



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS
ESCUELA PROFESIONAL DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

**MEJORAR EL GRADO DE SATISFACCIÓN DE LA
ATENCIÓN AL CLIENTE DE UNA EMPRESA PRIVADA
DEL SECTOR HOTELERO A TRAVÉS DE UN
PROGRAMA DE CAPACITACIÓN**

**PRESENTADO POR
ANTONIO PAOLO ESPINOZA SOTELO**

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL
PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO
EN RELACIONES INDUSTRIALES**

LIMA – PERÚ

2020



CC BY-NC-SA

Reconocimiento – No comercial – Compartir igual

El autor permite transformar (traducir, adaptar o compilar) a partir de esta obra con fines no comerciales, siempre y cuando se reconozca la autoría y las nuevas creaciones estén bajo una licencia con los mismos términos.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS
ESCUELA PROFESIONAL DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

**“MEJORAR EL GRADO DE SATISFACCIÓN DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE DE
UNA EMPRESA PRIVADA DEL SECTOR HOTELERO A TRAVES DE UN
PROGRAMA DE CAPACITACIÓN”**

Presentado por:

BACHILLER SR. ESPINOZA SOTELO ANTONIO PAOLO

Para Optar por el Título Profesional de Licenciado en Relaciones Industriales

Lima – Perú

2020

Resumen Ejecutivo	4
CAPÍTULO I: ORGANIZACIÓN Y ASPECTOS RELEVANTES DE LA ENTIDAD	5
1.1 Datos Básicos de la Entidad	5
1.1.1 Razón Social de la empresa	5
1.1.2 Ubicación	5
1.1.3 Tamaño y tipo de empresa	5
1.2 La Organización y Administración de la entidad	6
1.2.1 Estructura Orgánica de las principales áreas	6
1.2.2 Organigrama	6
1.2.3 Cuadro Estadístico del Personal	8
1.2.4 Principales Políticas y procedimientos de Personal.	9
DESCRIPCION DE PUESTO: GERENTE GENERAL	10
DESCRIPCION DE PUESTO: JEFE DE RECURSOS HUMANOS	13
1.3 Líneas estratégicas de la entidad	16
1.3.1 Misión	16
1.3.2 Visión	16
1.3.3 Valores Institucionales	16
1.3.4 Objetivos Estratégicos	17
1.3.5 1.3.5 Estrategias Competitivas	18
1.3.6 Análisis FODA	18
CAPÍTULO I: MARCO TEORICO Y NORMATIVO	19
2.1 Marco Teórico	19
2.2 Marco Normativo	20
2.3 Nuevas tendencias en la gestión de Personas	21
2.4 Fundamento de la estrategia de mejora	21
CAPÍTULO III: SITUACION PROBLEMÁTICA	22
3.1 Planteamiento del Problema	22
3.2 Análisis y Descripción del Problema Principal	22
3.3 Diagnóstico para identificar las causas del problema	22
3.4 Análisis de los factores que causan y mantienen el problema	24
3.5 Efectos o consecuencias del problema	25
3.6 Árbol de problemas	25
CAPÍTULO IV: ESTRATEGIAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	26
4.1 Planteamiento del Plan	26
4.2 Alcances de la aplicación del plan	26
4.3 Objetivos	26
4.3.1 Objetivo Principal	26
4.3.2 Objetivos Específicos	26
4.4 Árbol de objetivos	27
CAPÍTULO V: ESTRATEGIAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	28
5.1 Factores clave para la implementación del plan	28
5.1.1 Involucramiento de las personas	28
5.1.2 Elección de los mensajes	28

5.1.3	Comunicación	28
5.1.4	Plan de implantación	29
5.1.5	Gestión del cambio	29
5.1.6	Incentivos	30
5.1.7	Identificación de Stakeholders y aliados estratégicos	30
CAPÍTULO VI: ASPECTOS OPERATIVOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN		31
6.1	Recursos y Costos de la implementación por rubros	31
6.2	Indicadores de gestión para la implementación del plan.	31
6.3	Identificación y descripción de estrategias, medios y actividades	32
6.4	Planteamiento y presentación de la propuesta.	32
6.5	Programación de actividades, diagrama de Gantt	33
CAPÍTULO VII: RESULTADOS DE LA MEJORA O CAMBIO ESPERADO		34
7.1	Resultados esperados, en forma cualitativa y con indicadores cuantitativos	34
7.2	Mecanismos de control y medición del cambio.	34
CAPÍTULO VIII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		35
8.1	Conclusiones	35
8.2	Recomendaciones	35

RESUMEN EJECUTIVO

El presente plan de mejora se realizará en una organización que se desarrolla en el sector hotelero, destacando su gran trayectoria y reputación dentro de su actividad principal.

El objetivo principal es: Mejorar el grado de satisfacción de la atención al cliente de una empresa privada del sector hotelero mediante la implementación de un programa de Capacitación.

La investigación de las principales causas está basada en el análisis de las encuestas de satisfacción que realizan los huéspedes en el counter al momento de retirarse del hotel (Chek out).

Para el plan de mejora se consideró la aplicación de Capacitaciones Genéricas y Específicas dependiendo el nivel a desarrollar.

Las nuevas políticas compensatorias que actualmente forman parte de la estructura salarial están ligadas al logro de los objetivos por Calidad en la Atención al Cliente, lo que impulsará a que el presente plan tenga la acogida y fuerza necesaria por parte de la dirección para su implementación.

CAPÍTULO I: ORGANIZACIÓN Y ASPECTOS RELEVANTES DE LA ENTIDAD

1.1 Datos Básicos de la Entidad

1.1.1 Razón Social de la empresa

El nombre de la empresa motivo del presente análisis se mantiene en reserva debido al carácter confidencial de la información que en el presente estudio se muestra. En ese sentido, se indica que es una empresa de 50% capital nacional y 50% capital extranjero, perteneciente a uno de los grupos empresariales más importantes de nuestro país.

Se encuentra dentro del sector OTRAS ACTIVIDADES DE ALOJAMIENTO, con CIIU N° 55104 - Hoteles, Campamentos y Otros.; y tampoco se indicará el RUC debido a que fácilmente se podría deducir el nombre de la organización analizada. La empresa, tiene una población laboral de 205 trabajadores; de los cuales el 23% será materia del presente plan de mejora.

1.1.2 Ubicación

Ubicado sólo a 30 minutos del área financiera de Lima, ofrece a sus visitantes la combinación perfecta entre descanso y diversión.

1.1.3 Tamaño y tipo de empresa

La empresa ahora forma parte de la gran familia de hoteles All Inclusive. El cual está inspirado en la arquitectura tradicional de los pueblos de la

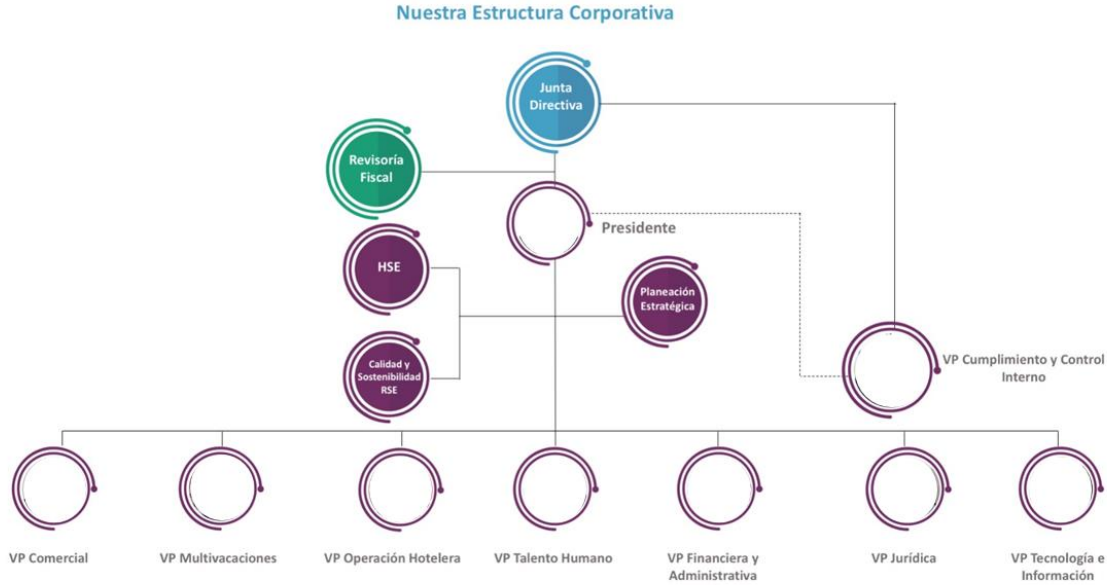
serranía peruana, convirtiéndose en un pedacito de los andes en la capital. Con más de 16 hectáreas de áreas verdes, 7 piscinas, 230 cómodas habitaciones y un completo programa de entretenimiento al más alto nivel, a servicio de nuestro huésped.

1.2 La Organización y Administración de la entidad

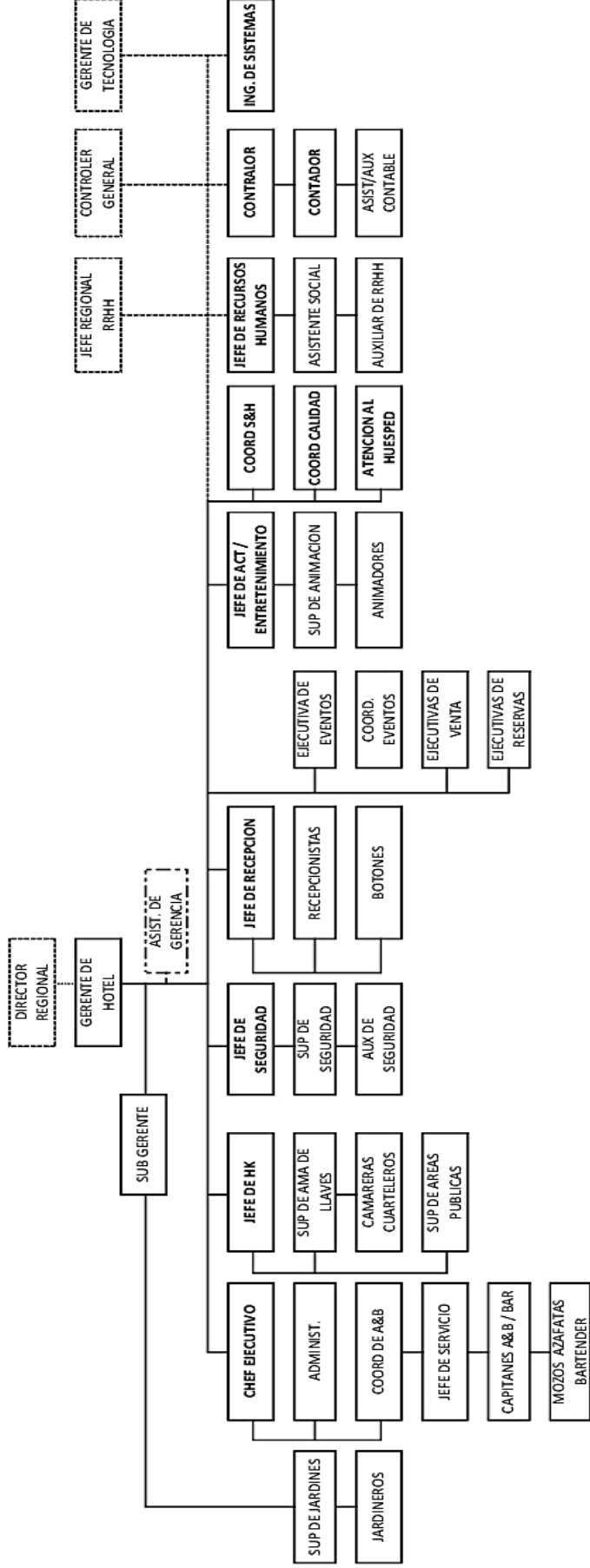
1.2.1 Estructura Orgánica de las principales áreas

Es una empresa privada hotelera con más de 50 años de creación, cuenta con 205 colaboradores contratados en sus distintas modalidades bajo el estricto cumplimiento al Decreto Legislativo N° 728, asimismo cuenta con personal bajo contratación extranjera entre los cuales se encuentran ciudadanos de Costa Rica, Venezuela, Colombia y Cuba. Estos se encuentran registrados en el PLAME y Sistema T-Registro. Utilizamos el sistema Ofisis para la gestión de Planilla y el Ofiasis para el control de asistencia de personal.

1.2.2 Organigrama



ORGANIGRAMA



- Mantenimiento de áreas verdes
- Proveer de alimentación y bebida a todos los puntos del Hotel.
- Mantener en perfectas condiciones y disponibilidad de las habitaciones
- Mantener la seguridad dentro y fuera de las instalaciones hotel
- Brindar una atención de calidad y calidez en los checkin y checkout con los huéspedes y afiliados.
- Coordinar, gestionar e información sobre la disponibilidad para actividades y eventos.
- Realizar actividades recreativas diurnas y nocturnas para los huéspedes y afiliados
- Asegurar la calidad en temas de procedimientos, atención al clientes, seguridad e higiene
- Seleccionar, capacitar, entrenar, evaluar, recomendar y potenciar al talento humanos del hotel.
- Realizar el control de todos los gastos que realiza el Hotel, asegurando el cumplimiento del presupuesto aprobado.
- Asegurar el perfecto funcionamiento de las herramientas informáticas, asegurando la información que cada equipo maneje.

1.2.3 Cuadro Estadístico de Personal

La empresa cuenta con un equipo laboral de 205 colaboradores distribuidas en sus 19 secciones entre personal administrativo y operativo.

Secciones	Total
A & B	13
BAR	6
COCINA	41
COMERCIAL	7
CONTRALORIA	19
DEP. DE CALIDAD	1
ENTRETENIMIENTO	27
GERENCIA	4
HK	29
INFORMATICA	1
JARDINES	9
MANTENIMIENTO	12
OBRA	1
RECEPCION	11
RR.HH.	3
SALAS	3

SEGURIDAD	17
SEGURIDAD & HIGIENE	1
Total general	205

1.2.4 Principales Políticas y procedimientos de Personal.

El personal del hotel tiene acceso a esta documentación de manera física y virtual (mediante Portal del colaborador) al momento de su incorporación a la compañía

- Política de Seguridad y Salud en el Trabajo.
- Procedimiento de Atracción y Contratación.
- Procedimiento de Capacitación, Desarrollo y Entrenamiento.
- Procedimiento de Evaluación del desempeño.
- Política de vacaciones.
- Código de ética y conducta

Estos documentos son de uso interno para el personal y solamente se puede visualizar, no hay copia controlada, ni acceso a impresión.

Dentro del Portal del Colaborador, también se encuentra la descripción del puesto de cada posición, se adjuntará el puesto de Gerente General y Jefe de Recursos Humanos.

DESCRIPCION DE PUESTO: GERENTE GENERAL

COMPETENCIAS FUNDAMENTALES

- ◆ Académica: Licenciatura en Administración Hotelera o Administración de Empresas. Bilingüe (inglés – español). Conocimientos avanzados de computación.
- ◆ Experiencia: Mínimo 5 años en puesto igual o similar y 7 años en el área ocupacional
- ◆ Personales: Energía física. Habilidad social. Motivación y automotivación. Organización. Liderazgo. Capacidad de trabajo en equipo y bajo presión. Toma de decisiones. Negociación efectiva. Intuición. Creatividad. Integridad. Capacidad de delegar. Capacidad de planificación. Perspectiva global. Capacidad de conseguir metas y objetivos. Percepción de detalles. Excelentes relaciones interpersonales. Pulcritud. Empatía. Manejo de situaciones conflictivas.

OTRAS COMPETENCIAS

- ◆ Políticas y procedimientos de Hoteles y Restaurantes
- ◆ Manejo y administración del recurso humano
- ◆ Costos
- ◆ Manejo de Inventario

FUNCION GENERICA

Planifica, coordina, motiva, dirige y controla las operaciones del hotel.

DESCRIPCION DEL PUESTO

- ◆ Crea una estructura organizacional en cada área capaz de conseguir los objetivos parciales y generales con la máxima utilización del potencial humano.
- ◆ Confecciona cuadros para dar mejor seguimiento a los colaboradores a su cargo.
- ◆ Comunica personalmente a su equipo gerencial las nuevas políticas o directrices.
- ◆ Analiza las oportunidades del mercado, a fin de proponer nuevos productos y precios.
- ◆ Propone e informa los cambios en los procesos.
- ◆ Negocia paquetes con las agencias de viaje o de turismo.
- ◆ Asiste a ferias y congresos turísticos para actualizarse acerca de la industria hotelera.
- ◆ Realiza los estudios de los costos de inversiones en su área.
- ◆ Realiza una previsión en la corriente de ingresos y gastos y determina las estrategias a seguir.
- ◆ Confecciona el presupuesto anual.
- ◆ Planifica, elabora y supervisa los estándares de calidad y servicio.
- ◆ Analiza las fluctuaciones de precios en el mercado a fin de determinar los costos del hotel.
- ◆ Determina objetivos, identifica opciones, selecciona alternativas y formula planes de apoyo en el área de su competencia.
- ◆ Confecciona los manuales de procedimiento de las áreas, así como manuales de funcionamiento, normas de régimen interior, etc.

- ◆ Toma decisiones en cuanto a la contratación de servicios externos, de aprovisionamiento de bienes,
- ◆ Toma decisiones en cuanto a la política comercial del hotel.
- ◆ Lleva a cabo las relaciones públicas.
- ◆ Planifica y supervisa la publicidad.
- ◆ Supervisa todas las áreas del hotel.
- ◆ Preside y dirige las reuniones mensuales.
- ◆ Delega funciones comprometiéndolo a sus responsables en la toma de decisiones.
- ◆ Representa al hotel en actividades empresariales.
- ◆ Coordina con la Gerencia de Recursos Humanos las acciones de personal.
- ◆ Solicita a la Gerencia de Recursos Humanos la planificación de las acciones de capacitación, motivación o entrenamiento.
- ◆ Otras funciones y responsabilidades inherentes a su posición.

PERSONAL A SU CARGO

Todo el contratado en el hotel

REQUISITOS SANITARIOS

No tiene.

TRABAJA COORDINADAMENTE CON LOS DEPARTAMENTOS DE

Todos los departamentos

MANEJO DE EQUIPO

Computadora

DESCRIPCION DE PUESTO: JEFE DE RECURSOS HUMANOS

COMPETENCIAS FUNDAMENTALES

- ◆ Académica: Licenciatura en Administración de Empresas, Recursos Humanos o Psicología. Conocimientos avanzados de computación
- ◆ Experiencia: Mínimo 3 años en puesto igual o similar y 5 años en el área ocupacional
- ◆ Personales: Energía física. Habilidad social. Motivación y automotivación. Organización. Liderazgo. Capacidad de trabajo en equipo y bajo presión. Toma de decisiones. Negociación efectiva. Intuición. Creatividad. Integridad. Capacidad de delegar. Capacidad de planificación. Perspectiva global. Capacidad de conseguir metas y objetivos. Percepción de detalles. Excelentes relaciones interpersonales. Pulcritud. Empatía. Manejo de situaciones conflictivas.

OTRAS COMPETENCIAS

- ◆ Políticas y procedimientos de Hoteles y Restaurantes
- ◆ Código de Trabajo y leyes laborales
- ◆ Planilla
- ◆ Elaboración de Presupuestos

FUNCION GENERICA

Responsable de la correcta administración del recurso humano a través del desarrollo de estrategias de captación, retención y motivación del personal, a fin de contar con un medio ambiente laboral sano y productivo.

DESCRIPCION DEL PUESTO

- ◆ Elabora y da seguimiento a las políticas para la administración del recurso humano.
- ◆ Hace el reclutamiento, selección y contratación.
- ◆ Decide sobre las altas, bajas y cambios del recurso humano.
- ◆ Crea una estructura organizacional en cada área capaz de conseguir los objetivos parciales y generales con la máxima utilización del potencial humano.
- ◆ Participa en el comité ejecutivo del hotel.
- ◆ Elabora su propio presupuesto y participa en el presupuesto anual del hotel.
- ◆ Analiza las oportunidades y tendencias del mercado en el área laboral, a fin de proponer nuevos planes de desarrollo para el recurso humano.
- ◆ Planea nuevos sistemas de retribuciones, sueldos, prestaciones y bonificaciones para el recurso humano, buscando la equidad interna y la competitividad externa.
- ◆ Atiende y negocia las peticiones del personal.
- ◆ Supervisa los programas de capacitación, higiene y seguridad.
- ◆ Verifica que el desempeño del recurso humano se realice de manera óptima a través del trabajo en equipo, comunicación y productividad.
- ◆ Realiza los estudios de los costos de inversiones en su área.

- ◆ Planifica, elabora y supervisa los estándares de calidad y servicio en coordinación con la Gerencia General.
- ◆ Revisa periódicamente los manuales de políticas y procedimiento del área, así como el manual de funciones y responsabilidades.
- ◆ Toma decisiones en cuanto a la contratación de servicios externos de capacitación o reclutamiento y selección, enviando sus sugerencias a la Dirección de Recursos Humanos.
- ◆ Supervisa todas las áreas del hotel y colabora activamente con la Gerencia General para mantener los estándares de calidad y servicio establecidos.
- ◆ Preside y dirige reuniones mensuales con jefes de departamentos para notificar políticas de recursos humanos o temas relacionados.
- ◆ Lleva un control por departamento de horas extras y elabora un informe para la Gerencia General.
- ◆ Toma decisiones en cuanto a la aplicación de sanciones, amonestaciones y suspensiones.
- ◆ Da asesoría a la Gerencia General y a los jefes de departamento en todo lo que son políticas y procedimientos con el recurso humano.
- ◆ Comunica a la Gerencia General las acciones de personal.
- ◆ Otras funciones y responsabilidades inherentes a su posición.

PERSONAL A SU CARGO

Asistente de Recurso Humanos

Asistenta Social

REQUISITOS SANITARIOS

No necesita.

TRABAJA COORDINADAMENTE CON LOS DEPARTAMENTOS DE

Todos los departamentos y la Dirección Corporativa de Recursos Humanos

MANEJO DE EQUIPO

PC, Laptop.

1.3 Líneas estratégicas de la entidad

1.3.1 Misión

¿PARA QUÉ ESTAMOS HECHOS?

Nuestra Misión es servir con pasión para hacer felices a nuestros clientes, creando experiencias vacacionales inolvidables y accesible.

1.3.2 Visión

¿A DÓNDE QUEREMOS LLEGAR?

Nuestra Visión es ser líderes en el turismo Todo Incluido en América Latina y el Caribe. Ser la organización donde todos queremos estar y permanecer.

1.3.3 Valores institucionales

¿CÓMO VIVIMOS NUESTRA CULTURA?

siempre queremos darlo todo con nuestros Valores Corporativos:

Pasión por Servir: Nuestra disposición permanente para superar las expectativas de nuestros clientes, disfrutando nuestro trabajo y alcanzando siempre objetivos extraordinarios.

- Integridad: Actuamos con rectitud, honestidad, transparencia, razonabilidad y justicia en todo momento y circunstancia.
- Trabajo en Equipo: Unimos esfuerzos y capacidades en forma coordinada para lograr propósitos comunes y ambiciosos.
- Calidad y Eficiencia: Nos desempeñamos consistentemente con profesionalismo y excelencia, haciendo uso óptimo de los recursos disponibles e innovando para cumplir nuestra propuesta de servicio.

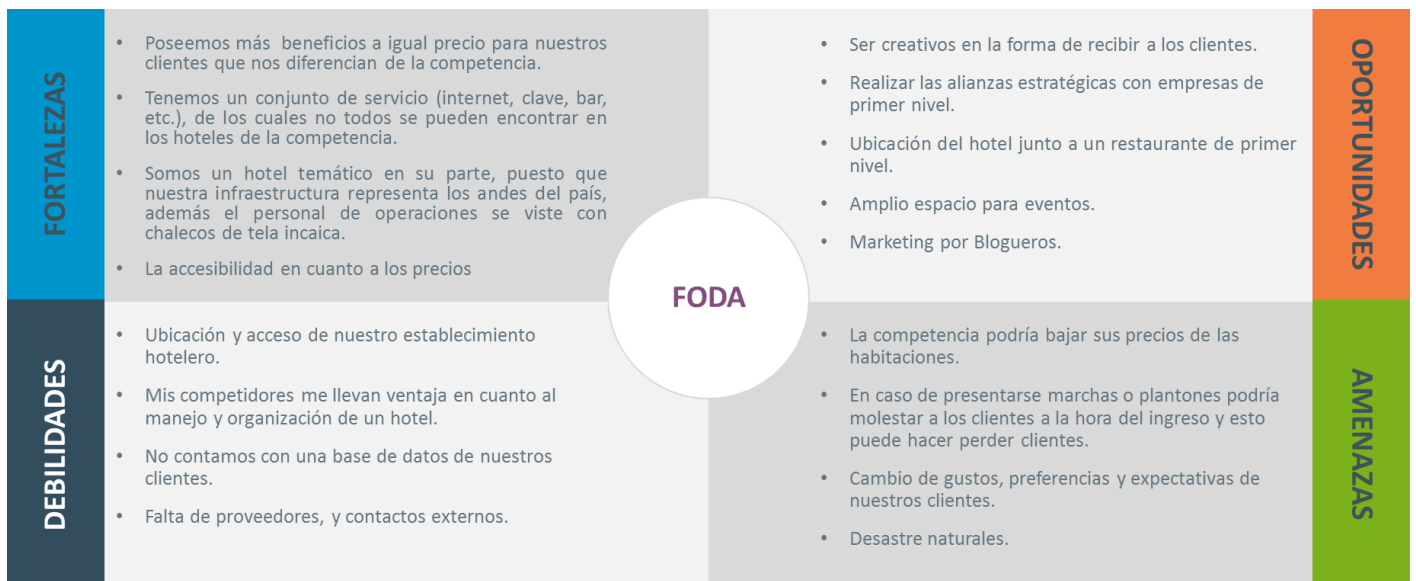
1.3.4 Objetivos Estratégicos

Nuestras iniciativas estratégicas impulsan la transformación que estamos viviendo en nuestra Compañía y nos permiten alcanzar los mejores resultados que son la base para seguir siendo Líderes del turismo Todo Incluido y así sentirnos orgullosos de forma parte de este gran equipo.

1.3.5 Estrategias Competitivas



1.3.6 Análisis FODA



CAPÍTULO II: MARCO TEORICO Y NORMATIVO

2.1 Marco Teórico

Flores, D. (2007), señala que ofrecer un servicio de calidad involucra a toda la organización, comenzando por cambiar la cultura de servicio, que los colaboradores se orienten en brindar un buen servicio y fidelizar tanto a sus clientes externos como internos.

John Bush (2009) considera que el servicio al cliente se basa en un conjunto de acciones que llevan al desarrollo del mismo que no dejan de ser importantes para el cliente. Esta participación es fácil de aprender y de dominar. Como se contesta el teléfono, se escucha o responde al cliente, el vocabulario que utiliza; son las necesidades principales para satisfacer al mismo, las cuales si se utilizan debidamente se convertirán en elementos elementales para el servicio.

Lovelock & Wirtz (2015), definen calidad de servicio como “Evaluaciones cognitivas a largo plazo que hacen los clientes acerca de la prestación de servicio de una empresa”

Ferrer (2008), en su libro *Calidad de Servicio: el camino hacia la fidelidad del consumidor* manifiesta: “La calidad de servicio es el resultado de la comparación entre las percepciones del cliente y sus expectativas” (p.26).

John Bush (2009) menciona un marco de trabajo realizado por el Doctor Leonard Berry, donde se halló que los clientes evalúan la calidad del servicio basándose en cinco factores. Fiabilidad. La capacidad de entregarle al cliente lo prometido. Sensatez. La capacidad de transmitir confianza, conocimiento de la empresa y los productos y la cortesía.

Roberto Pinto Villatoro (2004), la capacitación forma parte de la educación y formación integral de las personas, resaltando también que la capacitación involucra un aprendizaje, y que el resultado del aprendizaje es un cambio de conducta; por lo tanto, los cambios que se generen en los empleados deben ser producto de necesidades previamente diagnosticadas, transferidas y reforzadas en la organización. Los programas de capacitación deben necesariamente formar parte de programas más amplios de mejoramiento organizacional, que puedan enlazar esos cambios (de estructura, sistemas, procedimientos, filosofía, etc.), logrando un progreso en los resultados de la organización. El aprendizaje es efectivo cuando se modifica la forma de actuar, de las personas, al tiempo que incrementa sus conocimientos.

2.2 Marco Normativo

TITULO IV

CAPACITACION LABORAL Y PRODUCTIVIDAD

Artículo 127.- El empleador está obligado a proporcionar al trabajador capacitación en el trabajo, a fin de que ésta pueda mejorar su productividad y sus ingresos.

Artículo 129.- Las acciones de capacitación tendrán las siguientes finalidades:

- a) Incrementar la productividad;
- b) Actualizar y perfeccionar los conocimientos y aptitudes del trabajador en la actividad que realiza;
- c) Proporcionar información al trabajador sobre la aplicación de nueva tecnología en la actividad que desempeña;
- d) Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación;
- e) Prevenir riesgos de trabajo.

2.3 Nuevas tendencias en la gestión de Personas

La gestión del cambio será imprescindible para que las compañías puedan reinventarse. Esta gestión del cambio no se entenderá solo como transformación tecnológica, sino sobre todo como un cambio cultural que replanteará toda la manera de trabajar en las organizaciones.

2.4 Fundamento de la estrategia de mejora

La estrategia de mejora ayudará a que la compañía mejore y mantenga sus estándares de calidad en la atención al huésped que últimamente ha disminuido. Asimismo, promoverá la implementación de programas de capacitación, comunicación y reconocimiento más sólidos.

CAPÍTULO III: SITUACION PROBLEMÁTICA

3.1 Planteamiento del Problema

El problema “Bajo índice de Satisfacción en la Atención al Cliente”

3.2 Análisis y Descripción del Problema Principal

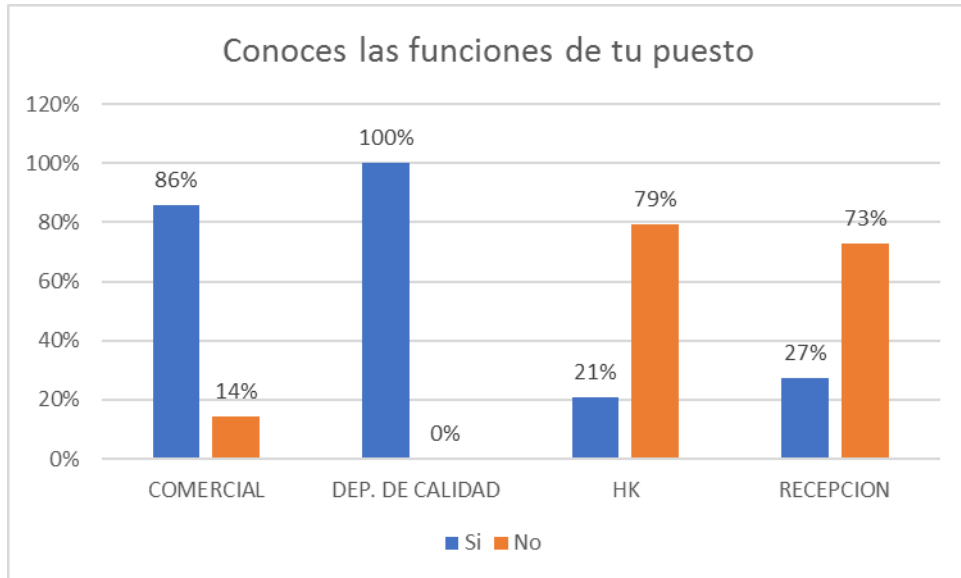
Las encuestas realizadas al momento de la salida del huésped (check out), se utilizan como base de información para elaborar semanalmente los Reportes de Satisfacción al Huésped.

Luego del análisis de las encuestas de satisfacción del segundo trimestre, se ha evidenciado que ha disminuido un 5% en relación con el primer trimestre, con estos indicadores llegamos al 85% de satisfacción en lo que va el 2019 vs. el objetivo corporativo de 90%.

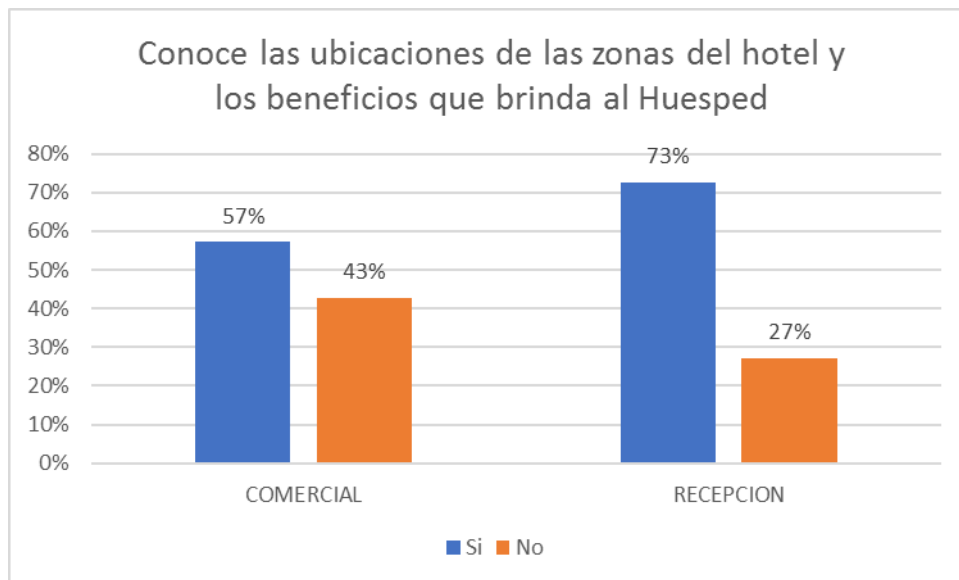
Con la finalidad de cumplir con el objetivo establecido por la compañía, el área de Recursos Humanos realizó el análisis los indicadores de las encuestas y evidenció que las áreas críticas son Recepción, Ama de Llaves y Comercial (reservas)

3.3 Diagnóstico para identificar las causas del problema

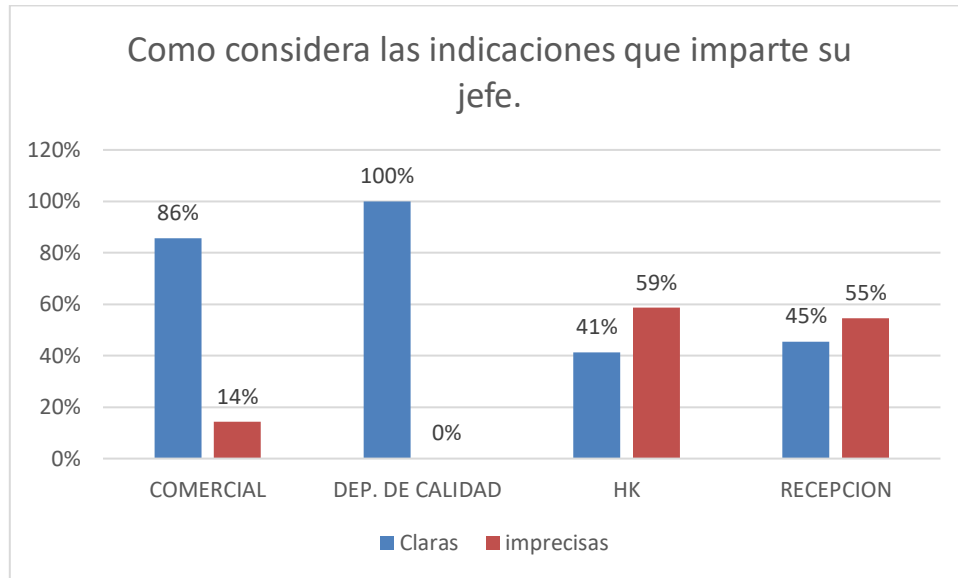
Con la finalidad de profundizar en las causas que generan esta disminución en el porcentaje de satisfacción al huésped, se realizó un focus group con los colaboradores de las áreas críticas y mediante una entrevista grupal y cuestionario respectivo, se obtuvo los siguientes resultados.



Se evidenció que aproximadamente el 77% de colaboradores de Ama de Llaves y Recepción no conocen o recuerdan completamente las funciones específicas de puesto, lo que dificulta poder cumplir eficientemente su trabajo.



Tenemos que existe un 43 % de colaboradores del área Comercial que no reconoce completamente la zona de habitaciones, establecimientos y en el caso del área de Recepción, contamos con un 27 % que no recuerdan los nuevos beneficios que se otorgan a los huéspedes.



No existe una comunicación efectiva en las jefaturas de Ama de Llaves y Recepción.

3.4 Análisis de los factores que causan y mantienen el problema

Se recurrió a la metodología del Árbol de Problemas para profundizar más acerca de los factores que causan y mantienen el problema, habiéndose identificado las siguientes causas:

- Incorrecto manejo de las Quejas.
- Demora en la limpieza de habitaciones.

- El equipo del área Comercial brinda información errónea.

3.5 Efectos o consecuencias del problema

La reducción de la satisfacción de los huéspedes ha generado comentarios negativos en el fan page en las redes sociales y con ello una disminución en la reserva de habitaciones, asimismo afecta en la marca e imagen de la compañía, siendo esto último lo que soportará la necesidad de gestionar un plan de acción inmediato.

El impacto en los colaboradores se ve reflejado en su bonificación mensual, la cual está asociada a la ocupación del hotel. Esta reducción impacta directamente en la remuneración del personal y ha generado la necesidad de búsqueda de nuevas oportunidades laborales para todos los colaboradores.

3.6 Árbol de problemas



CAPÍTULO IV: ESTRATEGIAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN

4.1 Planteamiento del Plan

Con la finalidad de mejorar la satisfacción del personal se plantea invertir en capacitación, comunicación y reconocimiento del personal, con ello buscamos lograr el objetivo trazado por el corporativo.

4.2 Alcances de la aplicación del plan

Se aplicará estos planes al área de Recepción, Ama de Llaves y Comercial.

4.3 Objetivos

4.3.1 Objetivo Principal

Incrementar los niveles de aprendizaje, comunicación y brindar reconocimiento basado en la calidad de servicio.

4.3.2 Objetivos Específicos

- Incrementar las competencias de comunicación en las jefaturas.
- Reducir las quejas de los Huéspedes mediante una atención oportuna.
- Otorgar un mejor nivel de satisfacción a los colaboradores mediante el reconocimiento de su trabajo.
- Mejorar la imagen de la empresa en base a la actitud de servicio.

4.4 Árbol de objetivos



CAPÍTULO V: ESTRATEGIAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN

5.1 Factores clave para la implementación del plan

5.1.1 Involucramiento de las personas

Las personas que se involucrarán dentro de este proceso serán:

- Gerencia: Gerente General
- Recursos Humanos: Jefatura, Asistentes.
- Calidad: Coordinador de Calidad.
- Recepción: Jefatura, Recepcionistas, Botones.
- Ama de Llaves: Jefatura, Camareras, Lavandería y Áreas Públicas.
- Comercial: Comercial

5.1.2 Elección de los mensajes

Considerando que dentro de los indicadores organizacionales el nivel Satisfacción del Huéspedes es uno de los puntos más importantes; se plantea presentar en la reunión diaria de los ejecutivos (Breafing), nuestra propuesta de mejora y los resultados esperados, demostrando que esta se encuentra alineada a los objetivos corporativos.

5.1.3 Comunicación

Se informará del Plan a las Jefaturas involucradas, colocando en las vitrinas el programa de reconocimiento y en el portal del colaborador de Hotel.

5.1.4 Plan de implantación

Capacitación en:

- Atención de clientes difíciles.
- Curso de operación del área de Ama de Llaves
- Comunicación efectiva para jefaturas y coordinadores

Programa de Reconocimiento

- Programa: Cómo lo atendimos (en el ticket check out – nombre del colaborador)
- Difundir los logros en el portal del colaborador.

5.1.5 Gestión del cambio

Desarrollar en los colaboradores el sentido de compromiso tanto en la mejora de sus procesos y su impacto en la calidad de la atención al cliente; poniendo énfasis en los beneficios de contar con un Sistema de Gestión de Calidad acordes a las necesidades no sólo de la compañía en General sino también enfocada en cada posición.

5.1.6 Incentivos

Considerar en la política de Reconocimiento de Colaboradores, dentro del punto Valores de Calidad, la inclusión de “Logros orientados al servicio excepcional al Huésped”.

5.1.7 Identificación de Stakeholders y aliados estratégicos

Todas las unidades del negocio soportarán el desarrollo y seguimiento de este Plan, el cual se analizará para incluirlo dentro de todas las áreas del Hotel, evaluando en primera fase su aplicación a en aquellas del problema.

CAPÍTULO VI: ASPECTOS OPERATIVOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN

6.1 Recursos y Costos de la implementación por rubros

Actividad	Inversión	Proveedor
Impresión encuesta de satisfacción en Tichek Check Out (12 meses)	360,00	área Informática
Atención al Cliente, Motivación y Trabajo en Equipo	5.400,00	Instituto San Ignacio de Loyola
Pasadía 4 pax Hotel	Sin Costo	Gastos operación
Workshop LEGO® Serious Play®	3.200,00	Pasiona
Curso de Operación del Área de Ama de Llaves	4.600,00	Cenfotur
Inversión Total	13.560,00	

6.2 Indicadores de gestión para la implementación del plan.

Para medir el índice de reclamos se ha considerados el siguiente indicador

de reclamos x 100

de registros

El resultado aplica a las áreas de HK, Recepción y Comercial:

< 70 : No Incumple

Entre 71 y 89 : Regular

> 89 : Cumple

6.3 Identificación y descripción de estrategias, medios y actividades

Capacitación en:

- Atención de clientes difíciles.
- Curso de operación del área de Ama de Llaves
- Comunicación efectiva para jefaturas y coordinadores

Programa de Reconocimiento

- Programa: como lo atendimos (en el ticket check out – nombre del colaborador)
- Otorgar pasa día en la celebración de cumpleaños
- Difundir los logros en el portal del colaborador.


















Línea De Carrera

- Resultados de la capacitación sería input para el Planes De Personal Con Potencial

6.4 Planteamiento y presentación de la propuesta.

Considerando que este plan, ayudará a alcanzar los objetivos corporativos trazados para el presente año, contamos con el compromiso de la Gerencia y el comité ejecutivo para su implementación, seguimiento y sostenibilidad.

6.5 Programación de actividades, diagrama de Gantt

		Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero
Revisión Informes Tercer trimestre	01 de 03 Octubre				
Impresión encuesta de satisfacción en Tichek Check Out (12 meses)	Del 01 al 10 de Octubre				
Revisión, análisis e informes de Encuestas	Del 15 de Octubre al 17 de Octubre				
Atención al Cliente, Motivación y Trabajo en Equipo	17 de Octubre				
Workshop LEGO® Serious Play®	Del 24 al 26 de Octubre				
Revisión, análisis e informes de Encuestas	Del 01 de Noviembre al 03 de Noviembre				
Curso de Operación del Área de Housekeeping	04 de Novimebre				
Reconocimiento - Pasadia	05 de Noviembre				
Revisión, análisis e informes de Encuestas	Del 15 de Noviembre al 17 de Noviembre				
Plan de Reconocimiento Diploma	19 de Noviembre				
Seguimiento de la Efectividad de la capacitación	27 de Noviembre				
Revisión, análisis e informes de Encuestas	Del 01 de Diciembre al 03 de Diciembre				
Reconocimiento - Pasadia	05 de Diciembre				
Revisión, análisis e informes de Encuestas	Del 15 de Diciembre al 17 de Diciembre				
Plan de Reconocimiento Diploma	19 de Diciembre				
Seguimiento de la Efectividad de la capacitación	27 de Diciembre				
Revisión cuarto trimestre	Del 07 al 09 de Enero				

CAPÍTULO VII: RESULTADOS DE LA MEJORA O CAMBIO ESPERADO

7.1 Resultados esperados, en forma cualitativa y con indicadores cuantitativos

Obtener el 90% de aceptación del Servicio de Atención al Cliente basado en el análisis de las encuestas del Chek out.

de reclamos x 100

de registros

< 70 : No Incumple

Entre 71 y 89 : Regular

> 89 : Cumple

7.2 Mecanismos de control y medición del cambio.

De manera quincenal se realizará el seguimiento de las encuestas de calidad y plan de reconocimientos, asimismo se contrastará los resultados del plan con los de la encuesta de clima.

CAPÍTULO VIII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1 Conclusiones

Luego de la aplicación del Plan de Mejora, evidenciamos lo importante de la Capacitación, Motivación y Reconocimiento de los colaboradores en el logro de los objetivos corporativos. Hacerlos partes del logro de la unidad hotelera y difundirlo en toda la corporación generará en ello un mayor compromiso y una mejor imagen ante los clientes.

8.2 Recomendaciones

La pronta implementación del presente Plan de Mejora brindará el soporte necesario para el logro de los objetivos anuales en relación al porcentaje deseado en la gestión de Atención al Huésped para el año 2018.