



UNIVERSIDAD
**SAN IGNACIO
DE LOYOLA**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN HOTELERA, TURISMO Y
GASTRONOMÍA**

Carrera de Administración Hotelera

**PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA INCORPORAR
LABORALMENTE COMUNIDADES CAMPESINAS EN
PROYECTOS HOTELEROS DE ZONAS RURALES DEL
PERÚ**

**Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título Profesional
de Licenciado en Administración Hotelera**

YNGRID SOLANGEL SANTIAGO CHAVEZ

**Asesor:
Claudia Rodríguez Ramírez**

**Lima - Perú
2018**

1. ÍNDICE

2. INTRODUCCIÓN	4
3. DESARROLLO	5
Capítulo 1. Generalidades de La Empresa	5
1.1 Datos generales.....	5
1.2 Nombre o Razón Social de la Empresa:.....	5
1.3 Ubicación de la Empresa:.....	5
1.4 Giro de la Empresa.....	6
1.5 Tamaño de la Empresa	6
1.6 Breve reseña histórica de la Empresa.....	6
1.7 Organigrama de la Empresa.....	7
1.8 Misión, Visión y Política	8
1.9 Productos y clientes.....	8
1.10 Premios y certificaciones	12
1.11 Relación de la Empresa con la sociedad.....	12
Capítulo 2. Planteamiento del Problema que fue Abordado.....	13
2.1 Caracterización del área en que se participó	13
2.2 Antecedentes y definición del problema	13
2.3 Objetivos: general y específico.....	14
2.4 Justificación	14
2.5 Alcances y limitaciones	15
Capítulo 3: Marco Teorico.....	16
Capítulo 4: Desarrollo del Proyecto	21
4.1 Experiencia en la Industria de la Hospitalidad	21
4.2 Coaching basado en fortalezas	25
4.3 Objetivos del Proyecto.....	26
4.4 Metodología.....	27
4.5 Fase 1	27
4.6 Fase 2	31
4.7 Fase 3	36
4.7.1 Objetivos de la Fase 3.....	36
4.7.2. Alcance	37
4.7.3 Metodología.....	37
4.7.4 Primer tema eje.....	38

4.7.5 Segundo tema eje.....	39
4.7.6 Tercer tema eje.....	40
4.7.7 Evaluación de la Fase 3.....	41
4.7.7.1 Cronograma de Evaluación.....	42
4.7.7.2 Resultados de Evaluación.....	42
Capítulo 5. Analisis y Resultados	43
5.1. Componentes 1 y 2.....	43
5.2. Componente 3.....	43
4. CONCLUSIONES.....	45
5. RECOMENDACIONES	47
6. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	48
7. ANEXOS	50

2. INTRODUCCIÓN

Desarrollar planes de capacitación para la industria hotelera no solo requiere de conocimiento sobre las áreas del hotel en las cuales se capacitará, sino también de experiencia en el campo, que enriquezca con casos prácticos al público objetivo y los conecte con la realidad del trabajo en la industria de la hospitalidad.

Si el público objetivo no tiene experiencia laboral previa y se encuentra ubicado en localidades rurales, se requiere de un enfoque distinto con una metodología altamente participativa y dinámica, que logre capacitar para incorporar a este recurso humano rural al proyecto hotelero, identificando claramente los beneficios del proyecto en su comunidad.

A través de los más de 15 años de experiencia hotelera en diversos puestos y departamentos, llegando hasta la jefatura del Spa para el hotel Ritz-Carlton Tysons Corner de Virginia, Estados Unidos; se pretende plasmar en este trabajo esa recopilación de experiencia en hoteles, cruceros, desarrollo de capacitaciones para emprendimientos turísticos en zonas rurales y coaching basado en fortalezas que al unirse con la Gerencia del Talento Humano en Vivencial Consultores se presta como escenario perfecto para adecuar talleres de capacitación hotelera en ámbitos rurales donde se desarrollen proyectos hoteleros u otros emprendimientos turísticos.

En esta monografía se describirá el desarrollo de un programa de capacitación hotelero, adecuado al recurso humano rural; para lo cual se utilizará como modelo, el proyecto realizado con la comunidad campesina de Pachangara para su inserción laboral en el hotel Ayarpongo, ubicado en Churín.

3. DESARROLLO

Capítulo 1. Generalidades de la empresa

1.1 Datos generales

Vivencial Consultores es una empresa conformada por un equipo multidisciplinario, que fusiona una amplia experiencia en proyectos de desarrollo sostenible turístico brindando asesoría y asistencia técnica especializada orientada a las necesidades particulares de empresas, instituciones, comunidades, entre otras; que estén interesadas en incursionar de forma directa en el desarrollo de una actividad turística sostenible, con el fin de beneficiar la conservación del recurso natural y/o cultural de nuestro territorio y la distribución equitativa de los beneficios socioeconómicos para las poblaciones locales.

1.1.1 Puesto actual: Gerente del Talento Humano. Las funciones se detallan después del organigrama.

1.1.2 Tiempo en la empresa: 8 años

1.2 Nombre o razón social de la empresa:

1.2.1. Nombre Comercial: Vivencial Consultores

1.2.2. Razón Social: Vivencial Tours S.A.C.

1.3 Ubicación de la empresa:

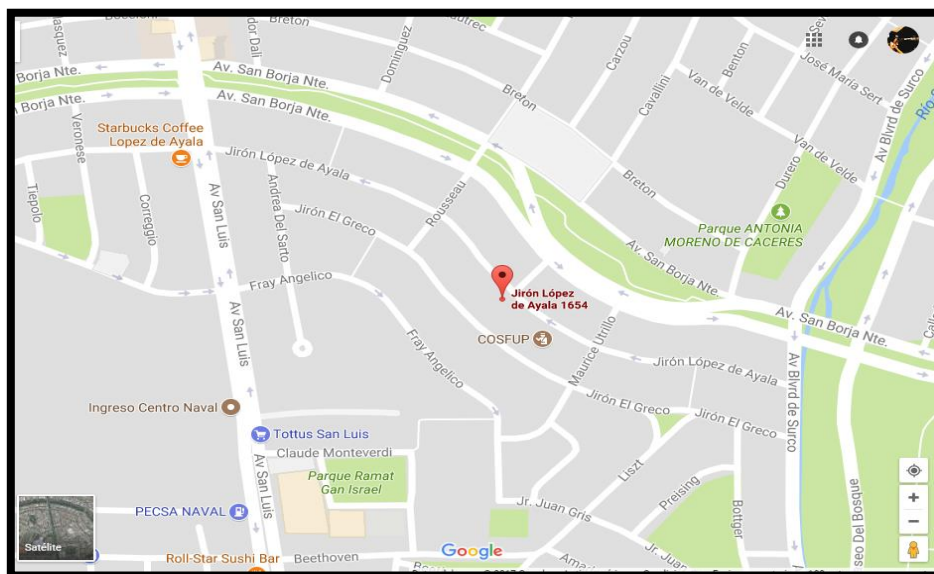
Dirección

Jr. López de Ayala 1654. Of. 101 San Borja Lima – Perú

Teléfono

(+51) 997567761 – (+51) 993599474

Gráfico 1: Mapa de ubicación



Elaboración: Google Maps

1.4 Giro de la empresa

La Empresa cuenta con 3 unidades de negocio que trabajan paralelamente; estas son:

- Área de Consultoría Turística Rural
- Área de Desarrollo Sostenible
- Área de Agencia de Viajes

1.5 Tamaño de la empresa

Según la Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa N°28015, una empresa es considerada Microempresa (MYPE) cuando ésta tiene de uno hasta diez trabajadores y sus ventas anuales no superan las 150 UIT (SUNAFIL 2018).

Vivencial Consultores es considerada pequeña empresa porque tiene (6) trabajadores y sus ventas anuales fueron de S/. 300,115 nuevos soles en el 2017.

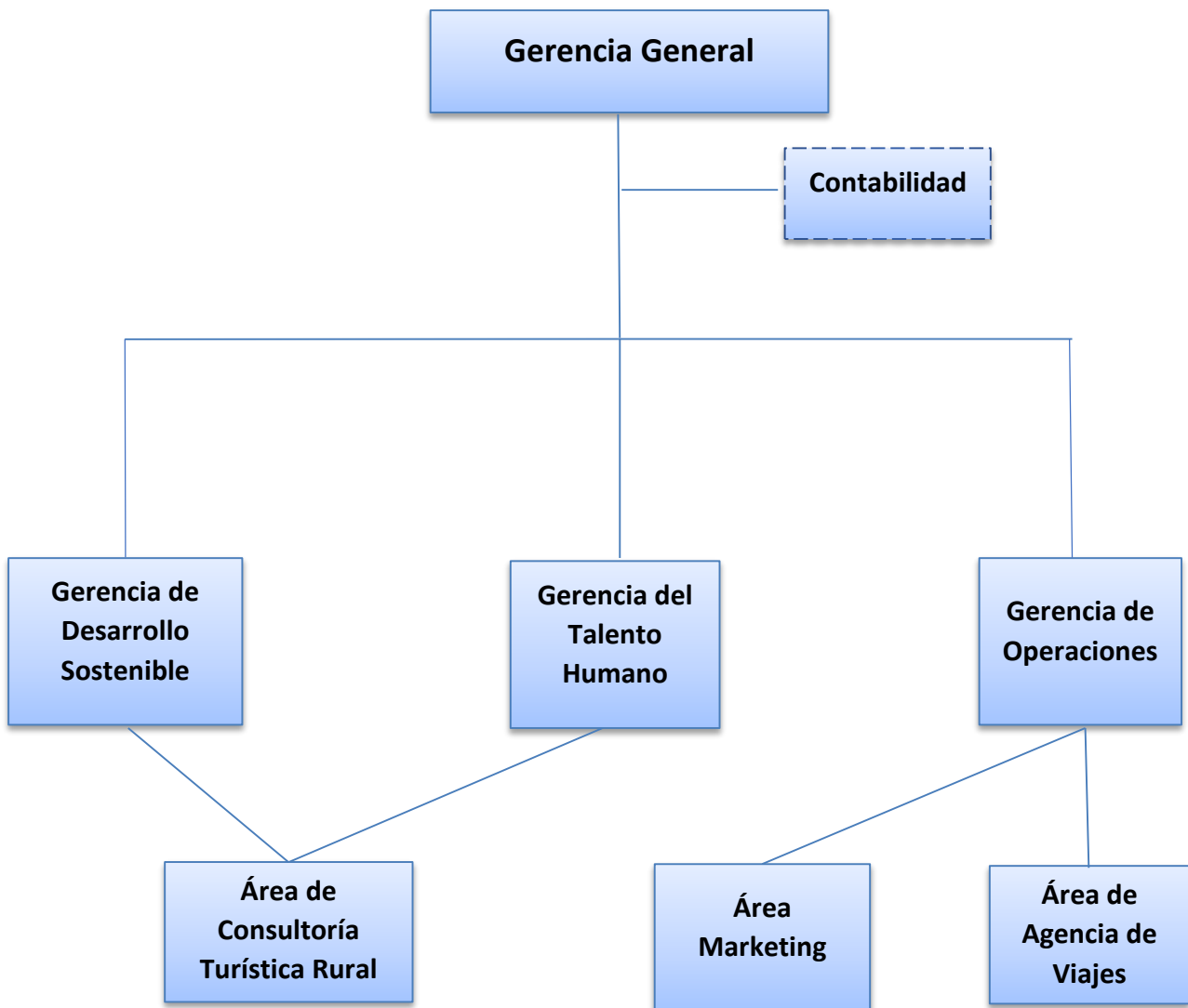
1.6 Breve reseña histórica de la empresa

Vivencial Tours se crea a finales del 2002 a raíz de que fue seleccionada como uno de los proyectos ganadores en el concurso organizado por la ONG Provide “Creer para Crear”. La fase de investigación y elaboración del documento tuvo una duración de cuatro meses y la fase de implementación una duración de seis meses.

El proyecto fue desarrollado en las comunidades de Sulluscocha y Encañada, en el departamento de Cajamarca, y la evaluación se basó en crear un agencia de viajes que brindaba la experiencia del turismo rural comunitario en dichos lugares, periodo que duró entre el 2003 al 2008. Los visitantes disfrutaban el entorno, observaban y realizaban las actividades diarias de los comuneros, además de las diferentes manifestaciones culturales.

Luego de este proyecto, Vivencial logra un posicionamiento en el mercado del turismo rural comunitario. A partir del 2010 hasta la actualidad incursiona como una consultora turística, brindando asistencia técnica especializada a personas naturales, jurídicas, ONG's, gobiernos regionales, municipios y todas aquellas instituciones y empresas interesadas en el desarrollo de actividades socioeconómicas sostenibles.

1.7 Organigrama de la empresa



Elaboración: Propia

Gerencia General: accionar los procesos del negocio, la productividad de la empresa, calidad del servicio y monitoreo mediante evaluaciones acerca del cumplimiento de las funciones de las gerencias y áreas, definir las metas a corto y largo plazo que irán de la mano con objetivos de crecimiento. Además, generar relaciones empresariales con el propósito de establecer negocios a largo plazo.

Gerencia de Desarrollo Sostenible: formular, desarrollar, y gestionar planes y programas de desarrollo sostenible en el marco de las necesidades que implica cada proyecto que la empresa asume; garantizando la visión y cumplimiento de objetivos de desarrollo de los proyectos encargados por nuestros clientes.

Gerencia de Talento Humano: reclutamiento, selección, capacitación y evaluación de los consultores y capacitadores contratados para los diferentes

proyectos de la empresa. Además, el desarrollo de todo el plan de capacitaciones, manuales y del recurso humano en un emprendimiento hotelero.

Gerencia de Operaciones: supervisar la calidad y el cumplimiento que brindan los proveedores, además del seguimiento de las operaciones turísticas a partir del inicio del proceso de servicio, donde se establece el contacto con el cliente y se solucionan los problemas, en caso aparezcan. Adicionalmente, verifica el presupuesto y la logística requerida para las operaciones de servicio que requieran.

Área de Consultoría Turística Rural: crear, evaluar, gestionar y poner en valor productos y servicios turísticos, que den como resultado estrategias innovadoras que se traduzcan en acciones concretas, para promover el desarrollo social, económico y ambientalmente sostenible que permitan fomentar la actividad turística en sus diversas tipologías.

Área de Marketing: diseñar e implementar el plan de marketing de la empresa, además de definir las estrategias de marketing para la oferta de servicios de la empresa.

Área de Agencia de Viajes: venta de servicios turísticos orientados tanto al turismo interno como al receptivo y emisor. Los principales clientes con los que la empresa trabaja son los corporativos, los cuales se encuentran fidelizados a través de actividades que añaden valor agregado al servicio y logran la satisfacción total del cliente.

1.8 Misión y Visión

1.8.1 Visión:

La empresa tiene la siguiente visión: “Convertirnos en los principales gestores eficaces y eficientes en materia de Gestión Rural Sostenible a nivel país, liderando proyectos de gran impacto, compartiendo conocimiento a nivel local e internacional y conformado por un equipo técnico comprometido profundamente con nuestra misión”.

1.8.2 Misión:

La empresa tiene la siguiente misión: “Elevar la calidad de vida de las comunidades rurales del país, a través de la participación activa y el empoderamiento del gestor local en el desarrollo turístico de su localidad y la co-creación de productos turísticos sostenibles”.

1.9 Productos y clientes

1.9.1 Productos

Vivencial Consultores asiste de manera especializada y orientada al desarrollo de proyectos en Gestión Rural Sostenible. Su enfoque va según las necesidades de cada empresa jurídica, persona natural, gobiernos regionales, municipios,

universidades, ONG's, y todas aquellas instituciones interesadas en involucrase de manera directa con el desarrollo de una actividad turística sostenible que busca beneficiar la conservación del recurso natural y/o cultural y la distribución equitativa entre las poblaciones locales con los beneficios socioeconómicos.

Según se detalla, existen seis áreas de gestión importantes:

1.9.1.1 Gestión de Talento Humano

- Capacitación y talleres a diversas empresas y rubros, tanto productivo como de servicios.
- Diseño de talleres de capacitación en fortalecimiento de capacidades, identidad cultural, patrimonio cultural dirigidos a poblaciones de comunidades campesinas.
- Desarrollo de Manual de Funciones y diseño de procesos de cada área.
- Reclutamiento y formación de capacidades del personal.
- Programas de capacitación para empresarios y asociaciones según requerimiento.
- Coaching organizacional.

1.9.1.2 Gestión de Responsabilidad Social

- Gestión proactiva y participativa en la mediación de grupos comunitarios para el desarrollo y puesta en marcha de proyectos relacionados a la actividad turística, garantizando una intervención efectiva y exitosa en zonas rurales.
- Procesos eficientes de diálogo y negociación con poblaciones y autoridades locales.
- Mapeo de stakeholders.
- Diagnósticos sociales y gestión participativa.
- Técnicas de comunicación y facilitación para comunidades rurales.
- Identificación, diseño e implementación de proyectos productivos desde una perspectiva comunal.

1.9.1.3 Gestión de Finanzas

- Planes de negocio inclusivos para empresas creativas con el fin de elevar su nivel de competitividad.
- Sistematización y optimización de procesos operacionales y financieros.
- Formulación, implementación, seguimiento y evaluación de proyectos turísticos.
- Estrategias para la optimización de costos de operación para mejorar los niveles de ingresos.

1.9.1.4 Gestión de Destinos Turísticos

- Planes estratégicos de desarrollo turístico distritales, regionales y provinciales.
- Inventario, evaluación y catalogación de recursos turísticos tangibles e intangibles.
- Diseño e implementación de centros de interpretación, senderos, miradores, señalización y facilidades de apoyo al turismo en ambientes naturales.
- Potenciar el turismo en espacios patrimoniales.
- Desarrollo de rutas, productos y servicios turísticos innovadores y competitivos en zonas rurales.
- Recuperación de la memoria colectiva y herencia cultural para uso turístico sostenible.
- Elaboración de excursiones “a medida” para operadores turísticos y comunidades rurales que se dedican a la actividad turística.
- Programas y diseño de sistemas de calidad, protocolo de buenas prácticas y estándares de servicios de actividades desarrolladas por prestadores de servicios y certificaciones.

1.9.1.5 Gestión de Marketing

- Diseño e implementación de planes de marketing y comercialización.
- Desarrollo de herramientas de e-marketing: página web y redes sociales.
- Elaboración de contenido para guías turísticas, manuales, afiches, trípticos y páginas web.
- Elaboración de contenidos y diseños de manuales de identidad, buenas prácticas, calidad en servicio.
- Diseño gráfico de guías turísticas y demás material publicitario como trípticos, manuales y fichas técnicas.
- Diseño de estrategias comerciales y programa de fidelización de clientes.

1.9.1.6 Gestión de Medio Ambiente

- Estrategias para minimizar el impacto ambiental en actividades turísticas.
- Capacidad de carga ambiental.
- Desarrollo de rutas y/o senderos ecológicos.
- Educación ambiental.
- Estudio de impacto ambiental.
- Gestión ambiental de empresas turísticas.

1.9.2 Clientes:

Los clientes en la primera etapa de la empresa mediante los servicios de paquetes turísticos en Encañada y Sulluscocha, comunidades rurales en Cajamarca, fueron principalmente:

1.9.2.1 Instituciones educativas

- Universidad de Ciencias Aplicadas
- Universidad San Ignacio de Loyola
- Colegio Abraham Valdelomar YMCA Perú.

1.9.2.2 Instituciones Públicas

- Comisión de Promoción del Perú para la exportación y el turismo PROMPERU
- Centro de Formación en Turismo CENFOTUR

1.9.2.3 Agencias de Viajes

- Clarin Tours
- Creando Lazos - Tour de Voluntarios
- Cordilleras Travel - Turismo Receptivo
- Enjoy Peru Travel
- Far Fung Places LLC
- Gaston Sacaze - Tour Operador
- Go2Peru
- Munayki Peru Tour Operador E.I.R.L
- Olimpia 2000- Agencia mayorista especializada.
- Pachamama Turismo Alternativo Tarikapuy
- Perú Line
- Peru Adventure Trails S.A.C.
- Perú Contact
- Perú Inkasico
- Perurooms - Lodging & Travel Services
- RUES Hotel Selection
- Spirit of Perú
- Travel With Alba
- Viracocha Turismo Internacional S.A.
- Viventura

Para la segunda etapa de la empresa, mediante el desarrollo y ejecución de proyectos de Gestión Rural Sostenible, los clientes principales fueron:

1.9.2.4 Instituciones educativas

- Pontificia Universidad Católica del Perú

1.9.2.5 Instituciones Públicas

- Ministerio de la Producción
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo
- Centro de Formación en Turismo CENFOTUR
- Sierra y Selva Exportadora

1.9.2.6 Instituciones Privadas

- Pluspetrol
- Empresa Minera Los Quenuales
- Swisscontact

1.9.2.7 Asociaciones y ONG's

- Grupo GEA
- Asociación Odebrecht Perú

1.10 Premios y certificaciones

A inicios del 2002 Vivencial Tours S.A.C., gana un concurso organizado por “Creer para Crear” de la ONG Probide (Pro Bienestar y Desarrollo), con el proyecto “Turismo Vivencial en las comunidades rurales de Cajamarca”, específicamente en Encañada y Sulluscocha.

A finales del año 2007, PROMPERU y MINCETUR evaluaron a Vivencial Tours S.A.C. sobre las formas de sostenibilidad y sus lineamientos, siendo luego seleccionada como uno de los emprendimientos rurales comunitarios exitosos, donde luego el proyecto fue publicado en la Guía Oficial de Experiencias Exitosas Turismo Rural Comunitario-Perú.

Para el año 2008, Vivencial Tours S.A.C. participa en el Concurso Internacional de Proyectos de Turismo Rural con el proyecto “Turismo Vivencial como Herramienta de Auto Sostenibilidad Social y Económica de las Comunidades Rurales de Encañada y Sulluscocha en el Departamento de Cajamarca” del “Primer Encuentro Internacional de Mujeres Rurales, Turismo, Alimentos e Identidad”. Este fue organizado por la Universidad de Buenos Aires, en la ciudad de La Plata, Argentina, donde resultó ganador.

Vivencial Tours ahora es Vivencial Consultores, y se desenvuelve en el mercado como Empresa Consultora en Turismo Rural.

1.11 Relación de la empresa con la sociedad

El Turismo Rural Comunitario es un modelo de gestión que busca aprovechar una oportunidad de desarrollo en poblaciones de desigualdad y exclusión que puedan comercializar y negociar para generar beneficios mediante el turismo. Esta estrategia es realizada directamente por las comunidades que cumplan estándares de calidad según lo que exige la demanda, para que el turista pueda vivir experiencias únicas. Sin embargo, el sector público y el privado son piezas fundamentales en la búsqueda de lo sostenible. En este contexto, el rol de Vivencial Consultores fue y es, ofrecer los lineamientos en atención al turista, rescatar los valores culturales, aprovechar los productos locales y generar un vínculo favorable entre la empresa y las comunidades rurales.

Capítulo 2. Planteamiento del problema que fue abordado

2.1 Caracterización del área en que se participó

En la Gerencia del Talento Humano, se han gestionado diversas capacitaciones e implementaciones de recursos humanos en emprendimientos turísticos; para lo cual ha sido necesario no solo conocer la realidad del público objetivo al cual se dirigirá esta capacitación, sino también la experiencia en campo del consultor/capacitador encargado de dictar el taller. Los conocimientos aprendidos en la carrera de Administración hotelera, conjuntamente con la experiencia en diversas empresas del rubro, fueron adaptados a realidades rurales donde estos negocios también necesitaban implementar altos estándares de calidad. Esto se consiguió a través de una metodología que no solamente engloba la teoría sobre buenas prácticas aprendidas en diferentes negocios hoteleros, sino también la ejecución y la diversificación de casos prácticos que ayudan a conectar con el público objetivo en un contexto rural, insertándolo en situaciones que podrían presentarse al empezar a trabajar en un hospedaje u otro emprendimiento turístico.

2.2 Antecedentes y definición del problema

El Turismo Rural ofrece una gran oportunidad de ingresos y desarrollo para comunidades rurales ubicadas en países como el nuestro que se encuentren cerca de atractivos turísticos. Además, solo el año pasado, 500.000 turistas recorrieron el país en busca de una experiencia auténtica, según informó el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur), a través de la revista Rumbos (2017).

Por otro lado, la inversión en nuevos hoteles en Perú alcanzará 1.141 millones de dólares de ahora al 2021, un incremento del 90,2% comparado con el último lustro, según la Sociedad de Hoteles del Perú (2017). La inversión proviene de cadenas nacionales como Inkaterra o Casa Andina, y grandes marcas internacionales como Hilton o Marriott.

En este contexto, el sector público como gobiernos regionales y el sector privado, como ONGs, empresas mineras, y emprendedores en general, buscan en los proyectos de hospedaje en zonas rurales, una fuente de ingresos y la satisfacción de la demanda por una experiencia turística distinta en nuestro país.

Es de esta manera que habiendo acumulado una experiencia profesional de más de 15 años en la industria de la hospitalidad desempeñando varios puestos en diversos establecimientos; se presentó la oportunidad al lado de Vivencial Consultores de desarrollar programas de capacitación adaptados a personal de emprendimientos turísticos rurales; entre ellos restaurantes y hospedajes. La información sobre esta práctica dirigida a este nicho de mercado era incipiente; por lo que se buscó generar material que se pudiera adecuar a diversos contextos rurales, dentro de los lineamientos de buenas prácticas hoteleras basados en los conocimientos y experiencia adquiridos.

Conforme se generaban consultorías y talleres de capacitación, por encargo de entidades públicas y privadas, se determinó que la realidad de nuestro país con respecto al desarrollo de proyectos hoteleros en zonas rurales presenta un sin fin de oportunidades, así como también desafíos; siendo el más frecuente la obtención del talento humano que pueda asegurar la sostenibilidad del proyecto alcanzando altos estándares de calidad.

Se plantea el siguiente problema:

1. ¿Cómo la experiencia hotelera adquirida logra desarrollar talleres de capacitación y a la vez adaptarlos a un recurso humano rural para su futura inserción en proyectos hoteleros?

2.3 Objetivos: general y específico

Objetivo General:

Compartir la metodología desarrollada, gracias a la experiencia adquirida, para poder insertar al recurso humano rural de diversas comunidades campesinas en proyectos hoteleros futuros en el Perú.

Objetivo específico N°1:

Describir los factores contextuales que generaron el desarrollo de esta metodología.

Objetivo específico N°2:

Detallar los conocimientos y experiencia adquiridos en el tiempo para desarrollar la metodología.

Objetivo específico N°3:

Desarrollar esta metodología mostrando sus beneficios para la sostenibilidad del proyecto hotelero, la mejora de calidad de vida de la comunidad campesina y finalmente el aporte a la industria hotelera.

2.4 Justificación

En un país altamente diverso y con una geografía compleja donde muchos de los destinos turísticos se encuentran en zonas remotas; es de suma importancia el desarrollo de programas de capacitación hotelera adecuados al recurso humano rural. La actividad hotelera, de la mano con el turismo rural comunitario, es una de las principales fuentes de desarrollo de comunidades rurales en nuestro país. La Sociedad de Hoteles del Perú (SHP) informó que durante el periodo 2017–2021, se espera que la inversión hotelera se incremente un 90.2% más en comparación con los US\$ 600 millones invertidos en el periodo de 2011 y 2016. Así también, el estudio “Evolución de la oferta aérea y hotelera” del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur) revela que entre los años 2017 y 2021 se proyecta la construcción de 62 nuevos hoteles, entre los

cuales 27 hoteles estarán situados en provincias, por lo cual incrementa la oferta en 2,406 habitaciones adicionales.

Durante los últimos 7 años de experiencia laboral desarrollando programas de capacitación para emprendimientos turísticos por encargo de ministerios, empresas privadas y ONG's; se llegó a la conclusión de que el material didáctico y la bibliografía existentes eran escasos, sin embargo, la bibliografía sobre programas de capacitación para hoteles era extensa. En el Perú, la bibliografía existente sobre comunidades rurales era explorada desde perspectivas culturales, sociales, antropológicas; mas no brindaban información sobre como insertarlos en proyectos hoteleros. Al adaptar programas de capacitación hoteleros al entorno rural tomando en cuenta la cosmovisión de cada comunidad y dinamizando los talleres con casos prácticos y experiencias vividas en campo; se logró generar un modelo que podría ser replicado por profesionales hoteleros interesados en trabajar en proyectos hoteleros rurales insertando al recurso humano rural.

2.5 Alcances y limitaciones

Los proyectos que llegan a la Gerencia del Talento Rural en Vivencial Consultores por encargo de entidades públicas y privadas se desarrollan en lugares turísticos en zonas remotas del Perú. Como ejemplos a citar, se desarrollaron talleres para los emprendimientos turísticos de Ancash, Cusco y Churín.

Dentro de las principales limitaciones se encuentran las siguientes:

- a) Información incipiente sobre capacitación hotelera para emprendimientos rurales; entendiendo que cada comunidad tiene su propia cosmovisión
- b) Conocimiento nulo sobre actividades turísticas y hoteleras por parte del recurso humano rural
- c) Experiencia laboral inexistente del recurso humano rural
- d) El segmento joven de la comunidad orienta sus expectativas a obtener un puesto de trabajo en empresas mineras o fuera de su localidad
- e) El machismo en el entorno rural muchas veces impide que las mujeres se comprometan con un trabajo fijo y descuiden el hogar
- f) La logística de transporte de este recurso rural al proyecto hotelero muchas veces debe de ser implementada
- g) Los procesos de reclutamiento y selección toman mucho más tiempo de lo esperado; debido a la informalidad con la que opera el recurso humano rural
- h) Intervenir a la comunidad rural sin antes investigar y entender su cosmovisión y propósito de vida puede tener como consecuencia la falta de sostenibilidad del proyecto en el tiempo.

Capítulo 3: Marco Teórico

El elaborar un plan de capacitación para comunidades campesinas con la finalidad de insertarlas laboralmente en proyectos hoteleros en zonas rurales implica conocer sobre la importancia de la capacitación de personal, la especialización de la misma en la industria hotelera, la metodología utilizada en diferentes industrias para capacitar comunidades campesinas y finalmente la puesta en práctica tomando en consideración la experiencia profesional adquirida.

Así como la tecnología ha experimentado un extraordinario avance en los últimos años, la industria hotelera ha cambiado y requerido de nuevos planteamientos, definiciones, procesos, perfiles, estrategias y sobre todo capacitación. La idea de satisfacción al cliente debe complementarse con un servicio excepcional que responda de manera precisa y rápida ante cualquier inconveniente, según la American Hotel & Lodging Association (AHLA).

Elaborar programas de capacitación es indispensable para resolver y esclarecer aquellos problemas que afectan a la organización, por ende cubre tres aspectos importantes: i) Dar respuesta a la necesidades de capacitación, derivadas de los problemas que afectan a las áreas de un hospedaje y también aspectos personales. ii) Enriquecer al trabajador en todas las actividades y áreas referentes a su puesto, con el fin de otorgarle habilidades respectivas y adherentes. iii) Apoyar al personal para ascender institucionalmente y desarrollarse como ente humano y social (Calderon, H. 1993).

En el año 2002, Gustafson & Cannon afirman que toda forma de capacitación laboral en la industria hotelera tiene un objetivo en común y es el de cambiar el comportamiento del empleado. La capacitación está diseñada para incrementar la eficiencia del empleado a través de los cambios positivos que se den en su conocimiento, habilidades y actitudes.

A los largo de los años, con el nacimiento de diferentes cadenas hoteleras y la globalización, cada cadena hotelera ha implementado su programa de capacitación para empleados y es en los últimos 15 años especialmente, que cadenas como Ritz-Carlton se han visto en la necesidad de generar un nuevo puesto de trabajo: el "Training Manager". Profesional que dependiendo el tamaño y necesidades del hotel, está a cargo de un promedio de 4 hoteles o una región, supervisando la capacitación del personal de todas sus áreas.

En los cursos sobre introducción a la industria de la hospitalidad se dice que la organización de un hotel no solo depende de su personal; sino también del número de huéspedes y el número total de habitaciones. En este sentido se establece que las divisiones básicas de la organización de un hotel son las siguientes: a) Departamento de Administración b) Departamento de Contabilidad c) Departamento de Recepción d) Departamento División Cuartos e) Departamento de Alimentos y Bebidas f) Departamento de Mercadotecnia y Ventas g) Departamento de Mantenimiento h) Departamento de Seguridad.

Cada división es encabezada por un líder. (Foster, D. 1994). Esta misma estructura sería tomada en cuenta para implementar un programa de capacitación departamental para un hotel, el cual se adaptaría al tamaño del hotel y número de empleados a capacitar.

En el Perú, es el MINCETUR (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo) el organismo encargado de proveer asistencias técnicas y capacitaciones a nivel nacional, especialmente en provincias. Se sigue un modelo estándar, un formato tipo “clase” y se les certifica por haber concluido estas asesorías. Dentro de Lima, los hoteles pertenecientes a cadenas hoteleras, siguen los estándares que estas establecen; quedando la mayoría de hoteles independientes sin ningún tipo de capacitación. La industria hotelera peruana ha crecido exponencialmente y este crecimiento ha sido acompañado de un empirismo a nivel de establecimientos de hospedaje o restaurantes especialmente en provincias, pero también en la capital. El turismo se sigue concentrando en los destinos tradicionales, dejando de lado otras comunidades que tienen mucho que ofrecer y que están ávidas por recibir turistas; según señaló el estudio realizado por la consultora Hospitality & Tourism Consultants (HT Consultants) en el año 2013.

El Reglamento de Establecimientos de Hospedaje publicado por MINCETUR en el año 2015, y que actualmente está siendo revisado, contempla 4 tipos de establecimientos de hospedajes en el Perú: Hoteles, Apart Hoteles, Hostales y Albergues, los cuales pueden ser edificados en ciudades o zonas rurales. Sin embargo, según el Manual de Buenas Prácticas de Gestión de Servicios para Alojamientos en Zonas Rurales, también se contempla una definición para el alojamiento rural. Este es definido como un servicio turístico brindado generalmente por pobladores locales y en nuestro país cuenta con diferencias significativas, por la ubicación geográfica y pertenencia cultural donde se desarrolla, por los elementos arquitectónicos que lo distinguen, la capacidad de su oferta en número y variedad de elementos que componen el servicio, así como en la naturaleza de su origen siendo en muchos casos las propias casas de los pobladores rurales acondicionadas para este fin permitiendo que la familia sea la anfitriona y transmita al visitante un ambiente bucólico y muy familiar que muchos viajeros aprecian.

En el Manual de Buenas Prácticas de Gestión de Servicios para Alojamientos en Zonas Rurales se cita una serie de elementos a tomar en cuenta para la gestión de este tipo de alojamiento; haciendo hincapié en la limpieza, el diseño y el servicio ofrecido al turista.

Es en este sector de comunidades campesinas donde la información sobre capacitaciones para que laboren en hoteles es deficiente. Por un lado, los hoteles buscan trabajar con las comunidades campesinas en negocios inclusivos, como lo hace la cadena hotelera Inkaterra, quien a través de su vocero y fundador, José Koechlin, manifiesta que es una empresa que se involucra con las comunidades en las cuales se desarrollan sus proyectos, estableciendo relaciones con los habitantes y protegiendo la flora y fauna. También existen proyectos como el de la empresa Mountain Lodges of Perú, que desde el 2014 según información publicada en su página web, viene incorporando

comunidades campesinas en su operación hotelera; pero no hay mayor información sobre la metodología utilizada.

Si tomamos en cuenta que a finales de diciembre del 2016 la base de datos del SICCAM (Sistema de Información sobre Comunidades Campesinas del Perú) tiene registradas 7,267 comunidades campesinas que basan sus actividades económicas en la agricultura y ganadería en un alrededor de trece millones de hectáreas, y donde además se desarrolla el Turismo Rural Comunitario; entenderemos que el campo de acción es grande, registrándose más de 70 emprendimientos de Turismo Rural Comunitario (TRC) distribuidos en 16 regiones.

Cabe resaltar que el área de capacitación rural en el Perú ha sido poco documentada, y a lo largo de los años los gobiernos han ensombrecido este rubro con políticas asistencialistas que resultan en la poca sostenibilidad de los proyectos en el tiempo. En el año 2014, la investigación sobre el Sistema de Asistencia Técnica y Capacitación Rural en Perú y Perspectivas para la Integración de Talentos Rurales publicado por la Fundación FORD, reconoce esta problemática y evalúa una serie de proyectos, especialmente en la sierra sur del Perú donde no se incorpora metodología de transmisión de información “campesino a campesino” en las políticas estatales. Esta metodología reconoce la habilidad del campesino de aprender y enseñar en su comunidad a través del ejemplo.

El mayor aporte a la facilitación rural en Latinoamérica, viene de la mano de Paulo Freire, quien establece el “diálogo de saberes”, como un proceso participativo donde se reconoce que las comunidades indígenas poseen saberes dignos de considerar. Por ende, intentar enseñar, sin antes aprender de ellos, o escuchar su perspectiva, es contraproducente. Esto nos lleva a una estrategia de intervención en comunidades campesinas, definida como la actuación de personas e instituciones en el interior de familias y/o comunidades a las que no pertenecen, con la finalidad de apoyarlas en la satisfacción de sus necesidades y realización de sus posibilidades. Para que tal actuación sea eficaz es de suma importancia que se adecúe a las iniciativas y proyectos de la propia población, que en última instancia es protagonista de su destino (Prins, K. 1996).

Para complementar estos hallazgos sobre las capacitaciones a comunidades campesinas, se encuentra la corriente llamada Acción Participativa, fundada por el sociólogo colombiano Orlando Fals Borda, donde destaca lo siguiente: el papel de las comunidades en la investigación y análisis de su propia realidad y el nuevo papel del investigador, que ya no es más el académico que descubre la verdad, sino un sujeto más en el proceso comunitario de investigación y transformación de la realidad. Ya no se observaba desde afuera (outsider), sino desde dentro de la propia comunidad (insider), tratando de ver el mundo con sus ojos.

Según el Manual del Facilitador Rural publicado en el año 2011, hay 3 situaciones que se deben tomar en cuenta para capacitar a comunidades campesinas: en primer lugar uno debe enfocarse en los procesos y no en los

resultados. En segundo lugar se debe empoderar a las comunidades promoviendo la toma de decisiones por parte de la comunidad y en tercer lugar se debe generar el debate entre grupos de campesinos, donde surjan lluvias de ideas y todos sean partícipes del cambio.

Finalmente, es en campo donde las teorías se ponen en práctica, y es así que a este marco teórico se agrega la metodología de intervención en comunidades rurales desarrollada y practicada por Vivencial Consultores en sus más de 15 años de experiencia en este ámbito.

Para poder intervenir a una comunidad, se realiza un análisis general e identificación de la estructura comunal llamada Fase de Intervención Inicial, la cual comprende los 5 pasos a continuación:

- Análisis de información disponible sobre la estructura social, política, económica, entre otras, en base a fuentes secundarias (proyectos, estudios, libros, memorias, etc).
- Análisis de la estructura social la cual se realiza tanto a través de fuentes secundarias como primarias, estas últimas se realizarán en la etapa de involucramiento con la Comunidad. El análisis de la estructura social se basa en los hechos que hacen que la Comunidad tenga ciertos tipos de comportamiento y se da a nivel de:
 - Valores Culturales: Que son los patrones que orientan su comportamiento.
 - Normas: Que diseñan su conducta social y que tienen una existencia situacional.
 - Símbolos: Que son las señales con un significado específico y único para los miembros de la Comunidad.
 - Creencias: que son las representaciones sociales que comparte la Comunidad y que definen su visión del mundo
 - Conocimiento: que se refiere a un conjunto de saberes que para cada comunidad son ciertos, fiables y muchas veces sagrados
- Estudio de la cosmovisión andina comunal analizando la creencia ancestral que se encuentra interiorizado en la memoria colectiva de los campesinos y que tiene como base la creencia que la naturaleza, el hombre y la pachamama son un ser vivo y que se encuentran unidos en una relación perpetua. Cada comunidad campesina cuenta con una cosmovisión comunal pero que tienen la misma esencia y principios.
- Identificación de actores dentro de la comunidad que son aquellas personas que tienen una influencia importante, ya sea positiva o negativa, dentro de una comunidad y pueden lograr que una situación se manifieste de determinada manera. El actor social opera siempre con orientaciones, motivos, expectativas, fines, representaciones, valores, dentro de una situación determinada (Ibáñez y Brie, 2001). Se debe realizar el análisis de actores categorizándolos en:
 - Niveles de Poder: Alto, medio bajo

- Relaciones predominantes: a favor, indiferente en contra.
- Involucramiento y entendimiento de la estructura social, identificación de visión y propósito de vida: para lograr una intervención efectiva dentro de una comunidad es indispensable conocer el propósito de vida, metas, visión de dicha comunidad, sin embargo en la mayoría de proyectos de desarrollo que se ejecutan con comunidades campesinas, se cometen algunos errores frecuentes como por ejemplo: Pretender “solucionar los problemas que afrontan las comunidades” proponiendo proyectos de acuerdo a lo que consideran “líneas de acción indispensables” para el desarrollo de la comunidad, imponiendo dichos proyectos sin haberlos realizado desde una perspectiva de interculturalidad, entendiendo que los campesinos cuentan con sus propios proyectos de desarrollo.

Si combinamos las investigaciones, corrientes, estudios y análisis revisados sobre las capacitaciones a comunidades rurales se vuelve indispensable entender que los campesinos tienen sus propios proyectos internos de desarrollo que están internalizados en su cultura y su memoria colectiva y que esta última tiene su base en la cultura ancestral, en su cosmovisión y su mitología por ende el plan de capacitación a estas comunidades debe comprender una fase inicial que analice y sensibilice a la comunidad con el proyecto hotelero, para que este negocio sea sostenible en el tiempo.

Capítulo 4: Desarrollo Del Proyecto

A lo largo de los últimos 7 años de experiencia en zonas rurales, se ha comprobado que muchos proyectos carecen de viabilidad en el tiempo pues la comunidad o bien no ha sido incorporada en el proyecto, o simplemente se les capacitó para que trabajaran sin la debida sensibilización y adaptación a su cosmovisión. Es así que tomando como base el marco teórico y en respuesta al problema planteado, se desarrolla un programa de fortalecimiento de capacidades modelo para un hospedaje rural. En este contexto, citaremos el caso del Hotel Ayarpongo, perteneciente a la comunidad campesina de Pachangara, implementado por la empresa minera “Los Quenuales”, ubicado en Churín.

La empresa minera Los Quenuales, construye este hotel para la comunidad campesina de Pachangara, con la finalidad de que ellos lo administren. Dada la nula experiencia tanto de la comunidad, como de la minera en este rubro; antes realizar alguna otra inversión; decide contratar los servicios de Vivencial Consultores para la investigación, diagnóstico, propuesta de implementación y finalmente gestión del hotel. Cabe resaltar que las instalaciones se encontraban vacías; es decir, no contaban con ningún mobiliario o menaje, solo la edificación que ya proporcionaba una idea clara de diferenciación con respecto a la oferta hotelera de la zona de Churín. Además, era requisito indispensable, que al menos el 70% de los trabajadores del hotel fueran miembros de la comunidad de Pachangara.

A través del Estudio de Mercado y Plan de Marketing realizados; se decidió optar por un hospedaje campestre que ponga en valor la cultura de la comunidad de Pachangara y se dirija a un público adulto, especialmente Limeño de clase B.

Con esta información, la Bachiller fue responsable de diagnosticar la situación del recurso humano rural, además de implementar un Plan de Fortalecimiento de Capacidades.

Para poder desarrollar talleres de capacitación hotelera dirigidos al recurso humano rural; poniendo en práctica la experiencia profesional adquirida; es necesario citar 2 componentes básicos: el primero es la experiencia en la industria de la hospitalidad donde resalta el enfoque en calidad de servicio, el segundo es la experiencia obtenida a través del coaching basado en fortalezas y ambos componentes se enlazan con el método de desarrollo rural sostenible aprendido en Vivencial Consultores y descrito en el Marco Teórico.

4.1 Experiencia en la Industria de la Hospitalidad

Una de las frases más escuchadas en la Carrera de Administración Hotelera, era: “para ser un buen Gerente de Hotel, debes tener experiencia en todas las áreas, inclusive en limpieza”. Esto no pasó desapercibido y fue tomado como referencia para experimentar el trabajo en varios puestos dentro de hoteles, restaurantes y cruceros.

A continuación, se enfocará la experiencia profesional adquirida en 2 empresas que fueron las bases para edificar la trayectoria obtenida hasta el momento. Por un lado la experiencia de 3 años en la cadena de hoteles Ritz-Carlton, en las áreas de Recepción, Finanzas y Spa; y por otro lado la experiencia en la empresa Iberocruceros durante 2 contratos (desde Mayo 2008 hasta Diciembre 2009).

Ritz-Carlton es una marca de hoteles de lujo y resorts con 70 propiedades ubicadas en muchas de las grandes ciudades de 23 países de todo el mundo. La experiencia fue adquirida en 2 propiedades específicamente: El hotel Ritz Carlton Tysons Corner en el área metropolitana de Washington D.C. con 398 habitaciones y suites. Su distinción más importante es su servicio de spa completo con piscina temperada, hidromasaje, sauna y salas de vapor; y El Ritz-Carlton New York, Central Park con 259 habitaciones, incluyendo 47 suites. Su ubicación ideal y altísimos estándares de calidad de servicio lo colocan como uno de los tres hoteles “Flag-Ship” de la compañía.

Ibero Cruceros es una compañía de cruceros española que pertenece al grupo de Costa Cruceros Carnival y cuenta con naves que albergan desde 1,500 hasta 3,000 pasajeros. Los dos valores más importantes que aprecian los pasajeros que viajan con esta naviera son el sabor español y la calidad del servicio. La experiencia fue adquirida en el crucero de nombre “Celebration”.

El sueño gestado en la Carrera de Administración Hotelera, sobre trabajar para la cadena de hoteles de lujo Ritz-Carlton se hizo realidad en el año 2004; cuando el Ritz-Carlton Central Park generó una oportunidad de trabajo como Recepcionista. La cultura organizacional y el grado de integración que el recurso humano debe tener con la empresa, son excepcionales. Esto se genera desde los 6 pasos de filtro que tienen antes de la contratación y luego la semana entera de introducción a la cultura organizacional de la compañía, donde explican la esencia de ser parte de la familia Ritz Carlton. Una vez que esa semana culmina y el nuevo recurso se sumerge en la capacitación del puesto de trabajo en sí, surgen los rituales del día a día: al comienzo de cada turno, donde el jefe o supervisor realiza el “line-up”, se brinda una actualización sobre lo que ocurre en el hotel ese día, creando un hábito de reunión y reforzamiento de los estándares de oro que servirían como respuesta cada que surja una duda sobre cómo proceder ante una “oportunidad” con un huésped. Para la compañía no existían los problemas, sino las oportunidades donde se reconfirmaría el grado de compromiso con los huéspedes que debe tener cada empleado. El empoderamiento que se otorgaba a cada empleado del hotel para resolver cualquier situación con un huésped tenía un límite de US\$2,000, por lo que en alguna oportunidad durante el turno nocturno de Recepción se tuvo que contratar un helicóptero que recogiera al pasajero desde el hotel y lo llevara hacia el Ritz-Carlton Battery Park ubicado al sur de la ciudad; ya que la operadora había olvidado la llamada para despertar del pasajero y se sabía que tenía una reunión sumamente importante, a la que con la congestión vehicular de la ciudad no iba a poder llegar sin un helicóptero. Sumado a esta decisión, se le empaco el desayuno para que también pudiera llevarlo. Ejemplos como este, a pesar de su originalidad, eran leídos constantemente en los “line-ups” de cada turno para que

todos los empleados entendieran el grado de empoderamiento que la compañía otorgaba para enfrentar una oportunidad con un huésped. Los turnos en la recepción eran siempre liderados por un Jefe de turno y un supervisor que no solamente anticipaban las necesidades de los huéspedes; sino que recordaban una frase constantemente: “sonríe que estas en escena”. Pronto la Recepción en horario nocturno se transformó en la prueba de fuego y mejor experiencia ya que muchas veces las soluciones debían de tomarse unilateralmente y el criterio debía ser ejercido al máximo a través del empoderamiento. Las diferentes áreas del hotel dependían de la sola llamada de la Recepción; lo cual también era una gran responsabilidad. Las carpetas creadas para cada huésped con toda la información que se iba obteniendo en cada visita, incluyendo información personal; era atesorada en el sistema y expuesta cada que el huésped ingresaba al hotel; pues se buscaba que aunque el personal cambiara, el huésped siempre sea saludado por su nombre y reconocido por todos.

La constante demanda del hotel por celebridades, empresarios y regentes de diversas partes del mundo exponía al personal a un empoderamiento constante que involucraba gran criterio y asertividad. La premisa no era satisfacer las necesidades de los huéspedes, sino también ir más allá. Fue bajo esta premisa que en el año 2005 se obtuvo el premio a mejor empleado del año por ejemplificar el grado de satisfacción al cliente que la compañía buscaba brindar. Gracias a este premio; el cual venía acompañado de un viaje y la experiencia en más de 3 hoteles de lujo de la cadena; se pudo comprender a profundidad lo que un huésped Ritz-Carlton siente; lo cual va más allá de los lujos, estandarización del servicio o calidad de las instalaciones; sino una constante relajación y pertenencia, pues el huésped es tratado como si estuviera en casa.

En el departamento de Finanzas toda la experiencia operacional fue de gran ayuda para instalar sistemas de arqueos de caja, elaborar presupuestos, revisar propuestas de proveedores y finalmente dirigir el área de atención al cliente donde llegaban los reclamos por facturación. Por medio de la recepción de estos reclamos se generó data para llevarla a las jefaturas de los departamentos; especialmente a Servicio a la Habitación y MiniBar, para que modificaran procesos y se minimizaran los reclamos.

Finalmente el ascenso a la Jefatura del Spa en el Ritz-Carlton Tysons Corner se presentó como una gran prueba para poner en práctica todo lo estudiado en la universidad y aprendido en los departamentos anteriores. Los desafíos eran grandes, pues se buscaba incrementar la rentabilidad del departamento, ganar clientes externos y mejorar la puntuación en las encuestas. El spa contaba con 14 habitaciones para tratamientos, piscina, gimnasio y 2 boutiques; además de contar con 55 empleados.

En este espacio fue posible aprender no solamente sobre programas de capacitación para generar integración y sinergia en el personal; sino también se pusieron en práctica conocimientos adquiridos en finanzas sobre el presupuesto departamental, el manejo de planilla, la selección de proveedores y el costeo de cada nuevo servicio incorporado al menú del Spa.

El entrenamiento cruzado sirvió para poder recortar el presupuesto de horas extras que en ese momento se estaba saliendo de control; además de proveer una herramienta muy beneficiosa para contrarrestar faltas y ausencias de personal.

Una vez instaurados los cambios de base y reducido los costos; se procedió a la campaña de marketing, donde se desarrolló un programa de membresía del gimnasio para clientes externos, se participó de paquetes de fines de semana y ocasiones especiales conjuntamente con otros departamentos y los niveles de satisfacción de los huéspedes se elevaron en un 33%. Finalmente, el Spa ya podía ser visto en magazines y revistas con tratamientos de vanguardia que generaban la curiosidad del público objetivo.

Con intenciones de conocer otro rubro de negocio dentro de la industria de la hospitalidad; Iberocruceros se presentó como la opción ideal para viajar y aprender sobre la industria de los cruceros.

A diferencia de los hoteles de lujo donde el servicio es personalizado, en esta empresa la atención debía ser dirigida a 2,000 pasajeros que continuamente solicitaban información no solo sobre los puertos que visitaban, sino sobre los servicios del crucero, facturación, cambio de moneda, etc. El crucero "Celebration" presentaba un alto porcentaje de quejas que para la oficina principal en España, significaba un gran problema legal cuya consecuencia sería económica. Es así que el departamento de Recepción se veía constantemente presionado para absolver dudas y evitar la necesidad de los pasajeros por llenar las hojas de reclamación. Debido al manejo del inglés y español; además de la preparación del reporte semanal en ambos idiomas para el Capitán del crucero y oficina en Madrid; se asumió la responsabilidad de participar en las reuniones semanales de jefaturas donde se exponían los incidentes de cada semana de crucero que culminaba.

Al departamento de Recepción se le dio la responsabilidad de presentar una estrategia para contrarrestar los bajos niveles de satisfacción del cliente. Bajo esta premisa, se instauró un programa de calidad en el servicio, que consistía en talleres sobre actitud, comunicación, anticipación de necesidades y satisfacción. Estos talleres eran obligatorios para todos los departamentos. Una vez que culminaron los talleres de 3 horas por departamento; se procedió a repartir encuestas en las habitaciones para que los pasajeros pudieran llenarlas desde el ingreso al crucero, con la finalidad de anticipar cualquier eventualidad futura. El departamento de Housekeeping recogía las encuestas entre el 2do y 4to día; con lo cual Recepción tenía un día para procesarlas y accionar de la mano de los otros departamentos. Esta estrategia ayudo a reducir las hojas de reclamación que se producían cada final de crucero.

Finalmente, ante el éxito del programa de "Empleado del año" en la cadena Ritz-Carlton, se decidió poner el practica algo parecido, a través de un incentivo para el empleado de la semana en cada crucero; según las encuestas que llenaban los pasajeros. Los incentivos variaban entre una merienda en el restaurante, un cocktail en el bar, acomodar horarios para poder conocer algún lugar turístico en especial, etc.

Es de esta manera que uniendo los conocimientos adquiridos en la Carrera de Administración Hotelera y pudiéndolos poner en práctica adaptándolos a cada realidad organizacional, se desarrolló una idea clara de la importancia de aprender haciendo: los cursos de operativos de Técnicas Hoteleras, Housekeeping, Recepción y Reservas que fueron acompañados de visitas a diferentes hoteles del entorno brindaron una base sólida para después poder ingresar en esas áreas laboralmente; los cursos de gestión como Contabilidad, Estadística, Finanzas, Costos de Alimentos y Bebidas, Operaciones y Cultura Organizacional fueron aplicados en los distintos puestos de supervisión y administración a lo largo de la experiencia laboral.

4.2 Coaching basado en fortalezas

Para la industria de la hospitalidad, donde los estándares de calidad en atención al cliente están siendo constantemente evaluados, surge un enfoque drástico sobre como potenciar las habilidades del individuo, fomentando su realización profesional y personal para la satisfacción de los clientes. Las tendencias enfocan más en el desarrollo del individuo y es así que el coaching surge como práctica profesional solicitada por personas, empresas e instituciones que buscan alcanzar logros significativos en su vida personal y/o profesional. El coaching está focalizado en “ayudar a aprender”, que es un proceso diferente al enseñar. Dentro de las diversas ramas del coaching, en este proyecto pondremos en práctica el coaching basado en fortalezas donde las fortalezas son la combinación única de los talentos, el conocimiento y las habilidades que cada persona posee. Las personas utilizan estos rasgos y capacidades innatas en su vida diaria para completar su trabajo, relacionarse con los demás y alcanzar sus objetivos. Pero la mayoría de las personas no saben cuáles son sus fortalezas o no tienen la oportunidad de utilizarlas para su ventaja.

En este contexto, el coaching se torna un aliado para procesos de selección, capacitación y evaluación de personal; pudiendo adaptar métodos utilizados en sesiones individuales, a sesiones grupales y viceversa.

Entre los principales métodos adaptados a la capacitación del recurso humano rural, se encuentran:

- ICU: “Te veo” técnica de reconocimiento de cualidades positivas en el individuo que lo ayuden a llegar al resultado deseado
- Retroalimentación positiva futura: se toman acciones del día a día para visionarlas y desarrollar un potencial
- Empoderamiento: proceso en el que se les inculca el poder e independencia para la toma de decisiones
- Métodos de aprendizaje cognitivo: juego de roles
- Procesos de control y revisión de metas individuales y grupales
- Sesiones de sueños

La adaptación de estos métodos a cada público objetivo y cada fase del programa de inserción del recurso humano al emprendimiento turístico, es la clave para el desarrollo del programa de capacitación y evaluación. Por ejemplo,

la sesión de sueños, es aplicada cuando el individuo no tiene las metas claras sobre lo que desea trabajar en la sesión de coaching; esto se aplica de una manera lúdica durante el proceso de reclutamiento y selección, donde al carecer de experiencia laboral previa y antecedentes que nos arrojen pronósticos o recomendaciones, buscamos determinar criterio y propósitos de vida que ayuden a identificar el potencial del individuo a través de como concibe su vida soñada.

4.3 Objetivos del Proyecto:

Objetivo General:

Desarrollar capacidades laborales hoteleras en el recurso humano rural sin experiencia laboral previa.

Objetivos específico N°1:

Diagnosticar las capacidades de servicio y criterio existentes en este recurso humano rural.

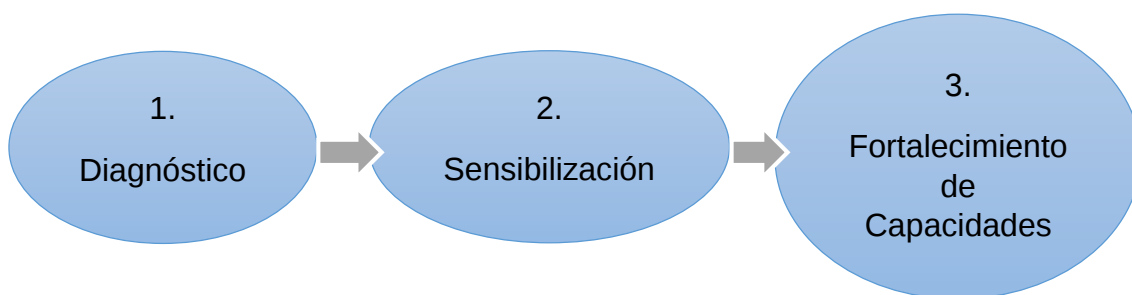
Objetivos específico N°2:

Sensibilizar al recurso humano rural con respecto a la implementación del proyecto hotelero y el potencial en su desarrollo profesional.

Objetivos específico N°3:

Fortalecer las capacidades laborales de los individuos de zonas rurales logrando su integración al funcionamiento del proyecto hotelero.

El programa de capacitación, se divide en 3 fases:



1. Diagnóstico de expectativas sobre el proyecto hotelero y evaluación del criterio de servicio de la comunidad rural.
2. Sensibilización del recurso humano rural con respecto a la implementación del proyecto hotelero y las repercusiones que este tendrá en su desarrollo profesional.
3. Fortalecimiento de las capacidades laborales del recurso humano rural logrando su integración al funcionamiento del proyecto hotelero a través del Plan de Fortalecimiento de Capacidades.

Estos tres componentes plantean una serie de metodologías y talleres participativos desarrollados más adelante, que permiten crear una relación a largo plazo de confianza entre la comunidad, la entidad pública o privada y el capacitador; generando un proceso de cambio social, crecimiento sostenible y progreso permanente de la comunidad, a nivel individual y colectivo, a través del empoderamiento de las capacidades empresariales orientadas a la consolidación de los servicios turísticos que el proyecto hotelero plantea.

4.4 Metodología a utilizar para las 3 fases:

- Metodología participativa: Orientada a la participación y la acción basada en la vida real, aplicando aprendizaje sobre experiencias. La capacitación busca alcanzar un objetivo de aprendizaje establecido, garantizando la aplicación de lo aprendido en un modelo sencillo, replicable, práctico y que asegure resultados.
- Metodología Vivencial: Orientada al desarrollo de capacidades prácticas. Se iniciará estimulando el interés de los participantes y los temas propuestos a través de situaciones reales que se han presentado en este tipo de iniciativas, lo que permitirá evaluar las expectativas e intereses del grupo.
- Metodología de concientización: Afianzando la identidad cultural de los participantes como base fundamental para el desarrollo sostenible, generando una responsabilidad directa que deberán asumir como comunidad para la optimización de procesos y el logro de resultados favorables para el crecimiento del proyecto.
- Metodología de transferencia de Información: Metodología de transferencia de información, conocimiento, y experiencias en el rubro a través de manuales, cuadernos de trabajo, guías y demás elementos que ayudan a aplicar lo aprendido.

Esta metodología fue aplicada en el programa de capacitación y en los 2 talleres a continuación:

4.5 Fase 1: Taller participativo de diagnóstico y evaluación de expectativas sobre el proyecto de implementación del hotel en el Fundo “El Hortelano”.

Este taller se realizó tomando en cuenta los siguientes pasos:

- Formación de grupos en base a la técnica de puntos pegantes:
 - A cada participante se le pegó un punto pegante en la frente o en la espalda. Se usaron tantos colores como grupos se formaron. Sin hablar y sin mirar el color de su punto los participantes deben encontrarse con los de su mismo color.
- Recolección de la información a través técnica Phillips 10-10:
 - Este método facilitó la participación de todos los miembros de un grupo numeroso. Se dividió el grupo grande en sub grupos de entre 6 y 10 personas, de acuerdo al número total de participantes del

taller. Cada sub grupo discutió el tema planteado por el moderador durante 10 minutos; después un representante de cada grupo expuso las conclusiones a las que llegaron y el moderador las anotó en el papelógrafo en el que se trabajó. Una vez conocidas todas las aportaciones se debatió sobre ellas hasta llegar a un consenso general o al menos de una mayoría.

- Preguntas planteadas en la sesión para ser desarrollado en cada grupo:

¿Cómo ves a tu hotel de acá a cinco años?
 ¿Como ves a tu comunidad involucrada en las operaciones del hotel?
 ¿Cómo la comunidad puede aportar en el proceso de implementación del hotel?
 ¿Es importante la satisfacción del cliente? Dame un ejemplo
 ¿Cómo satisfacerías al cliente si trabajaras en el hotel?

- Cierre de sesión:

Para finalizar la sesión todos los participantes firmaron el compromiso de cumplir cada uno de los valores para un trabajo en armonía y favorable para todos los actores involucrados. Al cierre de la sesión se presentaron las conclusiones del taller y se informaron las actividades programadas en las siguientes semanas.

Temas y Logros del Primer Taller
 Detalle del taller en Anexo 1.

Primer Taller: Taller participativo de diagnóstico y evaluación de expectativas sobre el proyecto de implementación del hotel en el Fundo “El Hortelano”. Facilitadores: Solangel Santiago y Mabel Solórzano
TEMARIO: • Presentación del proyecto: Objetivo, fases del proyecto, componentes de cada fase del proyecto, resultados de cada fase del proyecto. • Evaluación de conocimientos, capacidades de servicio, criterio e intereses sobre proyecto hotelero en el Fundo “El Hortelano”.
LOGROS: • Los participantes conocen las fases y proceso de implementación del proyecto hotelero. • Los participantes se sintieron motivados y cómodos al expresar sus expectativas, opiniones e intereses en el Proyecto Hotelero. • Conocer las expectativas, intereses y opiniones de los participantes que asistieron de la comunidad de Pachangara sobre el proyecto hotelero para incorporarlos en el proceso de implementación del hotel. • Los participantes conocen y se siente identificados con los valores de trabajo que desarrolla Vivencial Consultores en los proyectos en comunidades rurales.

PREGUNTAS:

Evaluación de conocimientos, expectativas e intereses sobre proyecto hotelero en el Fundo “El Hortelano”:

Las expectativas se midieron a través del desarrollo de 5 preguntas básicas, las cuales fueron trabajadas por los participantes divididos en 5 grupos de trabajo:

- 1) ¿Cómo ves a tu hotel de acá a cinco años?
- 2) ¿Como ves a tu comunidad involucrada en las operaciones del hotel?
- 3) ¿Cómo la comunidad puede aportar en el proceso de implementación del hotel?
- 4) ¿Es importante la satisfacción del cliente? Dame un ejemplo
- 5) ¿Cómo satisfacerías al cliente si trabajaras en el hotel?

1. ¿Cómo ves a tu hotel de acá a cinco años?

De acuerdo a las respuestas brindadas por los participantes, su visión a futuro del hotel es clara y precisa y se orienta a que éste sea reconocido como el mejor alojamiento de la zona, tanto a nivel nacional como internacional, así mismo, desean que el hotel brinde servicios diversificados y de alta calidad.

Entre las respuestas más recurrentes tenemos:

- “Queremos ver el mejor hotel de la zona visto internacionalmente”
- “Hotel implementado con piscina, loza deportiva, bungalows, guías turísticos, movilidad”
- “Un hotel famoso y reconocido”
- “Un hotel atractivo al turista y para el mundo”

2. ¿Como ves a tu comunidad involucrada en las operaciones del hotel?

Los asistentes coinciden en que desean participar activamente en las operaciones de cada área del hotel y están dispuestos a capacitarse para ello, así mismo mencionan que desean que se logre un trabajo en equipo con la empresa encargada de la administración del hotel.

Entre las respuestas más recurrentes tenemos:

- “Necesitamos ser capacitados para dar una buena recepción e imagen a los turistas”.
- “Trabajando juntos toda la comunidad para que el hotel siga creciendo”.
- “Trabajando mutuamente entre la Comunidad y Vivencial Tours”.

3. ¿Cómo la comunidad puede aportar en el proceso de implementación del hotel?

Ante esta pregunta, los participantes indicaron que su mayor apoyo se centraría en mantenimiento de áreas verdes, venta de artesanías, mejora, mantenimiento y limpieza en los alrededores del hotel y vías de acceso, proveer de insumos alimenticios para el funcionamiento del hotel, así mismo manifestaron su interés en implementar proyectos que permitan mostrar al

turista su patrimonio tangible (flora, fauna) e intangible (cultura, costumbres, tradiciones, etc.)

Entre las respuestas más recurrentes tenemos:

- “Como comunidad podemos aportar en cuanto a áreas verdes, realizando faenas comunales y limpiezas en el contorno del hotel”
- “Aportar con productos de artesanía y otros”
- “Hacer la pista de entrada de Ayarpongo hasta el hotel”
- “Implementación de la piscigranja”
- “Comidas típicas de la Comunidad: cuy, pachamanca, etc.”
- “Hacer un parque zoológico”.
- “Implementación de fauna y flora”.

4. *¿Es importante la satisfacción del cliente? Dame un ejemplo*

Según lo respondido, los participantes mostraron una idea clara de que satisfacción significaba que los clientes debían estar contentos y no deberían generarse quejas en la atención; pero tenían muchas dudas cuando se le pidió un ejemplo; es por eso que se buscó que ejemplificaran con acontecimientos del día a día: como la venta de sus cosechas en donde ellos sabían que el cliente estaba satisfecho porque se va contento y vuelve a comprarles.

Entre las principales respuestas se encuentran:

- “que se vaya feliz”
- “que sonría”
- “que nos vuelva a comprar”
- “que le recomiende a otros y que nos compren más”

5. *¿Cómo podrías satisfacer al cliente si trabajaras en el hotel?*

Ante esta interrogante, los participantes dudaron mucho en responder, pues no comprendían como es el trabajo en un hotel o las interacciones que podrían tener con los pasajeros; es por ello que se les mencionaron ejemplos en la recepción y en el restaurante para obtener su respuesta; la cual siempre plasmaba la necesidad de ayudar al cliente en todo para que se vaya satisfecho.

Las respuestas más frecuentes fueron:

- “ayudarlo en todo”
- “indicarle lo que necesite saber”
- “le cambio el plato si el que le di estaba mal”
- “busco una solución para que se pueda quedar en el hotel cómodo”
- “que se le vea contento”

En la última etapa del taller se desarrollaron valores de trabajo que Vivencial Consultores incorpora en el desarrollo y la implementación de los proyectos con comunidades que son: solidaridad, trabajo en equipo, confianza, comunicación, honestidad, entusiasmo y responsabilidad. Los participantes coincidieron y se sintieron identificados con los valores presentados y se comprometieron a cumplirlos durante la implementación y gestión del proyecto

hotelero, a través de la firma de cada uno de los participantes en un papelógrafo donde figuraban todos los valores explicados en el taller.
OBSERVACIONES GENERALES: • La capacitación tuvo un retraso significativo debido a la impuntualidad de los participantes, sin embargo todos se comprometieron con la asistencia puntual para los talleres posteriores. • Sobre la asistencia a los talleres es importante destacar que el 44% de los participantes fueron mujeres, lo cual es significativo, porque en el sector de turismo es fundamental consolidar el rol de la mujer en las diversas actividades del hotel y fortalecer sus capacidades para que sean lideresas en la gestión operativa del hotel.
CONCLUSIONES: • Los participantes se mostraron entusiastas y motivados con el inicio de las actividades de implementación y gestión del Proyecto Hotelero. • Los participantes entendieron y se comprometieron con tener una participación y trabajo activo y responsable durante el desarrollo de las actividades de la implementación del Proyecto Hotelero. • La comunidad tiene una idea clara de cómo se ve un huésped satisfecho y que ellos deben hacer lo que está a su alcance para llegar a este objetivo • Los conocimientos sobre el trabajo en un hotel y sus diferentes áreas es nulo. • Los participantes más extrovertidos mostraron tener criterio al optar por soluciones para satisfacer a los huéspedes del hotel. Este personal fue en su mayoría masculino. • Durante la capacitación se incidió en la importancia de la participación activa tanto de hombres como mujeres en forma equitativa, como un factor imprescindible para el éxito en la implementación y gestión del Proyecto Hotelero. • Los participantes se comprometieron a cumplir con los valores de trabajo que Vivencial Tours presentó en la capacitación.

4.6 Fase 2: Sensibilización del recurso humano rural con respecto a la implementación del proyecto hotelero y las repercusiones que este tendrá en su desarrollo profesional

Descripción de taller:

- Técnica de recopilación de información, análisis y profundización: Lluvia de ideas

Técnica que permitió abordar temas de forma creativa y dinámica, facilitando la integración y participación de todo el grupo, creando un ambiente agradable y distendido.

La lluvia de ideas, permitió la generación espontánea y libre de ideas sin generar debate o discusión grupal, el facilitador lanzó un tema para luego pasar a anotar todas las opiniones en un papelógrafo visible para todos, lo que nos permitió

medir el alcance del conocimiento de cada participante respecto al tema tratado, para luego dar paso al análisis, debate e inicio de la presentación y desarrollo de los temas a tratar.

Las preguntas que se utilizaron en la lluvia de ideas son las siguientes:

- ¿Qué beneficios crees que ofrece la actividad turística a Churín?
- ¿Cuáles crees que son las responsabilidades que un grupo de personas dedicadas a la actividad turística deben tener?
- ¿Cuáles crees que son beneficios que tendrá tu comunidad con el proyecto hotelero?

- Técnica: Visualización de casos prácticos y desarrollo de teoría específica
Se presentaron videos orientados a la visualización de actividades relacionadas a cada área con la que cuenta un hotel, para luego pasar a transmitir información teórica y práctica sobre las mismas.

- Técnica: Trabajo en grupos de interés
Esta técnica facilitó la creación de grupos de interés en temas específicos, permitiendo a los participantes integrarse al grupo de trabajo con el que tenga mayor afinidad, compartiendo habilidades y competencias similares, generando a la vez tareas específicas creativas, funcionales y de mayor profundidad para cada área de trabajo, lo que dio como resultado la identificación de los grupos de trabajo y grupos de posibles proveedores para el proyecto.

Los grupos de interés se dividieron de la siguiente manera:

Tema 1: Áreas del hotel	Tema 2: Proveedores de productos y/o servicios
• Administración • Reservas y recepción • Housekeeping • Alimentos y bebidas • Mantenimiento • Seguridad	• Artesanía • Insumos para preparación de alimentos • Transporte de pasajeros • Mantenimiento de áreas verdes • Servicios de programas y/o paquetes turísticos

- Cierre de sesión:
Se presentaron las conclusiones del taller y se informaron las actividades programadas en las siguientes semanas.

- Evaluación final de la sesión
La evaluación final del taller que los participantes realizaron del taller se llevó a cabo en base a tres aspectos que los participantes eligieron individualmente:

		Sugerencias
Me gusto el taller	No me gustó el taller	

Cada participante debía colocar el “sticker” de su nombre en el área de “Me Gusto el taller” o “No me gusto el taller” según la satisfacción, comodidad y aprendizaje que adquirieron durante el desarrollo del taller; así mismo, muchos tuvieron la libertad de colocar sugerencias para posteriores talleres. Al final el papelógrafo se mostró al grupo para que quede una evaluación visible para todo el auditorio.

Temas y Logros del Segundo Taller:
Detalle del taller en Anexo 2.

Segundo Taller: Sensibilización del recurso humano rural con respecto a la implementación del proyecto hotelero y las repercusiones que este tendrá en su desarrollo profesional Facilitadores: Solangel Santiago y Mabel Solórzano
TEMARIO: • Beneficios y responsabilidades de la actividad turística • Conceptos básicos de hotelería según las tendencias del mercado turístico actual • Determinación y funcionamiento de cada área del hotel • Dinámica Final-Formación de grupos de trabajo
LOGROS: • Los participantes conocen los conceptos básicos de la actividad turística y hotelería, reconociendo los beneficios y las responsabilidades de trabajar en el sector. • Los participantes identifican y conocen el funcionamiento de las principales áreas de un hotel. • Los participantes reconocen algunas habilidades personales y capacidades en función al perfil de personal requerido en cada área del hotel. Así mismo son conscientes de la necesidad de capacitaciones continuas para fortalecer dichas capacidades.
PREGUNTAS: 1. ¿Qué beneficios crees que ofrece la actividad turística a Churín? 2. ¿Cuáles crees que son las responsabilidades que un grupo de personas dedicadas a la actividad turística deben tener? 3. ¿Cuáles crees que son beneficios que tendrá tu comunidad con el proyecto hotelero?

1. ¿Qué beneficios crees que ofrece la actividad turística a Churín?

La mayoría de los participantes tienen un conocimiento básico sobre la actividad turística y hacen referencia principalmente a los servicios turísticos que ofrece Churín, como: hospedaje, transporte, restaurante, venta de productos de la zona. Así mismo reconocen que el desarrollo de la actividad turística en Churín genera beneficios económicos y mayor número de empleo a los pobladores de la zona a través de actividades comerciales relacionadas al sector de turismo.

2. ¿Cuáles crees que son las responsabilidades que un grupo de personas dedicadas a la actividad turística deben tener?

Los participantes reconocen de manera clara las características básicas y actitudes que las personas que trabajan en el sector turístico deben poseer, haciendo referencia principalmente a características tales como: amabilidad, responsabilidad, honradez, limpieza, puntualidad, habilidades sociales.

Introducción a la gestión hotelera y descripción de cada área del hotel:

Con el objetivo de proporcionarle a la comunidad una visión clara sobre el funcionamiento del futuro hotel rural, se le presentó las áreas de trabajo básicas de un hospedaje, su funcionamiento y responsabilidades. Las 5 áreas citadas debajo, se determinaron en base a los conocimientos aprendidos en la Carrera donde se proporcionaron cursos específicos de manejo de áreas operacionales como Recepción, Reservas, Housekeeping, además de las áreas de liderazgo; en un segundo lugar se tomó en cuenta la práctica; pues a pesar de haber laborado en hoteles de lujo donde los departamentos se subdividen y existen varias jefaturas, la experiencia hace que se pueda convertir un modelo complejo a uno más simple, cumpliendo con aquellas necesidades básicas de todo establecimiento: atención al cliente, limpieza, alimentos y bebidas, seguridad (al encontrarse un poco alejados del pueblo) y obviamente liderazgo. La tercera consideración que se tuvo para mostrarle a la comunidad estas áreas, fue el diagnóstico y previa conversación con la empresa minera contratante sobre la visión del hospedaje. Esta presentación tuvo la finalidad de proporcionarle información importante a la comunidad para que más adelante sus integrantes decidan hacia qué área de trabajo se sentían atraídos

Las áreas fueron las siguientes:

- Administración.
- Reservas y Recepción.
- Limpieza.
- Alimentos y bebidas.
- Seguridad.

Al finalizar el desarrollo de cada área, los participantes lograron reconocer sus habilidades y capacidades de acuerdo a las funciones requeridas en cada área. El desarrollo de esta dinámica, se realizó con la formación de 5 grupos de trabajo que correspondía a cada área del hotel y los participantes conformaron los grupos de acuerdo a sus preferencias. En cada grupo un facilitador profundizó acerca de las características requeridas para cada área y finalmente se logró inscribir a los potenciales colaboradores que trabajarían

en el hotel, de acuerdo a sus capacidades. Por ejemplo, el área de Housekeeping fue la más popular, pues todos sentían que tenían habilidades de limpieza; mientras que el área de Recepción tuvo menos participantes, ya que poco a poco entendían que la sonrisa, cordialidad, comunicación eficaz y actitud de servicio eran claves en esta área y su naturaleza tímida hacia que desistieran.

3. ¿Qué beneficio y oportunidades esperan obtener del hotel hacia su comunidad?

Referente a esta pregunta, las respuestas se orientan al tema de empleabilidad, capacitación técnica y generación de ingresos económicos a la Comunidad, para el desarrollo comunal en diferentes aspectos.

En su mayoría las respuestas hacen referencia a la oportunidad económica y de trabajo que les brindará el hotel, al momento que inicie sus operaciones, así mismo reconocen que requieren capacitación y entrenamiento para poder trabajar en el hotel.

Entre las respuestas más recurrentes tenemos:

- “La Comunidad espera el beneficio y oportunidad para el desarrollo del pueblo”.
- “Fuente de trabajo para los Comuneros”.
- “Mejora económica para nuestros comuneros”.
- “Capacitación para los comuneros”.

OBSERVACIONES GENERALES:

- Sobre la asistencia al taller, es importante destacar que el 71% de asistentes fueron mujeres, quedando un 29% de asistencia de varones.

CONCLUSIONES

- El número de participantes refleja la motivación de la comunidad por la implementación y funcionamiento del proyecto hotelero.
- Se ha reconocido una motivación positiva en los participantes, al tener una participación activa durante el desarrollo del taller, realizando consultas y sugerencias.
- Se observa un potencial rol de la mujer en las actividades del hotel, lo cual fortalecerá su rol dentro de su Comunidad en el mediano plazo.
- La identificación de capacidades de gestión, nos permite concluir que la comunidad cuenta con integrantes capaces de realizar tareas operativas, sin embargo, las capacidades administrativas o de gestión son limitadas, por lo cual deberán fortalecerse y consolidarse en el largo plazo.
- Se ha reconocido a potenciales colaboradores, identificando sus características y habilidades, tanto para las operaciones directas como indirectas del hotel.
- La evaluación final muestra que el 100% de los participantes quedaron satisfechos con el desarrollo del taller, así mismo presentaron sugerencias que se tomarán en cuenta para los posteriores talleres.
- Se incidió e interiorizó los conceptos sobre la tendencia actual de la hotelería, los cuales se orientan a establecer un nuevo modelo de servicio de hospedaje, basado en la participación activa de la comunidad de

Pachangara, alejado de las actividades convencionales de alojamiento, apostando de forma decidida por el conocimiento, las tradiciones y experiencias que la comunidad desee transmitir a los clientes. El hotel pasará a ser un medio para dar a conocer el entorno rural y cultural de la comunidad. En tal sentido y de acuerdo al entusiasmo mostrado por la comunidad referente a este tema, se organizarán diversas actividades recreativas y educativas para los viajeros que se hospeden en el hotel, tales como: aprender a hilar, cocinar platos típicos, cultivos tradicionales, actividades agrícolas y ganaderas, rituales andinos, entre otras.

4.7 Fase 3: Plan Fortalecimiento de Capacidades

El plan de fortalecimiento de capacidades fue diseñado en base a los hallazgos de los dos primeros talleres, correspondientes a las fases 1 y 2:

- Diagnóstico de las capacidades de servicio y criterio existentes en el recurso humano rural
- Sensibilización del recurso humano rural con respecto a la implementación del proyecto hotelero y las repercusiones que este tendrá en su desarrollo profesional

Ambos talleres arrojaron resultados sobre la motivación de la comunidad para implementar y trabajar en el proyecto hotelero, el rol potencial de la mujer como trabajadora del establecimiento, la nula experiencia en trabajos formales y especialmente relacionados a la hotelería; así como el potencial en desarrollar habilidades operativas que les permitan trabajar y contribuir a su comunidad. La comunidad percibe al hotel como suyo y desea aprender a gestionarlo en un futuro.

4.7.1 Objetivos del Plan de Fortalecimiento de Capacidades:

Objetivo General: Dotar a los trabajadores seleccionados de habilidades, capacidades y competencias, orientadas a ejecutar buenas prácticas en la prestación de servicios hoteleros correspondientes a cada puesto; potenciando sus fortalezas mediante la adquisición de conocimientos precisos y la posterior implementación de un conjunto de tareas aprendidas que tendrán como resultado la estandarización de la calidad de los servicios del hotel.

Objetivos específicos

- Transmitir a los trabajadores el funcionamiento de las diferentes áreas del hotel.
- Proporcionar conocimientos inherentes a la labor a desempeñar, de acuerdo a los manuales de cada puesto.
- Sensibilizar a los trabajadores sobre la importancia de la calidad en el servicio al cliente, independientemente de su labor dentro del hotel.
- Diseñar y poner a disposición de los trabajadores alternativas de solución inmediata a los principales problemas que se puedan presentar en sus operaciones.

- Comprometer a todos los trabajadores con los valores, visión, misión y reglamento interno del hotel.

4.7.2 Alcance

Este plan pretende tener un alcance de 16 trabajadores los cuales son piezas clave para el funcionamiento del hotel.

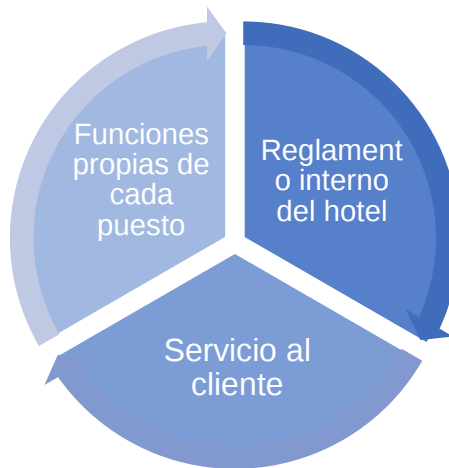
Las acciones se han programado para ser realizadas en un período de 4 semanas.

4.7.3 Metodología

Se concibió una propuesta pedagógica para ser aplicada a través de un sistema de capacitaciones colectivas e individuales. El desarrollo conceptual metodológico contempló la preparación de capacitaciones en torno a tres ejes temáticos. Estos tres ejes temáticos se determinaron bajo las siguientes consideraciones:

- Los hallazgos en los talleres de diagnóstico y sensibilización donde se identificó que la comunidad poseía nula experiencia en la industria hotelera; que su principal limitación era su timidez, además de su escasa interacción con personas fuera de su comunidad y finalmente su poca exposición al mercado laboral formal donde existen horarios, uniformes, reglas, etc.
- La experiencia con comunidades rurales y su cosmovisión; donde el silencio y la sumisión son constantes en sus interacciones.
- La experiencia en la industria de la hotelería, donde tanto cadenas hoteleras de lujo, como hospedajes rurales se diferencian en base a la actitud de servicio; así como también salen del mercado por fallas constantes que pudieron corregirse capacitando al personal.
- Los conocimientos de gestión de hoteles aprendidos en la Carrera, donde se estudiaron la importancia del reglamento hotelero, de la calidad del servicio y del aporte único que realiza cada trabajador del hotel en su puesto.
- El conocimiento de la realidad hotelera de las provincias del país y su estacionalidad; por lo que se requería que todos los empleados hicieran entrenamiento cruzado.
- Los conocimientos sobre dinámicas grupales y coaching para generar integración, confianza y comunicación.

Los tres ejes sirvieron para desarrollar los módulos de fortalecimiento de capacidades detallados en la columna derecha de los cuadros A, B y C. La explicación de cada eje se proporcionará en la sección correspondiente.



Elaboración propia

La Bachiller Solangel Santiago desarrolló e implementó el Plan de Fortalecimiento de Capacidades; facilitando y supervisando talleres.

Este plan contuvo módulos 100% prácticos y abarcaron diferentes técnicas:

- La lluvia de ideas para poder trabajar alrededor de los conceptos identificados en cada área;
- Técnicas de simulación de realidades en las áreas respectivas del hotel; ya sea el counter de Recepción, los almacenes, las habitaciones, etc. ya que la mejor manera de interiorizar lo escrito en los manuales, es llevándolo a la práctica.
- Entrenamiento cruzado para que todos los empleados conocieran el funcionamiento de todas las áreas del hotel y pudieran desempeñarse en diversas funciones si se requería
- Juego de roles: constantemente los participantes intercambiaban roles de empleado y huésped; de esta forma interiorizaban lo importante que es la satisfacción del cliente
- Manejo de conflictos: el facilitador generaba situaciones de conflicto en los diferentes departamentos del hotel para familiarizar al personal con la actitud que deberían presentar en esos momentos y las posibles soluciones.

Las capacitaciones fueron evaluadas con técnicas de socio-drama donde se busca representar teatralmente las diferentes situaciones que pueden suceder en el día a día de las operaciones del hotel. Cada trabajador adoptó un papel para luego analizar aquellos elementos de la dinámica que merezcan otro repaso y discusión.

4.7.4 Primer tema eje: Reglamento Interno del Hotel (Ver detalle en Anexo 3)

Bajo las consideraciones ya definidas en la página 36, se inició el plan de fortalecimiento de capacidades con el módulo 1, que tuvo carácter introductorio para transmitir la visión, misión, valores de la empresa y la naturaleza del producto. Para diseñar este módulo se consideraron programas de introducción

y bienvenida otorgados por otras experiencias laborales de la Bachiller; así como también información básica adquirida en la Carrera de Administración Hotelera sobre gestión de hoteles. Se decidió adaptar toda esta información para proporcionar conceptos básicos sobre cómo se definía el hotel, hacia donde iba, que reglas se debían de respetar, como estaban establecidos los horarios, como estaban distribuidas las áreas de manera física dentro del hotel, porque el concepto era la cultura de su comunidad, como se había intentado plasmar en el hotel todos aquellos hallazgos encontrados en los talleres de diagnóstico y sensibilización.

Se comenzó el día por darles la bienvenida al hotel, un tour por las instalaciones, una charla de familiarización con los estándares de calidad de servicio y comportamiento dentro de del hotel; así como también se les hizo conocer la agenda para los siguientes días de capacitación

Esta capacitación teórica y práctica se realizó con todo el personal del hotel, y abarcó los siguientes componentes temáticos:

Cuadro A: Capacitación en el Reglamento Interno del Hotel

Áreas de hotel	Temas comunes	Objetivo	No de Módulos
- Recepción - Alimentos y Bebidas - Housekeeping - Control interno	- Tour por las instalaciones - Organigrama del hotel - Horarios del establecimiento - Reglamento Interno	Familiarizar a los colaboradores con las instalaciones de cada área del hotel, fortaleciendo sus conocimientos sobre los objetivos, metas y reglamentos internos de la Empresa, para poder orientar mejor al huésped.	1

4.7.5 Segundo tema eje: Servicio al cliente

En este segundo eje se buscó profundizar en la importancia del servicio al cliente y que entendieran lo indispensable que es tener una actitud positiva para una comunicación asertiva con los clientes tanto internos como externos. Si la experiencia personal y profesional genera un convencimiento absoluto de que esta es la pieza clave del éxito o fracaso de cualquier negocio, pero sobre todo de aquellos en la industria hotelera; la limitación de que sea una comunidad rural con rasgos de timidez y sumisión, influyó significativamente para que se agotaran todos los recursos con la finalidad de que este segundo eje quede impreso en cada uno de los miembros de la comunidad. No solo era un proyecto hotelero rural, sino uno que representaba la cultura de la comunidad de Pachangara y esta se sabía era cordial y amable con sus visitantes; solo necesitaba vencer su timidez y tomar consciencia sobre este tema,

Esta capacitación teórica y práctica se realizó con todo el personal del hotel, y abarcó puntos que se impartieron, no solo en el Modulo 1, sino que se reforzaron a lo largo de los 7 Módulos como se muestra a continuación:

Cuadro B: Capacitación en Calidad de Servicio al Cliente

Áreas de hotel	Temas comunes	Objetivo	No de Módulos
- Recepción - Alimentos y Bebidas - Housekeeping - Control interno	- Concepto de calidad de servicio - Presentación personal y uniforme - Pro actividad - Solución de conflictos - Comunicación asertiva - Comunicación verbal y no verbal	Fortalecer las capacidades y competencias de los colaboradores respecto a la importancia del buen servicio al cliente, la pro actividad, la resolución de problemas y sobre todo la sonrisa, buen trato, comunicación asertiva y manejo de emociones.	7

4.7.6 Tercer tema eje: Manuales de cada Puesto de Trabajo

A lo largo de toda la experiencia hotelera de la Bachiller, se aprendió que en este rubro la práctica es tan importante como la teoría. A lo largo de los 5 años de estudios en la Carrera, muchos de los cursos de carrera eran reforzados con prácticas, visitas a hoteles, viajes y trabajo en laboratorios de Reservas, Housekeeping, Cocina y Bares, donde se ponía en práctica lo aprendido en clase. Es así que este tercer eje acompaña a los otros dos definiendo las funciones de cada puesto (teoría), de la mano de herramientas altamente prácticas donde se buscaba introducir al personal en sus funciones cotidianas, así como en situaciones hipotéticas donde tendrían que manejar el criterio y las habilidades de resolución de conflicto. Se buscó a través de estos módulos fomentar el entrenamiento cruzado y que en su mayoría los trabajadores pudieran beneficiarse de más de una capacitación; pues lo ideal era contar con un equipo multifuncional que pueda satisfacer las necesidades del cliente ante cualquier ausencia, eventualidad o simple estacionalidad del hotel. Estos módulos requirieron de la implementación de cada área, por ejemplo, la Recepción debía contar con útiles de oficina, cuadernos de ocurrencias y reservas, etc., así como también el departamento de Housekeeping debía contar con los insumos de limpieza, los blancos, amenities de las habitaciones, etc.

En esta capacitación asistieron todos los trabajadores, pero dividiéndolos por áreas (Ver Anexo 4). Abarca lo siguiente:

Cuadro C: Capacitación de acuerdo al Manual de cada Puesto

Áreas de hotel	Temas	Objetivo	No de Módulos
- Recepción - Alimentos y Bebidas - Housekeeping - Control interno - Administración	- Manual del Recepcionista - Manual del Mesero - Manual del Chef/Cocinero - Manual del agente de Control interno - Manual del encargado de Limpieza - Manual del Administrador	Dotar e interiorizar a los colaboradores respecto a conocimientos, habilidades y capacidades sobre el funcionamiento y responsabilidades de cada puesto, para lograr la formación de un equipo multifuncional que satisfaga las necesidades del cliente.	7

El desarrollo de cada Módulo de capacitación se encuentra en el Anexo 5 y el desarrollo cronológico en el Anexo 6.

4.7.7 Evaluación del Programa de Fortalecimiento de Capacidades

El objetivo principal del plan de evaluación, se centró en reforzar lo aprendido en las capacitaciones anteriores y que los trabajadores estén preparados para la próxima apertura y funcionamiento del hotel. Además se efectuó una prueba de salida para los 16 capacitados, la cual fue contrastada con la prueba de entrada. Los resultados y cuadros, serán mostrados en el Capítulo 5.

Todo el proceso de Evaluación tuvo una duración de 5 días, como se muestra en el siguiente cuadro:

4.7.7.1 Evaluación - Módulos y Desarrollo Cronológico

Módulos	Día 1	Día 2	Día 3	Día 4	Día 5
Módulo 2- Recepción					
Módulo 3- Mesero					
Módulo 4 – Cocinero					
Módulo 5 – Housekeeping					
Módulo 6 - Agente de Control interno					

4.7.7.2 Resultados de la Evaluación:

Una vez que se evaluaron las áreas anteriormente mencionadas, se procedió a informar al administrador sobre los hallazgos encontrados:

- Falta de uso de los formatos de Limpieza; los cuales permiten la organización de tareas y facilita la comunicación entre departamentos
- Falta de capacidad de respuesta en la cocina debido a la variedad de opciones en la carta
- Falta de capacidad de respuesta en la cafetería (servicio de mesero), debido a la variedad de opciones en la carta
- Falta de comunicación entre Recepción y Limpieza sobre el checkout de las habitaciones y las próximas reservas
- Falta de uso de bolsas para transportar toallas y sabanas entre las habitaciones y el alancen o lavandería
- Falta de organización en el área de blancos del almacén, lo cual genera errores al escoger el tamaño de sabanas para cada habitación
- Falta de agua caliente en las habitaciones debido a un problema técnico al prender las termas simultáneamente
- Necesidad de apoyo en la cocina en horas de pico, ya sea de desayuno, almuerzo o cena
- Ausencia de 1 integrante de recepción al cubrir su turno asignado, lo cual genera que otros integrantes deban trabajar horas extras para cubrir ese turno.

La mayoría de situaciones encontradas en la evaluación fueron corregidas inmediatamente; ya sea con la incorporación de un ayudante de cocina (con estudios en gastronomía), estandarizando las comidas para ofrecer menos variedad en momentos de alta ocupabilidad, agilidad de procesos usando los formatos establecidos, generando nuevos formatos que satisfagan las necesidades de información; etc. Otros temas, como el de agua caliente en las habitaciones, fue temporalmente solucionado con prender las termas de cada bloque de manera alternada; pero se contemplan otras medidas correctivas para el futuro, las cuales involucran asistencia técnica.

La ausencia de una integrante de Recepción, la cual cubre los descansos del fin de semana; queda en evaluación, pues se tendría que integrar a una nueva persona en esta área, la cual tendría que ser capacitada. Esta ausencia ha reducido el equipo a 6 integrantes.

Finalmente, como referencia, se adjunta el presupuesto por la ejecución de las 3 Fases del Programa de Fortalecimiento de Capacidades llevado a cabo para el Fundo Hotel Ayarpongo en Churín en el año 2015 en el ANEXO 8.

Capítulo 5. Análisis y Resultados del Proyecto Hotelero

Después de ejecutar los 3 componentes y todos sus talleres respectivos; se logra el siguiente análisis y resultados:

5.1. Componentes 1 y 2

- Se reconoció potenciales colaboradores, identificando sus características y habilidades, tanto para las operaciones directas como indirectas del hotel.
- Se corroboró la nula experiencia de la comunidad en actividades hoteleras o de trabajo formal.
- La naturaleza sumisa de la comunidad que generaba la falta de contacto visual y un adecuado tono de voz al tratar con el cliente, se tomaron en cuenta para generar una atmosfera relajada y de total confianza para que pudieran expresarse.
- Se utilizaron paleógrafos color bulkie pues las comunidades rurales sienten más confianza de manifestar sus opiniones frente a este color, en comparación con el color blanco que los intimida.
- Al entender su concepto del tiempo como cíclico (cosechas) y no lineal como funciona en occidente; se buscó a través de los talleres presentar analogías con sus actividades del campo; en donde se entendiera que su tiempo y el tiempo que entienden los huéspedes es distinto.
- Al adentrarnos en su cosmovisión y forma de vida, se entendió que la Minca y el Ayni aún eran practicadas por lo que se generaron muchas dinámicas grupales de cooperación entre ellos.
- La comunidad logro entender el valor agregado que se buscaba ofrecer con este proyecto basado en su participación activa, alejado de las actividades convencionales de alojamiento, apostando de forma decidida por el conocimiento, las tradiciones y experiencias que la comunidad desee transmitir a los clientes.

5.2. Componente 3

- Se logró un registro de proveedores del hotel que pertenecen a la comunidad, los cuales podrían brindar servicios y/o productos que requiera el hotel como: artesanía, insumos de alimentos, traslados.
- Al comprender las jornadas de trabajo en un hotel, muchos entendieron que no podrían abandonar sus chacras o sus labores domésticas por tanto tiempo, por lo que tuvieron que optar por una sola opción.
- Algunos seleccionados entendieron la implicancia de movilizarse diariamente a Churín para participar en los talleres; hecho que generaba un inconveniente pues su comunidad se encuentra a 2 horas de Churín. Algunos optaron por alquilarse habitaciones en Churín, otros por contratar transporte conjuntamente y otros desistieron de participar.
- Durante cada sesión realizada en el área específica del hotel sobre la cual se estaba capacitando, se buscó que los participantes se familiarizaran con todos los elementos.

- El área de Recepción fue la que llevo más tiempo capacitar no solo por la cantidad de formatos y manejo de la computadora, sino por la interacción constante que requería y la timidez de recurso humano existente.
- Una vez que la comunidad estuvo uniformada y participando en todos los departamentos del hotel para la apertura del mismo, surgió ese sentido de empoderamiento que se trabajó en los talleres; puesto que ya concebían al hotel como suyo.
- Al final de la etapa de evaluación, se trabajó una técnica de metas individuales que también se utiliza para evaluar percepciones. Esta técnica facilita a la comunidad poder expresarse sobre algo específico; en vez de optar por la afirmación de un hecho que ellos deben o no debatir.

Mi suposición	Apreciación del empleado	Nuevo planteamiento
---------------	--------------------------	---------------------

- Al culminar el programa de Capacitación, se realizaron encuestas para medir el grado de aprendizaje que los participantes habían notado con respecto a las encuestas iniciales donde todos respondieron no saber “nada” o “más o menos” sobre hotelería. Estas arrojaron en su totalidad el nivel más alto de aprendizaje (“mucho”) y el interés a dedicarse a la industria de la hotelería en adelante. Las encuestas realizadas para uno de los capacitados se encuentra en el Anexo 9.

Conocimientos sobre Hotelería				
Fase	Nada	Más o Menos	Mucho	Total
Al iniciar los talleres	15	1	0	16
Al finalizar los talleres	0	0	16	16

Elaboración propia

- A lo largo de la gestión del primer año después de la apertura del Hotel Ayarpongo, se dispuso trabajar con agencias de viaje en línea como Booking y Tripadvisor, las cuales generaron comentarios positivos para el hotel. En Booking se obtuvo un rating de 8.5 sobre 10; mientras que en Tripadvisor se obtuvo el primer lugar de otros 4 hospedajes ubicados en Churín; así como comentarios positivos en la página web. Ver Anexo 10 con las capturas de pantalla en ambas páginas web durante el 2015.
- Después de un año de gestión del hotel, se recopilaron algunos testimonios de los trabajadores sobre su experiencia en los talleres y su actual visión sobre el proyecto hotelero. Esto nos muestra, no solamente su avance a nivel profesional, sino también sus sueños a seguir en la industria hotelera como pilares de su comunidad. Ver Anexo 11 para encontrar el link del video.
- A lo largo de los talleres se tomaron imágenes que ayudan a plasmar mucho mejor lo descrito en este programa. Ver Anexo 12.

4 CONCLUSIONES

La experiencia hotelera adquirida por la Bachiller, de la mano con el coaching basado en fortalezas y la metodología de Vivencial Consultores en desarrollar proyectos de turismo sostenible con intervenciones exitosas en comunidades rurales, han generado los talleres y metodología de capacitación descritos y sobre estos se detallan las siguientes conclusiones:

- La importancia de los talleres de diagnóstico es determinante, ya que a través de ellos se logra recabar ideas, impresiones e intereses de los pobladores de la comunidad para incluirlos en la planificación, implementación y gestión hotelera.
- Al estudiar una comunidad e intervenirla, se logra entender aquel valor agregado que esta aportaría al producto turístico que se piensa ofrecer.
- Al sensibilizar a la comunidad con el proyecto de hospedaje, se logra que la mayor parte de los pobladores de la comunidad tengan una actitud positiva con respecto a este emprendimiento y esto favorece su sostenimiento en el tiempo.
- Al poner en valor las costumbres y cosmovisión de estas comunidades; empiezan a sentir orgullo por lo que son y representan y esto lo ven reafirmado cuando los turistas se ven interesados sobre sus artesanías, tejidos, costumbres, etc.
- Al involucrar a la comunidad rural de la zona en un proyecto hotelero, ya no lo percibe como foráneo o que solo busca beneficiarse por sí mismo; sino que lo percibe como un beneficio para su desarrollo y un centro de trabajo.
- A través de este programa de fortalecimiento de capacidades se logra insertar positivamente a la comunidad rural de la zona en un proyecto hotelero (empleabilidad local) y este último logra recortar su presupuesto de importar personal de las ciudades principales del país.
- Este tipo de proyectos, de la mano del turismo rural y vivencial, resaltan la cultura de las comunidades rurales y esto es de gran agrado para los turistas; pues encuentran un atractivo más dentro del hospedaje.
- El proyecto de hospedaje se convierte en un canalizador y vitrina para que los turistas puedan conocer la cultura de la comunidad a través de otros servicios que la comunidad decida ofrecer en el hospedaje como por ejemplo: rituales andinos, eventos con música tradicional, implementación de un bio-huerto con plantas medicinales y/o productos de la zona.
- El marketing que este tipo de proyecto puede explotar a nivel internacional, es muy positivo, ya que muchos extranjeros decidirán su compra en base a que tanto ese dinero contribuye con las comunidades rurales de la zona.
- Casos como el del hotel Ayarpongo, donde el turista valora el servicio del factor humano de la comunidad de Pachangara, a quienes saben se les capacitó para que puedan brindarles los servicios que reciben; genera un valor intrínseco en el producto hotelero; haciéndolo atractivo por causas benéficas.
- Las creencias instaladas en muchos empresarios de la industria de que este tipo de personal es casi imposible de capacitar y poner en vitrina frente a un

huésped demandante, quedan sin fundamento; pues este es un caso de éxito.

- Instaurar un programa de capacitación para este público, puede beneficiar mucho a los hoteles rurales, pues disminuirían la alta rotación en sus áreas operacionales; ya que este personal valora mucho el tener un trabajo fijo cerca de su comunidad.
- El sector público o privado que contrata este tipo de capacitaciones, se ve altamente beneficiado, ya que sus proyectos son sostenibles en el tiempo.
- En el caso de las empresas mineras que contratan estos servicios, ven su área de responsabilidad social altamente beneficiada, ya que al involucrar a la comunidad en proyectos sostenibles en el tiempo, aseguran la continuidad del trabajo de extracción en sus tierras y dotan a la comunidad de un medio de trabajo para ganarse la vida cuando la mina ya no este.
- Por el lado del sector público, se llegan a ejecutar proyectos que no solamente mejoran la calidad de vida de la comunidad, sino también mejoran la oferta turística de la zona y por ende los ingresos en el rubro de turismo para el estado.
- Vivencial Consultores a través de estas experiencias, sigue creciendo y generando una positiva reputación en el sector público y privado al desarrollar proyectos sostenibles en el tiempo, donde se busca emplear a la comunidad rural y mejorar su calidad de vida.

5 RECOMENDACIONES

Después de varios proyectos con el sector público y privado, trabajando en capacitaciones para entornos rurales, se han enfrentado muchas vicisitudes y retos propios de la burocracia estatal y la realidad del país; por lo que si se desea incluir a una población, tan ajena a la realidad citadina, en proyectos turísticos asegurando su empleabilidad y sostenibilidad en el tiempo, se proponen las siguientes recomendaciones:

- Los gobiernos regionales deberían ser canales motivadores de proyectos que beneficien a su región y las comunidades rurales que la habitan; en vez de destinar estos fondos a fines puramente electorales.
- Los presupuestos deberían estar definidos para que la inversión en capacitaciones no sea esporádica o solamente por campaña electoral; sino continua y para el verdadero desarrollo turístico del destino.
- El turismo sigue en incremento y así también el turismo rural comunitario se va abriendo camino; por lo que se debería desarrollar una certificación para poblaciones rurales que presten servicios hoteleros, ya que esto sería un buen punto de referencia para los turistas que desean visitarlas.
- Los requerimientos de capacitación para entornos rurales deberían contar con perfiles establecidos de profesionales que hayan trabajado en el rubro, que puedan citar ejemplos, que conozcan la metodología de aprendizaje de las comunidades campesinas.
- Todo proyecto turístico en zona rural que desee involucrar a la comunidad debería realizar talleres de diagnóstico y sensibilización antes de su ejecución, para así poder ser sostenibles en el tiempo.
- Para cada comunidad campesina, existe un programa de capacitación que se adapta a sus necesidades, por ende no se debería estandarizar el mismo método para todos.
- Aquel capacitador que desee trabajar con comunidades rurales debería sensibilizarse con la realidad de estas, entender su idiosincrasia y ganarse poco a poco su confianza, puesto que de lo contrario es muy difícil poder transmitir algún conocimiento.
- Los horarios para ejecutar los talleres deberían tomar siempre en cuenta los horarios de trabajo de la comunidad en sus tierras. Llevar a cabo talleres después de las 7pm en una comunidad agrícola es desperdiciar dinero y recurso humano.
- Cada vez más las empresas hoteleras deberían optar por la empleabilidad local en ciertos puestos venciendo el reto de trabajar con comunidades campesinas.

6 REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

6.1 Fuentes Físicas

- Bailey, K. & Leland, K. (1997). Servicio al Cliente para Dummies. Bogotá: Editorial Norma.
- Bohlander, G. & Sherman, S. (2001). Administración de Recursos Humanos. Madrid: Thomson Editores, S.A. de C.V.
- Calderon, H. (1993). Manual para el Proceso de Capacitación. México D.F.: Ed. Limusa
- Candelo, C., Ortiz, G. & Unger B. (2003) Hacer talleres. Una guía práctica para capacitadores. Cali: WWF Colombia
- Corporación PBA. (2011). Manual del facilitador rural. Métodos y herramientas para ayudar a grupos campesinos a conseguir sus metas. Bogotá: Corporación PBA.
- Eguren, F. y Rheineck, J. (2000) Desarrollo Rural. Organizaciones no gubernamentales y cooperación internacionales. Lima: CEPES-ICCO.
- Escobal, J., Ponce, C.; Pajuelo, R. y Espinoza, M. (2012). Estudio comparativo de intervenciones para el desarrollo rural en la Sierra sur del Perú. Lima: GRADE.
- Feijoo, J. (2016). El talento humano en Hotelería y Turismo. Buenos Aires: Ugerman Editor
- Fletcher, S. (2000). Análisis de Competencias Laborales: Herramientas y Técnicas para analizar trabajos, funciones y puestos. Madrid: Panorama Editorial, S.A. de C.V.
- Ford Foundation & PROCASUR. (2014). Sistema de Asistencia Técnica y Capacitación Rural en Perú y Perspectivas para la Integración de Talentos Rurales. Lima: Ford Foundation
- Foster, D. (1994). Introducción a la Industria de la Hospitalidad. New York: McGraw-Hill
- Gustafson, C. & Cannon, D. (2002) Training and Development for the Hospitality Industry. Michigan: AHLEI
- Martin, W. (1992). Calidad en el servicio al cliente: guía para la excelencia en el servicio. Madrid: Grupo Editorial Iberoamérica.
- Martin, W. (1992). Dirección de los Servicios de Calidad. México D.F.: Granica.
- MINCETUR-CALTUR. (2013). Manual Buenas Practicas para la Atención de Cliente. Lima
- MINCETUR (2015). Reglamento de Establecimientos de Hospedaje. Lima: MINCETUR
- Orridge, M. (2001). Como conducir la Capacitación. Barcelona: Panorama Editorial, S.A. de C.V.
- Prins, K. (1996). Proceso y producto. Lima: Escuela para el desarrollo
- Tschohl, J. (2000). Sentimientos: la excelencia en el servicio al cliente. Texas: Service Quality Institute.

6.2 Fuentes Electrónicas

- American Hotel & Lodging Association (2018). Our industry. Recuperado el 25 de Julio de 2018 de <https://www.ahla.com/our-industry>
- América Economía. (2013). Sector hotelero peruano requiere mayor inversión en capacitación para mejorar calidad de servicio. Recuperado el 31 de Julio 2018 de <https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/sector-hotelero-peruano-requiere-mayor-inversion-en-capacitacion-para-mejorar-ca>
- Gallup Strengths Center. (2017). Gallup creo la Ciencia de las fortalezas. Recuperado el 15 de Enero 2018, de <https://www.gallupstrengthscenter.com/Home/es-AR/About>
- Hotel Peru News. (2017). José Koechlin, fundador de Inkaterra, el gran referente peruano de la hotelería de lujo ecológico y sostenible. Recuperado el 23 de Julio de 2018 de <http://hotelperunews.com/jose-koechlin-fundador-de-inkaterra-hoteles-el-gran-referente-peruano-de-la-hoteleria-de-lujo-ecologico-y-sostenible/>
- LIDER-HAZ-GO. (2015). Que es el coaching. Recuperado el 16 de Enero 2018 de <http://www.lider-haz-go.info/que-es-coaching-3/#.WiC1sFXibIU>
- Mountain Lodges of Peru (2014). About giving. Recuperado el 30 de Julio de 2018, de <https://www.mountainlodgesofperu.com/about/#section-about-giving>
- Ninahuanca, C. (2017). Inversión hotelera llegará a los US\$ 1,141 mllns. entre 2017 y 2021. Recuperado el 5 de Julio 2017, de <http://www.elperuano.com.pe/noticia-inversion-hotelera-llegara-a-los-1141-mlns-entre-2017-y-2021-57311.aspx>
- Rumbos. (2017). Aumentan las visitas del turismo rural en el Perú. Recuperado el 24 de Octubre 2017, de <http://www.rumbosdelperu.com/rumbos-dia/20-09-2017/aumentan-las-visitas-del-turismo-rural-en-el-peru/>
- SICCAM. (2016). Sistema de Información sobre Comunidades Campesinas del Perú – SICCAM. Recuperado el 8 de Marzo 2018, de <http://www.ibcperu.org/mapas/siccam>
- The Ritz-Carlton Hotel Company. (2018). The Gold Standards 2018. Recuperado el 8 de Marzo 2018 de <http://www.ritzcarlton.com/en/about/gold-standards>

7 ANEXOS

ANEXO 1

Datos Generales del Taller:

- Nombre del Taller : Taller participativo de diagnóstico y evaluación de expectativas sobre el proyecto de implementación del hotel
- Fecha propuesta : 12 de abril 2014
- Duración del taller : 03 ½ horas
- Horario : 18:00 h a 21:30 h.
- Lugar : Local Comunal de la Comunidad Campesina de Pachangara – Churín
- Facilitadores : Solangel Santiago y Mabel Solorzano

Estructura y Planificación:

Cuadro No 1: Estructura y Planificación

Horario	Actividades
06:00 pm - 06:20 pm	Inscripción de participantes
06:20 am – 06:30 pm	Palabras de bienvenida: presentación de participantes y facilitadores
06:30 - 07:00 pm	Resumen de todo lo que se va a hacer en el taller: temas y objetivos. Breve descripción de implementación y gestión del proyecto hotelero en el Fundo “El Hortelano”
07:00-08 pm	Tema: “Conocimientos, expectativas e intereses sobre proyecto hotelero en el Fundo “El Hortelano”. Formación de grupos en base a la técnica de puntos pegantes. Recolección, análisis y profundización de información a través de la técnica Phillips 10-10
08:00-08:30 pm	Descanso y refrigerio
08:30-09:00 pm	Presentación de los valores de trabajo en equipo de Vivencial Tours
09:00- 09:30 pm	Evaluación de la sesión y presentación de conclusiones

Recursos:

Sticker de colores pequeños y en forma redonda, se contó con 10 colores diferentes.

Plumones

- Medios de verificación de la sesión:

Registro de fotos

Lista de asistencia

Material e información recopilada en el taller.

4.1.3.1.5 Asistencia:

El taller contó con una asistencia de 41 personas, de las cuales 18 fueron mujeres y 23 hombres. A su llegada, se les pidió llenar el registro de participantes, en el cual se consigna: nombre, DNI y firma, luego se procedió a colocar nombre a cada participante a través de un sticker pegado en la parte del pecho con el color de identificación para la posterior formación de grupos.

ANEXO 2

4.1.3.2.1 Datos Generales del Taller:

- Nombre del Taller : : Sensibilización del recurso humano rural con respecto a la implementación del proyecto hotelero y las repercusiones que este tendrá en su desarrollo profesional
- Fecha : 27 de abril 2014
- Duración del taller : 04 horas
- Horario : 18:00 hrs. – 22:00 hrs.
- Lugar : Local Comunal de la Comunidad Campesina de Pachangara – Churin
- Facilitadores : Solangel Santiago y Mabel Solórzano
- Personal de Apoyo : Teresa Zubiate

4.1.3.2.2 Estructura y/o Planificación:

Cuadro No 3: Estructura y Planificación Taller No 2

Horario	Actividades
06:00 pm-06:20 pm	Inscripción de participantes
06:20 pm-06:30 pm	• Palabras de bienvenida: presentación de participantes y facilitadores • Resumen de todo lo que se va a hacer en el taller: temas y objetivos.
06:30 pm-07:00 pm	Tema: Sensibilización turística: beneficios y responsabilidades en el desarrollo de las actividades turísticas. Técnica: Recopilación de información, análisis y profundización: Lluvia de ideas
07:00 pm-08:00 pm	Tema: Introducción a la gestión hotelera y descripción de cada área del hotel. Técnica: Visualización de casos prácticos y desarrollo de teoría específica.
08:00 pm-09:00 pm	Tema: Identificación de competencias, proveedores de insumos y servicios turísticos. Establecimiento de grupos de trabajo. Técnica: Trabajo en grupos de interés
09:00 pm-09:30 pm	Descanso y refrigerio
09:30 pm-10:00 p.m.	Evaluación de la sesión y presentación de conclusiones

A continuación se presentan las áreas del hotel trabajadas por cada grupo con sus características específicas y se detalla los nombres de los participantes inscritos de acuerdo a su motivación e interés en las funciones de cada área:

- Recepción: Bienvenida, sonrisa, cordialidad, comunicación, coordinación

1. Biónica Rosales Loarte
2. Benilda Bustamante Yacon
3. Domitila Frías
4. Catalina Muñoz Pérez
5. Genoveva Ticse Hinostriza
6. Hilaria Muñoz Pérez
7. Maria Salazar Villena
8. Yolanda Villena Perez
9. América Calderón Mendoza
10. Santa Rosales Ortega
11. Gladys Rosales Muñoz
12. Victoria Rios Carrera

- Alimentos y bebidas: Limpieza, rapidez, observador, cordialidad, memoria, innovación

1. Cesar Rosales (ayudante de cocina)
2. Claudio Huamán (lavaplatos)
3. Cleofe Rivera (Mozo)
4. Santa Villena (cocina)
5. Leuricia Fritas cocina)
6. Avelina Rosales (cocina)
7. Herlinda Hinostriza(cocina)
8. Ambrosia Cueva (cocina)

- Limpieza: Rapidez, cordialidad, orden, detalle.

Inscritos:

1. Margarita Rosales
2. Prudencio Rosales
3. Lucas Cueva
4. Clemente Pija

- Seguridad: Atención, detalle, cordialidad, control de emergencias, calma.

Inscritos:

1. Rosalvina Rosales
2. Zoila Rivera Pérez

- Proveedores de servicios: Insumos, guiado, trasladistas, artesanía, carpintería

1. Hejel Pérez (lácteos, carnes // artesanía // carpintería)
2. Dulcina Rosales (dulces y hortalizas, yerbas medicinales // guiado // artesanía)
3. Bonifacia Pijo (papas)
4. Elton Mateo (carne de cuy // carpintería// electricista)
5. Enrique Ramón Nunez (guiado // trasladista // artesanía)
6. Abel Rosales (guiado // carpintería // electricista)
7. Elías Sanchez (trasladista)
8. Arcilia Pijo (artesanía)

Recursos:

Papelógrafo.

Limpiatipo

Tarjetas pre-elaboradas con las preguntas propuestas.

Plumones.

Presentación PPT.

Retroproyector.

Computador

- Medios de verificación de la sesión:

Registro de fotos

Lista de asistencia

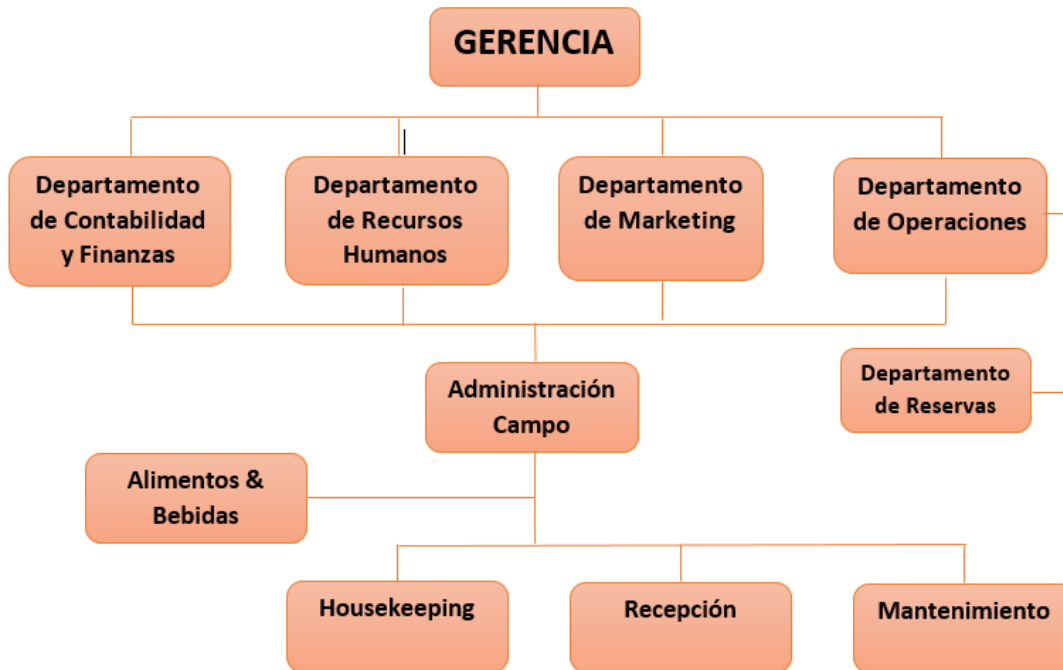
Material e información recopilada en el taller.

Asistencia

El taller contó con una asistencia de 59 personas, de las cuales 42 fueron mujeres y 17 hombres. A su llegada, se les pidió llenar el registro de participantes, en el cual se consigna: nombre, DNI y firma, luego se procedió a colocar nombre a cada participante a través de un stiker pegado en la parte del pecho.

ANEXO 3

Organigrama del hotel:



Reglamento Interno del Hotel

– Visión

Ser un hotel reconocido a nivel nacional e internacional, gracias al trabajo en conjunto y la buena relación entre nuestros colaboradores, socios y proveedores locales.

– Misión

Ofrecer diferentes experiencias vivenciales que se caractericen por un trabajo planificado, sostenible y de alta calidad de sus colaboradores; los mismos que transmitan su amabilidad, cordialidad y buena disposición para el servicio al cliente.

– Valores de la empresa

- Trabajo en Equipo: se propicia la integración de cada uno de los miembros del hotel para que el resultado colectivo sea el mejor.
- Solidaridad: fomentamos el apoyo y ayuda entre los miembros del hotel, con la finalidad de satisfacer al cliente.
- Honestidad y Confianza: Nos guiamos por la sinceridad y la coherencia de nuestras acciones dentro de un marco de confianza, tanto entre los miembros del hotel, como para con nuestros clientes.
- Entusiasmo: la energía vital con la cual prestamos nuestros servicios, nos lleva a enfrentar los retos con una sonrisa.

- Desarrollo Individual y Colectivo: promovemos la superación personal de cada uno de nuestros miembros, lo cual de manera inherente repercutirá en el desarrollo de la empresa.
- Negociación y Concertación: fomentamos el dialogo y la colaboración con la finalidad de alcanzar acuerdos.
- Responsabilidad: el cumplimiento de las funciones nos comprometemos con la sociedad, el servicio a los demás. Asumimos y reconocemos las consecuencias de nuestras acciones.

– Derechos y obligaciones del hotel

- El hotel seleccionará y contratará libremente a su personal general, procurando el mejor desarrollo y servicio hotelero
- El hotel y el aspirante podrán estipular un período inicial de prueba que tendrá por objeto la evaluación de las aptitudes y disposición del trabajador
- El hotel tendrá que cumplir las siguientes obligaciones:
- Evaluar a cada empleado antes de entrar a formar parte del hotel, para conocer sus habilidades y emplearlo en el departamento correspondiente de acuerdo a sus conocimientos, luego continuar con capacitaciones y motivarlos por los logros alcanzados en su desempeño en pro de “La satisfacción del cliente”.
- Poner a disposición de los empleados, los instrumentos adecuados y las materias primas necesarias para la realización de sus labores.
- Pagar la remuneración pactada, en las condiciones, periodo y lugares convenidos.
- Prestar de inmediato primeros auxilios en caso de accidentes o enfermedad. Para este efecto, el establecimiento mantendrá lo necesario según reglamentación de las autoridades sanitarias.
- Cumplir este reglamento y mantener el orden, la moral y el respeto.

– Derechos y obligaciones de los empleados

El manual interno de trabajo asegura el bienestar humano y la justicia social del empleado, como consecuencia, el empleado es protegido y amparado por este manual.

Son Derechos de los Empleados:

- Desempeñar las funciones específicas o que sean inherentes al puesto que ocupan y para el desempeño de otras funciones o actividades que estén capacitados para realizar y el hotel requiera
- Disfrutar del refrigerio, descanso y las vacaciones que se le otorguen
- Asistir a los cursos de capacitación que promueva el hotel cuando sea designado para ello
- Recibir de sus superiores el respeto y consideración debido en sus relaciones de trabajo
- Que le sean proporcionados los materiales, herramientas, útiles y equipos necesarios para el desempeño de su trabajo
- Asistir a las reuniones del personal, siempre que se hayan solicitado previamente.

Son Obligaciones de los Empleados:

- Desempeñar el servicio bajo la dirección del Administrador del hotel a quien está subordinado en todo lo concerniente al trabajo contratado, desarrollando las funciones estipuladas en sus respectivos manuales.
- Ejecutar el trabajo con la intensidad y esmero apropiado, cuidado, forma, tiempo, lugar convenientes, así como no perturbar el trabajo de los demás.
- Comunicar al Administrador del hotel las deficiencias que con motivo de su trabajo o en relación a este advierta, a fin de evitar daños y perjuicios a los intereses y vidas de sus compañeros de trabajo o huéspedes del hotel.
- Asistir puntualmente a sus labores.
- Dar aviso al Administrador, de las causas justificadas que le impidan acudir a su trabajo.
- Restituir al hotel los materiales no usados y conservar en buen estado los instrumentos, materiales y útiles que se le hayan proporcionado para el trabajo, no siendo responsables por el deterioro que origine el uso de estos objetos.
- Comunicar inmediatamente al Administrador cuando sufran accidentes de trabajo o de los que sufran sus compañeros.
- Estar dispuesto para laborar el siguiente turno en caso de que el empleado a seguir no asista al punto de trabajo, por alguna razón.
- Cumplir este reglamento y mantener el orden, la moral y el respeto con sus compañeros de trabajo y huéspedes del hotel.

– Horarios de trabajo

Para efectos del presente reglamento, se entiende por jornada de trabajo el tiempo diario que el empleado está a disposición del hotel para prestar su servicio.

- Los trabajadores prestarán sus servicios de lunes a domingo en horario continuo, cuando las características del servicio así lo determinen, el hotel y el empleado acordarán en forma transitoria o definitiva, cualquier otro horario que cubran las necesidades del servicio.
- Los empleados registrarán también su hora de salida y esta no podrá ser antes de la hora que concluya su jornada, salvo una emergencia, previa autorización del Administrador.
- Se entiende que la jornada laboral no toma en cuenta el tiempo empleado en llegar al trabajo o regresar de él, ni las horas asignadas para tomar desayuno o almuerzo, ni los descansos concebidos entre la jornada.

– Sanciones

Cualquier acto de indisciplina o cualquier violación de las prescripciones de orden, de las obligaciones o prohibiciones legalmente reglamentarias o contractuales, por parte del trabajo serán sancionadas por el hotel de la siguiente manera:

- Por la primera vez, llamada de atención verbal.

- Por la segunda vez, llamada de atención escrita y suspensión en el trabajo hasta por dos (3) días.
- Por tercera vez, terminación del contrato de trabajo.

– Terminación del contrato de trabajo por justa causa

Son justa causa de terminación unilateral del contrato de trabajo por parte del hotel:

- El haber sufrido engaño por parte del trabajador, mediante la presentación de certificados
- falsos para su admisión o para obtener provecho indebido.
- Todo acto grave de violencia, injuria, malos tratamientos, o grave indisciplina en que
- incurra el trabajador por sus labores contra el hotel, compañeros de trabajo o huéspedes.
- Todo daño material causado intencionalmente a los edificios, obras, maquinarias y
- materias primas, instrumentos y demás objetos relacionados con el trabajo y toda grave
- negligencia que ponga en peligro la seguridad de las personas o de las cosas.
- Todo acto inmoral o delictuoso que el trabajador cometa en el establecimiento o Lugar de trabajo, en el desempeño de sus labores.
- El deficiente rendimiento y la ineptitud del trabajador para realizar la labor encomendada.
- Todo vicio del trabajador que perturbe la disciplina del hotel.

– Manuales, Uniformes y Perfiles de cada puesto

ANEXO 4

A continuación se presentan las áreas del hotel trabajadas por cada grupo con sus características específicas y se detalla los nombres de los participantes inscritos de acuerdo a su motivación e interés en las funciones de cada área:

- Recepción: Bienvenida, sonrisa, cordialidad, comunicación, coordinación
 1. Biónica Rosales Loarte
 2. Benilda Bustamante Yacon
 3. Domitila Frías
 4. Catalina Muñoz Pérez
 5. Genoveva Ticse Hinostroza
 6. Hilaria Muñoz Pérez
 7. Maria Salazar Villena
 8. Yolanda Villena Perez
 9. América Calderón Mendoza
 10. Santa Rosales Ortega
 11. Gladys Rosales Muñoz
 12. Victoria Rios Carrera
- Alimentos y bebidas: Limpieza, rapidez, observador, cordialidad, memoria, innovación
 1. Cesar Rosales (ayudante de cocina)
 2. Claudio Huamán (lavaplatos)
 3. Cleofe Rivera (Mozo)
 4. Santa Villena (cocina)
 5. Leuricia Fritas cocina)
 6. Avelina Rosales (cocina)
 7. Herlinda Hinostroza(cocina)
 8. Ambrosia Cueva (cocina)
- Limpieza: Rapidez, cordialidad, orden, detalle
 1. Margarita Rosales
 2. Prudencio Rosales
 3. Lucas Cueva
 4. Clemente Pija
- Seguridad: Atención, detalle, cordialidad, control de emergencias, calma
 1. Rosalvina Rosales
 2. Zoila Rivera Pérez
- Proveedores de servicios: Insumos, guiado, trasladistas, artesanía, carpintería

1. Hejel Pérez (lácteos, carnes // artesanía // carpintería)
2. Dulcina Rosales (dulces y hortalizas, yerbas medicinales, guiado, artesanía)
3. Bonifacia Pijo (papas)
4. Elton Mateo (carne de cuy // carpintería// electricista)
5. Enrique Ramón Nunez (guiado // trasladista // artesanía)
6. Abel Rosales (guiado // carpintería // electricista)
7. Elías Sanchez (trasladista)
8. Arcilia Pijo (artesanía)

ANEXO 5: DESARROLLO DE MODULOS DE CAPACITACION

Cuadro No 21: Módulos y Desarrollo del Plan de Capacitación

Áreas del Hotel	Temática	Componentes	Días
- Recepción - Alimentos y Bebidas - Housekeeping - Control interno - Administración	Módulo 1: Introducción	1. Bienvenida 2. Tour por las instalaciones del hotel 3. Perfil de la empresa y sus objetivos 4. Perfil de los turistas que visitan la zona 5. Atractivos de la zona	Primer día (4 horas)
		Reglamento Interno del Hotel 1. Organigrama del hotel 2. Derechos y obligaciones del hotel 3. Derechos y obligaciones de los empleados 4. Horarios de trabajo 5. Sanciones 6. Causales de terminación de contrato	Segundo día (4 horas)
		Calidad en el Servicio al Cliente 1. Primer contacto y bienvenida al cliente 2. La importancia del primer impacto 3. Proporcionar orientación general al huésped 4. Anticiparse a las necesidades del huésped 5. Presencia, pulcritud 6. Actitud de servicio	Segundo día (4 horas)
- Recepción - Alimentos y Bebidas - Housekeeping - Control interno - Administración	Módulo 2: Capacitación: Recepción	1. Saludar a huéspedes que entran o salen del hotel: Buenos días, Buenas tardes, Buenas noches. 2. Registro y control de los ingresos y las salidas de los huéspedes (check in – check out) 3. Realizar cambios de habitaciones solicitados por los huéspedes (anotar los	5 días

		cambios en el Cuaderno de Ocurrencias e informar a las otras áreas) 4. Autorizar la prolongación de estadías (si hay disponibilidad) y realizar futuras reservas 5. Favorecer la comunicación constante entre otras áreas del hotel, con la finalidad de satisfacer las necesidades del huésped 6. Anotar cualquier petición del huésped en el Cuaderno de Ocurrencias y hacerle seguimiento a estas tareas para que se cumplan 7. Mediante la observación del Reporte de Habitaciones, tomara conocimiento de las habitaciones que se encuentran ocupadas, bloqueadas, vacías y de salida en el día, para de esta manera poder asignar habitaciones a posibles check in 8. Gestionar con el área de Limpieza la posibilidad de otorgarles habitaciones a aquellos pasajeros que llegaron muy temprano (antes de la hora de check in), de lo contrario informarles que deben esperar en las áreas del hotel, pueden dejar las maletas y a su regreso las mismas ya estarán en sus habitaciones 9. Realizar reservas, anotándolas correctamente en el Cuaderno de Reservas, de acuerdo al formato proporcionado 10. Revisar futuras reservas y sus peticiones: si son habitaciones juntas, número	
--	--	---	--

		de camas, piso específico, bloque específico, vista específica, etc. Con la finalidad de ir asignando estas habitaciones y eliminar posibles conflictos a la llegada del huésped 11. Emisión de boletas y facturas 12. Manejo de POS, efectivo, tarjetas de débito y crédito 13. Asistir en otras labores asignadas por el Administrador	
• Recepción • Alimentos y Bebidas • Housekeeping • Control interno • Administración	Módulo 3: Capacitación: Meseros	1. Tener conocimiento de los platos ofrecidos en la carta o menú, así como el tiempo de elaboración y los ingredientes con los cuales están preparados, para de esta manera poder informar al huésped en caso se requiera 2. Proporcionar al comensal toda la información correspondiente para que realice su pedido 3. Anotar el pedido del comensal en la Comanda 4. Presentar la copia de la comanda a la cocina para que salga el plato 5. Servir los alimentos en la mesa 6. Recoger los platos sucios 7. Presentar al cliente la cuenta para que se efectúe su pago 8. Emisión de boletas y facturas 9. Manejo de POS, efectivo, tarjetas de débito y crédito 10. Asistir al cliente al momento de retirarse del restaurante 11. Observar que los clientes no olviden ningún objeto y hacer su respectiva devolución. 12. Hacer limpieza de las mesas, estaciones de servicio, ceniceros, etc.	5 días

		13. Hacer el adecuado montaje de las mesas 14. Conocer el correcto manejo de la loza y cristalería para evitar quebrarlos 15. Es responsable de tener surtidas las estaciones de servicio con todo lo necesario: sal, azúcar, salsas, cubiertos, servilletas, etc. 16. Presentarse al cliente con amabilidad y cortesía (No tutear al cliente) 17. Asistir en la cocina para agilizar las salidas de los platos 18. Asistir en otras labores asignadas por el Administrador	
• Recepción • Alimentos y Bebidas • Housekeeping • Control interno • Administración	Módulo 4: Capacitación: Cocina	1. Dirigir la cocina y se responsabiliza ante el Administrador del buen funcionamiento del servicio 2. Cuidar de que los platos que se sirvan cumplan las condiciones exigidas de sanidad, higiene, porción y decoración 3. Elaborar las requisiciones para que estas sean aprobadas por el Administrador 4. Realizar la recepción, selección y almacenamiento de insumos 5. Mantener limpio y en orden sitio y equipos de trabajo 6. Asegurar que todos los insumos del almacén han sido marcados con fecha de recepción y caducidad 7. Desarrollar la carta o menú y formula las recetas 8. Supervisar el rendimiento y mantenimiento de utensilios, menaje, cocina y demás electrodomésticos	3 días

		9. Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada	
• Recepción • Alimentos y Bebidas • Housekeeping • Control interno • Administración	Módulo 5: Capacitación: Housekeeping	1. <u>Limpieza de habitaciones:</u> a. Tocar a la puerta antes de entrar la habitación (2 veces y asegurarse que el huésped conteste) b. Dejar la puerta abierta cuando entre a la habitación para realizar la limpieza c. Abrir ventanas y puertas de balcones para una mejor ventilación de la habitación d. Verificar que la habitación no tenga ningún daño (muebles quemados, cortinas rotas, vidrios rotos, etc.), si en caso lo tuviera, anotarlo e informar a Recepción e. Colgar la ropa del huésped en el closet, ordenar y acomodar revistas o libros, etc. f. Sacar la basura del cuarto y del baño hacia la puerta de la habitación y cambiarle la bolsa plástica al basurero si estuviera sucia g. Desempolvar la habitación y sus muebles h. Tender las camas, en caso de que las sábanas estén muy sucias o en mal estado, cambiarlas i. Limpiar mesas de noche, escritorio, cuadros, lámparas y teléfono de la habitación j. Limpiar y sacudir el closet y verificar el número de perchas k. Barrer y limpiar el piso l. Verificar el funcionamiento de luces y lámparas m. Limpiar la puerta exterior y asegurarse de cerrarla perfectamente	5 días

		n. Anotar en su reporte el estado de la habitación (vacío y limpio, ocupado, etc.) o. Ante cualquier desperfecto en la habitación, realizar la anotación respectiva en su reporte de habitaciones para que este pueda ser arreglado y la habitación pueda ser puesta como limpia para vender. 2. <u>Limpieza del baño:</u> a. Probar la ducha b. Limpiar puerta de vidrio o cortina de ducha c. Limpiar y secar las manijas de control de la ducha d. Limpiar espejos e. Limpiar el lavamanos y las manijas del mismo f. Limpiar el inodoro y probar su funcionamiento g. Colocar todos los suministros (papel, jabón, toallas, amenities, etc.) h. Limpiar el piso del baño. i. Colocar la alfombra del baño. j. Apagar luces del baño. 3. <u>Limpieza de áreas públicas:</u> a. Monitoreo continuo de las áreas públicas del hotel y limpiarlas cada que se encuentre alguna mancha o basura. Se firmara en Recepción el reporte de limpieza de las áreas públicas, colocando la hora, sus iniciales y si en caso tuvo que realizar alguna labor especial b. Revisión y limpieza de los baños de las áreas públicas. c. Firmar en Recepción el reporte de limpieza de las áreas públicas. d. Estar al tanto de cualquier llamado del encargado de	
--	--	---	--

		Recepción para llevar algo a alguna habitación o realizar alguna labor de limpieza. 4. <u>Otras labores de Limpieza:</u> a. Revisión, organización y abastecimiento del almacén de blancos b. Informar al Administrador si se deben hacer nuevas requisiciones o si algún elemento de limpieza o de las habitaciones está faltando. c. Revisión, organización y abastecimiento de la cesta de blancos y organizador de productos de limpieza.	
• Recepción • Alimentos y Bebidas • Housekeeping • Control interno • Administración	Módulo 6: Capacitación: Control interno - Seguridad	1. Controlar el acceso y tránsito de personas y vehículos dentro del hotel 2. Controlar e inspeccionar el ingreso y salida de equipos, vehículos y elementos varios durante la jornada laboral 3. Tomar las prevenciones y medidas necesarias, según sea el caso, para evitar riesgos de robos, incendios, inundaciones y demás 4. Atender, informar y orientar en buena forma a los usuarios en general 5. Control y apoyo en situaciones de emergencia (violencia, robo, etc.) 6. Evitar actos delictivos dentro del hotel 7. Poner inmediatamente a disposición de la Policía, a los delincuentes, así como los instrumentos, efectos y pruebas de los delitos cometidos en el hotel 8. Asegurarse del funcionamiento de la alarma contra incendios, extinguidor y demás equipos a ser	1 día

		usados en caso de emergencias 9. Asistir en otras labores asignadas por el Administrador	
• Recepción • Alimentos y Bebidas • Housekeeping • Control interno • Administración	Módulo 7: Capacitación: Administración de hoteles	1. La figura del Administrador en el hotel 2. Manejo del proceso administrativo general en todos los aspectos del hotel 3. Aplicación de Técnicas de Marketing y Ventas encaminadas a dar a conocer el hotel y sus planes en Agencias de Viajes, contactos directos empresariales y promociones especiales con el fin de incrementar el potencial de ventas 4. Conocimientos relacionados con procesos de selección de personal estableciendo políticas claras y definidas sobre perfiles, manuales de funciones, procedimientos y acciones de cumplimiento en la normatividad laboral de la empresa 5. Sensibilización en conceptos de relaciones comunitarias	3 días

ANEXO 6

Cuadro No 22: Capacitación-Módulos y Desarrollo Cronológico

Módulos	Día 1	Día 2	Día 3	Día 4	Día 5	Día 6	Día 7	Día 8	Día 9	Día 10	Día 11	Día 12	Día 13	Día 14	Día 15
Módulo 1- Introducción															
Módulo 2- Recepción															
Módulo 3- Mesero															
Módulo 4 – Cocina															
Módulo 5 – Housekeeping															
Módulo 6 - Control interno – Seguridad															
Módulo 7 – Administración															

Este cuadro muestra las diferentes capacitaciones que se impartieron, según los manuales de puestos de trabajo. Podemos observar que se intenta al máximo, que los trabajadores puedan recibir la mayor cantidad de capacitaciones, aunque éstas sean de otras áreas.

Las jornadas diarias de capacitación fueron de 8 horas y se llevaron a cabo en 15 días.

ANEXO 7: Módulos y Desarrollo del Plan de Evaluación

Áreas del Hotel	Temática	Componentes	Días
• Recepción • Alimentos y Bebidas • Housekeeping • Control interno • Administración	Módulo 1: Puntos clave del Manual de Recepcionista	Proceso Check in y Check out Manejo del Cuaderno de Ocurrencias Manejo del Cuaderno de Reservas Manejo del Reporte de Habitaciones Early Check in Emisión de boletas y facturas Manejo de POS, efectivo, tarjetas de débito y crédito.	1 día (8 horas)
• Recepción • Alimentos y Bebidas • Housekeeping • Control interno • Administración	Módulo 2: Puntos Clave del Manual del Mesero	Conocimiento de la carta ofrecida Manejo de Comanda Presentación de platos a la mesa Montaje de mesas Manejo de POS, efectivo, tarjetas de débito y crédito Manejo de las estaciones de servicio Contacto con la cocina	1 día (8 horas)
• Recepción • Alimentos y Bebidas • Housekeeping • Control interno • Administración	Módulo 3: Puntos Clave del Manual del Cocinero	Manejo de recetas estándar Manejo de requisiciones Manejo del almacén Manejo de todos los equipos de trabajo Comunicación efectiva con meseros	1 día (8 horas)
• Recepción • Alimentos y Bebidas • Housekeeping • Control interno • Administración	Módulo 4: Puntos Clave del Manual del encargado de Housekeeping	Limpieza de habitaciones Limpieza del baño Limpieza de áreas publicas Manejo de formatos de Limpieza Comunicación efectiva con Recepción Manejo de Almacén Manejo de todos los equipos y herramientas de trabajo	1 día (8 horas)
• Recepción • Alimentos y Bebidas • Housekeeping • Control interno • Administración	Módulo 5: Puntos Clave del Manual de Control interno	Control de acceso y tránsito de personas y vehículos dentro del hotel Manejo de situaciones de emergencia (violencia, robo, etc.) Manejo de la alarma contra incendios, extinguidor y demás equipos a ser usados en caso de emergencias Comunicación efectiva con el resto del personal	1 día (4 horas)

ANEXO 8: Presupuesto del Programa de Capacitación llevado a cabo para el Fundo Hotel Ayarpongo en Churín en el año 2015

PLAN DE FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES					
Fase	Taller	Producto	Unid	C.U.	Total
Fase 1	Diagnostico	Lista de asistencia	2	S/. 0.50	S/. 1.00
		Stickers redondos de 10 colores distintos	50	S/. 5.00	S/. 250.00
		Plumones	5	S/. 3.00	S/. 15.00
		Refrigerio	50	S/. 10.00	S/. 500.00
		Consultor	2	S/. 2,500.00	S/. 5,000.00
Total Fase 1					S/. 5,766.00
Fase 2	Sensibilización	Lista de asistencia	2	S/. 0.50	S/. 1.00
		Papelógrafo	20	S/. 2.00	S/. 40.00
		Limpiatipo	5	S/. 5.00	S/. 25.00
		Tarjetas de 5 colores distintos	30	S/. 6.00	S/. 180.00
		Plumones	15	S/. 3.00	S/. 45.00
		Cinta scotch	3	S/. 1.50	S/. 4.50
		Refrigerio	60	S/. 8.00	S/. 480.00
		Consultor	2	S/. 2,500.00	S/. 5,000.00
Total Fase 2					S/. 5,775.50
Fase 3	Plan de capacitación (15 días)	Lapiceros	250	S/. 0.20	S/. 50.00
		Cuadernos	20	S/. 4.00	S/. 80.00
		Lista de asistencia	15	S/. 0.50	S/. 7.50
		Plumones	20	S/. 3.00	S/. 60.00
		Limpiatipo	50	S/. 5.00	S/. 250.00
		Stickers x 10	25	S/. 6.00	S/. 150.00
		Reglamento del hotel impreso	20	S/. 2.00	S/. 40.00
		Manuales	20	S/. 3.00	S/. 60.00
		Papelógrafo	30	S/. 2.00	S/. 60.00
		Ovillo de Lana	3	S/. 2.00	S/. 6.00
		Globos	20	S/. 0.50	S/. 10.00
		Post-it colores distintos	10	S/. 1.50	S/. 15.00
	Plan de Evaluación	Lista de asistencia	5	S/. 0.50	S/. 2.50
		Lapiceros	20	S/. 0.20	S/. 4.00
		Consultor	3	S/. 5,000.00	S/. 15,000.00
Total Fase 3					S/. 15,795.00
Total por las 3 Fases					S/. 27,336.50

Consultor responsable de su laptop

Fase 1 & 2 requieren de una sala con pizarra acrílica y proyector. La mina facilito estos recursos

Fase 3 : requiere de áreas del hotel implementadas

ANEXO 9: Encuesta de Entrada y Salida del Programa de Capacitación


VIVENCIAL
CONSULTORES
GESTIÓN RURAL SOSTENIBLE

Nombre: Bianca Rosales Coarste

1. Cual era tu conocimiento sobre hotelería antes de empezar los días de capacitación?

- ☒ a. Nada
- b. Casi nada
- c. Mas o menos
- d. Mucho

2. Si respondiste que tenias conocimiento, en que áreas?

- a. Housekeeping-Limpieza
- ☒ b. Recepción
- c. Cafetería/Restaurante
- d. Seguridad
- e. Áreas Verdes-Jardinería
- f. Cocina



Nombre: Bianca Rosales Lora

Fecha: 26-03-15

1. Cuanto has aprendido sobre hotelería en las capacitaciones?

- a. Nada
- b. Poco
- c. Regular
- ☒ d. Mucho

2. Que área del hotel te ha gustado mas para trabajar?

- a. Housekeeping-Limpieza
- ☒ b. Recepción
- c. Cafetería/Restaurante
- d. Seguridad
- e. Áreas Verdes-Jardinería
- f. Cocina

3. Te han gustado las capacitaciones?

- a. No
- b. Poco
- c. Regular
- ☒ d. Mucho

4. Quisieras dedicarte a la hotelería a partir de ahora?

- ☒ a. Si
- b. No

Porque?

Me gusta Mucho es Algo que soné antes.

ANEXO 10: Ratings y Comentarios

a) Rating en Tripadvisor durante la gestión

← → ↻

TripAdvisor LLC [US]

https://www.tripadvisor.com.pe/Hotel_Review-g7805723-d8461358-Reviews-or35-Fundo_Hotel_Ayarpongo-Churin_Lima_Region.html

★

S

A

...

Aplicaciones Global Experience hacer el review mar... Heptagrama https://translate.goo... 62 nuevos hoteles y ... Otros

tripadvisor

Churín

UNIRSE

Q

Acerca de Churín Hoteles Alquileres temporales Vuelos Restaurantes Qué hacer ...

América del Sur > Perú > Región Lima > Churín > B & B y posadas de Churín Fondo Hotel Ayarpongo, Churín

Fondo Hotel Ayarpongo

54 opiniones

N.º 1 de 4 B & B/posadas en Churín

Entrada Carretera Pachangara, Churín, Perú

Guardar

Los precios más bajos para tu estadía

1 abr.

2 abr.

1 habitación, 2 adultos, 0 niños

Nuestros socios de viajes en línea no ofrecen precios para este alojamiento, pero podemos buscar otras opciones en Churín

Ver hoteles disponibles

Certificado de Excelencia



Todas las fotos (104)

Viajero (78)

Habitación y suite (13)

Comedor (5)



Luis a

1

54 opiniones

Se escribió una opinión 15 septiembre 2015

Excelente atencion

Fue una estadía maravillosa el hotel es muy completo las habitaciones son amplias y con baños grandes los fines de semana organizan una fogata para todos los visitantes. El trato del personal es muy agradable y siempre con una sonrisa.

Agradécele a Luis a

Respuesta de Ayarpongo A, Gerente de Fondo Hotel Ayarpongo

Respuesta de 22 septiembre 2015

Agradecemos sus comentarios e impresiones del hotel, nuestro máxima satisfacción es que nuestros huéspedes se vayan llenos de energía y relajados para mejorar su calidad de vida en la ciudad. Transmiremos sus felicitaciones a nuestro #Ayarppongo# Team. Esperamos pronto nuevamente su visita.

76

b) Rating en Booking durante la gestión:

[Info y precio de las habitaciones](#) [Servicios](#) [Léeme](#) [A tener en cuenta](#) [Comentarios de clientes \(113\)](#)

Fundo Hotel Ayarpongo ★★ ★★

[Reserva ahora](#)  

 Balneario de Churín, distrito de Pachangara, Provincia de Oyón, Churín, Perú – [Ubicación ideal. Mostrar mapa](#)



Muy bien 8,5
113 comentarios

Me encantó lo grande q es, con vista al río, los animales y la comodidad

 Merly,  Perú

Personal 8,6

ANEXO 11: Link de Video Testimonial

<https://www.youtube.com/watch?v=T7ERIGbdIps>



FUNDO HOTEL AYARPONGO CHURIN VISION MISION Y VALORES

5,800 vistas



23



0



COMPARTIR



ANEXO 12: FOTOS

- a) Hotel Ayarpongo al recibirlo como proyecto y después con una identidad cultural correspondiente a la comunidad de Pachangara



- b) Etapa de reclutamiento de personal en la comunidad de Pachangara



c) Etapa de capacitación en la comunidad de Pachangara





d) Etapa de Capacitación – Juego de Roles



e) Etapa de Capacitación – Taller de Cocina



f) Etapa de Capacitación – Taller de Restaurante



g) Etapa de Capacitación – Taller de Restaurante





