se hace una presentación restringida a un grupo pequeño de personas.
- Aplicación: se dicta el programa de capacitación.
- Evaluación: se determina el éxito o fracaso del programa.

Además constituye una respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado y productivo; la obsolescencia de los conocimientos también es una de las razones por la que las instituciones se preocupan por capacitar a sus recursos humanos, pues se procura actualizar sus conocimientos con las nuevas técnicas y métodos de trabajo que garanticen una mayor eficiencia. Ninguna organización escapa a esta tendencia; la capacitación de sus recursos humanos es una cuestión vital para perfeccionar sus procesos y lograr el desarrollo personal y profesional, esto redundará en beneficios para la calidad de cada actividad.

Es decir la capacitación en todos los niveles constituye una de las mejores inversiones que puede realizar una empresa en beneficio propio y de sus recursos humanos, o sea, se traduce en una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la organización

Lo cierto es que las retroalimentaciones de los procesos son bastantes útiles cuando se quiere desarrollar proyectos de manera más rápida, al tiempo que le sirve a la organización para tener en la innovación y creatividad su ventaja competitiva más representativa.

2.10 TIPOS DE CAPACITACIONES EN EL RUBRO HOTELERO

Es necesario expresar que los programas de capacitación deberán realizarse a medida, de acuerdo a las necesidades de la empresa, ya que no son las empresas quienes tienen que adaptarse a estos, sino todo lo contrario.

Análisis descriptivo del proceso de capacitación en las empresas, para lo cual averiguamos en qué consiste la capacitación, cómo se manifiesta, qué características tiene, dónde se manifiesta, y todo aquello relacionado con la misma.

- Conocer la forma en que las organizaciones pueden adquirir una ventaja competitiva con base en su personal.
- Identificar las razones que impulsan a una compañía a capacitar a su personal.
- Conocer las diferentes formas de evaluar los programas de capacitación.
- Saber qué cosas se le puede pedir a la capacitación y que cosas están fuera de sus posibilidades.
- Determinar cuáles son los alcances reales y limitaciones de esta función organizacional.
- Estudiar cómo se mide el grado en que los objetivos de los programas de capacitación son alcanzados y la eficacia de las actividades de capacitación; y mostrar los resultados que se obtienen y son provechosos para las empresas.
- Analizar el riesgo de exagerar las expectativas sobre los programas de capacitación.
- Describir métodos alternativos que permitan medir los resultados obtenidos a través de la capacitación del personal.
- Comprender como la evaluación de los programas logra una retroalimentación positiva.

La capacitación hará que el trabajador sea más competente y hábil. Generalmente, es más costoso contratar y capacitar nuevo personal, aún cuando éste tenga los requisitos para la nueva posición, que desarrollar las habilidades del personal existente. Además, al utilizar y desarrollar las habilidades del trabajador, la organización entera se vuelve más fuerte, productiva y rentable.

2.10.1 CAPACITACIÓN PARA EL TRABAJO

Va dirigida al trabajador que va a desempeñar una nueva actividad, ya sea por ser de reciente ingreso o por haber sido promovido o reubicado dentro de la misma empresa. Se divide a su vez en:

- CAPACITACIÓN DE PRE- INGRESO

Se hace con fines de selección y busca brindar al nuevo personal los conocimientos, habilidades o destrezas que necesita para el desempeño de su puesto.

- CAPACITACIÓN DE INDUCCIÓN

Es una serie de actividades que ayudan a integrar al candidato a su puesto, a su grupo, a su jefe y a la empresa, en general.

- CAPACITACIÓN PROMOCIONAL

Busca otorgar al trabajador la oportunidad de alcanzar puestos de mayor nivel jerárquico.

- CAPACITACIÓN EN EL TRABAJO

Es una serie de acciones encaminadas a desarrollar actividades y mejorar actitudes en los trabajadores. Se busca lograr la realización individual, al mismo tiempo que los objetivos de la empresa. Busca el crecimiento integral de la persona y la expansión total de sus aptitudes y habilidades, todo esto con una visión de largo plazo. El desarrollo incluye la capacitación, pero busca principalmente la formación integral del individuo, la expresión total de su persona.

Los administradores deben considerar que el personal talentoso puede abandonar la organización aunque su salario sea adecuado. El trabajador generalmente necesita nuevos desafíos que lo estimulen y mantengan satisfecho con su trabajo. Es responsabilidad del administrador reconocer el potencial de los trabajadores y ofrecerles nuevas oportunidades.

Utilizar las técnicas por separado, no asegura que el personal esté motivado para participar en actividades para su propio desarrollo. Una organización debe dar entonces incentivos a los empleados ofreciendo oportunidades de promoción y transferencias

para complementar las habilidades del empleado en el trabajo y utilizarlas en su máximo potencial.

2.11 CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO EN HOTELES

La organización invierte recursos con cada colaborador al seleccionarlo, incorporarlo, y capacitarlo. Esto permite saber si cada persona ha llegado a su techo laboral, o puede alcanzar posiciones más elevadas. También permite ver si hay otras tareas de nivel similar que puede realizar, desarrollando sus aptitudes y mejorando el desempeño de la empresa.

“El servicio basado en las relaciones interpersonales y la comunicación efectiva es el generador del éxito en la hotelería, es una capacitación con una retroalimentación permanente por parte del personal del hotel, para así convertir el servicio en una labor muy personalizada” (Fierro Evans, 2011, pág. 458)

Los siguientes temas pueden ser seleccionados de acuerdo a las necesidades específicas del hotel:

- **RECEPCIÓN**

Relaciones humanas y comunicación eficaz, manejo de la sonrisa, como ayudar al huésped a tomar decisiones. Manejo de preguntas abiertas y cerradas, agilización y mejora en los procesos, manejo efectivo del teléfono. Uso de guiones telefónicos, glamur, etiqueta y posturas.

- **ALOJAMIENTO**

Cultura de servicio al huésped, cómo manejar situaciones difíciles con los huéspedes, estandarización de procesos, resolviendo problemas, imagen personal y profesional, relaciones humanas y comunicación eficaz, como trabajar en equipo y mejorar el ambiente laboral, como vender más y mejor un hotel, como controlar las preocupaciones y el stress, dinámicas prácticas y teatro de ventas.

Según (Nichols, 2008, pág. 459) Cuando estas organizaciones se habían desarrollado plenamente, se caracterizaban por la especialización de tareas, los nombramientos por méritos, la oferta de oportunidades para que sus miembros hicieran carrera, un clima impersonal y racional en la organización.

Este es un proceso que lleva a la mejora continua y con esto a implantar nuevas formas de trabajo, como en este caso un sistema que será automatizado viene a agilizar los procesos y llevar a la empresa que lo adopte a generar un valor agregado y contribuir a la mejora continua por medio de la implantación de sistemas y capacitación a los usuarios. "La idea principal de cualquier empresa independientemente de todos los problemas que existan, la razón principal para capacitar es generar el cambio y este cambio por lo tanto lleva a una modificación tecnológica " (Eliott, 2002)

"Por tanto un sistema de capacitación debe mantener a los ejecutivos y empleados permanentemente actualizados frente a los cambios científicos y tecnológicos que se generen proporcionándoles información sobre la aplicación de nueva tecnología" (Chiavenato, 2004, pág. 97).

"En la actualidad, Lograr que se perfeccionen los ejecutivos y empleados en el desempeño de sus puestos tanto actuales como futuros es una clave de una excelente capacitación". (Stoner, 1996, pág. 56)

La capacitación, aunque está pensada para mejorar la productividad de la organización, tiene importantes efectos sociales. Los conocimientos, destrezas y aptitudes adquiridos por cada persona no solo lo perfeccionan para trabajar, sino también para su vida. "La capacitación continua significa que los trabajadores se deben encontrar preparados para avanzar, hacia mejores oportunidades ya sea dentro o fuera de la empresa". (Rafael, 2002, pág. 195)

2.12 BENEFICIOS DE LA CAPACITACIÓN EN LOS HOTELES

Entre los beneficios que podemos encontrar para los empleados en la capacitación están los siguientes:

- Ayuda a la persona a solucionar problemas y tomar decisiones.
- Favorece la confianza y desarrollo personal.
- Ayuda a la formación de líderes.
- Mejora las habilidades de comunicación y de manejo de conflictos.
- Aumenta el nivel de satisfacción con el puesto.
- Ayuda a lograr las metas individuales.
- Favorece un sentido de progreso en el trabajo y como persona.
- Disminuye temores de incompetencia o ignorancia.
- Favorece la promoción hacia puestos de mayor responsabilidad.
- Hacer sentir más útil al trabajador mediante la mejora del desempeño.

La capacitación no debe verse simplemente como una obligación que hay que cumplir porque lo manda la ley. La capacitación es una inversión que trae beneficios a la persona y a la empresa.

Algunos de esos beneficios para la empresa son los siguientes:

- Ayuda a prevenir riesgos de trabajo.
- Produce actitudes más positivas.
- Aumenta la rentabilidad de la empresa.
- Eleva la moral del personal.
- Mejora el conocimiento de los diferentes puestos y, por lo tanto, el desempeño.
- Facilita la comprensión de las políticas de la empresa.
- Proporciona información sobre necesidades futuras de personal a todo nivel.
- Ayuda a solucionar problemas.

Las ventajas de la capacitación y educación de los empleados va desde la retención de los empleados para ser reconocidos como un empleador de elección. Los empleadores y los empleados comparten las ventajas de la formación y las oportunidades educativas. El tipo o método de entrenamiento y la educación son menos importante que el hecho de que está patrocinado por el empleador, y contribuye al desarrollo profesional de su personal.

2.13 COMPETITIVIDAD EN EL RUBRO HOTELERO

¿QUÉ ES LA COMPETITIVIDAD?

La competitividad concebida de esta manera se asume que las empresas más competitivas podrán asumir mayor cuota de mercado a expensas de empresas menos competitivas, si no existen deficiencias de mercado que lo impidan.

“La competitividad de calidad y de precios se define como la capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores fijado un precio o la capacidad de poder ofrecer un menor precio fijada una cierta calidad ” (Benitez, 2003, pág. 450).

Calidad de producto es la capacidad de producir satisfactoria (sean bien económico o bienes y servicios) que satisfagan las expectativas y necesidades de los usuarios. Por otro lado, también significa realizar correctamente cada paso del proceso de producción para satisfacer a los clientes internos de la organización. Su importancia se basa en que la satisfacción del cliente aumenta su fidelidad al producto (en organizaciones mercantiles).

La calidad del servicio está relacionada con la capacidad de satisfacer a clientes, usuarios o ciudadanos, en forma honesta, justa, solidaria y transparente, amable, puntual, etc., logrando altos grados de satisfacción en sus relaciones con la organización o institución proveedora del servicio.

2.14 VISIÓN DE LA MERCADOTECNIA EN EL SERVICIO AL CLIENTE

“Las frías matemáticas indican que el servicio inadecuado, a la larga, genera un aproximado de 180 personas influenciadas por el cliente que recibió un tratamiento inapropiado por parte de la empresa” (Torres, 2006, pág. 345).

Esto, a la larga, generará una importante pérdida de posibles nuevos tratos de negocio que incidirá negativamente en el aspecto financiero de la organización.

Los productos y servicios deben llegar en forma adecuada a sus consumidores y, una de las áreas más importantes cubierta por la administración actual, que permite el intercambio de estos bienes y servicios, así como la información entre las organizaciones y los consumidores, es el de la mercadotecnia. Ésta, sin embargo, aplicada en los negocios, ha tenido algunos inconvenientes al tratar de encontrar una forma desempleo directo con los servicios que son ofrecidos por las empresas.

Se podría decir que la mayoría de la gente ve en la mercadotecnia, un concepto nuevo y algo difuso.

La mercadotecnia ha existido siempre como un proceso social: desde que se pone un servicio o producto en el mercado, para satisfacer las necesidades del cliente.

Se entiende que este consumidor o cliente, es el punto vital para cualquier empresa o institución; sin él, no habría una razón de ser para los negocios. Por tanto, conocer a fondo cada vez más las sofisticadas y especializadas necesidades del consumidor, así como encontrar la mejor manera de satisfacerlas con estrategias adecuadas; en una época de mercados cambiantes, es un asunto vital de la supervivencia y prosperidad de las organizaciones. Es esa la base de la mercadotecnia y comunicación: su servicio al cliente, adecuado a las estrategias en las organizaciones de cualquier tamaño.

Por eso, el servicio al cliente debe surgir a partir de la visión de mercadotecnia, mediante su comunicación con el mismo cliente, en principio catalogada como promoción, orientada a satisfacción de las necesidades del consumidor, con tal de satisfacer las necesidades propias de la empresa.

2.15 ENTREVISTA DE SELECCIÓN POR COMPETENCIA

2.15.1 OBJETIVOS DE LAS ENTREVISTAS

- Acercar y profundizar en las herramientas y capacidades necesarias para la aplicación práctica de la entrevista por competencias para ayudarnos a encontrar, identificar y retener a los mejores.
- Evaluar e identificar con carácter predictivo las características personales de un conjunto de sujetos o candidatos que les diferencian de otros y les hacen más idóneos y cercanos a un conjunto de características y competencias determinadas de antemano como requerimientos críticos para el desempeño eficaz y eficiente de un puesto de trabajo vacante.

2.15.2 GESTIÓN POR COMPETENCIA

Es una filosofía que permite ligar las capacidades esenciales de las organizaciones, con los conocimientos y cualidades que deben poner en juego los empleados para desempeñar eficientemente sus puestos de trabajo.

2.15.3 ENTREVISTA POR COMPETENCIA

Permite diferenciar el rendimiento medio del excelente, nos diferencia de nuestros competidores y nos aporta valor añadido que favorece la atracción y retención del potencial.

Las competencias son las habilidades que una persona ha tenido que utilizar para conseguir resultados. Son conductas y maneras de hacer de los que presentan un resultado excelente. Cuando hablamos de competencias estamos integrando tres conceptos: saber, hacer y voluntad. Si falta alguno de los tres estamos hablando de rasgos de personalidad o de formación o de motivación, pero no de competencia.

“Una competencia nos es útil cuando está definida y podemos nivelar comportamientos: nivel de requerimientos medio, alto y máximo” (Huéscar, 1993, pág. 236).

2.15.4 FASES DEL PROCESO DE SELECCIÓN

Dentro del proceso de selección podemos distinguir varias fases:

- Entrevista inicial
- Pase de pruebas
- Entrevista en profundidad
- Informes de los candidatos

2.15.5 ENTREVISTA INICIAL

El objetivo fundamental de la entrevista inicial es permitirnos diferenciar, chequeando datos objetivos (formación, experiencia y motivación) si es un candidato válido o no. Si se ajusta o no, a los requerimientos básicos del puesto.

2.15.6 PASOS DE LA ENTREVISTA INICIAL

- Preparación de la entrevista
- Estrategia de la entrevista
- Desarrollo de la entrevista
- Introducción

- Cuerpo
- Cierre

2.15.7 FACTORES QUE SE DEBEN CONOCER ANTES DE LA ENTREVISTA

- Conocer en detalle la ficha de requerimientos de cobertura del puesto de trabajo.
- Familiarizarse con el contenido del currículum vitae.
- Planificar la entrevista y prefijar unas líneas generales sobre los temas a tratar y sobre el tiempo disponible.
- Preparar información para el candidato sobre el puesto ofrecido, los próximos pasos del proceso.
- Anotar comentarios que haga el entrevistado.
- Los documentos básicos que el entrevistador debería consultar con antelación a la entrevista y que le permitirá preparar su plan de exploración son las siguientes: ficha de puesto de trabajo y definición de requerimientos de competencias, currículum vitae

2.15.8 DESARROLLO DE LA ENTREVISTA

INTRODUCCIÓN

- Debemos explicar al candidato los objetivos, el alcance y la metodología a seguir durante la entrevista.

- Recordar cómo se concertó la entrevista y fijar el objetivo de conocernos mejor y darle la oportunidad al candidato de que tenga más información sobre el puesto ofrecido.
- Reducir la ansiedad con un ambiente agradable y que favorezca la comunicación.
- Introducción de la entrevista a través de alguna pregunta inicial como las expectativas del candidato respecto al puesto de trabajo.

+

CUERPO DE LA ENTREVISTA

- Repasar el currículum vitae del candidato tomando notas de todo aquello que nos llame la atención y queramos completar.
- Ver sus motivaciones e intereses reales para el puesto.
- Situación económica.
- Disponibilidad.

CIERRE DE LA ENTREVISTA

- Al finalizar la entrevista se debe preparar una buena salida y dar la sensación de que se han cubierto todos los puntos que se pretendían explorar y que se ha complementado la tarea satisfactoriamente.
- Indicar próximos pasos del proceso.
- Comprobar disponibilidad y datos de localización.
- Pedir información complementaria si fuera necesaria.

2.16 ANTECEDENTES DEL RUBRO HOTELERO EN SANTA LUCÍA

“Desde la prehistoria, el hombre ha tenido necesidad de desplazarse con fines comerciales y de intercambio, por lo que ha necesitado alojarse en diversos puntos geográficos, en este tiempo, se intercambiaba el hospedaje por mercancías” (Huéscar, 1993, pág. 88).

Siglos después, en los caminos fueron surgiendo una serie de posadas en las que el viajero podía alojarse con sus caballos y comer a cambio de dinero. Estos establecimientos se caracterizaban por las precarias condiciones sanitarias que ofrecían, ya que solían alojar a los huéspedes en los establos junto con el ganado. A la vez, se les ofrecía servicio de comidas.

Es a raíz de la revolución industrial, cuando los medios de transporte experimentan una vertiginosa evolución, que las personas empiezan a desplazarse masivamente de un lugar a otro.

En un principio, los viajes están destinados sólo a comerciantes y a las clases más adineradas, que empiezan a salir de vacaciones fuera de sus ciudades y exigen unos establecimientos de acorde a sus posibilidades. Y para que todo esto sea posible, es necesario el surgimiento de una serie de establecimientos donde los viajeros puedan comer, es el nacimiento de la hostelería propiamente dicha.

En un principio surgen hoteles y restaurantes de lujo al alcance de las clases acomodadas que cobran unas tarifas que son imposibles de pagar para los demás, pero con el surgimiento de la sociedad del bienestar, comienzan aparecer otros lugares más modestos y al alcance de todos los bolsillos. La evolución ha sido tan espectacular que actualmente casi todas las personas que viven en países desarrollados tienen acceso a viajar y alojarse en establecimientos dignos, lo que ha dado lugar a la creación de una de las industrias más poderosas del mundo: el turismo que está íntimamente relacionado con la hostelería.

Hoy podemos encontrar en cualquier sitio establecimientos hosteleros de todo tipo y la competencia del mercado es tan fuerte, que ha repercutido en que las tarifas se hayan ido abaratando en beneficio de los usuarios. Se trata de un sector que da trabajo a una gran parte de la población.

Según Ponce (2004): "La hotelería es la industria que se ocupa de proporcionar a los clientes alojamiento, comida y otros servicios, mediante un pago" (pág.104).

Existen diferentes tipos de hoteles según sean las necesidades del cliente para fines de este informe nos centraremos en los hoteles de naturaleza: los cuales están situados en las proximidades de parajes naturales de interés como parques naturales, reservas y áreas protegidas. Las estancias suelen ser de varios días.

El turismo ecológico es una de las actividades que está creciendo por las variedades que la naturaleza y las costumbres que los habitantes nos brindan, aunque la naturaleza como la única y verdadera fuente de descanso y paz, tenemos que ser muy responsables para no causar daño a ella ni a los nativos de la región. Debido a su rápido crecimiento han contribuido al desarrollo de la actividad turística.

Un hotel ecológico es un establecimiento que tanto en su construcción como en su funcionamiento respeta al máximo el medio ambiente, mediante la utilización de materiales ecológicos, la incorporación de energías renovables, o alimentación elaborada con productos ecológicos, entre otros aspectos.

2.17 TURISMO EN SANTA LUCÍA, FRANCISCO MORAZÁN

Santa Lucía es un bello municipio colonial ubicado a tan solo 13 kilómetros de Tegucigalpa, capital de Honduras, sobre la cima de la montaña que lleva su mismo nombre a 1,500 msnm.

Santa Lucía, Honduras es un hermoso pueblo lleno de historia, naturaleza, cultura y tradiciones que se mantienen vivas en cada rincón de ella. Está rodeada de mucha naturaleza puesto que el 50% de su territorio es parte del parque nacional La Tigra y en su casco urbano posee una bella laguna natural.

Tiene una extensión territorial de 63.5 Km² y su población supera los 8,000 habitantes.

Su división política consta de 37 caseríos y seis aldeas: Santa Lucía, El Chimbo, El Edén, El Piligüín, Montaña Grande o de Los Lagos, Zarabanda.

Limita al norte, sur y este con el municipio del Distrito Central (Tegucigalpa y Comayagüela) y al oeste con el municipio de Valle de Ángeles. La topografía de **Santa Lucía Honduras** es muy irregular, posee elevaciones entre 1,100 y 2,085 msnm, lo que le brinda un clima muy fresco durante la mayor parte del año.

“En la actualidad, la agricultura sigue siendo una de las principales actividades económicas de sus habitantes, principalmente el cultivo de flores, granos básicos y hortalizas” (Huéscar, 1993, pág. 198).

El turismo es la principal fuente de ingresos de los habitantes de Santa Lucía, a raíz del significativo aumento de turistas tanto nacionales como extranjeros a la zona muchas casas de huéspedes, hoteles, restaurantes y otros negocios enfocados en el rubro turístico han surgido, generando trabajo para los residentes del lugar.

(Avilez, 2007) Refiere que alrededor del año 1,500 la zona era un pequeño pueblo minero llamado “Surcagua” o “Surcagura” que quiere decir “Lugar que tiene ranas”, posiblemente habitado por tribus indígenas.

Santa Lucía se comunica con Tegucigalpa a través de la carretera pavimentada que actualmente está en buen estado. Tiene una calle pavimentada principal y el 90% de las calles de su casco urbano son empedradas.

Cuenta con dos centros de salud, uno dentro de su casco urbano y otro en sus afueras, una sub - estación de bomberos y dos postas policiales.

Posee todos los servicios básicos; agua potable, energía eléctrica, internet, teléfono, escuelas primarias, un instituto oficial, restaurantes, hoteles y tiendas de artesanías.

Santa Lucía Honduras no presenta el típico trazado rectangular de construcción que poseen las demás ciudades que los Españoles fundaron, debido a su irregular topografía por haber sido fundada en las laderas de las montañas donde estaban ubicadas las minas. Por esa razón sus calles empedradas y angostas suben y bajan alrededor de su empinado terreno.

Aunque sus primeros pobladores eran indígenas, la población actual de Santa Lucía posee finos rasgos heredados de los españoles que llegaron al sitio atraídos por sus ricas minas.

2.18 CRECIMIENTO SOSTENIDO DEL RUBRO HOTELERO EN SANTA LUCÍA, FRANCISCO MORAZÁN

“Santa Lucía es una zona totalmente turística y gran parte de su economía está basada en ello” (Avilez, 2007, pág. 174).

Muchos hoteles y casas de huéspedes han surgido debido a la gran afluencia turística que diariamente visita la zona atraídos por el exquisito clima, gastronomía y algunos por huir un momento de la bulliciosa capital. Además funcionan varias tiendas de artesanías (souvenirs) que localmente fabrican artículos de madera, cuero y barro entre otros.

Actualmente el municipio de Santa Lucía cuenta con cuatro hoteles, entre los más representativos se encuentran el Hotel Texas Guest, y el Hotel Santa Lucía Resort y el Hotel Brisas de Santa Lucía.

Hotel Santa Lucía Resort: fundado en 2,002 hotel de montaña se localiza en el municipio de Santa Lucía, Francisco Morazán tan solo 10 km. de Tegucigalpa.

Hotel Texas Guest House y Casa de Huéspedes: fundado 2,010 ubicado en Santa Lucía, Francisco Morazán, 1 1/2 KM del desvío de la entrada a Santa Lucía.

2.19 TEMAS PARA CAPACITACIÓN

2.19.1 ¿QUIÉN ES NUESTRO CLIENTE?

Se logran resultados positivos, el personal aprenderá a conocer quiénes son sus clientes ya que si no hay clientes, no hay ventas, y por lo tanto la empresa no tendría razón de ser. Por eso es muy importante identificar los clientes actuales y los clientes potenciales ya que permite conocerlos a profundidad, así como sus gustos y preferencias. Esto ayudará a la empresa a establecer una estrategia de mercadeo y comunicación efectiva, utilizando los canales adecuados para llegar hasta el cliente final

“Un primer paso es definir a qué tipo de cliente está dirigido un producto de esta forma vamos conociendo al cliente para nuestro producto y a partir de un estudio de mercado podemos conocer más de él” (Gore, 2004, pág. 319).

2.19.2 CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE HOTELERO

“El personal presenta los momentos vividos por el cliente, cada instante de su estadía es una prueba de fuego para la calidad del servicio que recibe” (Ortiz, 2009, pág. 456).

Es que cuando un huésped se encuentra alojado en un hotel siempre está en una condición de alta sensibilidad. La situación que lo ha llevado hasta allí es una necesidad de descanso o de recreación, o bien la necesidad de alojarse en otro lugar diferente a su hogar por algún motivo laboral o circunstancial. En ambas situaciones tiene una necesidad imperiosa de sentirse “como en su casa”, y hasta mejor que en su casa. Éste es el desafío de la empresa hotelera.

Por otro lado, el tiempo de permanencia del cliente en el hotel es generalmente extenso, transcurriendo largas horas en el establecimiento y realizando una gran variedad de actividades allí.

Además de esto, algunas de las actividades que realizaron allí fueron: estacionar el vehículo y dirigirse a recepción, realizar el check in, acomodar su equipaje en la habitación, bañarse, cambiarse, mirar un programa de televisión, salir a cenar al

restaurante del hotel, es todo un desafío en un lugar extraño a su hogar, muchas de estas actividades son algo incómodas por el hecho de estar en un lugar diferente al hogar.

Entonces, ¿qué hacer para gestionar adecuadamente esos sucesivos e innumerables instantes, a fin de dar realmente un servicio de calidad al cliente en los hoteles? se considera que una de las claves para este rubro es la capacidad de respuesta ya que es una de las dimensiones de la calidad en el servicio. Se define como la disposición y voluntad de los empleados para ayudar al cliente y proporcionar el servicio. Es decir, estar siempre atentos a sus necesidades por sobre otras actividades. Y el secreto para hacerlo adecuadamente es involucrar a cada uno de los empleados del hotel en este desafío (Torres, 2006, pág. 298).

2.19.3 ESTRATEGIAS PARA BRINDAR UN SERVICIO DE CALIDAD AL CLIENTE

Se puede utilizar el servicio al cliente como un método eficaz para distinguirse de la competencia. De hecho, el servicio al cliente es una de las fortalezas de las pequeñas empresas, y si lo pone de relieve puede competir con empresas más grandes que están en condiciones de ofrecer más variedad, precios más bajos y otros beneficios adicionales que la empresa no puede costear. Sin embargo, muchas pequeñas empresas se quedan cortas en la categoría de servicio al cliente. ¿Por qué? una de las razones es el desconocimiento.

“Simplemente no hay muchos ejemplos de un buen servicio al cliente. Para asegurarse de que el servicio al cliente de la empresa sea de calidad inmejorable, hay que averiguar lo que está haciendo la competencia, imítelo o supérela” (Huéscar, 1993, pág. 597).

Los empresarios exitosos siempre están buscando formas de mejorar todos los aspectos de su negocio. Mientras tanto, le presentamos técnicas que le permitirán aprovechar su condición de pequeña empresa para dar el mejor servicio al cliente posible.

Pedir disculpas siempre es efectivo ya que hace que el cliente se sienta bien,

si un cliente tiene un problema hay que resolverlo inmediatamente esto permite a los clientes ventilar sus quejas, tenga en consideración que una queja acerca de su empresa es una oportunidad para transformar la situación y crear un cliente leal. Naturalmente, algunos clientes harán reclamos demasiado excesivos como para satisfacerlos. Si eso ocurre, ponga el mayor esmero en ofrecer una alternativa atractiva.

Hay que solicitar retroalimentación del servicio recibido a los clientes, y que califiquen el servicio periódicamente. Esto se puede hacer mediante un breve cuestionario que no les resulte pesado de responder, y asegurarse de que los clientes sepan que pueden negarse a participar. Dígales siempre a los clientes que el objetivo de la encuesta es atenderlos mejor, si completan la encuesta y no tienen problemas, les servirá de recordatorio acerca del buen servicio que se ofrece.

Debe ser flexible cuando se trate de los clientes, la flexibilidad también puede significar obtener información para su cliente, aunque no sea en el área de su especialidad.

2.19.4 ACTITUDES DEL SER HUMANO

La actitud es la forma de actuar de una persona, el comportamiento que emplea un individuo para hacer las cosas. En este sentido, se puede decir que es su forma de ser o el comportamiento de actuar, también puede considerarse como cierta forma de motivación social de carácter, por tanto, secundario, frente a la motivación biológica, de tipo primario que impulsa y orienta la acción hacia determinados objetivos y metas.

La actitud es la predisposición aprendida a responder de un modo consistente a un objeto social. En la psicología social, las actitudes constituyen valiosos elementos para la predicción de conductas. La actitud se refiere a un sentimiento a favor o en contra de un objeto social, el cual puede ser una persona, un hecho social, o cualquier producto de la actividad humana.

“Basándose en diversas definiciones, la actitud es como una organización duradera de creencias y cogniciones en general, dotada de una carga afectiva a favor o en contra de

un objeto definido, que predispone a una acción coherente con afectos relativos a dicho objeto” (Fierro Evans, 2011, pág. 85).

2.19.5 MANEJO DE CONFLICTOS CON LOS CLIENTES

La estrategia de complacer esencialmente implica darle a la oposición lo que quiere. El uso de complacer a menudo ocurre cuando una de las bases desea mantener la paz o percibe el problema como algo menor, los empleados que usen el complacer como una estrategia primaria para el manejo de conflictos tal vez hagan un seguimiento y desarrollen resentimiento.

La estrategia de evitar busca posponer el conflicto indefinidamente. Al retrasar o ignorar el conflicto, la persona que evita espera que el problema se resuelva a sí mismo sin confrontaciones. Aquellos que evitan los conflictos activamente con frecuencia tienen baja autoestima o están en una posición de bajo poder. En algunas circunstancias, evitar puede servir como una estrategia provechosa para manejar los conflictos.

“La colaboración funciona integrando ideas dichas por muchas personas. El objetivo es encontrar una solución creativa que sea aceptada por todos. La colaboración, aunque es útil, requiere de un compromiso importante de tiempo que no es apropiado para todos los conflictos” (Gore, 2004, pág. 129).

La estrategia de compromiso típicamente requiere que ambos lados de un conflicto renuncien a elementos de su posición para establecer una solución aceptable y conveniente. Esta estrategia prevalece mejor en los conflictos donde las bases tienen un poder aproximadamente equivalente. Los dueños de los negocios usan el compromiso con frecuencia durante las negociaciones de contratos con otros negocios cuando cada base puede perder algo valioso, como un cliente o un servicio necesario.

La competencia opera como un juego de suma cero, en el que una base gana y la otra pierde. Las personalidades altamente asertivas a menudo recurren a la competencia como una estrategia del manejo de conflictos. Esta estrategia funciona mejor en un número limitado de conflictos, como en las situaciones de emergencia. En general, los

dueños de los negocios se benefician al reservar la estrategia competitiva para las situaciones de crisis y las decisiones que generen mala voluntad, como las reducciones salariales o los despidos.

2.19.6 HABITOS DEL SERVICIO AL CLIENTE

Vender es convencer. El saber vender es una de las herramientas más importantes en el ámbito laboral porque es lo que impulsa y desarrolla cualquier tipo de negocio, sino tenemos personas que sepan vender, estaremos tirando el dinero a la basura, vender es un arte, una técnica, requiere de tiempo, observación, análisis, comprensión, desarrollo de estrategias. El vendedor no “nace”, “se hace”. El saber vender depende del desarrollo de habilidades diversas y ello es lo que dificulta su aprendizaje. En particular, tenemos que aprender acerca de la psicología del consumidor, de sus hábitos de compra y consumo.

El primer paso para aprender a vender es conocer a nuestro cliente, radica en dar calidad en el servicio, aunque pocas personas y empresas comprenden en qué consiste. Una persona que sabe servir tiene casi adquirido el aprendizaje de saber vender pues ambas actividades tienen mucho en común. Servir es vender y viceversa (Segarra, 2010, pág. 206)

Debemos saber lo que vendemos; debemos ser expertos en la materia y, además, contar con el lenguaje adecuado para hacerle llegar el mensaje exacto al cliente. Además de saber lo que vendemos necesitamos examinar al cliente y para ello tenemos que observar, escuchar y recordar.

El arte de vender implica el manejo de los tiempos. El cliente cuenta con su propio tiempo para el proceso de compra; no todos los clientes ni todos los productos o servicios se venden al instante. Algunos toman horas, días, meses hasta años. El buen vendedor entiende estos tiempos y permanece cerca de los clientes potenciales recordándoles que existe ese producto o servicio; dispone de la paciencia para esperar el momento adecuado del cliente potencial e insistir cuando hay que insistir; desistir

cuando hay que desistir. Nada peor que un vendedor necio o agresivo. Pero lo más difícil de enseñar en el tema de ventas es la ética.

Un buen vendedor reconoce la línea fina que divide la venta ética de la venta engañosa. La ética se aprende primordialmente en casa y se refuerza después en la escuela. Un vendedor sin ética puede convertirse en una amenaza para la empresa en la que trabaja pues, tarde o temprano, el desprestigio y la desconfianza se manifestarán en los clientes y se correrá la voz. En consecuencia, capacitemos en el arte de vender.

2.19.7 LOS DIEZ MANDAMIENTOS BASICOS DEL SERVICIO AL CLIENTE

(Gore, 2004, pág. 349) Nos dice los diez mandamientos del servicio al cliente:

AMARAS AL CLIENTE POR SOBRE TODAS LAS COSAS: El cliente por encima de todo. ¿Es el cliente al que debemos tener en cuenta antes que nada? Es verdad, el cliente es la razón de ser de nuestro negocio o de la empresa por la cual trabajamos; pero digamos que son dos tipos de clientes muy importantes en toda empresa. Tenemos los clientes externos; los que todos conocemos; por ejemplo en un hotel: los clientes externos son los huéspedes.

El segundo tipo es el cliente interno, los empleados, nosotros los que trabajamos dentro de un hotel, y todo lo que implica este rubro. Así que si debemos hacer caso a este primer mandamiento digamos que son a estos dos tipos de clientes que se debe tener en cuenta antes que nada; y si de prioridades se trata digamos que la satisfacción de uno es arrastrada por la satisfacción del otro.

NO HAY NADA IMPOSIBLE: A veces nuestros clientes solicitan cosas casi imposibles, con un poco de esfuerzo y ganas se puede conseguir lo que el cliente desea. Digamos que existen clientes muy exigentes y hasta nos piden cosas que ellos saben que no podremos cumplirlas. Se recomienda tomar esto con mucho cuidado; siempre es bueno darle una respuesta positiva, pero recalco en esto: siempre se debe hacer notar al cliente que hiciste todo lo que estuvo en tus manos para conseguir lo que te pidió.

CUMPLIRÁS TODO LO QUE PROMETES: Son muchas las empresas que a partir de engaños tratan de retener clientes pero ¿qué pasa cuando el cliente se da cuenta? tomen muy en cuenta que engañando no se gana nada. Al contrario un cliente decepcionado es un cliente perdido y no solo eso, este cliente no se quedara callado, lo comentara a quien se le cruce por el camino y créanme las personas retenemos mucho más los comentarios negativos que los positivos.

SUPERARAS SUS EXPECTATIVAS: Solo existe una forma de satisfacer a nuestros clientes, brindarle más de lo que espera. La empresa lo logrará conociendo muy bien a sus clientes enfocándose en sus necesidades, deseos y expectativas. Últimamente escucho que nunca se llega a conocer al cliente o consumidor, porque miente todo el tiempo, es impredecible y no se decide. Pero existe un método el cual lo utilizo mucho, se trata de utilizar un poco de la psicología. En su actuar cotidiano, en su forma de expresarse y en sus hábitos esta el conocer a nuestros clientes.

MARCARAS LA DIFERENCIA: Las personas que tenemos contacto directo con los clientes tenemos un gran compromiso, podemos hacer que un cliente regrese o que jamás quiera volver. Eso hace la diferencia. Cada persona tiene mil problemas rondando su mente pero se deben dejar de la puerta del trabajo para afuera nunca llevarlos a trabajar con nosotros porque podemos caer en un grave error.

NO FALLARAS: Si fallamos en un punto, eso significa que para el cliente fallamos en todo. Puede que todo funcione a la perfección que tengamos controlado todo, Recalco, nosotros retenemos con más facilidad los comentarios y actos negativos.

UN EMPLEADO INSATISFECHO GENERA CLIENTES INSATISFECHOS: Los empleados propios de la empresa son el primer cliente, si no se les satisface a ellos ¿cómo pretendemos satisfacer a los clientes externos? este mandamiento es referente a lo que explicaba en el primero pero agreguemos la satisfacción, si no estamos satisfechos en el hotel, entre otros, no podremos brindar o generar la satisfacción a nuestros clientes externos ósea al huésped. Las empresas deben procurar dar un

vistazo a su capital humano que muchas veces se deja de lado ya que de ellos depende gran parte del poder continuar por el camino del éxito empresarial.

EL CLIENTE EVALUARA EL SERVICIO: La única verdad es que los clientes son quienes en su mente y en su sentir califican nuestro servicio. Si nuestro servicio es bueno los clientes vuelven de lo contrario no regresan. Y te preguntarás ¿Cómo podemos saber esto? Es muy sencillo, preguntándole al cliente.

MEJORARAS SIEMPRE TU SERVICIO: Si se logra alcanzar las metas propuestas de servicio y satisfacción del consumidor, es necesario plantear nuevos objetivos, ya que nosotros debemos estar en continuo mejoramiento si no la competencia nos puede derrumbar. Mejorar, mejorar y mejorar como empresa, como área y como persona. La mejora continua en todo lo que rodea la vida de cada persona es esencial. Implantar nuevos objetivos, ya que es en ellos donde radica la excelencia.

TODOS SOMOS UN EQUIPO: Todas las personas del lugar donde trabajamos debemos estar dispuestas a trabajar en pro a la satisfacción del cliente, ya sea por una queja, una petición o de cualquier otro asunto.

CAPÍTULO III METODOLOGÍA

3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA

3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA

Para la realización de esta investigación se muestra la siguiente matriz donde se plantea el problema identificado y la metodología a utilizar, así como la relación de las variables.

Tabla 2. Matriz Metodológica

Título	Problema	Pregunta de Investigación	Objetivo		Variables		
			General	Específico	Independiente	Dependiente	
Propuesta de un plan de capacitación en servicio al cliente para el Hotel Brisas de Santa Lucía	¿Cuál es el plan de capacitación más apropiado para mejorar la competitividad del Hotel Brisas de Santa Lucía en el servicio al cliente, evaluando las competencias actuales del personal?	¿Cómo impacta en la competitividad del Hotel Brisas de Santa Lucía el no ofrecer un servicio calificado al cliente hotelero?	Desarrollar un servicio al cliente de excelencia a través de un plan de capacitación que permita reforzar en los empleados las competencias requeridas para mejorar la competitividad en el mercado.	Identificar los principales impactos en la competitividad del Hotel Brisas de Santa Lucía al carecer de un servicio calificado al cliente hotelero.	Servicio al Cliente Hotelero	Competitividad	
		¿Cuáles deben ser las competencias requeridas del personal del Hotel Brisas de Santa Lucía cuenta para mejorar la competitividad?		Evaluar las competencias requeridas para que el personal del Hotel Brisas de Santa Lucía mejore la competitividad en el mercado.			Evaluación de Competencias del Personal
		¿Cuál es el plan de capacitación más apropiado para mejorar la competitividad del Hotel Brisas de Santa Lucía?		Determinar cuál es el plan de capacitación más apropiado para mejorar la competitividad del Hotel Brisas de Santa Lucía			Plan de capacitación

3.1.2 DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LAS VARIABLES:

Se decidió tomar en consideración las siguientes variables ya que lo que se quiere lograr es sostener la competitividad en el mercado a través de un plan de capacitación enfocado en el servicio al cliente hotelero, proveniente de la evaluación de las competencias del personal como ser iniciativa, orientación a logro, trabajo en equipo, comunicación efectiva etc.

Uno de los factores sumamente importantes para cualquier tipo de empresa es el servicio al cliente ya que este es el elemento fundamental por el cual los clientes regresan a un negocio y ello se logra a través de constantes capacitaciones y con la actitud de cada empleado de querer mejorar sus competencias.

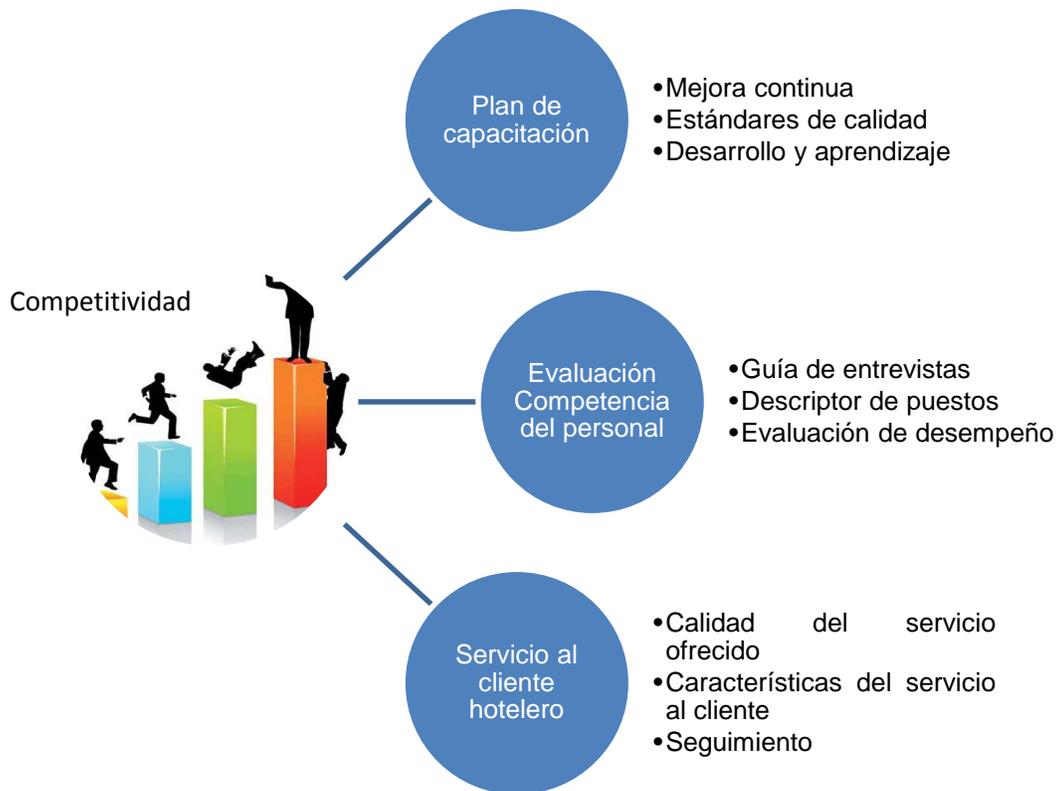


Figura 1. Diagrama de las variables

Tabla 3. Operacionalización de las variables

Variable Independiente	Definición		Dimensiones	Indicador	Ítems	unidades	Escala
	Conceptual	Operacional					
Plan de Capacitación	La capacitación se refiere a los métodos que se usan para proporcionar a las personas dentro de la empresa las habilidades que necesitan para realizar su trabajo. (Ramírez,2010,p ág.289)	Es la implementación de capacitaciones en el personal que la labora en la empresa	Mejora continua	Comunicación	7,9	Categoría	Nominal
				Conciencia del personal			
				Costos			
			Estándares de Calidad	Habilidades requeridas			
				Certificación de calidad			
				Uso de las normas de calidad			
			Desarrollo y aprendizaje	Desarrollo de nuevas competencias			
				Implementación de nuevas tecnologías			
Evaluación de Competencias del Personal	Es un diagnóstico que le permite a la persona orientar su capacitación o desarrollar mayor practica laboral. (Stoner, 1996, pág.56)	La evaluación de competencias del personal se realizó mediante una guía de entrevista por competencia	Selección de competencias	Guía de entrevistas por competencias	2,4,5	Categoría	Nominal
				Descriptor de puestos			
				Cuestionarios			
			Entrevista a empleados	Selección de perfil			
				Categorización de perfiles			
			Evaluación de desempeño	Opiniones de los clientes			
Evaluaciones de Cliente oculto							
Servicio al Cliente Hotelero	Las acciones que realiza la empresa para aumentar el nivel de satisfacción de sus clientes. (Couso,2005,pag .173)	El Servicio al cliente es el elemento fundamental para todo tipo de negocio.	Calidad del servicio ofrecido	Capacidad de respuesta	1,3	Categoría	Nominal
			Características del servicio al cliente	Personal proactivo			
				Servicio intangible			
			Seguimiento de la aplicación de nuevas tendencias	Empresa socialmente responsable RSE			
Variable Dependiente Competitividad	Es la capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores (FranklinBenitez, 2003,pag. 450)	Se definen como generar la mayor satisfacción	Necesidades de los usuarios	Productos y servicios	6,8	Categoría	Nominal
			Fidelidad de los clientes	Expectativas de los clientes			

3.1.3 HIPÓTESIS

En el presente trabajo de investigación no aplica la comprobación de hipótesis debido a que la recolección de datos consiste en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes.

3.2 ENFOQUES Y MÉTODOS

La investigación que se llevó a cabo fue descriptiva no experimental, debido a que se requiere analizar la opinión del cliente y es por ello que se realizó un cuestionario dirigido a los huéspedes, visitantes y empleados del Hotel Brisas de Santa Lucía, lo que permitió conocer los gustos y preferencias de cada uno de ellos, así como identificar las áreas de oportunidades donde se puede mejorar. A su vez es una investigación transversal ya que se realizó en un tiempo determinado.

El enfoque utilizado en la investigación es mixto, ya que se vuelve de carácter cualitativo el conocer los puntos de vista de los huéspedes y/o visitantes, y cuantitativa por que se aplicó un cuestionario por conveniencia en el cual se trabajó con base en porcentajes para calificar la calidad de los servicios brindados en el hotel y los resultados se presentaron por medio de gráficos.

3.3 MATERIALES

Los materiales requeridos que se utilizaron para aplicar y desarrollar los cuestionarios son:

Papel Bond (impresión de cuestionarios).

Lápiz Tinta

Grapas

Folders

3.4 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

3.4.1 POBLACIÓN

Nuestra población comprende a hombres y mujeres de los 18 a los 60 años de edad, que se hospedaron o visitaron el Hotel Brisas de Santa Lucía. Se consideró esta población ya que el ingreso al hotel deben ser personas que hayan cumplido la mayoría de edad a su vez es el mercado meta en la cual el hotel está enfocado por los tipos de promociones que mantiene.

3.4.2 MUESTRA

Se utilizó el método de muestreo no probabilístico por conveniencia, dirigido a empleados, huéspedes y visitantes del Hotel Brisas de Santa Lucía, El objetivo de la muestra es representar un número de opiniones y con ello producir estimaciones del servicio al cliente brindado relacionado con el rubro hotelero.

Diseño de la muestra

$$n = \frac{N\sigma^2 Z^2}{e^2(N-1) + \sigma^2 Z^2}$$

Dónde:

E: Límite aceptable de error muestral:	0.075
N: Tamaño de la población:	15,000
Desviación estándar:	0.5
% de confianza (95%):	1.96

$$n: \frac{15,000 * 0.5^2 * 1.96^2}{0.075^2(15,000 - 1) + 0.5^2 * 1.96^2}$$

N: 168.82 H170

3.4. 3 UNIDAD DE ANÁLISIS

La unidad de análisis definida para objeto de estudio de esta investigación son las personas encuestadas, ya que el objetivo es conocer la opinión y la satisfacción del cliente así como las oportunidades de mejora, respecto al servicio recibido en el Hotel Brisas de Santa Lucía, por lo que la unidad de análisis natural en este caso es la persona atendida.

3.4.4 UNIDAD DE RESPUESTA

La unidad de repuesta definida para medir el resultado de la investigación fue de 170, el cual fue el resultado de la muestra para encuestar, desglosada de la siguiente manera: 120 cuestionarios fueron aplicados a huéspedes, 10 fueron aplicados a los empleados y 40 fueron aplicados a los visitantes

3.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS

3.5.1 INSTRUMENTOS

El instrumento de recolección de información utilizado en la investigación fue el cuestionario dirigido a los huéspedes y visitantes del Hotel Brisas de Santa Lucía, y a los empleados se les aplicó una guía de entrevistas por competencias, lo que permitió conocer de forma más amplia las opiniones y percepciones de cada uno, en cuanto al servicio al cliente brindado y recibido.

3.5.2 TÉCNICAS

La técnica que se implementó a los huéspedes y visitantes del Hotel Brisas de Santa Lucía fue el cuestionario de preguntas cerradas, ya que permite registrar los datos estadísticamente representando por medio de un gráfico las respuestas de las personas encuestadas, a su vez permite conocer los diferentes puntos de vista en cuanto al servicio ofrecido.

3.5.3 PROCEDIMIENTOS

Una vez aplicados los instrumentos y realizada la investigación descriptiva se procedió con el análisis de los datos estadísticos obtenidos de las 170 personas encuestadas.

Seguidamente se evaluaron las posibilidades que el Hotel Brisas de Santa Lucía pueda desarrollar planes de capacitación en las áreas donde se requiera mejorar especialmente en el servicio al cliente hotelero, posteriormente se presentará a la empresa un informe detallado el cual les servirá como un soporte de la investigación realizada en el que se especifiquen los aspectos a mejorar según las necesidades encontradas en la investigación.

3.6 FUENTES DE INFORMACIÓN

3.6.1 FUENTES PRIMARIAS

Las fuentes primarias utilizadas para esta investigación fueron seminarios, testimonios de expertos.

3.6.2 FUENTES SECUNDARIAS

Recopilamos datos secundarios a través de revistas, medios electrónicos, e investigaciones sobre planes de capacitación al personal hotelero.

CAPÍTULO IV ANÁLISIS Y RESULTADOS

4.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS

Se detalla a continuación el resultado del análisis de la investigación, obtenida por medio del instrumento aplicado que fue el cuestionario.

Pregunta.1 ¿Cómo calificaría la atención recibida de parte del personal de recepción al momento de su llegada al hotel?

Muy Bueno	37	22%
Bueno	32	19%
Regular	60	35%
Malo	26	15%
Muy Malo	15	9%

CALIDAD DE ATENCION

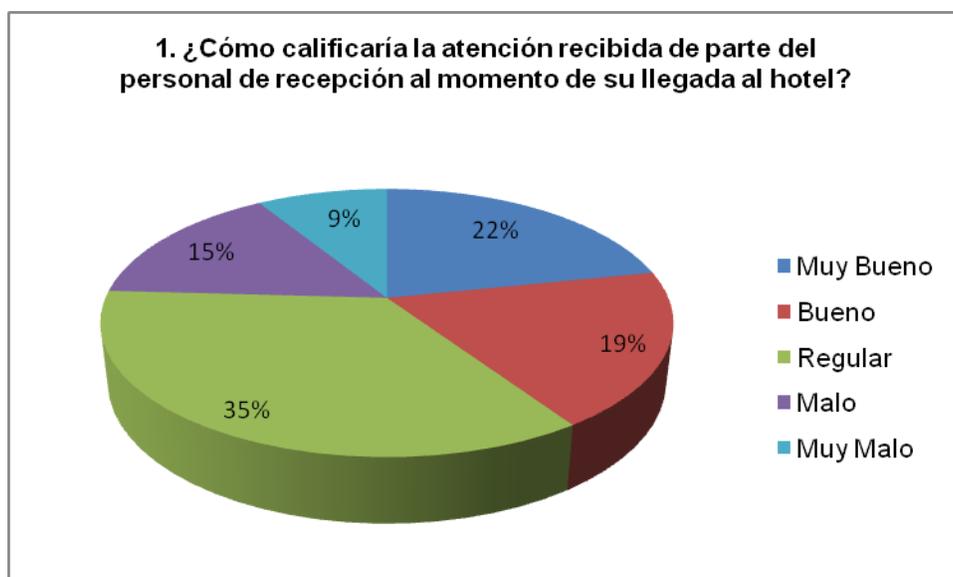


Figura 2. Gráfico de la pregunta 1 de la encuesta

Un 35% califico como regular la atención recibida por parte de recepción al momento de su llegada al hotel, en este caso se analizarán las competencias y habilidades que el personal necesite desarrollar a través de una guía de evaluación de competencias.

Pregunta.2 ¿Se ha enterado de las promociones y paquetes para eventos a través del personal?

Si	65	38%
No	105	62%

PAQUETES Y PROMOCIONES



Figura 3. Gráfico de la pregunta 2 de la encuesta

Un 62% aseguran no haberse enterado de las promociones y paquetes para eventos a través del personal, en cambio un 38% dicen que si se realizó, esta es una diferencia de más de la mitad del gráfico de pastel por lo que es una señal de alerta y de oportunidad para la empresa de desarrollar en los temas de capacitación la comunicación efectiva de los paquetes de promociones, y eventos especiales de tal manera que el personal sea capaz de transmitirle al cliente las estrategias con las que se cuenta y puedan aprovechar.

Pregunta.3 ¿Considera que el personal de cocina del Hotel Brisas de Santa Lucía le proporcionó su pedido en tiempo y forma correcta?

Si	107	63%
No	63	37%
Total	170	100%

SERVICIO DE COCINA



Figura 4. Gráfico de la pregunta 3 de la encuesta

Como se observa en el gráfico anterior un 63% hacen mención en que el personal de cocina se ha desempeñado bien al momento de tiempos de entrega y pedidos correctos por los huéspedes, sin embargo hay un 37% que dijo que no relacionando quejas y objeciones por parte de los clientes más en el sentido de los tiempos de espera de los pedidos, por lo que se puede ayudar instruyendo al personal de cocina el hecho de ofrecer al cliente un delicioso producto sin necesidad de esperar tanto tiempo por él, ya que se puede perder el interés del pedido.

Pregunta.4 ¿Cómo calificaría la seguridad brindada por el personal del hotel?

Muy Bueno	56	33%
Bueno	33	19%
Regular	27	16%
Malo	39	23%
Muy Malo	15	9%
Total	170	100%

SEGURIDAD DEL HOTEL

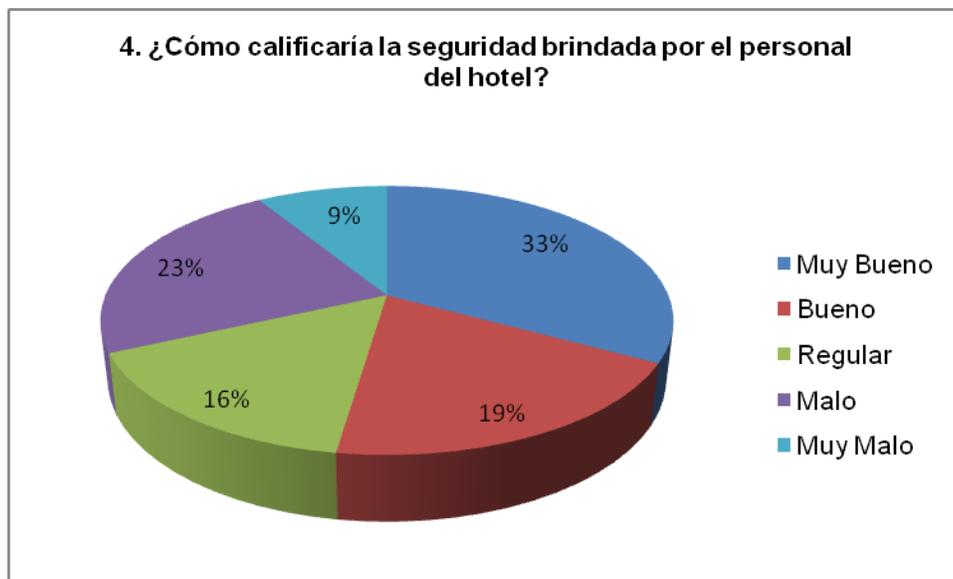


Figura 5. Gráfico de la pregunta 4 de la encuesta

El 33% respondió que el servicio de la seguridad es muy bueno, ya que los huéspedes disfrutaban de una estadía segura y confortable, sin embargo el 23% lo califico como malo, por lo que para estos clientes el servicio de seguridad se debe de mejorar por lo que se incluirán temas en el plan de capacitación como ser: el saludo, la agilidad hacia situaciones de riesgo que permita al personal tomar decisiones, habilidades y competencias que permitan ser evaluados.

Pregunta.5 ¿Considera que el personal del Hotel Brisas de Santa Lucía resolvió sus solicitudes con eficiencia?

No	96	56%
Si	74	44%
Total	170	100%

EFICIENCIA DEL PERSONAL

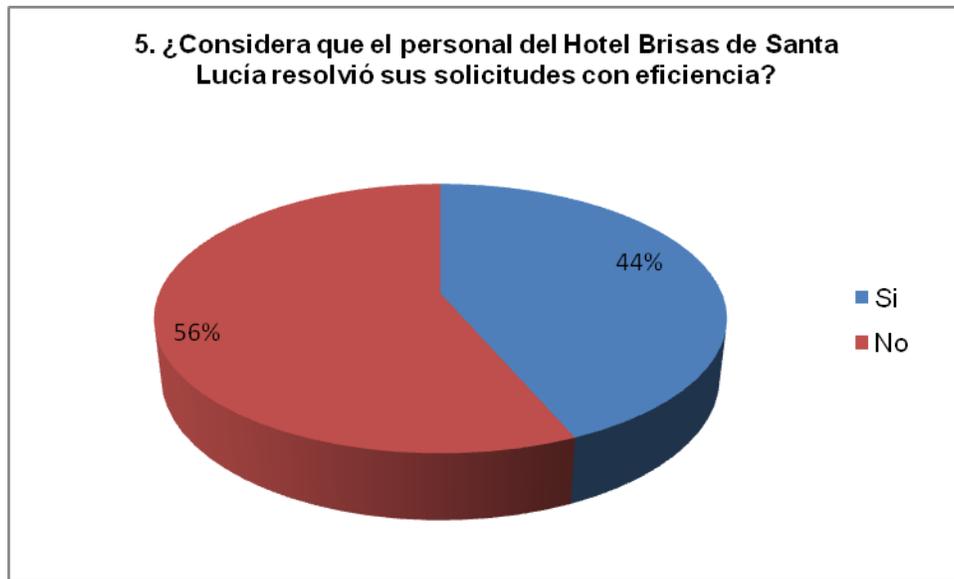


Figura 6. Gráfico de la pregunta 5 de la encuesta

El 56% de los clientes aseguran que el personal del Hotel Brisas de Santa Lucía no les resolvió todas sus solicitudes con eficacia mientras que el 44% restante expone que si, por lo que se ha considerado que el número de quejas por no resolver las objeciones de los clientes es bastante alto y se considera que en el plan de capacitación para el personal debe de ir enfocado en el manejo efectivo y resolución de conflictos.

Pregunta.6 ¿Cómo reconoce el Hotel Brisas de Santa Lucía en el mercado?

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Por su calidad en el servicio al cliente	32	19%
Por sus promociones y paquetes en eventos especiales	18	11%
Por sus precios competitivos	64	38%
Por su limpieza y orden	56	33%
Total	170	100%

RECONOCIMIENTO DEL HOTEL

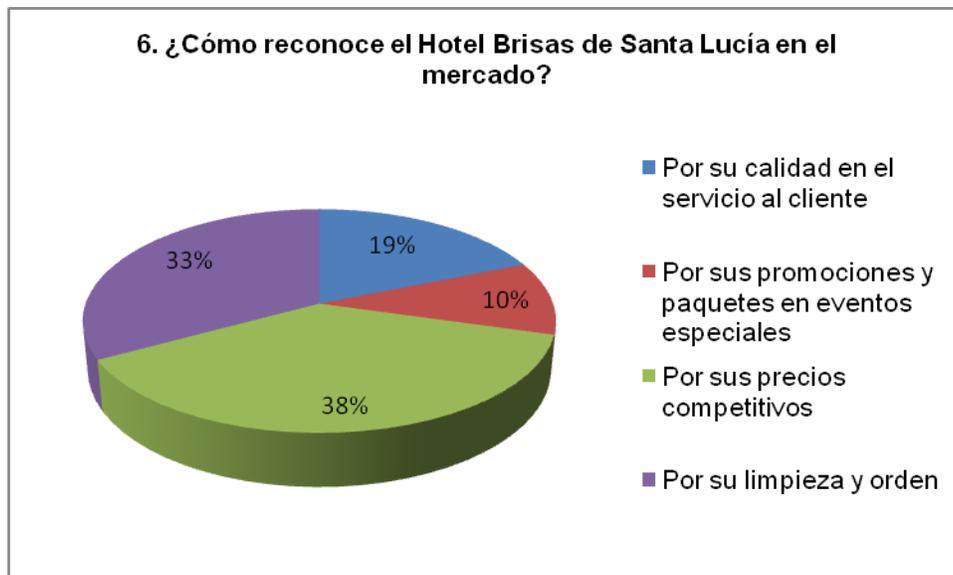


Figura 7. Gráfico de la pregunta 6 de la encuesta

Se muestra que el 38% de los huéspedes del Hotel Brisas de Santa Lucía lo identifican por sus precios competitivos, sin embargo el 33% opino que el hotel se destaca por su limpieza y orden de sus habitaciones y áreas de espera, mientras que el 19% respondió que por su calidad en el servicio al cliente, y el 10% de la población opino que reconoce el hotel a través de sus promociones y paquetes especiales.

Pregunta.7 ¿Recomendaría una capacitación en servicio al cliente para los empleados del Hotel Brisas de Santa Lucía?

Si	162	95%
No	8	5%

CAPACITACIÓN AL PERSONAL

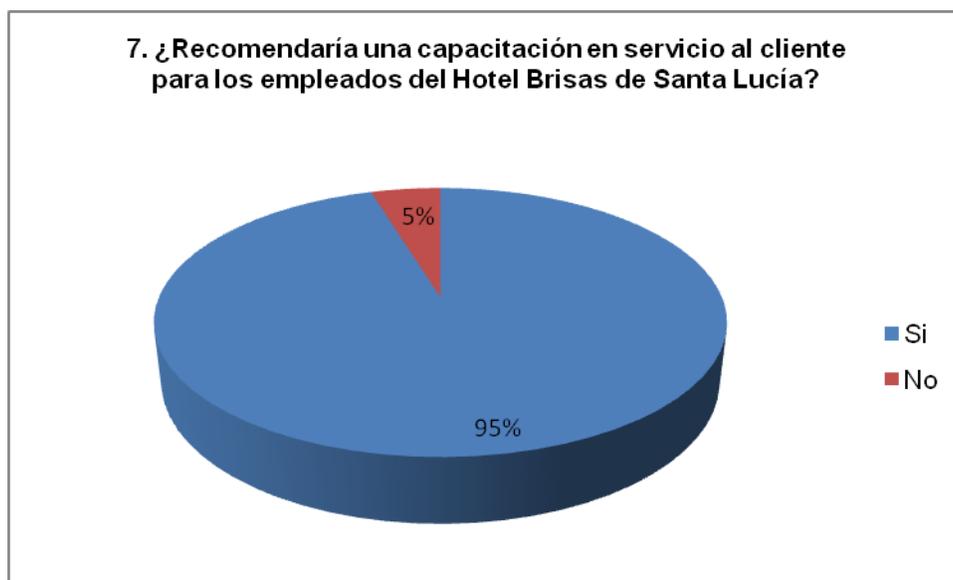


Figura 8. Gráfico de la pregunta 7 de la encuesta

El 95% respondió que si recomendaría una capacitación en servicio al cliente para que el personal del hotel se encuentre motivado y logre satisfacer todas las necesidades del cliente, así mismo que implemente nuevas estrategias para persuadir al cliente.

Pregunta.8 ¿Cómo considera los precios actuales de las habitaciones del Hotel Brisas de Santa Lucía?

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Costoso	50	29%
Económico	120	71%
Total	170	100%

PRECIOS

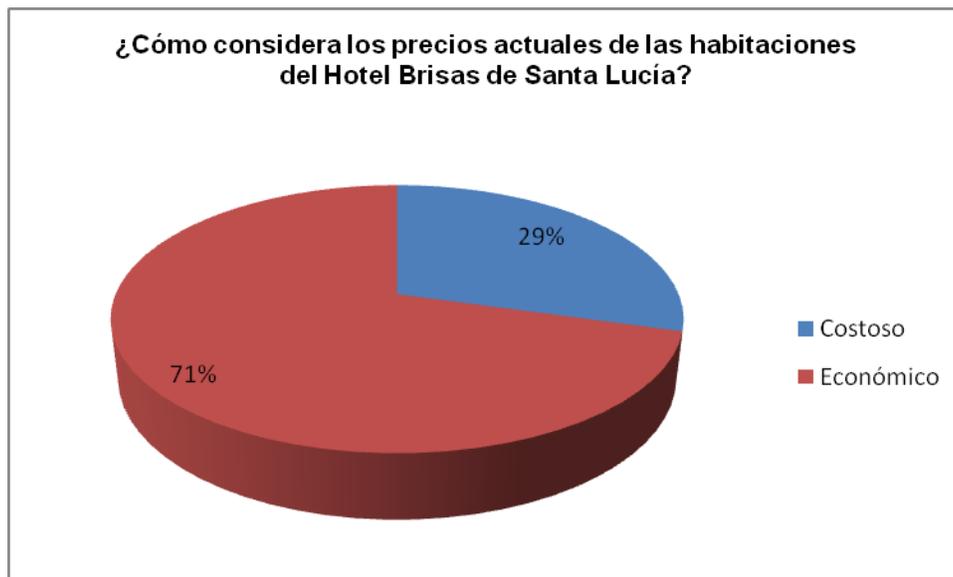


Figura 9. Gráfico de la pregunta 8 de la encuesta

El 71%, opina que los precios de las habitaciones que actualmente mantiene el Hotel Brisas de Santa Lucía son precios competitivos y a su vez muy accesibles para los clientes que frecuentemente visitan el hotel, sin embargo el 29% opino que los precios son costosos, por lo que se evaluara la estrategia de precios.

Pregunta 9. A su Criterio ¿Qué aspectos se debe mejorar en el Hotel Brisas de Santa Lucía?

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Infraestructura	42	25%
Servicio al cliente	68	40%
Precios	26	15%
Restaurante	11	6%
Estacionamiento	23	14%
Total	170	100%

MEJORAS DEL HOTEL BRISAS DE SANTA LUCÍA

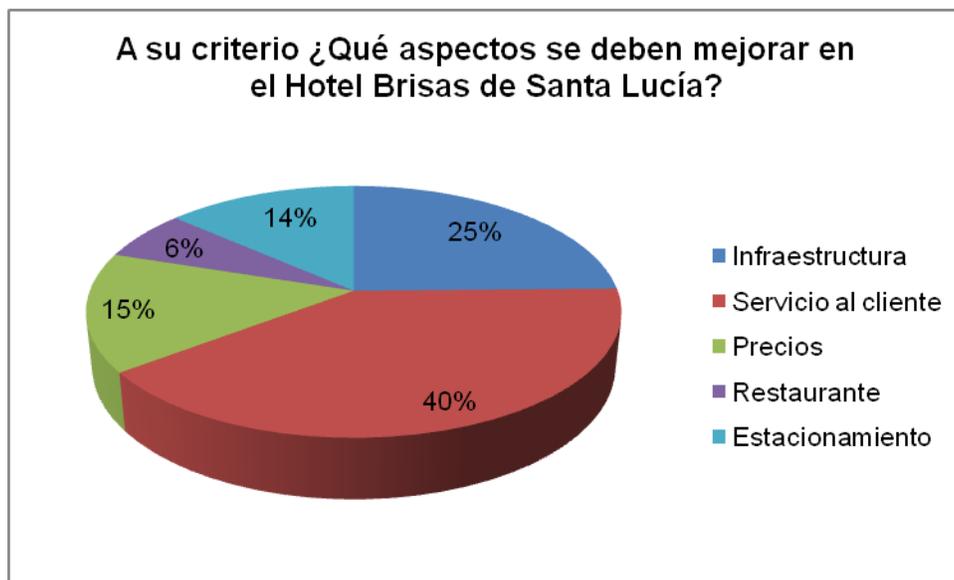


Figura 10. Gráfico de la pregunta 9 de la encuesta

El 40% de los encuestados consideran que el servicio se debe mejorar para poder satisfacer las necesidades de los clientes en cuanto a la capacidad de respuesta y el manejo de situaciones difíciles que se presentan día a día, el 25% opino que la infraestructura actualmente necesita pequeñas remodelaciones, en cuanto a los precios y el estacionamiento el 14% de los clientes consideraron que son aspectos que ocupan una leve mejoría, así como el servicio del restaurante que el 6% resalto en que debe ser más ágil.

Pregunta 10. ¿Cómo se enteró de la existencia del Hotel Brisas de Santa Lucía?

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Red Social Facebook	30	18%
Vallas Publicitarias	50	29%
Volantes	28	16%
Recomendación	62	36%
Total	170	100%

MEDIOS PUBLICITARIOS

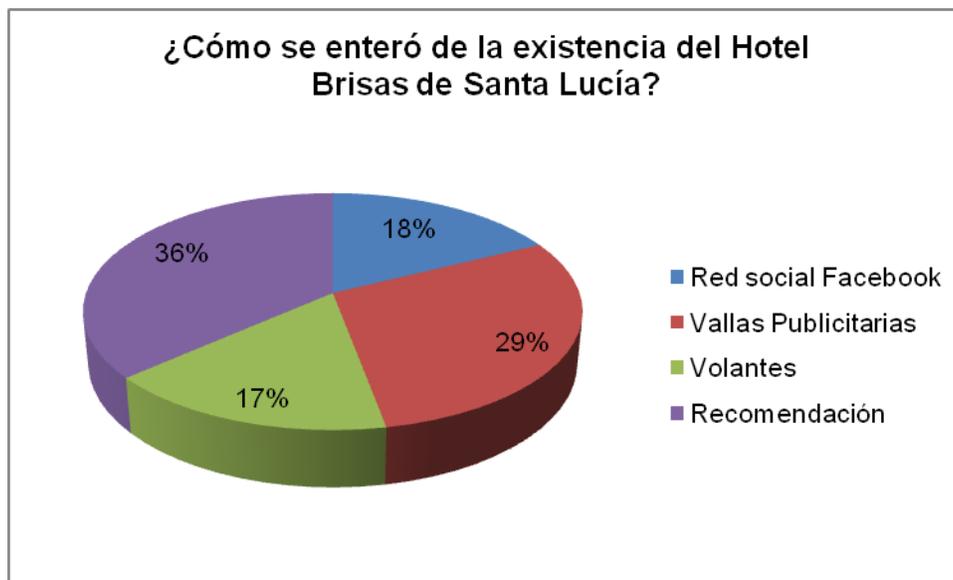


Figura 11. Gráfico de la pregunta 10 de la encuesta

El 36% de las personas encuestadas respondieron que se dieron cuenta de la existencia del Hotel Brisas de Santa Lucía por medio de recomendaciones, mientras que el 18% opino que por medio de redes sociales y hojas volantes, igualmente el 29% se enteró por medio de vallas publicitarias. Es decir que la publicidad de boca en boca en este caso ha sido la más efectiva y es la que ha hecho que surjan nuevos clientes o clientes potenciales para el hotel.

Pregunta 11. Datos Demográficos Edad

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
18-30 años	25	15%
30-50 años	79	46%
50 en adelante	66	39%
Total	170	100%

EDAD DEL ENCUESTADO

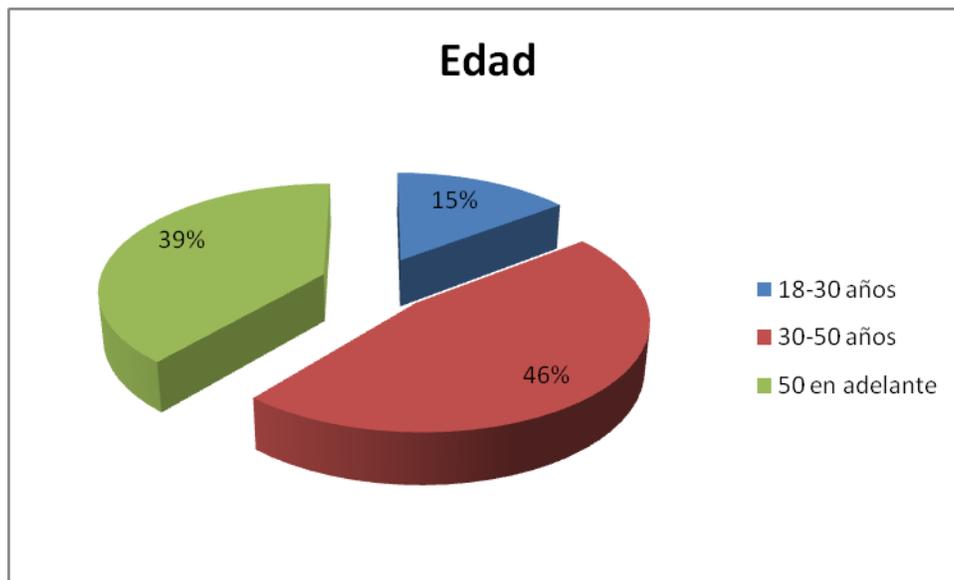


Figura 12. Gráfico de la pregunta 11 de la encuesta

El 46% de las personas encuestadas que visitan el Hotel Brisas de Santa Lucía oscilan entre las edades de 30 a 50 años de edad, Así mismo se logra observar que el 39% son personas de los 50 años en adelante y el 15% son personas de 18 a 30 años lo que significa que el mercado meta del hotel es muy amplio para poder realizar promociones que llamen la atención del cliente, y por lo general las personas comprendidas en este rango de edad de los 30 a 50 años, son personas que tienen un nivel económico estable.

Pregunta 12. Género

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	78	46%
Masculino	92	54%
Total	170	100%

GENERO DEL ENCUESTADO

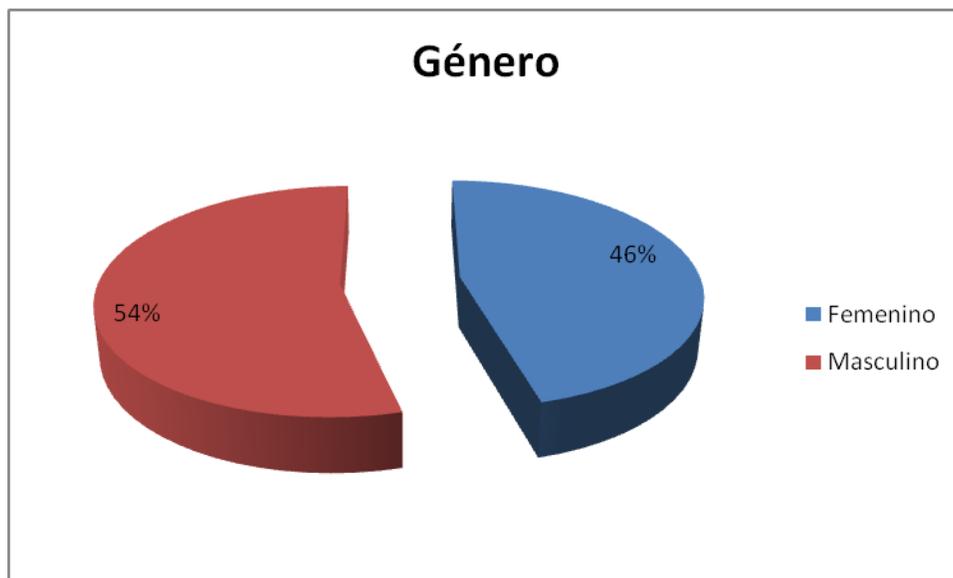


Figura 13. Gráfico de la pregunta 12 de la encuesta

El género masculino es el que más predomina de las personas encuestadas representando un 54%, estos pudieron haber sido encuestados ya sea en calidad de huésped o de visita del Hotel Brisas de Santa Lucía. Sin embargo el número representado del género femenino es bastante alto con un 46%, lo que indica que la mayoría de los clientes que llegan a hospedarse en el hotel son pareja.

Pregunta 13. Ingresos Mensuales

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
7,500-10,000	47	28%
10,000-15,000	32	19%
15,000- En adelante	91	54%
Total	170	100%

INGRESOS MENSUALES DEL ENCUESTADO

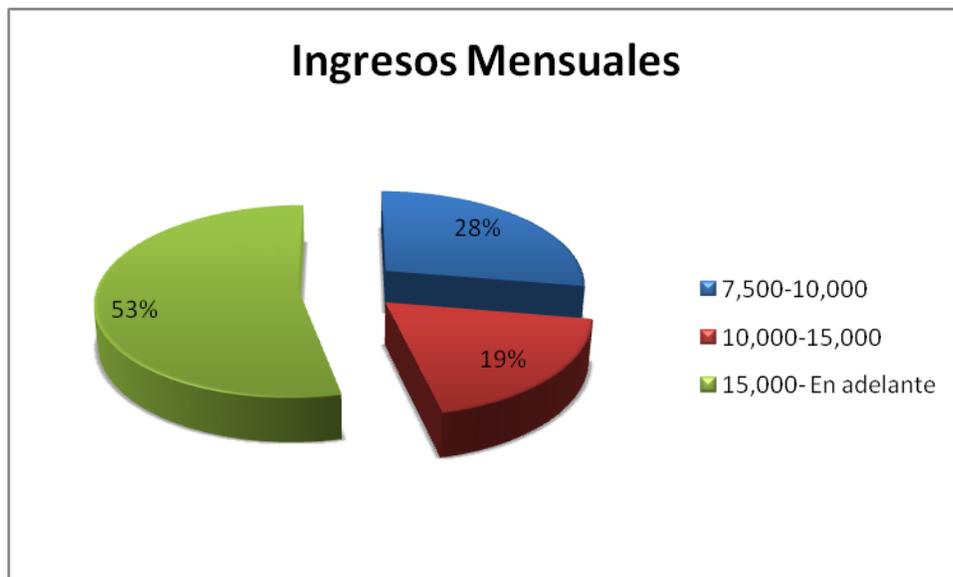


Figura 14. Gráfico de la pregunta 13 de la encuesta

El 53% de las personas encuestadas respondieron que sus ingresos mensuales oscilan de L. 15,000.00 en adelante. Lo que indica que el posicionamiento económico de los clientes del hotel es estable considerando que el mercado meta que arrojó el gráfico anterior es de 30 a 50 años de edad, y por tal razón califican los precios como accesibles. Así mismo hay un 28% que opino que sus ingresos mensuales son de L. 7,500.00 a L. 10,000.00 y un 19% que sus ingresos mensuales representa de L.10,000.00 a L. 15,000.00.

CRUCES DE VARIABLES

Pregunta 6 ¿Cómo reconoce el Hotel Brisas de Santa Lucía en el mercado?

El 38% de las personas encuestadas respondieron que identifican el Hotel Brisas de Santa Lucía en el mercado por sus precios competitivos y esto representa una fortaleza para el hotel, el 33% opino que reconoce el hotel por su limpieza y orden sin embargo por la calidad en servicio al cliente solo represento un 19% por lo que es una área que el hotel está claro que debe mejorar a través de un plan de capacitación.

Relacionándolo con la pregunta 10 ¿Cómo se enteró de la existencia del Hotel Brisas de Santa Lucía?

El 36% opino que por recomendación se enteró de la existencia del hotel, el 29% por vallas publicitarias, el 18% redes sociales y el 16% por volantes lo que significa que la publicidad boca en boca ha sido la más efectiva y es la que ha hecho que surjan clientes potenciales para el hotel, llegando a la conclusión que el Hotel Brisas de Santa Lucía es reconocido por sus precios competitivos y por las recomendaciones que ha obtenido.

En la pregunta 1, el 22% de la población dijo que califica la atención brindada al momento de su llegada al hotel como muy bueno, un 19% dijo que bueno, un 35% regular, 15% dijo que malo y muy malo 9% con relación a la pregunta 5, en donde se cuestionó a la población si el personal del Hotel resolvió sus solicitudes a tiempo un 44% dijo que si, y un 56% dijo que no, esto indica claramente que los índices de atención al cliente están por debajo de los deseados al responder un 35% que la atención recibida fue regular, es decir que no alcanzaron sus expectativas.

De igual manera el análisis de estas dos preguntas se complementan en la pregunta 7 donde cuestionamos a los clientes si consideraban necesario que el personal del Hotel Brisas de Santa Lucía recibiera una capacitación en servicio al cliente y en la cual un 95% contesto de manera afirmativa.

En los datos demográficos enfocándonos en la edad y el ingreso los resultados representan que un 39% oscilan entre las edades de 50 años en adelante con un ingreso mensual de L.10,000.00 a L. 15,000.00, comparando con el 46% que las edades varían entre 30 a 50 años y que sus ingresos son de L.15, 000.00 en adelante, el 15% son personas de 18 a 30 años y sus ingresos son de L.7,500.00 a L.10,000.00 lo que indica que las personas que más frecuentan el hotel son de las edades comprendidas entre 30 a 50 años y sus ingresos son de L.15,000.00 en adelante.

En la pregunta 9, ¿qué aspectos se deben mejorar en el Hotel Brisas de Santa Lucía?

La variable precios está calificada con un 15% una calificación relativamente baja en aspectos de mejora, a diferencia de las variables infraestructura y servicio al cliente que las calificaron con un 25% y un 40% respectivamente. Enlazándolo con la pregunta 8 ¿cómo considera los precios actuales de las habitaciones del Hotel Brisas de Santa Lucía?, y la pregunta 6 ¿Cómo reconoce al Hotel Brisas de Santa Lucía en el mercado se obtuvieron grandes calificaciones respecto a los costos dentro de los cuales podemos mencionar que un 71% considero que los precios de las habitaciones son económicas y un 38% opino que reconoce el Hotel en el mercado por sus precios competitivos.

CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- Se identificó los principales impactos que afectan la competitividad del Hotel Brisas de Santa Lucía al carecer de un servicio al cliente calificado como ser: baja rentabilidad, lo que representa un 35% de menor tráfico de clientes en comparación a los competidores, y menor participación en el mercado, todos ellos son factores negativos para la operación del negocio.
- Se concluyó que la comunicación efectiva, el trabajo en equipo y la orientación al cliente, son competencias requeridas para cada uno de los puestos, y con ello medir el grado de desempeño y las capacidades de cada empleado.
- El Hotel Brisas de Santa Lucía implementara un plan de capacitación enfocado en servicio al cliente hotelero, el cual le permitirá ofrecer al cliente un servicio calificado comparado con las exigencias del mercado, ya que cada vez son más fuertes y competitivas. El plan de capacitación permitirá que a través de talleres los empleados puedan obtener conocimientos y desarrollar destrezas que apliquen al momento del contacto con el cliente, además que ayuda a que el empleado se motive y comprenda de una manera más amplia las descripciones y ejecuciones correctas de su puesto de trabajo.

5.2 RECOMENDACIONES

- Dar el seguimiento adecuado a las capacitaciones que se implementaran en el Hotel Brisas de Santa Lucía, para lograr el objetivo de ofrecer un servicio de calidad.
- El Hotel Brisas de Santa Lucía debe permanecer a la vanguardia de las estrategias que desarrolle la competencia y así mantenerse competitivo ante el mercado.
- Analizar las opiniones de los clientes en cuanto al servicio brindado en el Hotel Brisas de Santa Lucía y con ello considerar las áreas de mejora.
- Lograr la confiabilidad y preferencia de los clientes a través de un servicio calificado y un trato personalizado en el que el huésped se sienta satisfecho.
- Mantener siempre precios competitivos para que el cliente se identifique con el hotel a través de sus promociones, descuentos etc.

CAPÍTULO VI APLICABILIDAD

6.1 TÍTULO

Propuesta de un plan de capacitación en servicio al cliente para el Hotel Brisas de Santa Lucía.

6.2 INTRODUCCIÓN

A continuación se presenta el desarrollo de un plan de capacitación enfocado en el servicio al cliente hotelero dirigido al personal del Hotel Brisas de Santa Lucía, el cual le permitirá entrenar a su personal desarrollando sus habilidades y destrezas, con ellos se quiere lograr que el empleado se sienta satisfecho consigo mismo al momento de desempeñar su trabajo, y poder ofrecer un servicio de calidad a los huéspedes.

En primera instancia se analizaron las aptitudes de cada uno de los empleados mediante una guía de entrevista por competencias el cual profundiza en hacerles preguntas de las experiencias que han llevado con los clientes y con sus respuestas observar sus evidencias conductuales, seguidamente se les brindará capacitaciones según sea el área que se debe mejorar en cada uno de ellos, por último se implementará la capacitación recibida haciendo pruebas de clientes ocultos en el hotel, donde se medirá el nivel de servicio que brindan, la atención presentada, el interés por motivar al cliente etc.

Tabla 4. Verificación de la concordancia del documento con el plan de acción

Titulo	Objetivo		Principales	Principales	Plan de Acción
	General	Específico	Conclusiones	Recomendaciones	
Propuesta de un plan capacitación en servicio al cliente para el Hotel Brisas de Santa Lucía.	Desarrollar un servicio al cliente de excelencia a través de un plan de capacitación que permita reforzar en los empleados las competencias requeridas para mejorar la competitividad en el mercado.	Identificar los principales impactos en la competitividad.	Se identificó los principales impactos que afectan la competitividad.	Se le recomienda al Hotel Brisas de Santa Lucía darle seguimiento a las capacitaciones.	Se analizaron las competencias de cada uno de los empleados utilizando la siguiente herramienta denominada guía de entrevista por competencias en donde se estudiaron las variables: orientación al cliente, comunicación efectiva y trabajo en equipo.
		Evaluar las competencias requeridas para que el personal.	Se evaluó las competencias requeridas para cada uno de los puestos.	El Hotel Brisas de Santa Lucía debe permanecer a la vanguardia de las estrategias que desarrolle la competencia.	
		Determinar cuál es el plan de capacitación más apropiado.	Se determinó que tipo de capacitaciones utilizar para cada una de las áreas.	Analizar las opiniones de los clientes en cuanto al servicio brindado en el Hotel Brisas de Santa Lucía.	
		Sugerir la implementación de un plan de capacitación.	Se propuso desarrollar un plan de capacitación en servicio al cliente hotelero	Lograr la confiabilidad y preferencia de los clientes a través de un servicio calificado y un trato personalizado.	

6.3 DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN

6.3.1 EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS

Para poder desarrollar un plan de capacitación del servicio al cliente primero se analizaron las competencias de cada uno de los empleados utilizando la siguiente herramienta denominada guía de entrevista por competencias en donde se estudiaron las variables: orientación al cliente, comunicación efectiva y trabajo en equipo etc.

Tabla 5. Competencia Orientación al Cliente

COMPETENCIA: ORIENTACIÓN AL CLIENTE		
DEFINICIÓN:		
Otorgar alta prioridad a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes, previniendo y proporcionando soluciones efectivas.		
COMPETENCIAS E INDICADORES	PREGUNTAS	QUE OBSERVAR EVIDENCIAS CONDUCTUALES
1. Desarrolla con iniciativa relaciones cordiales con los clientes.	Recuerde por favor una situación a través de la cual usted logró comunicarse y establecer una relación con un cliente, producto de haber atendido sus necesidades. ¿Qué hizo? ¿Cuál fue el resultado de su gestión?	Muestra de evidencias de situaciones en las cuales fue amable, cuidadoso (a) en el manejo de una situación difícil del cliente, generando una relación favorable para el cliente.
2. Escucha con empatía las necesidades y solicitudes de los clientes.	Por favor relate una oportunidad en la que un cliente le expresó una inquietud o problema y a usted le correspondió escuchar y comprender su situación. ¿Qué situación era? ¿Qué problema tenía su cliente? ¿Cómo lo apoyó? ¿Qué resultados obtuvo?	Presenta evidencia de haberse puesto en la situación del cliente para realmente comprenderlo, entender cuál es su situación y necesidad, y decidir cómo apoyarlo. Muestra evidencias de su apoyo a través de soluciones oportunas a las necesidades o problemas de los clientes.
3. Confirma la satisfacción del cliente	¿Cuál es la manera más efectiva de evaluar la calidad de su servicio a los clientes internos, externos? deme un ejemplo. ¿Cómo confirma la calidad de servicio brindada a los clientes?	Muestra evidencias de buscar la satisfacción del cliente tanto interno como externo.

Tabla 6. Competencia Trabajo en Equipo

COMPETENCIA: TRABAJO EN EQUIPO		
<p>DEFINICIÓN:</p> <p>Conjunto de personas que trabajan coordinada y efectivamente, para alcanzar objetivos institucionales, a través de la valoración de los aportes de cada miembro del equipo y la subordinación de los objetivos propios a los de la organización.</p>		
COMPETENCIAS E INDICADORES	PREGUNTAS	QUE OBSERVAR EVIDENCIAS CONDUCTUALES
1. Valora las contribuciones y aportes de cada persona del equipo	Relate una situación en la que haya tenido que enfrentar dificultades en un equipo: ¿Qué hizo? ¿Cuál fue su rol? ¿Qué resultados obtuvo? ¿Cómo logró la participación de otros? ¿Concretamente cuál fue el aporte de otros miembros al logro de resultados?	Escucha y tiene en cuenta las ideas de otros. Logra participar sin competir.
2. Actúa en consecuencia a las decisiones del equipo	Relate una situación en la que haya tenido que sacar adelante un objetivo común. ¿Quiénes participaron? ¿Cuál fue su rol? ¿Qué dificultades se presentaron? ¿Cómo las afrontó? ¿Qué resultados obtuvo?	Ha desarrollado trabajos conjuntos en los que los resultados han sido por la contribución de otros, más allá de la propia. Es capaz de anteponer los resultados grupales a las necesidades personales.
3. Desarrolla relación con los líderes y miembros de otras áreas de la organización 4. Manifiesta disposición para trabajar con otras personas	Describa el rol que usted desempeña cuando participa en un equipo. ¿Qué inhibe su participación en equipo? ¿Cuáles son las áreas con las que más interactúa en su trabajo? ¿Cuál es el aporte de ellas a sus resultados? ¿Cuál es el aporte suyo a los resultados de ellos?	Reconoce la importancia de otras áreas en el logro de los resultados de su cargo. Evidencia interés y comportamientos orientados a cooperar y lograr resultados conjuntos.

Tabla 7. Competencia Comunicación

COMPETENCIA: COMUNICACIÓN EFECTIVA		
<p>Definición:</p> <p>Expresar las ideas en forma eficaz en situaciones individuales y grupales, incluyendo comunicación no verbal; ajustando el lenguaje a las características y necesidades del cliente</p>		
COMPETENCIAS E INDICADORES	PREGUNTAS	QUE OBSERVAR EVIDENCIAS CONDUCTUALES
<p>1. Se expresa de manera clara tanto oral como de forma escrita.</p> <p>2. Escucha activa y empáticamente.</p> <p>3. Se expresa de manera clara tanto oral como de forma escrita.</p> <p>4. Manifiesta consistencia entre la comunicación verbal y no verbal.</p> <p>5. Organiza la comunicación, aclara el propósito e importancia, enfatiza los puntos principales, sigue una secuencia lógica en la comunicación.</p> <p>6. Adapta su estilo de comunicación al de sus clientes e interlocutores.</p>	<p>¿Cómo se describe a sí mismo?</p> <p>¿Cuáles son las características que debe tener la persona para ocupar este cargo? ¿Cuáles posee usted? ¿En qué situaciones específicas se han evidenciado dichas características?</p> <p>¿Con qué tipo de personas le es difícil comunicarse? ¿Qué situaciones grupales le inhiben para establecer interacciones con otros? ¿Cuáles se le facilitan?</p>	<p>Habilidad para relacionarse con otros.</p> <p>Capacidad para romper el hielo, iniciar una conversación y sostenerla.</p> <p>Claridad y fluidez con que presenta sus ideas. Seguridad personal que exhibe durante la entrevista.</p> <p>Las expresiones manifestadas tienen un sentido lógico.</p> <p>Capacidad para comunicarse fluidamente y hace preguntas para validar o retroalimentar</p>

La siguiente tabla muestra la forma de evaluar según el análisis de las variables anteriormente descritas, se consideró los elementos de evaluación malo, regular, aceptable, bueno, excelente.

Tabla 8. Tabla de Calificación

Calificación	Descripción
1. Malo	No cumple con la descripción de la competencia en el nivel esperado o hay evidencia limitada para emitir un juicio, la persona está en el 10% inferior de los que desempeñan el rol.
2. Regular	Muestra algunas conductas de la competencia pero hay importantes inconsistencias.
3. Aceptable	Cumple con las conductas esperadas con relación a la competencia, muestra algunas áreas de oportunidad aceptables a este nivel, las cuales podría superar con un poco de apoyo en el trabajo a través de Coaching.
4. Bueno	Cumple con la mayoría de las conductas de la competencia, indicando fortalezas por encima de las esperadas a este nivel y sus áreas de oportunidad son menores.

A continuación se describe el proceso del plan de capacitación que sugerimos se implemente en el Hotel Brisas de Santa Lucía, seguidamente de la evaluación de las competencias de cada uno de los empleados, ya que lo que se quiere lograr es mejorar los bajos niveles de servicios detectados.

Tabla 9. Temas Sugeridos para el Desarrollados de las Capacitaciones

Semana	Actividad: inicio de la capacitación de servicio al cliente
1	¿Quién es nuestro cliente?
	¿Qué entendemos por calidad en el servicio al cliente hotelero?
	¿Cuáles son las estrategias para brindar un servicio de calidad al cliente?
2	¿Cómo prestar un mejor servicio?
	Diferentes actitudes del ser humano
3	Los diez componentes básicos del buen servicio al cliente
	Los diez Mandamientos básicos de la atención al cliente
4	Técnicas de Manejo de conflictos con los clientes
	¿Cómo desarrollar los buenos hábitos en el servicio?
	Taller de aplicación de conocimientos
	Entrega de certificados

6.4 CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN

Tabla 10. Lista de actividades para la realización del cronograma

ACTIVIDADES	AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Realización de entrevistas a los empleados para evaluar la calidad del servicio al cliente.												
Análisis y resultados de las entrevistas aplicadas a los empleados para la determinación de los temas de la capacitación.												
Elaboración del cronograma y temas de la capacitación para los empleados del Hotel Brisas de Santa de Lucía.												
Ejecución del plan de capacitación adecuado a fortalecer las debilidades encontradas en las entrevistas de competencias duración: 4 semanas												
Supervisión de la aplicabilidad de los conceptos expuestos en la capacitación.												
Retroalimentación y Coaching necesario para la correcta implementación de los resultados												
Sondeo y Medición de la nueva percepción de los clientes hacia el servicio ofrecido.												
Conclusiones y Recomendaciones finales												

6.5 PRESUPUESTO

Tabla 11. Lista de equipo y materiales

Presupuesto Semanal	
Plan de Capacitación en Servicio al Cliente	Costo (Lempiras)
Duración: 1 Mes	
Semana 1	
Consultor: 2 Horas a la semana	L. 2,500.00
Material	L. 500.00
Aperitivos/Coffee Break	L. 500.00
15 personas	
Total	L. 3,500.00
*Equipo Audiovisual y Local propio	
Semana 2	
Consultor: 2 Horas a la semana	L. 2,500.00
Material	L. 350.00
Aperitivos/Coffee Break	L. 500.00
15 personas	
Total	L. 3,350.00
*Equipo Audiovisual y Local propio	
Semana 3	
Consultor: 2 Horas a la semana	L. 2,500.00
Material	L. 300.00
Aperitivos/Coffee Break	L. 500.00
15 personas	
Total	L. 3,300.00
*Equipo Audiovisual y Local propio	
Semana 4	
Consultor: 2 Horas a la semana	L. 2,500.00
Elaboración de Diplomas	L. 600.00
Almuerzo por cierre de capacitación	L. 1,500.00
15 personas	
Total	L. 4,600.00
*Equipo Audiovisual y Local propio	

BIBLIOGRAFÍA

- Aviléz, C. (18 de Septiembre de 2007). . Recuperado el 28 de Abril de 2014, de Santa Lucía, Francisco Morazán: <http://santaluciahn.com/conocenos/economia/>
- Benitez, F. (2003). Organización de Empresas, segunda edición. En B. Franklin Enrique, (pág. Pág. 489). México: Mcgraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2004).
Monterrey: MCGRAW-HILL/ Interamericana editores.
- Couso, R. P. (2005). La comunicación y y la calidad del servicio en la atención al Cliente. En R. P. Couso, (pág. 160). España: Ideas Propias Editorial, Vigo, 2005.
- Eliott, R. (2002). Introducción a la Administración de Organizaciones. En Z. E. Rafael, (pág. pp. 789). México: Nuevo Siglo.
- Fierro Evans, L. (2011). España: Granica.
- Gómez, A. (2009).
Camaguey: Organizacion y seleccion de lecturas.
- Gore, E. (2004). España: Granica.
- Huéscar, A. (1993). "Nuevo Marco Conceptual". En A. Huéscar, (pág. 698). Bogotá: Turísticos D.G.
- Manríquez, J. (2005). Legislación sobre perfeccionamiento Empresarial. En A. G. Manriquez, (pág. 281). México: Millennium S.A.
- Nichols, F. (10 de Marzo de 2008). . Recuperado el 3 de Mayo de 2011, de www.comunicarseefectivamente.com
- Ortiz, F. (2009). Técnicas y servicio en Atención al Cliente. En P. P. Francisco García Ortíz, (pág. 456). Madrid, España: Ediciones Paraninfo.
- Ponce, A. R. (2004). México: Limusa.

Ramírez, F. A. (19 de mayo de 2010). Recuperado el 27 de abril de 2014, de [www.Monografias.com](http://www.monografias.com): <http://www.monografias.com/trabajos62/historia-hoteleria/historia-hoteleria2.shtml>

Segarra, O. (2010). Liderazgo Peregrino , Una Guía Practica para liderar el cambio. En O. Segarra, (pág. pp. 275). Monterrey, México: Virtuts Angulo.

STONER, J. A. (1996). Administración. En J. A. STONER, (págs. 1,524). México: Pearson Educación.

Thompson Jr, A. A., Strickland III, A. J., & Gamble, J. E. (2008). Mexico, D. F.: McGraw-Hill Interamericana.

Torres, V. C. (2006). Calidad Total en Atención al Servicio al Cliente. En V. C. Torres, (pág. 598). Madrid, España: Editorial Vigo.

ANEXOS

ANEXO 1 ENCUESTA APLICADA EN LA INVESTIGACIÓN

ENCUESTA DE CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE EN EL HOTEL BRISAS DE SANTA LUCÍA

Instrucciones: Favor marque con una "X" el inciso que considere correcto.

1. ¿Cómo calificaría la atención recibida de parte del personal de recepción al momento de su llegada al hotel?

Muy Buena _____ Buena _____ Regular _____ Necesita Mejorar _____

Muy Mala _____

2. ¿Se ha enterado de las promociones y paquetes para eventos a través del personal?

Si _____ No _____

3. ¿Considera que el personal de cocina del hotel brisas de Santa Lucía le proporcione su pedido en tiempo y forma correcta?

Si _____ No _____

4. ¿Cómo calificaría la seguridad brindada por el personal del hotel?

Muy Buena _____ Buena _____ Regular _____ Necesita Mejorar _____

Muy Mala _____

5. ¿Considera que el personal de Brisas de Santa Lucía resolvió sus solicitudes con eficiencia?

Si _____ No _____

6. ¿Cómo Reconoce al Hotel Brisas de Santa Lucía en el mercado?

- Por su calidad en el servicio al cliente _____
- Por sus promociones y paquetes en eventos especiales _____
- Por sus precios competitivos _____
- Por su limpieza y orden _____

7. ¿Recomendaría una capacitación en servicio al cliente para los empleados del Hotel Brisas de Santa Lucía?

Si_____ No_____

8. ¿Cómo considera los precios actuales de las habitaciones del Hotel Brisas de Santa Lucía?

Costoso_____ Económico_____

9. A su criterio ¿qué aspectos se debe mejorar en el Hotel Brisas de Santa Lucía?

- Infraestructura_____
- Parqueo_____
- Seguridad_____
- Precios_____
- Atención al cliente_____
- Promociones y paquetes para eventos especiales_____

10. ¿Cómo se entero de la existencia del Hotel Brisas de Santa Lucía?

- Red Social Facebook_____
- Vallas Publicitarias_____
- Volantes_____
- Recomendación _____

11. Datos demográficos:

Edad:

- 18-30 años_____
- 30-50 años_____
- 50 en adelante_____

Género:

- Femenino_____ Masculino_____

Ingresos mensuales:

- 7,500-10,000_____
- 10,000-15,000_____
- 15,000 en adelante_____

¡GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN!

ANEXO 2 FOTOGRAFÍAS DEL HOTEL



Fachada del Hotel



Frente del Hotel



Habitación Sencilla



Habitación Sencilla



Habitación para Grupos



Habitación Doble



Sala Principal



Comedor Interior



Sala de Espera



Jardín y Kioskos

CAPACITACIÓN



Desarrollo de la Capacitación



Aplicación de Entrevistas y Encuestas

GLOSARIO

- **Cliente:** es la persona o empresa receptora de un bien, servicio, producto o idea, a cambio de dinero u otro artículo de valor.
- **Servicio al Cliente:** es el servicio que proporciona una empresa para relacionarse con sus clientes. Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo. Se trata de una herramienta de mercadeo que puede ser muy eficaz en una organización si es utilizada de forma adecuada, para ello se deben seguir ciertas políticas institucionales.
- **Estrategia:** es un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin o misión. Proviene del idioma griego *stratos*, «ejército», y *agein*, «conducir», «guiar». Se aplica en distintos contextos como:
 - **Estrategia Empresarial:** se refiere al conjunto de acciones planificadas anticipadamente, cuyo objetivo es alinear los recursos y potencialidades de una empresa para el logro de sus metas y objetivos de expansión y crecimiento empresarial.
 - **Estrategia de Mercadeo:** está dirigida a generar productos y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes, con mayor efectividad que la competencia, a fin de generar en el cliente lealtad hacia una empresa o una marca. Es una parte del marketing que contribuye en planear, determinar y coordinar las actividades operativas.
- **Capacitación:** es el desarrollo de personal, es toda actividad realizada en una organización, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal, concretamente, la capacitación busca perfeccionar al colaborador en su puesto de trabajo, en función de las necesidades de la empresa, en un proceso estructurado con metas bien definidas.

- Contingencias del Servicio al Cliente: se define un marco en donde las actividades se desarrollarán con la idea de fijar una expectativa en el resultado de éstas. Es el equivalente no material de un bien. La presentación de un servicio no resulta en posesión, y así es como un servicio se diferencia de proveer un bien físico.
- Competencias Laborales: la competencia laboral es la capacidad para responder exitosamente una demanda compleja o llevar a cabo una actividad o tarea, según criterios de desempeño definidos por la empresa o sector productivo. Las competencias abarcan los conocimientos (Saber), actitudes (Saber Ser) y habilidades (Saber Hacer) de un individuo.
- Entrenamiento: es cualquier preparación o adiestramiento con el propósito de mejorar el rendimiento físico o intelectual.
- Rubro Hotelero: comercios hoteleros grupo de artículos de consumo que son de un mismo tipo.
- Competitividad: se define como la capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores fijado un precio o la capacidad de poder ofrecer un menor precio fijada una cierta calidad. Concebida de esta manera se asume que las empresas más competitivas podrán asumir mayor cuota de mercado a expensas de empresas menos competitivas, si no existen deficiencias de mercado que lo impidan.
- Crecimiento Sostenido: refiere a algo que está en condiciones de conservarse o reproducirse por sus propias características, sin necesidad de intervención o apoyo externo. El término puede aplicarse sobre diversas cuestiones: métodos productivos, procesos económicos, etc.

- Evaluación: la evaluación es la determinación sistemática del mérito, el valor y el significado de algo o alguien en función de unos criterios respecto a un conjunto de normas. La evaluación a menudo se usa para caracterizar y evaluar temas de interés en una amplia gama de las empresas humanas, incluyendo las artes, la educación, la justicia, la salud, las fundaciones y organizaciones sin fines de lucro, los gobiernos y otros servicios humanos.
- Costo-beneficio: una disciplina formal (técnica) a utilizarse para evaluar, o ayudar a evaluar, en el caso de un proyecto o propuesta, que en sí es un proceso conocido como evaluación de proyectos.
- Deficiencia: es una deficiencia es una falla o un desperfecto. El término, que proviene del vocablo latino deficientia, también puede referirse a la carencia de una cierta propiedad que es característica de algo.
- Vanguardia: conjunto de personas o ideas que están más avanzadas en relación con las tendencias de su tiempo, desde el punto de vista artístico, científico, ideológico, etc.
- Huésped: persona que se aloja en un establecimiento de hospedería o en la casa de otra.
- Turismo: el turismo consiste en los viajes y estancias que realizan personas en lugares distintos a su entorno habitual, por un período superior a un día e inferior a un año, por ocio, negocios u otros motivos.
- Municipio de Santa Lucía: es una municipalidad en el departamento de Francisco Morazán, en la república de Honduras, El municipio colinda al norte, sur y oeste con el municipio de Distrito Central, y al este con el municipio de Valle de Ángeles.¹ La cabecera Municipal está situada en la cima de la montaña de su nombre, a 1180 metros sobre el nivel del mar y a sólo 11 km de la capital del país, Tegucigalpa.

- Implementación: es la instalación de una aplicación informática, realización o la ejecución de un plan, idea, modelo científico, diseño, especificación, estándar, algoritmo o política.
- Intangible: no tiene realidad física: un sueño intangible; el alma es intangible.
- Hotel: es un edificio planificado y acondicionado para otorgar servicio de alojamiento a las personas y que permite a los visitantes sus desplazamientos. Los hoteles proveen a los huéspedes de servicios adicionales como restaurantes, piscinas y guarderías. Algunos hoteles tienen servicios de conferencias y animan a grupos a organizar convenciones y reuniones en su establecimiento.