

# Paquetización Programa “Formando Formadores”

Marzo – Diciembre 2019



## INDICE DE CONTENIDOS

Introducción.....	3
Talleres Armado de Manuales.....	25
Sesión 1 de Coaching Individual .....	123
Sesión 2 de Coaching Individual .....	137
Sesión 3 de Coaching Individual .....	158
Sesión 4 de Coaching Individual .....	170
Sesión 5 de Coaching Individual .....	182
Talleres “Train the Trainers”.....	189
Manual del Participante Sesión 1 “Train the Trainers” .....	294
Manual del Participante Sesión 2 “Train the Trainers” .....	320
Manual del Participante Sesión 3 “Train the Trainers” .....	336
Manual del Participante Sesión 4 “Train the Trainers” .....	347
Cierre de Programa .....	363

## INTRODUCCIÓN

### Contexto

El programa estandarizado contenido en este documento corresponde al proyecto de difusión tecnológica (PDT) "Instalación de Capacidades Técnicas de Gestión de la Experiencia del Huésped y Estandarización del Servicio Bajo el Enfoque Formación de Formadores Aplicado en Variables Críticas de Calidad e Innovación Turística en 30 Pequeños y Medianos Hoteles de la Región Metropolitana" identificado con el código 17PDT2-88897. Este PDT fue adjudicado, diseñado y ejecutado por Hohos SpA con el apoyo de Hoteleros de Chile A.G., en el periodo comprendido entre marzo de 2018 y marzo de 2019.

### Antecedentes

La industria del turismo a nivel mundial continúa con una tasa sostenida de crecimiento. Diversos factores como la globalización, el aumento del poder adquisitivo de la población y la democratización de los servicios de transporte y alojamiento a través de mayor competencia y nuevas tecnologías, han influido directamente en este crecimiento que se ha mantenido durante los últimos siete años. La demanda de turismo internacional durante 2017 fue de 1.323 millones de turistas internacionales alrededor del mundo, lo que indica un crecimiento de 7% con respecto al año anterior (*Organización Mundial de Turismo, Reporte Anual 2017*). Por otro lado, la OMT define la importancia del turismo en su Estrategia Mundial para los próximos años resaltando el potencial que tiene para lograr equidad de género, construcción de ciudades sustentables, superar la pobreza y alcanzar progreso social.

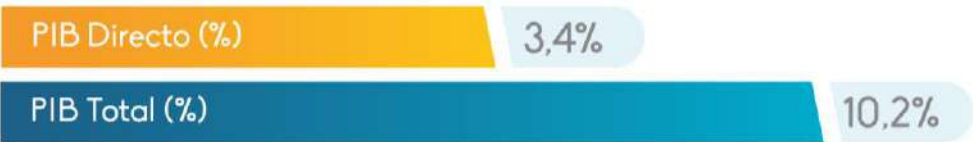
La industria del turismo representa un 10% del PIB mundial y es responsable de 1 de cada 10 empleos. Genera el 7% de las exportaciones de servicios y tiene una gran relevancia en el crecimiento económico, desarrollo y la preservación cultural y ambiental. (*Organización Mundial de Turismo, Reporte Anual 2017*).

La industria del turismo en Chile ha experimentado un crecimiento importante en el último tiempo, desarrollándose a tasas superiores al 15% anual durante los últimos tres años. En 2016 los arribos de turistas internacionales alcanzaron la histórica cifra de 5,6 millones y el año 2017 se superaron los 6 millones de visitantes, un cómputo récord. Hoy en día es la cuarta industria más relevante para el país en términos de ingresos y se espera que esta tendencia continúe al alza. Además, es una de las industrias claves para el Gobierno, ya que es sabido que el turismo tiene el potencial de generar una gran cantidad de empleos y de convertirse

en una industria muy relevante para el desarrollo económico. Por otro lado, el turismo ayuda a la descentralización de los países, aportando al desarrollo de las distintas regiones y disminuyendo brechas existentes entre éstas (*Barómetro Chileno del Turismo, Fedetur, octubre 2017*).

Actualmente el turismo en Chile representa alrededor de un 3,5% del PIB directo y cerca de un 10,2% como aporte indirecto, considerando los demás productos y servicios que se consumen a raíz de esta industria. Por otro lado, la industria turística también juega un rol importante con respecto al empleo, el cual representa un 3,4% de manera directa y un 9,8% de los empleos generados de manera indirecta. Además, se trata de la 6ta industria a nivel nacional en términos de exportaciones (*World Travel & Tourism Council 2016*).

### Aporte del turismo al PIB nacional



Fuente: *World Travel and Tourism Council, 2016*

### Aporte del empleo en turismo al empleo nacional



Fuente: *World Travel and Tourism Council, 2016*

Con respecto a la industria hotelera en Chile, esta ha experimentado un gran crecimiento en cuanto a oferta y demanda en los últimos años. En primer lugar, se están construyendo una gran cantidad de hoteles en el país y se espera que esta tendencia continúe durante los próximos años.

Durante los últimos siete años, se han construido cerca de 8.000 nuevas habitaciones en todo Chile y las proyecciones de crecimiento se mantienen positivas. Existen nuevas compañías internacionales que comienzan operaciones en Chile, ya que el país se ha vuelto cada vez más atractivo para los inversionistas de la industria. Este aumento en la oferta traerá grandes desafíos para las empresas hoteleras, quienes tendrán una mayor competencia y deberán mejorar sus estándares de calidad de servicio e innovar para lograr una oferta turística diferenciada, con el objetivo de seguir siendo competitivos en este mercado creciente. (*Estudio Oferta- Demanda 2016, Hoteleros de Chile*).

Con relación al tamaño de las empresas hoteleras, destaca que la micro y pequeña empresa representan el 96,6% del total (*World Travel & Tourism Council 2016*).

### Caracterización por tamaño de las empresas



*Fuente: Turismo en cifras: Una apuesta a futuro, Ministerio de Economía, Fomento y Turismo; Subsecretaría de Turismo; Sernatur.*

El mayor número de turistas es, a su vez, más exigente y tiene mayores expectativas. Los turistas actuales esperan mayores niveles de servicio, sustentabilidad, experiencias innovadoras, entre otras cosas. Es en estos ámbitos donde existen brechas puntuales en Chile, las cuales deben ser corregidas y reducidas para lograr una industria más competitiva, con el objetivo de posicionarse como un destino turístico de nivel mundial. (*Estrategia Nacional de Turismo 2012-2020, Gobierno de Chile*) (*Barómetro Turismo FEDETUR 2017*).

## OFERTA-DEMANDA NACIONAL

Año	2011	2012	2013	2014	2015	CREC
Oferta	17.758	18.639	19.452	20.656	22.315	
Demanda	11.543	12.302	12.449	13.344	14.438	
F. ocupación	65,0%	66,0%	64,0%	64,6%	64,6%	0,2%
Crec demanda		7%	1%	7%	8%	
Adr pesos				84.714	88.326	8,2%
Revpar				56.504	57.147	8,4%

## OFERTA TOTAL REGIONES



Fuente: Estudio de Oferta- Demanda, Asociación de Hoteleros de Chile.

En este contexto de crecimiento de demanda y oferta, el sector de hotelería y turismo cobra una relevancia muy importante para el crecimiento y desarrollo del país. Por esta razón, en la *Estrategia Nacional de Turismo 2012-2020* se definen cinco pilares estratégicos para posicionar a Chile como un destino turístico de clase mundial. Uno de estos pilares es la **Calidad y Capital Humano**, el cual apunta a desarrollar una oferta turística diferenciada y de calidad. Este aspecto es esencial para aumentar la satisfacción de los visitantes y mejorar la competitividad de la industria. Existen diversas brechas con respecto a la calidad de servicio

y desarrollo del capital humano en la industria turística en Chile. El Foro Económico Mundial resalta la falta de inversión en entrenamiento y capacitación, la contratación de personal poco calificado y la falta de conocimiento y competencias profesionales acorde al sector.

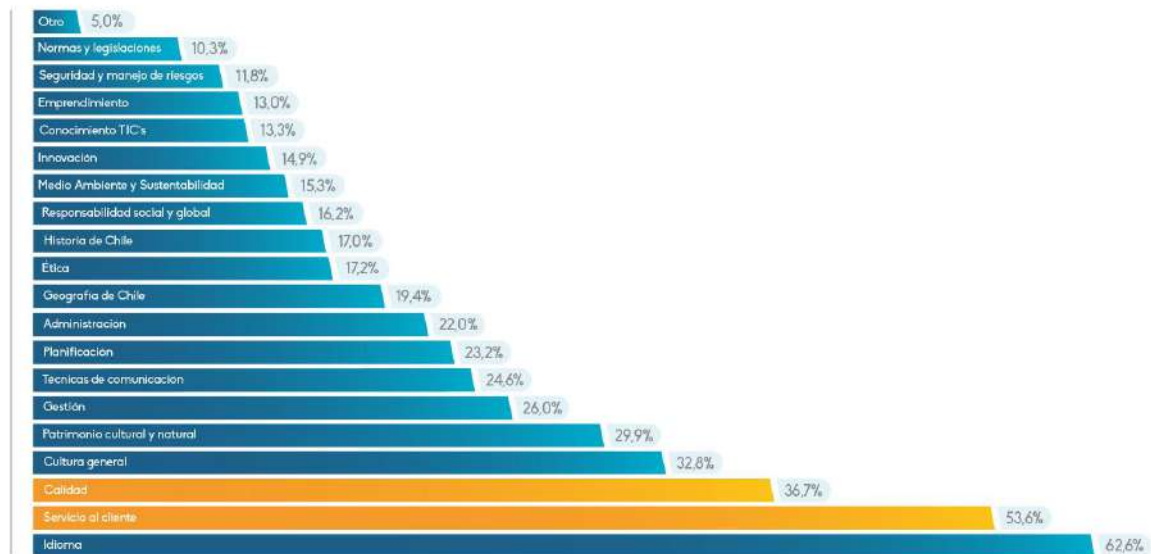
Según el estudio de tendencias de talento global y problemas para el sector de Viajes y Turismo, realizado por *World Travel & Tourism Council*, Chile se ubica en el lugar número 28 a nivel mundial en cuanto al entorno propicio para el talento. Las variables en las cuales el país obtiene una calificación menor son: **servicio de atención al cliente, priorización de Viajes y Turismo y base de conocimiento de Viajes y Turismo, concurso para la contratación y formación.** Esto ratifica el diagnóstico realizado para la definición de la Estrategia Nacional de Turismo, al priorizar **Calidad y Capital Humano** dentro de las áreas de trabajo. Por otro lado, el Diagnóstico del Capital Humano en la Formación en Turismo, realizado por Sernatur, también coincide con los estudios mencionados anteriormente, al definir las principales necesidades de formación en calidad y servicio al cliente como las más relevantes, luego de idiomas.

### Viajes y Turismo: Puntuaciones Z pilares y totales del entorno propicio para el talento

	Total	Servicio de atención al cliente	Priorización de V&T y de la base de conocimiento de V&T	Concurso para la contratación	Formación
Weight	100%	10%	10%	10%	10%
1 Qatar	0.88	1.33	-5.59	2.06	0.47
2 UAE	0.81	0.64	0.93	-0.01	0.52
3 Switzerland	0.76	1.61	0.09	0.58	1.65
11 Costa Rica	0.36	0.07	0.53	0.36	0.18
26 Perú	-0.06	-0.26	-0.49	0.59	-1.34
28 Chile	-0.07	-0.77	-0.64	-1.24	-0.10
29 Mexico	-0.10	-0.29	-0.69	-1.19	-0.62
44 Italy	-0.33	-0.49	-0.24	-0.46	-1.28
45 Egypt	-0.38	-0.99	-0.55	-0.83	-2.15
46 Russia	-0.74	-2.49	-1.55	-1.26	-1.39

Fuente: *Tendencias de talento global y problemas para el sector de Viajes y Turismo, World Travel & Tourism Council, 2015*

## Ámbitos de formación requeridos en el recurso humano del sector turístico chileno



Fuente: Diagnóstico del Capital Humano en la Formación en Turismo, SERNATUR, 2013.



### **Brechas Específicas Segmento PYME:**

Primeramente, debemos recordar que, a pesar de que un servicio puede ser considerado un tipo de producto, el servicio tiene sus propias características que incluyen:

- Intangibilidad
- Heterogeneidad
- Inseparabilidad (*Parasuraman et al., 1985*).

Dadas estas tres características, y a pesar de que la calidad de servicio es mucho más difícil de evaluar, es un componente que tiene un impacto directo y sumamente relevante sobre la satisfacción del cliente (*Gronroos, 1982*).

La industria hotelera no es ajena a esta realidad. Por el contrario, es un negocio altamente competitivo, donde cada hotel rivaliza directa o indirectamente con otro establecimiento. Este ambiente obliga a los propietarios y gerentes de las empresas hoteleras a cumplir con las expectativas de sus clientes de la mejor forma posible, a fin de permitir la sobrevivencia y éxito del negocio (*Ivankovic 2005, 137*). Más aún, en la medida de que los competidores se mueven al unísono en términos de calidad del producto (infraestructura hotelera), es la calidad de servicio la que se utilizará para crear una ventaja competitiva (*Zeithaml, Parasurman, and Berry 1990, 149*). De esta forma, se entenderá la calidad de servicio como la forma en que el establecimiento hotelero entrega sus productos y servicios al consumidor final; la manera en que administra su recurso humano; y cómo construye una identidad de marca y reputación sólidas (*Mok and Sparks, 2001*).

Diversos autores internacionales han probado que las firmas hoteleras que aprenden a entender la calidad de servicio como una ventaja estratégica y operativa, incorporándola a su plan de negocios, pueden crear una formidable y sostenible ventaja competitiva (*Lehtinen and Lehtinen 1982; Lewis and Booms 1983*).

Una administración basada en la calidad de servicio incrementa el compromiso de los empleados y cierra el ciclo con el cliente en un modelo basado en la calidad. También es totalmente cuantificable y medible, a través de estadísticas de quejas, encuestas de satisfacción del cliente, comentarios en redes sociales, OTA's, clima laboral, entre otras variables, así como su impacto directo en la productividad y rentabilidad de la empresa (*Cronin and Taylor 1992*).

En conclusión, la calidad de servicio:

- Se presenta como una ventaja estratégica, operativa y competitiva. Es un elemento clave.
- Forma parte de la relación establecimiento-empleado-huésped.
- Afecta la satisfacción del cliente, su lealtad y fidelidad.
- Impacta directamente la reputación del establecimiento, de forma cuantificable.
- Afecta la competitividad, participación de mercado (o market share) y resultados financieros del negocio (*Hackl and Westlund, 2000*).

El método más utilizado a nivel mundial para comparar las expectativas del cliente en torno a la calidad de servicio en la industria hotelera es el modelo HOLSERV. En diversos estudios, realizados internacionalmente, se presenta un patrón repetitivo: solamente la dimensión (2) Tangibilidad tiene una percepción de servicio mayor por parte del huésped. En el caso de las otras dos dimensiones (1) Empleados y (3) Confiabilidad, en la muestra estadística el cliente percibe una menor calidad de servicio. Por lo tanto, existe una brecha entre las expectativas del cliente respecto al servicio ofrecido por la hotelería.

## Dimensiones de Calidad de Servicio en la Industria Hotelera Modelo basado en la escala HOLSERV

Dimensión	Brechas	Énfasis del Huesped
Empleados	Sensibilidad Seguridad Empatía Tangible	Actitud de servicio Confianza en la entrega del servicio Educación, preocupación, honestidad Profesionalismo, conocimiento, capacidades
Tangibles	Tangibles	Instalaciones, equipamiento, confort, limpieza
Confiabilidad	Confiabilidad Sensibilidad Seguridad	Cumplimiento de promesas Servicio confiable y a tiempo Seguridad física

(Wong, Dean & White, 1999)

Si bien el estudio anterior no ha sido aplicado al grupo de beneficiarios atendidos de este proyecto, no habría motivo para pensar que los hoteles de Chile no tengan un comportamiento diferente al del resto de los mercados internacionales. Por otra parte, en términos de la dimensión (2) Tangibles, el país posee una infraestructura hotelera relativamente nueva y de calidad. Solamente en los últimos 7 años se han sumado 4.550 habitaciones de primer nivel y tecnología a la oferta hotelera local (*Estudio de Oferta y Demanda, Hoteleros de Chile, 2016*). Sin embargo, en las dimensiones (1) Empleados y (3) Confiabilidad, los propios empresarios hoteleros reconocen que se encuentran al debe con sus huéspedes, tal como lo demuestra el estudio cuantitativo, presentado en Abril de 2014, por la empresa de investigación IPSOS Marketing. Este estudio se aplicó a 64 hoteleros (Gerentes y Propietarios) del segmento PYME en la Región Metropolitana (mismo segmento atendido por el presente proyecto), en entrevistas cara a cara semi-estructuradas. A continuación, los resultados más relevantes:

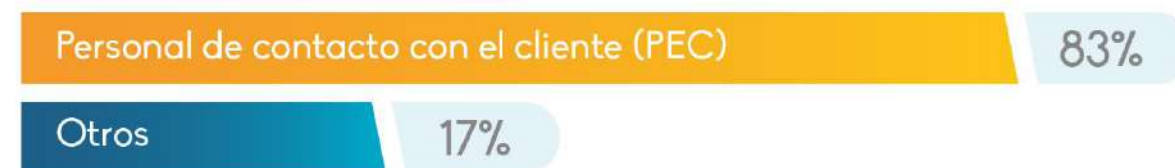
### ¿Qué siente que se puede mejorar en la operación y servicios para su empresa?



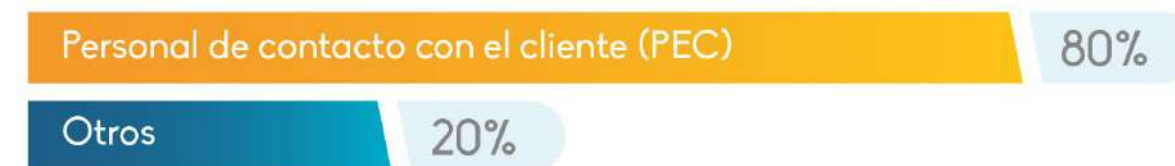
¿Pensando en las diferentes áreas de negocio, dónde diría Ud. que están sus áreas más débiles? (espontánea)



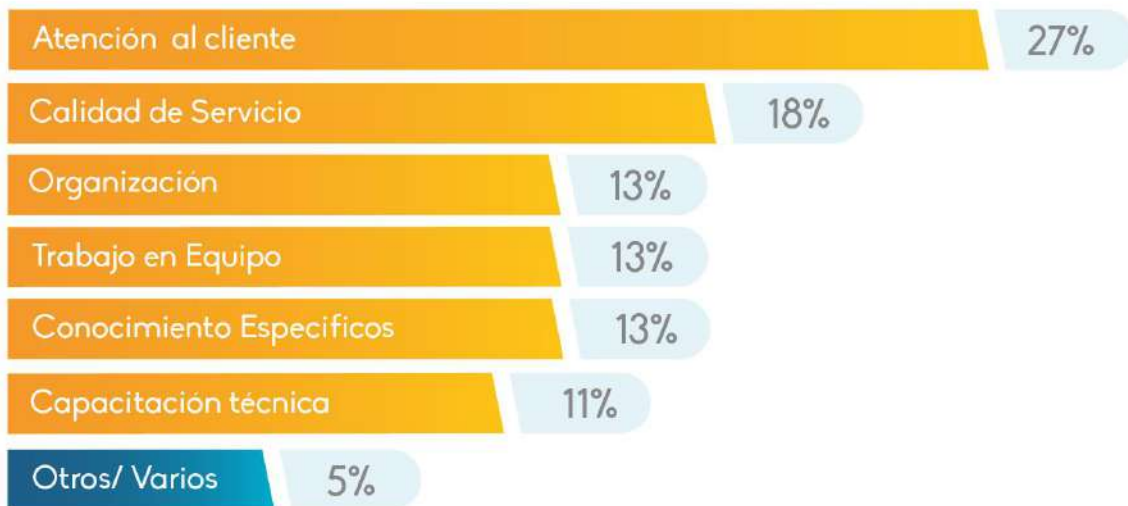
¿Dónde siente están las mayores necesidades en términos de entrenamiento de su organización?



¿En qué nivel es necesario entrenar /capacitar a los equipos?



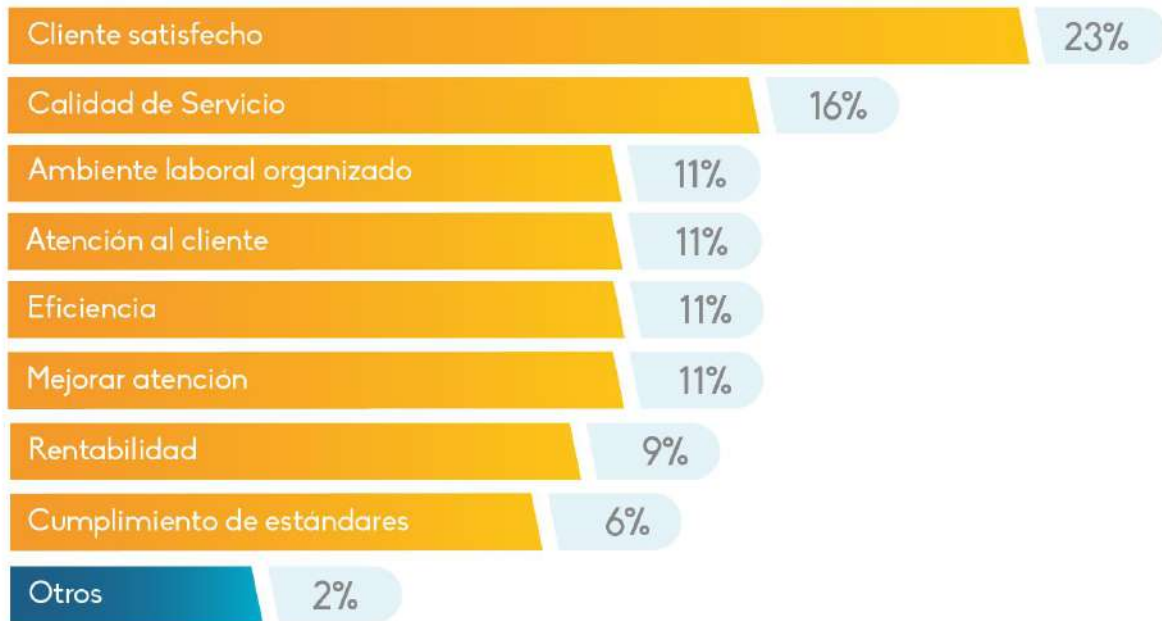
¿Cuáles son los conceptos / temas en los que requiere capacitación en el PEC? (espontánea)



¿Siente que en su empresa en el área de entrenamiento/capacitación la necesidad viene desde la motivación de los colaboradores o desde la metodología / la manera de hacer las cosas?



¿En qué se traduce en su empresa, en términos de objetivos finales, tener una persona entrenada (PEC)? (espontánea)



En concordancia con el pensar de los propios empresarios hoteleros, según el índice del Foro Económico Mundial del año 2017, Chile presenta brechas considerables en Recursos Humanos, dentro de la cual hay dos variables que están bajo el estándar requerido para lograr mayores niveles de competitividad: el alcance del entrenamiento del personal y el grado de orientación al cliente, existiendo brechas importantes con respecto a países competidores. Esto es extremadamente relevante en una industria de servicios como el turismo, por lo que se debe poner foco y disminuir esas brechas para aumentar la competitividad y lograr posicionarse en el mercado internacional (*The Travel & Tourism Competitiveness Report 2017-2018 – World Economic Forum*).

Si entendemos a la calidad como la capacidad de entregar los productos y servicios de una forma estructurada que esté diseñada para satisfacer las necesidades del cliente (Groenroos, 1990) y dilucidamos que el mayor desafío es el contacto directo entre los empleados (PEC) y el consumidor, lo cual incrementa la posibilidad de cometer errores y colapsar el sistema,

entenderemos que el mercado local tiene como brechas y desafíos:

1. Falta de estandarización que afecta la experiencia del huésped o cliente, que no es homogénea en el mismo establecimiento hotelero.
2. Pobre actitud de servicio (Sensibilidad), es decir, la adecuada disposición del personal en atender correctamente los requerimientos del huésped.
3. Falta de confianza en la entrega del servicio (Seguridad) lo que tiene que ver con que el servicio sea entregado en tiempo y la forma esperados.
4. Usual falta de empatía (cortesía, preocupación, honestidad y las otras habilidades blandas) del personal demostrada en la provisión de cada servicio.
5. Baja preparación profesional, conocimiento y capacidades técnicas de los empleados, es decir, el aspecto más tangible dentro del desempeño de labores del personal.
6. Baja confiabilidad percibida (cumplimiento de promesas) del establecimiento hotelero, se refiere a las expectativas generadas en el huésped o cliente por el boca a boca y/o comunicaciones previas a la prestación del servicio y cómo dichas expectativas son satisfechas por parte del establecimiento y su personal.

El grueso de la industria hotelera nacional presenta las seis brechas anteriormente enunciadas en su operación diaria, siendo la calidad de atención, la estandarización de la experiencia del huésped y la innovación en torno al servicio, grandes desafíos por resolver. Esto puede ser transformado en una oportunidad para las empresas de la industria, dado que la capacidad de adaptarse a estos cambios será en gran medida un indicador del éxito en este mercado. (*Tendencias de talento global y problemas para el sector de Viajes y Turismo, World Travel & Tourism Council, 2015*).

## **Objetivos del Programa**

Instalar capacidades en el personal ejecutivo de pequeños y medianos hoteles, a través de entrenamiento presencial utilizando el método “Formando Formadores” y coaching/consultoría individualizada, con el fin de que estos desarrollen su propio capital humano orientado a mejorar la calidad del servicio hotelero, apoyándolos en la estructuración y estandarización operativa de sus empresas, y en sus prácticas de innovación en torno a la experiencia del huésped.

1. Lograr que los participantes tengan las herramientas y habilidades para crear y/o actualizar sus propios manuales de procedimientos, de acuerdo con la experiencia que deseen crear en el huésped de su establecimiento.
2. Entregar conocimientos y herramientas a los participantes para que tengan la habilidad de capacitar a sus respectivos equipos a fin de desarrollar en estos la actitud de servicio que permita al establecimiento alcanzar altos estándares de calidad.
3. Entrenar a los participantes con las capacidades de formación en sus equipos para la eficiente entrega de servicios siguiendo los estándares operativos y cumpliendo las expectativas del huésped.
4. Entrenar a los participantes para que tengan la habilidad de capacitar a sus respectivos equipos a fin de desarrollar en estos, empatía (cortesía, preocupación, honestidad) y otras habilidades blandas asociadas en el personal.
5. Entrenar las capacidades de los participantes para que estos puedan transferir todos sus conocimientos técnicos necesarios a los respectivos operarios de cara al cliente (PEC) para la óptima ejecución del servicio esperado por el huésped.
6. Entregar conocimientos y herramientas a los participantes para que estos se desempeñen como formadores de sus respectivos equipos en el manejo de las expectativas del cliente, y administración de quejas.



## **Metodología**

La propuesta de valor del presente programa se basa en cerrar brechas relacionadas a la calidad de servicio y en el entrenamiento del capital humano que sustenta el servicio turístico, en el segmento de pequeños y medianos hoteles, con el fin de tener una industria más competitiva y con niveles de servicio acorde a las demandas actuales de los turistas. Para esto se desarrollará un programa de capacitación y coaching especializado en la industria hotelera, utilizando la innovadora metodología "Train the Trainers & Coaching for Standards of Performance Manuals (SOP)" que denominamos "Formando Formadores."

A través de un set de capacitaciones grupales los participantes incorporarán conocimientos en temáticas de gestión de capital humano, estructura y formación de formadores, con los cuales tendrán la capacidad de formar a sus equipos de trabajo y desarrollar planes de capacitación formales y estructurados. Además, se acompañará a cada establecimiento participante a través de un proceso de coaching/consultoría individual, donde se aplicarán y profundizarán las temáticas vistas en las capacitaciones a cada empresa hotelera. Durante este proceso se definirán y/o actualizarán manuales de procedimiento y se transmitirán técnicas para traspasar estos conocimientos a sus equipos.

## **Ejes de Trabajo**

Para lograr los objetivos y metodología anteriormente expuestos, se definen tres aristas en las cuales el conocimiento es transferido para la correcta instalación de las capacidades:

1. Difusión y transferencia de conocimientos y técnicas a través de capacitaciones grupales o individuales presenciales o a distancia, para entregar herramientas a los participantes en temáticas de calidad de servicio, estructura, procedimientos y gestión de capital humano.
2. Difusión y transferencia de conocimientos y técnicas a través de un proceso de coaching/consultoría con cada empresa participante para elaborar un plan de trabajo y aplicar las temáticas vistas en las capacitaciones.

3. Definición, avance y/o actualización de manuales de procedimiento para las distintas áreas de la gestión hotelera.

### **Plan de Trabajo**

A continuación, se detalla una visión general del desarrollo del programa. Se especifican las actividades que se llevarán a cabo en torno a cumplir con las fases que aseguren la transferencia de los conocimientos y herramientas en las que se centra el programa.

Primer Eje: Taller de Armado de Manuales y Train the Trainers

Parte 1: 3 Talleres/capacitaciones de 4 horas cada uno enfocados a enseñar a plasmar los estándares asociados a la confiabilidad y el manejo de las expectativas de los clientes, en guías de servicio, manuales de políticas y procedimientos. Estos documentos agrupan en forma ordenada y sistemática las distintas actividades, ya que éstas en forma aislada no tendrían validez.

Parte 2: 4 jornadas Taller/capacitación “Formando Formadores” o “*Train the Trainers*” de 4,5 horas cada uno que proponen compartir metodologías de capacitación que ayuden a fortalecer el liderazgo del personal clave para las operaciones hoteleras. Estos miembros de la organización poseen diferentes conocimientos técnicos que son necesarios difundir y transmitir al personal operativo (PEC) por ello se aplicará el método “Formando Formadores”. Los participantes podrán aprender técnicas y metodologías para identificar las necesidades y crear instancias de capacitación y entrenamiento para sus equipos. Algunos de los contenidos incluyen:

- Definir objetivos y metas de entrenamiento para sus establecimientos.
- Diseñar un programa de entrenamiento.
- Establecer los objetivos.
- Establecer los criterios del entrenamiento.
- Seleccionar al personal que va a participar.
- Evaluación del conocimiento previo de los participantes.
- Evaluar el entrenamiento. Medición del cambio.
- Procedimientos de inducción y de salida de empleados.

Segundo Eje: Sesiones de *Coaching*.

Coaching: Anglismo que procede del verbo inglés *to coach*, definido como «entrenar». Es un método que consiste en acompañar, instruir o

entrenar a una persona o a un grupo de ellas, con el objetivo de conseguir cumplir metas o desarrollar habilidades específicas.

(Fuente: <https://es.wikipedia.org/wiki/Coaching>)

Estas sesiones se llevan a cabo en el hotel que participa en el programa y se realizan en una sala/oficina privada en donde se puedan conversar cómodamente diversos temas relativos a la operación, planificación y estrategia del Hotel. La duración estimada es de 3 horas totales para llevar a cabo la agenda planificada que se presentará posteriormente en este documento. Con el propósito de que la intervención sea efectiva y eficiente, se solicita que la reunión sufra la menor cantidad de interrupciones posibles para dar foco en la planificación y estrategia a cada instancia de consultoría, sin intervenciones que dificulten el desarrollo del programa. Se recomienda contar con lápices y cuadernos u hojas para la toma de apuntes que se estimen necesarios.

Tercer Eje: Definición, Avance y/o Actualización de Manuales de Procedimientos

Aplicación práctica de los conceptos y herramientas aprendidas durante el programa completo. En la primera mitad del programa, con el conocimiento y correcciones adquiridas en el Taller de Armado de Manuales y las Sesiones de *Coaching*, se sienta la base de un manual o guía de servicio para la organización en al menos un área de servicio. En la segunda mitad del programa, se obtienen las habilidades y metodologías que permitan implementar esta nueva herramienta de forma exitosa en la organización y para que los participantes puedan capacitar y entrenar a sus respectivos equipos en el lugar de trabajo a fin de que adquieran las habilidades blandas necesarias para brindar un óptimo nivel de servicio en torno a la estandarización del servicio la gestión de la experiencia del huésped.

### **Calendarización de Actividades:**

El programa completo se desarrolla a lo largo de 8 meses. Para la correcta implementación de las actividades y cumplimiento de los objetivos de cada una, a continuación, se despliegan el orden en el cual talleres y sesiones de *coaching* deben ser realizados:

<b>Actividad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Mes</b>
<b>T1</b> -Taller 1: Base de un Manual: Análisis de brechas, estándares, políticas y procedimientos.	Taller presencial de 4 horas de duración. Introducción a los conceptos básicos sobre manuales de políticas y procedimientos, así como la importancia que éstos tienen en el desempeño de los hoteles. El participante comenzará a revisar los objetivos departamentales, políticas y procedimientos necesarios en su organización y el perfil de los responsables dentro de esta.	1
<b>S1</b> - Sesión 1 de coaching / consultoría para establecer plan de acción individual	Utilizando la metodología PRINCE2 se inicia el ciclo de coaching y consultoría. La sesión toma lugar en la propiedad del beneficiario atendido y tiene una duración de 3 horas. En este primer segmento, se detectan las brechas y necesidades del hotel en torno a estandarización de servicio, manuales de procedimiento y capacitación. Elaboración de un plan de acción con tareas concretas y responsables dentro de la organización. Se establecen tareas por revisar en la siguiente sesión.	1
<b>T2</b> -Taller 2: Anatomía de un Manual: Redacción efectiva de acuerdo a políticas y procedimientos.	Taller presencial de 4 horas de duración. Se entregan conocimientos y herramientas para que los participantes sean capaces de redactar manuales de procedimientos (metodología de redacción, estructura, comunicación efectiva, etc.) e implementarlos en su organización hotelera.	2

<p><b>S2</b> - Sesión 2 de coaching / consultoría para avances en estandarización</p>	<p>Sesión de consultoría de 3 horas en el hotel del participante. Continuación del plan de acción del proyecto evaluando los avances comprometidos en la sesión anterior y resolución de dudas e inquietudes en torno a las problemáticas detectadas. Recolección de encuestas de satisfacción del colaborador aplicada para análisis por parte de las Consultoras. Revisión de tareas, definiciones de procesos operativos vistos en el taller y aplicados a manual de servicios de la propiedad específica. Explicación de metodología de inducción de nuevo personal e importancia de este procedimiento para la gestión de experiencia del huésped.</p>	<p>2</p>
<p><b>T3-Taller 3.</b> Implementación y efectividad de un manual: uso en la organización y evaluación de su impacto.</p>	<p>Taller presencial de 4 horas de duración. Análisis de casos y construcción de un manual de procedimientos figurativo, aplicando todos los conocimientos adquiridos en el taller 1 y 2. Los participantes adquirirán conocimientos para implementar los manuales dentro de su organización, capacitar al personal sobre el uso de los mismos y medir el impacto del uso de los manuales en el hotel.</p> <p>Los participantes finalizan los primeros tres talleres con conocimientos y herramientas concretas para desarrollar sus propios manuales de políticas y procedimientos, los cuales serán trabajados durante el proceso de coaching/consultoría personalizada del proyecto.</p>	<p>3</p>
<p><b>S3-</b> Sesión 3 de coaching / consultoría para monitorear</p>	<p>Sesión con una duración de 3 horas en la propiedad del hotel participante. Evaluación de tareas fijadas en la sesión anterior y reflexión en torno a las dificultades y preguntas del beneficiario</p>	<p>3</p>

brechas de capacitación	atendido. Análisis de actividades vigentes del hotel en torno a capacitación. Revisión de las actividades necesarias para lograr el desarrollo de un plan de entrenamiento y metodología entregada en torno a las medidas que el hotel debe tomar a fin de lograr una exitosa implementación de este. Revisión de las políticas y propósitos definidos de la propiedad. Análisis de procesos operativos de un área de la organización para la incorporación de un manual de servicios. Entrega de tareas y temáticas para la próxima sesión. Entrega de inducción de nuevos colaboradores.	
<b>T4</b> -Taller 4 Detectando Brechas: ¿Cómo definir los objetivos, metas y criterios que permitan el desarrollo de un programa "Formando Formadores" en una organización hotelera?	Taller presencial de 4,5 horas de duración. Introducción a la metodología "Formando Formadores". Se revisarán las actividades y resultados esperados de los talleres. Los participantes se familiarizarán con las técnicas y metodologías existentes para identificar necesidades de entrenamiento en sus equipos, definir objetivos y metas de entrenamiento.	4
<b>S4</b> -Sesión 4 de coaching / consultoría para evaluar plan y manuales de entrenamiento	Consultoría aplicada de 3 horas en el hotel del beneficiario atendido. Revisión de tareas y recolección de información en torno a la estandarización del servicio, específicamente, el plan de entrenamiento elaborado por el hotel, los manuales de procedimiento disponibles. Recomendación aplicada a la realidad de la propiedad para la correcta ejecución y/o actualización de todo el material que conduzca a mejorar la calidad de servicio. Reflexión de formatos de manual	4

	adecuados a la realidad de la organización. Repaso de distintas metodologías y protocolo de sugerencia de cambio.	
<b>T5-Taller 5.</b> "Formando Formadores": ¿Cómo establecer las necesidades específicas de entrenamiento en una empresa hotelera?	Taller presencial de 4,5 horas de duración. Sesión 2 de 4 en total que se entregarán durante el programa. Explica las bases para determinar cómo establecer las necesidades específicas de entrenamiento en una empresa hotelera. Se repasan básicos de la evaluación de desempeño a colaboradores, entrevista de salida, encuesta de satisfacción de huéspedes en torno a detectar falta de capacitación. Habilidades de entrenador como coaching y entrega de feedback a los miembros de la organización.	5
<b>S5-Sesión 5</b> de coaching / consultoría para elaborar plan de trabajo post intervención	Cierre de ciclo de sesiones de coaching / consultoría y revisión del cumplimiento de los objetivos planteados por el hotel al inicio del programa. Duración total de 3 horas en las dependencias del hotel beneficiario. Se desarrolla en conjunto un plan de trabajo a futuro con recomendaciones por parte del coach respecto a las mejores prácticas que debe aplicar el hotel para sostener los estándares de servicio dentro de su propio proceso de mejora continua. Se revisa y entrega avance de un manual de procedimientos de acuerdo con lo aprendido durante el programa.	5
<b>T6-Taller 6.</b> "Formando Formadores": Técnicas de entrenamiento para el personal en la industria hotelera.	Taller presencial de 4,5 horas de duración. Se entregan conocimientos y herramientas para que los participantes sean capaces de evaluar la pertinencia, aplicar y desarrollar capacitaciones tales como: juego de roles, entrenamiento de nuevos empleados, debates, exposiciones, entre otros. Se repasan los principios del aprendizaje en adultos para una mejor	6

	comprensión de lo que significa entrenar en el lugar de trabajo.	
<b>T7-Taller</b> 7. "Formando Formadores": Técnicas específicas para entrenar Gerentes y Supervisores hoteleros. Evaluación del entrenamiento y su impacto en el negocio hotelero.	Taller presencial de 4,5 horas de duración. Profundización en técnicas y etapas del entrenamiento de equipos o individuos. Se explican metodologías de medición de resultados en el contexto de la capacitación y los esfuerzos en torno a la estandarización del servicio.	7
<b>Cierre Proyecto</b> – Resumen de lo aprendido y plan de continuidad.	Recapitulación de los contenidos y dinámicas entregadas durante las sesiones y talleres, y recomendaciones para asegurar la continuidad de los conocimientos aplicados durante el programa.	8



## **TALLERES ARMADO DE MANUALES**

Esta sección del programa corresponde a tres talleres presenciales sobre armado de manuales. El objetivo es instaurar metodologías para la confección de guías de servicio en torno a la estandarización del servicio y gestión de la calidad en establecimientos hoteleros.

A continuación, se organizan las temáticas a abordar en cada uno de los talleres y las diapositivas a presentar a los participantes:

### **TALLER 1: Armado de Manuales**

Duración: 4 Horas

Temáticas:

- Objetivos del Taller
- Excelencia en el servicio
- Expectativas del Huésped
- Política y Propósito
- Procedimientos
- Manuales y tipos

Diapositivas Utilizadas: páginas 27 a la 52.

### **TALLER 2: Armado de Manuales**

Duración: 4 Horas

Temáticas:

- Etapas para la construcción de un Manual
- Elaboración
- Revisión
- Aprobación
- Distribución
- Errores comunes en la redacción
- Estructura
- Misión & Visión
- Políticas y Procedimientos Generales

Diapositivas Utilizadas: páginas 53 a la 85.

### **TALLER 3: Armado de Manuales**

Duración: 4 Horas

Temáticas:

- Estructura Organizacional
- Perfiles de cargo y descriptivo de funciones
- Diagramas de Flujo
- Planillas y formularios
- Redacción efectiva de un manual
- Implementación de un manual
- Comunicación

Diapositivas Utilizadas: páginas 86 a la 122.

Al finalizar los tres Talleres de Armado de Manuales los participantes obtienen las herramientas para el desarrollo de las guías de servicio para sus establecimientos. Estas instancias se complementan con las sesiones de *coaching* para la elaboración o actualización de un manual de, al menos, un área de servicio con el objetivo de que el participante adquiriera las habilidades para replicar la metodología para otros departamentos.



HOHOS®

HOTEL & HOSPITAL SUPPLIERS



Proyecto apoyado por



# TALLER: CONSTRUCCIÓN DE MANUALES ORGANIZACIONALES



## OBJETIVOS DEL TALLER

- Introducir los conceptos del manual de políticas y procedimientos y la importancia de la implementación del mismo entre los integrantes de cada departamento.
- Brindar las herramientas para armar un correcto manual de políticas y procedimientos que les permitirá a los colaboradores recibir información general de la organización y específica de su puesto de trabajo.
- Implementar la utilización de los manuales para alcanzar la excelencia en la calidad de servicio y mantener la consistencia del mismo.
- Adquirir los conocimientos básicos para mejorar la performance de cada departamento a través de la correcta implementación del manual.

# EXCELENCIA EN EL SERVICIO

- Un **Servicio de Calidad** es aquel que en forma **constante** y **consistente**, alcanza y excede las expectativas del cliente.

**Calidad de Servicio = Servicio de Excelencia**

La excelencia en el servicio es la clave para que el huésped disfrute de su experiencia en el hotel, **REGRESE** y nos **RECOMIENDE**



# LA IMPORTANCIA DE LA RELACIÓN CON EL CLIENTE

En Hotelería, CLIENTE = NUESTRO HUÉSPED

NOSOTROS = ANFITRIONES

El valor del HUÉSPED es innegable: un HOTEL sin HUESPEDES no puede existir.

Sin embargo, es menos conocido que un HOTEL sin HUESPEDES REPETITIVOS no se puede sustentar por largo tiempo.

## EXPECTATIVAS DEL HUÉSPED

- Atención rápida & correcta
- Atención personalizada y respetuosa
- Bienvenida cálida & amistosa
- Reconocimiento
- Servicios exclusivos, distinguidos y únicos
- Instalaciones limpias & confortables
- Personal con aspecto agradable y trato respetuoso

EXPERIENCIA MEMORABLE = EXCELENCIA EN EL SERVICIO



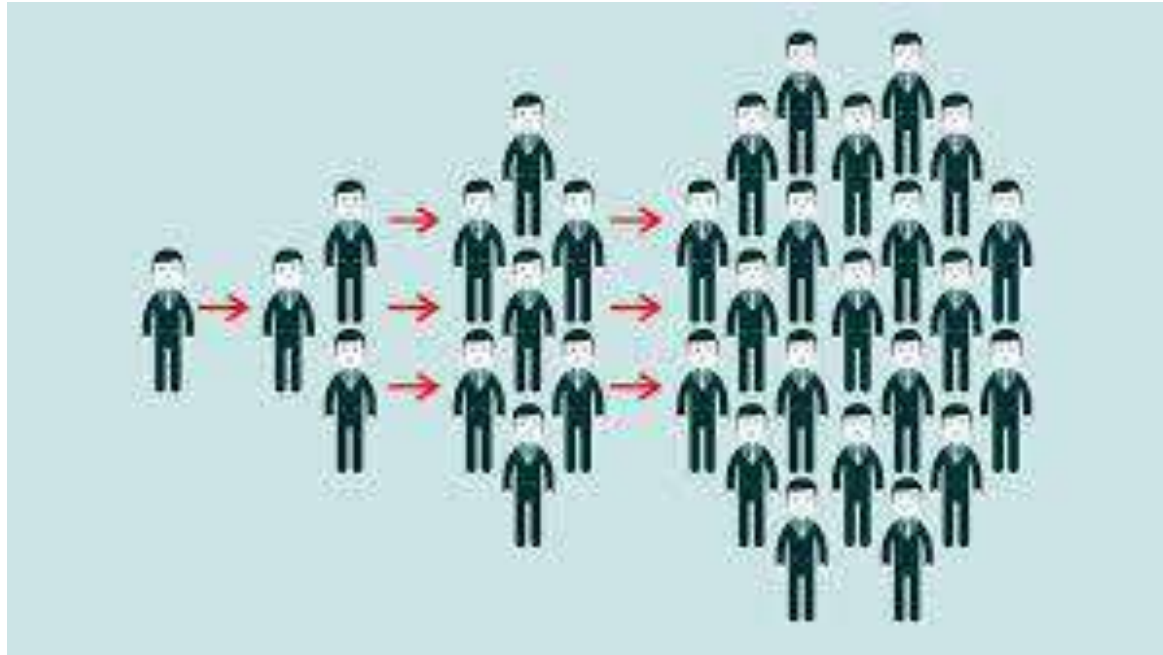
## HUÉSPED



- **Excelencia el Servicio** se traduce en una pirámide donde el único vértice es el **Huésped**
- El servicio al huésped debe ser percibido por éste como un valor añadido que percibe por cada prestaciones de servicio.
- Un **Servicio de Calidad** es aquel que en forma **constante** y **consistente**, alcanza y excede las expectativas del cliente.

**Calidad de Servicio = Excelencia en el Servicio**

# ¿QUE. ENTENDEMOS POR **POLÍTICA** DENTRO DE UN HOTEL?



# POLÍTICA

- Orientación o Directriz
- Divulgada , entendida y acatada por todos los miembros de la organización
- Contempla normas + responsabilidades de cada área
  
- Las **POLITICAS** son **GUIAS** para orientar la **ACCION**
- Son **LINEAMIENTOS** generales para la **TOMA DE DECISIONES**
- **CRITERIOS** generales de **EJECUCIÓN**
- Complementan el logro de **OBJETIVOS**
- Facilitan **EJECUCION** de **ESTRATEGIAS**
- Se dictan desde el nivel **JERARQUICO** más elevado

*Ejemplo: Es política del restaurante que el armado de mesas sea efectuado con criterio profesional, siguiendo meticulosamente los procesos detallados.*

Tota POLÍTICA tiene un PROPÓSITO

Una RAZÓN DE SER

*Ejemplo: El propósito de esta política es estandarizar el seteo de los servicios para de esta forma lograr profesionalizar nuestras tareas y brindar una mejor calidad de servicio.*

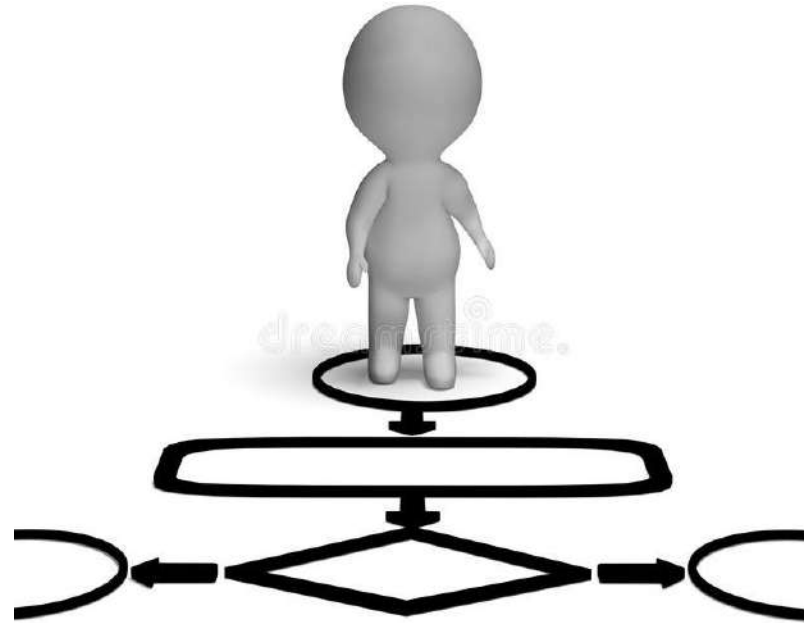
# ¿QUE ENTENDEMOS POR PROCEDIMIENTO ?



# PROCEDIMIENTO

- Conjunto de acciones que deben realizarse de la misma forma
- Para obtener siempre el mismo resultado
- Bajo las mismas circunstancias
  
- Los **PROCEDIMIENTOS** son **MÉTODOS** para ejecutar la **ACCIONES**
- Son **SECUENCIAS** de **PASOS FIJOS**
- **PREDEFINIDOS** para desarrollar la labor de manera **EFICAZ**
- Deben ser **DINÁMICOS** según las circunstancias
- El conjunto de **PROCEDIMIENTOS** formaran parte del manual de P&P

# ¿ CÓMO DEBE ELABORARSE UN PROCEDIMIENTO?



## PASO 1

- Identificar el procedimiento

## PASO 2

- Partes del Procedimiento
  - Entradas
  - Salidas
  - Recursos
  - Controles

## PASO 3

- Determinar políticas del procedimiento

## PASO 4

- Desarrollar el paso a paso



# PROCEDIMIENTO

## *Ejemplo:*

1. Colocar el individual centrado con la posición del comensal perfectamente estirado y limpio
2. Dejar “un dedo” con respecto al borde inferior y siguiendo el dobladillo por dentro, colocar el tenedor de entrada (por lado izquierdo) y el cuchillo de entrada (por lado derecho)
3. Colocar el plato, manteniendo como referencia el dobladillo inferior
4. Colocar la servilleta centrada sobre el plato de sitio
5. Situar la taza de té con su respectivo plato sobre el cuchillo siempre dentro del individual colocando el haza de la misma hacia el lado derecho
6. Colocar su respectiva cuchara en posición horizontal del lado superior del plato, con el lomo hacia el lado izquierdo
7. Colocar el vaso de agua en el sector superior del individual alineado con el plato de sitio
8. Ubicar un azucarero y edulcorantes cada dos comenzales.

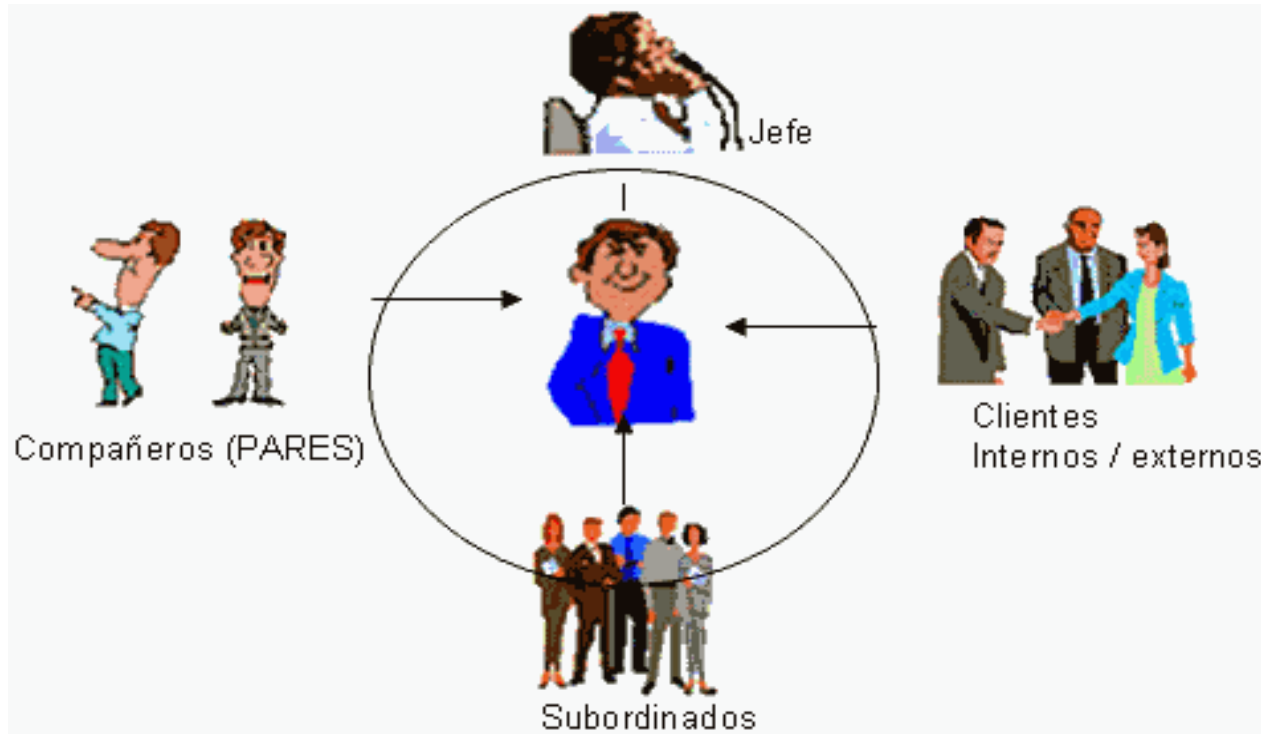
# PROCEDIMIENTO

*Ejemplo: ilustrar procedimientos con fotografías*



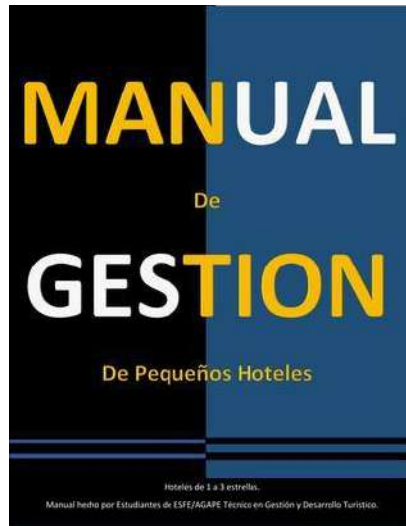
# POLÍTICAS & PROCEDIMIENTOS

Se deben extender hacia todo el hotel



# ¿CÓMO COMUNICAR POLÍTICAS & PROCEDIMIENTOS?

## MANUALES



# ¿ QUE SON LOS MANUALES DE POLÍTICAS & PROCEDIMIENTOS?



# MANUALES DE POLÍTICAS & PROCEDIMIENTOS

“Herramientas administrativas y operativas más eficaces para transmitir conocimientos”

- Documentan toda la información referente a la organización
- Se deben contestar las preguntas sobre:
  - ✓ ¿Qué hace cada área? **POLÍTICA**
  - ✓ ¿Por qué lo hace? **PROPÓSITO**
  - ✓ ¿Cómo lo hace? **PROCEDIMIENTO**

# MANUALES DE P & P

Son un **MEDIO** para alcanzar un **RESULTADO** específico

Para que la aplicación sea **EXITOSA**, se deben documentar los **PROCEDIMIENTOS** correctamente

- ✓ Manual Comercial = procesos bien documentados = incrementar ventas / captar nuevos clientes / fidelizar actuales
- ✓ Manual Administración = asegurar margen de utilidad / asegurar liquidez

# BENEFICIOS DE MANUALES DE P&P

- Clave para **estandarizar** procesos = calidad de servicio al huésped
- Facilitan la **inducción + capacitación** del staff
- Mejoran el rendimiento de cada colaborador y los equipos de trabajo
- Evita duplicidad de tareas
- Sirven para **controlar** cumplimiento de procedimientos
- Generan seguridad de comunicación interna de todos los niveles
- Brindan consistencia en la forma de llevar a cabo cada procedimiento (independientemente de quien lo ejecute)
- Lo más importante = genera **RESULTADOS**



# TIPOS DE MANUALES DE P&P

## MANUALES GENERALES

- Documenta las P&P que alcanzan a todo el hotel y marcan sus lineamientos generales
- Deben ser conocidas por todas las áreas
- Acorde a la estrategia fijada por el hotel
- Servir de referencia para la elaboración de las P&P de cada área

*Ejemplo: Manual del Empleado*

# TIPOS DE MANUALES DE P&P

## MANUALES ESPECÍFICOS

- Compila las P&P a seguir por cada departamento del hotel
- Deben ser conocidas por el departamento encargado de ejecutar dichos procedimientos
- En línea con las P&P generales del hotel
- Servir de referencia para cada procedimiento a ejecutarse de cada área

*Ejemplo: Manual de Ama de Llaves*

# ¿QUIÉN DEBE ELABORAR EL MANUAL DE P&P?

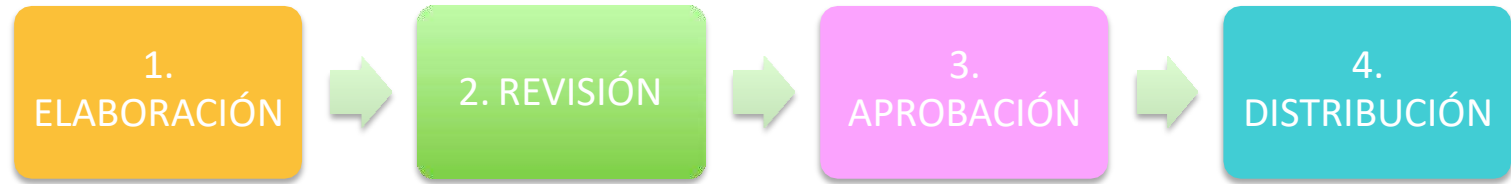


- El armado del manual debe ser coordinado por el Jefe/gerente de área bajo los lineamientos de Recursos Humanos / Gerencia General
- Los procedimientos deben ser diseñados en equipo con los colaboradores con mayor experiencia de cada sector ya que son quienes los llevan a cabo
- En ocasiones, los procedimientos involucran a más de un sector (Ejemplo: Recepción + Ama de Llaves), en ese caso deben participar en la elaboración ambos responsables.

# METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL MANUAL DE P&P



# ETAPAS PARA LA CONSTRUCCION & IMPLEMENTACION DEL MANUAL



# 1. ELABORACIÓN

Organización y Planificación

Investigación

Recolección de la Información

Procesamiento & Integración

Análisis de la Información

## Organización y Planificación

- Designar un coordinador para la elaboración
- Elaborar un cronograma de actividades que visualicen las etapas de elaboración, revisión, aprobación y distribución del manual
- Planear las acciones respecto a la identificación, captación y diseño de procedimientos



# Investigación

- Parte de un Plan:
- ✓ ¿Quién es el área responsable y de llevar a cabo los procedimientos?
- ✓ La identificación de funciones, secuencias de servicio, actividades complementarias
- ✓ Diseño y aplicación de medios y materiales de apoyo: cuestionarios, fichas de información
- ✓ El inventario de procedimientos: cantidad, vigencia y actividades aun no procedimientos y con posibilidad de documentarse

## Recolección de la Información

- Recabar documentos y datos generales, los cuales luego de ser organizados, analizados y sistematizados servirán para conocer los procesos tal cual operan
- Fuentes:
  - ✓ Investigación documental (archivos del hotel, normas, etc.)
  - ✓ Entrevista a colaboradores que ejecutan las acciones
  - ✓ Observación directa

## Procesamiento & Integración

- Organizar en forma lógica, ordenada y secuencial, la información obtenida para que permita y facilite el análisis de la misma

## Análisis de la Información

- Estudiar cada uno de los datos o conjunto de datos relevados durante la recolección
- Cada una de las actividades o pasos que componen los procedimientos



Objetivo: "Obtener un diagnóstico que refleje la operación actual"

## Preguntas claves para establecer los procedimientos:

- ✓ ¿Qué trabajo se hace?
- ✓ ¿Para qué se hace?
- ✓ ¿Quién lo hace?
- ✓ ¿Cómo se hace?
- ✓ ¿Cuándo se hace?
- ✓ ¿Qué instrumentos materiales/equipamiento/herramientas se utilizan?

Una vez obtenidas las **RESPUESTAS** a las **PREGUNTAS CLAVES**:



- ✓ Se elimina cualquier paso u operación que no sea indispensable
- ✓ Unificar pasos del procedimiento para simplificar
- ✓ Cambiar lo que sea necesario, como la secuencia de las operaciones, el lugar o la persona que ejecuta la acción

## 2. REVISIÓN

Análisis del Manual

Detección de Debilidades

Propuesta de Mejora

## Análisis del Manual

- Se sugiere su revisión luego de un período de prueba antes de la implementación final
- Se analizan fortalezas y debilidades del documento
- Se analiza si cuenta con toda la información clave para el correcto funcionamiento del departamento o área de aplicación.



## Detección de Debilidades

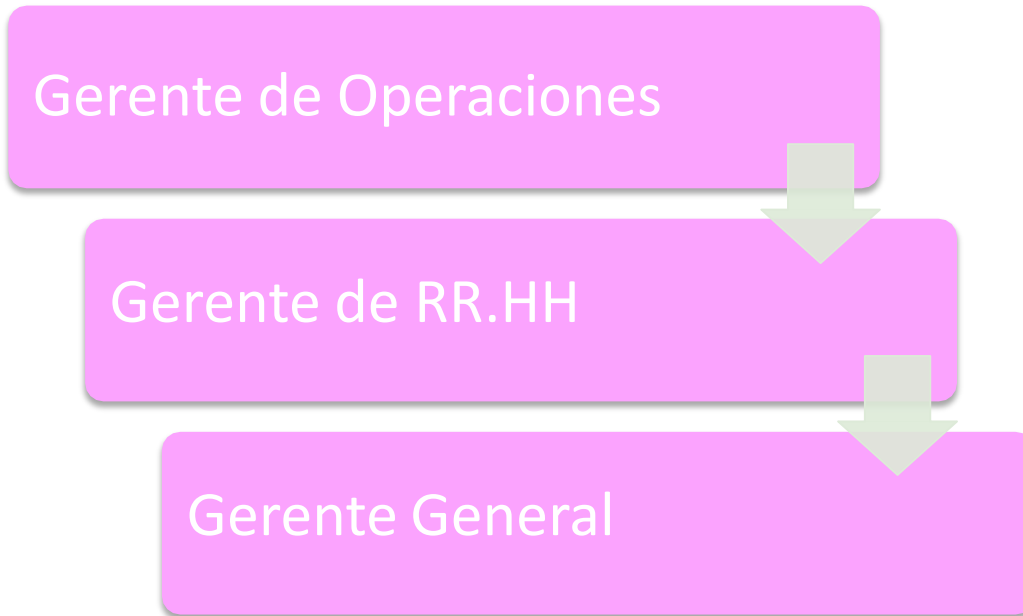
- Se revisarán los las fallas en los procedimientos que perjudican el resultado final de la actividad
- Esto puede producirse por fallas teóricas que luego al aplicarlas no funcionaron tal cual lo esperado o bien por cambios externos que afectan directamente a la operación

## Propuesta de Mejora

- Se propondrán al responsable de la implementación o a RRHH, la introducción de cambios necesarios
- Este sector presentará a Gerencia General, dichos cambios para obtener la aprobación

### 3. APROBACIÓN

- Una vez revisado el manual, debe contar con la aprobación definitiva de las áreas jerárquicas



## 4. DISTRIBUCIÓN

- Es la comunicación del documento a los empleados
- Debe ser CLARA y CONCISA
- Es la CLAVE para la inducción de nuevos colaboradores o la capacitación de los antiguos

DISTRIBUCIÓN = IMPLEMENTACIÓN

# 6 ERRORES COMUNES EN LA REDACCION DEL MANUAL DE P&P



## ERROR 1:

Documentar procesos perfectos en vez de la situación actual de los mismos

Es importante redactar el procedimiento tal cual es, ya que no siempre es factible llevarlo a cabo de la forma "ideal" por diferentes circunstancias.

**SOLUCION:** Una opción sería redactar un documento en paralelo con las mejoras a futuro.

## ERROR 2:

### Elaborar procedimientos extremadamente extensos

Al compilar la información es normal que los colaboradores detallen cada movimiento que realizan para llevar a cabo cada actividad

**SOLUCION:** Es importante que el redactor sea muy concreto al redactar las actividades y sintetizar las ideas. Cada procedimiento debe incluir como máximo 20 actividades.

## ERROR 3:

### Incluir al huésped como actor dentro del procedimiento

Si lo mencionamos dentro del procedimiento, deberíamos entregarle una copia del manual al check in para que conozca su participación en el mismo.

**SOLUCION:** Los colaboradores deben guiar al huésped para que proporcione los requisitos necesarios y poder cumplir con el procedimiento establecido.

**Ejemplo:** en vez de redactar, el huésped completa la ficha de registro durante el check in, decir, el recepcionista solicita al huésped completar la ficha de registro al check in.



## ERROR 5:

### No diferenciar instructivos de procedimientos

Es importante saber diferenciarlos y entender la relación entre ambos.

**SOLUCION:** Los instructivos responden a: ¿Cómo se hace? Y los procedimientos responden a ¿Qué se hace?

## ERROR 6:

### No definir claramente las responsabilidades en cada procedimiento

Mencionar solo la actividad y no al puesto que debe realizarla puede generar duplicidad de tareas o que la actividad quede sin realizar

**SOLUCION:** Es fundamental alinear los nombres de los puestos indicados en los procedimientos con los nombres de los puestos que aparecen en el organigrama vigente para que cada colaborador conozca sus funciones y responsabilidades

## Preguntas claves para establecer los procedimientos:

- ✓ ¿Qué trabajo se hace?
- ✓ ¿Para qué se hace?
- ✓ ¿Quién lo hace?
- ✓ ¿Cómo se hace?
- ✓ ¿Cuándo se hace?
- ✓ ¿Qué instrumentos materiales/equipamiento/herramientas se utilizan?

Una vez obtenidas las **RESPUESTAS** a las **PREGUNTAS CLAVES**:



- ✓ Se elimina cualquier paso u operación que no sea indispensable
- ✓ Unificar pasos del procedimiento para simplificar
- ✓ Cambiar lo que sea necesario, como la secuencia de las operaciones, el lugar o la persona que ejecuta la acción

# ESTRUCTURA DEL MANUAL DE P&P



# ESTRUCTURA DEL MANUAL DE P&P

---

Portada

---

Índice

---

Introducción

---

Misión

---

Visión

---

Estructura organizativa (organigrama del hotel)

---

Políticas & Procedimientos Generales

---

Estructura organizativa del sector (organigrama departamental)

---

Perfiles de Puesto + Descriptivo de Funciones

---

Políticas & Procedimientos Departamentales

---



Planillas & Formularios

---

Glosario de términos

# PORTADA INTRODUCTORIA

- ✓ Es la presentación del manual
- ✓ Contiene:
  - Logo institucional
  - Nombre del hotel
  - Nombre del departamento
  - Título: *"Manual de P&P de Ama de Llaves"*
  - Fecha de elaboración / actualización
  - Firmas de elaboración / revisión / autorización

LOGO 	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Página N° 1
		Fecha de Elaboración
		Fecha de Aprobación
		
Elaborado por:*	Revisado Por**	Autorizado por:***

# ÍNDICE – TABLA DE CONTENIDOS

- ✓ Lista de contenidos
- ✓ Cada punto debe ser identificado con una codificación:
  - a. **Alfanumérico o Mixto:** alterna números romanos o arábigos con letras para subdividir las áreas
  - b. **Índice numérico o Decimal:** numeración ascendente de cifras arábicas

Capítulo	Descripción	Pàg.
I	<b>PARTE INTRODUCTORIA</b> .....	<b>1</b>
A	<b>PRESENTACIÒN</b> .....	<b>2</b>
B	<b>INTRODUCCIÒN</b> .....	<b>3</b>

## 1.- PARTE INTRODUCTORIA:

1.1.- Presentación

1.2.- Introducción

1.2.1.- Objetivos del manual

1.2.2.- Alcance

1.2.3.- Cómo usar el manual

1.2.4.- Revisiones y Recomendaciones 80



# INTRODUCCIÓN

- ✓ Presentación del documento
- ✓ Puede incluir un saludo del gerente general o del área
- ✓ Presenta:
  - Alcance
  - Objetivos
  - Propósitos
  - Vigencia

CASA DE UCO VINEYARDS & WINE RESORT

## **BIENVENIDO A UCO SPA**

Es un honor para nosotros poder darte la bienvenida a nuestro staff. Estamos ansiosos que en Casa de Uco puedas adquirir nuevos conocimientos para seguir creciendo de forma personal y profesionalmente.

Es nuestro deseo que en esta nueva etapa puedas desempeñar sus tareas con orgullo y dedicación, manteniendo siempre una actitud proactiva y respetuosa para consigo mismo como para tus compañeros y superiores.

Con el fin de brindarte información acerca de los servicios que ofrecemos y de las condiciones de empleo, te hacemos entrega del presente manual para que lo leas y memorices aquella información que necesitarás para que tu desempeño sea óptimo.

XXXXXXX  
Spa Supervisor  
Uco Spa

# MISIÓN

- ✓ Es el motivo o **razón de ser del hotel**
- ✓ Hace referencia a los objetivos, actividades y la manera en la que el hotel opera
- ✓ Se enfoca en el presente
- ✓ En la MISIÓN del hotel queda establecido:
  - Planificaciones
  - Funciones
  - Medios
  - Fines perseguidos
- ✓ Debe ser **MOTIVADORA, CONCRETA, REALISTA y POSIBLE**
- ✓ Es un propósito, responde a: **¿Qué se supone que hace el hotel?**
- ✓ Enuncia a **¿Qué huéspedes sirve? ¿Qué necesidades satisface? ¿Qué tipo de producto/servicios ofrece?**

# MISIÓN

Ejemplo:

**MISION :** Satisfacer las necesidades de nuestros clientes y huéspedes superando sus expectativas, brindándoles productos y servicios de calidad y amigables con el medio ambiente a través de nuestros colaboradores. Aportar al desarrollo económico y turístico de la Región mediante nuestro compromiso de excelencia e innovación, generando a nuestros accionistas un crecimiento continuo y sostenible año tras año.

# VISIÓN

- ✓ Es el **objetivo a futuro** del hotel
- ✓ A **dónde quiere llegar**, a qué aspira
- ✓ Es creada por los fundadores del hotel
- ✓ **Puede cambiar** a medida que el hotel muta
- ✓ La operación del hotel gira entorno a su visión, a la meta a la que aspira
- ✓ Una vez alcanzado el objetivo, puede ser reemplazada por una nueva

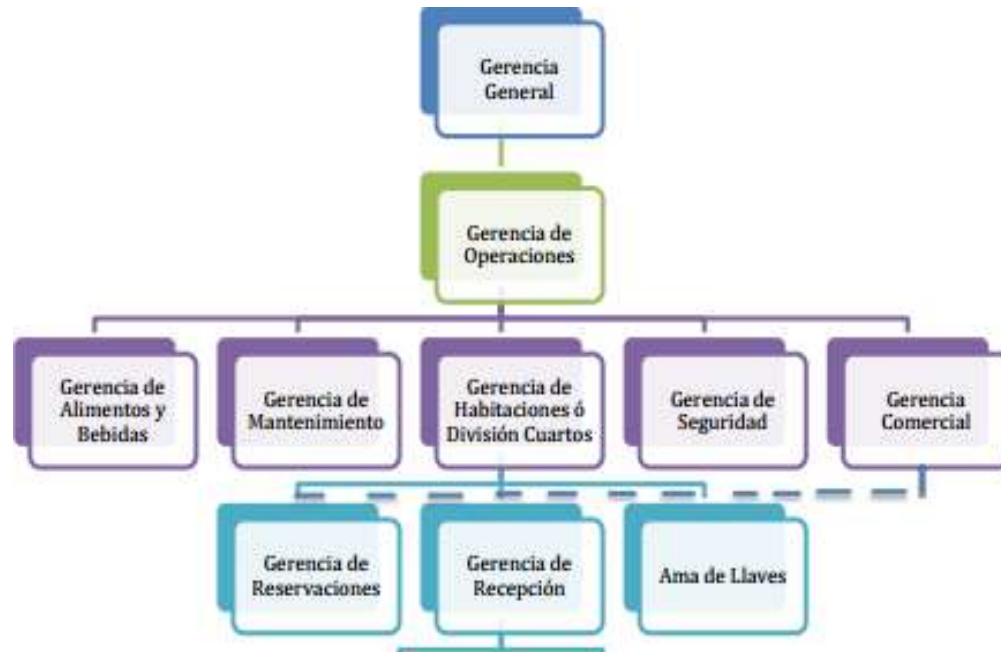
# VISIÓN

Ejemplo:

**VISION** : Ser reconocido para el año 2019, como el Hotel líder en el triángulo del Café, siendo la mejor opción para la realización de eventos, congresos, y convenciones, y a su vez la mejor opción para su descanso y diversión en el Quindío. Teniendo en cuenta el desarrollo sostenible a través de los procesos ambientales, asegurando estabilidad laboral a nuestros colaboradores, generando empleo en la región y manteniendo altos estándares de calidad en la prestación del servicio.

# ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

- ✓ Muestra el organigrama del hotel = representación gráfica de la estructura
- ✓ Refleja la descripción de las diferentes áreas, su respectiva relación y niveles jerárquicos



# POLÍTICAS & PROCEDIMIENTOS GENERALES

- ✓ Enuncia las políticas y procedimientos que competen a todo el hotel
- ✓ Reflejan normas generales independientes al puesto de trabajo
- ✓ Son impartidas a todo el hotel sin excepción

Ejemplos: Apariencia personal, manejo de quejas, atención telefónica

# ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL SECTOR

- ✓ Muestra el organigrama del departamento específico
- ✓ Refleja la descripción de los puestos dentro de un mismo sector, su respectiva relación y niveles jerárquicos
- ✓ Menciona el objetivo del área y la importancia del rol dentro del hotel





# PERFIL DE PUESTOS

- ✓ Es el documento que describe las características para un determinado puesto de trabajo, los requisitos y las actitudes para que una persona ocupe dicho puesto.
- ✓ Se compone de varios datos.
- ✓ Beneficios: facilita la contratación, promoción interna y evaluación del capital humano.

## PUESTO: Team Leader (Maître)

CARACTERÍSTICAS	IMPRESINDIBLE	DESEABLE
Género	Indistinto	Masculino
Edad	Menor de 50	Entre 30 y 40
Apariencia Física	Buena presencia	Excelente presencia
Estudios Cursados	Título a nivel universitario en gastronomía y/o gestión hotelera	Maestrías, cursos en el exterior, título de sommelier
Experiencia Laboral	5 años	Más de 5 años
Idiomas	Inglés, portugués	Inglés, portugués, francés etc.
Características personales y habilidades	Buen trato, liderazgo, capacidad de cumplir objetivos	Creatividad, participación, capacidad de formación, predisposición
Otros conocimientos	Servicio, maridaje, protocolo, bebidas.	Nivel avanzado de cultura general

## ASPECTOS GENERALES

Área de trabajo	Salón
Responsable ante	Gerente General
Responsable por	Team Leader Jr.; Camareros; Runners
Carga horaria	8 Hs.
Alcance + objetivos	Hacer funcionar el sector a la perfección

# DESCRIPTIVO DE FUNCIONES

- ✓ Es parte del perfil de puesto.
- ✓ Detalla las tareas y responsabilidades de cada puesto de trabajo.

## TAREAS & RESPONSABILIDADES

- Es responsable del cuidado y mantenimiento de las habitaciones, así como de las distintas áreas públicas.
- Se ocupa de la limpieza profunda de las habitaciones y las áreas públicas.
- Es responsable de conocer el correcto uso de los elementos de trabajo.
- Debe estar atento a las necesidades de los huéspedes, así como registrar sus preferencias.
- Se ocupa diariamente de enviar todo lo que sea necesario a la lavandería, así como de procesar lo que quede en la estancia.
- Al finalizar cada turno de trabajo, debe dejar la blanquería limpia y correctamente ordenados.
- Al finalizar cada turno debe dejar el material de trabajo limpio y perfectamente ordenado.

# POLÍTICAS & PROCEDIMIENTOS

- ✓ En este capítulo, se compilan todas las P&P previamente establecidos, específicos del sector.
- ✓ Cada actividad / responsabilidad del área, se documenta con un procedimiento que a su vez, está enmarcado bajo una política y un propósito

¡Recordemos!

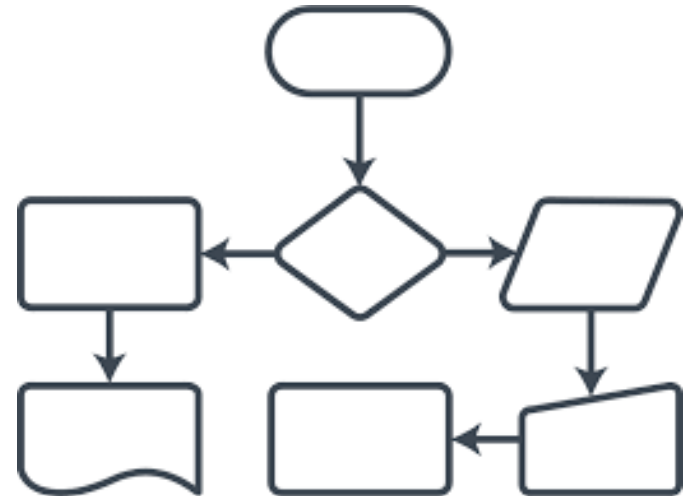


- ✓ **POLÍTICA:** es el **lineamiento** o directriz divulgada por el nivel jerárquico del hotel que contempla normas y responsabilidades.
- ✓ **PROPÓSITO:** es la **razón de ser** de la política.
- ✓ **PROCEDIMIENTO:** **secuencia de pasos fijos sistemáticos** que deben realizarse de la misma forma para obtener un resultado eficaz y consistente.

“El Procedimiento debe ser **SENCILLO** pero **CLARO** y especificar la **FRECUENCIA** de aplicación, **RESPONSABLE** y **ÁREAS INVOLUCRADAS**”

## DIAGRAMA DE FLUJO

- ✓ Todo Procedimiento puede ser ilustrado con un para facilitar su comprensión
- ✓ Representa la secuencia por medio de símbolos y relaciones
- ✓ Expresa graficamente as distintas actividades que componen el procedimiento, estableciendo una secuencia cronológica



# PLANILLAS & FORMULARIOS

- ✓ Es esencial incluir dentro del manual P&F, todas las planillas y formularios empleados en los procedimientos descriptos
- ✓ Herramientas adicionales que facilitan la implementación del procedimiento
- ✓ Existen diversos formatos y cumplen con la función de **CONTROL**

**Ejemplos:** *planillas de control de stock, formulario de entrega de uniforme a nuevo personal, planilla de confidencialidad del empleado, check list de reposición de minibar*

# GLOSARIO DE TÉRMINOS

- ✓ Recopilación de definiciones incluidas en el manual, ordenado alfabéticamente
- ✓ Es necesario incluir todos los términos específicos del área (aunque parezcan básicos)

GLOSARIO TERMINOS HOTELEROS - IDATUR - PROF. JUAN CARLOS VICTORIA

## GLOSARIO DE TERMINOS TECNICOS RECEPCION

**Asignación de tarifa:** obedece a un convenio previamente definido ó fue producto de una negociación en el momento de la toma de la reserva, en cuyo caso a la llegada del huésped ya se tiene asignada. En el caso de los pasajeros que llegan sin reserva, la tarifa se asigna en el momento de su llegada al hotel.

**Asignación de habitación:** éste proceso se hace efectivo en el instante en que el huésped recibe la llave o tarjeta de acceso a la misma. Si el huésped hizo reserva, el recepcionista procede a ubicar el récord de la misma, verificar su información y asignar la habitación. Si ésta se encuentra prebloqueada, asigna la que se ha definido, de lo contrario asigna una nueva.

**Bloqueo :** El proceso mediante el cual se preasigna una habitación a un huésped que tiene su reserva para el día. Este procedimiento se realiza antes de la llegada del huésped con la información contenida en la reserva. Se diligencia el "slip de información" provisional en cartulina donde se registra el nombre del huésped, el número de la habitación que se está preasignando y el nombre de la empresa que solicitó la reserva si se hizo a través de este medio. Cuando se trata de grupos, es aconsejable usar cartulinas de un mismo color por cada grupo, con el fin de facilitar la identificación visual. La cartulina así diligenciada, se ubica en el compartimiento rack de Habitaciones, de acuerdo al número de habitación que le corresponde.

**Cambio de Habitación:** Este procedimiento se realiza cuando por cualquier motivo es necesario trasladar de habitación a un huésped, se debe elaborar el formato "nota cambio de habitación" digitar la información en el sistema e informar a las áreas interesadas como: ama de llaves, room service, -lavandería, etc.

# REDACCION EFECTIVA DEL MANUAL DE P&P





# TIPS DE REDACCION

- ✓ Definir la estructura del manual
- ✓ Definir si se elaborará un solo manual para el hotel o uno por área
- ✓ Identificar a los usuarios del manual para utilizar lenguaje y contenidos correctos
- ✓ Identificar todos los procesos necesarios para el correcto funcionamiento del hotel
- ✓ Redactar el manual en manera:

AGIL – DINÁMICA – CORRECTA –ACCESIBLE

- ✓ Ilustrar con fotografías y gráficos / flujogramas (es más ágil mostrar imágenes sobre la preparación de una pizza que un recetario de 5 hojas)
- ✓ Mantener actualizado el manual. Revisar los procedimientos al menos 1 vez al año

# REDACCION CORRECTA DE UNA POLITICA

- ✓ Tiempo y conjugación del verbo: **INFINITO**
- ✓ Los verbos de las políticas siempre indican **COMPROMISO**
- ✓ Si no lo indican se convierten en **FUNCIONES**

**Ejemplo:** Asegurar, Brindar, Garantizar, Promover, etc.

*“La Política de Recursos Humanos del Hotel XXX es **promover** a los colaboradores que presenten el perfil y los requisitos para una posición vacante en la organización antes de efectuar una búsqueda externa”*

# REDACCION CORRECTA DE UN PROCEDIMIENTO

- ✓ Tiempo y conjugación del verbo: **INFINITO / IMPERATIVO**
- ✓ Los verbos de los procedimientos siempre indican una **INSTRUCCIÓN**
- ✓ Debe optarse por un tiempo verbal unificado y utilizado durante todos los procedimientos

**Ejemplo:** Colocar/Coloque; Setear/Setee, Ubicar/Ubique

1. *Colocar el individual a un centímetro del borde de la mesa...*
2. *Ubicar la servilleta en el centro del individual..*

# ESTRUCTURA DE PARRAFOS

- ✓ Oraciones cortas, simples y coherentes entre sí
- ✓ Oraciones efectivas de transición y de conclusión
- ✓ Párrafos efectivos con: Introducción, desarrollo y cierre
- ✓ Uso de conectores

# PRESTAR ATENCIÓN A LA GRAMÁTICA Y A LA ORTOGRAFÍA



# ¿CÓMO DEBE SER LA REDACCION EFECTIVA?

Tener claro:

REDACCION = COMUNICACIÓN

- ¿Quién es el receptor?
- ¿Qué quiero comunicar?



“Comunicamos de ser humano a ser humano”

# LENGUAJE APROPIADO PARA LA REDACCIÓN

Las cinco C's  
de la comunicación escrita



CONCISA – COMPLETA – CONCRETA – CORRECTA - COHERENTE

## LAS 7 CLAVES PARA LA ESCRITURA DEL MANUAL DE P&P

- ① Hacer una lectura del texto en clave de comunicación: ¿a quién se dirige?, ¿qué busca el receptor?, ¿cuánto tiempo le dedicará?
- ② Revisar la estructura: ¿responde a los contenidos del manual?
- ③ Corregir la sintaxis, estructurando las frases de manera coherente
- ④ Verificar la correcta utilización de los verbos
- ⑤ Regla de Ockham: "si puedes decir una cosa en 2 palabras, no la digas en 4"
- ⑥ Revisar la precisión del vocabulario: tecnicismos, sinónimos, conectores
- ⑦ Estilo del texto: verificar que todo el manual se encuentre escrito en el mismo estilo



## Siempre que no sea estrictamente necesario...

- Lo demasiado extenso aburre.
- Lo demasiado técnico confunde.
- Lo demasiado breve despista.
- La mala ortografía perturba.
- Los errores gramaticales o sintácticos horrorizan.

# IMPLEMENTACION DEL MANUAL EN EL HOTEL



## GRAN DESAFIO

Del profesional que desea formalizar los procesos y las funciones dentro del hotel es que los manuales de **apliquen** y que no quede guardado en un cajón sin ser utilizado.

La **correcta implementación** de los manuales generará **resultados positivos + crecimiento** para el hotel.

# ASPECTOS PARA LA IMPLEMENTACION EXITOSA DEL MANUAL

## 1. Aplicar el procedimiento de implementación

- ✓ Debemos contar con un procedimiento paso a paso
- ✓ Planificar el proceso de implementación
- ✓ Armar un cronograma y respetarlo para lograr el éxito de la implementación

## 2. Definir cuáles son las barreras para la implementación

- ✓ Van a encontrarse con obstáculos = Resistencia al Cambio
- ✓ Colaboradores que no van a querer adherirse o van a tratar de objetar la formalización de las actividades que están intentando implementar
- ✓ Fundamental = mantener la calma
- ✓ Observas aquellos puntos en los que no están de acuerdo y si son coherentes, transmitir a la alta gerencia

### 3. Considerar los métodos para la implementación

- ✓ **Método presencial:** a través de grupos por áreas
- ✓ **Método personal:** implementación one to one (persona a persona)
- ✓ **Método jornada:** donde se reúne a todo el hotel en un evento especial y se realiza toda la implementación

## 4. Establecer el involucramiento de la Alta Gerencia

- ✓ Debe ser del 100%
- ✓ La presencia de directores o gerentes en el momento de la implementación es fundamental porque da un gran respaldo al responsable de cada manual.

## 5. El Responsable de la elaboración debe sentirse un Implementador

- ✓ Debe ser un buen presentador de la propuesta
- ✓ Un buen comunicador = transmitir en forma sencilla, clara, contundente y seguro
- ✓ No debe haber ambigüedades
- ✓ Debe demostrar seguridad que estas soluciones realmente van a aportar resultados positivos dentro del hotel



## 6. Mejorar la implementación

- ✓ A través de la mejora continua
- ✓ La implementación puede sufrir con el tiempo, necesidades de ser modificada
- ✓ Se debe poder compartir con la alta gerencia, los cambios detectados y que deben ser realizados en el campo de acción

“La sola implementación del manual no es suficiente  
Debe hacerse un seguimiento continuo que puede durar semanas o meses  
dependiendo de la cultura y el clima organizacional del hotel”

# IMPLEMENTACION = COMUNICACIÓN EFICAZ



# COMUNICACIÓN EFICAZ

- ✓ Aspecto fundamental para la correcta implementación del manual
- ✓ Capital humano = 1er publico a considerar ya que sustenta el negocio
- ✓ Objetivo: Transmitir el contenido teórico-técnico del manual, motivar y capacitar

# BENEFICIOS COMUNICACIÓN EFICAZ

- ✓ Mejora la efectividad de la implementación de las P&P como del manual en general.
- ✓ Mantiene al staff capacitado sobre los procesos necesarios para la operación exitosa del hotel.
- ✓ Agiliza la resolución de problemas.
- ✓ Permite velocidad de respuestas ante posibles cambios en el hotel.
- ✓ Promueve confianza y mejora las relaciones interpersonales del equipo.
- ✓ Da sentido de pertenencia al hotel.

# MALA COMUNICACION



Perdidas de  
dinero



Bajo  
rendimiento



Enojo  
generalizado



# ¿CÓMO DEBE SER LA COMUNICACIÓN EFICAZ DE LA IMPLEMENTACION?

- ✓ Sencilla
- ✓ Concreta
- ✓ Comprensible
- ✓ Pertinente
- ✓ Creible
- ✓ Determinante
- ✓ Adecuada al público al que comunico

# IMPLEMENTACION EXITOSA = FORMACION DE EQUIPO DE TRABAJO

- ✓ Cada miembro del hotel es un referente para el huésped
- ✓ Se logra consistencia
- ✓ Mejora la imagen del hotel
- ✓ Aumenta la productividad individual y la del equipo de trabajo





# PROHIBIDO OLVIDAR

- ✓ Imposible alcanzar la Excelencia sin los **procedimientos validados por los estándares y comunicados correctamente** a todos los colaboradores

## MANUALES DE P&P

- ✓ Son un **MEDIO** para alcanzar un **RESULTADO** específico, **UNA HERRAMIENTA**

Relatora: Lic. Romina F. Nicolino

Directora de Estrategia & Innovación en AQUA Spa Consulting

Directora de Branding & Membresías en We Collection

Editora en [www.magazinewellness.com](http://www.magazinewellness.com)



Proyecto apoyado por



## SESIÓN 1 DE COACHING INDIVIDUAL

Duración: 3 horas

La primera sesión de *Coaching* da inicio al ciclo de 5 sesiones que se realizan de forma mensual y que constituyen una variable fundamental de la metodología. Estas consisten en la incorporación de un Consultor que acompañará al participante principal durante los primeros 5 meses del programa, en torno a aplicar los conocimientos de los Talleres de Armado de Manuales a la realidad específica de la propiedad.

La primera sesión se compone de un diagnóstico y posteriormente la entrega de tareas que ayudarán al participante y al consultor a recopilar la información relevante que será analizada de forma conjunta durante las próximas sesiones del programa. Los datos recolectados en esta fase ayudarán a desarrollar con una mayor personalización los planes de acción de cada sesión y a entregar recomendaciones pertinentes al tipo de establecimiento y sus problemáticas específicas.

A lo largo del capítulo, se detallan cada uno de los ítems que componen la **Sesión 1 de Coaching Individual**. Este documento entrega una guía para el desarrollo de la sesión incluyendo la duración recomendada para cada sección. Contiene diversos espacios que permiten apuntar y/o destacar información importante. Las sesiones pueden ser grabadas para un mejor registro de los temas tratados.

### 1. **Introducción del Programa:**

Duración: 15 minutos.

El *Coach* o consultor entrega una introducción del programa, explicando las fases y objetivos propuestos al comienzo de este documento (Capítulo Introducción). Se revisa el calendario y se acuerdan las fechas en las que se desarrollarán las distintas actividades.

El participante asume la responsabilidad de "líder" en este proceso de cambio y será quien encabezará las actividades que se realizarán durante el programa. Las intervenciones en terreno necesarias serán estrictamente llevadas a cabo por el participante, el *coach* o consultor no interviene en la organización de forma directa.

Comentarios:

## 2. **Presentación del Hotel:**

Duración: 30 minutos.

En esta sección se describe el producto hotelero, enumerando los datos que facilitan la comprensión del hotel como un producto comercializable:

- a. Número de habitaciones y tipos.

- b. Servicios ofrecidos y su capacidad. Se requiere ser específicos y detallados. Por ejemplo: mencionar si el establecimiento cuenta con salones, wifi, *room service*, desayuno incluido, sala de reuniones, eventos, entre otros. Indicar la capacidad de cada uno.

- c. Horarios de funcionamiento de cada uno de los servicios y áreas que los componen.

--

- d. Otros datos relevantes que permitan conocer en profundidad la propiedad y su actividad.

--

### 3. **Segmentación y Ventas:**

Duración: 20 minutos.

Identificar el comportamiento de los clientes:

- a. Proporción de huéspedes por canal de reserva.

Canal	Porcentaje (%)
OTAs	
Directo	
Tour Operador	
Otros (especificar)	

- b. Definición de porcentajes de llegadas con motivo de turistas y clientes corporativos.

Tipo de Cliente	Porcentaje (%)
Turismo	
Negocio	
Otro (especificar)	

- c. Se agregan en esta sección otros comentarios sobre la planificación y el comportamiento de la estrategia comercial utilizada en la actualidad.

#### 4. **Calidad percibida:**

Duración: 25 minutos.

Este tipo de calidad corresponde a la percibida por el huésped, que puede diferir con aquella que observan los colaboradores, gerentes, entre otros. Este indicador es distinto al real, ya que es subjetivo y depende de la opinión de la persona que vive la experiencia del servicio. La importancia de monitorear este aspecto es detectar cómo los esfuerzos por crear buenas experiencias se reciben por parte de los clientes y actuar oportunamente en la creación de planes de acción en torno a la mejora continua.

A continuación, describir las metodologías conocidas y/o utilizadas por el Hotel para recopilar información de la opinión del huésped.

En esta sección se incluyen dos tareas que permitirán entender mejor esta temática en la próxima sesión.

**Tarea 1: Registro de Incidentes y Éxitos**

**Durante 1 semana (7 días seguidos) confeccionar un registro de incidentes y éxitos para todas las áreas y departamentos del Hotel. En él se anotan todos los percances sucedidos tanto por parte de los huéspedes como a nivel organizacional. Adicionalmente, listar los logros en estas áreas y aquellas prácticas que funcionan bien. Clasificar cada uno de estos acontecimientos según su origen: si son causa del diseño de producto, comportamiento u organización.**

***Se adjunta apoyo con formato al finalizar el capítulo en la sección “Recursos para Tareas”.***

A continuación, algunos ejemplos:

<b>I=Incidente / E=Éxito</b>	<b>Fecha</b>	<b>Descripción</b>	<b>Organización / Comportamiento / Diseño de Producto</b>
E	11/07/2018	Nuevo químico utilizado para las ventas funciona mejor que el anterior.	Organización
E	13/07/2018	Huésped dejó un buen comentario en Internet respecto a la amabilidad de la recepcionista María Cecilia López.	Comportamiento

I	13/07/2018	Aspiradora del segundo piso dejó de funcionar.	Organización
---	------------	--	--------------

El objetivo es detectar aquellas prácticas que son mejorables y las que funcionan bien y que se deseen perpetuar al constituir el sello único del Hotel y permiten entregar satisfacción al huésped.

## **Tarea 2: Revisión de Comentarios**

**Consolidar 100 opiniones, puntaje actual y puntaje promedio de los últimos 3 meses en las OTAs o sistema de encuesta que se utilice. Se debe cuidar de no exceder el rango de tiempo propuesto ya que sesgaría el análisis.**

### **5. Propuesta Única de Ventas:**

Duración: 10 minutos.

Con toda la información recopilada se formula, si no está definida, la Propuesta Única de Venta.

Propuesta Única de Venta: Es una frase breve, conocida por toda la organización que define en una oración aquellos factores y beneficios únicos que diferencian a la organización de la competencia.

¿Cómo definir correctamente la Propuesta Única de venta?

Primero: Identificar y describir al consumidor. Rasgos como la edad, poder adquisitivo, dónde vive y cuándo requiere los servicios que ofrece el Hotel. Se puede hacer una descripción más detallada para poder entender por qué un cliente elige los servicios.

Segundo: Reconocer cuáles son las propuestas de la competencia del Hotel. Repasar brevemente sus debilidades y fortalezas, y cómo se comparan con el resto del set competitivo.

Tercero: Identificar por qué los clientes vuelven a ocupar los servicios del Hotel, qué es lo que se ofrece que constituye un valor agregado para los huéspedes.

(<https://es.shopify.com/enciclopedia/propuesta-unica-de-venta>)



A continuación, escribir la propuesta única de ventas del Hotel:

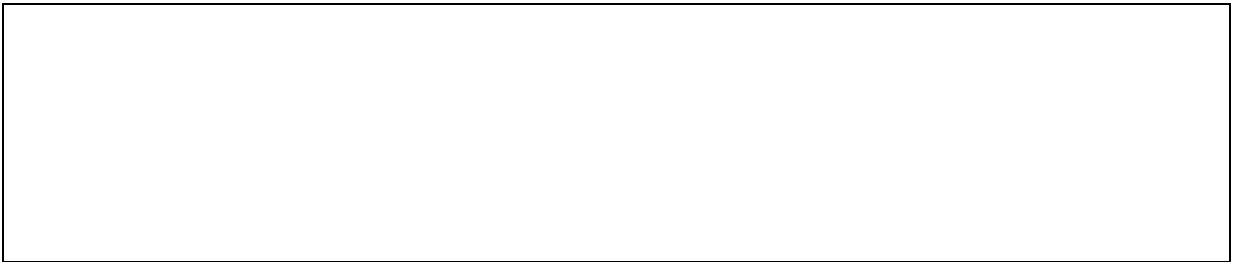
**6. Recursos Humanos:**

Duración: 25 minutos.

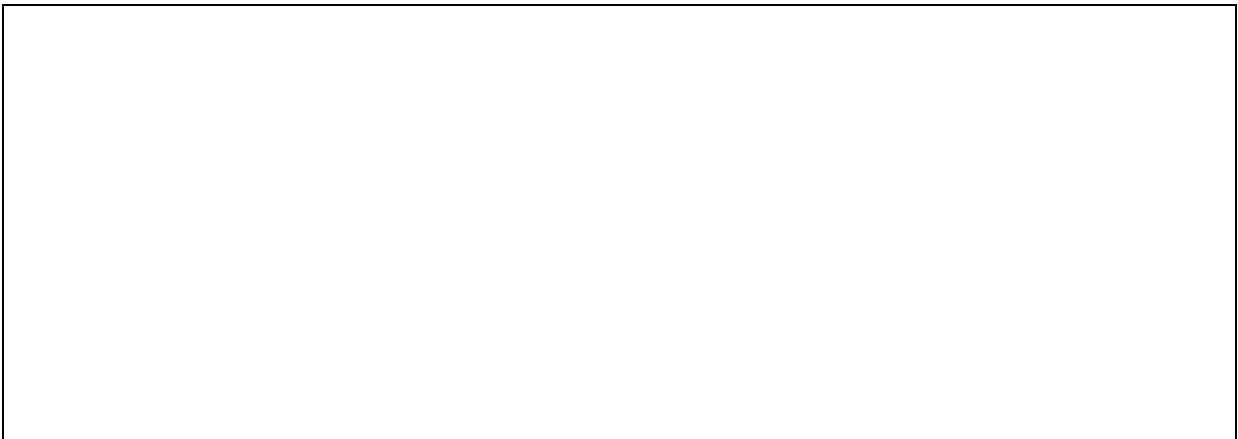
En esta sección, el participante hace una descripción de la organización y de las áreas de servicio. Incluye una presentación breve del organigrama, número de personas que trabajan en cada área y comportamiento de la rotación de personal. El objetivo es crear una noción de la estructura del hotel en torno a los procesos y jerarquías. Para generar un registro de lo conversado, completar los siguientes cuadros con la información:

Descripción del Organigrama con las áreas y número de personas que integran la organización, distinguiendo el personal temporal del fijo:

Otros comentarios respecto a las características y comportamientos de la organización, por ejemplo: rotación, rango etario, características educacionales, entre otros.



Descripción de los circuitos de comunicación, encuestas de clima laboral y otros conductos utilizados para la expresión del equipo.



Finalmente, describir actividades en torno al desarrollo laboral y personal de los trabajadores, por ejemplo, eventos, fiestas, celebraciones, procesos de inducción de nuevos colaboradores, capacitaciones, entre otros.



Este programa se enfoca en el desarrollo de aportes para la organización y la implantación de nuevos procesos en torno a la estandarización del servicio y gestión de la experiencia del huésped. Para una correcta implementación de cambios y nuevos procedimientos, es necesario tener presente algunos conceptos y condiciones para una correcta ejecución de las nuevas herramientas a desarrollar. Para ello la **Tarea 3 consiste en realizar la siguiente actividad con el equipo del hotel:**

- **Reunión Inicial:** Reunir a todo el equipo o en grupos, para explicar que la organización se encuentra iniciando un programa para mejorar el funcionamiento. Se comparten con los demás colaboradores los objetivos del plan. En esta instancia el participante del programa toma el liderazgo de este proceso y pide la colaboración de todos.

En esta reunión, el participante debe demostrar liderazgo en el proceso y estar atento a cualquier duda. En esta misma instancia, el participante debe reconocer las reacciones en el equipo en torno a un programa que significará la instauración de nuevos procesos. Se incentiva que el participante detecte las diversas reacciones en el grupo e identifique quienes son entusiastas con los cambios, los neutrales y los que rechazan las iniciativas y no apoyan las reorganizaciones o nuevas herramientas. Es importante reconocer las personalidades para poder conducir a todos hacia la dirección deseada y lograr una exitosa implementación de los nuevos procesos que surgirán durante el programa.

### 7. **Manuales y Herramientas Existentes:**

Duración: 40 minutos.

A continuación, listar los instrumentos disponibles en la organización para la estandarización de procesos y para la inducción del nuevo personal (si los hay). Si hay herramientas al alcance, mostrarlas al coach para diagnóstico y ejemplificar la utilidad u obsolescencia de ellas en el trabajo diario del personal del hotel.

Comentarios:

Para continuar el desarrollo de esta temática, se solicita al participante realizar la siguiente actividad:

**Tarea 4: Revisión de un Manual de Procedimiento o Proceso: Recopilar los manuales, guías formales o informales u otros documentos que se manejen en la organización que sirvan para apoyar el desarrollo de las actividades del lugar.**

**Del material recolectado, revisar el contenido con otras dos personas de la organización: uno/a que haya demostrado una actitud a favor del programa y otro/a que rechace las intenciones de cambio a los procesos. En esta dinámica se revisará en conjunto las herramientas actuales, destacando con colores aquellos procesos/pasos/procedimientos que se encuentren obsoletos y agregar los nuevos (de forma breve y general). La idea es demostrar que el programa es fácil y va a constituir una mejora en la forma en que se opera día a día.**

#### **8. Identificación de brechas:**

Duración: 10 minutos.

En esta sección se repasan nuevamente las brechas de la industria enumeradas en la Introducción. Indicar tres que se apliquen predominantemente a la propiedad:

1. Falta de estandarización que afecta la experiencia del huésped o cliente, que no es homogénea en el mismo establecimiento hotelero.
2. Pobre actitud de servicio (Sensibilidad), es decir, la adecuada disposición del personal en atender correctamente los requerimientos del huésped.
3. Falta de confianza en la entrega del servicio (Seguridad) lo que tiene que ver con que el servicio sea entregado en tiempo y la forma esperados.
4. Usual falta de empatía (cortesía, preocupación, honestidad y las otras habilidades blandas) del personal demostrada en la provisión de cada servicio.
5. Baja preparación profesional, conocimiento y capacidades técnicas de los empleados, es decir, el aspecto más tangible dentro del desempeño de labores del personal.

6. Baja confiabilidad percibida (cumplimiento de promesas) del establecimiento hotelero, se refiere a las expectativas generadas en el huésped o cliente por el boca a boca y/o comunicaciones previas a la prestación del servicio y cómo dichas expectativas son satisfechas por parte del establecimiento y su personal.

Esta actividad es fundamental para entregar un foco a las sesiones de coaching y establecer prioridades en las actividades.

Selección de 3 brechas, ordenadas según relevancia:

### **7. Plan de acción:**

Duración: 10 minutos.

Recopilación de las tareas asignadas durante la sesión y repaso de cada una en torno a resolver dudas de su implementación.

Finalmente, si alcanza el tiempo, se puede desarrollar una visita por la propiedad y observar la actividad del Hotel.

Comentarios:

## Resumen del Plan de Acción a Corto Plazo

<b>Entregable</b>	<b>Fecha de Entrega</b>	<b>Notas</b>
Tarea 1: Registro de Incidentes y Registro de Éxitos	Fecha de Sesión 2 de <i>Coaching</i>	Incluye todos los aspectos (organización, clientes, equipo, ambiente, entre otros). <b>Plantilla Adjunta en recursos para tareas.</b>
Tarea 2: Consolidación 100 opiniones y puntaje promedio en los 3 últimos meses	Fecha de Sesión 2 de <i>Coaching</i>	Extraer de OTAs u otro sistema de recopilación de opiniones.
Tarea 3: Informar a todo el equipo del proceso	Dentro de 10 días después de la Sesión 1	Reuniones, evento interno (documentar con firma de participantes y minutas/actas).
Tarea 4: Revisar un Manual de Procedimientos (si existe) o un proceso	Fecha de Sesión 2 de <i>Coaching</i>	Etapa 1 de "darse cuenta" – Destacar en color lo que está obsoleto

## **Recursos para Tareas**

Los entregables adjuntos corresponden a la información que se requiere que el participante recopile, para discusión y trabajo en la próxima sesión de *Coaching*.

### **Tarea 1: Registro de Incidentes y Éxitos**

<b>I=Incidente / E=Éxito</b>	<b>Fecha</b>	<b>Descripción</b>	<b>Organización / Comportamiento / Diseño de Producto</b>

<b>I=Incidente / E=Éxito</b>	<b>Fecha</b>	<b>Descripción</b>	<b>Organización / Comportamiento / Diseño de Producto</b>

*(Imprimir más hojas en la versión final, lo suficiente para cubrir una semana)*



## SESIÓN 2 DE COACHING INDIVIDUAL

Duración: 3 horas

Al comienzo de la segunda sesión se reciben las cajas con las encuestas de satisfacción en la entrega del servicio asignadas en la **Tarea 4** de la **Sesión 1 de Coaching** para posteriormente ser tabuladas y hacer entrega de los resultados. A modo de cuidar la confidencialidad de los formularios, estas cajas no se abren por nadie a excepción del Coach y su asistente, quienes serán los responsables de estructurar las respuestas.

A continuación, se detallan cada uno de los ítems que componen la **Sesión 2 de Coaching Individual**, este documento entrega una guía del desarrollo de la sesión y la duración recomendada para cada sección. Contiene diversos espacios que permiten apuntar y/o destacar información importante. Las sesiones pueden ser grabadas para un mejor registro de los temas tratados.

### 1. **Actualización:**

Duración: 15 minutos.

El participante entrega un resumen de lo ocurrido desde la última sesión de *coaching* en la propiedad en las diversas las áreas y temáticas que componen el Hotel y su actividad (ocupación, comportamiento de tarifas, hitos, éxitos, incidentes, remodelaciones, entre otros).

Esta instancia permite conocer en detalle la situación actual de la organización y obliga al participante a analizar al hotel como un todo y a la vez clasificar los detalles relevantes.

A continuación, escribir los aspectos conversados en esta sección:

## 2. Análisis de la Calidad Percibida:

Duración: 30 minutos.

Revisión de la **Tarea 1** y **Tarea 2** de la **Sesión 1 de Coaching**. En esta sección se hacen tres análisis:

Primero:

Según los comentarios recopilados en la **Tarea 2**, se seleccionan 3 aspectos positivos y otros 3 que se pueden mejorar. De esta forma, se da inicio a una fase de “*darse cuenta*” de aquellos protocolos que conviene mantener en la medida que son parte de la propuesta diferenciadora del Hotel, y los que se deben revisar para generar un plan de acción en torno a la mejora continua.

3 aspectos positivos:


3 aspectos por mejorar:


Segundo:

Según la información recopilada en la **Tarea 2**, hacer una comparación del puntaje promedio de los últimos 3 meses con el actual.

Puntaje Promedio de los últimos 3 meses:	
Puntaje actual:	

Este análisis entrega una guía de si el puntaje va en aumento o disminuyendo en el último tiempo, evidenciando la tendencia de la calidad percibida por los huéspedes. Luego, dependiendo de dónde se está extrayendo la información, se analiza desglosando las distintas aristas de evaluación (limpieza, confort, personal, entre otros).

En esta sección se cruzan las conclusiones obtenidas con el análisis hecho en el punto 1, de esta forma se revisa si coinciden las opiniones de los huéspedes con los incidentes/éxitos detectados por la organización.

Conclusiones:

Tercero:

Revisión de calidad a un nivel micro a través de los comentarios sobre comportamientos y producto recopilados en el registro de incidentes y éxitos (**Tarea 1**). Conservar estos apuntes con el objetivo de no perder de vista los éxitos y buenas prácticas para estandarizarlas para no descuidarlas al momento de establecer mejoras en los puntos que no funcionan bien.

Conclusiones:



### **3. Gestión del Cambio**

Duración: 30 minutos.

En este programa se busca mejorar los aspectos relacionados con la estandarización del servicio y la gestión de la experiencia del huésped, esto exige enfocarse en algunas técnicas de manejo de cambios en la organización.


Michael Porter, un académico muy reconocido en temas de estrategia de negocios, economía, consultoría, entre otros, define la ventaja competitiva como el “valor que una empresa logra crear para sus clientes” (Porter, 2008). Además, en un mundo globalizado que cambia constantemente e hipercompetitivo, en donde “los entornos son altamente cambiantes, dinámicos, complejos e impredecibles” (Lloréns Montes, Verdú Jover y García Morales 2006: 393), para desarrollar y mantener ventajas competitivas el día de hoy, las empresas están obligadas a trabajar en la habilidad de la organización para generar nuevas ventajas y en adquirir la capacidad de aprender de forma continua y rápida para aprovechar las oportunidades del mercado (Lloréns Montes y otros 2006: 393).

Durante las sesiones de coaching y el programa, el participante descubrirá prácticas que debe dejar de implementar para dar lugar a otras más actualizadas y acordes con su mercado en torno a mantener el Hotel vigente y valorable para sus huéspedes. En este contexto, se asignó en la **Sesión 1 de Coaching** como **Tarea 3** informar al equipo sobre el programa que se está implementando. Se busca crear una relación de transparencia y confianza con los colaboradores, y medir las reacciones presentes para

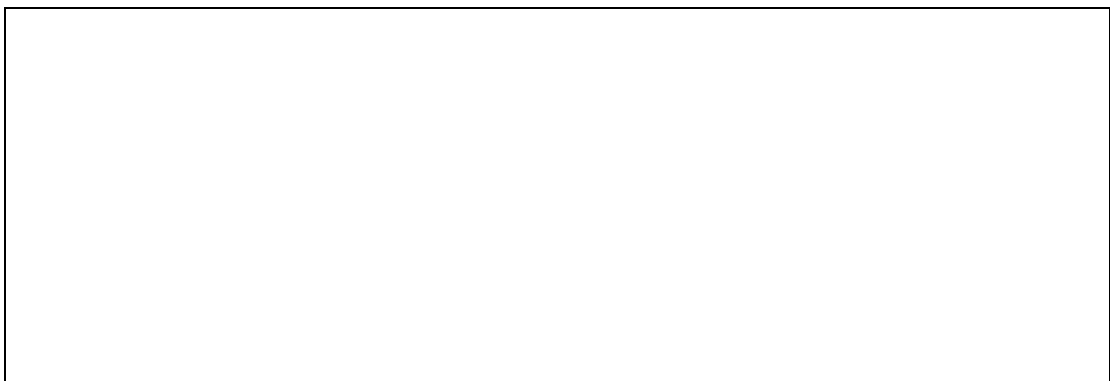
actuar acorde a ellas, con el objetivo de que el proceso de instaurar nuevos protocolos y/o procesos sea exitoso e incluya a todo el equipo humano.

En esta sección de la sesión, el participante comparte con el *coach* de forma detallada la experiencia sobre la/s reunión/es para informar al resto equipo respecto al programa. Se reflexiona en torno a distintos aspectos como:

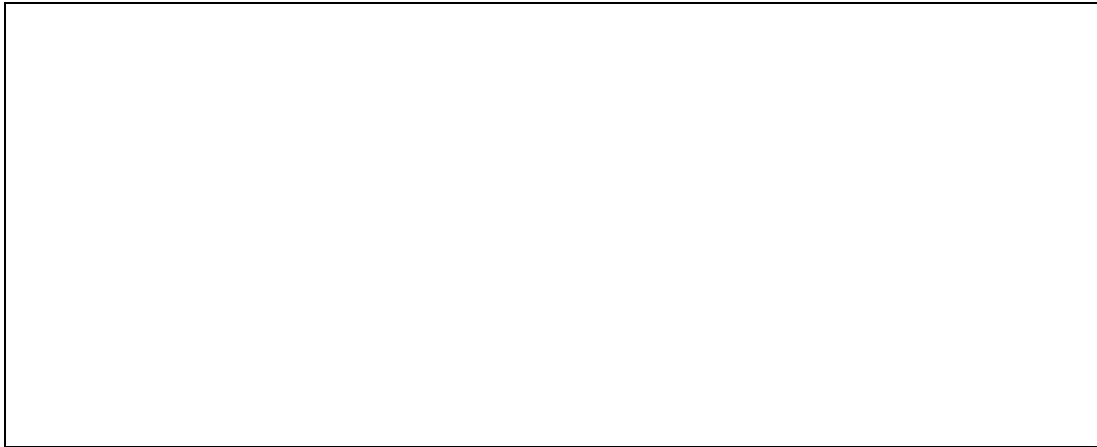
1. La duración de la reunión, hora, uso de material de apoyo, número de asistentes, áreas involucradas y formato de la reunión, es decir, si se realizaron de forma separada según áreas o conjunta.

A large, empty rectangular box with a thin black border, intended for the participant to write their notes for the first point.

2. Reacciones y preguntas surgidas durante la exposición. Se hace un sondeo de la proporción de los promotores, detractores y neutros presentes en el equipo en torno a la idea de implementar nuevas prácticas y detectar puntos de mejora. Establecer conclusiones en torno a la actitud de los colaboradores y aquellos asuntos sensibles o problemáticos para tener en cuenta al momento de implementar el plan de acción y abordar las temáticas.

A large, empty rectangular box with a thin black border, intended for the participant to write their notes for the second point.

3. Descripción de otras situaciones como contratiempos o aprendizajes a partir del desarrollo de esta actividad.



Esta reunión es de especial importancia y tiene como objetivo involucrar a todo el equipo en el proceso de cambio. Cada uno de los miembros de la organización es de suma importancia para lograr el éxito.

#### **4. Procedimientos y Manuales**

Duración: 30 minutos.

En esta sección se conversa sobre las experiencias en torno a la revisión del manual o procedimiento según la actividad planteada en la primera sesión en la **Tarea 5**.

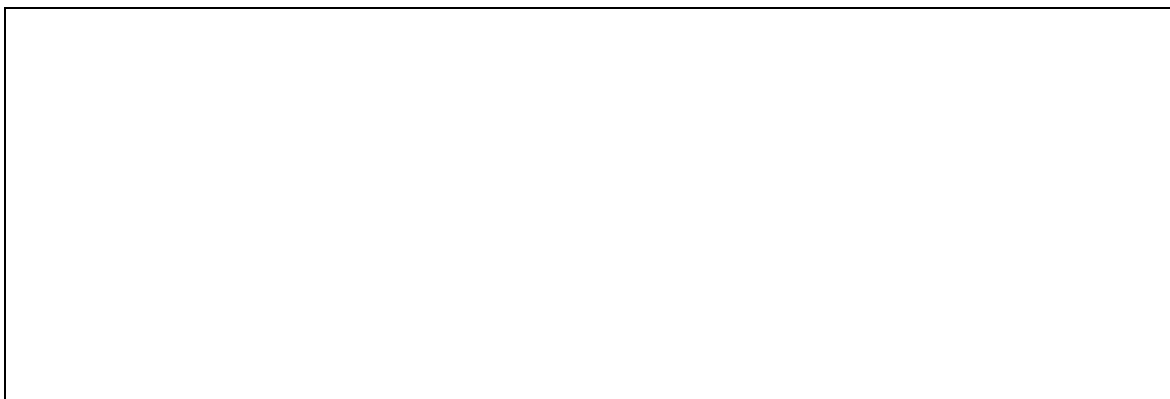
Primero:

Mencionar cuál fue el manual/procedimiento analizado, y qué cargo ocupan los colaboradores que revisaron el documento.



Segundo:

Describir la reacción de los participantes durante la actividad y conclusiones a las cuales se llegaron durante el análisis. Detallar cómo el agente detractor y el promotor llegaron a consensos en torno a la revisión del manual y los cambios de actitud durante la actividad.

A large, empty rectangular box with a thin black border, intended for the user to write their response to the second question.

Tercero:

Recopilación de conclusiones generales y aprendizajes a partir de la dinámica.

A large, empty rectangular box with a thin black border, intended for the user to write their response to the third question.

La información y la retroalimentación que se extrae de esta actividad se deja guardada para tomarla en consideración al momento de avanzar hacia el armado de manuales y de guías de servicios.

## **5. Taller de Armado de Manuales**

Duración: 30 minutos.

A continuación, se repasa lo aprendido en el taller de armado de manuales y se destacan los aspectos importantes a considerar para la elaboración del propio manual al finalizar las sesiones de *coaching*.

Primero:

Rescatar y describir la importancia de 3 conceptos que el participante recuerde del **Taller 1 de Armado de Manuales**.

1.
2.
3.

Segundo:

A continuación, se profundiza en la detección de procesos operativos y procedimientos. La identificación de ambos tipos de acciones será de gran relevancia para el armado de manuales y la planificación de éste.

*Definiciones:*

*Procesos Operativos:* Es todo lo que se hace en un departamento ó área de servicio, de las cuales asume toda la responsabilidad de su ejecución. Por ejemplo, para la Recepción, sus procesos operativos serían:

- (1) Dar la Bienvenida a cada Huésped
- (2) Check In
- (3) Check Out
- (4) Gestión de Reservas

Entre otros.



*Procedimiento:* Son los procesos operativos que necesitan un “paso a paso” determinado. Para poder enseñar estas actividades será necesario un **entrenamiento**.

Por ejemplo, para la Recepción, los procedimientos serán:

(1) Check in:

Paso 1: Tomar los documentos del huésped.

Paso 2: Ingresarlos en el sistema: paso 1.... Paso 2.... Paso 3....., etc...

Paso 3: Generar tarjeta para ingresar a la habitación: paso 1... paso 2....etc.

Entre otros.

Esta identificación es útil para generar un manual de servicios útil para quienes lo ocuparán como guía para su trabajo y facilita detectar la forma en la que se enseñará a los nuevos colaboradores.

**Tarea 6: Seleccionar 1 o 2 departamentos y enumerar todos los procesos operativos. De toda esa lista identificar aquellos que son procedimientos y la frecuencia en la que se ejecutan.**

***Se adjunta apoyo con formato al finalizar el capítulo en la sección “Recursos para Tareas”.***

Tercero:

En esta sección, se recuerda lo repasado en el taller en torno a las políticas y propósitos.

*Definiciones:*

*Política:* Es la directriz de lo que se hace en el Hotel. Aquí se incluye una breve y global lo que se entrega y cómo se entrega.

Por ejemplo:

*Propósito:* La razón de ser, que da sentido a los procesos operativos que se desempeñan en cada una de las áreas de servicio.

Por ejemplo:

**Tarea 7: Definir la política y propósito para todo el Hotel y para cada una de las áreas de servicio que componen el establecimiento.**

***Se adjunta apoyo con formato al finalizar el capítulo en la sección “Recursos para Tareas”.***

Cuarto:

La definición del ADN de una compañía se refiere al establecimiento de directrices y estándares que permiten dotar a la organización de un estilo y

manera de hacer las actividades diarias alineado a la estrategia y el posicionamiento propuesto. Los códigos establecidos serán capaces de influir en la experiencia del huésped a través de la persistencia y constancia en la que se implementan para generar la reputación deseada.

Los puntos básicos de comportamiento son actitudes y conductas que están presentes en la personalidad de cada colaborador o asociado que mantiene contacto con el huésped. Representan el ADN de la compañía y se encuentran alineados a la estrategia desarrollada por la dirección. Para que estas guías sean entendidas por todos los miembros de la organización y proveedores que tengan relación con la experiencia del cliente, deben ser divulgadas de forma clara y efectiva. Además, son presentadas a cada nuevo trabajador la integrar la empresa, de manera de que se sitúa al colaborador desde el primer momento en un contexto claro y se le hace entrega de herramientas para enfrentar de manera deseable al huésped. El objetivo es definir para todo miembro de la organización un marco de acción para afirmar la seguridad y, lograr un auténtico y espontáneo servicio.

**Tarea 8: Definir 10 puntos básicos de comportamiento para el establecimiento.**

***Se adjunta apoyo con formato al finalizar el capítulo en la sección “Recursos para Tareas”.***

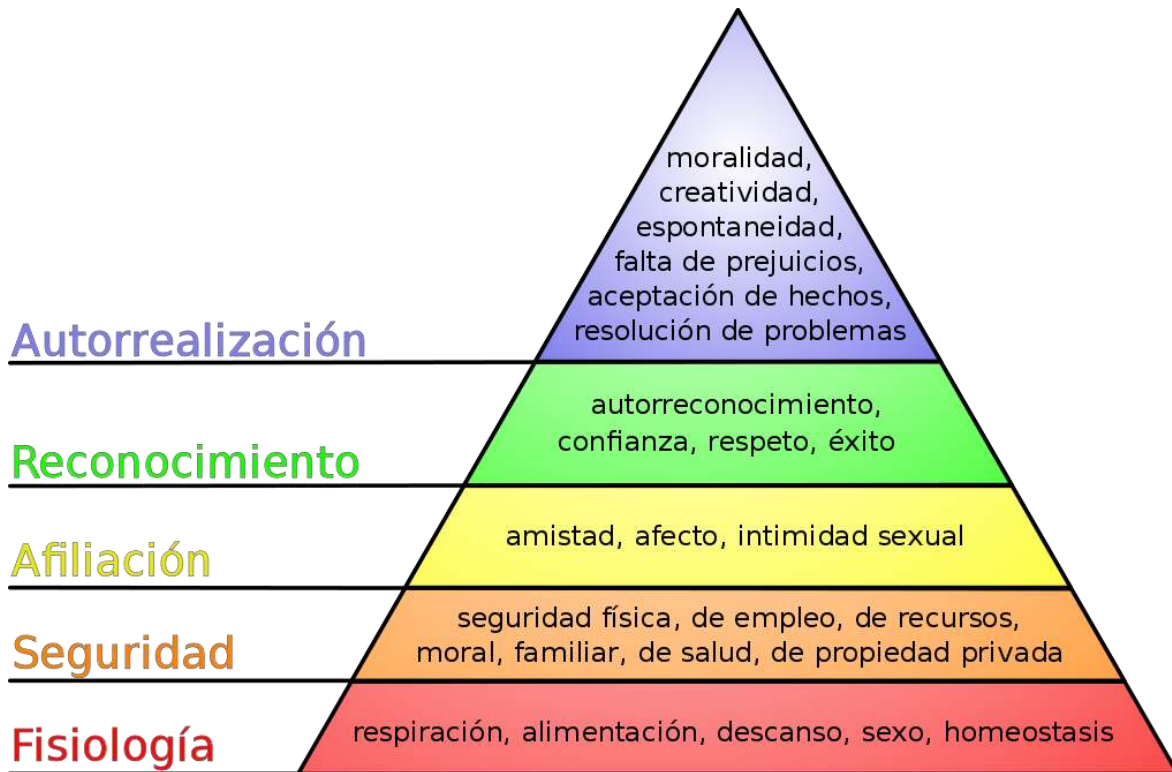
**6. Excelencia en el Servicio**

Duración: 30 minutos.

Esta sección comienza con una definición o descripción del participante de la excelencia de servicio:

Definición Excelencia de Servicio:

Para encontrar claramente la relación entre la excelencia en el servicio y el bienestar de los colaboradores se tomará en consideración la teoría de la pirámide de Maslow creada por el sociólogo Abraham Maslow en torno a las necesidades humanas.



Fuente: [https://es.wikipedia.org/wiki/Pir%C3%A1mide\\_de\\_Maslow](https://es.wikipedia.org/wiki/Pir%C3%A1mide_de_Maslow)

Maslow formula en su teoría un orden de necesidades humanas y defiende que en la medida que se satisfacen las necesidades más básicas (parte inferior de la pirámide), los seres humanos atienden y desarrollan necesidades y deseos más complejos y elevados (parte superior de la pirámide). En torno a la definición entregada y bajo la lógica de la pirámide de Maslow, se reflexiona en torno a las claves para lograr la excelencia de servicio en la organización. Conforme los colaboradores se acercan a la *autorrealización* (último nivel de la pirámide) serán capaces de entregar mejores niveles de servicio. Es por ello, que deben crearse protocolos y otros procesos para asegurar que los colaboradores logren el más alto nivel, de este modo, puedan traspasar esa satisfacción a los clientes.

En conclusión, trabajamos en la calidad en torno al desarrollo del capital humano que permite la entrega del servicio.

Comentarios y reflexiones:

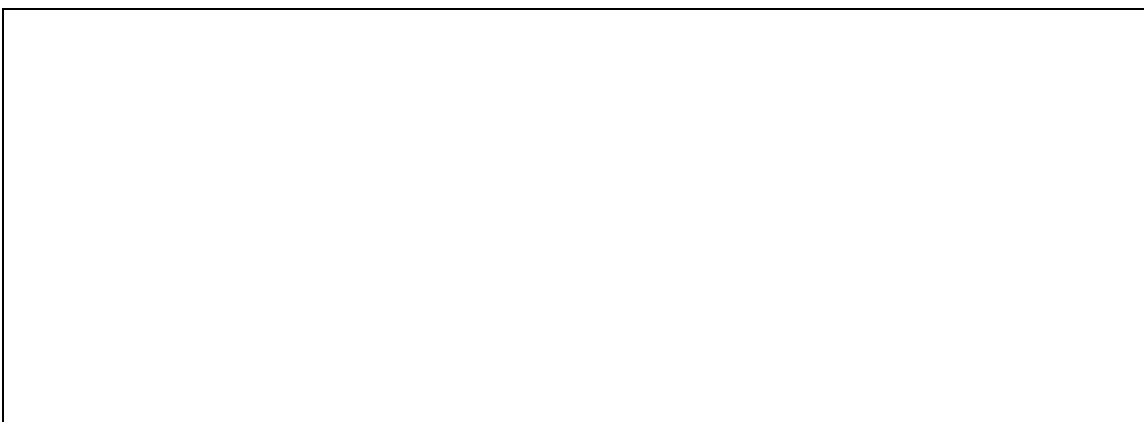


**1. Plan de acción:**

Duración: 15 minutos.

Recopilación de las tareas asignadas durante la sesión y repaso de cada una en torno a resolver dudas de su implementación.

Comentarios:



## Resumen del Plan de Acción a Corto Plazo

<b>Entregable</b>	<b>Fecha de Entrega</b>	<b>Notas</b>
<u>Tarea 6:</u> Definición de Procesos Operativos	Fecha de Sesión 3 de <i>Coaching</i>	Para 1 o 2 departamentos/áreas de servicio.
<u>Tarea 7:</u> Política y Propósito	Fecha de Sesión 3 de <i>Coaching</i>	Para el Hotel en general y para cada área de servicio.
<u>Tarea 8:</u> 10 Puntos de Comportamiento	Fecha de Sesión 3 de <i>Coaching</i>	Simples y sólo de comportamiento.

## **Recursos para Tareas**

Los entregables adjuntos corresponden a la información que se requiere que el participante recopile, para discusión y trabajo en la próxima sesión de *Coaching*.

### **Tarea 6: Definición de Procesos Operativos**

preparar una lista de los **procesos operativos** de cada área. Los **procesos operativos** son todas las tareas que desempeña un área para cumplir su propósito. Hay que incluir tanto aquellas que se hacen cada vez como las que se ejecutan con menor frecuencia.

Un ejemplo mencionado en la sesión es:

Procesos Operativos de la Recepción:

1. Dar la bienvenida.
  2. Hacer Check-In
- etc. (*Definición de tareas*)

A continuación, elegir mínimo 2 áreas (si quiere completar más puede agregarlas en las siguientes páginas), rellenar el propósito definido y una lista con los procesos operativos e indicando la frecuencia con la que se desempeña cada uno y si necesita o no un procedimiento.

AREA:

PROPÓSITO:

PROCESOS OPERATIVOS:

FRECUENCIA:

¿NECESITA O NO UN  
PROCEDIMIENTO?

AREA:

PROPÓSITO:

PROCESOS OPERATIVOS:

FRECUENCIA:

¿NECESITA O NO UN  
PROCEDIMIENTO?



## Tarea 7: Política y Propósito

### Definición de Política de la Propiedad:

La política es lo que se entrega y cómo se entrega.

Ejemplo utilizado en la sesión: La Cama: La política es entregar una cama en buen estado (*lo que se entrega*), hecha profesionalmente (*cómo se entrega*).

A continuación, definir la Política:

Esta información es formulada en palabras simples, con el objetivo de que sea comprendido y divulgado con claridad por toda la organización.

### Definición de Propósito de la Propiedad:

El Propósito es la razón de ser.

Ejemplo: La Cama: La política es entregar una cama en buen estado (*lo que se entrega*), hecha profesionalmente (*cómo se entrega*). El propósito es: que el cliente se sienta bien y le dé gusto descansar en la cama (*razón de ser*).

A continuación, definir el propósito de la propiedad:

Esta información es formulada en palabras simples, con el objetivo de que sea comprendido y divulgado con claridad por toda la organización.

A continuación, definir para todas las áreas la política y su propósito.

AREA:
POLÍTICA:
PROPÓSITO:

AREA:
POLÍTICA:
PROPÓSITO:

AREA:
POLÍTICA:
PROPÓSITO:

AREA:
POLÍTICA:
PROPÓSITO:

AREA:

POLÍTICA:

PROPÓSITO:

AREA:

POLÍTICA:

PROPÓSITO:

AREA:

POLÍTICA:

PROPÓSITO:

AREA:

POLÍTICA:

PROPÓSITO:

AREA:

POLÍTICA:

PROPÓSITO:

AREA:

POLÍTICA:

PROPÓSITO:

AREA:

POLÍTICA:

PROPÓSITO:

AREA:

POLÍTICA:

PROPÓSITO:

### **Tarea 8: 10 Puntos de Comportamiento**

Esta tarea consiste en reunirse con distintas personas de la organización y recolectar entre 5 (mínimo) y 10 (máximo) puntos básicos de comportamiento. Recordar que son comportamientos que aplican a todas las personas que trabajan en la propiedad (cualquier cargo o jerarquía) en relación con los huéspedes y con los otros colaboradores. Estos se ven reflejados de manera transversal en el equipo y forman parte del ADN del Hotel.

1.
2.
3.
4.
5.
6.
7.
8.
9.
10.

## SESIÓN 3 DE COACHING INDIVIDUAL

Duración: 3 horas

A continuación, se detallan cada uno de los ítems que componen la **Sesión 3 de Coaching Individual**, este documento entrega una guía del desarrollo de la sesión y la duración recomendada para cada sección. Contiene diversos espacios que permiten apuntar y/o destacar información importante. Las sesiones pueden ser grabadas para un mejor registro de los temas tratados.

### 1. **Actualización:**

Duración: 15 minutos.

El participante entrega un resumen de lo ocurrido desde la última sesión de *coaching* en la propiedad en diversas las áreas y temáticas que componen el Hotel y su actividad (ocupación, comportamiento de tarifas, hitos, éxitos, incidentes, remodelaciones, entre otros).

Esta instancia permite conocer en detalle la situación actual de la organización y obliga al participante a analizar al hotel como un todo y a la vez clasificar los detalles relevantes.

A continuación, escribir los aspectos conversados en esta sección:

### 2. **10 Puntos de Comportamiento**

Duración: 30 minutos

Revisión de la **Tarea 8** asignada en la **sesión 2 de Coaching**.

Para asegurar que estos comportamientos estén formulados de forma adecuada, corregir si cada uno de ellos cumple con los siguientes requerimientos:

- Procurar que la redacción sea breve, clara y puntual. Rectificar que las frases no puedan ser interpretadas de distintas formas y que estén formuladas precisamente a lo que se quiere comunicar.
- Revisar que estos puntos sean aquellos deseados y alienados con la estrategia.
- Evitar agrupar demasiada información en una oración.
- La frase hace referencia a un comportamiento, y no contiene procesos operativos ni procedimientos.
- Refleja la forma en la que las cosas se deben hacer en establecimiento de acuerdo con los valores de la organización.
- En ellos se plasma el tipo de trato con los huéspedes y los demás colaboradores.

Una vez definidos los puntos de comportamiento, el siguiente paso es la comunicación al equipo. Usar los conductos establecidos para su difusión o crear uno nuevo que se adecue a la organización. Estas guías de actitud son aplicables a toda la organización, son pautas seguidas por dueños, colaboradores, gerentes, proveedores y todo aquel que sea parte de la actividad del Hotel y tenga interacción con el huésped.

Comentarios:

### **3. Inducción “Dar la Bienvenida”**

Duración: 45 minutos.

*"Nunca hay una segunda oportunidad para causar una primera buena impresión" - Oscar Wilde*

Según lo con lo conversado en la **Sesión 2 de Coaching** respecto a la excelencia en el servicio, se trabajará en esta sección en torno a acciones que se pueden implementar para generar seguridad en los colaboradores, de acuerdo a uno de los niveles en la “Pirámide de Maslow” de las necesidades humanas. Los beneficios de tener trabajadores a un nivel correcto de seguridad incluyen:

- Fluidez en la entrega del servicio y/o en requerimientos por parte del cliente.
- Mejor reacción en situaciones de crisis.
- Desarrollo de la espontaneidad y creatividad en torno a satisfacer las necesidades del huésped, aumentando las probabilidades de sobrepasar sus expectativas del servicio.
- Mejor disposición para elaborar nuevas tareas y aceptar desafíos.
- Aumenta la motivación y es capaz de traspasarla al resto del equipo.
- Mejora en el desempeño del equipo a través de imitación de buenas prácticas.

En este contexto, se profundiza en la necesidad de crear protocolos de bienvenida de nuevos colaboradores, con el objetivo de crear desde el comienzo de la relación laboral una sólida base en la seguridad del nuevo integrante, la cual se desarrollará a lo largo de su carrera con la empresa. Adicionalmente, una buena bienvenida genera una buena impresión de la empresa, lo cual tiene la capacidad de aumentar la disposición para desempeñar bien su puesto de trabajo.

La inducción “dar la bienvenida” no se refiere a un entrenamiento ni a una capacitación. Este tipo de inducción es una instancia que se desenvuelve en los primeros 30 minutos de la relación laboral entre el nuevo colaborador y el Hotel. Este protocolo apunta a recibir a un nuevo integrante del equipo con la misma cordialidad y entregarle la misma seguridad que a un huésped o cliente. En términos de la “Pirámide de Maslow”, el objetivo es entregar altos niveles de seguridad y afiliación que proporcionen una sólida base en el desarrollo profesional de la persona que llega a integrar el grupo.

A continuación, se detalla la estructura de un protocolo de inducción de “dar la bienvenida”, breve y efectivo que cumpla con lo básico para que un nuevo trabajador se pueda desenvolver de forma efectiva durante el comienzo.

#### Sección 1: 10 Básicos de Comportamiento.

Presentación de la pauta de comportamiento de todas las personas que trabajan en el Hotel, de forma que el nuevo colaborador internalice las



actitudes deseadas y logre actuar en el marco de actitud correcto. De esta manera, la persona se inserta en el contexto en donde se entrega el servicio es entregado. El objetivo de incluir esta información es **dar seguridad** y delimitar un marco de acción a los que integran el equipo, además de guiar el aprendizaje para una inserción efectiva y rápida.

### Sección 2: Política y Propósito.

Agregar la política y el propósito de la empresa permite, de forma esencial, entregar información sobre las intenciones, objetivos y directrices en las que se basa la actividad del Hotel. Posibilita el entendimiento respecto al sentido por el cual las actividades se realizan y entrega un significado al trabajo del día a día. El objetivo de esto es **dar seguridad** al nuevo colaborador.

### Sección 3: Visita de las Instalaciones

En esta etapa, explicado los puntos anteriores, se hace una visita completa del Hotel y los servicios ofrecidos. El fin de esta actividad es dar un entendimiento global de la operación del Hotel y mostrar al servicio como un complemento de diversas acciones y actividades que se ejecutan para lograr la satisfacción de las necesidades de los clientes. A través de esta practica se busca crear **afiliación**, es decir, que la nueva persona que integra el equipo es parte de un sistema complejo y además, **dar seguridad**, mostrando físicamente las distintas secciones del Hotel para su conocimiento.

### Sección 4: Presentación a (mínimo) una persona de cada Área de Servicio.

Esta parte de la inducción es complementaria a la sección 3. Durante la visita por la propiedad, la persona que está a cargo de hacer la inducción presenta al nuevo colaborador a todos los miembros del equipo que se encuentren durante la visita. La meta es presentar al menos a un colaborador de cada área de servicio. El objetivo de esta actividad es contribuir al sentimiento de **afiliación** y familiarizar al nuevo trabajador con sus compañeros/as.

**En los “Recursos para Tareas” adjuntado al final de esta sesión, se encuentra el formato para completar este protocolo.**

Es importante que la realización de esta inducción sea conocida por todos en la organización, de forma que pueda desarrollarse cada vez que sea necesario, tanto a nuevos colaboradores permanentes como a trabajadores temporales, proveedores y otros actores que sean nuevos en el establecimiento. Este tipo de actividad es un buen ejercicio tanto para el

nuevo personal como para el desarrollo de empoderamiento y liderazgo de los colaboradores existentes. Una buena inducción del personal puede determinar la rapidez con la que el nuevo empleado se adapta y acopla a la empresa y genera un alto nivel de satisfacción en la entrega del servicio.

Comentarios:

**Tarea 9: Completar el formato de Inducción de Dar la Bienvenida adjuntado en la sección “Recursos para Tareas” al final de este capítulo.**

#### **4. Formatos de Guía de servicios y Manuales**

Duración: 45 minutos.

Este tema comienza con la revisión de la **Tarea 6**, y la examinación de los procesos operativos y la identificación de los procedimientos de 1 o 2 áreas de servicio del Hotel.

El objetivo al final de las sesiones de *coaching* y con la ayuda de los Talleres de Armado de Manuales, es obtener una guía de servicio finalizada o al menos con una base establecida para su finalización.

Para ayudar en la finalización del manual o empezar el proceso de uno nuevo, a continuación, se presenta una guía de la metodología a seguir. Esta puede ser utilizada como base para el armado de cualquier manual y en el formato que se necesite.

Para empezar la construcción y definir el formato a utilizar, se consideran en primera instancia los requisitos de un manual:

1. Es corto, simple y se utiliza todo el tiempo. Por lo tanto, posee un formato que permita el rápido y práctico manejo de éste por quienes lo utilizan.

2. Acompaña los cambios que ocurren en la empresa. Es decir, tiene asociado un protocolo de sugerencias para que se les permita a los usuarios sugerir cambios que les parezcan pertinentes.

¿Qué es específicamente un Protocolo de Sugerencias?

Es una metodología para que los usuarios del manual puedan hacer sugerencias de cambio. Generalmente este protocolo sigue la siguiente cronología:

Paso 1: Usuario se da cuenta que un paso contenido en el manual no se utiliza o se debe agregar uno adicional o se le ocurre una idea para mejorar.

Paso 2: Usuario sugiere el cambio. Para esto, se deben determinar las vías por las cuales se harán estas notificaciones y comunicarlas al equipo.

Paso 3: Jefe de área o supervisor revisa la nueva sugerencia. Determina si incluye o no este nuevo aporte a la guía de servicio.

Paso 4.1: Si la sugerencia es adecuada y puede aplicarse, se incorporará al manual definitivo y se reconocerá a quien ha hecho un aporte.

Paso 4.2: Si la sugerencia amenaza la seguridad o no puede llevarse a cabo por algún motivo, se puede dar retroalimentación personal y se explican las razones por las cuales no se puede incorporar el cambio al manual.

¿Cuáles son las ventajas de tener un Protocolo de Sugerencias?

- Mantiene los manuales vigentes y asegura que se utilizarán todo el tiempo. Esto construye una consistencia de servicio.
- Aporta al sistema de reconocimiento y retroalimentación/capacitación personal.
- Colaboradores mantendrán un interés constante en sus manuales, porque serán útiles y dará seguridad.
- Asegura prevención de riesgos. Porque cuando un manual no se usa, las personas hacen las actividades a su manera sin notificar. Eso puede significar que existan en la organización prácticas que amenacen la seguridad, higiene, etc.

### **Metodología para hacer un Manual**

1. **Seleccionar un Área de Servicio** que se quiere hacer un manual y el formato adecuado.
2. **Detectar Procesos Operativos:** Todas las actividades que se desempeñan en el área de servicio seleccionada.

3. Detectar cuáles de estos procesos operativos necesita un **Procedimiento**. Procedimiento se refiere a toda actividad que necesita de un “Paso a Paso” para ser desempeñada.
4. Con toda la información anterior, elaborar la **Planificación**. La planificación es la lista secuencial de todos los procesos operativos (actividades) en un área de servicio. Aquí también se detalla el paso a paso de los procesos que existan en estas actividades.

¿Qué determina la planificación?

- Es la arquitectura del manual, sin importar qué formato.
- Reflexionar cómo hacemos que sea fácil de usar, útil y corto (primer requisito).
- Se establece la lista secuencial de todos los procesos operativos.
- Si el proceso operativo es un procedimiento, establecer el “paso a paso” para llevar a cabo la actividad.
- Reflexionar información relevante a incluir, eliminar todo lo que no aporta.
- Debe ser detallado y minimizar los errores.

Importancia de una adecuada planificación:

- Permite revisar y adecuar el manual a la organización, que tenga sentido para los usuarios.
- Definir qué pasos se van a plasmar en fotos, Excel, videos, etc.
- Es la etapa para incluir sugerencias del equipo que va a usar el manual.
- Reafirmar la lógica detrás de lo que se hace.
- Entrega seguridad al equipo y los hace conscientes de que jefatura sabe lo que hacen.

**5. Creación:**

Esta fase incluye todas las acciones que permitan obtener un manual o guía de servicio que esté a disposición de los colaboradores. Asegurarse que sea corto, simple, e incluir sólo las palabras necesarias. Es de utilidad el uso de listas y enumeraciones.

6. **Revisar:** Explicar el manual y el protocolo de sugerencias. Establecer una marcha blanca. Es recomendable establecer una reunión especial con los colaboradores para esta fase.

**Tarea 10: Reflexionar y definir el formato de manual que se adecua para cada área de servicio. Para desarrollar esta actividad, se puede tomar en consideración comentarios de quienes utilizarán las guías de servicio. Aprovechar esta instancia para aplicar dinámicas de equipo, puede ser una reunión u otra forma innovadora de involucrar al grupo de colaboradores.**

Decidir en la sesión de qué área de servicio se armará el manual o guía de servicio y en cuál formato:

AREA DE SERVICIO ESCOGIDA:
FORMATO DE MANUAL:

**Tarea 11: Avanzar el manual/guía hasta el punto de la Planificación, para revisión en la próxima sesión.**

## Resumen del Plan de Acción a Corto Plazo

<b>Entregable</b>	<b>Fecha de Entrega</b>	<b>Notas</b>
<u>Tarea 9:</u> Formato "Dar la Bienvenida"	Fecha de Sesión 4 de <i>Coaching</i>	Completar la información para crear el protocolo en la organización.
<u>Tarea 10:</u> Formato de Manuales popr Área de Servicio	Fecha de Sesión 4 de <i>Coaching</i>	
<u>Tarea 11:</u> Avance de Manual o guía de servicio	Fecha de Sesión 4 de <i>Coaching</i>	Hasta la planificación explicada en el punto 4 de la metodología expuesta en la sesión de <i>coaching</i> .

## **Recursos para Tareas**

Tarea 9: **Formato Inducción “Dar la Bienvenida”**

### **Inducción “Dar la Bienvenida”**

Colaborador \_\_\_\_\_ Da la Bienvenida a \_\_\_\_\_.

#### 10 Puntos básicos de Comportamiento:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.
- 9.
- 10.

#### Política y Propósito del Hotel

Visita de las instalaciones:

Importante: Saludar y presentar a cada colaborador que se encuentre durante la visita.

Presentación a (mínimo) una persona de cada Área de Servicio:

Nombre de quien hace la inducción: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_

Nombre de quien recibe la inducción: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_



**Tarea 10: Formato de Manual para cada Área de Servicio**

**Análisis de Formato de Manuales**

A continuación, indicar cuál formato de manual se adapta mejor a las actividades que desempeña el área de servicio.

Ejemplos de formatos: Fotos, Planilla Excel, Videos, Papel impreso, PDF Digital, etc...

Área de Servicio	Formato Ideal

## SESIÓN 4 DE COACHING INDIVIDUAL

Duración: 3 horas

A continuación, se detallan cada uno de los ítems que componen la **Sesión 4 de Coaching Individual**, este documento entrega una guía del desarrollo de la sesión y la duración recomendada para cada sección. Contiene diversos espacios que permiten apuntar y/o destacar información importante. Las sesiones pueden ser grabadas para un mejor registro de los temas tratados.

### 1. **Actualización:**

Duración: 20 minutos.

El participante entrega un resumen de lo ocurrido desde la última sesión de *coaching* en la propiedad en diversas las áreas y temáticas que componen el Hotel y su actividad (ocupación, comportamiento de tarifas, hitos, éxitos, incidentes, remodelaciones, entre otros).

Esta instancia permite conocer en detalle la situación actual de la organización y obliga al participante a analizar al hotel como un todo y a la vez clasificar los detalles relevantes.

A continuación, escribir los aspectos conversados en esta sección:

### 2. **Revisión Formatos de Manuales**

**Duración:** 60 minutos.

En esta sección se revisa la **tarea 10**. El objetivo es reflexionar en torno a los formatos idóneos para cada área de servicio y comentar ideas innovadoras surgidas durante la investigación (internet, comentarios de colaboradores, lluvia de ideas, entre otros).

### **3. Revisión Avance de Manual Escogido**

**Duración:** 60 minutos.

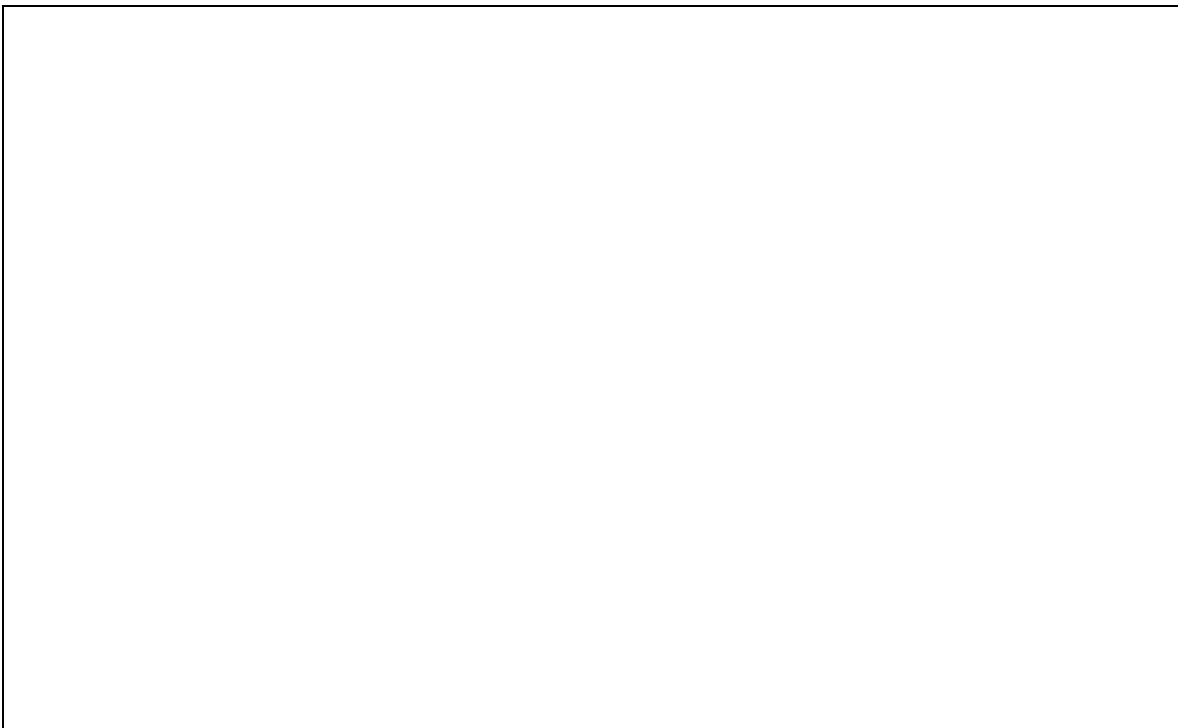
Área de Servicio escogida y Formato utilizado:

Enumerar y comentar hasta qué fase el manual ha sido confeccionado:

A continuación, se agrupan comentarios sobre la experiencia de avanzar en la guía de servicio, compartir los beneficios y contratiempos de empezar el proceso y desarrollar el nuevo protocolo. Responder las siguientes

preguntas para analizar la metodología utilizada y rescatar aquellas buenas prácticas al momento de desarrollar este proceso de cambio.

Indicar si acudió a ayuda de otros colaboradores para recopilar la información: ¿Quiénes? ¿Cuándo? ¿Cuáles fueron las reacciones? ¿Comentarios recibidos?

A large, empty rectangular box with a thin black border, intended for the respondent to provide answers to the questions above.

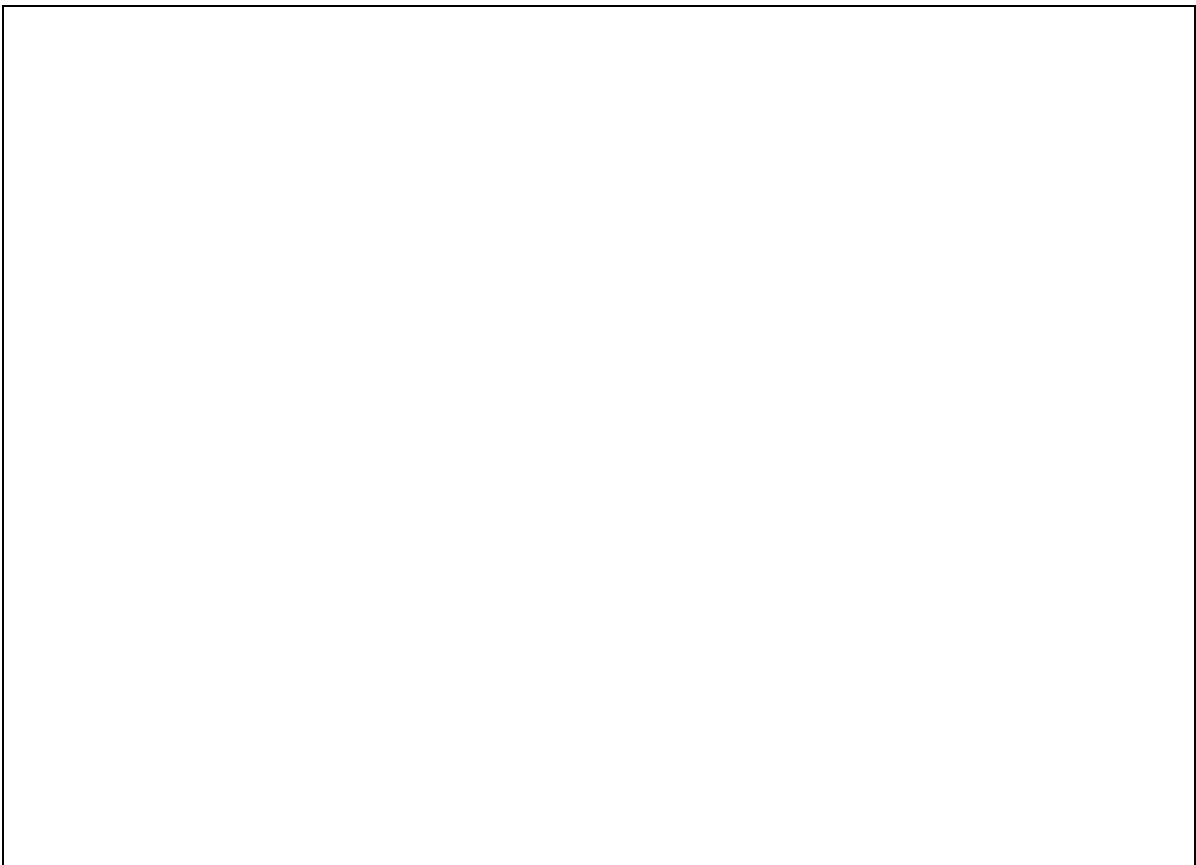
¿Qué fue lo más difícil de preparar el avance del manual? ¿Cuáles son las dificultades que enfrenta un proceso de recolección de información?

A large, empty rectangular box with a thin black border, intended for the respondent to provide answers to the question above.

¿Qué fue lo que facilitó el proceso? ¿Qué procedimientos para el levantamiento de información se podrían volver a utilizar?

A large, empty rectangular box with a thin black border, intended for handwritten notes or answers to the question above.

Finalmente se revisa el avance entregado. A continuación, se escriben los comentarios y prioridades para finalizarlo en la siguiente sesión.

A large, empty rectangular box with a thin black border, intended for handwritten notes or answers to the question above.

**Tarea 11: Para la última sesión de Coaching entregar el manual corregido ó finalizado para última revisión.**

**4. Promesa al Cliente Interno**

**Duración:** 20 minutos.

La promesa al cliente interno se constituye de dos aristas:

Primero: Elementos básicos de la relación laboral como pago de sueldos, seguridad, trato correcto, cumplimiento de leyes laborales, recursos para desempeñar su trabajo, entre otros.

Segundo: Otros aspectos de la relación laboral que forman parte del desarrollo personal y profesional del colaborador. Por ejemplo: capacitaciones, celebraciones (cumpleaños, fin de año, fiestas patrias, entre otros), sesiones de retroalimentación anual, etc.

Esta dimensión forma parte del marketing interno, específicamente en el diseño de una propuesta de valor para el colaborador. Estas acciones son parte de los esfuerzos que hace la empresa para posicionarse frente a sus colaboradores como un buen lugar para trabajar. La importancia de trabajar en este ámbito radica en hacer que los trabajadores se sientan orgullosos y motivados de ser parte del Hotel, de esta forma se logra la adquisición de mejores talentos y mejores niveles de retención de personal.

Luego de definir la propuesta diferenciadora según la estrategia y el tipo de personas que se quiere que sean parte de la organización, se establecen las acciones que llevarán al cumplimiento de esta *promesa al colaborador*. Una vez establecidas estas actividades, beneficios y prioridades, se comunican a toda la organización. Finalmente, y lo más importante, es cumplir todo lo establecido. Esta última fase cobra real importancia al momento de generar relaciones transparentes, adultas y a largo plazo que permitan al equipo humano alcanzar los máximos niveles de su potencial y de compromiso con la empresa. Es preferible contar con una menor cantidad de promesas y cumplirlas todas, a que tener una diversa variedad de acciones que no se respetan. En esta reflexión se retoma nuevamente la teoría de la Pirámide de Maslow de las necesidades humanas y de la importancia del bienestar de los colaboradores en torno a generar un servicio de excelencia para los huéspedes o clientes.

En esta sección se enlistan las diversas actividades para los colaboradores que se realizan en el Hotel. Estas puedes incluir: cumpleaños, nodos, informativos, aniversario del Hotel, celebración de fiestas patrias, entre otros,

que constituyen parte de la promesa al colaborador. Identificar claramente el impacto deseado con cada una de ellas.

Nombre de Actividad	Motivo	¿Cuándo?	Con Quién/es	Impacto
1)				
2)				
3)				
4)				
5)				
6)				
7)				

**Tarea 12: (opcional) Definir un set ideal de actividades que constituya la nueva promesa al colaborador para actualizar la existente.**

**5. Promesa al Cliente Externo**

**Duración:** 20 minutos.

La promesa al cliente externo es para los consumidores finales del servicio. Esta se define como aquella propuesta de valor que provocará que un huésped aloje en el Hotel y no en la competencia. A través de la exposición en internet, revistas, experiencia en la propiedad, entre otros medios, se proyectan los servicios y el tipo de experiencia que se puede encontrar en el establecimiento. La importancia de esta reflexión radica en revisar esta promesa y evaluar si está siendo cumplida una vez que un cliente visita las instalaciones.

A continuación, se presenta la metodología de análisis F.O.D.A. Este tipo de estructura permite visualizar y trabajar en torno a las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que enfrenta el Hotel para detectar las ventajas competitivas. Esta herramienta permite estudiar la situación de la empresa analizando las características internas (fortalezas y debilidades) y las condiciones externas que enfrenta (oportunidades y amenazas).

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>

**Tarea 13: Hacer tres análisis F.O.D.A:**

- 1. Análisis F.O.D.A del Hotel según los conocimientos del participante.**
- 2. Análisis F.O.D.A del Hotel según la visualización en Internet.**
- 3. Análisis F.O.D.A de la principal competencia según su visualización en Internet.**



## Resumen del Plan de Acción a Corto Plazo

<b>Entregable</b>	<b>Fecha de Entrega</b>	<b>Notas</b>
<u>Tarea 11</u> : Manual corregido	Fecha de Sesión 5 de <i>Coaching</i>	Hacer correcciones y finalizar el manual o guía de servicio.
<u>Tarea 12</u> : Promesa de colaborador	Fecha de Sesión 5 de <i>Coaching</i>	Describir set de actividades que constituirán la promesa al cliente interno actualizada.
<u>Tarea 13</u> : Set Análisis F.O.D.A	Fecha de Sesión 5 de <i>Coaching</i>	

### **Recursos para Tareas**

**Tarea 12: (opcional) Definir un set ideal de actividades que constituya la nueva promesa al colaborador para actualizar la existente.**

Nombre de Actividad	Motivo	¿Cuándo?	Con Quién/es	Impacto
1)				
2)				
3)				
4)				
5)				
6)				
7)				

(Agregar más actividades de ser necesario)

**Tarea 13: ANÁLISIS F.O.D.A DE LA PROPIEDAD:**

Detallar a continuación el análisis aplicado a la propiedad según los conocimientos del participante de lo que se ofrece/hace en el establecimiento (máximo 5 puntos en cada uno):

FORTALEZAS:  - - - - -	OPORTUNIDADES:  - - - - -
DEBILIDADES:  - - - - -	AMENAZAS:  - - - - -

## 1. ANÁLISIS F.O.D.A DE LA PROPIEDAD EN INTERNET:

Para desarrollar este análisis, asumir que no se sabe nada de la propiedad. Detallar lo que se percibe a través de los sitios Internet (máximo 5 puntos en cada uno):

FORTALEZAS:  - - - - -	OPORTUNIDADES:  - - - - -
DEBILIDADES:  - - - - -	AMENAZAS:  - - - - -

Revisión de Fotos: ¿Corresponde o no a la realidad de la propiedad?  
(identificar cuáles son las que no corresponden a la realidad)

---

---

---

Revisión de Iconos de Descripción: ¿Corresponde o no a la realidad de la propiedad (identificar cuáles son las que no corresponden a la realidad)

---

---

---

## 2. ANÁLISIS F.O.D.A DE LA PRINCIPAL COMPETENCIA EN INTERNET:

Abrir el perfil en Internet de la principal competencia. Para desarrollar este análisis, asumir que no se sabe de nada de lo que ofrece la competencia. Detallar (máximo 5 puntos en cada uno):

<b>FORTALEZAS:</b>  - - - - -	<b>OPORTUNIDADES:</b>  - - - - -
<b>DEBILIDADES:</b>  - - - - -	<b>AMENAZAS:</b>  - - - - -

## SESIÓN 5 DE COACHING INDIVIDUAL

Duración: 3 horas

A continuación, se detallan cada uno de los ítems que componen la **Sesión 5 de Coaching Individual**, este documento entrega una guía del desarrollo de la sesión y la duración recomendada para cada sección. Contiene diversos espacios que permiten apuntar y/o destacar información importante. Las sesiones pueden ser grabadas para un mejor registro de los temas tratados.

Esta es la última de las sesiones de coaching, por lo tanto se hacen las correcciones finales y no hay asignaciones de tareas.

### 1. **Actualización:**

Duración: 20 minutos.

El participante entrega un resumen de lo ocurrido desde la última sesión de *coaching* en la propiedad en diversas las áreas y temáticas que componen el Hotel y su actividad (ocupación, comportamiento de tarifas, hitos, éxitos, incidentes, remodelaciones, entre otros).

Esta instancia permite conocer en detalle la situación actual de la organización y obliga al participante a analizar al hotel como un todo y a la vez clasificar los detalles relevantes.

A continuación, escribir los aspectos conversados en esta sección:

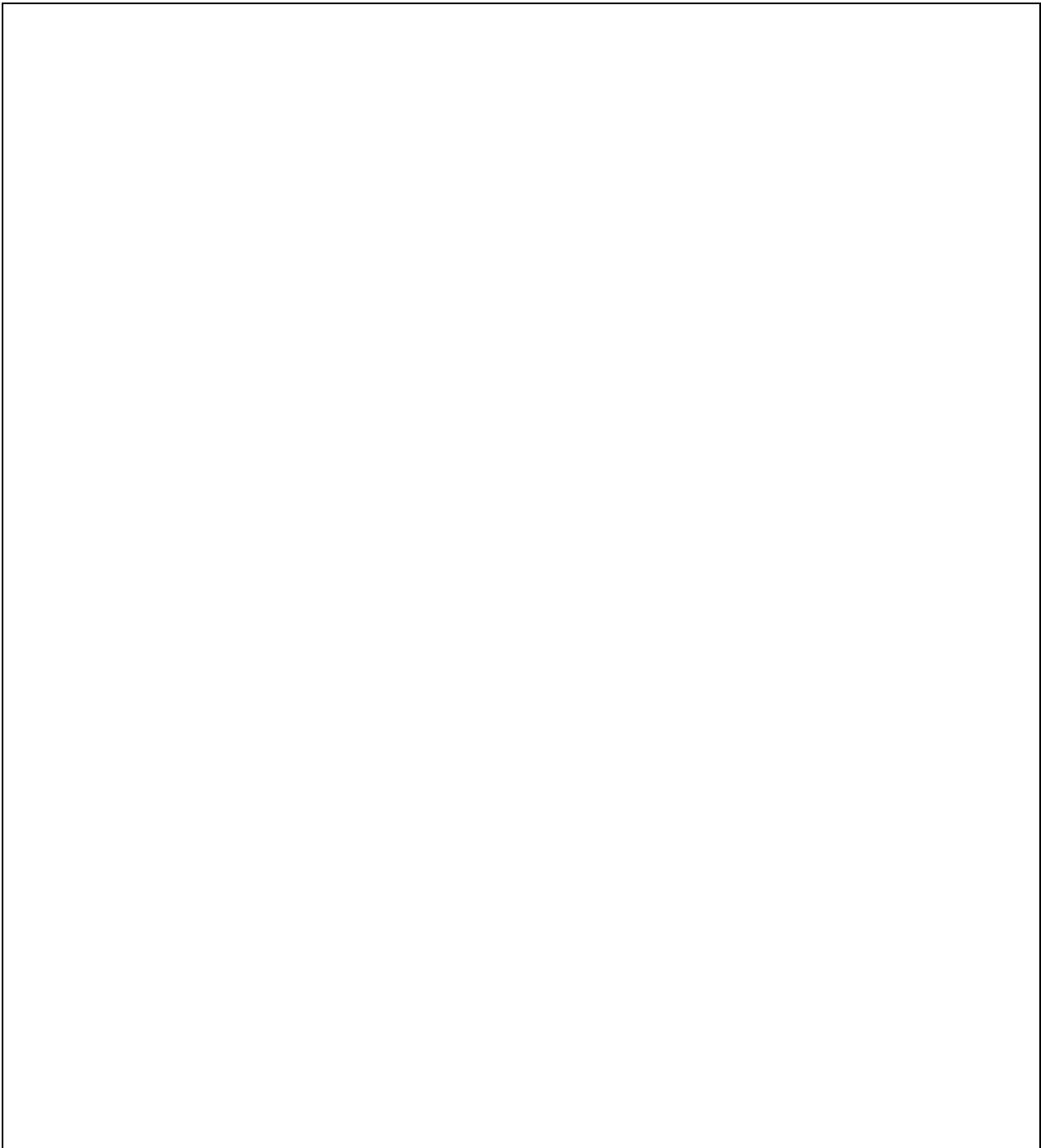
### 2. **Revisión del Manual**

Duración: 90 minutos.

Se realiza última retroalimentación del manual o guía de servicio finalizado, con el objetivo de revisar las últimas correcciones para comenzar la *marcha*

*blanca* en la organización. Se enfatiza la importancia de presentar la nueva herramienta con una reunión con los usuarios y explicar claramente el protocolo de sugerencias. En esa instancia motivar a los colaboradores explicando los beneficios de mantener esta herramienta actualizada y vigente.

Comentarios y correcciones:



### 3. Revisión Análisis F.O.D.A

Duración: 30 minutos.

Se revisa la **Tarea 13** con las conclusiones obtenidas por el participante en torno a cómo se refleja la promesa al cliente y las ventajas competitivas del establecimiento.

Comentarios:

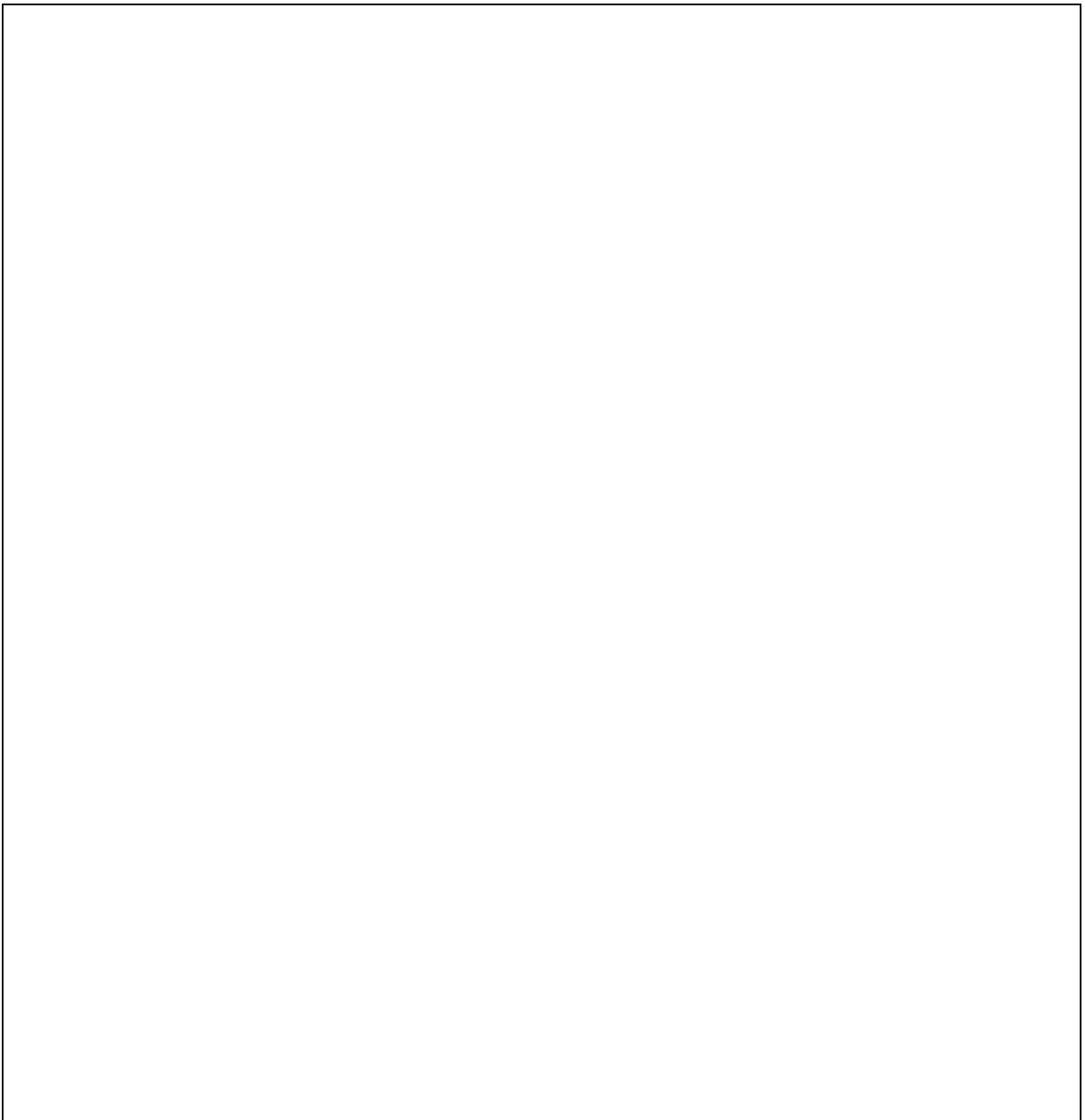


#### **4. (Opcional) Revisión Promesa al Cliente Interno**

Duración: 20 minutos.

Se revisa la **Tarea 12** y las conclusiones obtenidas en torno al análisis de las actividades que se realizan al equipo. Se pone especial atención en que la lista sea la definitiva y se cumpla consistentemente, para ello se revisa una a una las acciones y el plan de acción para su cumplimiento.

Comentarios:



## **5. Despedida y Aplicación Encuesta de Satisfacción**

Duración: 20 minutos.

Al terminar la revisión de todo lo correspondiente a la sesión, se procede a hacer un agradecimiento y una reflexión de las sesiones de coaching para encontrar puntos de mejora y éxitos de la metodología. Además, se adjunta al final de este documento, una encuesta de satisfacción para evaluar al consultor y su desempeño durante las sesiones.

Reflexión en torno a los éxitos. Metodologías que funcionan y que fueron útiles en el desarrollo de las sesiones:

Reflexión en torno a los puntos de mejora:

## ENCUESTA DE SATISFACCION

La siguiente encuesta tiene como finalidad conocer la percepción de usted sobre varios factores que podrían incidir en la calidad del servicio de consultoría / coaching. Favor contestar con honestidad, para obtener información que permita, en los próximos talleres, mejorar la calidad de servicio otorgado.

Nombre de Consultora Senior: \_\_\_\_\_

Marcar con una X la nota correspondiente, en cada ítem, de acuerdo a su criterio:

<b>EN RELACIÓN A LAS SESIONES</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
<b>1</b>	Metodología aplicada							
<b>2</b>	Profundidad del contenido							
<b>3</b>	Ejemplos y casos prácticos							
<b>4</b>	Material de apoyo							
<b>EN RELACIÓN A LA CONSULTORA: _____</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
<b>1</b>	Conocimientos del tema							
<b>2</b>	Capacidad de adecuar el tema a la realidad de la propiedad							
<b>3</b>	Esclarecimiento de las dudas							
<b>4</b>	Responsabilidad y puntualidad							

<b>Comentarios / Sugerencias / Observaciones</b>		
	<b>SI</b>	<b>NO</b>
Recomendaría la consultoría a Otras Personas		
¿Qué nota les pondría a las actividades realizadas?		

¡GRACIAS!

## TALLERES “TRAIN THE TRAINERS”

Esta sección del programa corresponde a tres talleres presenciales de “Train the Trainers” aplicado a la hotelería. Estas corresponden a 4 jornadas Taller/capacitación “Formando Formadores” o “*Train the Trainers*” de 4,5 horas cada una que proponen compartir metodologías de capacitación que ayuden a fortalecer el liderazgo del personal clave (participantes) para las operaciones hoteleras. Estos miembros de la organización poseen diferentes conocimientos técnicos que son necesarios difundir y transmitir al personal operativo (PEC) por ello se aplicará el método “Formando Formadores”. Los participantes podrán aprender técnicas y metodologías para identificar las necesidades y crear instancias de capacitación y entrenamiento para sus equipos.

A continuación, se adjuntan:

1. **Presentación PowerPoint** para utilizar en cada uno de los 4 talleres: Esta es proyectada a medida que se repasan los contenidos indicados en el Manual del Participante.
2. **Manual del Participante** para cada uno de los talleres: este contiene los contenidos y actividades a realizar en cada una de las sesiones que componen la metodología. Se entrega una impresión a cada participante para el desarrollo del taller.

# TRAIN THE TRAINER



*Santiago de Chile, 2018*



***Augusto Hernán Meijide***

**ameijide@yahoo.com**

**www.linkedin.com/in/augustomeijide/**

**www.facebook.com/ameijide/?ref=bookmarks**

**https://twitter.com/ameijide**

**https://www.instagram.com/augustomeijide/**



**Sesión 1 – Módulo 1**  
***“La importancia de la calidad”***





# OBJETIVOS DEL PROGRAMA

- **fortalecer su liderazgo**
- incorporar y desarrollar con éxito a los miembros de sus equipos
- **entrenar a los miembros de sus equipos de acuerdo a sus necesidades.**



# FORMATO DEL PROGRAMA

## ■ taller teórico/práctico

- cinco sesiones
- cuatro horas

## ■ proceso de seguimiento opcional (coaching individual)

- dos meses
- implementación de programas de entrenamiento para sus establecimientos.



# CONTENIDOS DEL PROGRAMA

## SESIÓN 1

- *Presentación del programa y objetivos del curso.*
- **Los hoteles ofrecen servicios y experiencias para los huéspedes.**
- *Selección de personas con talento que trabajan para generar las experiencias de los huéspedes.*
- **Tres aspectos claves para identificar: Actitud, conocimiento y habilidades necesarias en cada puesto de trabajo**
- *Las organizaciones hoteleras. Organigrama, Puestos de trabajo, Descripción del puesto de trabajo.*
- **El ciclo del entrenamiento**



# CONTENIDOS DEL PROGRAMA

## SESIÓN 2

- *¿Cómo establecer las necesidades de entrenamiento? Análisis de la organización, Análisis de las tareas y comportamientos, y análisis de los individuos.*
- **Metodologías para determinar las necesidades de entrenamiento: Comité asesor. Descripción del puesto de trabajo y Especificación del puesto de trabajo. Observación en el puesto de trabajo. Mediciones de desempeño en el puesto de trabajo. Encuestas de actitud. Evaluación de rendimiento. Test de habilidades. Indicadores de rendimiento. Comentarios de los huéspedes. Cuestionarios. Entrevistas de salida. Incidentes críticos.**
- *Diseñando un programa de entrenamiento. Establecer los objetivos. Establecer los criterios del entrenamiento. Seleccionar al personal que va a participar. Evaluación del conocimiento previo de los participantes.*



# CONTENIDOS DEL PROGRAMA

## SESIÓN 3

- *Técnicas de entrenamiento para personal de línea sin personal a cargo. Entrenamiento en el puesto de trabajo. Entrenamiento de instrucción de trabajo. Conferencias. Mentores. Instrucción programada.*
- ***Técnicas de entrenamiento para personal de todos los niveles de la organización. Rotación en el puesto de trabajo. Roleplaying . Simuladores. Juegos de negocios. Entrenamiento de sensibilidad. Entrenamiento en habilidades básicas. Entrenamiento en equipo. Entrenamiento en la diversidad.***



# CONTENIDOS DEL PROGRAMA

## SESIÓN 4

- *Entrenamiento de Gerentes y Supervisores, que tienen personas a cargo en la organización.*
- **Métodos y técnicas apropiadas: Análisis de caso. Resolución de problemas y toma de decisiones. Conferencia. Modelando la Conducta.**



# CONTENIDOS DEL PROGRAMA

## SESIÓN 5

- *Evaluación del entrenamiento. Medición del cambio. Objetivos a evaluar: La opinión de los participantes sobre las sesiones de entrenamiento. El aprendizaje por parte de los participantes de los contenidos u habilidades objetivo del entrenamiento. Comportamientos en el puesto de trabajo. Resultados. Identificación de las causas.*





# CONTENIDOS DEL PROGRAMA

## COACHING INDIVIDUAL

### PRIMER MES

- Revisar los puestos de trabajo estratégicos en su establecimiento.
- **Escribir o actualizar las descripciones de los puestos de trabajo elegidos**
- Escribir o actualizar los listados de tareas de los puestos de trabajo elegidos.
- **Escribir o actualizar los desgloses de las tareas de los listados de los puestos de trabajo elegidos.**
- El coach revisará el material y hará sugerencias de ajuste y mejoras.

Certificado como Formador de Formadores – Nivel 1



# CONTENIDOS DEL PROGRAMA

## COACHING INDIVIDUAL

### SEGUNDO MES

- *Elegir una de las técnicas que permiten capacitar a más de 3 colaboradores a la vez.*
- **Preparar una sesión de entrenamiento grupal que sea estratégica para su establecimiento.**
- *El coach revisará el material preparado por cada uno de los participantes, y hará sugerencias de ajuste y mejoras.*
- **Implementar la sesión de entrenamiento con 3 o más colaboradores de su establecimiento.**

Certificado como Formador de Formadores – Nivel 2



¿Cuáles son los elementos que hacen del servicio hotelero un servicio “de excelencia”?



¿Recuerdas como cliente una experiencia de servicio?



¿Recuerdas como cliente una experiencia de servicio positiva?



An illustration showing a hand holding a tablet. On the screen, there is a rating system with five stars. The first star on the left is yellow and highlighted, while the other four stars are grey. The background of the screen is blue with a white rectangular area containing the stars.

**¿Recuerdas como cliente una experiencia de servicio negativa?**



**Juego de roles de una experiencia positiva y otra negativa de servicio**



TIME FOR A BREAK





**Sesión 1 – Módulo 2**  
***“Claves para la calidad de servicio”***



**Calidad de Servicio**

**SELECCIÓN**  
**CAPACITACION**  
**EVALUACIÓN**

**CONOCIMIENTOS Y  
HABILIDADES**

**+**

**ACTITUD**

**=**

**EQUIPO CAPACITADO**

**¿Lo sabe?**

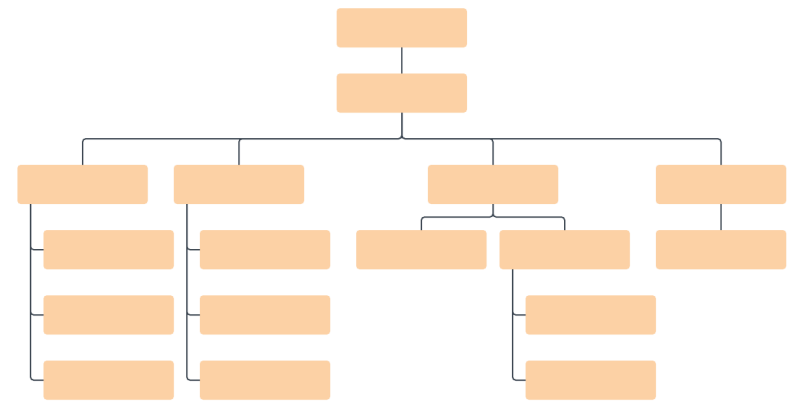
¿Lo puede hacer?

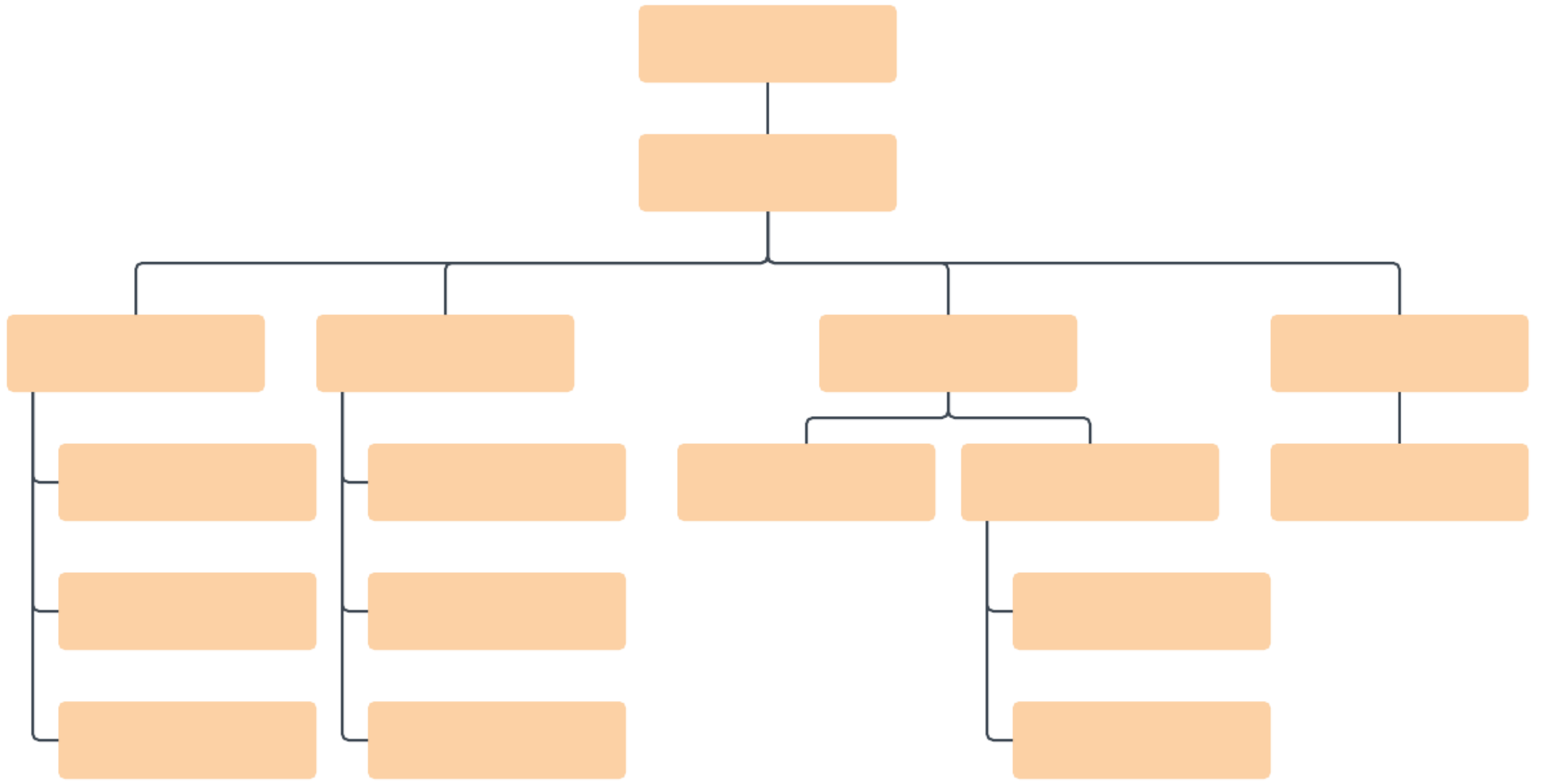
**¿Lo quiere hacer?**



# ESTRUCTURA DE LA EMPRESA

El **organigrama** es una representación gráfica de la estructura de una empresa en la cual se muestran las relaciones entre sus diferentes departamentos y jerarquías.

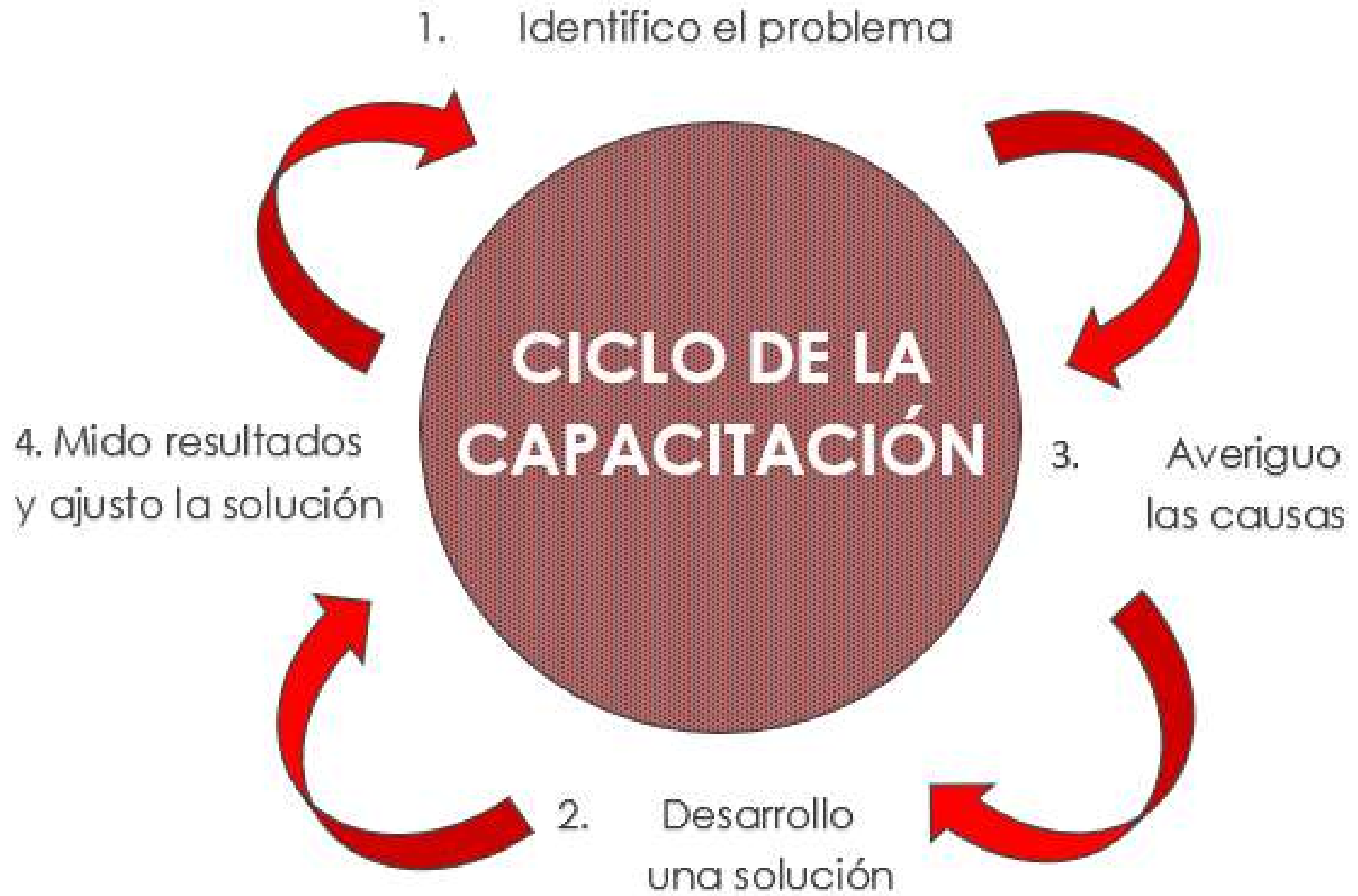






**Sesión 1 – Módulo 3**  
***“Ciclo de Capacitación”***





# Identifico el problema

- El problema puede comprender tareas múltiples, ¿cuál de todos los pasos falla?
- ¿En dónde ocurre el problema?
- ¿Cuándo comenzó?
- ¿A quiénes involucra?



# Averiguo las causas

## ■ **¿ES CUESTIÓN DE CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES?**

- ¿Se tienen los conocimientos necesarios?
- ¿Se tienen las habilidades necesarias?
- ¿Se tienen las herramientas necesarias?

## ■ **¿ES CUESTIÓN DE ACTITUD?**

- ¿Los supervisores predicán con el ejemplo?
- ¿Los supervisores brindan feedback en tiempo y forma?
- ¿Los supervisores son verdaderos líderes y buscan motivar a sus equipos?



# Desarrollo una solución



- Problema y causas definidas.
- Pasos a seguir específicos: ¿qué, quién, cómo, dónde, cuándo?
- Solución con resultados medibles (valores numéricos).
- Fecha de finalización.



TIME FOR A BREAK

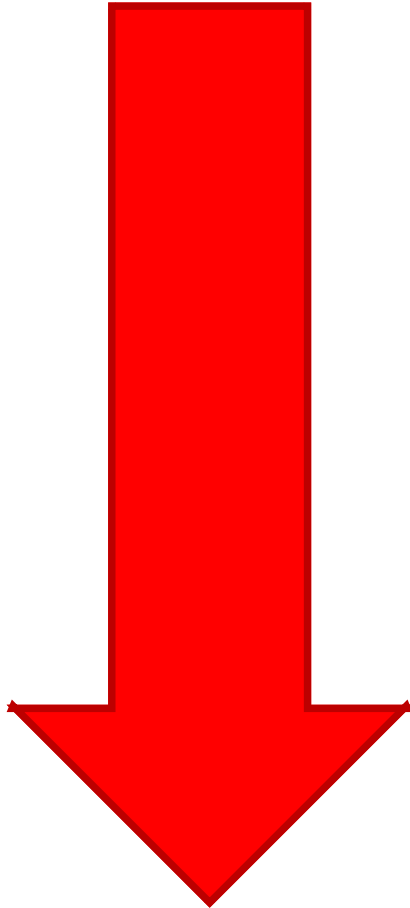


**Sesión 1 – Módulo 4**  
***“Necesidades de Capacitación”***



**Es un documento conciso de información objetiva que identifica la tarea por cumplir y la responsabilidad que implica el puesto**

# DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN



- 1: Recolección de Datos
- 2: Brechas de desempeño**
3. Acciones a adoptar



# Recolección de Datos

**Evaluaciones de desempeño**

Sanciones

**Quejas de huéspedes**

Redes sociales expertas (TripAdvisor, Booking, Expedia, etc).

**Redes sociales personales (Instagram, Facebook, Twitter, etc.)**

Encuestas de satisfacción de huéspedes

**Clientes de incognito (mystery shoppers)**

Observación cotidiana

**Feedback de empleados y supervisores**



# Brechas de desempeño



# Acciones a adoptar





**TIME FOR**

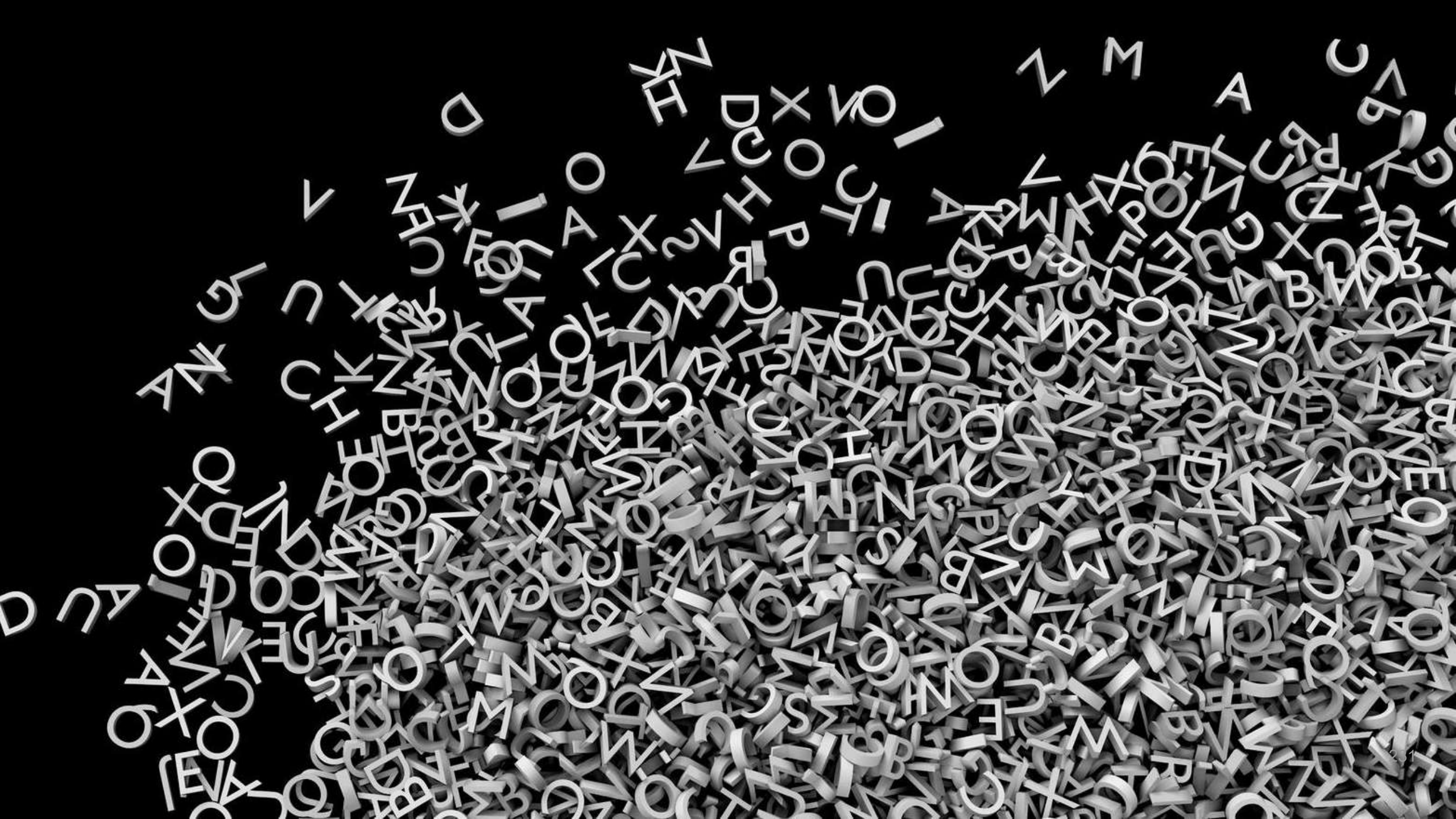
**REVIEW**



**Fin de Sesión 1  
¡Muchas gracias!**



**Sesión 2 – Módulo 1**  
***“Evaluación de Desempeño”***





# Evaluación de desempeño





## Entrevista de Salida

Hace un año comencé a sentirme desmotivado porque mi gerente no nos brinda feedback ni está presente en las tareas operativas

Las instalaciones del hotel y el servicio que brindamos me hacen sentir orgullo de haber trabajado aquí

He aprendido muchísimo de sistemas operativos, manejo de quejas, empatía con los huéspedes



Me encanta el trabajo en equipo en mi departamento, pero busco un hotel donde los gerentes se preocupen más por sus empleados

Me gustaría que mis colegas de universidad puedan tener una experiencia laboral aquí

Las áreas de vestuarios y comedor de empleados se encuentran descuidadas.



TIME FOR A BREAK



**Sesión 2 – Módulo 2**  
**“Encuesta de Satisfacción a Huéspedes”**



## Encuesta de Satisfacción a Huéspedes



## Sesión 2 – Módulo 3 “Coaching”

# COACHING





- Casual, amistoso, en el mismo puesto de trabajo
- **Constante presencia en el área operativa**
- Foco en encontrar a las personas haciendo lo correcto y dar feedback alentador
- **Nuestra intención es ayudar a los colaboradores a mejorar su desempeño**
- Vemos a los errores como oportunidades de aprender más que fracasos
- **Permitir las preguntas de los colaboradores**
- En lugar de dar órdenes a los colaboradores cuando algo no funciona bien, hacerles saber lo que observamos y preguntar a ellos ¿qué piensas hacer?





TIME FOR A BREAK



## Sesión 2 – Módulo 4 “Feedback”



- *INMEDIATO*
- **COHERENTE**
- *EJEMPLIFICADO*
- **ESPECÍFICO**
- *EXPLICAR REPERCUSIONES*



A man in a light blue button-down shirt is seated and gesturing with both hands while speaking to two women. The women are leaning in, listening attentively. The background is a bright, out-of-focus window.

## ***Práctica de coaching y feedback***



**TIME FOR**

**REVIEW**

# TRAIN THE TRAINER



**Fin de Sesión 2**  
**¡Muchas gracias!**



**Sesión 3 – Módulo 1**  
**“Capacitación”**





# Capacitación

# Capacitación

Juegos de roles

Juegos

Observaciones

Estudio de casos

Debates grupales

Ejercicio grupal

Exposición

Rotación de puesto

## 1. ¿Qué técnica de capacitación usaremos?



# Capacitación

2. ¿Quién será el experto en la materia que impartirá la capacitación?

3. ¿Quiénes serán la audiencia?

4. ¿Cuándo se efectuará la capacitación y qué duración tendrá?

5. ¿Qué necesito preparar?





TIME FOR A BREAK



## Sesión 3 – Módulo 2 “Juegos de Roles”

# JUEGOS DE ROLES



# PRÁCTICA DE JUEGOS DE ROLES

- Ambiente
- Situación
- Roles
- Actuación
- Debate (quién será el entrenador que conducirá)
- Repetición





TIME FOR A BREAK

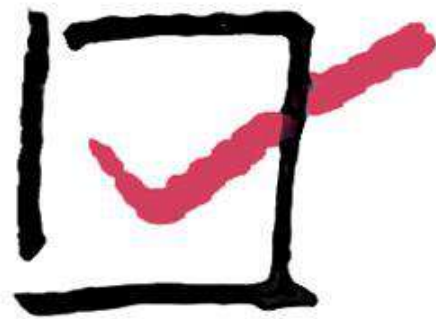




**Sesión 3 – Módulo 4**  
**“Debate Grupal”**



**ESTUDIO DE CASO:  
ENTRENAMIENTO DE NUEVOS EMPLEADOS**



VERDADERO



FALSO



# Materiales para Sesión 4

- Elegiremos una tarea básica de nuestros puesto para enseñar en vivo
- Asistiremos con los materiales necesarios para enseñarla a otro participante



**TIME FOR**

**REVIEW**

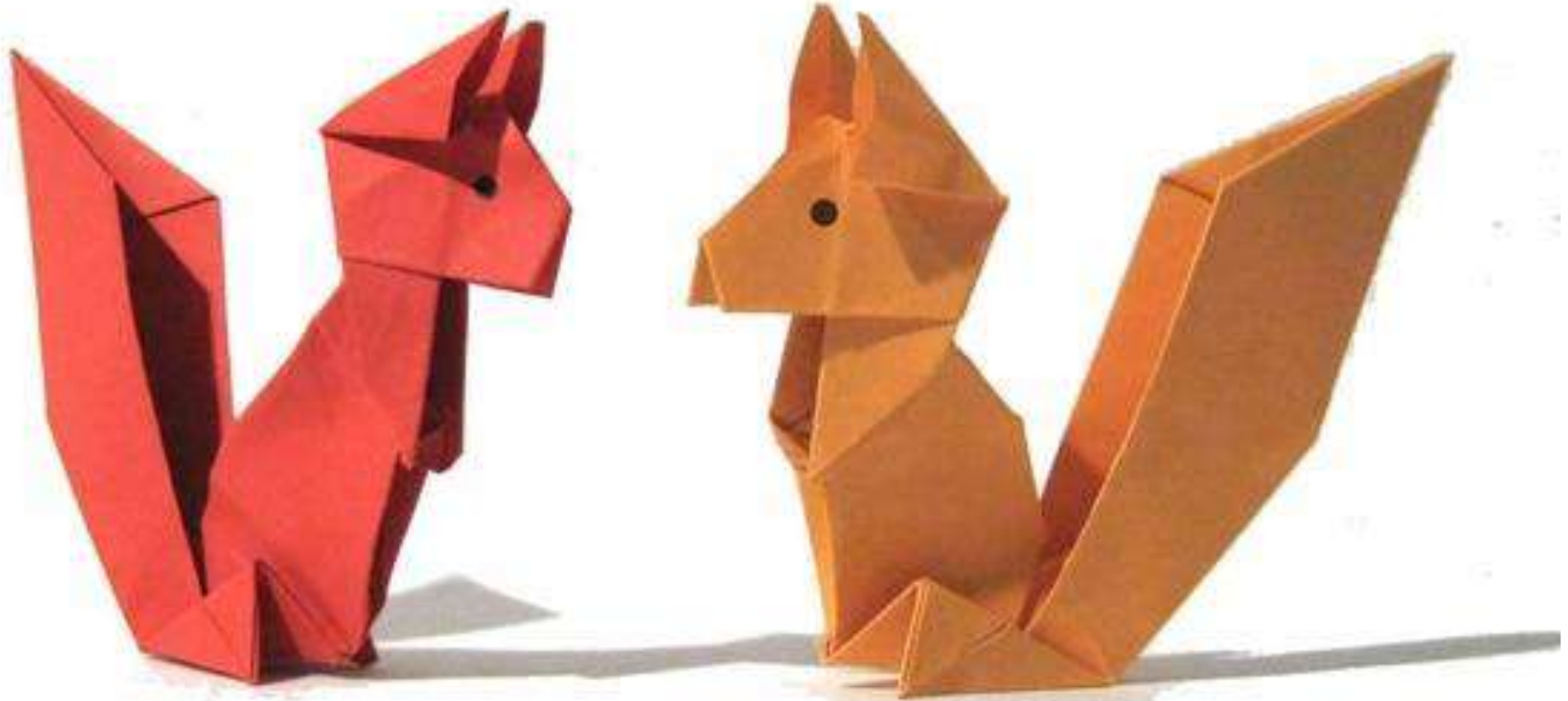


**Fin de Sesión 3  
¡Muchas gracias!**

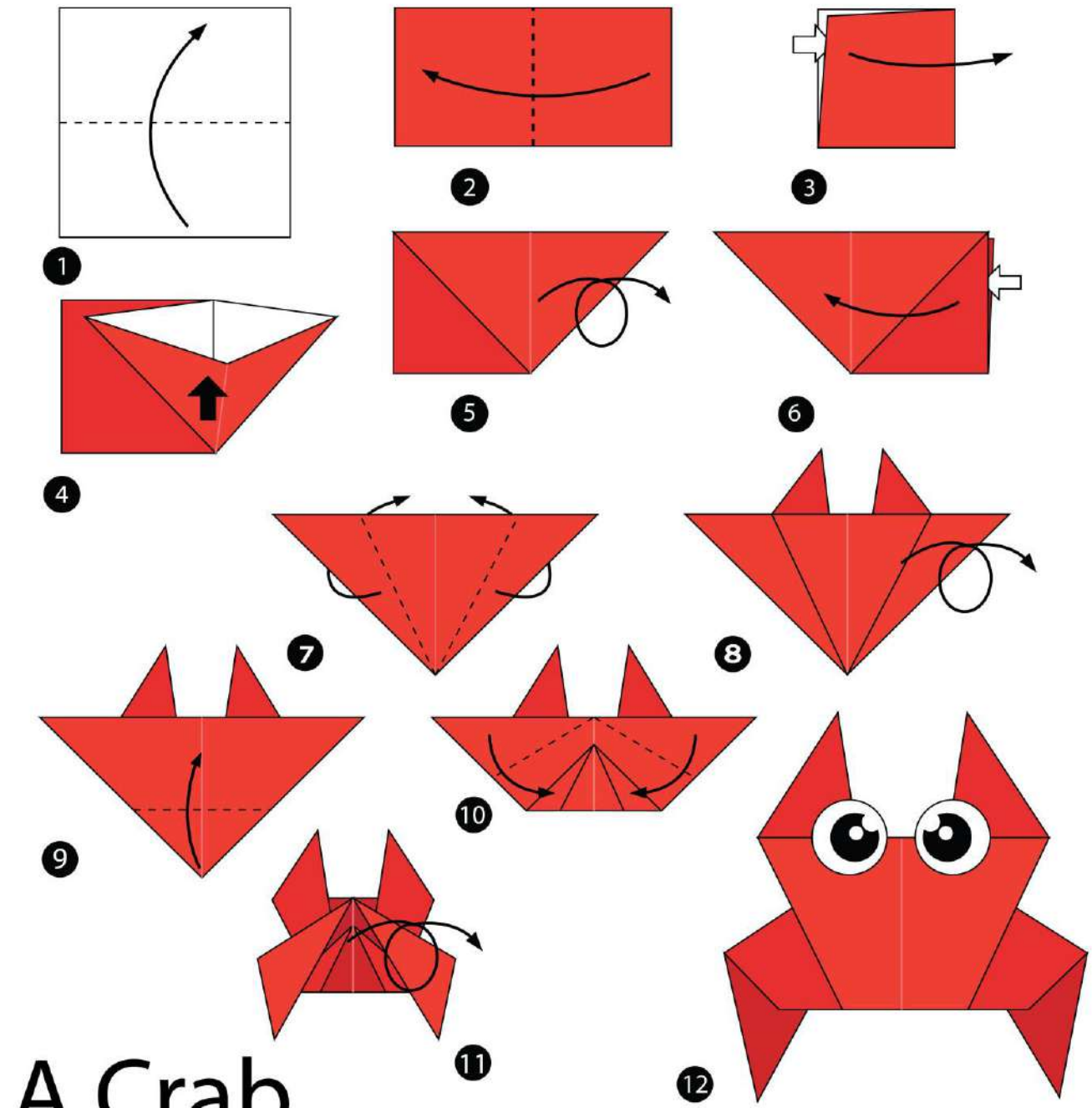


**Sesión 4 – Módulo 1**  
**“Estilos de Aprendizaje”**

# ESTILOS DE APRENDIZAJE







A Crab

**Auditivo**



**Visual**



## Kinestésico





TIME FOR A BREAK



**Sesión 4 – Módulo 2**  
**“Pasos del Entrenamiento”**





**PASOS DEL ENTRENAMIENTO  
DE UNA NUEVA TAREA**



# PREPARACIÓN



■ ¿A quién voy a entrenar?

■ **¿Qué voy a entrenar?**

■ ¿Cómo voy a entrenar?

# INTRODUCCIÓN



- Presentación del entrenador
- **Presentación del entrenado**
- Presentación de las tareas a aprender y método a utilizar

# DEMOSTRACIÓN

■ Al ritmo normal

■ **A ritmo lento**



# PRÁCTICA GUIADA

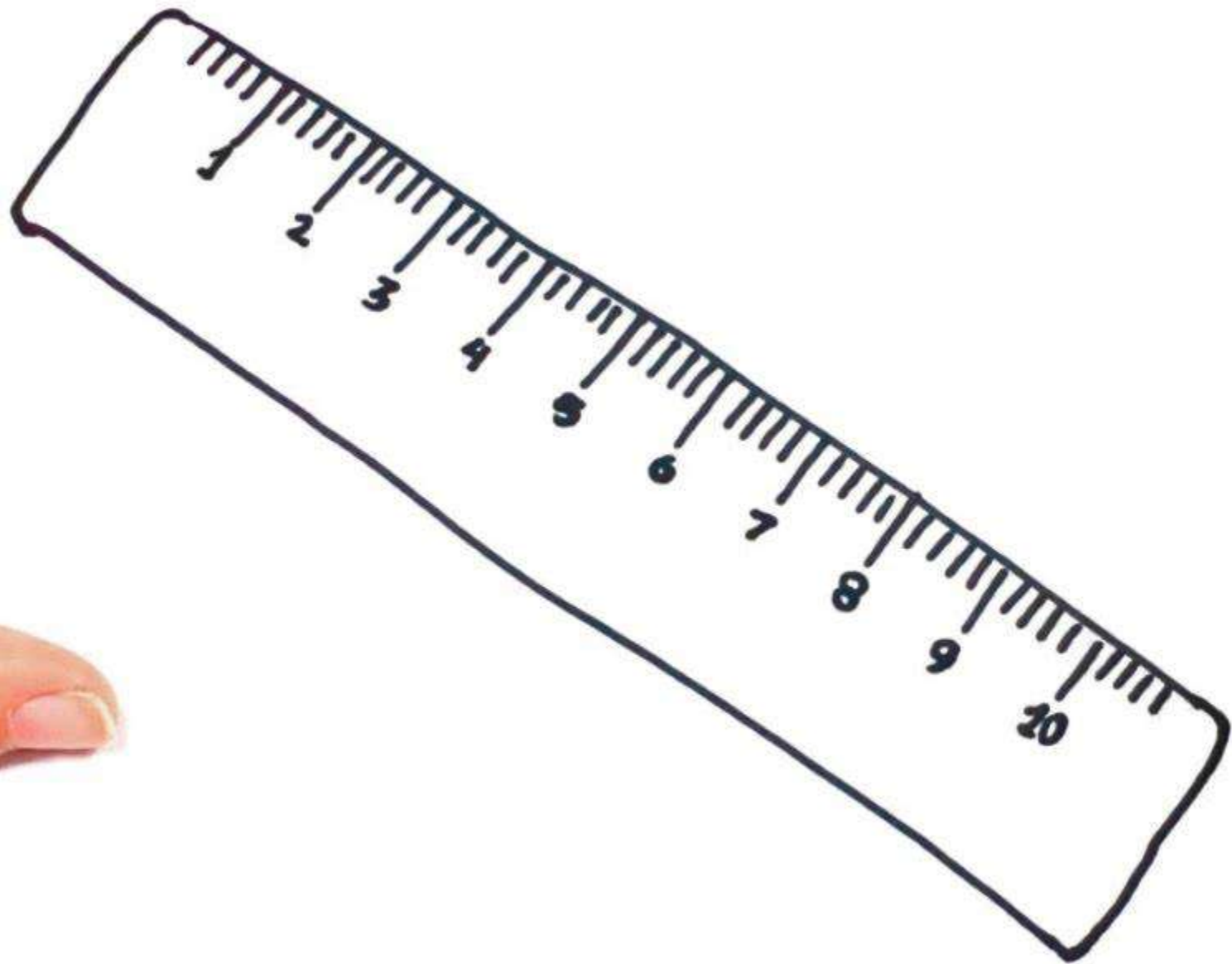


- Tantas veces como sea necesario
- **Feedback correctivo o alentador**
- Preguntas para corroborar el aprendizaje.





**Sesión 4 – Módulo 3**  
**“Servicio Estandarizado”**





# STANDARDS



# VENTAJAS DE ESTANDARIZAR



- Tener un criterio único a la hora de ejecutar en los procesos
- **Facilitar la inducción y capacitación de empleados**
- Garantizar que las actividades se puedan cumplir aún en ausencia del responsable del proceso
- **Realizar la medición de nuestros procesos y, por ende, su gestión y mejora**

# EVALUACIÓN DE ESTÁNDARES



- **para medir el cumplimiento de los estándares**
- adopta la forma de formulario (impreso o digital)
- **al menos un testeo quincenal en una situación real**
- los resultados se podrán elaborar estadísticas del departamento, de un colaborador o de un standard



TIME FOR A BREAK



## Sesión 4 – Módulo 4 “Evaluaciones”



# STANDARDS

*formulario de evaluación*

# EVALUACIÓN DE CAPACITACIÓN



# CONTENIDOS DEL PROGRAMA

## COACHING INDIVIDUAL

### PRIMER MES

- Revisar los puestos de trabajo estratégicos en su establecimiento.
- **Escribir o actualizar las descripciones de los puestos de trabajo elegidos**
- Escribir o actualizar los listados de tareas de los puestos de trabajo elegidos.
- **Escribir o actualizar los desgloses de las tareas de los listados de los puestos de trabajo elegidos.**
- El coach revisará el material y hará sugerencias de ajuste y mejoras.

Certificado como Formador de Formadores – Nivel 1



# CONTENIDOS DEL PROGRAMA

## COACHING INDIVIDUAL

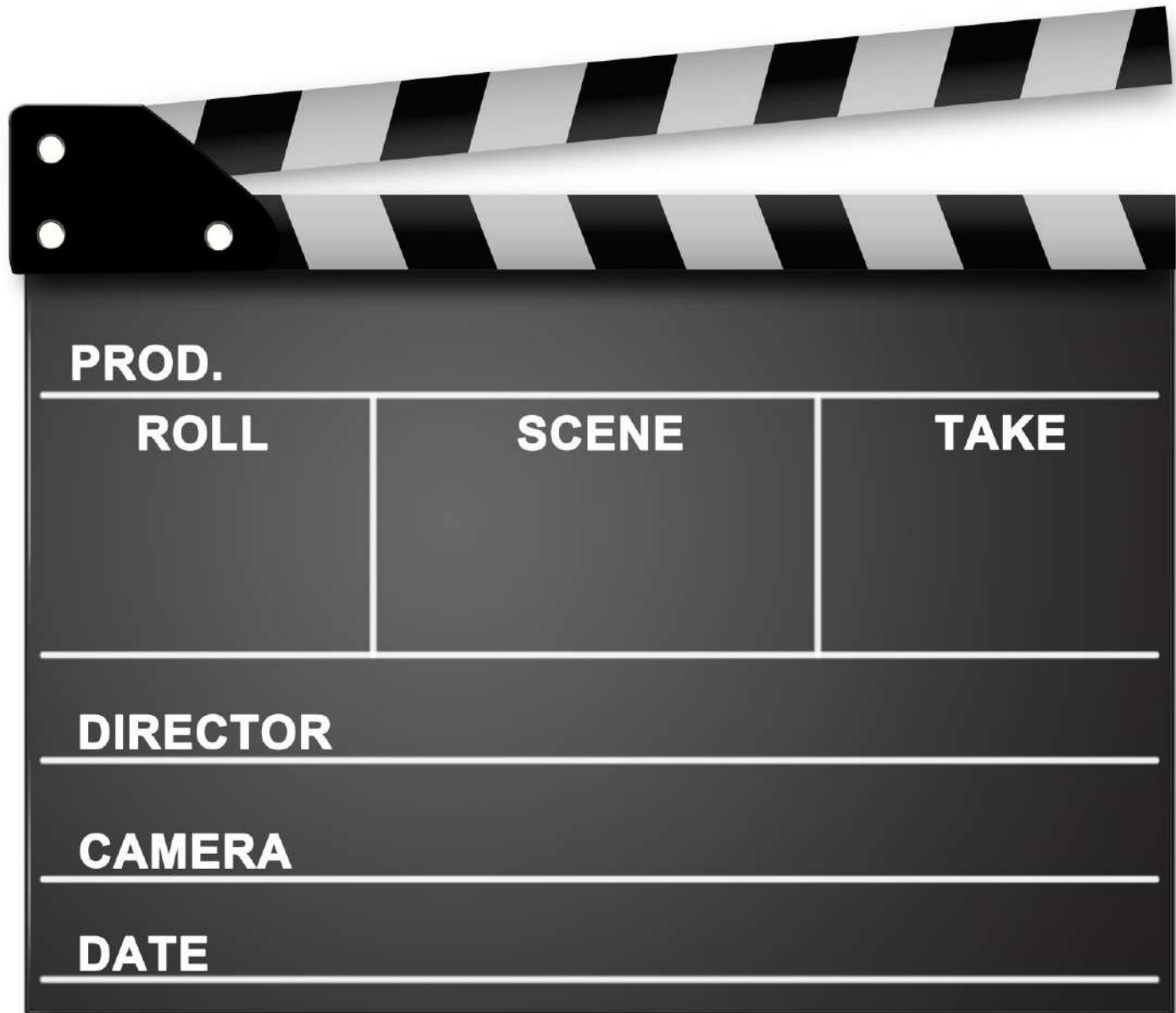
### SEGUNDO MES

- *Elegir una de las técnicas que permiten capacitar a más de 3 colaboradores a la vez.*
- **Preparar una sesión de entrenamiento grupal que sea estratégica para su establecimiento.**
- *El coach revisará el material preparado por cada uno de los participantes, y hará sugerencias de ajuste y mejoras.*
- **Implementar la sesión de entrenamiento con 3 o más colaboradores de su establecimiento.**

Certificado como Formador de Formadores – Nivel 2









**Fin de Sesión 4  
¡Muchas gracias!**



**¡Muchos éxitos y gracias por su tiempo!**

[ameijide@yahoo.com](mailto:ameijide@yahoo.com)

[www.linkedin.com/in/augustomeijide/](http://www.linkedin.com/in/augustomeijide/)

[www.facebook.com/ameijide/?ref=bookmarks](http://www.facebook.com/ameijide/?ref=bookmarks)

<https://twitter.com/ameijide>

<https://www.instagram.com/augustomeijide/>



*Lic. Augusto Hernán Meijide*

[ameijide@yahoo.com](mailto:ameijide@yahoo.com)

[www.linkedin.com/in/augustomeijide/](http://www.linkedin.com/in/augustomeijide/)

[www.facebook.com/ameijide/?ref=bookmarks](http://www.facebook.com/ameijide/?ref=bookmarks)

<https://twitter.com/ameijide>

<https://www.instagram.com/augustomeijide/>

# Manual del Participante



# Sesión 1

## OBJETIVOS Y FORMATO DEL PROGRAMA

Este programa se propone compartir herramientas clave de entrenamiento con personal estratégico de las organizaciones hoteleras con el objeto de:

- fortalecer su liderazgo
- incorporar y desarrollar con éxito a los miembros de sus equipos
- entrenar a los miembros de sus equipos de acuerdo a sus necesidades.

El formato del programa es un **taller teórico/práctico** que consta de cinco sesiones de cuatro horas cada una.

Una vez finalizado el taller, los participantes podrán participar de un proceso de seguimiento (**coaching individual**) durante dos meses en la implementación de programas de entrenamiento para sus establecimientos.



# CONTENIDOS DEL PROGRAMA

## SESIÓN 1

1. Presentación del programa y objetivos del curso.
2. Los hoteles ofrecen servicios y experiencias para los huéspedes.
3. Selección de personas con talento que trabajan para generar las experiencias de los huéspedes.
4. Tres aspectos claves para identificar: Actitud, conocimiento y habilidades necesarias en cada puesto de trabajo
5. Las organizaciones hoteleras. Organigrama, Puestos de trabajo, Descripción del puesto de trabajo.
6. El ciclo del entrenamiento:
  - o ¿Cómo detectar las necesidades de entrenamiento del personal en la organización?
  - o Definición de los objetivos y las metas del entrenamiento.
  - o Establecer criterios de capacitación
  - o La selección del personal que participará del entrenamiento
  - o Verificar los conocimientos previos del personal
  - o Seleccionar las técnicas y métodos de entrenamiento adecuados.
  - o Implementación del entrenamiento
  - o Evaluación del entrenamiento

## SESIÓN 2

1. ¿Cómo establecer las necesidades de entrenamiento? Análisis de la organización, Análisis de las tareas y comportamientos, y análisis de los individuos.
2. Metodologías para determinar las necesidades de entrenamiento: Comité asesor. Descripción del puesto de trabajo y Especificación del puesto de trabajo. Observación en el puesto de trabajo. Mediciones de desempeño en el puesto de trabajo. Encuestas de actitud. Evaluación de rendimiento. Test de habilidades. Indicadores de rendimiento. Comentarios de los huéspedes. Cuestionarios. Entrevistas de salida. Incidentes críticos.
3. Diseñando un programa de entrenamiento. Establecer los objetivos. Establecer los criterios del entrenamiento. Seleccionar al personal que va a participar. Evaluación del conocimiento previo de los participantes.



### SESIÓN 3

1. Técnicas de entrenamiento para personal de línea sin personal a cargo. Entrenamiento en el puesto de trabajo. Entrenamiento de instrucción de trabajo. Conferencias. Mentores. Instrucción programada.
2. Técnicas de entrenamiento para personal de todos los niveles de la organización. Rotación en el puesto de trabajo. Roleplaying. Simuladores. Juegos de negocios. Entrenamiento de sensibilidad. Entrenamiento en habilidades básicas. Entrenamiento en equipo. Entrenamiento en la diversidad.

### SESIÓN 4

1. Entrenamiento de Gerentes y Supervisores, que tienen personas a cargo en la organización.
2. Métodos y técnicas apropiadas: Análisis de caso. Resolución de problemas y toma de decisiones. Conferencia. Modelando la Conducta.
3. Evaluación del entrenamiento. Medición del cambio. Objetivos a evaluar: La opinión de los participantes sobre las sesiones de entrenamiento. El aprendizaje por parte de los participantes de los contenidos u habilidades objetivo del entrenamiento. Comportamientos en el puesto de trabajo. Resultados. Identificación de las causas.

### MATERIAL COMPLEMENTARIO: COACHING INDIVIDUAL

Una vez finalizado el curso de cinco clases, los participantes podrán participar de un proceso de seguimiento, durante dos meses, en la implementación de programas de entrenamiento para sus establecimientos.

**Durante el primer mes, una vez finalizado el curso, los participantes deberán:**

- Revisar los puestos de trabajo estratégicos en su establecimiento.
- Escribir o actualizar las descripciones de los puestos de trabajo elegidos
- Escribir o actualizar los listados de tareas de los puestos de trabajo elegidos.
- Escribir o actualizar los desgloses de las tareas de los listados de los puestos de trabajo elegidos.

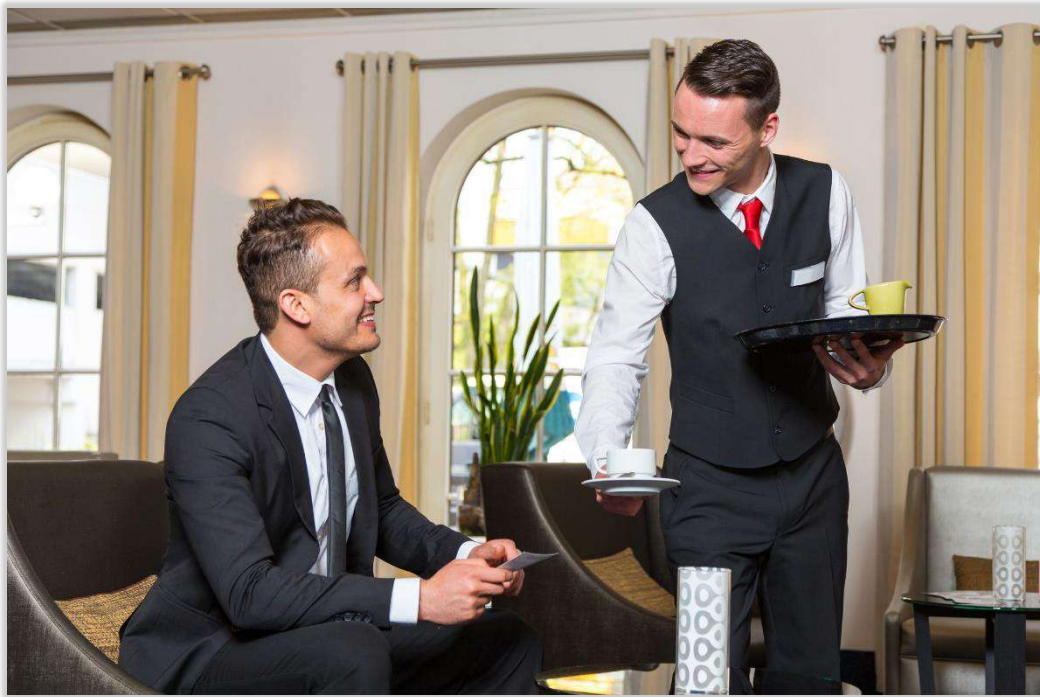
- El coach revisará el material preparado por cada uno de los participantes, y hará sugerencias de ajuste y mejoras.
- Entrenar a uno o más colaboradores utilizando el material escrito actualizado

**Durante el segundo mes, los participantes deberán:**

- Elegir una de las técnicas que permiten capacitar a más de 3 colaboradores a la vez.
- Preparar una sesión de entrenamiento grupal que sea estratégica para su establecimiento.
- El coach revisará el material preparado por cada uno de los participantes, y hará sugerencias de ajuste y mejoras.
- Implementar la sesión de entrenamiento con 3 o más colaboradores de su establecimiento.



## HOTELERÍA DE EXCELENCIA



En equipos de 6, debatiremos y tomaremos:

¿Cuáles son los elementos que hacen a una hotelería "**de excelencia**"?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## IMPORTANCIA DEL SERVICIO

El **SERVICIO** que brindamos a nuestros clientes es uno de los pilares más importantes para lograr una experiencia memorable y conseguir que regresen y nos recomienden.

El negocio hotelero gira en torno al trato de personas (el staff) hacia otras personas (los clientes), y estos últimos forman una opinión sobre la empresa en cada una de sus interacciones con el equipo.

Esas interacciones deben estar a la altura del entorno físico, la infraestructura, la tecnología y el confort que el hotel les ofrece, e incluso pueden resultar mucho más poderosas que estos últimos a la hora de volver a elegir el destino y el alojamiento.

De allí surgen las opiniones que se forman nuestros clientes.

### ¿Recuerdas como cliente una experiencia de servicio?

#### Positivamente Memorable



¿Cómo fue, qué hiciste luego?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

#### Negativamente memorable



¿cómo fue, qué hiciste luego?

*En equipos, compartiremos las experiencias.*

## Servicio en Acción

En equipos, representaremos en juego de roles una experiencia positiva y otra negativa de servicio, con sus respectivas repercusiones.

La consigna consiste en representar por cada experiencia la situación la posterior crítica personal y en redes sociales.

<b>EQUIPO 1</b> Experiencia positiva de servicio	<b>EQUIPO 2</b> Situación negativa de servicio
<b>EQUIPO 3</b> Situación Positiva	<b>EQUIPO 4</b> Situación negativa de servicio
<b>EQUIPO 5</b> Situación Positiva	<b>EQUIPO 6</b> Situación negativa de servicio

*Debajo podrás tomar nota de las distintas formas en que cada experiencia forma la opinión del cliente y del resto de la comunidad acerca de un determinado establecimiento hotelero.*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

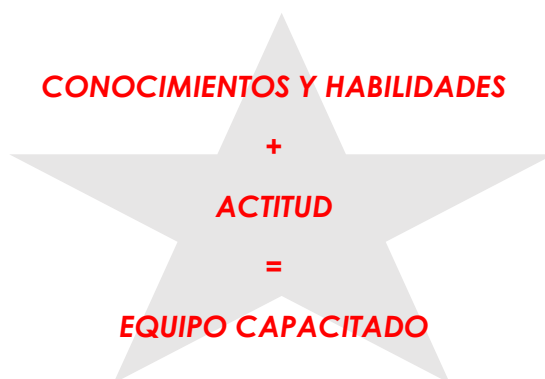
*¡Te invitamos a practicar este mismo ejercicio con los integrantes de tu equipo!*

## IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN

Con el objetivo de que cada hotel sea positivamente reconocido por su calidad de servicio, resulta necesario hacer una cuidadosa **selección** de los integrantes del equipo: personas con un claro perfil orientado al servicio, flexibilidad, pasión por la calidad, aptitudes de trabajo en equipo y ética en el trabajo, por ejemplo. Cada organización define a su medida las competencias acordes a su nivel de servicio y en función de ellas desarrolla la selección, la capacitación y la evaluación de su equipo

Las personas que reciben **capacitación** y **evaluación** logran las habilidades y conocimientos apropiados, y las actitudes y comportamientos necesarios para alcanzar la excelencia.

Ello será el logro de sus supervisores y colaboradores clave. Y entonces, ¿cómo podemos sacar el máximo provecho de los recursos que tenemos disponibles para capacitar a nuestro equipo?



CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES	ACTITUD
Aula Manuales Herramientas de trabajo	Predicar con el ejemplo Devoluciones Coaching



*¿Lo sabe?*  
*¿Lo puede hacer?*  
*¿Lo quiere hacer?*



## ¿CONOCIMIENTOS, HABILIDADES O ACTITUD?

*En equipos, calificaremos a cada situación según se trate de una falta de conocimientos, habilidades o actitud (c-h-a). Asimismo, decidiremos cómo abordar cada caso según corresponda.*

1. El Jefe de Mantenimiento, pide a Juan, el empleado nuevo, que repare el aire acondicionado. Como se trata de su segundo día de trabajo y éste no recibió aun ningún entrenamiento técnico acerca de las aerillas, Juan pone mucho empeño en reparar el aire acondicionado, pero acaba por dañarlo aún más.
2. El Jefe de Spa recibe quejas de algunos clientes dado que el masajista Manuel no es lo suficientemente experto técnicamente para realizar los masajes.
3. La Jefa de Recepción nota que la recepcionista Lucía comete numerosos errores en el registro de huéspedes, dado que permanece gran parte de su turno revisando su teléfono celular.
4. El Jefe de Seguridad percibe que ocurrieron robos en el lobby debido a que Luis, el agente de seguridad allí asignado, pasa mucho tiempo conversando con otros colegas en lugar de vigilar la zona.
5. La Jefa de Ventas percibe que su Ejecutivo de Ventas, Rodrigo, no logra cerrar suficientes ventas telefónicamente dado que habla demasiado rápido y no es posible entender sus descripciones.
6. El Ama de Llaves nota que los baños del hotel no se encuentran del todo limpios, dado que Rosa, la encargada, no cuenta con los productos de limpieza necesarios para su higiene.
7. La Jefa del Bar advierte que Marcos, cajero, tiene numerosos errores de caja porque aún no aprende correctamente los valores de los cocteles de la barra.
8. El Chef nota que los platos del restaurante salen con diferente presentación según el cocinero a cargo, dado que aún no se ha realizado una puesta en común grupal de cada la carta/menú.
9. El Jefe de Contabilidad descubre que en se producen errores de cobro a diario. Casualmente, Mauricio, el encargado de esa área, manifiesta constantemente que se encuentra aburrido y desmotivado en su trabajo, y le gustaría un cambio de puesto.

10. El Jefe de AA&BB detecta que Mariana, una de las camareras del restaurante, registra un alto índice de rotura de vajilla. Coincidentemente, se trata de una nueva integrante sin experiencia en AA&BB.

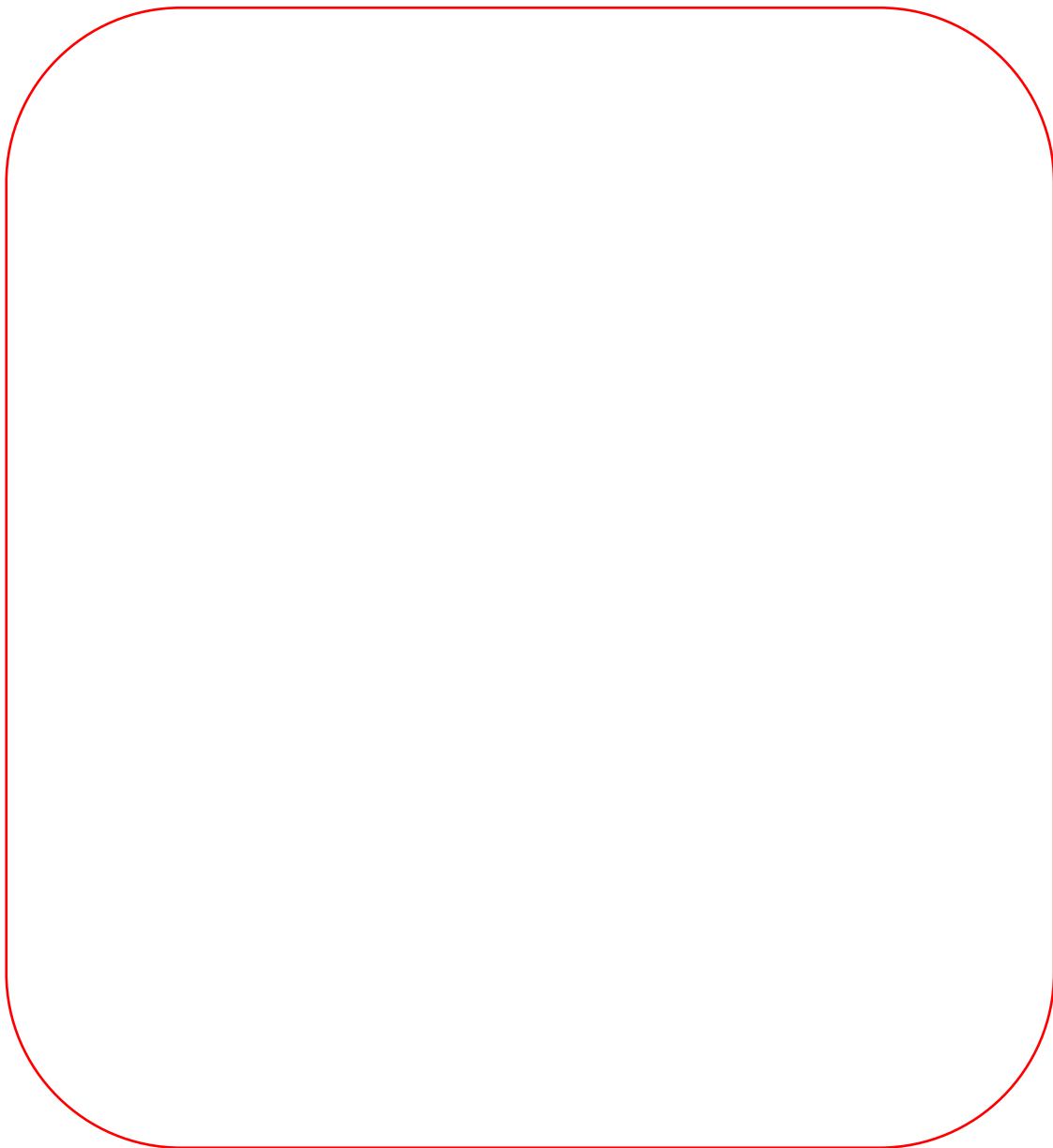


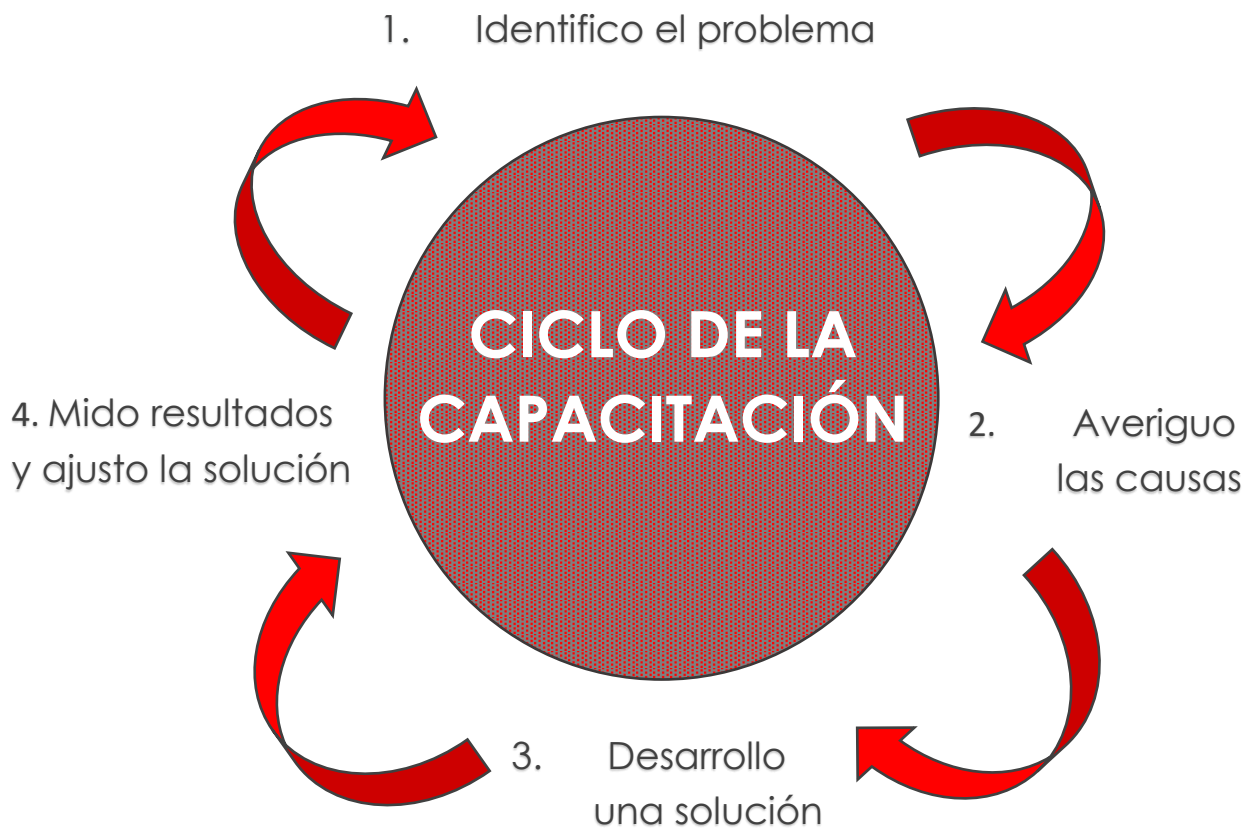
## ESTRUCTURA DE LA EMPRESA

Para tomar decisiones dentro del ciclo de capacitación, resulta necesario conocer la estructura de la empresa para obtener las autorizaciones y aval necesario en cada caso, de ahí la importancia de conocer en detalle su organigrama.

El **organigrama** es una representación gráfica de la estructura de una empresa en la cual se muestran las relaciones entre sus diferentes departamentos y jerarquías.

*Dibujemos juntos el organigrama de tu organización*





## 1. Identifico el problema

Debemos identificar un problema de servicio persistente en nuestra área, evidente en:

- Devoluciones de nuestros supervisores
- Devoluciones de clientes
- Observaciones propias

Las siguientes preguntas pueden resultarte útiles:

- El problema puede comprender tareas múltiples, ¿cuál de todos los pasos falla?
- ¿En dónde ocurre el problema?
- ¿Cuándo comenzó?
- ¿A quiénes involucra?

*Completa:*

El problema de servicio persistente en mi área es:

---



## 2. Averiguo las causas

Debemos investigar porqué existe el problema y comprender sus razones.

### *¿ES CUESTIÓN DE CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES?*

- ¿Se tienen los conocimientos necesarios?
- ¿Se tienen las habilidades necesarias?
- ¿Se tienen las herramientas necesarias?

### *¿ES CUESTIÓN DE ACTITUD?*

- ¿Los supervisores predicán con el ejemplo?
- ¿Los supervisores brindan devoluciones en tiempo y forma?
- ¿Los supervisores son verdaderos líderes y buscan motivar a sus equipos?

Completa:

Las causas del problema de servicio persistente en mi área son:

---



### 3. Desarrollo una solución

Escribir un plan de acción servirá para “tomar una foto” de la situación actual, aclarar el proceso y definir los resultados. Sus cuatro componentes son:

1. Problema y causas definidas.
2. Pasos a seguir específicos: ¿qué, quién, cómo, dónde, cuándo?
3. Solución con resultados medibles (valores numéricos).
4. Fecha de finalización.

Completa:

1. El problema y las causas del problema de servicio persistente en mi área son:

---

2. Para solucionarlo, los pasos a seguir serán:

- Qué \_\_\_\_\_
- Quién \_\_\_\_\_
- Cómo \_\_\_\_\_
- Dónde \_\_\_\_\_
- Cuándo \_\_\_\_\_

3. Los resultados numéricos que esperamos serán:

---

4. Los resultados se obtendrán en la siguiente fecha:

---



## DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Es un documento conciso de información objetiva que identifica la tarea por cumplir y la responsabilidad que implica el **puesto**.

Además, bosqueja la relación entre el **puesto** y otros **puestos** en la organización, los requisitos para cumplir el trabajo y su frecuencia o ámbito de ejecución.

Resulta necesario como referencia a la hora de seleccionar personas para cubrir puestos vacantes y posteriormente evaluar su desempeño en el puesto.

*Tomando como base el modelo de descripción de puesto a continuación, la consigna consiste en completar los espacios en blanco para obtener el formulario correspondiente al puesto más frecuente en tu departamento.*



<b>DESCRIPCION DEL PUESTO</b>	<b>DEPARTAMENTO:</b>
Puesto:	APROBADO POR GERENTE/DIRECTOR: _____
Reporta a:	APROBADO POR RECURSOS HUMANOS: _____

**REQUISITOS:**

1. Nivel académico:
2. Nivel de idioma:
3. Experiencia anterior:

**TAREAS:**

1. Cumplir con los procedimientos de .....
2. Dirigir la operación del día a día en .....
3. Chequear .....
4. Hacer las requisiciones, recoger las firmas pertinentes y hacer el pedido al departamento de Compras.
5. Comunicar a .....
6. Operar el sistema .....
7. Mantener una buena relación laboral con .....
8. Mantener el área de trabajo limpia, prolija y organizada.
9. Manejar cualquier accidente que pudiera surgir y reportarlo inmediatamente, sin importar la severidad del mismo.
10. Manejarse de modo profesional en todo momento y alentar al equipo a hacer lo mismo.
11. Actuar apropiadamente ante cualquier situación de emergencia o seguridad.
12. Realizar otras tareas o proyectos tal como fueran asignados por .....

## REQUISITOS FISICOS, COGNITIVOS, SOCIALES Y AMBIENTALES:

- Posición:
- \* Estar de pie /caminar
  - \* Inclinarsse hacia adelante, agacharse en cuclillas, estirarse para alcanzar herramientas
  - \* Flexión repetitiva de cabeza / cuello
  - \* Levantar objetos de hasta ..... Kg. a una distancia de .....
  - \* Movimiento repetitivo de .....
- Ambiente:           Estará en....
- Sentidos:            Se necesitan buen sentido del .....



## DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Para conocer las necesidades de formación en nuestra organización debemos analizar dos ámbitos: la calidad del servicio y el desempeño.

### Paso 1: Recolección de Datos

Para ello, contamos con numerosos indicadores que dan cuenta del rendimiento en cada área:

**Evaluaciones de desempeño**

**Entrevistas de salida**

**Sanciones**

**Quejas de huéspedes**

**Redes sociales expertas (TripAdvisor, Booking, Expedia, etc).**

**Redes sociales personales (Instagram, Facebook, Twitter, etc.)**

**Encuestas de satisfacción de huéspedes**

**Clientes de incognito (mystery shoppers)**

**Observación cotidiana**

**Feedback de empleados y supervisores**





## Paso 2: Brechas de desempeño

Cada vez que encontremos fallas que se repiten en diferentes indicadores, estaremos frente a una necesidad de capacitación.

Revisa la tabla anterior e identifica fallas que se repitan según diferentes indicadores y transcríbelas en la tabla a continuación.

FALLA	ÁREA	INDICADOR



### Paso 3: Acciones a adoptar

Ya seleccionadas las fallas más recurrentes en cada área, debemos diseñar un plan de acción para cada falla y designar a las personas que estarán a cargo de llevar adelante cada acción y a quiénes se dirigirá.

Una vez adquiridos los conocimientos, desarrollaremos los planes de acción en la página siguiente.



FALLA	ÁREA	INDICADOR	ACCION	RESPONSABLES	AUDIENCIA

## RESUMEN DE LA SESIÓN

1. ¿Por qué es importante la calidad del servicio hotelero?

---

---

---

2. ¿Qué medidas toma un cliente luego de recibir un buen o mal servicio en un hotel?

---

---

---

3. Enumera los 3 elementos que hacen a un equipo bien capacitado.

---

4. ¿Cómo se adquieren los conocimientos y habilidades?

---

---

---

5. Brinda un ejemplo de mala actitud en el trabajo.

---

---

---

6. Enumera los pasos del ciclo de capacitación.

---

7. Define organigrama.

---

9. Definir descripción de puesto y su utilidad

---

10. Enumerar pasos para detectar necesidades de capacitación

---

---

---

11. Ejemplificar indicadores de necesidades de capacitación

---

---

---



## Sesión 2



## INDICADORES BAJO LA LUPA

Para recolectar los datos y establecer necesidades, es necesario conocer muy bien los indicadores. Aquí, algunos de ellos:

### Evaluación de desempeño

Es una instancia de feedback con cada empleado, que idealmente se documenta por escrito o virtualmente, de modo de tener una referencia futura.

Toma la forma de una conversación con el supervisor inmediato, quien previamente ha elaborado los contenidos de la evaluación, y se los comunica en ese momento. El empleado evaluado también participa activamente de la conversación.

Su frecuencia depende de las necesidades de la organización, puede existir una evaluación de efectivización de los nuevos empleados y luego una evaluación semestral o anual a lo largo del empleo.

Los parámetros básicos de evaluación pueden ser genéricos para todos los integrantes de la organización y en cada puesto agregarse parámetros técnicos de acuerdo a las funciones.

Para calificar cada parámetro se utilizan indicadores como la propia observación del supervisor, sanciones, quejas y comentarios de huéspedes, clientes de incognito y feedback de empleados y supervisores.

La evaluación sirve para:

- Medir el desempeño en comparación con los objetivos establecidos.
- Reconocer los logros e identificar las brechas del desempeño.
- Planificar el desempeño futuro.



*Piensa en uno de tus empleados y completa el siguiente modelo de Evaluación de Desempeño con su información:*

## 1. Información del empleado

Nombre	Departamento	Puesto	Supervisor	Fecha de contratación	Fecha de evaluación

## 2. Cuestionario

Califique cada pregunta utilizando la escala numérica. Sume y divida por la cantidad total de preguntas. El promedio dará como resultado una puntuación general de desempeño.

Muy insatisfactorio	Insatisfactorio	Satisfactorio	Muy satisfactorio	Sobresaliente
1	2	3	4	5

1- Calidad y productividad	Puntaje
a. Precisión y calidad del trabajo realizado.	
b. Cantidad de trabajo completada.	
c. Organización del trabajo en tiempo y forma.	
d. Cuidado de herramientas y equipo.	
Promedio:	

2- Conocimiento	Puntaje
a. Nivel de experiencia y conocimiento técnico para el trabajo requerido.	
b. Uso y conocimiento de métodos y procedimientos.	
c. Uso y conocimiento de herramientas.	
d. Puede desempeñarse con poca o ninguna ayuda.	
e. Capacidad de enseñar/entrenar a otros.	
Promedio:	

3- Compromiso y presentismo	Puntaje
a. Trabaja sin necesidad de supervisión.	
b. Se esfuerza más si la situación lo requiere.	
c. Puntualidad.	
d. Presentismo.	
Promedio:	

4- Iniciativa / Liderazgo	Puntaje
a. Cuando completa sus tareas, busca nuevas asignaciones.	
b. Elige prioridades de forma eficiente.	
c. Sugiere mejoras.	
d. Identifica errores y trabaja para arreglarlos.	
e. Motiva y ayuda a los demás.	
Promedio:	

5- Trabajo en equipo	<b>Puntaje</b>
a. Trabaja fluidamente con supervisores, pares y subordinados.	
b. Tiene una actitud positiva y proactiva.	
c. Promueve el trabajo en equipo.	
Promedio:	

#### Comentarios

- a. Comentarios del empleado:
  
- b. Comentarios y recomendaciones del supervisor:
  
- c. Metas y objetivos del empleado para la próxima evaluación:

#### 4. Puntuación general de desempeño:

<b>Muy insatisfactorio</b>	<b>Insatisfactorio</b>	<b>Satisfactorio</b>	<b>Muy satisfactorio</b>	<b>Sobresaliente</b>
1	2	3	4	5

#### 5. Firmas

Supervisor: \_\_\_\_\_  
Fecha: \_\_\_\_\_  
Empleado: \_\_\_\_\_  
Fecha: \_\_\_\_\_

## Entrevista de Salida

La entrevista de salida se realiza con un trabajador que ha decidido cesar la relación laboral con nuestra organización. Sin duda, es un momento propicio para obtener información relevante sobre los motivos que llevan a la persona a abandonar su trabajo y de esta forma, valorar cómo podemos mejorar, evitando que el talento se aleje de nuestra organización.

- ***Ventajas de la entrevista de salida***

Este tipo de entrevista nos ayudará a localizar posibles puntos de mejora en nuestra organización que evitarán que el talento nos abandone. En las entrevistas que realizamos hoy, recogemos la información oportuna para mejorar, en el futuro, nuestra empresa.

- ***¿Quién debe realizar la entrevista?***

Esta entrevista se ha de llevar a cabo desde el departamento de Recursos Humanos de la empresa. Es importante que la persona que la realice sea objetiva y que no haya tenido relación directa con el trabajador que abandona la empresa, para evitar posibles complicaciones ya que debemos conseguir un clima de confianza y colaboración. De esta forma lograremos información verdaderamente útil y fiable.

- ***¿Qué podemos preguntar en la entrevista de salida?***

Las preguntas que realicemos en esta entrevista han de ir encaminadas a descubrir el motivo del abandono de la empresa por parte del trabajador, a fin de detectar posibles mejoras que nos permitan crear una organización atractiva para el talento.



*En equipos, completarán la siguiente Entrevista de Salida de Julián con los datos en pantalla:*

1. Tiempo que lleva pensando en abandonar la empresa

---

2. Motivos por los que la quiere abandonar (motivos salariales, desmotivación, oferta más atractiva, clima de trabajo, problemas con los compañeros o superiores, reorientación profesional).

---

3. Grado de satisfacción del trabajador durante el desarrollo de su labor en la empresa.

---

4. ¿Recomendaría esta organización a otra persona para trabajar?

---

5. Mejoras que recomienda a la empresa.

---

6. Puntos fuertes y débiles de la organización.

---

7. Relaciones entre compañeros y superiores en la empresa.

---

8. Sugerencias:

---

---

---

*Dos participantes representarán la entrevista en vivo y daremos feedback de la interacción al entrevistador.*

## Encuesta de Satisfacción a Huéspedes

Al final de la estadía, es buena práctica entregar a los huéspedes una encuesta impresa o electrónicamente para obtener su feedback sobre la experiencia vivida.

Los resultados pueden transformarse en estadísticas y oportunidades de mejora para cada sector evaluado, así como reconocimiento a staff o áreas mejor valoradas.

A continuación, un formato típico de encuesta.

	MUY BIEN VERY GOOD	BIEN GOOD	MAL BAD	MUY MAL VERY BAD
<b>RECEPCIÓN / RECEPTION:</b>				
Al gestionar reserva ¿le atendimos con cortesía y eficacia? ..... <i>When making your reservation did we serve you politely and efficiently?</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A su llegada ¿le recibimos con amabilidad y simpatía? ..... <i>On your arrival did we receive you in a friendly and pleasant way?</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Le asignamos con rapidez su habitación? ..... <i>Did we give you your room speedily?</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Atención telefónica / Telephone assistance .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>HABITACIÓN / ROOM:</b>				
Comodidad de las camas / Comfort of the beds .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Iluminación / Lighting .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Limpieza / Cleanliness .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conexión a Internet / Internet connection .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>CUARTO DE BAÑO / BATHROOM:</b>				
Iluminación / Lighting .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Limpieza / Cleanliness .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>DESAYUNOS / BREAKFAST:</b>				
¿Le tratamos con cortesía y eficacia? / Did we serve you politely and efficiently? .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Calidad comidas y bebidas / Quality of the food and drinks .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Relación Calidad-Precio / Value for money .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>RESTAURANTE / RESTAURANT</b>				
¿Le tratamos con cortesía y eficacia? / Did we serve you politely and efficiently? .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Calidad comidas / Quality of the food .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Variedad carta vinos / Wine list variety .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Presentación de los platos / Presentation of the dishes .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Relación Calidad-Precio / Value for money .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>BAR - CAFETERÍA / COFFEE SHOP:</b>				
¿Le tratamos con cortesía y eficacia? / Did we serve you politely and efficiently? .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>CENTRAL DE RESERVAS / EIZASA HOTELES BOOKING CENTER</b>				
¿Le tratamos con cortesía y eficacia al gestionar su reserva? ..... <i>When you making your reservation did we serve you politely and efficiently?</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Le atendimos telefónicamente con rapidez? ..... <i>Did we give you telephone assistance speedily?</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>SPA-WELLNESS:</b>				
¿Le tratamos con cortesía y eficacia al gestionar su cita? ..... <i>When you making your reservation did we serve you politely and efficiently?</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Le atendimos con la rapidez debida? / Did we give you an assistance correctly? .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Limpieza del spa / Spa cleanliness .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mantenimiento de las instalaciones / Maintenance of the facilities of the spa .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Calidad de los tratamientos wellness y masajes ..... <i>Quality of the treatments wellness and massages</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Relación calidad-precio / Value for money .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>EL HOTEL EN GENERAL / THE HOTEL:</b>				
Limpieza general / General cleanliness .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mantenimiento de las instalaciones / Maintenance of the building .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

SI

NO

¿Ha sido su primera estancia con nosotros? .....    
*Has it been your stay with us?*

¿Recomendaría este hotel? .....    
*Would you recommend this hotel?*

Si ha tenido algún problema, ¿se le ha resuelto? .....    
*If you have had a problem, has it been resolved?*

Número de habitación / *Room Number* \_\_\_\_\_

Fecha / *Date* \_\_\_\_\_

Nombre / *Name* \_\_\_\_\_

Dirección / *Address* \_\_\_\_\_

Tel. Móvil / *Mobile Tel.* \_\_\_\_\_

Correo Electrónico / *E-mail* \_\_\_\_\_

**SUGERENCIAS / SUGGESTIONS**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



## COACHING

En grupo, lee los siguientes casos de estudio y responde la pregunta final.



**Situación 1:** Pasas por la Recepción del hotel, escuchas que el teléfono suena y suena, cinco, seis, siete veces y observas a Roberto en el mostrador conversando con un cliente e ignorando el teléfono. Corres al back y tomás la llamada, sin decirle nada a Roberto. ¿Qué le acabas de decir a Roberto?

---

---

**Situación 2:** Escuchas a Romina, agente de ventas, respondiendo una llamada. Escucha la consulta y se limita a cotizar la tarifa de la habitación standard. No evalúa las necesidades del cliente ni le presenta los beneficios, ni ofrece la venta. Sin embargo, es amable y pide al interesado que vuelva a llamar si se decide. Ella sabe que la estás escuchando. Entiendes que está ocupada y no le haces comentarios sobre los errores, después de todo fue cordial. ¿Qué le acabas de decir a Romina?

---

---

**Situación 3:** Ves a dos integrantes del restaurante conversando en la puerta de entrada, mientras un cliente pasa entre ellos para ingresar al salón. Interrumpen brevemente su charla y le sonríen, para luego continuar con su conversación personal. El cliente abre la puerta sin una palabra de ellos. Piensas que no es momento de decir nada y lo dejas pasar. ¿Qué le acabas de decir a los chicos?

---

---

## Actitud ignorada, Actitud Aceptada

Cuando detectamos la necesidad de mejorar cuestiones de actitud en nuestro equipo, encontramos que la mejor solución es brindar coaching y feedback.

*Para conocer mejor tus habilidades de dar coaching y feedback, te invitamos a completar individualmente el siguiente cuestionario acerca de tu organización:*

1. ¿Esperamos que nuestros colaboradores lean nuestra mente para saber qué actitud es correcta? **SI – NO**
2. ¿Esperamos que las personas cambien de actitud por su cuenta? **SI – NO**
3. ¿Esperamos que nuestros colaboradores aprendan sus actitudes solamente mirando a los demás? **SI – NO**
4. ¿Tenemos temor de molestar o confrontar con un colaborador? **SI – NO**
5. ¿Nos cuesta abordar a un colaborador? **SI – NO**

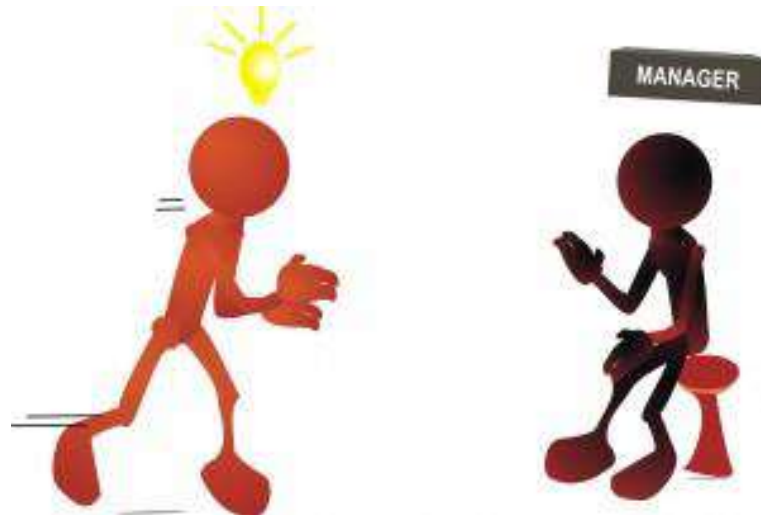
En caso de muchas respuestas afirmativas, debemos trabajar en el coaching.

El coaching es un método que consiste en acompañar, instruir o entrenar a una persona o a un grupo de ellas, con el objetivo de conseguir cumplir metas o desarrollar habilidades específicas.



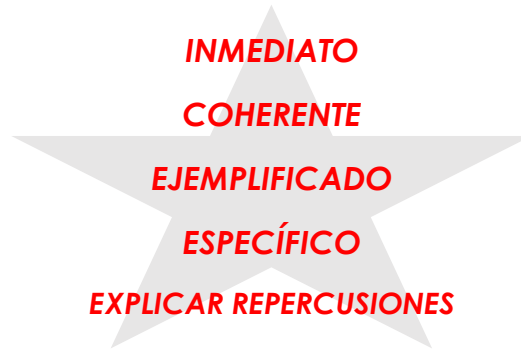
El coaching debe reunir las siguientes características:

- Casual, amistoso, en el mismo puesto de trabajo
1. Constante presencia en el área operativa
  2. Foco en encontrar a las personas haciendo lo correcto y dar devoluciones alentadoras
  3. Nuestra intención es ayudar a los colaboradores a mejorar su desempeño
  4. Vemos a los errores como oportunidades de aprender más que fracasos
  5. Permitir las preguntas de los colaboradores
  6. En lugar de dar órdenes a los colaboradores cuando algo no funciona bien, hacerles saber lo que observamos y preguntar a ellos ¿qué piensas hacer? Así, ellos mismos desarrollarán la solución y se sentirán más comprometidos con cumplirla.
  7. Primero reconocemos lo positivo, después los aspectos por mejorar.



## FEEDBACK

La capacidad del entrenador de brindar feedback resulta fundamental para el éxito del entrenamiento. El feedback puede ser alentador o correctivo, pero siempre debe cumplir con lo siguiente:



Un simple “Buen trabajo” o “No estoy conforme con tu trabajo” no resultan constructivos para mantener o mejorar el desempeño de un colaborador.

Siempre debemos **especificar** a qué conducta nos referimos y mencionar las **repercusiones positivas o negativas** de esa conducta en uno mismo, el departamento, el resort, los clientes.

*Mejora los siguientes ejemplos de feedback según los consejos en la página anterior y hacerlos aplicables a tu hotel/departamento.*

1. ¡Estoy muy orgulloso de tu trabajo hoy!

---

---

2. Te noto muy distraído en tu puesto.

---

---

3. ¡Eres un gran ejemplo para tus colegas!

---

---

4. No puedes seguir cometiendo tantos errores.

---

---

5. Me encantan tus interacciones con los huéspedes.

---

---

6. Si continúas así, tendremos que sancionarte.

---

---



FEEDBACK



## RESUMEN DE LA SESIÓN

1. ¿En qué consiste y cómo se realiza la evaluación de desempeño?

---

---

---

2. ¿En qué consiste y cómo se realiza la entrevista de salida?

---

3. ¿En qué consiste y cómo se realiza la encuesta de satisfacción de huéspedes?

---

---

---

1. Define coaching y sus características principales

---

---

1. ¿Cómo debemos brindar un buen feedback?

---

---

---



## Sesión 3



## CAPACITACIÓN



Cuando la necesidad de capacitación no tiene que ver con actitud ni se resuelve modificando los procesos o incorporando recursos, herramientas o equipamiento faltantes, nos encontramos con que la solución consiste en capacitar.

Para crear una solución de capacitación a medida, debemos responder los siguientes interrogantes:

### 1. ¿Qué técnica de capacitación usaremos?

Existen múltiples formas de capacitar a un equipo, según sea la audiencia y el problema en cuestión:

MÉTODO	OBJETIVO	CUÁNDO USARLO
Juegos de roles	Ayuda a los participantes a practicar habilidades en diferentes interacciones	<ul style="list-style-type: none"><li>• Para practicar habilidades recientemente adquiridas.</li><li>• Para vivenciar cómo se sentirían en una situación particular</li><li>• Para brindar devoluciones a los participantes sobre sus actitudes</li></ul>
Juegos	Presenta a los participantes de una forma "inofensiva" nuevos conocimientos o revisiones de conocimientos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Para presentar contenidos "duros" de forma interesante</li><li>• Para fomentar la competencia</li></ul>

<b>Observaciones</b>	Determinados participantes demuestran conductas o acciones, mientras los demás observan y brindan devoluciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para mostrar al equipo un procedimiento, habilidad o actitud</li> <li>• Para incrementar la capacidad de observación y crítica del equipo</li> <li>• Para modelar las actitudes</li> </ul>
<b>Estudio de casos</b>	Permite a los participantes descubrir puntos de aprendizaje por sí mismos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para aplicar nuevos conocimientos a una situación específica</li> <li>• Para practicar la habilidad de resolución de problemas</li> </ul>
<b>Debates grupales</b>	Ofrece a los participantes la oportunidad de expresar su opinión, compartir ideas, resolver problemas e interactuar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para generar ideas</li> <li>• Para averiguar qué piensan los participantes sobre un cierto tema</li> <li>• Para aumentar el nivel de participación</li> <li>• Para fomentar la interacción e integración grupal</li> </ul>
<b>Ejercicio grupal</b>	Permite a los participantes trabajar el tema en pequeños grupos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para evaluar la comprensión de un concepto o proceso</li> <li>• Para aumentar la seguridad de los participantes respecto de su habilidad</li> </ul>
<b>Exposición</b>	Brinda información cuando no es posible la interacción o debate	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para brindar información rápidamente en periodos cortos de tiempo</li> <li>• Para comunicar la misma información a un grupo grande de personas</li> <li>• Para compartir información básica con un grupo sin conocimientos</li> </ul>
<b>Rotación de puesto</b>	Los empleados cambian de puesto para conocer las características de otras áreas de la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para lograr mayor empatía entre sectores</li> <li>• Para aumentar los conocimientos interdisciplinarios</li> <li>• Para desarrollar empleados y prepararlos para futuros puestos</li> </ul>

La técnica elegida es:

---

## 2. ¿Quién será el experto en la materia que impartirá la capacitación?

El experto facilitador será:

---

## 3. ¿Quiénes serán la audiencia?

En ocasiones, el equipo entero necesita capacitación en un tema. Otras veces, se trata de integrantes puntuales que por ser nuevos o presentar dificultades puntuales deben ser capacitados. En otros casos, más de un área de la empresa o integrantes determinados de diferentes áreas precisan recibir la misma capacitación.

La audiencia será:

---

## 4. ¿Cuándo se efectuará la capacitación y qué duración tendrá?

Debemos tener en cuenta si necesitamos realizar más de una edición de la capacitación para lograr la participación de todos los empleados, o incluso si necesitaremos realizarla en varias partes para adaptarnos a la operación del resort.

La capacitación tendrá lugar el/los día/s

---

En los siguientes horarios

---

## 5. ¿Qué necesito preparar?

Para apoyar la capacitación, en ocasiones resulta necesario contar con materiales audio visuales que refuercen los contenidos y un espacio físico adecuado para la actividad.

- Material escrito
- Presentación visual (video, imágenes)
- Herramientas
- Espacio de capacitación

Mis materiales serán:

---

## JUEGOS DE ROLES

Dentro de las técnicas de capacitación propuestas anteriormente, los juegos de roles son una de las herramientas más fáciles de aprovechar, en particular durante la capacitación continua en el departamento. Se utilizan para asistir a los empleados en la práctica de las habilidades necesarias para las diferentes interacciones con los clientes. Son especialmente útiles para ejercitar las "habilidades blandas", que no pueden entrenarse con teoría únicamente.

### Cómo conducir un juego de roles

- 1. Ambiente:** Asegurate de que el ambiente sea cómodo para no intimidar a los participantes
- 2. Situación:** Identifica la situación que quieras reforzar con el juego de roles. Puede ser una situación de queja reciente, un comentario de huésped en redes sociales, una observación del supervisor o un caso hipotético que podría ocurrir en el futuro.
- 3. Roles:** Asigna roles (colaborador, cliente)
- 4. Actuación:** Representen la situación
- 5. Debate:** Charlen sobre lo aprendido
  - a. Pregunta a quienes actuaron cómo se sintieron
  - b. Pide al resto sus devoluciones (lo más específicas posibles, con ejemplos)
  - c. Relaciona las devoluciones con los estándares para que los participantes sepan qué deben mejorar
- 6. Repetición:** si el tiempo lo permite, repite el juego de roles para incorporar las devoluciones e ideas sugeridas.



*¡A practicar! En equipos, pensaremos una situación que amerite trabajar en juegos de roles y lo representaremos ante el resto de los equipos.*

**1. Ambiente:**

.....

**2. Situación:**

.....

.....

.....

**3. Roles:**

.....

**4. Actuación**

**5. Debate (quién será el entrenador que conducirá)**

.....

**6. Repetición**



## ENTRENAMIENTO DE NUEVOS EMPLEADOS

*Les proponemos vivenciar otra de las técnicas de capacitación propuestas en la sesión anterior (página 46): el estudio de casos.*

**Los pasos para conducir un estudio de casos son los siguientes:**

- a. Plantear el caso que deseamos someter a análisis**
- b. Dividir al grupo en equipos o analizar el caso entre todos conjuntamente**
- c. Plantear preguntas para concentrar el análisis del caso en puntos estratégicos.**
- d. El facilitador realiza el cierre con la puesta en común de las respuestas y conclusión obtenida.**

*Leamos juntos acerca del primer día de trabajo de Octavio y respondamos en equipos las preguntas a continuación:*

Octavio fue contratado para trabajar en Grand Hotel Santiago, y ¡finalmente llegó su primer día de trabajo!

Muy entusiasmado, llega al hotel en el horario pautado y pregunta por su supervisora, la Jefa de Recepción, pero le informan que en este momento se encuentra en una reunión. Al rato, llega Sabrina, y pregunta quién es el nuevo recepcionista. Le pide que la acompañe y le pregunta su nombre, y le confiesa que su ingreso la tomó por sorpresa, ya que desconocía que hoy comenzaría a trabajar un nuevo colega. En el camino a la Recepción, le comenta que hoy será un día de mucho trabajo y que lo mejor será observarla mientras ella realiza sus tareas, ya que no habrá tiempo para explicaciones.

Entre todos los integrantes del equipo, reúnen diferentes prendas del uniforme para entregar a Octavio, quien se viste como puede ya que el pantalón es un tanto grande y la camisa un tanto pequeña e incómoda.

Al regresar a la Recepción listo para aprender, Octavio nota que Sabrina se encuentra frustrada por no poder prestarle atención y le pide disculpas, al mismo tiempo que atiende a los clientes. En un momento, debe retirarse del mostrador para resolver una situación inesperada y Octavio queda solo allí, cuando una cliente le pregunta dónde se encuentra el Bar. Octavio responde con desconcierto y explica a la cliente que hoy es su primer día y que deberá esperarlo un momento que averigüe la respuesta. Al regresar con la respuesta, la señora, cansada de esperar por una respuesta tan elemental, se retira exasperada.

¿Cómo se siente Sabrina?

---

---

---

¿Cómo se siente Octavio?

---

---

---

¿Cómo se siente el cliente?

---

---

---

¿Cómo impacta esta experiencia en la imagen del hotel?

---

---

---



## PRINCIPIOS DE APRENDIZAJE EN ADULTOS

Ahora que entendemos la importancia de dar una buena bienvenida a los nuevos empleados, veamos algunos principios de aprendizaje en adultos, especialmente aplicables al entrenar a supervisores y gerentes.

Ejercitaremos otra de las técnicas de capacitación propuestas en la sesión anterior (página 46): el debate grupal.

Los pasos para conducir un debate grupal son los siguientes:

- e. Plantear el tema que deseamos desarrollar
- f. Dividir al grupo en equipos o debatir entre todos conjuntamente
- g. Dar a los participantes la oportunidad de tomar notas de los aportes (tormenta de ideas) en papel o pizarra.
- h. El facilitador realiza el cierre con la puesta en común de las opiniones y conclusión obtenida.

En equipos, identificaremos si las siguientes afirmaciones son **verdaderas** o **falsas**.

1. Los adultos tienen plazos de atención más breves que los más jóvenes.

Verdadero Falso

2. La mayor parte de los adultos prefiere aprender teorías y conceptos antes que temas específicos o prácticos.

Verdadero Falso

3. Los adultos son más sensibles que los niños ante los fracasos en el aprendizaje.

Verdadero Falso

4. Los adultos necesitan más tiempo que los niños para llevar a cabo actividades de aprendizaje.

Verdadero Falso



5. Los adultos que recientemente han recibido un ascenso o una nueva designación de puesto *no* son tan receptivos de la capacitación como otros profesionales.

Verdadero

Falso

6. En general, es buena idea relacionar el material presentado con la experiencia anterior del adulto.

Verdadero

Falso

7. El aprendiz adulto deja que los demás decidan qué es lo importante por aprender.

Verdadero

Falso

8. El aprendiz adulto no necesita saber la razón por la cual aprende, siempre que el método funcione.

Verdadero

Falso

9. Los adultos aceptan la información que se les presenta sin cuestionarla.

Verdadero

Falso

10. Los adultos aprenden mejor si aplicarán el conocimiento solamente a largo plazo.

Verdadero

Falso

*Debajo, podrás tomar nota de consejos que surjan del debate y puedas aplicar en tus próximos entrenamientos:*

---

---

---

---

---

---

## RESUMEN DE LA SESIÓN

1. ¿Cuándo es buena solución la capacitación?

---

---

---

2. Da ejemplos de técnicas de capacitación

---

---

---

3. Elige una técnica de capacitación y explica su objetivo y cuándo usarla

---

---

4. ¿Cuáles son los pasos del roleplay?

---

---

---

5. ¿Cuál es la importancia de recibir adecuadamente a los empleados nuevos?

---

---

6. Enumera al menos 3 principios de aprendizaje en adultos

---

---

---



## Sesión 4

## ESTILOS DE APRENDIZAJE

Para aprender sobre los diferentes estilos de aprendizaje en adultos, ejercitaremos otra de las técnicas de capacitación propuestas en la sesión anterior (página 46): los juegos.

Los pasos para conducir un juego de aprendizaje son los siguientes:

- Elegir la dinámica de juego que deseamos desarrollar para aprender un tema.
- Dividir al grupo en equipos o jugar entre todos conjuntamente
- Conducir la actividad lúdica de modo de darle sentido conforme el tema tratado,
- El facilitador realiza el cierre con la puesta en común de lo experimentado y rescata el aprendizaje obtenido.

Utilizaremos la técnica de origami para experimentar sobre nuestro propio estilo.

**Auditivo**



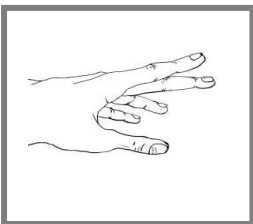
Personas con una fuerte preferencia **Auditiva** al aprender: debates, oradores, conversaciones, charlas, presentaciones, tormenta de ideas.

**Visual**



Personas con una fuerte preferencia **Visual** al aprender: diferentes formatos, espacios, gráficos,

**Kinestésico**



Personas con una fuerte preferencia **Kinestésica** al aprender: ejercicios prácticos, ejemplos, casos, prueba/error.

Según el ejercicio de origami, mi estilo de aprendizaje es .....

## PASOS DEL ENTRENAMIENTO DE UNA NUEVA TAREA

Llegado el momento de transmitir a un entrenado una nueva tarea, existen una serie de pasos que nos ayudarán a enseñar con eficiencia, cubriendo todos los estilos de aprendizaje posibles para asegurarnos la mejor comprensión de lo transmitido.

### 1. PREPARACIÓN

Preparar el entrenamiento resulta fundamental para brindar una imagen profesional frente al entrenado, motivarlo y sentirnos seguros como entrenadores. Las siguientes preguntas te ayudarán a organizarte:

#### *¿A quién voy a entrenar?*

- a. Nombre:
- b. Formación académica:
- c. Experiencia laboral:
- d. Experiencia personal:
- e. Personalidad:
- f. Referencias:



#### *¿Qué voy a entrenar?*

Tarea más propicia (según conocimientos y momento de entrenamiento):

#### *¿Cómo voy a entrenar?*

- a. Lugar:
- b. Herramientas:
- c. Personas involucradas:

## 2. INTRODUCCION

Una primera impresión positiva sentará las bases para una excelente relación con el entrenado, que te permitirá un positivo vínculo con él y una buena predisposición de su parte para aprender. Los siguientes pasos te ayudarán a lograrlo:

- a. Presentación del entrenador
- b. Presentación del entrenado
- c. Presentación de las tareas a aprender y método a utilizar

## 3. DEMOSTRACIÓN

Cada vez que enseñamos una nueva tarea, debemos demostrarla en dos etapas:

- a. Al ritmo normal en que hacemos la tarea todos los días, sin dar explicaciones ni detenernos: con el objeto de que el entrenado comprenda cual es el objetivo.
- b. A ritmo lento, deteniéndonos a cada paso para explicar y responder preguntas: con el objeto de que el entrenado razone la tarea y la incorpore.

*Completa con los tips y explicaciones que darías para la tarea elegida:*

---

---

---

---

---

---

---

#### 4. PRÁCTICA GUIADA

El entrenado practicará la tarea enseñada, tantas veces como sea necesario para incorporarla correctamente. Mientras tanto, el entrenador le brindará devoluciones correctivas o alentadoras y le hará preguntas para corroborar el aprendizaje.

*Completa con las preguntas que harías al entrenado para la tarea elegida:*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

*Ahora que completamos los pasos, representaremos en vivo el entrenamiento de la tarea a otro colega del taller.*



## MEDICIÓN DE RESULTADOS

Sin importar el método de entrenamiento elegido, siempre apuntamos a mejorar los resultados de nuestro departamento en determinada competencia o tarea.

Para medir tales resultados, podremos observar indicadores ya existentes (que también nos han servido para identificar necesidades de entrenamiento):

### Ventas e Ingresos

Si el aspecto a mejorar tiene que ver con mejorar los números de un departamento, podremos medir el progreso utilizando los propios indicadores de cada área.

Ejemplos:

- que los camareros aumenten el valor del cheque promedio
- que los recepcionistas ofrezcan upgrades
- que se disminuya el desperdicio de un determinado producto
- que se reduzcan los gastos de un área

### Redes sociales

Al igual que al identificar necesidades de capacitación, podremos dirigirnos a las redes sociales en busca de puntajes o comentarios que den cuenta del servicio.

Ejemplos:

- puntuación y comentarios en Tripadvisor/Booking/Expedia
- publicaciones comentadas en Instagram, Facebook, Twitter
- mención en foros, blogs, prensa

### Comentarios de huéspedes

Al igual que al identificar necesidades de capacitación, podremos dirigirnos a los comentarios de huéspedes en busca de puntajes o comentarios que den cuenta del servicio, en todas sus formas:

- software de encuestas electrónicas que se envían automáticamente al huésped al check out.
- encuesta impresa que se entrega al huésped en recepción o habitación
- libro de quejas
- emails o notas espontáneos con feedback de los huéspedes
- comentarios verbales informales de los huéspedes



## Rotación de empleados, encuesta de opinión de empleados y entrevista de salida

Los índices de rotación en un determinado departamento, acompañados de la información recabada en la encuesta de opinión de empleados y entrevista de salida (si las hubiere), a menudo nos indican cuan sólido se encuentra cada departamento.

**Ahora que conoces algunos indicadores para medir resultados, en equipos desarrollaremos un estudio de caso para trabajar con el resto del grupo:**

- **Equipo 1:** un caso de medición de resultados con indicadores de Ventas e Ingresos
- **Equipo 2:** un caso de medición de resultados con indicadores de Redes sociales
- **Equipo 3:** un caso de medición de resultados con indicadores de Comentarios de huéspedes
- **Equipo 4:** un caso de medición de resultados con indicadores de Rotación de empleados, encuesta de opinión de empleados y entrevista de salida

Cada equipo conducirá en vivo el estudio de caso en 15 minutos.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Servicio Estandarizado y Evaluación de estándares

También podemos generar nuestros propios indicadores, mediante la estandarización del servicio y la evaluación de estándares.

Cuando hablamos de *estandarización* en los hoteles, nos referimos a garantizar que los procesos se rijan por patrones definidos para poder satisfacer de manera continua a nuestros clientes y obtener un nivel de calidad constante.

Cuando los procedimientos no se encuentran documentados, se dice que no están estandarizados, porque su ejecución depende de la memoria e intención. Y si son varias personas quienes se encargan de darlo a conocer, entonces se eleva la cantidad de criterios distintos de cómo se hacen las cosas en el hotel.

Estandarizar y documentar los procedimientos nos permite:

- Tener un criterio único a la hora de ejecutar en los procesos
- Facilitar la inducción y capacitación de empleados
- Garantizar que las actividades se puedan cumplir aún en ausencia del responsable del proceso
- Realizar la medición de nuestros procesos y, por ende, su gestión y mejora

Los estándares de servicio de cada puesto normalmente se escriben en un listado o tabla que puede formar parte del manual de procedimientos de cada puesto y se comparten con los nuevos empleados para facilitar su inducción.

Luego, para medir el cumplimiento de los estándares, se realiza la evaluación que normalmente adopta la forma de formulario (impreso o digital) con el mismo listado de estándares que se calificarán según se cumplan o no.

Lo ideal es que los supervisores realicen al menos un testeo quincenal de cada colaborador, observándolo en una situación real de interacción con el cliente y completen el formulario con su puntaje, para luego dar devolución el mismo día al colaborador.

Mes a mes, con los resultados se podrán elaborar estadísticas del departamento, de un colaborador o de un standard en particular y así medir la evolución para luego compartir con el equipo los avances.

*A modo de práctica, te invitamos a completar el siguiente formulario de evaluación con estándares de un determinado puesto de tu área.*

*Una vez en tu empresa, podrás consensuar con tus supervisores los estándares de servicio que se alinean a la estrategia de servicio para generar los estándares definitivos o actualizar los ya existentes.*



*Una vez completado el formulario, practicaremos la técnica de roleplay. Elegiremos dos participantes que tengan un puesto en común, uno de ellos representará una situación de servicio en su puesto con un tercer participante que hará las veces de cliente. Mientras tanto, el otro colega lo evaluará con su formulario de evaluación de estándares y le dará feedback según las técnicas estudiadas en sesiones anteriores.*

**ÁREA:**

**PUNTAJE  
TOTAL**

**0,0%**

**FECHA Y HORA:  
EVALUADOR:**

**EVALUADO:**

STANDARD	SI	NO	N/A
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			
<b>TOTAL DE STANDARDS :</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N/A</b>
17	0	0	0

**0,0%**

## EVALUACIÓN DE CAPACITACIÓN

La Evaluación puede realizarse en distintos momentos, desde el inicio de un programa de capacitación, durante y al finalizar dicho programa.

Tiene como fin valorar la efectividad de los esfuerzos de la capacitación y, una vez analizados sus resultados, resulta útil para reforzar o modificar aspectos del programa para hacerlo más exitoso.

Normalmente, adopta la forma de cuestionario que puede entregarse a los participantes en papel o enviarse electrónicamente, para ser completado de forma nominal o anónima. Una vez recolectados los resultados, se realiza el respectivo análisis.

A continuación, encontrarán un ejemplo de evaluación en dos copias, les agradecemos completar la segunda y entregarla al facilitador. En este caso, deberán puntuar a cada afirmación según el nivel de acuerdo con cada una:

- 1: en desacuerdo
- 2: ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 3: de acuerdo

¡Muchas gracias!

Podrás usar este modelo para evaluar los cursos que se dicten en tu hotel.

NOMBRE DEL PROGRAMA:		PUNTAJE TOTAL		0,0%	
FECHA:					
EVALUADOR:					
		en desacuerdo	ni de acuerdo ni en desacuerdo	de acuerdo	
1	El contenido del curso es aplicable a mi trabajo				
2	Me siento seguro de cómo aplicar lo aprendido				
3	Los materiales me resultaron eficaces y de calidad				
4	Los ejercicios prácticos me resultaron útiles				
5	Los participantes tuvimos oportunidad de intervenir en las clases				
6	La duración y el ritmo del curso fueron amenos				
7	El facilitador mostró conocimientos y experiencia				
8	El facilitador interactuó constantemente con los participantes				
9	El facilitador resultó motivador para los participantes				
10	El modo de presentar la información fue eficaz				
11	Estoy satisfecho con el curso en general				
TOTAL:		11	0	0	0
			en desacuerdo	ni de acuerdo ni en desacuerdo	de acuerdo
			0	0	0
		<b>0,0%</b>			

NOMBRE DEL PROGRAMA:		PUNTAJE TOTAL	0,0%	
FECHA:				
EVALUADOR:				
		en desacuerdo	ni de acuerdo ni en desacuerdo	de acuerdo
1	El contenido del curso es aplicable a mi trabajo			
2	Me siento seguro de cómo aplicar lo aprendido			
3	Los materiales me resultaron eficaces y de calidad			
4	Los ejercicios prácticos me resultaron útiles			
5	Los participantes tuvimos oportunidad de intervenir en las clases			
6	La duración y el ritmo del curso fueron amenos			
7	El facilitador mostró conocimientos y experiencia			
8	El facilitador interactuó constantemente con los participantes			
9	El facilitador resultó motivador para los participantes			
10	El modo de presentar la información fue eficaz			
11	Estoy satisfecho con el curso en general			
TOTAL:		11	0	0
		0	0	0
		0,0%		

## MATERIAL COMPLEMENTARIO: COACHING INDIVIDUAL

Una vez finalizado el curso de cinco clases, los participantes podrán participar de un proceso de seguimiento, durante dos meses, en la implementación de Programas de entrenamiento para sus establecimientos.

Durante el primer mes,

### **a. Una vez finalizado el curso, los participantes deberán:**

- Revisar los puestos de trabajo estratégicos en su establecimiento.
- Escribir o actualizar las Descripciones de los puestos de trabajo elegidos
- Escribir o actualizar los Listados de tareas de los puestos de trabajo elegidos.
- Escribir o actualizar los desgloses de las tareas de los listados de los puestos de trabajo elegidos.
- El coach revisará el material preparado por cada uno de los participantes, y hará sugerencias de ajuste y mejoras.
- Entrenar a uno o más colaboradores utilizando el material escrito actualizado

Durante el segundo mes,

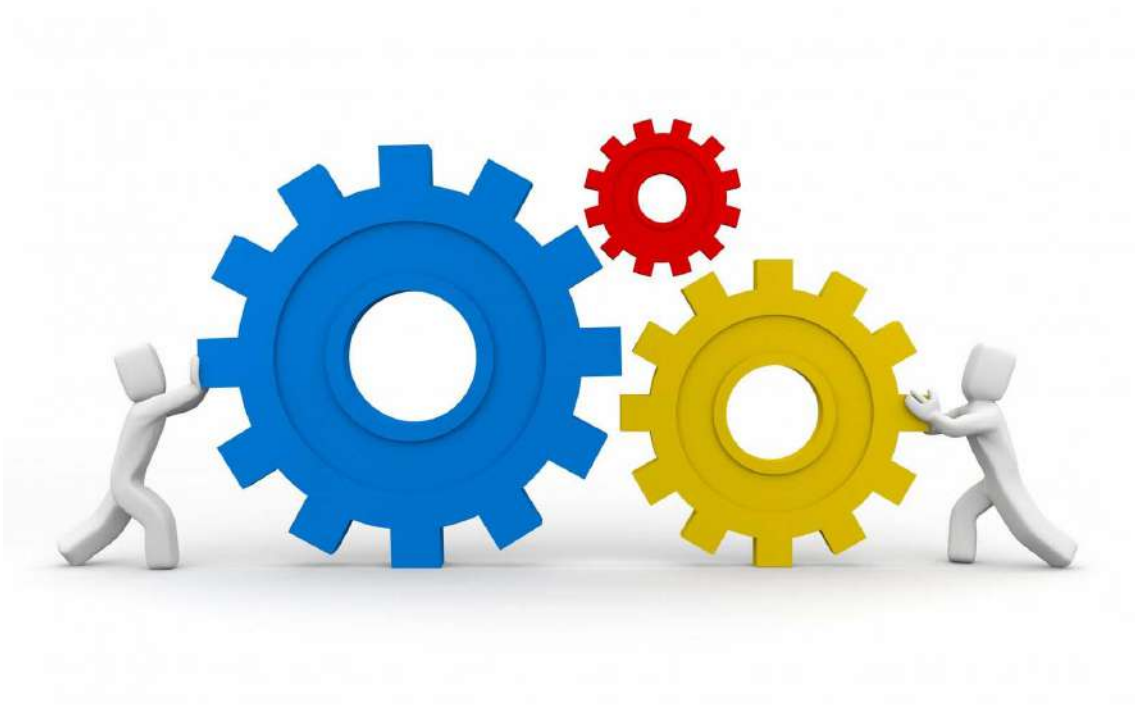
### **b. Como segunda instancia, los participantes deberán:**

- Elegir una de las técnicas que permiten capacitar a más de 3 colaboradores a la vez.
- Preparar una sesión de entrenamiento grupal que sea estratégica para su establecimiento.
- El coach revisará el material preparado por cada uno de los participantes, y hará sugerencias de ajuste y mejoras.
- Implementar la sesión de entrenamiento con 3 o más colaboradores de su establecimiento.



## BIBLIOGRAFÍA RECOMENDADA

- Capacitación y Desarrollo De Personal, Alfonso Siliceo, Editorial Limusa S.A. De C.V.; 4 edición (Junio 30, 2003).
- Manual para determinar necesidades de capacitación y desarrollo, Alejandro Mendoza, Editorial Trillas Sa De Cv; 5 edición (Octubre 28, 2012).
- El ABC de la capacitación, John Maxwell, Vergara Y Riba Editores; Translation edition (Diciembre 11, 2007)
- Elementos esenciales del liderazgo, John Maxwell, Grupo Nelson (Febrero 1, 2011).
- Recursos humanos Champions, Dave Ulrich, Ediciones Granica, S.A. (Mayo 15, 1998)
- Evaluación y Mejora Continua: Conceptos y Herramientas Para la Medición y Mejora del Desempeño, Ingrid Guerra, AuthorHouse (Octubre 16, 2007)
- Coaching. El método para mejorar el rendimiento de las personas, John Whitmore, Ediciones Paidós Ibérica (Junio 30, 2003)
- Team Coaching: Cómo desarrollar equipos de alto desempeño, Paul Anwandter, Independiente (septiembre 6, 2017)
- El survey feedback como estrategia de mejora continua, Rosa Gracia Grau , Editorial Síntesis, S. A.; 1 edición (enero 11, 2013)



**¡Muchos éxitos y gracias por su tiempo!**

*Lic. Augusto Hernán Meijide*

[ameijide@yahoo.com](mailto:ameijide@yahoo.com)

[www.linkedin.com/in/augustomeijide/](http://www.linkedin.com/in/augustomeijide/)

[www.facebook.com/ameijide/?ref=bookmarks](https://www.facebook.com/ameijide/?ref=bookmarks)

<https://twitter.com/ameijide>

<https://www.instagram.com/augustomeijide/>

## **CIERRE DE PROGRAMA**

A modo de finalizar el programa, se adjunta una presentación en PowerPoint a presentar a los participantes del Programa Formando Formadores. Esta sección tiene como objetivo agradecer la participación de los hoteles, la recapitulación de los contenidos y dinámicas entregadas durante las sesiones y talleres, y recomendaciones para asegurar la continuidad de los conocimientos aplicados durante el programa.

A continuación, se adjunta la presentación a utilizar a modo de cierre del programa.



HOHOS®

HOTEL & HOSPITAL SUPPLIERS



Proyecto apoyado por



# ACTIVIDADES REALIZADAS

- Programa de capacitación y coaching/consultoría especializado en la industria hotelera, utilizando la innovadora metodología “Train the Trainers & Coaching for Standards of Performance Manuals (SOP)” que denominamos “Formando Formadores y gestión de la experiencia del huésped.”

8



Capacitaciones grupales en temáticas de Manuales de procedimientos, estructura y gestión del capital humano (Formando formadores). 1 Sesión de lanzamiento, 3 Talleres de armado de manuales y 4 talleres de *Train the Trainers* (Formando Formadores), de 4 horas cada uno.

+

5



Reuniones de coaching/consultoría con cada hotel participante con una duración de 3 horas. Aplicación de las temáticas vistas en capacitaciones a la realidad de cada uno. Proceso liderado por consultor Senior internacional.

- Duración: 9 meses (abril 2018 – diciembre 2018)

# RECORDANDO LOS OBJETIVOS...



1. Lograr que los participantes tengan las herramientas y habilidades para **crear y/o actualizar sus propios manuales de procedimientos**, de acuerdo a la experiencia que deseen crear en el huésped de su establecimiento.
2. Entregar conocimientos y herramientas a los participantes para que tengan la habilidad de **capacitar a sus respectivos equipos** (“Formando formadores”) a fin de desarrollar en estos la actitud de servicio, la eficiente entrega del servicio, las habilidades blandas y conocimientos técnicos necesarios para la óptima ejecución del servicio esperado por el huésped.

The background features a blurred image of a white sheet of paper with various colorful line graphs and bar charts. A silver pen with a black grip is positioned horizontally across the middle-right section of the image. The overall aesthetic is professional and business-oriented.

# RESUMEN DE TEMAS TRABAJADOS EN EL PROGRAMA



HOSTLING

# GESTIÓN DEL CAMBIO

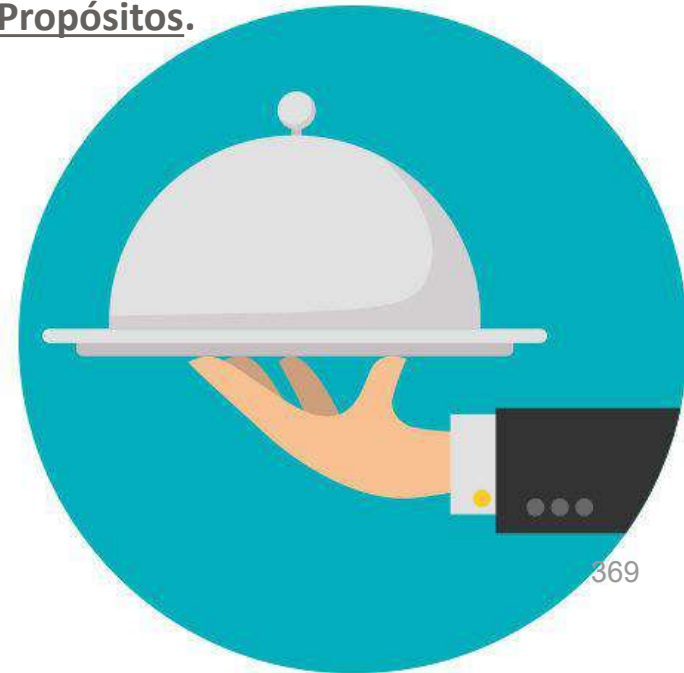
- Actitudes frente al cambio: **rechazadores, neutros y promotores.**
- **Reunión inicial y encuesta de satisfacción en la entrega del servicio** para detectar la actitud.
- Personas al **centro del proceso.**
- Potenciar la relación de **confianza y la seguridad.**





# ACTITUD DE SERVICIO

- **Sensibilización** en torno a los **detalles del servicio**: registro de incidentes y éxitos.
- Detectar lo que no funciona, pero a la vez **replicar los éxitos**.
- Definición del ADN de la organización: **Misión, Visión, Política y Propósitos.**  
**10 puntos de comportamiento.**
- Relación de **satisfacción del colaborador** y **calidad** entrega de servicio a través de la pirámide de las necesidades humanas de Maslow: Resultados encuesta, elaboración de un **plan de acción** o **necesidad de capacitación**.
- Seguridad y autonomía de los colaboradores en torno a la **excelencia del servicio**: **Inducción dar la bienvenida.**

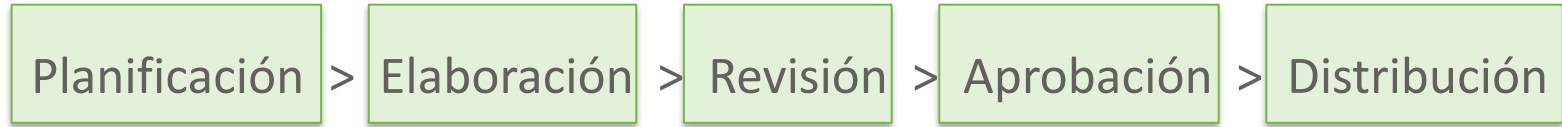


# MANUALES DE SERVICIO

- Importancia de los manuales de servicio para la **estandarización del servicio**.
- Excelencia del servicio y **consistencia**.
- Debe ocuparse todo el tiempo, importancia del **formato y brevedad**.
- Manuales como herramienta de **prevención de riesgos**.
- Protocolo de **sugerencias**, perpetuar y generar interés por manuales.



# MANUALES DE SERVICIO



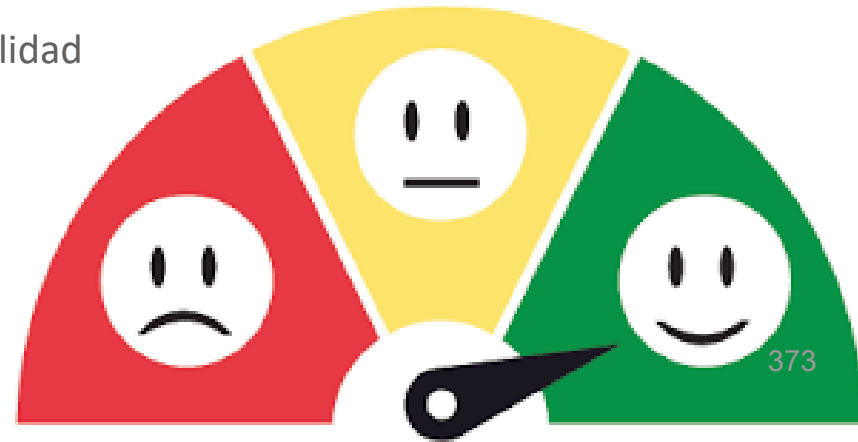
# MANUALES + ACTITUD DE SERVICIO = EFICIENCIA

- Excelencia del servicio y mejores resultados.
- Control y protección de los recursos de la operación.
- Ahorro de tiempo.
- Colaborador satisfecho: optimización de la calidad.
- Huésped satisfecho: Vuelve y recomienda.



# GESTIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL HUÉSPED

- **Fuentes** de conocimiento del nivel de satisfacción del cliente: encuestas, in situ u online.
- Importancia de la observación: concepto **“Camino del Cliente”**.
- **Monitoreo constante** en varias aristas: **Registro incidentes y éxitos y revisión de comentarios.**
- Conexión con **necesidad de capacitación.**
- Revisión de promesa al cliente: Análisis FODA de visibilidad en internet: Enfoque en **más ingresos** a través de **posicionamiento SEO** e **impacto en algoritmos** de buscadores.



# FORMANDO FORMADORES: TRANSMISIÓN DE CONOCIMIENTOS

- Programa reconocido a nivel mundial, aplicado específicamente a la hotelería.
- Principales objetivos:
  - ✓ Fortalecer liderazgo.
  - ✓ Incorporación y desarrollo exitoso de los miembros del equipo.
  - ✓ Entrenar a los miembros de sus equipos de acuerdo a sus necesidades.



# FORMANDO FORMADORES: TRANSMISIÓN DE CONOCIMIENTOS

## Metodologías:

- Detectar necesidad de capacitación (problema + plan de acción).
- Identificar competencias, habilidades y actitudes necesarias para cada puesto de la organización.
- Evaluación de desempeño.
- Tipos y características del aprendizaje adulto.
- Diversas técnicas de entrenamiento: Coaching, feedback, juegos de roles, entrenamiento de nuevos empleados, entre otros.



# RECOMENDACIONES



HOSTLING



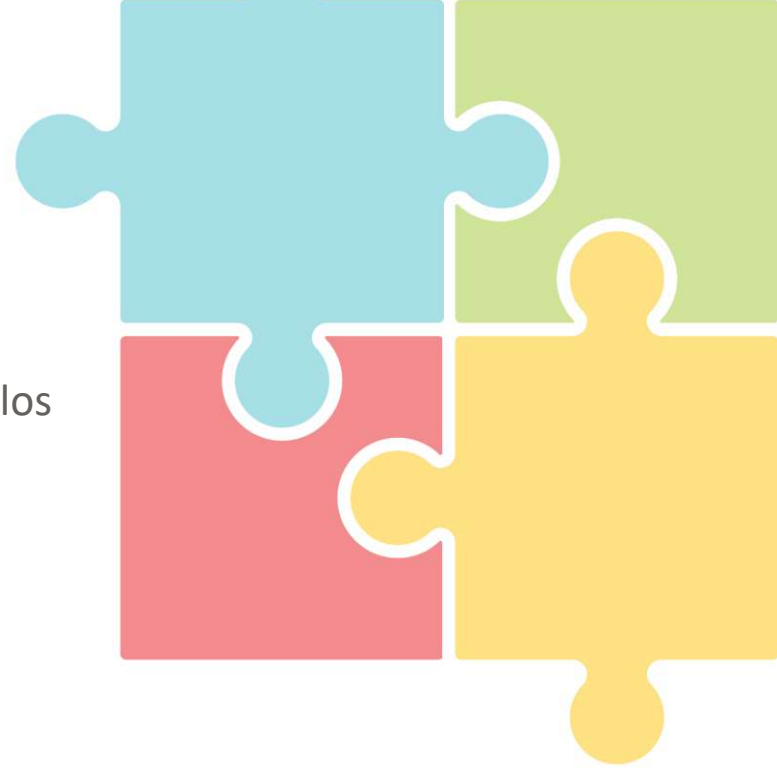
# ACTUALIZACIÓN CONSTANTE

- Las herramientas **acompañan la vida de la empresa** y sus cambios.
- Establecer metodologías y protocolos de **sugerencias**.
- Importante para la **continuidad, consistencia y estandarización del servicio**.



# COMUNICACIÓN

- Establecer **circuitos de comunicación** correctos.
- Enfoque en **relaciones adultas y transparencia**.
- Encuesta de **satisfacción en la entrega del servicio** de los colaboradores.
- Compartir **información sobre los clientes**.
- Establecer canales para dar **reconocimiento**.
- Protocolos de **sugerencias**.
- Medidas **correctivas**.
- Reuniones planificadas y realizadas: **promesa al colaborador**.



# PLANIFICACIÓN

- Usar la misma **metodología** para realizar los **manuales de servicio para otras áreas** de la organización.
- Elección de **formato** adecuado para mayor impacto.
- **Planificación**: procesos operativos y capítulos.
- Foco en **optimizar productividad y tiempo de entrenamiento**.



# RELACIÓN COLABORADOR - EMPRESA

- Aplicar sistemáticamente la **Inducción de Bienvenida** en el primer momento.
- Entrega lo básico de una relación laboral: Fisiológico, Seguridad y Social.
- Se hace por cualquier persona en la organización.
- Es una inversión: puede **ahorrar tiempo y recursos**.



# EMPODERAMIENTO

- Tres pasos para **delegar**

**CONFIAR – ENTRENAR – CONTROLAR - RETROALIMENTACIÓN**

- **Riesgo** cuando sólo una persona es quien tiene el conocimiento, **entrenar a varios miembros de la organización.**
- Para **todas** las responsabilidades y procesos.
- Aplicar las **técnicas de evaluación de necesidad de capacitación.**
- Aplicación de **formatos de entrenamiento y capacitación** en sus organizaciones.
- Dar los **medios** a cada colaborador para ser **exitoso.**



# ENFOQUE EN EL CLIENTE

- Aplicar cada cierto tiempo metodología **Camino del Cliente**.
- Objetivo: **“Darse cuenta”**.
- **Observación** una vez por semana: **Reconocimiento o Mejora Continua**.
- Con ayuda de un colaborador y con **transparencia** en el proceso.



# GESTIÓN DE IMAGEN

- Internet es una **vitrina abierta**.
- **Gestión de comentarios** de huéspedes.
- Dar respuesta a **todos** los comentarios, positivos y negativos. (base de datos con plantillas distintas).
- Recordar que no sólo se responde a quien emite el mensaje, sino a que a **todo el mundo**.





Anticipación  
Organización  
Planificación  
Medición  
Comunicación



# PROGRAMA EN LÍNEA

- Material técnico consolidado será **publicado en la página web de Hoteleros de Chile** para su uso a partir de **Marzo de 2019**.



# LES AGRADECEMOS LO LOGRADO



- En promedio un 80% de asistencia en los talleres.
- 5 Sesiones de Coaching finalizadas en el 90% de los hoteles participantes.



- 100% de los hoteles generaron un protocolo de “Dar la bienvenida”
- 80% de cumplimiento promedio en el desarrollo de entregables/tareas después de cada sesión de coaching.
- 100% de aprobados en el test de conocimientos.



- 93% de satisfacción por parte de los establecimientos respecto a las sesiones de consultoría/coaching.
- 90% de los establecimientos evaluaron los talleres de forma positiva.
- 90% de los establecimientos fue evaluado positivamente por parte de la consultora senior.

# ¡Muchas Gracias!



Proyecto apoyado por

