UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL

PLAN DE CAPACITACIÓN VIRTUAL PARA EMPRESAS DE LA INDUSTRIA DEL TURISMO HOTELERO. CASO: CHILEAPART, REGIÓN METROPOLITANA

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE LICENCIADO EN CIENCIAS EN LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

PROFESOR GUÍA: I. KAREN NIEMANN VIZCARRA

ROBERTO JAVIER RAMÍREZ LIBERONA

VIÑA DEL MAR – CHILE, 2013

Dedicado a mi hermosa familia, a mi querida madre por su paciencia y siempre perfectas palabras, a mi padre por su apoyo incondicional, a mi hermano por su lealtad y a mis tíos y abuela por toda la sabiduría entregada. Estos logros son solo fruto de una muy buena cosecha, sembrada por ustedes. Se los agradezco infinitamente.

Agradecer a mi familia y amigos por todo el cariño durante este proceso, todos fueron parte de una u otra manera. Agradecer también a quienes me ayudaron tanto con mis decisiones y fueron de gran apoyo para realizar este trabajo, a mis tíos Darío Liberona y Virla Rebolledo. A todos ustedes, ¡Gracias totales!

ÍNDICE

RESUMEN viii

ABSTRACT viii

INTRODUCCIÓN 1

Objetivo General 2

Objetivos Específicos 2

Justificación 3

Metodología 4

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO 5

1.1 Calidad de servicio en empresas hoteleras 5

1.1.1 ¿Qué es calidad? 5

1.1.2 Calidad de Servicio 7

1.1.3 Satisfacción del Cliente 9

1.2 Estándares de calidad para los Apart hoteles en Chile 10

1.2.1 SERNATUR 10

1.2.2 Sistema de Calidad para los Servicios Turísticos 11

1.3 Capacitación para lograr mejor servicio al cliente 12

1.3.1 Formación y Aprendizaje 12

1.3.2 Gestión de calidad a través de los recursos humanos 13

1.3.3 Plan de Capacitación 16

1.4 Herramienta de las Tecnologías de la Información: E-learning *17*

1.4.1 Tecnologías de la información y la comunicación 17

1.4.2 La sociedad del conocimiento 19

1.4.3 Evolución de los entornos virtuales de aprendizaje 20

1.4.4 E-learning 21

1.4.5 Ventajas de la Capacitación vía e-learning 23

CAPITULO II: MARCO CONTEXTUAl 25

2.1 Contextualización de la Industria *25*

2.2 Presentación del organismo donde se aplicará el Plan de Capacitación *27*

2.2.1 Contexto histórico y descripción de la empresa 27

2.2.2 Misión, Visión y objetivos de la empresa 29

2.2.2.1 Misión 29

2.2.2.2 Visión 29

2.2.2.3 Objetivos 29

2.2.3 Certificación Sernatur 30

2.2.4 Organización interna 31

2.2.5 Herramientas tecnológicas de apoyo a la hotelería 34

CAPÍTULO III: DISEÑO DE PLAN DE CAPACITACIÓN A TRAVÉS DE E-LEARNING PARA EMPRESA HOTELERA CHILEAPART, REGIÓN METROPOLITANA 35

3.1 Definición de las etapas del Plan de Capacitación *35*

3.2 Planeación *37*

3.2.1 Diagnóstico 37

3.2.1.1 Encuesta 37

3.2.1.2 Entrevista 40

3.2.2 Análisis FODA 40

3.2.3 Determinación de Necesidades de Capacitación (DNC) 42

3.3 Diseño del plan general de Capacitación 43

3.3.1 Presentación del Plan 43

3.3.2 Período 43

3.3.3 Objetivo General 44

3.3.4 Objetivos específicos 44

3.3.5 Metas 45

3.3.6 Políticas 46

3.3.7 Estrategias 47

3.3.8 Recursos Necesarios 49

3.3.9 Facilitadores (Internos y Externos) 49

3.3.10 Participantes 49

3.3.11 Presupuesto 50

3.4 Diseño de los programas de capacitación 51

3.4.1 Elaboración de los contenidos 51

3.4.2 Programas de Capacitación 52

3.5 Operación del plan y programas de capacitación 54

3.5.1 Cronología 54

3.6 Evaluación 55

3.6.1 Evaluación Recursos Humanos 56

3.6.1.1 Consideraciones Previas 56

3.6.1.2 Propuesta de Indicadores 56

3.6.2 Evaluación Calidad de Servicio 56

3.6.2.1 Consideraciones Previas 57

3.6.2.2 Propuesta de Indicadores 57

3.6.3 Evaluación Ejecución Comercial 57

3.6.3.1 Consideraciones Previas 58

3.6.3.2 Propuesta de Indicadores 58

3.7 Administración y control 58

3.7.1 Apoyo Logístico y Administración de Presupuestos 59

3.7.2 Control de Información 60

CONCLUSIONES 61

BIBLIOGRAFÍA 63

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1: Proceso de capacitación propuesto por J. C. Reza (2001) 17

Figura 2.1: Organigrama Chileapart 33

Figura 2.2: Organigrama Chileapart proyectado 33

Figura 3.1: Matriz FODA Chileapart 41

Figura 3.2: Programas de Capacitación por Línea de Contenidos 53

Figura 3.3: Etapas del Plan de Capacitación Chileapart 54

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1: Carta Gantt de Planificación Certificación por SERNATUR 31

Tabla 3.1: Etapas de Plan de Capacitación Chileapart 36

Tabla 3.2: Resultados Encuesta de Diagnóstico a Camareras Chileapart 38

Tabla 3.3: Plan de Incentivos Chileapart 48

Tabla 3.4: Inversión Inicial Plan de Capacitación 50

Tabla 3.5: Presupuesto Periódico Plan de Capacitación 51

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO Nº1: Encuesta de Diagnóstico Personal Chileapart 69

ANEXO N°2: Resultados Encuesta de Diagnóstico 71

ANEXO Nº3: Entrevista a Gerente Comercial y de Finanazas de Chileapart 75

ANEXO Nº4: Carta Gantt – Cronología del Plan de Capacitación 78

ANEXO N°5: Fichas programas de capacitación Chileapart 79

ANEXO Nº6: Malla Currricular de Capacitación 92

ANEXO N°7: Indicadores de Recursos Humanos 93

ANEXO N°8: Indicadores de Calidad de Servicios 94

ANEXO N°9: Indicadores de Ejecución Comercial 95

ANEXO Nº10: Encuesta de Salida Personal Chileapart 96

RESUMEN

En la siguiente tesis, se diseñará un plan de formación a través de la herramienta de las tecnologías de la información: e-learning, para los empleados del Departamento de Calidad y Servicio de la empresa turística-hotelera Chileapart, ubicada en la Región Metropolitana. Esto implicará un diagnóstico de necesidades de formación en la empresa, posteriormente, elaborar el plan de formación y, finalmente, proponer indicadores para medir el impacto en los recursos humanos, la calidad del servicio y la ejecución comercial.

ABSTRACT

In the following thesis, it will design a training plan through the tool of information technologies: e-learning, for employees of the Department of Quality and Service of the tourist-hotel company Chileapart, located Santiago, Chile. This will involve a diagnosis of training needs in the enterprise, subsequently prepare the training plan and finally propose indicators to measure the impact on human resources, quality of service and commercial execution.

INTRODUCCIÓN

El alto costo en la capacitación y el entrenamiento en Chile es una causa fundamental en la falta de personal eficiente en las empresas; tanto a nivel operativo como administrativo[1]. Como consecuencia, existe una fuerza laboral poco entrenada, con menor calidad de servicio, poco especializada y con un alto costo de rotación de personal.

Dentro de la industria del turismo y la hotelería esta situación se agrava, considerando que los estándares de calidad son evaluados en relación a indicadores internacionales y generalmente son requeridos por clientes medianamente o altamente sofisticados y exigentes. Chile, como país de atractivo turístico y con proyecciones alentadores en esta industria para las próximas décadas[2], requiere de personal de servicio de primer nivel. La capacitación, por tanto, es una arista determinante para fortalecer la gestión turística nacional. El problema es cómo implementar estrategias de capacitación a bajo costo.

En este contexto, las tecnologías de la información ofrecen múltiples herramientas claves para el éxito de las empresas actuales, como es el e-learning. Esta modalidad facilita y hace más rápido el acceso al conocimiento, siendo una opción

[1] VENEGAS, Néstor ¿Hacia dónde va la Capacitación en Chile? *Capacitación al día* [en línea]. 28 De Julio De 2011. [fecha de consulta: 10 Septiembre 2012] Disponible en: <http://www.capacitacionaldia.cl/index.php?option=com_content&view=article&id=91:ihacia-donde-va-la-capacitacion-en-chile&catid=38:columnas&Itemid=60 >

[2] *CLERK* [en línea]. Chile: Clerk Hotel, 2012- [fecha de consulta: 10 Septiembre 2012]. Publicación diaria. Disponible en: <http://www.clerkhotel.com/news/es/news/tourist-arrivals-grows-15-in-chile/>

que ahorra costos y tiempo. Sin embargo, las empresas chilenas, desconociendo tales herramientas, reacias al cambio y a la innovación tecnológica, no hacen uso del completo potencial de estas herramientas, pudiendo ser tremendamente efectivas.

Objetivo General

Diseñar un plan de capacitación a través de e-learning para aumentar la competitividad de empresas chilenas del rubro hotelero – turístico, realizando un caso práctico en la empresa Chileapart, Región Metropolitana.

Objetivos Específicos

1. Analizar de la importancia de la industria del turismo en Chile.
2. Desarrollar los conceptos de calidad de servicio, satisfacción del cliente y capacitación.
3. Realizar un diagnóstico de las necesidades de capacitación en la empresa.
4. Diseñar un plan de capacitación a largo plazo para empresa Chileapart.
5. Desarrollar los contenidos para crear los módulos de capacitación en una plataforma e-learning.
6. Proponer indicadores y medios de evaluación para determinar el impacto en los recursos humanos, satisfacción al cliente y ejecución comercial.

Justificación

Chileapart es una empresa hotelera que ofrece, además, servicios turísticos, por lo que incluye en su público objetivo a turistas nacionales y extranjeros con necesidad del servicio de hospedaje y/o intenciones de conocer la Región Metropolitana y sus alrededores. Por lo tanto, es necesario para la empresa contar con personal operativo y administrativo familiarizado con los estándares internacionales de calidad de servicio, considerando que este público objetivo tiene un nivel más alto de exigencia en la evaluación de su satisfacción.

La capacitación es fundamental para lograr estándares de calidad. Las tecnologías de la información ofrecen alternativas de bajo costo y mayor eficiencia en casi todas las áreas de las organizaciones. En cuanto a capacitación, el e-learning resulta de mucha utilidad, siendo una opción de menor costo comparada con una capacitación presencial, más lúdica a la hora de llamar la atención de los trabajadores y más masiva, pudiendo capacitar a más personas al mismo tiempo y cuántas veces sea necesario[3].

De esta manera converge la necesidad de capacitar para lograr calidad en el servicio con los beneficios de las tecnologías de la información, siendo la solución crear una estrategia de capacitación que englobe a toda la organización.

[3] SUBOTOVSKY, Santiago F. Para las empresas, el e-learning es clave de éxito. Elearning America Latina [en línea]. Febrero 2012. [fecha de consulta: 10 Septiembre 2012]. Disponible en: <http://www.elearningamericalatina.com/edicion/febrero2/na_1.php >

Metodología

Esta tesis de titulación se estructura en tres capítulos. El primero, denominado Marco Teórico, expone los supuestos en los que se fundamenta la investigación, a través del apoyo de distintos autores y estudios relacionados con los lineamientos de este estudio.

El capítulo dos, llamado Marco Contextual, presenta la entidad en la que se realizará el estudio y la contextualización de la industria en la que se desarrolla. En este caso es la empresa Chileapart ubicada en la Región Metropolitana, perteneciente a la industria del turismo hotelero.

En el tercer capítulo, “Diseño de un plan de capacitación a través de e-learning para empresa hotelera Chileapart, Región Metropolitana” se desarrollarán los trabajos e investigaciones pertinentes para cumplir con los objetivos de este estudio.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

El objetivo de este capítulo es abordar los conceptos de calidad de servicio y satisfacción del cliente, para llegar a los requerimientos de calidad en los apart hoteles en Chile. También se desarrollará el papel que desempeña el e-learning en los ámbitos de capacitación para mejorar los conceptos anteriores.

1. La industria del Turismo en Chile

todo sobre la industria..

1.1 Calidad de servicio en empresas hoteleras

1.1.1 ¿Qué es calidad?

A través de los años distintos autores han definido el término de calidad bajo sus propias perspectivas, así como también los efectos de aplicar este concepto en los procesos de sus empresas. En un principio W. Edwards Deming plantea que “Los beneficios de una mayor calidad son menores costes, gente más feliz en el trabajo, y más trabajos, gracias a una mejor posición competitiva de la empresa”[4].

Por otro lado Joseph M. Juran se refiere a la calidad afirmando que “Productos o servicios deben estar hechos para ser utilizados de la forma en que son

[4] DEMING, W. Edwards. The New Economics for Industry. Massachusetts, MIT Center for Advanced Engineering Study, 1982.

necesitados por el público, que no se rompan y, en caso de romperse, que reciban una solución amable y eficiente de la reclamación[5]".

Otro importante autor, como es Philip B. Crosby, define la calidad como "de acuerdo con los requisitos[6]", queriendo decir que aquel producto que constantemente reprodujera sus especificaciones de diseño es de alta calidad. Planteaba también que mejorando la calidad de forma constante se pueden reducir los costes de la misma, llegando incluso a poder tener cero defectos, sin coste de calidad alguno.

La autora María García Baudes entrega una visión más moderna del concepto y es la más aceptada en la actualidad, donde compara las expectativas de los clientes con su percepción del servicio. Plantea que "el desarrollo de la industria de los servicios ha supuesto un desarrollo de una nueva óptica del concepto de calidad que se focaliza más hacia la visión del cliente[7]"

Lo que tienen estos autores en común es que atribuyen gran responsabilidad de la gestión de calidad a la alta dirección, y que lo determinan como un proceso continuo que abarca todos los niveles de la jerarquía, debiendo institucionalizarse este concepto en los métodos de producción, servicio al cliente, formación y

[5] JURAN, Joseph M. A Note on Quality: The Views of Deming, Juran, and Crosby. Boston, Harvard Business School, 1986.
[6] CROSBY, Philip. A Note on Quality: The Views of Deming, Juran, and Crosby. Boston, Harvard Business School, 1986.
[7] GARCÍA, María E. Calidad de Servicio en Hoteles de Sol y Playa. Madrid, Síntesis, 2001.

supervisión. A medida que avanzan las definiciones con los años se puede observar como el eje de la calidad va cada vez enfocándose más en el cliente y su percepción sobre los productos y servicios.

1.1.2 Calidad de Servicio

El concepto de calidad de servicio puede abordarse desde dos puntos de vista el objetivo y el subjetivo[8]. El primero tiene que ver con el concepto de productos tangibles, los cuales pueden ser sometidos a algún tipo de control de calidad estadístico basado en sus cualidades físicas. Otros autores también denominan a este tipo de calidad "calidad mecánica"[9], refiriéndose a la superioridad técnica de un producto sobre otro. La segunda forma de concebir la calidad es la considerada por la percepción del cliente, en cuyo caso dependerá de las percepciones de cada uno. Éste tipo de calidad es que el se ajusta al sector turístico y hotelero, donde abundan las características intangibles y las valoraciones subjetivas de los clientes.

Sin embargo otros autores platean a la calidad de servicio como una forma de valoración asimilable a una actitud. Parasuraman, Zeithaml y Berry afirman que "la calidad de servicio percibida por un cliente se define como la valoración que éste realiza de la excelencia o superioridad del servicio; es una modalidad de actitud,

[8] SHEWHART, W. A. Economic Control of the Quality of Manufactured products. New York, Van Nostrad, 1931.
[9] HOLBROOK, M, B.; CORFMAN, K. P. Quality and value in the consumption experience: Phaedrus rides again. Lexington, M.A.: Lexington Books, 1985.

relacionada pero no equivalente a la satisfacción, que resulta de la comparación entre las expectativas y las percepciones de desempeño del servicio"[10].

Bajo esta misma perspectiva Berry plantea que "La filosofía de calidad de servicio está fundamentada en un enfoque corporativo en el cliente, cultura y sistema de direcciones. El enfoque presenta todo un proceso que incluye desde la preparación y mejoramiento de la organización y del proceso hasta las estrategias, para que además del servicio base, se presten servicios post venta a través de una comprensión total de las necesidades y expectativas del cliente[11]". Se entiende de esta definición que la calidad de servicio debe ajustarse a las especificaciones del cliente, cobrando gran importancia el concepto de satisfacción al cliente.

En cuanto al sector hotelero, la calidad de servicio es empleada por la mayoría de las empresas de éste sector como la principal fuente de ventaja competitiva. La razón es su mayor dificultad de imitación por parte de los competidores respecto de otras posibles ventajas competitivas basadas en elementos más tangibles, haciendo la calidad de servicio una cualidad positiva difícil de plagiar. Es por esto que la correcta medida de la calidad de servicio y la utilización eficiente de los

[10] PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.; BERRY. L. A conceptual mode of Service Quality and its implications for future research. Journal of Marketing, Vol. 49. 1985.
[11] BERRY, L. Administración Total del Mejoramiento Continuo: La Nueva Generación. Management Siglo XXI. Colombia, Mc Graw Hill, 1994.

resultados es una necesidad imperante para las empresas de éste rubro que centren su estrategia en niveles elevados de calidad de servicio. El problema es la dificultad en la medición de la calidad de servicio, ya que gran parte de los servicios relacionados con la hotelería se caracterizan por no ser inventariables y por coincidir en el tiempo del momento de la producción y el consumo por parte del cliente final, por lo que a diferencia de los productos industriales, es imposible hacer previos controles de calidad del producto.

1.1.3 Satisfacción del Cliente

El concepto de satisfacción está relacionado con la evaluación posterior al consumo de un producto, en función de las expectativas creadas sobre el mismo consumo[12]. También se define como "el resultado de la disconformidad negativa o positiva entre las expectativas que se tenía sobre el servicio o desempeño realmente obtenido"[13]. Otros autores definen la satisfacción como "un estado psicológico resultante de la emoción a que dan lugar las expectativas no confirmadas, acompañada de un sentimiento a priori del cliente sobre la experiencia de consumo"[14].

[12] KOTLER. P. Marketing Management – Analysis, Planning, Implementation, and Control. Englewood Cliffs, New Jersey. Prentice-Hall, Inc,1991.
[13] OLIVER. R. L. Measurement and Evaluation of Satisfaction Processes in Retail Settings. Journal of Retailing, N°57, 1981.
[14] GÓMEZ , M.; MÉNDEZ, J. L. y PÉREZ, P. Calidad Percibida en los servicios: una revisión de los aspectos conceptuales y metodológicos. VI Encuentro de Profesores Universitarios de Maketing. San Sebastián. ESIC, 1994.

Podemos concluir de éstas definiciones en comparación con las anteriormente mencionadas sobre calidad de servicio, que difieren únicamente en la escala temporal. La calidad de servicio correspondería a algo duradero en el tiempo, mientras que la satisfacción se produciría en momentos puntuales del tiempo, específicamente tras el consumo de un servicio. Se entiende entonces que "la satisfacción es el origen de la calidad de servicio"[15].

1.2 Estándares de calidad para los Apart hoteles en Chile

1.2.1 SERNATUR

Los estándares de calidad aplicados a la industria hotelera y turística en Chile están dictaminados por el Servicio Nacional de Turismo. El SERNATUR es un organismo público encargado de promover y difundir el desarrollo de la actividad turística de Chile. La Dirección Nacional está ubicada en la ciudad de Santiago y tiene representación en todas las regiones del país a través de las Direcciones Regionales de Turismo. El SERNATUR está regido por el Decreto Ley N°1.224 (22.10.75) del Ministerio de Economía. Ley de Turismo N° 20.423. y su misión es "Ejecutar la Política Nacional de Turismo mediante la implementación de planes y programas que incentiven la competitividad y participación del sector privado, el fomento de la oferta turística, la promoción y difusión de los destinos turísticos resguardando el desarrollo sustentable de la actividad, que beneficien a los

[15] RIBAS, A. La importancia de la medición de la Satisfacción al Cliente. Revista Qualitat, N°34, Julio 1999.

visitantes, nacionales y extranjeros, prestadores de servicios turísticos, comunidades y al país en su conjunto"[16].

1.2.2 Sistema de Calidad para los Servicios Turísticos

El sistema de calidad para los servicios turísticos es un programa implementado por el SERNATUR que tiene por objetivo "mejorar la oferta de los servicios turísticos a través del cumplimiento voluntario de estándares de calidad establecidos en normas técnicas que han sido desarrolladas por la propia industria. Busca mejorar la satisfacción de los clientes que ocupan estos servicios"[17]. Este programa está dirigido a empresas y servicios turísticos ya constituidos del las áreas de alojamiento turístico, agencias de viajes, tour operadores, actividades de turismo aventura y servicios de guía de turismo. A las empresas que cumplan con los requisitos de sus respectivas normas (48 en total) se les otorga el Sello de Calidad Turística, distintivo que avala la certificación.

El Sello de Calidad Turística es significado de confianza, transparencia, seguridad, satisfacción de expectativas y mejoras del servicio. La importancia del Sello de Calidad Turística se debe a que acredita que el prestador cumple con los requisitos que fijan los estándares de calidad y esto sirve como estrategia

[16] SERVICIO Nacional de Turismo (SERNATUR) *Acerca de SERNATUR*: *¿Qué hacemos?* [en línea]. Santiago. [fecha de consulta: 5 Diciembre 2012]. Disponible desde: http://www.sernatur.cl/que-hacemos

[17] CALIDAD Turística. *El Sello de Calidad: Certificación* [en línea]. Santiago. [fecha de consulta: 5 Diciembre 2012]. Disponible desde: < http://www.calidadturistica.cl/el-sello-de-calidad/calificacion>

de diferenciación y competitividad respecto de los demás servicios turísticos. Además, el sello otorga las calificaciones para los servicios de alojamiento turístico.

1.3 Capacitación para lograr mejor servicio al cliente

1.3.1 Formación y Aprendizaje

Es de suma importancia la formación en la industria hotelera dado que el producto entregado (servicio) es evaluado en el momento en que el cliente lo consume, por lo que la mejor alternativa de asegurar un producto de calidad es manteniendo al personal capacitado. El propósito de toda formación es el de capacitar a un individuo para poder realizar de manera conveniente una tarea o trabajos determinados. La formación se define como una metodología sistemática y planificada, que tiene por objetivo mejorar las competencias técnicas y profesionales de las personas en el trabajo, aumentar sus conocimientos, técnicas y valores.

Cabe destacar la diferencia entre el concepto de formación y aprendizaje. El aprendizaje es el proceso a través del cual los individuos adquieren conocimientos, técnicas y actitudes mediante la experiencia, la reflexión, el estudio o la instrucción, por lo que solo se adquiere un aprendizaje positivo si hay un cambio en el comportamiento de la persona. La formación en cambio está orientada al contexto específico del trabajo, también conocida como capacitación.

1.3.2 Gestión de calidad a través de los recursos humanos

El actual escenario hotelero, tanto nacional como internacional, se presenta muy competitivo, hecho que ha obligado a las empresas turísticas a mejorar sus sistemas de gestión y la calidad de los servicios que ofrecen, a satisfacer las expectativas de los clientes y a mejorar la eficiencia empresarial. En este sentido, la calidad de servicio es una de las herramientas de gestión sobre las que gira la competitividad y la sostenibilidad de las empresas. Bajo este enfoque las empresas hoteleras difícilmente conciben que el éxito profesional pueda alcanzarse sin contar con un equipo humano profesional y motivado para ofrecer y prestar los servicios a los clientes. Es necesario tener en cuenta que para alcanzar la satisfacción del cliente hay que igualar la calidad programada con la calidad percibida, y que el producto en sí suele pasar a segundo plano y prevalecer la interacción humana entre el profesional y el cliente.

Camisón[18] comenta que "la estrategia competitiva basada únicamente en el liderazgo en precios conduce a un círculo vicioso que es difícil de romper". La reducción de costos en la industria turística debe manejarse con extremo cuidado, dada la sensibilidad del público consumidor; un público con altas expectativas de calidad y en búsqueda de ofertas diferenciadas. Con este enfoque, las empresas

[18] CAMISÓN, C. La empresa turística un análisis estratégico: Introducción a la economía del turismo en España. Madrid. Editorial Civitas,1996. pp. 217-45.

turísticas tienen el propósito de realizar continuas mejoras sobre la calidad de servicio que prestan dentro de un modelo de gestión de calidad total[19].

En referencia a este concepto existen tres enfoques en el desarrollo, implantación y evaluación de sus sistemas de gestión de calidad total: el enfoque de los gurús, de la normalización y de los premios[20].

El enfoque de los gurús de la calidad consiste en seguir los métodos propuestos por expertos como por ejemplo los modelos de Deming, Juran, Crosby, Feigenbaum, Taguchi e Ishikawa.

Ishikawa propone el sistema de gestión de la calidad integrada[21], dividiendo en seis etapas su implantación:

1. Fijar las políticas y los objetivos por parte de los líderes sobre la base de la información disponible y el análisis estadístico de los datos.
2. Analizar los procesos a través de diagramas de causa y efecto para controlar los problemas potenciales de los procesos con el fin de impedir que ocurran
3. Se elabora un programa de formación de recursos humanos para aumentar el compromiso de los empleados y la credibilidad que estos otorgan al sistema

[19] La Gestión de Calidad Total (abreviada TQM, del inglés Total Quality Management) es una estrategia de gestión desarrollada en las décadas de 1950 y 1960 por las industrias japonesas, a partir de las prácticas promovidas por los expertos en materia de control de calidad.
[20] MULDER, R.J. The ISO 9000 standards, ASQC Quality Congress Transactions. Milwaukee, Wisconsin. American Society for Quality Control (ASQC),1991. pp. 456-63.
[21] ISHIKAWA, K. Introduction to Quality Control. Tokyo. 3A Corporation, 1990.

4. Los empleados realizan su trabajo de manera libre y flexible sin controles estrictos ni inspecciones frecuentes
5. Se verifica la realización de los procesos de acuerdo con los objetivos marcados
6. Las excepciones identifican y se analizan las causas que han originado la anomalía para generar un plan de corrección adecuado.

El enfoque de la normalización se basa en que las empresas adopten una serie de normas nacionales o internacionales a fin de obtener un reconocimiento institucional de la calidad. Son normas que armonizan la gestión y la calidad de productos y procesos. Estas normas se caracterizan por haber sido libremente aceptadas por todas las partes interesadas de la industria y haber sido aprobadas por una institución reconocida con actividades de normalización.

Juliá[22] establece que los sistemas de normalización se caracterizan por 8 características fundamentales, siendo una de ellas La participación del personal, ya que los recursos humanos son la esencia de una organización y sólo su total compromiso y entrega posibilitan que sus habilidades se usen para el beneficio de la organización.

El enfoque de premios no sólo se centra en los elementos tradicionales del sistema de gestión de calidad, sino que proporciona una perspectiva más amplia

[22] JULIÁ, M; PORSCHE, F.; GIMÉNEZ, V. y VERGE, X. Gestión de calidad aplicada a hostelería y restauración. Madrid. Prentice Hall, 2002.

al tratar áreas como la planificación estratégica, los sistemas de información y el papel del liderazgo en la gestión de los recursos humanos.

1.3.3 Plan de Capacitación

Según el autor Roberto Pinto "el Plan de general de capacitación o Plan Maestro de Capacitación engloba a los programas de capacitación de la empresa, los cuáles incluyen: el conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de trabajo, etapas a seguir y elementos necesarios para llevar a cabo la capacitación en una organización[23]".

Los programas parten de los objetivos de capacitación previamente diseñados, establecidos a partir de la información obtenida de un diagnóstico. Los cursos se agrupan para conformar estos programas de capacitación y pueden ser diseñados para su aplicación, de acuerdo con los puestos, áreas de trabajo o los niveles organizacionales.

Varios autores han propuesto etapas para la elaboración de un plan de capacitación, como son Roberto Pinto, M. Rodríguez y P. Ramírez-Buendía y

[23] PINTO, R. Cómo alinear el entrenamiento empresarial a los procesos críticos del negocio. Planeación estratégica de capacitación empresarial**.** México, McGraw-Hill, 2000.

Jesús Carlos Reza. Este último ha sido el más reciente; planteó en el año 2001 un proceso que constaba de cinco etapas[24]:

Figura 1.1: Proceso de capacitación propuesto por J. C. Reza (2001)

Fuente: REZA J. Cómo desarrollar y evaluar programas de capacitación en las organizaciones. México, Panorama, 2001.

1.4 Herramienta de las Tecnologías de la Información: E-learning

1.4.1 Tecnologías de la información y la comunicación

Se entiende por tecnologías de la información y la comunicación (TIC) a todo "aquel conjunto de procesos y productos derivados de las nuevas herramientas (hardware y software), soportes de la información y canales de comunicación relacionados con el almacenamiento, procesamiento y transmisión digitalizados de

[24] REZA J. Cómo desarrollar y evaluar programas de capacitación en las organizaciones. México, Panorama, 2001.

la información"[25]. Las TIC se caracterizan por los rasgos de inmaterialidad, interactividad, instantaneidad, innovación, interrelación de imagen y sonido, digitalización, influencia más de los procesos que de los productos, interconexión y diversidad[26]. La gran incorporación de estas tecnologías a nuestra sociedad ha cambiado el mundo en el que vivimos, naciendo nuevas formas de relacionarse, de trabajar y de divertirse. Se han abierto nuevos canales de comunicación y de relación, además de romper las restricciones del espacio y el tiempo.

Este cambio de paradigma corresponde a un cambio cualitativo más que competitivo, ya que cambia la forma y el estilo de acceder al conocimiento. Además se destaca el gran aporte de las TIC de poder almacenar, transmitir y reelaborar datos e informaciones con gran facilidad. El hecho de estar a disposición de todos en cualquier momento y desde cualquier lugar, cambian radicalmente la esencia de toda acción humana.

Esa información y acceso al conocimiento están reemplazando a los recursos naturales, a la fuerza y al dinero como variables de la generación y distribución del poder en la sociedad. "Si bien el conocimiento siempre fue una fuente de poder, ahora sería su fuente su principal, lo cual tiene efectos importantes sobre la

[25] Adell J. Tendencias en Educación en la sociedad de las tecnologías de la información. *Edutec* [en línea]. 7 Noviembre 1997. [Fecha de consulta: 5 Diciembre 2012]. Disponible en: <http://www.uib.es/depart/gte/revelec7.html>
[26] Ibid.

dinámica interna de la sociedad"[27]. En este sentido se entiende que el trabajo con objetos materiales está siendo sustituido en una gran proporción con tareas que se fundamentan en el uso de la información, y por lo tanto el capital humano se ha convertido en la principal fuente de riqueza.

1.4.2 La sociedad del conocimiento

La denominada sociedad del conocimiento surge como el instrumento eficaz para la mejora social. La significación del conocimiento aumenta en amplios sectores de la sociedad como fuente de desarrollo y valor añadido a tantas actividades humanas. Se pasa de la recuperación de la información a la construcción interior del conocimiento propio y a considerar al capital intelectual[28] como la fuerza motriz de la nueva era. "Los conceptos, las ideas, las imágenes –no las cosas- son los auténticos artículos con valor en la nueva economía. La riqueza ya no reside en el capital físico, si no en la imaginación y la creatividad"[29].

La sociedad del conocimiento reclama también la capacidad de localizar, comprender, analizar, aplicar y relacionar los diferentes datos a los que se tiene acceso para convertirlos así en conocimiento. "Será una habilidad imprescindible saber seleccionar, filtrar, ordenar, valorar y asimilar la información para poderla

[27] TADESCO C. Los fenómenos de segregación y exclusión en la sociedad del conocimiento y de la información. Madrid. II congreso estatal de educadores sociales, 1998.
[28] Dentro de una organización o empresa, el capital intelectual es el conocimiento intelectual de esa organización, la información intangible (que no es visible, y por tanto, no está recogida en ninguna parte) que posee y que puede producir valor.
[29] RIFKIN J. La era del acceso: La revolución de la nueva Economía. Barcelona. Paidón, 2000.

convertir en conocimiento útil"[30]. No es cuestión de saber más, si no de tener las competencias necesarias para acceder y transformar esos contenidos en saber; en este sentido la educación se convierte en uno de los requisitos imprescindibles para acceder a este entorno.

1.4.3 Evolución de los entornos virtuales de aprendizaje

Durante los últimos años, la educación a distancia está avanzando progresivamente hacia modelos de formación en línea soportados en la tecnología de Internet. Como ha ocurrido con otras tecnologías educativas, el uso de las redes ha evolucionado desde distintos enfoques hasta transformarse en modelos reconocibles adoptados masivamente. Históricamente han existido tres acercamientos básicos al empleo educativo en redes informáticas en las últimas décadas[31]:

a) Las aulas red, creadas para complementar los cursos tradicionales cara a cara. "El aula red vincula clases de centros educativos situados en ubicaciones geográficamente distintas con el fin de intercambiar información y material académico, proyectos, conjuntos e interacción social"[32].

[30] MAJÓ J. Educación, ciencia y tecnología. Oviedo. Servicio de publicaciones de la Universidad de Oviedo, 2000.
[31] HARASIM L.; ROXANNE, S.; TUROFF, M. Redes de Aprendizaje: Guía para la enseñanza y el aprendizaje en red. Barcelona. Gedisa, 2000.
[32] Ibid.

b) Los programas de la educación a distancia y aprendizaje abierto. Esta modalidad también adoptó redes informáticas y medios de comunicación para facilitar las interacciones entre estudiantes, docentes y materiales. Su influencia ha sido grande en las últimas décadas, jugando un papel central en la implementación de metodologías colaborativas en la educación a distancia.
c) Los cursos en red, que constituyen el primer acercamiento a los actuales sistemas digitales de enseñanza y aprendizaje: e-learning. Los cursos en red comenzaron en los años ochenta en un contexto específicamente universitario, donde funcionaban como aulas o campus.

1.4.4 E-learning

Los actuales sistemas de enseñanza en red han estandarizado tanto los componentes tecnológicos como los procesos de enseñanza. Para esto se recurre a estándares comerciales para acceder a contenidos “enlatados” y a objetos de aprendizaje. Los sistemas constituidos bajo esta lógica reciben el nombre de enseñanza en línea o e-learning.

El e-learning es un término polisémico que comparte significado con otros como formación en línea, teleformación, cursos en línea, formación virtual, entre otros. Si bien su traducción literal es aprendizaje electrónico, es decir, aquel que se produce a través de un medio tecnológico y digital, desde que el concepto llegó al

mundo de la educación, se han formulado distintas aproximaciones a su significado. En un principio proliferó el enfoque descriptivo[33], donde se establecían tres criterios que debían cumplir las prácticas e-learning:

a) Que se produzca en red
b) Que llegue al usuario final a través de un ordenador, utilizando estándares tecnológicos de Internet
c) Que esté basado en modelo pedagógicos mas allá de los paradigmas de formación tradicionales

Actualmente las definiciones han ido abriéndose a la realidad más compleja donde se desenvuelve, considerando los constantes avances en la tecnología.

Se define entonces e-learning como: "*"*Enseñanza a distancia caracterizada por una separación física entre profesorado y alumnado sin excluir encuentros físicos puntuales, entre los que predomina una comunicación de doble vía asíncrona donde se usa preferentemente Internet como medio de comunicación y de distribución del conocimiento, de tal manera que el alumno es el centro de una formación independiente y flexible, al tener que gestionar su propio aprendizaje, generalmente con ayuda de tutores externos*"*[34]

[33] ROSENBERG M.J. E-learning: Strategies for delivering knowledge in the digital era. New York. Mc-Graw Hill, 2001.
[34] RUIPÉREZ, Germán. Definiciones de e-learning. *Sistemas E-learning* [en línea]. 2003. [fecha de consulta: 5 Diciembre 2012]. Disponible en: <*http://www.sistemaselearning.com/contenidos/definicion-de-elearning.asp*>

El e-learning es en conclusión la educación y capacitación a través de Internet. Este tipo de enseñanza online permite la interacción del usuario con el material mediante la utilización de diversas herramientas informáticas.

El e-learning comprende fundamentalmente los siguientes aspectos:

- El pedagógico, referido a la Tecnología Educativa como disciplina de las ciencias de la educación, vinculada a los medios tecnológicos, la psicología educativa y la didáctica.
- El tecnológico, referido a la Tecnología de la Información y la Comunicación, mediante la selección, diseño, personalización, implementación, alojamiento y mantenimiento de soluciones en dónde se integran tecnologías propietarias y de código abierto (Open Source).

1.4.5 Ventajas de la Capacitación vía e-learning

El e-learning se ha transformado en una modalidad de aprendizaje en todas las áreas de la educación, entre esas la capacitación en las empresas. Dada su flexibilidad y capacidad de transmitir conocimiento a gran número de trabajadores a la vez, resulta de gran conveniencia para las empresas aplicar esta modalidad en sus estrategias. Algunas de las ventajas más importantes para las empresas de utilizar el e-learning como método de capacitación son:[35]

[35] PESCIO, Gonzalo R. y HERNÁNDEZ, Rafael O. Capacitación a Distancia, E-learning. *Revista Seguridad en Acción [en línea]. 2008.* [fecha de consulta: 5 Diciembre 2012]. Disponible en: <http://200.54.67.133/capacita/cont/imagenes/rev0103_ind2.pdf>

• Flexibilidad: Al no tener horarios fijos ni predefinidos puede ser seguido al propio ritmo del alumno.

• Actualización: El material de curso se encuentra centralizado en un servidor y la rapidez y costo de actualización es una de las ventajas más notables.

• Cobertura: Puede ser accesado desde cualquier lugar del país o del mundo, lo que da a este sistema un potencial insospechado.

• Facilidad de acceso: El alumno no necesita aplicaciones especiales, utiliza el mismo browser que para navegar en Internet y desde su mismo computador.

• Menores Costos de Operación: No hay costo de transporte ni estadía para los alumnos ni relatores (instructores), no hay costo de infraestructura para dictar el curso (sala, aparatos, etc.), no hay costo por material impreso asociado.

• Permite tanto el autoaprendizaje como el aprendizaje colaborativo: Se puede utilizar un esquema de comunicación asincrónica y uno de comunicación sincrónica, según se requiera.

• Requiere menor esfuerzo de parte del instructor: La tecnología permite realizar un seguimiento automático del desempeño del alumno durante el curso, por lo que el instructor puede concentrarse en apoyar el aprendizaje.

CAPITULO II: MARCO CONTEXTUAL

En el presente capítulo se profundizará en la estructura organizacional, objetivos estratégicos y contexto histórico de la empresa Chileapart, organización en la cual se aplicarán los módulos e-learning que justifican este estudio.

2.1 Contextualización de la Industria

Actualmente la industria del turismo genera ingresos que corresponden al 4,4% del producto interno bruto (PIB) de Chile, ocupa el cuarto lugar de las industrias exportadoras y genera el 4,6% de los puestos de trabajo existentes en el país[36]. El gobierno chileno y sus autoridades turísticas se han propuesto como objetivo alcanzar los cuatro millones de viajeros en el año 2014, así como elevar a un 6% el aporte de la actividad económica al PIB nacional[37]. Adicionalmente en los primeros ocho meses del 2012, según cifras de la Organización Mundial del Turismo[38] a través del Barómetro del Turismo Mundial, el ingreso al país de turistas internacionales creció en un 4%, en comparación con el mismo periodo de 2011, logrando un total de 705 millones de turistas. Lo anterior denota que el turismo logra resistir en una economía internacional que continúa siendo

[36] INSTITUTO Nacional de Estadísticas. *Informe Anual Turismo Chile 2012* [en línea] Diciembre 2012. [fecha de consulta: 10 Julio 2013]. Disponible en: <http://chiletourism.travel/pdf/Informe%20anual%202012.pdf>

[37] ECOPRENSA S.A. Chile prevé elevar al 6% del PBI el aporte turístico. *El Economista.es* [en línea]. 4 Mayo 2013. [fecha de consulta: 10 Julio 2013]. Disponible en: <http://www.eleconomistaamerica.cl/economia-eAm-chile/noticias/4799260/05/13/Chile-preve-elevar-al-6-del-PBI-el-aporte-turistico.html>

[38] ORGANIZACIÓN Mundial del Turismo. *Comunicado de Prensa Noviembre 2012 N°: PR12067* [en línea]. , Madrid, España, 2012 [fecha de consulta: 10 Abril 2012]. Disponible en: < http://www.sernatur.cl/estudios-y-estadisticas?did=330>

fluctuante. Las cifras demuestran lo prometedora que es esta industria, por tanto como se ha destacado antes, la capacitación es fundamental.

En cuanto a capacitación, las cifras no son tan alentadoras. Según un estudio realizado por especialistas reunidos en un seminario convocado por el CFT de la Universidad de Valparaíso, sólo un 23% de los trabajadores de este rubro se capacita en Chile. Esta situación genera, tanto en las PyMEs como en las empresas grandes, que exista una alta rotación de personal. Esto se debe a que los trabajadores, al no ser capacitados, no son considerados como activos para la empresa y son, por tanto, son fácilmente reemplazables. Las empresas han buscado alternativas para solucionar esta problemática a bajo costo, siendo las tecnologías de la información una solución a ellas.

El e-learning es una modalidad de estudio a distancia, en la que el alumno puede aprender mediante cursos multimediales vía Internet; a cualquier hora y en cualquier lugar. Aunque el concepto partió como una forma de estudio, las empresas utilizan esta herramienta para capacitar por su facilidad de transmitir conocimiento a sus trabajadores y, a la vez, agilizar el proceso de inducción a los nuevos integrantes de la compañía. Sin embargo, Chile es un país reacio a la innovación tecnológica en el momento de diseñar sus modelos de negocios[39], por lo que la adopción de esta modalidad ha sido lenta y con pocos resultados. Según

[39] ESPINOZA, Gonzalo. Estudio revela falta de innovación del sector privado [en línea]. 7 Julio 2011[fecha de consulta: 15 Septiembre 2012]. Disponible en: <http://www.innovabiobio.cl/sala-de-prensa/2011/07/07/estudio-revela-falta-de-innovacion-del-sector-privado/>

Héctor Aldunate Ortega, Presidente de la Asociación Chilena de e-learning (ACeL), nuestro país a diferencia de otros latinoamericanos no tuvo la misma aceptación en adoptar nuevas herramientas de TI en apoyo a la educación a distancia, tal como es el e-learning. Partió bastante desde atrás, en el sentido que no ha tenido cultura de capacitación a distancia con apoyo de herramientas de TI , tal como es e-learning. Además, afirma que en nuestro país el paradigma del profesor-pizarrón es casi absoluto[40]. ACeL trabaja actualmente con el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE) para tratar de incluir esta herramienta en las PyMEs.

2.2 Presentación del organismo donde se aplicará el Plan de Capacitación

2.2.1 Contexto histórico y descripción de la empresa

La empresa Chileapart, nace en el año 2009 en Santiago. La sociedad pertenece al rubro de la hotelería y el turismo y su nombre legal es “Turismo hospedaje inversiones ChileApart Ltda.”. Chileapart posee una oferta de cuatro tipos de departamentos amoblados, ubicados en Santiago Centro, en el atractivo barrio Bellas Artes. Su segmento de público objetivo son turistas y profesionales.

La idea inicial de Chileapart comienza en el año 2005, como un proyecto de inversión con buena rentabilidad y bajo riesgo, con proyección de 15

[40] INFOBYTES TEAM. Intenso Desarrollo del Mercado e-learning en Chile. Infobytes [en línea]. 26 Febrero 2012. [fecha de consulta: 15 Septiembre 2012]. Disponible en: < http://www.infobytes.cl/blog/intenso-desarrollo-mercado-e-learning-chile >

departamentos ubicados en el mismo condominio. Es en el año 2009 cuando empieza la empresa como sociedad legal, se crea el sitio web www.chilapart.com y se procede al inicio de operaciones. Para ese entonces la sociedad poseía 5 departamentos, de los cuales 4 estaban amoblados. La tasa de ocupación se mantuvo baja durante el primer semestre. Se mantenían proyecciones de llegar a los 12 departamentos para el 2010.

En el año 2010 Chileapart poseía 17 departamentos, aspirando a metas más ambiciosas de llegar a los 50 departamentos en los próximos 10 años. En el año 2011, la empresa ya constaba con 27 departamentos y se incorpora al gremio "Hoteleros de Chile", firma contrato con TRANSBANK para venta presencial de dólares, realiza una ampliación central Telefónica a 48 anexos y desarrolla el nuevo tarifario para el 2012.

A la fecha, Chileapart posee 40 departamentos y dos oficinas. Además las proyecciones alcanzan los 100 departamentos al mediano plazo (5 años). Chileapart está asociado con una serie de empresas que le ofrecen servicios a: Entel, Southtours, Southloundry, Mars Tours, Hoteleros de Chile y Sernatur.

En Enero de 2013, Chileapart recibió un premio del prestigioso sitio de viajes mundial "Tripadvisor Traveler's Choice", en la categoría "Hoteles con la mejor

relación precio/calidad en Chile". Según este sitio se clasifica a Chileapart como el número 10 en Chile y el segundo en la ciudad de Santiago.

2.2.2 Misión, Visión y objetivos de la empresa

A continuación se presenta la misión, visión y objetivos definidos por la organización bajo estudio.

2.2.2.1 Misión

"*Desarrollar un proyecto Hotelero con énfasis en la hospitalidad de mediana escala, con calidad, tecnología, servicio diferenciador y gestión moderna*"

2.2.2.2 Visión

"Ser uno de los más calidos y confortables Apart Hoteles de Chile"

2.2.2.3 Objetivos

- Aumentar volumen de ventas. Estimando en un 30% para diciembre 2013 expresado en la tasa de ocupación.
- Efectuar economías de escala mediante la adquisición de una cantidad importante de nuevos departamentos (100 en 5 años)
- Acelerar proceso de crecimiento de ChileApart
- Formular la política que ofrezca un servicio al cliente con una operación impecable, tanto a nivel de limpieza como de funcionamiento interno.

2.2.3 Certificación Sernatur

En diciembre de 2011, Chileapart decide inscribirse en el registro nacional de prestadores de servicios turísticos del SERNATUR y comenzar el proceso de certificación para obtener el sello de calidad turística.

- Chileapart se rige bajo la norma chilena Nch3027.Of2007 para departamentos turísticos, suites ejecutivas y departamentos ejecutivos. La norma clasifica los servicios entregados por las empresas hoteleras en las categorías de estándar, superior y lujo. Una vez identificados los ítemes necesarios para optar a la categoría estándar se concluyó que era necesaria una inversión aproximada ascendente a $2.500.000 (valores a diciembre 2011) para aprobar la inspección de SERNATUR.

  La inversión fue aprobada por el Directorio, dándose comienzo al proceso de implementar las mejoras necesarias para obtener la certificación. La planeación del proceso se especifica en la siguiente Carta Gantt[41]:

[41] Popular herramienta gráfica cuyo objetivo es mostrar el tiempo de dedicación previsto para diferentes tareas o actividades a lo largo de un tiempo total determinado.

	nov-11	dic-11	ene-12	feb-12	mar-12
Diagnóstico	x				
Definición Organizacional		X	x		
Definición de Procedimientos		X	x	x	
Capacitación				x	
Subir Deptos. a Estándar Norma NCh3027 -Estándar		X	x	x	
Equipamiento Oficina Obligatorio			x		x
Certificación					

Tabla 2.1: Carta Gantt de Planificación Certificación por SERNATUR

Fuente: Informe Directorio Chileapart, 3° Trimestre 2012

La planificación se cumplió en sus plazos, obteniendo así Chileapart en Para agosto 2012, el certificado de calidad turística del SERNATUR con la clasificación de Departamentos Turísticos Estándar.

2.2.4 Organización interna

Chileapart es una empresa en crecimiento, que ha ido adaptando su estructura organizacional y cantidad de personal a razón del aumento de los nuevos departamentos, todos ubicados en el mismo conjunto de edificios. Esta operación fue denominada con el mismo nombre del edificio como “Operación Infinito”. Esta estructura organizacional consta de un Gerente General, quien es el accionista mayoritario de la sociedad; y tres Gerentes a cargo de los departamentos por área funcional existentes, según se señala en la Figura 2.1.

El Departamento de Operaciones incluye al personal de recepción (2), y a una camarera senior quién está a cargo de la subdivisión de calidad y servicio. Esta

subdivisión corresponde a las diez camareras de contrato fijo, las seis camareras part-time y las dos camareras encargadas de la lavandería.

El Departamento de Negocios y Finanzas incluye a un profesional contador-auditor, como participante externo, y al administrador de funciones administrativas (back-office). El Departamento de Ventas y Marketing lo conforma sólo su Gerente.

Como se expresó en el punto 2.2.1, dentro de los proyectos de crecimiento a mediano plazo de la empresa está la adquisición en verde de nuevos departamentos en otro edificio en el centro de la ciudad de Santiago, proyecto que a marzo 2013 se concretó. Esta nueva operación será denominada “Operación Tarapacá” (ver Figura 2.2). A largo plazo se pretende crear una nueva operación en una región distinta, tentativamente Valparaíso, específicamente en la ciudad de Viña del Mar.

Para cada nuevo proyecto la empresa a dispuestos crear nuevas operaciones. A continuación se presenta el organigrama de la estructura organizacional actual (Figura 2.1) y proyectada a largo plazo (Figura 2.2).

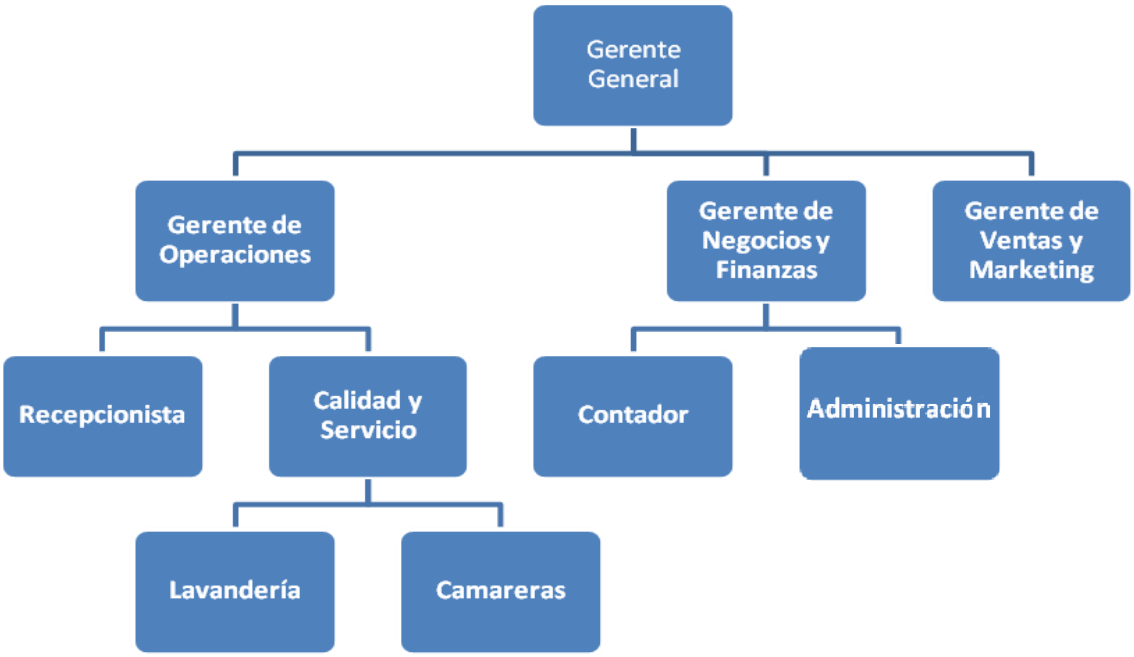


Figura 2.1: Organigrama Chileapart

Fuente: Elaboración propia

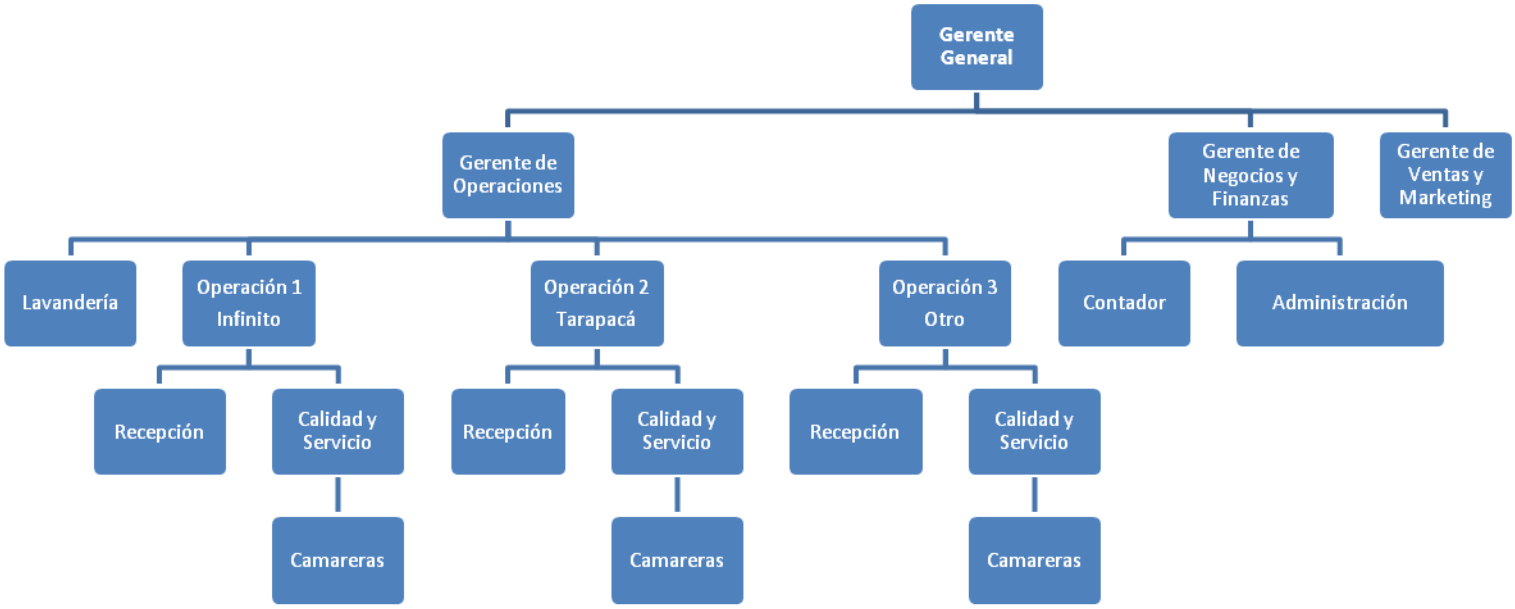


Figura 2.2: Organigrama Chileapart proyectado

Fuente: Elaboración propia

2.2.5 Herramientas tecnológicas de apoyo a la hotelería

Las tecnologías de la información también tienen una participación activa dentro de la industria de la hotelería y el turismo. Gran parte de los turistas realizan sus reservas a través de portales online e incluso compran sus vuelos a través de internet. Sitios como www.lan.com o www.despegar.com se han convertido en la opción más fácil, rápida y a la vez económica para reservar sus pasajes, considerando las numerosas ofertas que estos portales ofrecen.

Por su parte, Chileapart, ha incluido en sus operaciones estas tecnologías, el portal www.booking.com es una de las principales herramientas de la empresa para llegar a turistas extranjeros y concretar reservas. Dentro de las operaciones de Chileapart se utiliza el software PMS (Property Management System) para integrar una amplia variedad de funciones en el establecimiento hotelero. El sistema sirve tanto para realizar un check-in en la recepción del apart hotel, como para consultar los datos de una habitación y emitir una factura, o para consultar las entradas y salidas de clientes para la jornada siguiente.

Además Chileapart también trabaja con sitios relacionados como es el caso de www.tripadvisor.com, página web de viajes que ayuda a los clientes en la recopilación de información sobre destinos, publicación de reseñas y opiniones de los hoteles a través de foros interactivos.

CAPÍTULO III: DISEÑO DE PLAN DE CAPACITACIÓN A TRAVÉS DE E-LEARNING PARA EMPRESA HOTELERA CHILEAPART, REGIÓN METROPOLITANA

En el siguiente capítulo se identificarán las necesidades de capacitación de la empresa hotelera Chileapart, se diseñará un plan de capacitación con sus respectivos programas y se propondrán indicadores para evaluar el impacto en los recursos humanos, calidad de servicio y ejecución comercial.

3.1 Definición de las etapas del Plan de Capacitación

El plan de capacitación consiste en una estrategia de acción que establece los lineamientos, políticas, objetivos y procedimientos respecto a las acciones de capacitación. Se definirán las siguientes etapas para llevar a cabo el plan de capacitación.

Etapa	Objetivos	Medios
1. PLANEACIÓN	- Determinar las necesidades de capacitación mediante un diagnóstico.	- Encuestas a camareras y entrevista a la alta dirección - Determinación de las necesidades de capacitación
2. DISEÑO Y PRODUCCIÓN DE PROGRAMAS	- Diseño del plan general de capacitación - Creación de los programas de capacitación (calendarización de eventos, participantes, instructores, responsable operativo, costos, presupuestos)	- Identificar y estandarizar los procedimientos operativos - Determinación de los contenidos de cada curso - Creación de malla curricular con sus respectivos programas - Diseño de los cursos e-learning en software moodle
3. OPERACIÓN DEL PLAN Y PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN	- Promoción, negociación y asistencia técnica - Llevar a cabo los cursos	- Informar y coordinar con los trabajadores sobre el plan de capacitación - Crear una calendarización para las etapas de la capacitación
4. EVALUACIÓN	- Medir reacción - Medir aprendizaje - Realizar seguimiento	- Diseño y propuesta de indicadores (KPI)
5. ADMINISTRACIÓN Y CONTROL	- Administrar presupuestos - Control de bienes materiales y equipos - Control de información	- Creación de vías de retroalimentación con los trabajadores para actualizar o corregir la información de los cursos

Tabla 3.1: Etapas de Plan de Capacitación Chileapart

Fuente: Elaboración Propia, basado en formato de J. C. Reza, 2001

3.2 Planeación

En esta primera etapa del plan de capacitación, el objetivo fundamental es realizar un diagnóstico de las competencias de los trabajadores del Departamento de Calidad y Servicio en Chileapart. A partir del diagnóstico se podrán identificar las necesidades existentes en la empresa a fin de establecer los objetivos y acciones en el plan de capacitación.

3.2.1 Diagnóstico

Para realizar el diagnóstico se utilizarán dos fuentes de información: una encuesta a las camareras y una entrevista al Gerente de Ventas y Marketing de Chileapart. De esta manera se pretenden determinar las necesidades de capacitación desde la perspectiva operaria como de la alta dirección.

3.2.1.1 Encuesta

Se realizó, en Mayo del año 2013, una encuesta de diagnóstico (Anexo N°1) a la totalidad de las camareras de la empresa, que constaba de siete preguntas de selección múltiple. Los resultados obtenidos se adjuntan en el Anexo N°2. La síntesis de los resultados se presenta en la tabla siguiente.

1. ¿Tiene claridad sobre los procedimientos de mantención de habitaciones?	Si, claramente	Tengo claros algunos procedimientos	No, realizo el trabajo según mi experiencia	
	8%	**59%**	**33%**	
2. ¿A través de que medio aprendió a realizar los procedimientos diarios de su trabajo en Chileapart?	Una capacitación cuando entró a la empresa	A través de su jefe directo	A través de un manual de procedimientos	A través de la Práctica
	17%	**50%**	**0%**	**33%**
3. ¿Está familiarizada con los procedimientos de trato con los pasajeros?	Si	Conozco la mayoría	Sólo con algunos	No
	8%	**17%**	**33%**	**42%**
4. ¿Está familiarizada con las normas de seguridad del edificio en caso de una emergencia?	Si	Conozco la mayoría	Sólo con algunas	No
	7%	**14%**	**14%**	**65%**
5. Indique su nivel de dominio del Inglés	Avanzado	Medio	Básico	No tengo dominio del idioma
	0%	**8%**	**17%**	**75%**
6. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en Chileapart?	Entre 1 y 3 meses	Entre 4 y 12 meses	Más de 1 año	Más de 3 años
	25%	**50%**	**17%**	**8%**
7. Indique los temas en los que estaría interesada en informarse más:	Mantención de Habitaciones	Medidas de Seguridad	Normas de trato a Clientes	Su contrato de trabajo y beneficios
	17%	**17%**	**15%**	**21%**
	Reglamento de la Empresa	Inglés		
	10%	**20%**		

Tabla 3.2: Resultados Encuesta de Diagnóstico a Camareras Chileapart

Fuente: Elaboración Propia

Una vez analizados los resultados de la encuesta se pudieron desprender las siguientes conclusiones:

- El 83% de las camareras recibieron un entrenamiento de inducción a través de una capacitación informal, donde la mayoría recibió instrucciones de su jefe directo o aprendieron a través de la práctica, dando como resultado que solo el 8% tenga plena claridad de los procedimientos.
- Solo el 8% de las camareras esta familiarizado con la totalidad de las normas de trato a pasajeros y el 17% conoce solo la mayoría.
- El 67% de las camareras desconoce las medidas de seguridad en caso de una emergencia.
- No existen camareras con el nivel suficiente de inglés para entablar una conversación con un pasajero extranjero y el 75% de las camareras no tiene dominio absoluto del idioma.
- El 75% de las camareras llevan menos de un año trabajando en la empresa, lo que demuestra una alta rotación de personal.
- Las camareras están interesadas en ser capacitadas en la totalidad de los temas propuestos, con énfasis en su contrato de trabajo y beneficios e inglés.

3.2.1.2 Entrevista

Se adjunta en el anexo N°3 una entrevista realizada a Darío Liberona, Gerente de Ventas y Marketing de Chileapart, en mayo del año 2013 sobre el desempeño de las camareras, mecanismos de capacitación existentes y proyecciones de la empresa. El objetivo de la encuesta es obtener una visión de las necesidades de capacitación bajo la perspectiva de la alta dirección.

3.2.2 Análisis FODA

Para facilitar el análisis de las necesidades de capacitación se realiza una matriz FODA[42] con el objetivo de conformar un cuadro de la situación actual de Chileapart de manera integral, a partir de los resultados obtenidos en la encuesta y la entrevista anteriormente mencionadas. A continuación se presenta la matriz FODA

[42] La matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, etc, que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo.

Figura 3.1: Matriz FODA Chileapart

Fuente: Elaboración Propia

Dentro de las fortalezas existentes en la empresa está la alta tecnología, tanto en operaciones como en habitaciones, la ubicación estratégica en la ciudad (Barrio Bellas Artes, Santiago de Chile), y el posicionamiento que le ha otorgado el premio otorgado por sitio de viajes mundial Tripadvisor, en la categoría "Hoteles con la mejor relación precio/calidad en Chile".

En cuanto a las oportunidades, la empresa ha mantenido un alto crecimiento y se espera se mantenga en los próximos años. Se pretende poner énfasis en la gestión de la calidad de servicio y en aumentar los servicios de valor agregado, como lavandería y aire acondicionado.

Las amenazas son las propias de la industria hotelera, una alta competencia. A esto se le suma los altos estándares de calidad del público objetivo de la empresa, el cual se define como profesional y extranjero.

Las debilidades fundamentales se central en la gestión de personal, siendo un hecho de gran preocupación para la alta dirección considerando la directa relación con las amenazas de la empresa.

3.2.3 Determinación de Necesidades de Capacitación (DNC)

La determinación de necesidades de capacitación (DNC), es la parte medular del proceso de capacitación, que permite conocer las necesidades existentes en una empresa a fin de establecer los objetivos y acciones en el plan de capacitación. A partir de los resultados obtenidos en la encuesta a las camareras, la entrevista al Gerente General de Chileapart y el análisis FODA se definen como necesidades de capacitación las siguientes:

- Procedimientos de mantención de habitaciones
- Medidas de seguridad
- Normas de urbanidad con los residentes del edificio y pasajeros
- Contrato de trabajo y beneficios
- Idioma

3.3 Diseño del plan general de Capacitación

En esta etapa se profundizará en las especificaciones plan de capacitación y sus componentes, para luego determinar los programas necesarios para llevar a cabo los objetivos.

3.3.1 Presentación del Plan

El plan de capacitación propuesto para Chileapart está enfocado en aumentar la calidad de servicio al cliente mediante el fortalecimiento de las competencias del personal. Este objetivo se basa en la premisa de que el público objetivo de la empresa es ejecutivo o extranjero, por lo que los estándares de calidad que esperan de Chileapart son más altos que los de la media. Dado que la calidad percibida por los clientes tiene directa relación con la buena o mala ejecución de los procedimientos, tanto de mantención como de trato personal, resulta imperante asegurarse de que se lleven a cabo de acuerdo a los reglamentos.

Otra importante arista es la alta rotación de personal que existe en la industria hotelera, por lo que el plan de capacitación no solo está enfocado en fortalecer el servicio al cliente, si no que a aumentar la fidelización de los trabajadores con la empresa

3.3.2 Período

El presente plan de capacitación está diseñado para el cargo de “camarera” del Departamento de Calidad y Servicio de la empresa Chileapart, el cual se pretende llevar a cabo en el tercer trimestre del año 2013.

3.3.3 Objetivo General

Contribuir a aumentar los conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores del Departamento de Calidad y servicio en la empresa hotelera Chileapart.

3.3.4 Objetivos específicos

- Aumentar la calidad de servicio mediante una ejecución más eficiente de los procedimientos.
- Aumentar la satisfacción al cliente, tanto en el trato recibido por los trabajadores como en los servicios entregados.
- Aumentar la fidelización de los trabajadores con la empresa a través de un clima laboral positivo.
- Disminuir la rotación de personal mediante la creación de un sistema de capacitación que les permita a los trabajadores proyectarse a largo plazo en la empresa.
- Utilizar la herramienta de tecnología de la información e-learning para implementar los programas de capacitación.
- Facilitar el proceso de inducción y selección de personal a través de los cursos e-learning, siendo este más rápido y eficiente.

3.3.5 Metas

Las metas propuestas serán organizadas en cinco etapas como se muestra posteriormente en la Figura 3.3.

- Los cursos virtuales de la primera etapa, denominada “Part time” se realizarán a la totalidad de las camareras, tanto Part-time como de contrato fijo. Estas se realizarán en el cuarto bimestre del año 2013, para lo cual se programarán 4 eventos con participación de las dieciocho camareras.
- La etapa recién mencionada se realizará a todas las nuevas camareras que empiecen a trabajar en la empresa durante dicho periodo, en la misma semana de su ingreso.
- Las camareras de contrato fijo realizarán los cursos virtuales de la segunda etapa de la capacitación, denominada “Trainee” durante el cuarto bimestre del año 2013, en la semana posterior a la finalización de la primera etapa. Para esto se programarán dos eventos con participación de doce camareras.
- La tercera etapa de la capacitación denominada “Junior” se realizará en el quinto bimestre del año 2013 a las camareras de contrato fijo. Para esto se programarán tres eventos con la participación de doce camareras. En cuanto al programa de “Inglés I”, éste será efectuado de manera paralela en cada evento a través de tres módulos.
- La cuarta etapa de la capacitación, denominada “Senior” será realizada por las tres camareras de contrato fijo con mayor antigüedad laboral en la

empresa. La capacitación se llevará a cabo en el quinto bimestre del año 2013 con dos eventos programados. En cuanto al programa de “Inglés II”, éste será efectuado de manera paralela en cada evento a través de tres módulos.

- La quinta etapa de la capacitación, denominada “Senior Adm.” sólo se le realizará a la camarera Senior a cargo del Departamento de Calidad y Servicio, en el quinto bimestre del año 2013, en la semana posterior a la finalización de la etapa tres. En cuanto al programa “Inglés III” éste se realizará a través de dos módulos.

Una vez terminado el proceso de capacitación recién mencionado, que tiene como objetivo nivelar al personal existente, las camareras deberán tomar los cursos siguientes según la etapa que les corresponda, dependiendo del tiempo que lleven en la empresa y el grado que hayan adquirido. Los plazos de evaluación y las etapas se definen en la malla curricular de capacitación (Anexo N°4).

3.3.6 Políticas

- Los cursos serán evaluados con una puntuación de uno a cien. Siendo el mínimo puntaje de aprobación un setenta.
- En caso de reprobación las camareras tendrán la oportunidad de tomar el curso las veces que sea necesario, siendo exigencia realizar de nuevo el

módulo para repetir la evaluación. Estos módulos pueden ser tomados en las instalaciones de la empresa en su tiempo libre o desde sus hogares.

- Los resultados de la primera etapa, realizada a las nuevas camareras, serán utilizados como método de selección. Las que obtengan los mejores puntajes serán consideradas para firmar contrato de plazo indefinido.
- Los módulos serán impartidos dentro del horario de la jornada laboral, en grupos de 5 camareras. La realización de estos cursos es obligatoria.
- La Camarera Senior a cargo del

3.3.7 Estrategias

- La metodología de los cursos estará basada en material multimedial (imágenes, videos y texto) con el objetivo de hacer más amigables los contenidos de los programas para su mejor aprendizaje.
- La estructura del plan de capacitación está diseñado como una malla curricular, con programas que se van impartiendo dependiendo el tiempo que lleve el trabajador en la empresa. A medida que las camareras avancen en la malla se les otorgará un grado, un incentivo monetario y días de vacaciones adicionales a los que les corresponden por ley. A continuación se presenta el detalle de los incentivos que presenta el plan de capacitación.

Etapa	Part-time	Trainee	Junior	Senior	Senior Adm.
Grado	Camarera Part-time	Camarera Trainee	Camarera	Camarera Senior	Camarera Senior con mención en administración
Incentivos	- Sueldo base sin comisiones - Boleta de honorarios	- Sueldo base con comisiones - Boleta de honorarios	- Sueldo base con comisiones - Contrato fijo	- Aumento de $20.000 en sueldo base. - Tres días extras de vacaciones - Aumento de las comisiones	- Aumento de $20.000 en sueldo base. - Una semana extra de vacaciones - Aumento de las comisiones

Tabla 3.3: Plan de Incentivos Chileapart
Fuente: Elaboración Propia

- Las camareras que alcancen el grado de Camarera Senior con mención en administración serán trasladadas a las nuevas operaciones de Chileapart, a cargo de sus respectivos Departamentos de Calidad y Servicio.
- Con el propósito de obtener información sobre el correcto cumplimiento de los objetivos anteriormente planteados se hará un seguimiento durante la ejecución de los cursos, a través de la supervisión directa de la Camarera Senior a cargo del departamento. Se realizará una reunión al término del plan de capacitación, con objetivo es detectar posibles deficiencias en el diseño del programa y realizar las medidas correctivas necesarias.

3.3.8 Recursos Necesarios

- Cinco computadores con conexión a Internet
- Plataforma Moodle para diseñar e impartir los módulos e-learning
- Material de apoyo impreso para cada programa

3.3.9 Facilitadores (Internos y Externos)

Darío Liberona, Gerente de Ventas y Marketing y profesor de la Universidad Técnica Federico Santa María y Universidad de Santiago, desempeñará el cargo de Facilitador Externo.

Claudia Carrasco, camarera Senior a cargo de la planta operativa de Chileapart, desempeñará el cargo de Facilitador Interno.

3.3.10 Participantes

Para efectos de este estudio, se pretende aplicar los programas de capacitación al Departamento de Calidad y Servicio, que consta de doce camareras de contrato fijo y seis camareras Part-time. La malla curricular está diseñada para dicho cargo. Sin embargo es de interés de la empresa seguir adelante con el proyecto y extender los programas a los cargos administrativos y de recepción.

3.3.11 Presupuesto

Para efectos de presupuesto se considerará una inversión inicial y un presupuesto periódico para la capacitación constante de las camareras. A continuación se muestra la tabla de la inversión inicial necesaria para elaborar el proyecto.

Detalle	Costo
Diseño de cursos e-learning (13)	$3.900.000
Instalación infraestructura Moodle	$425.000
2 computadores adicionales	$400.000
Total Inversión Inicial	$4.725.000

Tabla 3.4: Inversión Inicial Plan de Capacitación

Fuente: Elaboración Propia

El diseño de los cursos tiene un costo unitario de $300.000. Éstos serán realizados por un experto en contenido que estructure el curso, valide y complemente en material (texto, imágenes, videos, bancos de preguntas) y sea a la vez tutor en foros de consulta. El costo de la instalación del software Moodle para una infraestructura estándar se cancela una sola vez. El software en sí es gratuito, pero debe cancelarse la mantención mensual del hosting. Los computadores adicionales son para contar con los necesarios para capacitar a grupos de cinco camareras. A continuación se muestra la tabla del presupuesto periódico mensual.

Detalle	Costo
Hosting mensual para servicio web de Moodle	$33.000
Administrador (Ingeniero Informático)	$1.200.000
Material de apoyo a la capacitación	$40.000
Total Presupuesto Periódico	$1.273.000

Tabla 3.5: Presupuesto Periódico Plan de Capacitación

Fuente: Elaboración Propia

El hosting mensual para el servicio web del Moodle tiene un costo de 1,5 UF mensual. El administrador estará encargado de subir los contenidos y configurarlos según Moodle. Además deberá ingresar al sistema a los nuevos alumnos, asignarles los cursos, elaborar informes de seguimiento, reportes de notas y prestar soporte tecnológico a los alumnos. El material de apoyo consta en manuales de procedimientos, información adicional y normas impresas.

3.4 Diseño de los programas de capacitación

En esta etapa del plan de capacitación se recolectará la información relevante para la elaboración de los programas. Posteriormente se construirá la malla de capacitación para el cargo de camarera en la empresa Chileapart.

3.4.1 Elaboración de los contenidos

Luego de realizar el DNC (Diagnóstico de necesidades de capacitación) se definieron las áreas donde es necesario enfocar el plan de capacitación. A partir

de estas se definen cinco líneas de contenidos a partir de las cuales se crearán los programas:

- Información general Chileapart
- Mantención de habitaciones
- Normas de urbanidad
- Calidad de servicio
- Idioma

Una vez determinadas las líneas de contenidos se procede a recolectar la información necesaria para generar los programas. Las fuentes de información fueron: manual de procedimientos de Chileapart, observación directa a las camareras durante le ejecución de los procedimientos, entrevistas informales a la alta dirección, estatutos de seguridad del edificio Infinito, retroalimentación de la Camarera Senior y cursos de inglés básico de Wallstreet Institute of English.

3.4.2 Programas de Capacitación

Una vez recolectada toda la información, se segmentó el contenido en función de cada una de las líneas anteriormente nombradas. De esta manera se creó un temario para cada programa, que en su totalidad suman trece (Ver Anexo N°5). A continuación se muestran los programas que se desprenden de cada línea de contenidos.

Figura 3.2: Programas de Capacitación por Línea de Contenidos

Fuente: Elaboración Propia

Luego, los programas serán distribuidos en cinco etapas, dependiendo del tiempo que lleve la camarera en la empresa y el grado que haya obtenido. En conjunto se configura la malla curricular de capacitación (Anexo N°6). A continuación se muestran los trece programas del plan de capacitación distribuidos en las cinco etapas correspondientes.

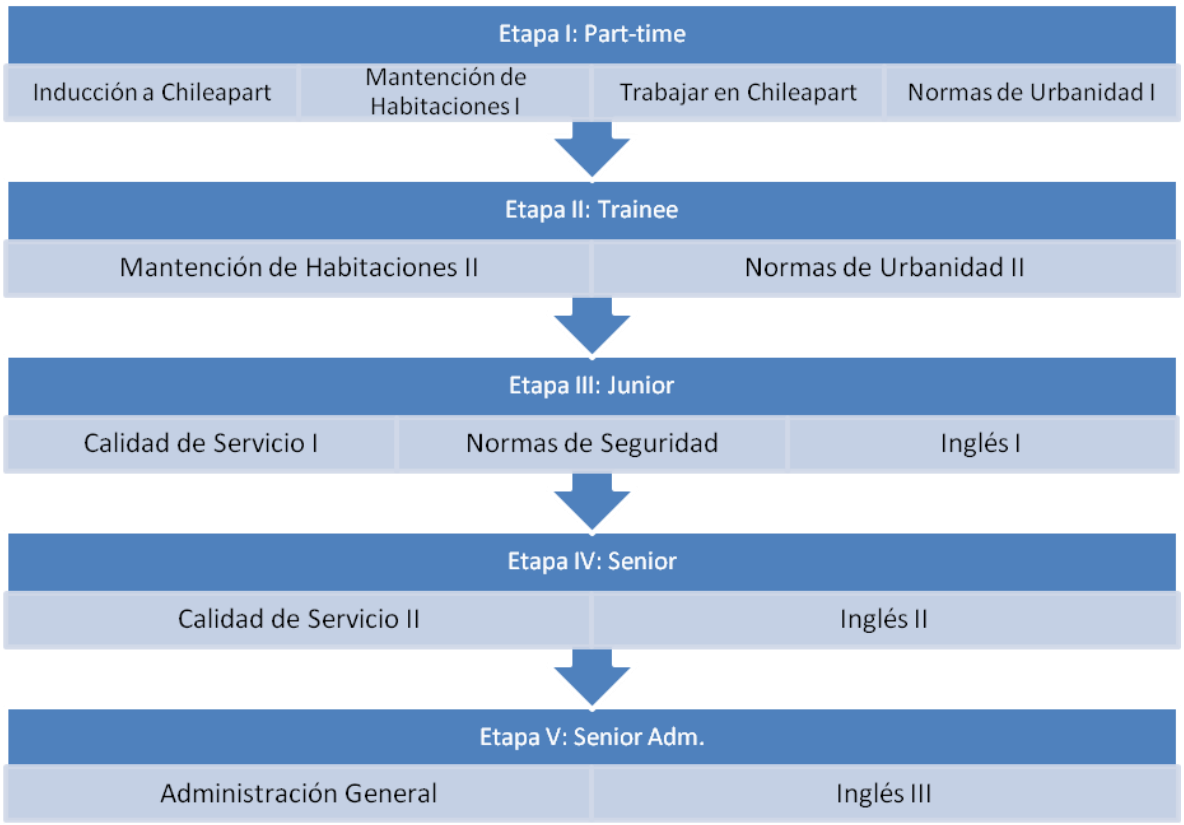


Figura 3.3: Etapas del Plan de Capacitación Chileapart

Fuente: Elaboración Propia

3.5 Operación del plan y programas de capacitación

3.5.1 Cronología

Las cinco etapas del plan de capacitación propuesto y las dos reuniones informativas serán llevadas a cabo en un periodo de cuatro meses, divididos en dos bimestres. Cada programa tendrá una duración de una semana, durante la cual las camareras deberán tomar el curso en las instalaciones de Chileapart y, si lo desean, retomarlos las veces que sea necesario, ya sea en las instalaciones de la empresa o desde sus hogares. Al final de cada semana deberán haber

completado tanto el curso como la evaluación. La cronología mencionada anteriormente se especifica en la Carta Gantt presentada en el Anexo N°4.

Los horarios serán coordinados por la Camarera Senior a cargo del Departamento de Calidad y Servicio dependiendo de la disponibilidad de las camareras y la fluencia de clientes en el apart hotel, con el objetivo de no interrumpir sus labores diarias y la operatividad de la empresa. Como fue mencionado anteriormente, los eventos serán realizados en grupos de cinco camareras.

3.6 Evaluación

Dados los objetivos planteados en el plan de capacitación, una vez efectuados todos los programas, se espera evaluar el impacto en tres perspectivas de la empresa: recursos humanos (trabajadores), calidad de servicio (clientes) y ejecución comercial (ventas). Para poder determinar de forma cuantitativa estos impactos se propondrán indicadores de desempeño divididos en tres conjuntos de KPI's[43] en función de cada área de evaluación.

[43] KPI: Key Performance Indicators, o Indicadores Clave de Desempeño, son métricas financieras o no financieras, utilizadas para cuantificar objetivos que reflejan el rendimiento de una organización, y que generalmente se recogen en su plan estratégico.

3.6.1 Evaluación Recursos Humanos

El objetivo de la evaluación en recursos humanos es determinar el desempeño académico de las camareras durante la capacitación, su grado de satisfacción con el proceso y su influencia o no en la rotación de personal.

3.6.1.1 Consideraciones Previas

Una vez que cada camarera termine sus etapas correspondientes de capacitación, se le realizará una encuesta de salida (Anexo N°10) para evaluar su grado de satisfacción con el proceso y obtener posibles mejoras. Los otros datos serán obtenidos del software Moodle, a través del cual pueden gestionarse los resultados de las evaluaciones. Por último serán utilizados los registros de recursos humanos de la empresa para el indicador de rotación de personal.

3.6.1.2 Propuesta de Indicadores

Se proponen seis indicadores (KPI) para evaluar el impacto en recursos humanos. Éstos se presentan en el anexo N°7.

3.6.2 Evaluación Calidad de Servicio

El objetivo de la evaluación en la calidad de servicio es determinar el impacto en los servicios entregados por las camareras una vez completada su capacitación, tanto en ámbito operativo como de trato al cliente.

3.6.2.1 Consideraciones Previas

Los datos necesarios para los KPI de calidad de servicio serán obtenidos del portal Booking.com en la página web www.chielapart.com, En este portal los clientes pueden puntuar el apart hotel, después de su estadía, de uno a diez en seis ítemes: limpieza, confort, ubicación, servicios, personal y relación calidad-precio. Para el KPI “Percepción de los clientes sobre la calidad de servicio”, se les solicitará a los clientes contestar una encuesta de satisfacción al cliente (Anexo N°x) al momento de realizar su check out. Esta medida se realizará una vez ejecutado el plan de capacitación por un periodo de tres meses.

3.6.2.2 Propuesta de Indicadores

Se proponen cinco indicadores (KPI) para evaluar el impacto en la calidad de servicio. Éstos se presentan en el anexo N°8.

3.6.3 Evaluación Ejecución Comercial

El objetivo de la evaluación en la ejecución comercial es determinar si el plan de capacitación tuvo algún efecto en las tasas de ocupación y por tanto en los ingresos generados por la empresa.

3.6.3.1 Consideraciones Previas

Con respecto a los KPI de tasas de ocupación, los datos utilizados serán obtenidos de los registros de recepción de la empresa. En el caso de los KPI de ingresos, los datos se obtendrán de los registros financieros. En ambos casos se apunta a identificar una variación porcentual entre el periodo posterior a la capacitación y el mismo periodo durante el año anterior. El objetivo es igualar las condiciones del estudio, considerando que la fluencia de pasajeros varía estacionalmente. Para dichos efectos será necesario calcular los KPI de “Tasa de ocupación” e “Ingresos por habitación disponible” en ambos periodos para luego determinar la variación porcentual.

3.6.3.2 Propuesta de Indicadores

Se proponen cinco indicadores (KPI) para evaluar el impacto en la ejecución comercial. Éstos se presentan en el anexo N°9.

3.7 Administración y control

En esta última etapa del plan de capacitación se pretende gestionar el apoyo logístico a la capacitación y determinar un mecanismo de control para una vez terminado el proceso.

3.7.1 Apoyo Logístico y Administración de Presupuestos

Dado que la capacitación será implementada a través de e-learning será necesario un monitoreo constante del buen funcionamiento del software moodle. Para dicha tarea se contará con el apoyo de un ingeniero informático que supervisará los módulos virtuales, semanalmente durante la Etapa 1 y dos veces al mes durante las etapas posteriores. En caso de existir un problema con el sistema, la encargada del Departamento de Calidad y Servicio se comunicará con el ingeniero para agendar una visita a la brevedad. La encargada del departamento también tendrá la misión de monitorear la asistencia de las mucamas a los eventos programados y el cumplimiento de los plazos propuestos en el cronograma de capacitación (Anexo N° 4).

En cuanto al presupuesto, el Gerente de Negocios y Finanzas determinará, una vez terminado el plan de capacitación, cual fue el porcentaje efectivamente utilizado de los recursos presupuestados. El objetivo es realizar las correcciones pertinentes al presupuesto y adaptarlo al desembolso real. Es tarea de la empresa realizar ajustes semestrales al presupuesto del plan de capacitación, ya que a causa del proceso de expansión que la empresa está desarrollando, se estima un aumento de personal en los próximos años. Esto conlleva la necesidad de tener una mayor cantidad de computadores, de material de apoyo y una plataforma Moodle que abarque más usuarios.

3.7.2 Control de Información

Una vez terminado el plan de capacitación se realizará una encuesta de salida a las camareras (Ver Anexo N°10) a través de la cual se pretende obtener la retroalimentación necesaria para generar las correcciones a los contenidos. Paralelamente se realizará una reunión al final del proceso para obtener la retroalimentación de supervisión directa de la Camarera Senior. Para efectos futuros la encuesta será reemplazada por reuniones trimestrales con las camareras que estén siendo capacitadas para obtener dicha retroalimentación.

Para efectos del control de información a largo plazo, considerando posibles variaciones futuras en los estándares de calidad, adquisición de nuevas tecnologías o cambios en las políticas y procedimientos internos de la empresa, se recomienda realizar revisiones trimestrales de los contenidos de los programas por parte de la alta dirección.

CONCLUSIONES

En la presente tesis se cumplió con el objetivo general y con los objetivos específicos planteados al principio de este estudio. Se diseñó un plan de capacitación con todas sus especificaciones para las camareras de la empresa hotelera Chileapart y se propusieron indicadores para evaluar el impacto una vez realizado el proceso.

Se concluye la gran importancia de la capacitación para las empresas del rubro del turismo y la hotelería en Chile, considerando las altas proyecciones a largo plazo de estas industrias y el aporte significativo que tienen actualmente en la economía nacional. El plan de capacitación planteado en este estudio apunta no sólo a capacitar al personal en las áreas clave de la empresa, si no que a darle a las camareras una proyección en Chileapart y retener así el capital de trabajo. Adicionalmente, se estudió y analizó el factor tecnológico, aprovechando las ventajas prácticas de e-learning y la disminución en costos de capacitación que produce.

A través del mejoramiento de las competencias de los recursos humanos se aumenta la calidad de servicio, la satisfacción al cliente y un factor muy importante, la realización personal de las personas. Cabe destacar el gran interés

y participación del personal del Departamento de Calidad y Servicio de la empresa (camareras).

Una vez ejecutado el plan de capacitación planteado en este estudio y si los indicadores demuestran un impacto positivo en los recursos humanos, calidad de servicio y ejecución comercial, se propone realizar un nuevo plan para los trabajadores del Departamento de Recepción y el Departamento de Administración.

BIBLIOGRAFÍA

ADELL J. Tendencias en Educación en la sociedad de las tecnologías de la información. *Edutec* [en línea]. 7 Noviembre 1997. [Fecha de consulta: 5 Diciembre 2012]. Disponible en: <http://www.uib.es/depart/gte/revelec7.html>

ACOSTA, Alberto Jorge; FERNÁNDEZ, Nuria; MOLLÓN, Marta. Recursos Humanos en Empresas de Turismo y Hotelería. Madrid. Pearson Educación, S.A., 2002

BERRY, L. Administración Total del Mejoramiento Continuo: La Nueva Generación. Management Siglo XXI. Colombia, Mc Graw Hill, 1994.

CALIDAD Turística. *El Sello de Calidad: Certificación* [en línea]. Santiago. [fecha de consulta: 5 Diciembre 2012]. Disponible desde: < http://www.calidadturistica.cl/el-sello-de-calidad/calificacion>

CAMISÓN, C. La empresa turística un análisis estratégico: Introducción a la economía del turismo en España. Madrid. Editorial Civitas,1996. pp. 217-45.

CLERK [en línea]. Chile: Clerk Hotel, 2012- [fecha de consulta: 10 Septiembre 2012]. Publicación diaria. Disponible en: <http://www.clerkhotel.com/news/es/news/tourist-arrivals-grows-15-in-chile/>

CROSBY, Philip. A Note on Quality: The Views of Deming, Juran, and Crosby. Boston, Harvard Business School, 1986.

DEMING, W. Edwards. The New Economics for Industry. Massachusetts, MIT Center for Advanced Engineering Study, 1982.

ESPINOZA, Gonzalo. Estudio revela falta de innovación del sector privado [en línea]. 7 Julio 2011[fecha de consulta: 15 Septiembre 2012]. Disponible en: ARETIO, G. Lorenzo; CORBELLA, R. Marta; FIGAREDO, D. Daniel. De la Educación a Distancia a la Educación Virtual. Ariel S.A., Barcelona, 2007. <http://www.innovabiobio.cl/sala-de-prensa/2011/07/07/estudio-revela-falta-de-innovacion-del-sector-privado/>

GARCÍA, María E. Calidad de Servicio en Hoteles de Sol y Playa. Madrid, Síntesis, 2001.

GÓMEZ , M.; MÉNDEZ, J. L. y PÉREZ, P. Calidad Percibida en los servicios: una revisión de los aspectos conceptuales y metodológicos. VI Encuentro de Profesores Universitarios de Maketing. San Sebastián. ESIC, 1994.

HARASIM L.; ROXANNE, S.; TUROFF, M. Redes de Aprendizaje: Guía para la enseñanza y el aprendizaje en red. Barcelona. Gedisa, 2000.

HOLBROOK, M, B.; CORFMAN, K. P. Quality and value in the consumption experience: Phaedrus rides again. Lexington, M.A.: Lexington Books, 1985.

INFOBYTES TEAM. Intenso Desarrollo del Mercado e-learning en Chile. Infobytes [en línea]. 26 Febrero 2012. [fecha de consulta: 15 Septiembre 2012]. Disponible en: < http://www.infobytes.cl/blog/intenso-desarrollo-mercado-e-learning-chile >

INSTITUTO Nacional de Estadísticas. *Informe Anual Turismo Chile 2012* [en línea] Diciembre 2012. [fecha de consulta: 10 Julio 2013]. Disponible en: <http://chiletourism.travel/pdf/Informe%20anual%202012.pdf>

ISHIKAWA, K. Introduction to Quality Control. Tokyo. 3A Corporation, 1990.

JULIÁ, Marco; FLORIÁN, Porshe; GIMÉNEZ, Víctor y VERGE, M. Xavier. Gestión de Calidad Aplicada a la Hostelería y Restaruración. Madrid. Pearson Educación S.A., 2002.

JULIÁ, M; PORSCHE, F.; GIMÉNEZ, V. y VERGE, X. Gestión de calidad aplicada a hostelería y restauración. Madrid. Prentice Hall, 2002.

JURAN, Joseph M. A Note on Quality: The Views of Deming, Juran, and Crosby. Boston, Harvard Business School, 1986.

KOTLER. P. Marketing Management – Analysis, Planning, Implementation, and Control. Englewood Cliffs, New Jersey. Prentice-Hall, Inc,1991.

MAJÓ J. Educación, ciencia y tecnología. Oviedo. Servicio de publicaciones de la Universidad de Oviedo, 2000.

MULDER, R.J. The ISO 9000 standards, ASQC Quality Congress Transactions. Milwaukee, Wisconsin. American Society for Quality Control (ASQC),1991. pp. 456-63.

OLIVER. R. L. Measurement and Evaluation of Satisfaction Processes in Retail Settings. Journal of Retailing, N°57, 1981.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.; BERRY. L. A conceptual mode of Service Quality and its implications for future research. Journal of Marketing, Vol. 49. 1985.

ORGANIZACIÓN Mundial del Turismo. *Comunicado de Prensa Noviembre 2012 N°: PR12067* [en línea]. , Madrid, España, 2012 [fecha de consulta: 10 Abril 2012]. Disponible en: < http://www.sernatur.cl/estudios-y-estadisticas?did=330>

PESCIO, Gonzalo R. y HERNÁNDEZ, Rafael O. Capacitación a Distancia, E-learning*. Revista Seguridad en Acción [en línea]. 2008.* [fecha de consulta: 5 Diciembre 2012]. Disponible en: <http://200.54.67.133/capacita/cont/imagenes/rev0103_ind2.pdf >

PINTO, R. Cómo alinear el entrenamiento empresarial a los procesos críticos del negocio. Planeación estratégica de capacitación empresarial**.** México, McGraw-Hill, 2000.

REZA J. Cómo desarrollar y evaluar programas de capacitación en las organizaciones. México, Panorama, 2001.

RIBAS, A. La importancia de la medición de la Satisfacción al Cliente. Revista Qualitat, N°34, Julio 1999.

RIFKIN J. La era del acceso: La revolución de la nueva Economía. Barcelona. Paidón, 2000.

ROSENBERG M.J. E-learning: Strategies for delivering knowledge in the digital era. New York. Mc-Graw Hill, 2001.

RUIPÉREZ, Germán. Definiciones de e-learning. *Sistemas E-learning* [en línea]. 2003. [fecha de consulta: 5 Diciembre 2012]. Disponible en: <*http://www.sistemaselearning.com/contenidos/definicion-de-elearning.asp*>

SERVICIO Nacional de Turismo (SERNATUR) *Acerca de SERNATUR*: *¿Qué hacemos?* [en línea]. Santiago. [fecha de consulta: 5 Diciembre 2012]. Disponible en: http://www.sernatur.cl/que-hacemos

SHEWHART, W. A. Economic Control of the Quality of Manufactured products. New York, Van Nostrad, 1931.

SUBOTOVSKY, Santiago F. Para las empresas, el e-learning es clave de éxito. Elearning America Latina [en línea]. Febrero 2012. [fecha de consulta: 10 Septiembre 2012]. Disponible en: <http://www.elearningamericalatina.com/edicion/febrero2/na_1.php >

TADESCO C. Los fenómenos de segregación y exclusión en la sociedad del conocimiento y de la información. Madrid. II congreso estatal de educadores sociales, 1998.

VENEGAS, Néstor ¿Hacia dónde va la Capacitación en Chile? *Capacitación al día* [en línea]. 28 De Julio De 2011. [fecha de consulta: 10 Septiembre 2012] Disponible en: <http://www.capacitacionaldia.cl/index.php?option=com >

ANEXO Nº1: Encuesta de Diagnóstico Personal Chileapart

ENCUESTA

Camareras Chileapart

1. ¿Tiene claridad sobre los procedimientos de mantención de habitaciones?

a) Si, claramente

b) Tengo claros algunos procedimientos

c) No, realizo el trabajo según mi experiencia

2. ¿A través de que medio aprendió a realizar los procedimientos diarios de su trabajo en Chileapart?

a) Una capacitación cuando entró a la empresa

b) A través de su jefe directo

c) A través de un manual de procedimientos

d) A través de la Práctica

3. ¿Está familiarizada con los procedimientos de trato con los pasajeros?

a) Si

b) Conozco la mayoría

c) Sólo con algunos

d) No

4. ¿Está familiarizada con las normas de seguridad del edificio en caso de una emergencia?

a) Si

b) Conozco la mayoría

c) Sólo con algunas

d) No

5. Indique su nivel de dominio del Inglés

a) Avanzado

b) Medio

c) Básico

d) No tengo dominio del idioma

6. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en Chileapart?

a) Entre 1 y 3 meses

b) Entre 4 y 12 meses

c) Más de 1 año

d) Más de 3 años

7. Indique los temas en los que estaría interesada en informarse más:

___ Mantención de Habitaciones

___ Medidas de Seguridad

___ Normas de trato a Clientes

___ Su contrato de trabajo y beneficios

___ Reglamento de la Empresa

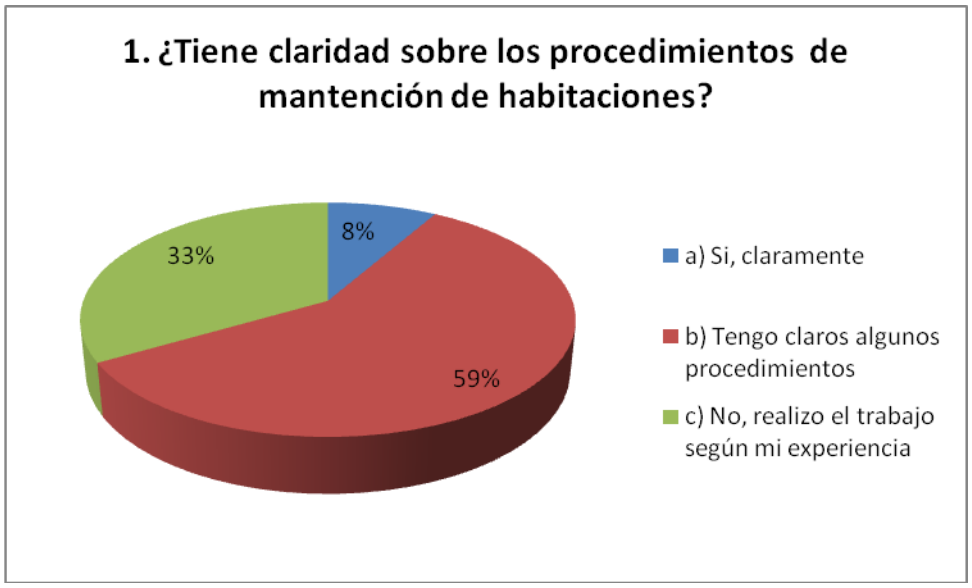
___ Inglés

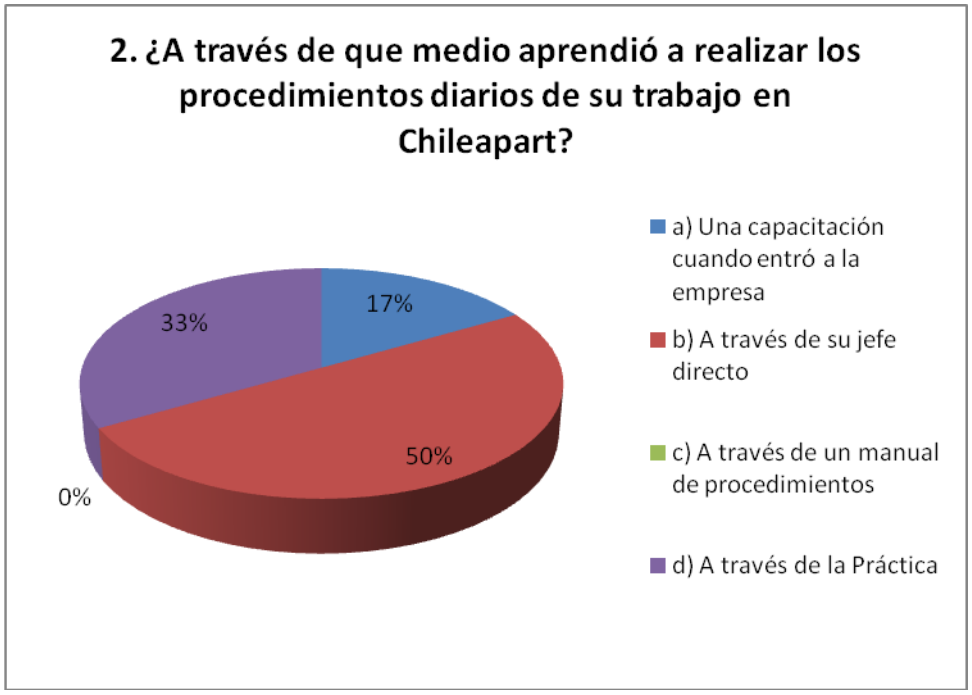
Gracias por tu tiempo y participación,

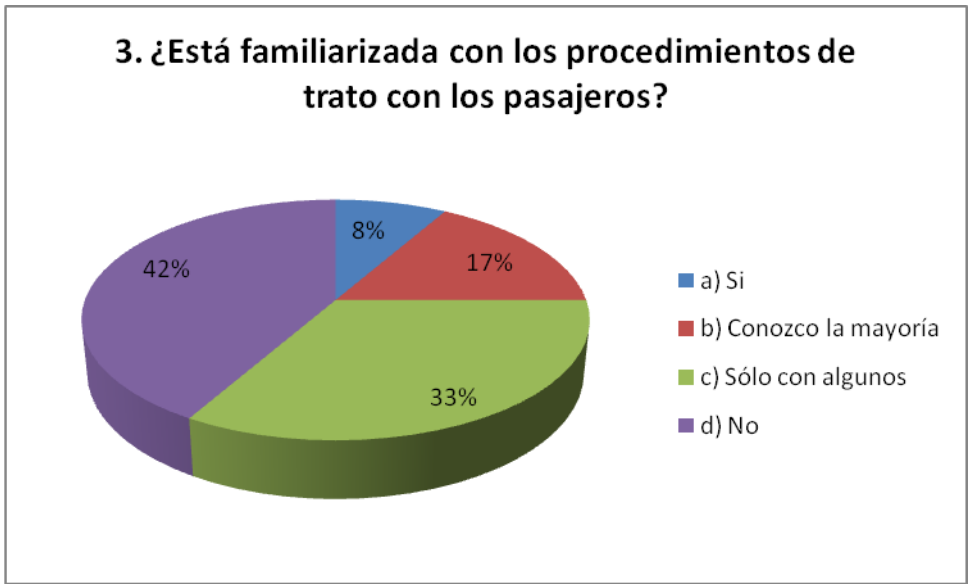
Atte.

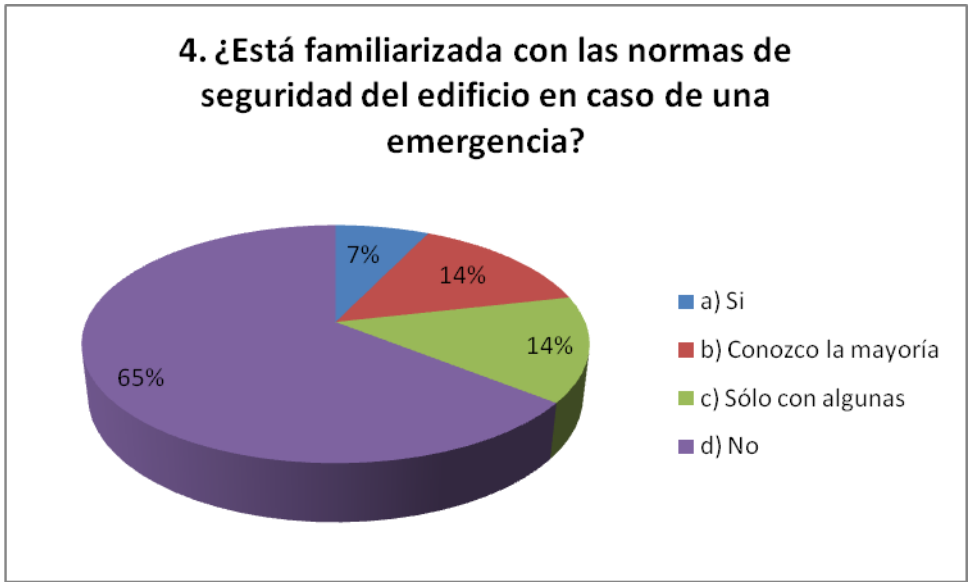
Chileapart

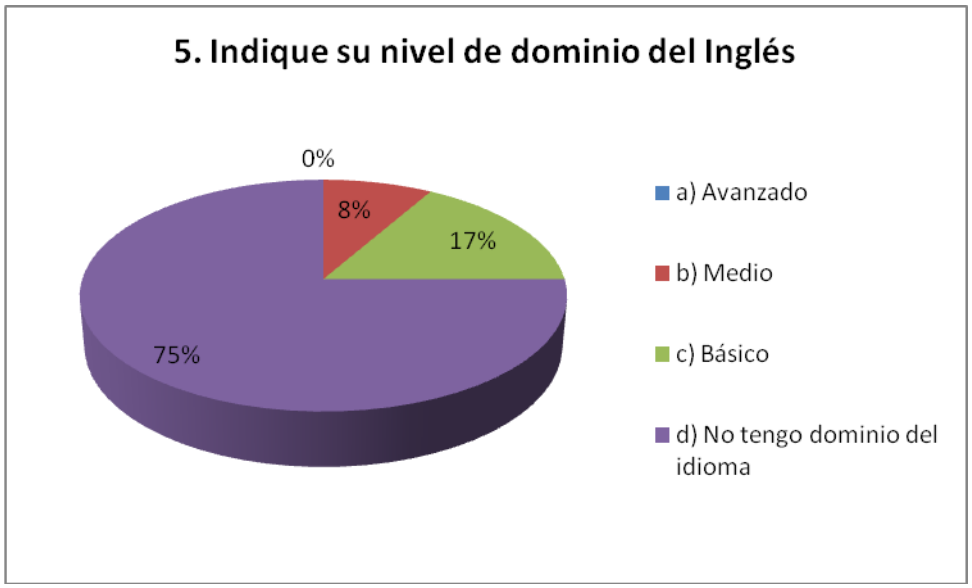
ANEXO N°2: Resultados Encuesta de Diagnóstico

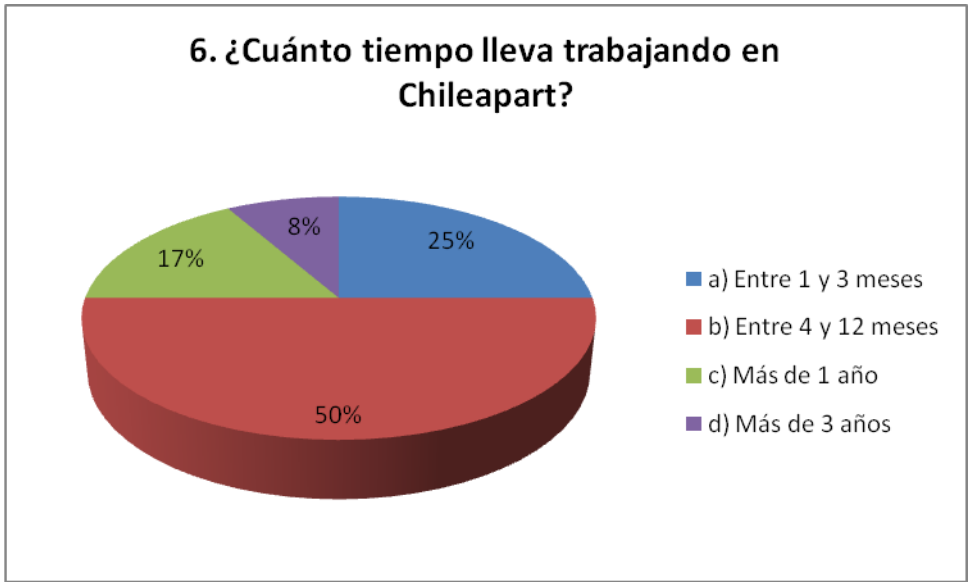


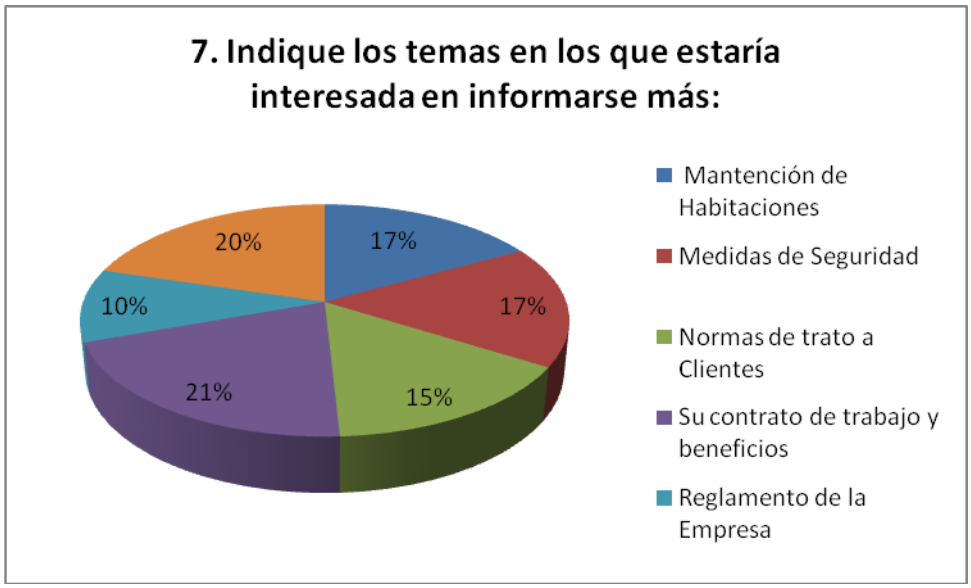



3. ¿Está familiarizada con los procedimientos de trato con los pasajeros?
8%
17%
33%
42%
a) Si
b) Conozco la mayoría
c) Sólo con algunos
d) No


4. ¿Está familiarizada con las normas de seguridad del edificio en caso de una emergencia?
7%
14%
14%
65%
a) Si
b) Conozco la mayoría
c) Sólo con algunas
d) No


5. Indique su nivel de dominio del Inglés
0%
8%
17%
75%
a) Avanzado
b) Medio
c) Básico
d) No tengo dominio del idioma


6. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en Chileapart?
8%
25%
17%
50%
a) Entre 1 y 3 meses
b) Entre 4 y 12 meses
c) Más de 1 año
d) Más de 3 años


7. Indique los temas en los que estaría interesada en informarse más:
17%
17%
15%
21%
10%
20%
Mantención de Habitaciones
Medidas de Seguridad
Normas de trato a Clientes
Su contrato de trabajo y beneficios
Reglamento de la Empresa

ANEXO Nº3: Entrevista a Gerente Comercial y de Finanazas de Chileapart

ENTREVISTA

Darío Liberona de la Fuente

1. ¿Cuál es su cargo en la empresa?

R// Gerente Comercial y de Finanzas

2. ¿Cuál es el público objetivo que busca Chileapart

R// Clientes extranjeros en viajes de negocios

Clientes extranjeros familias

Clientes corporativos chilenos

Chilenos fundamentalmente de regiones

3. ¿Qué medios poseen para registrar los procedimientos que deben realizar las camareras?

R// Existe un manual de procedimientos y google drive, sin embargo las camareras suelen tener sus propios formas de hacer las cosas que han aprendido a través de su experiencia.

4. **¿Cuál es el método de capacitación que utilizan en Chileapart para entrenar a las nuevas camareras?**

R// No existe un método formal, más bien informal. Entrenamiento directo no estructurado de supervisora.

5. **¿En qué áreas cree usted que se podría mejorar la calidad de servicio entregada por Chileapart?**

R// En temas de sustentabilidad, mejor manejo de inglés, servicios de información, servicios de valor agregado (aire acondicionado, impresión, lavandería, otros). En cuanto a las camareras sería bueno que tuvieran conocimiento de las medidas de seguridad del edificio y aprendieran sobre cómo entregar un mejor servicio

6. **¿Existen conflictos entre las camareras y los residentes del edifico en el que se encuentra ubicado Chileapart?**

R// No es algo tan común sin embargo nos ha pasado. El problema es que la empresa está dentro de un edificio residencial, por lo que hay veces en que se encuentran los residentes con las camareras en el ascensor o pasillos, con sus útiles de limpieza como el carrito. Esto ha generado más de una vez molestias en algunas personas.

7. ¿En qué materias cree que sería útil mejorar las competencias de las camareras?

R// Actitud de servicio, idiomas, comunicación, entender la importancia del servicio, trabajo en equipo, reporte de problemas y sugerencias de mejoras. Sería ventajoso tanto para ellas como para la empresa.

8. ¿Cuáles cree que son las proyecciones de crecimiento en la empresa?

Duplicar su tamaño en tres años, meta no tan ambiciosa considerando el crecimiento que ha mantenido la empresa hasta el día de hoy.

ANEXO Nº4: Carta Gantt – Cronología del Plan de Capacitación

Bimestre	4° Bimestre 2013								5° Bimestre 2013							
Mes	Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
Semana	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Reuniones informativas																
ETAPA 1: Part time																
Inducción a Chileapart																
Mantención de Habitaciones I																
Trabajar en Chileapart																
Normas de Urbanidad I																
ETAPA 2: Trainee																
Mantención de Habitaciones II																
Normas de Urbanidad II																
ETAPA 3: Junior																
Calidad de Servicio I																
Medidas de Seguridad																
Inglés Básico I																
ETAPA 4: Senior																
Calidad de Servicio II																
Inglés Básico II																
ETAPA 5: Senior Adm.																
Administración General																
Inglés Básico III																
Reuniones de evaluación general																

ANEXO N°5: Fichas programas de capacitación Chileapart

chileapart.com	**Inducción a Chileapart**		
	Fecha 02/09/2013	**Versión** 1	**Código** ChA1.1

I. Objetivo General

Facilitar el proceso de inducción a las nuevas camareras a través de una cálida bienvenida del gerente general y una breve reseña de la historia, misión, visión y estructura organizacional de la empresa.

II. Metodología

E-learning

III. Público Objetivo

Camareras Part-time de la empresa Chileapart

IV. Duración

30 min.

V. Contenidos

- ✓ Bienvenida del gerente general
- ✓ Historia de Chileapart
- ✓ Organigrama
- ✓ Misión y visión de la empresa
- ✓ Público objetivo

VI. Evaluación

Sin evaluación

chileapart.com	Mantención de Habitaciones I		
	Fecha 02/09/2013	**Versión** 1	**Código** ChA1.2

I. Objetivo General

Explicar detalladamente el proceso de mantención y limpieza de las habitaciones de Chileapart, los insumos necesarios y las normas generales de trato a los pasajeros.

II. Metodología

E-learning

III. Público Objetivo

Camareras Part-time de la empresa Chileapart

IV. Duración

1 hora 30 min.

V. Contenidos

- ✓ Tipos de habitaciones
- ✓ Orden de limpieza de habitaciones
- ✓ Procedimientos de limpieza de habitaciones
- ✓ Protocolo de normas personales con los pasajeros
- ✓ Insumos de mantención diaria de habitaciones
- ✓ Insumos del carrito de limpieza
- ✓ Reglas generales

VI. Evaluación

Prueba de conocimientos específicos al final del curso

chileapart.com	Trabajar en Chileapart		
	Fecha 02/09/2013	**Versión** 1	**Código** ChA1.3

I. Objetivo General

Instruir a las camareras en las especificaciones de su contrato de trabajo, los beneficios de trabajar en la empresa y los mecanismos formales para comunicarse con la alta dirección.

II. Metodología

E-learning

III. Público Objetivo

Camareras Part-time de la empresa Chileapart

IV. Duración

1 hora 30 min.

V. Contenidos

- ✓ Políticas de la empresa
- ✓ Explicación del contrato de trabajo
- ✓ Funcionalidades de los cargos
- ✓ Horario de trabajo y días festivos
- ✓ Revisión de información de turnos y habitaciones asignadas
- ✓ Beneficios Chileapart
- ✓ Como solicitar permisos administrativos y vacaciones
- ✓ Explicación de la malla curricular de capacitación

VI. Evaluación

Prueba de conocimientos específicos al final del curso

chileapart.com	Normas de Urbanidad I		
	Fecha 02/09/2013	**Versión** 1	**Código** ChA1.4

I. Objetivo General

Facilitar la resolución de conflictos entre camareras y pasajeros o residentes del edificio. Además evitar conflictos entre trabajadores de la empresa

II. Metodología

E-learning

III. Público Objetivo

Camareras Part-time de la empresa Chileapart

IV. Duración

40 min.

V. Contenidos

- ✓ Resolución de problemas con los pasajeros
- ✓ Resolución de problemas con los residentes
- ✓ Normas del edificio
- ✓ Normas de convivencia entre trabajadores

VI. Evaluación

Prueba de conocimientos específicos al final del curso

chileapart.com	Mantención de Habitaciones II		
	Fecha 02/09/2013	**Versión** 1	**Código** ChA2.1

I. Objetivo General

Desarrollar habilidades de mantención de habitaciones más administrativas, tales como el manejo de inventarios, lavandería y check in/ check out.

II. Metodología

E-learning

III. Público Objetivo

Camareras Trainee de la empresa Chileapart

IV. Duración

1 hora 30 min.

V. Contenidos

- ✓ Servicio de lavandería
- ✓ Procedimientos de reemplazo de insumos rotos/perdidos
- ✓ Procedimientos de objetos extraviados
- ✓ Llenado del formulario de Check in y Check out
- ✓ Manejo de inventarios
- ✓ Sistema de claves digitales para habitaciones

VI. Evaluación

Prueba integral de Mantención de Habitaciones I y II al final del curso.

chileapart.com	Normas de Urbanidad II		
	Fecha 02/09/2013	**Versión** 1	**Código** ChA2.2

I. Objetivo General

Desarrollar una actitud positiva de servicio y trabajo en las camareras de Chileapart. Además instruirlas en cómo proceder en caso de acoso sexual y conflictos laborales.

II. Metodología

E-learning

III. Público Objetivo

Camareras Trainee de la empresa Chileapart

IV. Duración

1 hora

V. Contenidos

- ✓ Actitud de trabajo
- ✓ Clima laboral positivo
- ✓ Qué hacer en caso de acoso sexual
- ✓ Qué hacer en caso de conflicto laboral

VI. Evaluación

Prueba integral de Normas de Urbanidad I y II al final del curso.

chileapart.com	Calidad de Servicio I		
	Fecha 02/09/2013	**Versión** 1	**Código** ChA3.1

I. Objetivo General

Desarrollar habilidades de calidad de servicio en las camareras de la empresa, tanto en presentación personal como en trato personal con los pasajeros.

II. Metodología

E-learning

III. Público Objetivo

Camareras Junior de la empresa Chileapart

IV. Duración

1 hora

V. Contenidos

- ✓ Llenado de formularios de calidad
- ✓ Uniforme y presentación personal
- ✓ Actitud de servicio con los pasajeros
- ✓ Consejos de trato a pasajeros (tips)
- ✓ Comportamiento en ascensores

VI. Evaluación

Prueba de conocimientos específicos al final del curso

chileapart.com	Normas de Seguridad		
	Fecha 02/09/2013	**Versión** 1	**Código** ChA3.2

I. Objetivo General

Informar a las camareras sobre las medidas de seguridad en el edificio y dentro de las habitaciones. Además entrenar al personal sobre cómo reaccionar en caso catástrofes y cómo tratar con los pasajeros.

II. Metodología

E-learning

III. Público Objetivo

Camareras Junior de la empresa Chileapart

IV. Duración

1 hora 30 min.

V. Contenidos

- ✓ Vías de evacuación
- ✓ Uso de extintores
- ✓ Prevención de accidentes
- ✓ Qué hacer en caso de terremoto
- ✓ Qué hacer en caso de incendio
- ✓ Qué hacer en caso de accidentes

VI. Evaluación

Prueba de conocimientos específicos al final del curso

chileapart.com	Inglés I		
	Fecha 02/09/2013	**Versión** 1	**Código** ChA3.3

I. Objetivo General

Enseñar habilidades básicas de comunicación en inglés para tratar con pasajeros extranjeros.

II. Metodología

E-learning

III. Público Objetivo

Camareras Junior de la empresa Chileapart

IV. Duración

V. 3 módulos de 1 hora 30 min. Cada uno.

VI. Contenidos

- ✓ Saludar y despedirse
- ✓ Presentación
- ✓ Preguntas y respuestas de limpieza
- ✓ Preguntas y respuestas de atención

VII. Evaluación

Prácticas virtuales después del término de cada módulo (tres)

chileapart.com	Calidad de Servicio II		
	Fecha 02/09/2013	**Versión** 1	**Código** ChA4.1

I. Objetivo General

Desarrollar habilidades de trato a los pasajeros más sofisticadas, con énfasis en la correcta comunicación oral y conocimientos generales del turismo en el sector.

II. Metodología

E-learning

III. Público Objetivo

Camareras Senior de la empresa Chileapart

IV. Duración

1 hora 30 min

V. Contenidos

- ✓ Técnicas de atención al cliente
- ✓ Actitudes en la comunicación oral
- ✓ Turismo y panoramas en Santiago de Chile
- ✓ Manejo de la actitud frente a los reclamos y el tratamiento de estos
- ✓ Actitud positiva, cordialidad y empatía

VI. Evaluación

Prueba de conocimientos específicos al final del curso

chileapart.com	Inglés II		
	Fecha 02/09/2013	**Versión** 1	**Código** ChA4.2

I. Objetivo General

Desarrollar habilidades de comunicación en inglés para enfrentar situaciones cotidianas, manejar preguntas y respuestas simples del idioma.

II. Metodología

E-learning

III. Público Objetivo

Camareras Senior de la empresa Chileapart

IV. Duración

3 módulos de 1 hora 30 min. Cada uno.

V. Contenidos

- ✓ Nombres
- ✓ Adjetivos
- ✓ Verbos regulares e irregulares
- ✓ Estructura de frases
- ✓ Tiempos verbales
- ✓ Números, fechas y horas

VI. Evaluación

Prácticas virtuales después del término de cada módulo (tres)

chileapart.com	Administración General		
	Fecha 02/09/2013	**Versión** 1	**Código** ChA5.1

I. Objetivo General

Desarrollar habilidades de administración de personal para manejar el Departamento de Calidad y Servicio de la empresa Chileapart.

II. Metodología

E-learning

III. Público Objetivo

Camareras Senior Adm. de la empresa Chileapart

IV. Duración

1 hora 30 min.

V. Contenidos

- ✓ Habilidades del líder
- ✓ Proceso de inducción nuevas camareras
- ✓ Organización de turnos y habitaciones
- ✓ Supervisión del desempeño de las camareras
- ✓ Administración de insumos e inventarios
- ✓ Organización del proceso continuo de capacitación

VI. Evaluación

Prueba de conocimientos específicos al final del curso

chileapart.com	**Inglés III**		
	Fecha 02/09/2013	**Versión** 1	**Código** ChA5.2

I. Objetivo General

Ampliar el nivel de inglés de la Camarera Senior a un vocabulario más hotelero y turístico.

II. Metodología

E-learning

III. Público Objetivo

Camareras Senior Adm. de la empresa Chileapart

IV. Duración

2 módulos de 1 hora cada uno

V. Contenidos

- ✓ Direcciones y transporte
- ✓ Recepción de pasajeros
- ✓ En el aeropuerto
- ✓ En el hotel
- ✓ Banca y dinero
- ✓ Emergencia médicas

VI. Evaluación

Prácticas virtuales después del término de cada módulo (dos)

ANEXO Nº6: Malla Currricular de Capacitación

Etapa	*Part time*	*Trainee*	*Junior*	*Senior*	*Senior Adm.*
Programas	**Inducción a Chileapart**	**Mantención de Habitaciones II**	**Calidad de Servicio I**	**Calidad de Servicio II**	**Administración General**
	Mantención de Habitaciones I	**Normas de Urbanidad II**	**Normas de Seguridad**		
	Trabajar en Chileapart				
	Normas de Urbanidad I		**Inglés Básico I**	**Inglés Básico II**	**Inglés Básico III**
Evaluación	A una semana del ingreso	A los treinta días	Luego de seis meses	Luego de dos años (Evaluación Integral)	Luego de tres años (Evalución Integral)
Grado	**Camarera Part time**	**Camarera Trainee**	**Camarera**	**Camarera Senior**	**Camarera Senior (Administración)**
Incentivo	*Sueldo base sin comisiones*	*Sueldo base con comisiones* *Boleta de honorarios*	*Sueldo Base con comisiones* *Contrato Fijo*	*Aumento en $20.000 sueldo base.* *3 días de vacaciones extras* *Aumentan las comisiones*	*Aumento en $20.000 sueldo base.* *1 semana de vacaciones extra* *Aumentan las comisiones*

ANEXO N°7: Indicadores de Recursos Humanos

Evaluación Recursos Humanos Empresa Chileapart			
KPI	**Fórmula**	**Meta**	**Fuente de Datos**
Cumplimiento de horas de clases de capacitación	$\frac{\text{Cantidad de horas de programas realizados}}{\text{Cantidad de horas de programas presupuestados}} * 100$	Superior al 90%	Moodle
Grado de satisfacción en cursos de capacitación	Encuesta con puntaje de 0 a 100	Superior a 80	Encuesta de salida
Tasa de crecimiento en la curva de aprendizaje	$\frac{\text{Nivel promedio de calificación etapa actual}}{\text{Nivel promedio de calificación etapa anterior}} * 100$	Superior al 80%	Moodle
Porcentaje de reprobación de programas	$\frac{\text{Cantidad de programas reprobados}}{\text{Cantidad total de programas rendidos}} * 100$	Inferior al 20%	Moodle
Rotación de personal	$\frac{\text{Cantidad de renuncias de camareras}}{\text{Cantidad promedio de camareras permanentes}} * 100$	Inferior al 10%	Registro RRHH
Porcentaje de titulación Junior (contrato fijo)	$\frac{\text{Cantidad de camareras con grado Junior}}{\text{Cantidad total de camareras}} * 100$	Superior al 50%	Moodle

ANEXO N°8: Indicadores de Calidad de Servicios

Evaluación Calidad de Servicio Empresa Chileapart			
KPI	**Fórmula**	**Meta**	**Fuente de Datos**
Porcentaje de reclamos	$\frac{\text{Cantidad de reclamos}}{\text{Cantidad total de comentarios}} * 100$	Inferior al 20%	Portal Booking.com
Variación porcentual en puntuación de la limpieza	$\frac{(\text{Puntuación después de la capacitación} - \text{Puntuación antes de la capacitación})}{\text{Puntuación antes de la capacitación}} * 100$	Aumento del 20%	Portal Booking.com
Variación porcentual en puntuación del servicio	$\frac{(\text{Puntuación después de la capacitación} - \text{Puntuación antes de la capacitación})}{\text{Puntuación antes de la capacitación}} * 100$	Aumento del 10%	Portal Booking.com
Variación porcentual en puntuación del personal	$\frac{(\text{Puntuación después de la capacitación} - \text{Puntuación antes de la capacitación})}{\text{Puntuación antes de la capacitación}} * 100$	Aumento del 20%	Portal Booking.com
Percepción de los clientes sobre la calidad de servicio	Encuesta con puntaje de 0 a 100	Superior a 80	Encuesta de satisfacción al cliente

ANEXO N°9: Indicadores de Ejecución Comercial

Evaluación Ejecución Comercial Empresa Chileapart			
KPI	**Fórmula**	**Meta**	**Fuente de Datos**
Tasa de ocupación	$\frac{\text{Número de habitaciones ocupadas}}{\text{Número de habitaciones disponibles}} * 100$	Superior al 90%	Registros de recepción Chileapart
Variación porcentual en la tasa de ocupación	$\frac{(\text{Tasa de ocupación periodo t} - \text{Tasa de ocupación periodo}(t-1))}{\text{Tasa de ocupación periodo}(t-1)} * 100$	Aumento del 20%	Registros de recepción Chileapart
Variación porcentual en N° de reservas	$\frac{(\sum \text{Reservas periodo t} - \sum \text{Reservas periodo}(t-1))}{\sum \text{Reservas periodo}(t-1)} * 100$	Aumento del 20%	Registros de recepción Chileapart
Ingresos por habitación disponible (RevPAR[1])	$\frac{\sum \text{Ingresos generados por habitaciones}}{\sum \text{Habitaciones disponibles}}$		Registros financieros Chileapart
Variación porcentual en RevPAR	$\frac{(\text{RevPAR periodo t} - \text{RevPAR periodo}(t-1))}{\text{RevPAR periodo}(t-1)} * 100$	Aumento 15%	Registros financieros Chileapart

[1]RevPAR es el más importante medidor utilizado en la industria hotelera para valorar el rendimiento financiero de un establecimiento o una cadena. Es una abreviatura del inglés Revenue Per Available Room, ingreso por habitación disponible. Se refiere siempre a un periodo determinado (semanal, mensual, anual, etc.).

ANEXO Nº10: Encuesta de Salida Personal Chileapart

ENCUESTA

Camareras Chileapart

Responda las siguientes preguntas calificando de 1 a 10, siendo 1 la nota mínima y 10 la nota máxima.

1. Evalúe la distribución de horarios durante las capacitaciones

R// _____

2. Evalúe los contenidos de los cursos de mantención de habitaciones

R// _____

3. Evalúe los contenidos de los cursos de calidad de servicio

R// _____

4. Evalúe los contenidos de los cursos de información general de Chileapart

R// _____

5. Evalúe los contenidos de los cursos de normas de urbanidad

R// _____

6. Evalúe los contenidos de los cursos de Inglés

R// _____

7. Evalúe la calidad de los cursos virtuales (Imágenes, videos, rápidez, etc)

R// _____

8. Evalúe cuánto le sirvieron los cursos de capacitación para sus trabajos diarios en la empresa

R// _____

9. Evalúe el apoyo que sintió por parte de sus jefes directos para aprobar los cursos

R// _____

10. Evalué su grado de interés en seguir capacitándose a través de Chileapart

R// _____

11. Denos su opinión personal o recomendaciones sobre la capacitación

Gracias por tu tiempo y participación,

Atte.

Chileapart