

**UNIVERSIDAD CENTRAL “MARTA ABREU” DE LAS VILLAS**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**DEPARTAMENTO DE TURISMO**

**CARRERA LICENCIATURA EN TURISMO**



**TRABAJO DE DIPLOMA**

**PROGRAMA EDUCATIVO DE CAPACITACIÓN PARA EL MANEJO DEL  
COMPORTAMIENTO EN EL *HOTEL HORIZONTES “LA GRANJITA”***

**AUTOR: Alexis Ruíz López**

**TUTORA: Dra. C. Alicia de la C. Alfonso Serafín.**

**Santa Clara**

**2017**

*Pensamiento*

**Todos los fracasos que he conocido,  
todos los errores que he cometido,  
todas las tonterías que he presenciado  
en mi vida pública y privada,  
ha sido la consecuencia  
de una acción que no fue pensada...”**

**Ernesto Ché Guevara de la Serna**

# *Dedicatoria*

*A mi familia y en especial a mi hija que es lo que más amo en  
la vida.*

*A profesores y amigos que confiaron en mí y me apoyaron  
incondicionalmente.*

*A la vida por permitirme darle este regalo tan especial a mi  
familia*

*Agradecimientos*

*A mi mamá Ana María por ser una excelente guía, además, por darme su amor eterno y hacer de mí la persona que soy hoy.*

*A mi padre Manuel por su ejemplo, su gran apoyo y preocupación que siempre han influido en mí.*

*Gracias a los dos por siempre confiar en mí*

*A mi hija Brenda Camila que es la responsable de mis acciones de sacrificio...*

*A mi mujer Dainelis, quien siempre me brindó su apoyo y pasó casi que los mismos sacrificios que yo durante estos años de la carrera.*

*A mi hermana, mi abuela, mis tíos, en general a todos mis familiares que siempre me apoyaron y confiaron en mí.*

*A la Dra. Alicia, de una forma especial, por tanto tiempo dedicado y su espíritu de sacrificio incansable fue muy importante en la confección de este trabajo de Diploma.*

*A Victor que lo considero mi hermano por su apoyo en las buenas y en las malas y por todos los momentos que compartimos juntos.*

*A todos mis amigos y compañeros de la UCLV por compartir juntos la gesta de cinco años en la Universidad.*

*A los compañeros de aula de los cuales he aprendido mucho; con su diversidad de personalidades.*

*A los trabajadores y directivos del Hotel Horizontes "La Granjita", por su apoyo.*

*A todos los profesores del Departamento de Turismo, que han sido esenciales en mi formación como profesional, incluyendo a aquellos que ya no son parte de este.*

*A todos los que han contribuido a que hoy pueda cumplir mi sueño de graduarme feliz de Licenciado en Turismo.*

*A todos, Muchas Gracias*

*Resumen*



## RESUMEN

El presente trabajo de diploma se desarrolla en el *Hotel Horizontes “La Granjita”* en la provincia de Villa Clara, con el objetivo principal de diseñar un programa educativo de capacitación sobre los Comportamientos del personal que labora en el *Hotel Horizontes “La Granjita”*, para el personal de la entidad objeto de estudio frente a todos los factores que incide, pero comprobándose que la Estacionalidad ocupa papel importante por su repercusión económica y social en la vida de los trabajadores y a pesar de ello desconocen aspectos vitales de ella. En este sentido se realizó un pilotaje inicial sobre las necesidades de capacitación, como punto de partida para determinar la importancia de realizar un estudio del dominio de esos conceptos y su relación con los comportamientos mostrados y sus cambios para la mejor comercialización del hotel frente a los turistas, así también el diagnóstico como base para elaborar el programa educativo de capacitación. Entre las principales técnicas y/o métodos utilizados para la investigación se encuentran el análisis documental, la observación directa, las entrevistas individuales, encuestas, Test de completamiento de frases, las cuales mostraron su eficiencia en este tipo de estudio. Como resultado de la investigación se aplicó un procedimiento para elaborar un programa educativo de capacitación en comportamientos vinculando todos los conceptos estudiados, para el personal objeto de estudio, tomados de muestra en el *Hotel Horizontes “La Granjita”*, comprobándose su eficiencia en la práctica, al compararlo con programas de capacitación predecesores y valorarlo mediante el juicio de expertos. **Palabras Claves:** Turismo, Estacionalidad, Comportamientos.

*Abstract*

## ABSTRACT

The present diploma work is developed in the *Hotel Horizontes “La Granjita”* in the county of Villa Clara, with the main objective of designing an educational program of training on the personnel's Behaviors that works in the *Hotel Horizontes “La Granjita”*, for the personnel of the entity study object in front of all the factors that it impacts, but being proven that the Seasonality occupies important paper for its economic and social repercussion in the life of the workers and in spite of they ignore it vital aspects of her. In this sense it was carried out an initial pilotage about the training necessities, as starting point to determine the importance of carrying out a study of the domain of those concepts and their relationship with the shown behaviors and their changes for the best commercialization in the hotel in front of the tourists, likewise the diagnosis as base to elaborate the educational program of training. Among the main ones technical and/or methods used for the investigation are the documental analysis, the direct observation, the individual interviews, surveys, Test of to complete of sentences, which showed their efficiency in this study type. As a result of the investigation a procedure was applied to elaborate an educational program of training in behaviors linking all the studied concepts, for the personnel study object, taken of sample in the *Hotel Horizontes “La Granjita”*, being proven its efficiency in the practice, when comparing it with programs of training predecessors and to value it by means of the trial of experts. **Key words:** Tourism, Seasonality, Behaviors.

*Índice*

# ÍNDICE

|                    |   |
|--------------------|---|
| INTRODUCCIÓN ..... | 1 |
|--------------------|---|

## **CAPÍTULO 1. LOS COMPORTAMIENTOS DE CAMBIOS SOCIOLOGICOS DEL TURISMO Y LA ESTACIONALIDAD. .... 11**

|                                                                                                                                       |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1.1. Introducción.....                                                                                                                | 11 |
| 1.2. Turismo y su evolución. ....                                                                                                     | 11 |
| 1.3. Comportamientos de cambios sociológicos del turismo y Estacionalidad.....                                                        | 14 |
| 1.4. Comportamientos del personal en el hotel y cambios sociológicos del turismo su relación con la gestión de la estacionalidad..... | 17 |
| 1.5. Situación actual de los comportamientos y la Estacionalidad en el turismo una mirada global. ....                                | 21 |
| 1.6. Situación de la Estacionalidad. Turismo en Cuba. ....                                                                            | 25 |
| 1.7. La capacitación de trabajadores: programa. ....                                                                                  | 27 |
| 1.8. Conclusiones generales del primer capítulo. ....                                                                                 | 30 |

## **CAPÍTULO 2. DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN EN LOS COMPORTAMIENTOS DEL PERSONAL Y RELACIÓN CON LA SITUACIÓN DE LA ESTACIONALIDAD CASO HOTEL HORIZONTES “LA GRANJITA”. .... 32**

|                                                                                                                                        |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.1. Introducción al Capítulo II. ....                                                                                                 | 32 |
| 2.2. Valoración de los procedimientos para el diagnóstico de las necesidades de capacitación. ....                                     | 32 |
| 2.3. Procedimiento para el diagnóstico <i>Hotel Horizontes “La Granjita”</i> . Anexo No. 1 .....                                       | 33 |
| 2.4. Determinación de las necesidades de capacitación en el <i>Hotel Horizontes “La Granjita”</i> , en el tema objeto de estudio. .... | 34 |
| 2.5 Presentación de resultados diagnósticos (Fase 4).....                                                                              | 39 |
| 2.6. Conclusiones generales del segundo capítulo. ....                                                                                 | 45 |

## **CAPITULO 3. DISEÑO DEL PROGRAMA EDUCATIVO DE CAPACITACIÓN EN COMPORTAMIENTOS PARA EL PERSONAL Y LA ESTACIONALIDAD. CASO HOTEL HORIZONTES “LA GRANJITA”. .... 47**

|                        |    |
|------------------------|----|
| 3.1. Introducción..... | 47 |
|------------------------|----|

|                                                                                                                                                                                                                                                                                              |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 3.2. Factores principales que justifican la utilización de un programa educativo de capacitación en el <i>Hotel Horizontes “La Granjita”</i> , que responda a sus necesidades de aprendizaje en esta temática, mediante la aplicación de un procedimiento científicamente fundamentado. .... | 48        |
| 3.3. Procedimiento para la elaboración del programa de capacitación en cambios de comportamientos y su vínculo a la estacionalidad para el personal del <i>Hotel Horizontes “La Granjita”</i> .....                                                                                          | 48        |
| 3.4. Elaboración del programa educativo de capacitación .....                                                                                                                                                                                                                                | 49        |
| 3.5. Principios del Planeamiento del programa ajustado a lo necesario para la entidad y la correspondencia a la conducta esperada del actual comportamiento. ....                                                                                                                            | 50        |
| 3.6. Principios generales en la ejecución de las actividades del programa.....                                                                                                                                                                                                               | 50        |
| 3.7. Principios en el control y evaluación del programa. ....                                                                                                                                                                                                                                | 51        |
| 3.8. Objetivos del programa .....                                                                                                                                                                                                                                                            | 51        |
| 3.9. Validación del programa mediante juicio de expertos (Ver Anexo 11). ....                                                                                                                                                                                                                | 56        |
| 3.10. Conclusiones del capítulo .....                                                                                                                                                                                                                                                        | 59        |
| <b>CONCLUSIONES. ....</b>                                                                                                                                                                                                                                                                    | <b>61</b> |
| <b>RECOMENDACIONES. ....</b>                                                                                                                                                                                                                                                                 | <b>63</b> |
| <b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>                                                                                                                                                                                                                                                                    | <b>64</b> |
| <b>ANEXOS .....</b>                                                                                                                                                                                                                                                                          | <b>72</b> |

# *Introducción*

## INTRODUCCIÓN

La experiencia acumulada en el turismo, ha demostrado que el desarrollo de esta actividad permite al turista ver en sus vacaciones una experiencia con aportaciones y un reconocimiento e integración con el medio ambiente que visita, el encuentro con otras culturas y el descubrimiento de la historia y la evolución de otros pueblos.

Por lo que, el turismo internacional, ha sido catalogado como una valiosa “industria mundial” debido a su extendido desarrollo y su extraordinaria importancia económica, constituyendo para muchos países uno de sus principales sectores económicos y, para algunos, su más importante fuente de ingresos (Rodríguez, Martín y Ayala 2000).

En los distintos campos de la actividad empresarial turística, o más general aún, en el mundo profesional, lo mismo que en el entorno personal, nos estamos relacionando permanentemente con personas o con grupos de personas con las que en mayor o menor medida se presentan contraposiciones de intereses que derivan los llamados hechos sociales, aspectos estos que afectan a turistas y a trabajadores del turismo.

Los primeros trabajos específicos y científicos sobre la Sociología Turística según E. Alonso, datan de 1935 con Robert Glucksmann quien define el turismo no como corriente de personas, ni como una expedición o un viaje, sino como un fenómeno social, ligado a las relaciones interpersonales y transpersonales, jugando un papel importante la comunicación humana. A esta definición hay que añadir la definición hecha por los investigadores y profesores suizos Kurt Krapf y Walter Hunziker, de la Universidad de Berna: ellos expresaron: *“Turismo es el conjunto de las relaciones y fenómenos sociales producidos por el desplazamiento y permanencia de personas”* y se agregan a ello los estudios de los comportamientos del recurso humano.

En este propósito, la Teoría Sociológica juega un papel primordial. Es en su contexto donde tienen lugar las conceptualizaciones y dentro de ella, la introducción de nuevos conceptos sociales.

En el caso del turismo, la Sociología del Turismo existente, es un tratamiento de lo social en sentido amplio y aplicado al entorno del turismo.

La Sociología, estudia al conjunto de personas que conjuntamente con sus instituciones y otros vínculos, integran la Sociedad y dentro de ella distintos grupos sociales, como es el caso del personal que labora en el *Hotel Horizontes “La Granjita”*.



La Sociología del Turismo tiene objetivos específicos, entre ellos están:

- a) Analizar los orígenes del turismo en los países, su relación con el ocio y la dimensión internacional.
- b) Estudiar el desarrollo conceptual de los estudios sociales del turismo y del ocio.
- c) Conocer la relación entre el turismo y otras actividades de tiempo libre, y con la actividad laboral, tal y como se refleja en este estudio acerca de la estacionalidad y su relación con la conducta o comportamiento del personal del *Hotel estudiado*.
- d) Relacionar el turismo con las pautas de consumo de la sociedad moderna globalizada.
- e) Comprender el turismo como fenómeno social y cultural de las personas que pueden cambiar o no el comportamiento y mostrar estos cambios en sus conductas, ejemplo traslado del hotel o cambio de trabajo, mal relacionamiento social, etc.
- f) Determinar las tendencias sociales de cambio en el turismo actual y del ocio, y sus repercusiones principales tanto en los turistas como en los trabajadores nacionales que los atienden.

El trabajo investigativo, sobre el “hecho social”, ubicado en un hotel como “*La Granjita*”, es un intento de llevar la Sociología del Turismo por un camino congruente con la Teoría Sociológica y Psicológica.

La Sociología del Turismo, han de estudiar la Sociedad, su estudio se circunscribe a la inclusión del grupo, en continua renovación de sus integrantes, de sus ideas y formas de comportarse, así, provoca en el grupo turístico los cambios de comportamientos de los grupos o personas y viceversa por diversas causas que transitan por las costumbres, hábitos, exigencias, idioma, insumos a utilizar en el trabajo, en el proceso de interacción entre ellos y de ellos con los turistas con diversos grados de exigencia.

Por sus características y posibilidades de impactar en los destinos, la OMT definió lo siguiente: “El turismo es una importante actividad que promueve el desarrollo social, económico y político en muchos países, por lo que constituye para las poblaciones profundas aspiraciones, según lo manifiesta la Organización Mundial del Turismo” (OMT, 1999).

En las últimas seis décadas, el turismo experimenta una continua expansión y diversificación, convirtiéndose en uno de los sectores económicos de mayor envergadura y

crecimiento del mundo; no obstante, no se deben sobrevalorar los impactos positivos, es preciso estudiar y analizar sus limitantes, determinadas en gran medida por el surgimiento de nuevas necesidades del turista actual, quien demanda entre otras ofertas turísticas las encaminadas hacia áreas protegidas, comunidades de debilidad ambiental, se hace necesario establecer límites ambientales, sociales y el fortalecimiento de la identidad cultural, con el fin de que la actividad realmente genere incentivos para comercializar los hoteles, problema que se está presentando como realidad de algunos de ellos.

Para hablar del desarrollo del turismo en cualquier espacio o destino turístico, no solo de Cuba, lo primero es tener en cuenta el ordenamiento territorial, urbanístico y ambiental. No es casual que las Naciones Unidas hayan nombrado el 2017 como Año Internacional del Turismo Sostenible para el Desarrollo, a tono con la Agenda post 2015 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible, y que la Organización Mundial de Turismo mantenga las proyecciones y el análisis de las tendencias de crecimiento con una visión hasta el 2030. En nuestro país se viene trabajando de manera muy coherente en el tema, atendiendo a las premisas, las políticas territoriales y sectoriales, vinculadas a los planes y programas de desarrollo que contienen los proyectos a corto, mediano y largo plazo.

El primero de estos se vuelca en lo fundamental hacia el incremento del número de habitaciones destinadas al hospedaje y a la construcción de nuevos hoteles. Hasta el 2030 se prevé crecer en más de 100 000 habitaciones, principalmente en La Habana, Matanzas, Villa Clara, Sancti Spíritus, Ciego de Ávila, Camagüey y Holguín.

Por último, uno de los principales aspectos en los que la relación turista –directivo-trabajador y residente se encuentra desequilibrada, hace referencia al hecho de que los turistas poseen un mayor estatus y poder económico que los restantes mencionados, pudiendo provocar en algunos que puedan sentirse intranquilos o mal cuando comparan su situación que a veces son de bajos ingresos, con la de aparente opulencia de los visitantes en especial cuando los hoteles no están posibilitando mejoras para el trabajador.

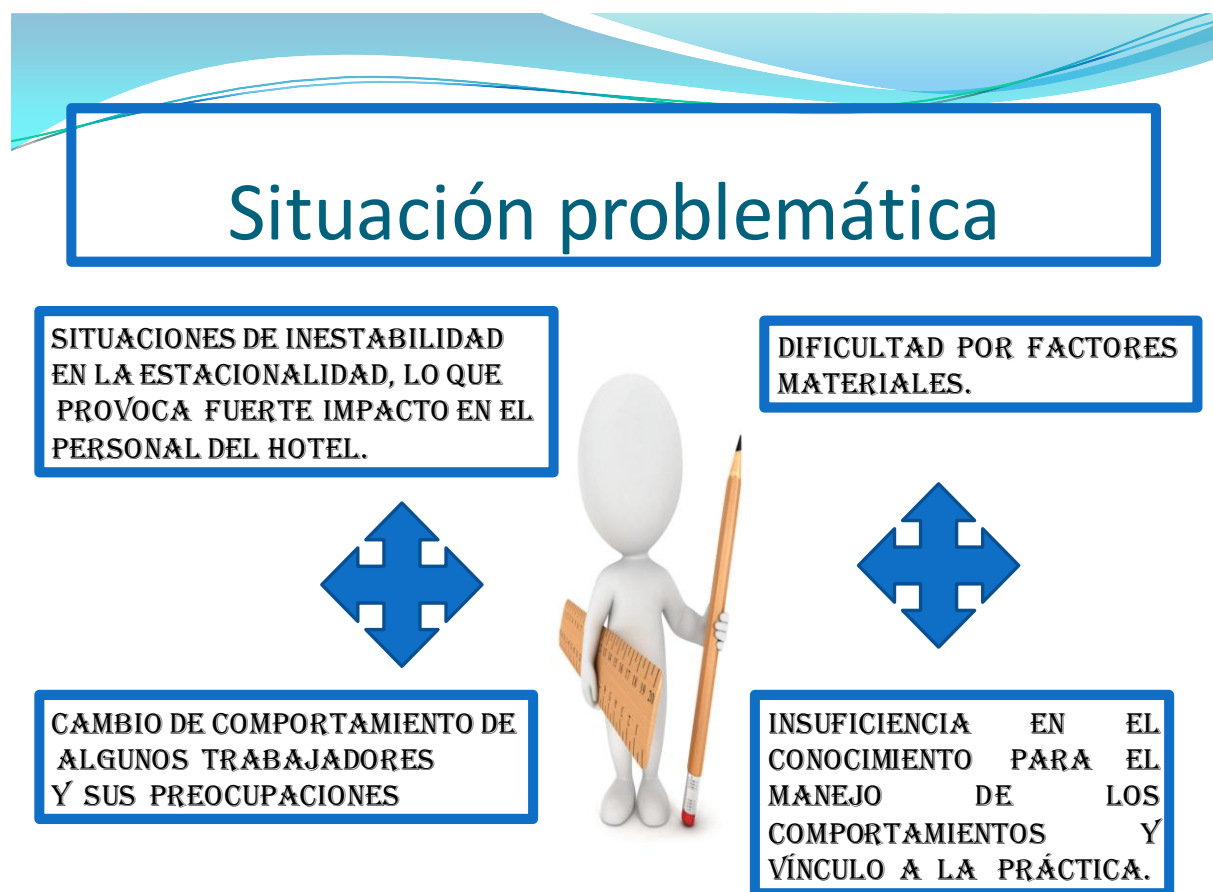
Un aspecto directamente relacionado con la percepción de desequilibrio económico, por parte de los trabajadores de los hoteles, es el denominado efecto demostración, consistente en cambios de actitudes, valores o comportamientos que pueden resultar de la mera observación de la situación o resultados del trabajo. En este efecto aparecen los problemas descritos que se asocian principalmente al turismo de masas y a la concentración de

demanda y consecuentemente de oferta que lo caracteriza, evidenciando disfunciones derivadas de una sobre dimensión de la actividad que pone en riesgo la viabilidad económica, cultural y ambiental, lo referido vinculado al fenómeno de la estacionalidad, no todos los destinos que sufren de estacionalidad están sobredimensionados como ocurre con el *Hotel Horizontes “La Granjita”*. En definitiva, y en razón a los efectos provocados por la estacionalidad, ésta no solo debe ser combatida, persiguiendo unos mayores niveles de demanda para la temporada baja, sino una mejor redistribución de los flujos turísticos a lo largo del año, que eliminen la presión que se produce sobre las personas y el medio durante la temporada alta, y que favorezcan un incremento de la calidad ambiental y de aquella percibida tanto por quienes visiten, como por quienes prestan servicios y por la ciudadanía en general, aspecto este reflejado en el *Hotel Horizontes “La Granjita”* que estando actualmente durante el estudio en la temporada alta, tuvieron menos turistas que el pasado año en temporada baja, lo que preocupa, ocupa a los trabajadores y a sus preocupaciones al respecto. Este enfoque nos proporciona otro punto de vista, y es que la estacionalidad en sí misma no siempre es el verdadero problema, sino que constituye una consecuencia muy visible de otros factores, como pueden ser una escasa diversificación del destino o una deficitaria o mal enfocada comercialización de la entidad u hotel. Esto explicaría que nos encontremos con productos concretos en contextos muy estacionales que funcionan muy bien, o con destinos apenas afectados por el virus de la estacionalidad. Entonces, ¿es la estacionalidad algo evitable? Autores como Rey, Revilla, Gil y López (2004) mantienen que la estacionalidad es una de las características definitorias de la actividad turística, es decir, consustancial al sector turístico. Esta opinión es bastante generalizada, y ha dado lugar a una clara inhibición investigadora, existen precisiones de que la estacionalidad es una característica ampliamente extendida y conocida, pero también es una de las menos entendidas. En todo caso, la estacionalidad turística es un fenómeno generado por la demanda de turistas (cuyas motivaciones pueden ser diversas), y su interacción con la oferta existente. Por ello, no cabe concebir la estacionalidad como una especie de fenómeno incontrolable, provocado por la fuerza de la naturaleza, pues existen variables sobre las que actuar. El problema es que entre éstas hay algunas que escapan de nuestra capacidad de maniobra (calendarios de vacaciones, comunicaciones, clima...), y otras que exigen un esfuerzo importante en innovación, coordinación y cooperación (modificación de los hábitos

de consumo de la demanda, diversificación de la oferta, etc.), por lo que la materia reviste una gran complejidad en numerosas investigaciones que analizan el efecto del desarrollo turístico, de todo lo explicado se deriva un vacío en el conocimiento de la relación de la estacionalidad con los comportamientos del personal en el *Hotel Horizontes “La Granjita”*

### **Situación problemática.**

A pesar de que se reconoce la importancia de estos estudios, en el *Hotel Horizontes “La Granjita”*, no se han desarrollado estudios previos a esta investigación que tributen a la capacitación del personal (directivos y trabajadores), en este sentido en la relación entre Estacionalidad y Comportamientos de los trabajadores del turismo en el Hotel objeto de estudio, lo cual queda demostrado en el diagnóstico de necesidades de aprendizaje en estas temáticas expresadas anteriormente, donde se detectó la insuficiencia por el nivel de conocimiento y vínculo a la práctica en saber hacer acciones que tributen a la comercialización y a sentirse mejor retribuidos desde sus comportamientos en el hotel .



Este constituye una problemática a la que se hace necesario dedicarle atención, dado que en él intervienen factores psicológicos y sociológicos, reflejados en la actividad individual y laboral, desde una óptica científicamente tratada, por ello la **Situación problemática** refleja la necesidad y el desconocimiento en cuanto al manejo del comportamiento en el *Hotel Horizontes “La Granjita”* y sus implicaciones como parte de la jornada diaria de trabajo, de forma tal que se garantice su integración con el resto de los actores, teniendo gran influencia la estacionalidad..

**Problema:** Insuficiencia de conocimiento en cómo manejar el comportamiento por el personal del *Hotel Horizontes “La Granjita”*.

**Objeto de estudio:** proceso de capacitación para el personal del *Hotel Horizontes “La Granjita”*.

### **Objetivos de la investigación**

Teniendo en cuenta lo anteriormente planteado en la presente investigación se traza como **objetivo general:**

Diseñar un Programa Educativo de capacitación en el manejo del comportamiento, para el personal del *Hotel Horizontes “La Granjita”* que responda a sus necesidades de aprendizaje en esta temática, mediante la aplicación de un procedimiento científicamente fundamentado.

Para dar cumplimiento al objetivo general, se proponen los siguientes **objetivos específicos:**

1. Realizar un análisis de los estudios teóricos previos sobre los Comportamientos y Estacionalidad que justifican la conformación del marco teórico que sustenta teórica y metodológicamente la investigación a partir de la consulta de literatura internacional y nacional actualizada, donde se valore el papel en el sistema de influencia de la estacionalidad.
2. Diagnosticar las necesidades de aprendizaje en los Comportamientos. Caso *Hotel Horizontes “La Granjita”*. Papel de la estacionalidad.
3. Elaborar un programa educativo de capacitación para la orientación y manejo de los Comportamientos, vínculos con la estacionalidad para el personal en el caso: *Hotel*

*Horizontes “La Granjita”*, a partir del análisis, la interpretación y la aplicación de un procedimiento científicamente fundamentado.

4. Validar el programa educativo de capacitación en la orientación de los Comportamientos, teniendo en cuenta los factores influyentes en particular la Estacionalidad para el personal en el caso: *Hotel Horizontes “La Granjita”*, a partir del criterio de expertos.

### **Hipótesis de la investigación.**

Si, se diseña un programa educativo que permita la capacitación sobre el manejo del comportamiento en el personal del *Hotel Horizontes “La Granjita”*, entonces, se proporcionarán las acciones de enseñanza necesarias para el logro del saber enfrentar el sistema de influencia en el turismo en especial de la Estacionalidad.

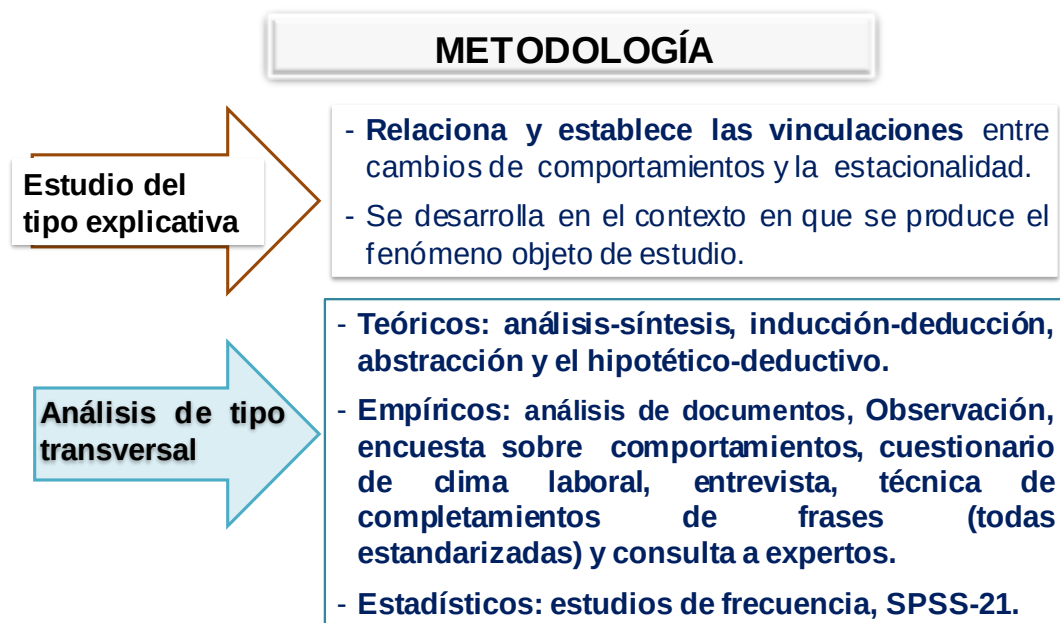
### **Definición de variables:**

**-Variable efecto – dependiente:** proceso de capacitación del personal en el caso: *Hotel Horizontes “La Granjita”*.

**-Variable causa – independiente:** Programa educativo de capacitación para la orientación ante los comportamientos.

### **La hipótesis de investigación quedará demostrada cuando:**

- Los fundamentos teóricos y prácticos expuestos, respondan a las nuevas concepciones para la elaboración de programas y la capacitación al personal.
- Se determina el estado actual de la capacitación en función de los comportamientos del personal en el *Hotel Horizontes “La Granjita”*, *influencia de la Estacionalidad*.
- Si se elabora el programa de capacitación de corte educativo en los comportamientos mostrados en las influencias que el personal recibe en el turismo en el Hotel en especial la Estacionalidad, sus preocupaciones y desconocimientos.
- El juicio de los expertos sobre el programa, es favorable, en relación con las características y requerimientos que este debe tener.



Este tipo de investigación tiene como objetivo determinar las causas o factores influyentes en la situación estudiada.

- **Justificación.**

Esta investigación surge de la necesidad que presenta el *Hotel Horizontes “La Granjita”* que aplica el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano, para lo que se diseña un programa de capacitación de corte educativo, frente y como parte de la variabilidad de los Comportamientos del personal y sus cambios, centrado en exigencias que impone una mirada desde los factores externos que lo facilita , estando la Estacionalidad entre los principales, a partir de la concepción de ésta como gestor del destino.

La investigación posee además un **valor teórico, metodológico y práctico.**

- El **valor teórico** de la investigación se sustenta en la revisión bibliográfica de literatura nacional e internacional, en la elaboración de un marco teórico que contempla los aspectos fundamentales sobre el turismo, en ella, los comportamientos y sus cambios en

función de otros factores influyentes en especial de la Estacionalidad y en el análisis de diferentes metodologías y procedimientos relacionados con su gestión.

- El **valor metodológico** está dado por la selección de un procedimiento de diagnóstico aplicado al personal del Hotel, acorde a sus características con invariantes de tendencia psicológica.
- El **valor práctico** radica en proveer al *Hotel Horizontes “La Granjita”*, de un programa educativo de capacitación en función de los Comportamientos y centrado en exigencias que imponen otros factores influyentes en especial de la Estacionalidad , a partir de la concepción de ésta como gestor del destino, que permita entrenar a los directivos y trabajadores del mismo, contribuyendo a su preparación y actualización en esta temática a través de herramientas, creando las condiciones para perfeccionar la gestión del hotel.
- Por su parte la **novedad de la investigación** radica en la elaboración de:
  - 1.-programa de capacitación de corte educativo para los comportamientos centrado en exigencias que impone el sistema de influencias del turismo, en particular la Estacionalidad.
  - 2.-un enfoque integrador, abierto, dinámico y flexible.
  - 3.-constituye la primera experiencia de este tipo para el Hotel objeto de estudio.

**Viabilidad de la investigación:** La entidad es un Hotel de turismo que se encuentra clasificado de tres estrellas, lo que contribuye a la disposición de los recursos necesarios para llevar a cabo la investigación, en término de recursos materiales, humanos y financieros, y el haber contado con una alta disposición por parte de la dirección del hotel para facilitar el éxito de esto trabajo. También existe información necesaria para explotar y posibilitar el resto con el apoyo de la entidad y su aplicación.

#### **Limitaciones y alcance del estudio.**

En el desarrollo de la investigación se utilizaron diferentes métodos y técnicas como son: el nivel teórico (análisis-síntesis, inducción-deducción, abstracción y el hipotético-deductivo), empíricos, tal como, el (análisis documental de los turistas para determinar satisfacciones e insatisfacciones en el servicio de los clientes, la observación directa del comportamiento del personal(directivos y trabajadores), entrevista, encuesta al personal de todas las áreas, técnica de los completamientos de frases y empleo de métodos matemáticos-estadísticos,



(el paquete estadístico SPSS-21), ello permitió detectar las limitaciones y proponer un programa para proyectar al personal en función de las proyecciones del hotel.

La investigación se desarrollará mediante una estructura lógica que se compone del resumen de la investigación, el índice, la introducción donde se explica la importancia del tema y la metodología utilizada; y tres capítulos donde se desarrolla la investigación. En el primer capítulo, se realizará una revisión bibliográfica en torno al tema objeto de estudio. En el segundo capítulo se aplica el diagnóstico de las necesidades de aprendizaje en turismo y los comportamientos y centrado en exigencias el entorno que impone atender la Estacionalidad, a partir de la concepción de ésta como gestor del destino, utilizando una metodología adecuada y adaptable a las condiciones objetivas y subjetivas del mismo. En el tercer capítulo se aplica un procedimiento científicamente fundamentado para la capacitación de directivos y trabajadores, se diseña el programa y se valida por criterios de expertos. Finalmente se exponen las conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación realizada, se referencia toda la Bibliografía consultada para el desarrollo de la investigación y se exponen los Anexos pertinentes.

# *Capítulo 1*

## **CAPÍTULO 1. LOS COMPORTAMIENTOS DE CAMBIOS SOCIOLÓGICOS DEL TURISMO Y LA ESTACIONALIDAD.**

### **1.1. Introducción.**

El presente capítulo tiene como objetivo abordar y analizar los fundamentos teóricos concernientes a las principales consideraciones conceptuales y actualidades del turismo. Para la confección del mismo se utilizaron diferentes métodos y técnicas.

Los fundamentos teóricos, instituye la fase inicial en el proceso investigativo que permite sostener teóricamente el estudio mediante el Marco Teórico Referencial, lo que implica exponer y analizar aquellas teorías, enfoques teóricos, resultados de investigaciones que en general se piensen válidos para la misma mediante el análisis íntegro de la literatura nacional e internacional vinculada con el tema en un análisis de conceptos y estudios realizados, teniendo en cuenta autores en la especialidad, propiciando de esta forma el sostén científico de todos los procesos que se desarrollen en la investigación. (Ver hilo conductor Anexo 13)

### **1.2. Turismo y su evolución.**

El turismo ha experimentado un continuo crecimiento y una profunda diversificación, hasta convertirse en uno de los sectores económicos que crecen con mayor rapidez en el mundo. Esta dinámica ha convertido al turismo en impulsor del progreso socioeconómico, tanto mundial y en ello, Cuba.

El turismo se ha convertido en uno de los principales actores del comercio internacional, y representa al mismo tiempo una de las principales fuentes de ingresos de numerosos países en desarrollo. Este crecimiento se vincula al aumento de la diversificación y de la competencia entre los destinos.

La expansión general del turismo en los países industrializados y desarrollados ha sido beneficiosa, en términos económicos y de empleo, para muchos sectores relacionados.

La contribución del turismo al bienestar económico depende de la calidad y de las rentas que el turismo ofrezca. La OMT ayuda a los destinos a posicionarse, de forma sostenible, en unos mercados nacionales e internacionales cada vez más complejos. Como organismo de las Naciones Unidas dedicado al turismo, la OMT insiste en que los países en desarrollo pueden beneficiarse especialmente del turismo.

Para otros más desarrollados, significa la posibilidad de generar unos recursos que fortalezcan su economía o que, incluso, contribuyan a consolidarla. El turismo interesa a todo el mundo, a algunos porque supone su medio de subsistencia y a otros, porque les permite gozar de las tan merecidas vacaciones.

Definir el Turismo no es tarea que resulte fácil, en razón de las diferentes connotaciones que le caracterizan y las variadas consideraciones a que puede ser sometido. Pero se puede partir de una definición muy general que permita después distintas acotaciones específicas, tal es el caso de este estudio dirigido hacia el personal y su comportamiento en *el Hotel Horizontes “La Granjita”* objeto de este estudio.

Los profesores Hunziker y Krapf, en 1942, establecían una definición, en principio, universalmente admitida y que actualmente es la definición aceptada por la Asociación Internacional de Expertos Científicos del Turismo (AIEST) abordados por Alonso, o sea:

“Turismo es el conjunto de relaciones y fenómenos producidos por el desplazamiento y permanencia de personas fuera de su lugar habitual de residencia, en tanto que dichos desplazamientos y permanencia no estén motivados por una actividad lucrativa principal, permanente o temporal”.

En la definición de Hunziker y Krapf se destacan varios puntos de singular interés:

- El turismo resulta ser un conjunto de relaciones y fenómenos.
- Se exige el desplazamiento de su residencia habitual.
- No puede darse en el desplazamiento la existencia de una actividad lucrativa principal con carácter permanente o temporal.

El Turismo es un desplazamiento que conlleva el gasto de renta, cuyo objetivo principal es conseguir satisfacción y servicios, que se ofrecen a través de una actividad productiva.

Sin duda no existe un solo enfoque del turismo. Como fenómeno complejo que es, adquirirá distintas connotaciones según se trate de una óptica más económica social, empresarial o globalizadora de quien lo defina:

Turismo es todo plan de desplazamiento de ida y vuelta cualquiera que sea la motivación, la distancia recorrida y la duración temporal. Acción de viajar para el propio recreo. Conjunto de actividades puestas en marcha para realizar este tipo de viaje. Industria que tiene por objeto la satisfacción de las necesidades del turista.

Se ha realizado un análisis comparativo de las principales definiciones de turismo encontradas en la literatura abordadas por autores como Krapt y Hunziker, (1942); citado en Águila, (2015); UIOOT, 1967; citado en Pis, (2015); Tourism Society, (1979); citado en González, (2015), Mathieson y Wall, (1982); citado en Pis, (2015); Figuerola, (1991); Pazos, (1996); citado en González, (2015); Goeldner y otros (2000) y OMT (2001); citados en Martin (2006); Bermúdez, (2002); citado en Águila, (2015); Cooper et al., (2005), Rodríguez (2005); Colectivo de autores, (2005); citados en González, (2015); Martín, (2006); González (2007), hay ver el fenómeno turístico desde varias perspectivas para facilitar su comprensión.

Se logró de los autores que coinciden en la mayoría de los criterios, entre ellos se encuentran: OMT (2001), Colectivo de autores (2005) y Martín (2006), a los efectos de la presente investigación el autor asume la realidad económica y social cubana y el concepto aportado por Martin, (2006), la cual plantea que:

Turismo es el conjunto de fenómenos y relaciones económicas, psico-sociológicas y medioambientales que se generan entre las entidades vinculadas a los viajes desde el lugar emisor, las entidades proveedoras de servicios y productos en el lugar de destino, los gobiernos de los lugares emisores-receptores y las comunidades locales de acogida, con motivo del viaje y estancia de visitantes temporales en un destino diferente a su lugar de residencia habitual (Martin, 2006:14).

El turismo como fenómeno social y como actividad económica es, desde hace años, una realidad asumida. Durante las seis últimas décadas, el turismo ha experimentado una continua expansión y diversificación, convirtiéndose en uno de los sectores económicos de mayor envergadura y crecimiento del mundo (OMT, 2015).

Un número creciente de destinos de todo el mundo se han abierto al turismo y han invertido en él, haciendo del mismo un sector clave para el progreso socioeconómico, a través de la

creación de puestos de trabajo y de empresas, la generación de ingresos de exportación y la ejecución de infraestructuras.

Es una perspectiva del siglo el incremento de la valoración cultural de los turistas, donde estos se caracterizan por ser más independientes, experimentados, con mayor nivel cultural, más flexibles y espontáneos (Perelló, 2001; Ayala, Martín y Masiques, 2003; citado en Sánchez, 2015; Ávila y Barrado, 2005; citado en Reyes, 2015).

Internet y las nuevas tecnologías han generado una revolución en el sector, dominando la mayoría de sus operaciones. De manera general, la tendencia es al cambio, donde los turistas son cada vez más conocedores y exigentes y la oferta busca la forma de adaptarse en función de satisfacer sus necesidades. Todo esto trae consigo la necesidad de ofrecer productos turísticos más novedosos adaptados a la nueva demanda que surge a partir de los cambios en el modo de consumo y la búsqueda de la diversificación y la calidad.

### **1.3. Comportamientos de cambios sociológicos del turismo y Estacionalidad.**

El carácter estacional del turismo, se ha convertido en un problema que afecta el comportamiento del personal en las entidades turísticas por la repercusión económico y social, tanto a los destinos como a los productos y por tanto a las instalaciones y se convierte en una cuestión relevante tanto para los gestores turísticos como para los hacedores de políticas en el sector.

Teóricos sostienen que la estacionalidad es una preocupación constante de los decisores que buscan programas específicos para mantenerla dentro de unos límites. En este sentido, hacer frente a la estacionalidad es una de las aspiraciones y objetivos más comunes de los planes de desarrollo turístico.

La Estacionalidad es un fenómeno que está asociado a la concentración de la demanda turística, de manera desproporcionada, en ciertos periodos del año. La misma expresa la variación de la demanda a través de las estaciones del año.

El comportamiento de la misma, se concreta en la existencia de períodos de tiempo de Baja turística y otros de mayor demanda, conocidos como de Alta. La mayoría de la literatura académica, especialmente tratada desde una perspectiva económica, sugiere que la

estacionalidad de la demanda, debe ser considerada como un inconveniente significativo al que hay que dar prioridad.

La investigación de la estacionalidad comprende de manera general el análisis del aprovechamiento de la capacidad potencial, el comportamiento de la misma, su descripción en términos de tiempo de duración, así como su magnitud e incidencia en los resultados económicos.

La instalación *Hotel Horizontes “La Granjita”*, quien constituye objeto del presente trabajo, se inserta en el mercado turístico internacional y atesora una historia de creación de valor para los clientes. La identificación de la estacionalidad como un factor que reduce o no la eficiencia y la eficacia de la instalación y de sus trabajadores como grupo humano objeto de estudio, es la motivación de partida del autor, analizando los comportamientos de cambios sociológicos o de grupos en el turismo en el presente trabajo.

La determinación de los niveles y características de la Estacionalidad en la relación con el cambio de los comportamientos de los grupos de trabajadores, es el propósito de la presente investigación con vistas a esclarecer la forma en que la misma gravita o no sobre los indicadores. De igual forma, permite retroalimentar las estrategias que se asumen en la comercialización y derivar las acciones preventivas que puedan mitigar sus efectos negativos de manera conveniente desde la capacitación de ese recurso humano.

En sus inicios, el turismo desde una concepción social, fue presentado como un fenómeno masivo, entendido como un hecho social que tenía causas y efectos identificables que se podían medir. Como hecho social, el turismo ha tendido a ser analizado de manera cuantitativa, considerando necesario este tratamiento para la medición de su magnitud y la construcción de su datación. En un tratamiento más cualitativo, autores como Krippendorff (citado por Álvarez Sousa 1994:60), entre otros, han desarrollado el estudio del turismo como una acción social derivada del ocio. Concebirlo como una acción que se desprende del ocio ha permitido estudiar tanto las actividades externas que expresan su comportamiento (movilización, utilización de servicios, impactos) como las condiciones de su contexto socio-estructural (desarrollo económico, político, cultural), así como sus intencionalidades subjetivas y simbólicas (significados, representaciones, valores), todo vinculado a la Estacionalidad.

Se profundiza en el caso del sector turístico en cuanto a la opinión de una o varias personas con influencia social y credibilidad pueden decidir a favor o en contra del desarrollo turístico de una localidad al dirigir la opinión del resto de las personas. Cuando un tema como por ejemplo la estacionalidad, empieza a ser habitual en las discusiones entre los miembros de la sociedad o grupo de trabajadores, se forma una preocupación social que tiende a condicionar y a amplificar la opinión que poseen los individuos en la dirección aparentemente mayoritaria de un grupo humano como es el caso de los trabajadores objeto de estudio del *Hotel Horizontes “La Granjita”*, que están en temporada alta y sin embargo, tienen menos turistas que en la baja de la anterior.

El apego que posea el individuo hacia la sociedad a la que pertenece y su preocupación por los temas de discusión social pueden amplificar el efecto que los debates sociales, las influencias externas provocadas por la situación de la estacionalidad de los turistas sobre ellos influyen en sus cambios de comportamientos y a lo que valoran en lo personal.

Entre los temas de preocupación social pueden encontrarse el medio ambiente, la seguridad, la economía local, el empleo o la cultura. La importancia de estos temas en las discusiones sociales se encuentra unida en muchas ocasiones a las actividades de asociaciones, y comentarios de pasillos en general, que actúan sobre la sociedad hasta que consiguen que sus preocupaciones particulares sean las preocupaciones principales de la sociedad o grupo.

Las organizaciones requieren que muchos de los miembros de un grupo actúen coordinadamente, lo que muchas veces no sucede. La falta de conformidad de uno o varios de sus miembros respecto de lo que sucede en un grupo afecta decididamente el logro de los objetivos del mismo. Se puede concluir que aquellos miembros de un grupo que no obtienen beneficio alguno del grupo y que por otro lado consiguen ventajas a través de otros medios, no van a ser fáciles de ser influenciados por el grupo en cuanto a sostener, mantener y ejecutarlas propias reglas del grupo.

Leonard Sayles (“Behavior of industrial work groups”; Wiley – 1958) se refiere a esto también Todorov, J. (2009), señalan elementos que influyen en los comportamientos de los grupos, tales son:



1. La posición relativa que asume el grupo respecto del status jerárquico formal.
2. El tamaño y la importancia del grupo.
3. La similitud existente entre los distintos trabajos y el grado de independencia o interdependencia que existe dentro del grupo.
4. La medida en que el trabajo del grupo resulta ser indispensable para el funcionamiento de la empresa.
5. El grado de exactitud con el cual la gerencia puede llegar a medir la carga de trabajo del grupo y el ritmo de producción del mismo.

#### **1.4. Comportamientos del personal en el hotel y cambios sociológicos del turismo su relación con la gestión de la estacionalidad.**

El comportamiento humano es el conjunto de actos exhibidos por el ser humano y está determinado por absolutamente todo el entorno en que se vive; tiene influencias más sociales, es decir, del sentido común como la cultura, los valores culturales, los valores de la persona, la ética, el ejercicio de la autoridad, la relación, la hipnosis, la persuasión, la coerción e influencias más propios de cada individuo como la genética, los gustos.

El comportamiento humano desde sus inicios ha demostrado su interés de aprender sobre lo que lo rodea y aprovecharlo para su beneficio y comodidad, si bien el ser humano es curioso, también es creativo, al inventar toda una serie de formas para comunicarse, para trabajar, desde el lenguaje por señas, el escrito, incluso el oral, entre otras muchas más cosas que ayudaron a facilitar la vida del ser humano, así como su supervivencia. Otro aspecto importante sobre la forma de ser de las personas es el hecho de la manera en la que éstas aprenden; entre los recursos a aprovechar está la imitación, este recurso es muy utilizado por el ser humano desde la antigüedad, evidentes ejemplos de esto es el hecho de que mediante la imitación se aprende a hablar o caminar, también se pueden mejorar algunos comportamientos establecidos al saber cómo hacerlo. Hacer los cambios que quiere demanda tiempo y dedicación, sin duda aprendizaje. La Asociación Americana de Psicología (APA) por sus siglas en inglés), sugiere estos cinco consejos para ayudar a hacer cambios positivos en los comportamientos de las personas, que sean además duraderos, tales son:

1. **Haga un plan duradero.** Su plan es el mapa que lo guiará durante esta marcha hacia el cambio. Hasta lo puede considerar como una aventura. Cuando haga el plan, sea específico. ¿Quiere hacer más ejercicio? Determine un tiempo durante el día cuando pueda tomar una caminata y cuánto tiempo podrá caminar. Ponga todo por escrito, y pregúntese si está seguro de que estas actividades y metas son realistas. Si no, empiece con pasos más pequeños. Sitúe el plan escrito en un lugar visible donde servirá como un recordatorio.
2. **Empiece en moderación.** Después de identificar metas realistas de corto y largo plazo, divida sus metas en pasos pequeños, manejables, específicos, y que se puedan medir. ¿Es su meta de largo plazo rebajar 20 libras durante los próximos cinco meses? Una meta semanal sería rebajar una libra por semana. Si desea comer equilibradamente, intente reemplazar el postre con una comida saludable, como una fruta o el yogur. Al final de la semana, se sentirá triunfante sabiendo que logró su meta.
3. **Cambie un comportamiento a la vez.** Los comportamientos dañinos se desarrollan a través del tiempo. Así que el reemplazar comportamientos insalubres con comportamientos saludables también requiere tiempo. Muchas personas enfrentan problemas cuando tratan de cambiar mucho de una vez. Para mejorar la posibilidad de tener éxito, enfóquese en una meta o un cambio a la vez. En cuanto un comportamiento salubre se convierta en una costumbre, intente añadir otra meta que le ayude en su esfuerzo.
4. **Involucre a un compañero.** Sea un amigo, colega de trabajo o un pariente, involucrar a otra persona en su camino hacia una vida sana, lo ayudará mantenerse motivado y responsable. Puede ser alguien que lo acompañe al gimnasio o que también quiere dejar de fumar. Discute lo que este haciendo. Considere unirse a un grupo de apoyo para alcanzar sus metas. Tener con quien compartir sus luchas y éxitos hará que su esfuerzo sea mucho más fácil y que la misión le cause menos preocupación.
5. **Pida apoyo.** Aceptar la ayuda de las personas que más le quieren y que le escucharán, impulsará su resistencia y dedicación. Si se siente angustiado o incapaz de alcanzar sus metas por si solo, considere obtener ayuda de un psicólogo. Los

psicólogos son adiestrados para entender la conexión entre la mente y el cuerpo además de los factores que promueven cambio de comportamiento. Pedir ayuda no significa una vida de terapia; solo unas pocas visitas al psicólogo pueden ayudarle a examinar y establecer metas a cómo se refiere si son alcanzables o hablar sobre los asuntos emocionales que le pueden causar obstáculos.

Si se trabaja en el turismo debe aprenderse a gestionar el uso de los recursos, cómo lograr el regreso de los turistas, cómo facilitar un mejor servicio desde la comunicación y el tacto, estos aspectos y otros ayudan sin duda a que el hotel en cuestión se comercialice por el comportamiento de su personal frente al trabajo, a sus compañeros y frente a los turistas.

### **Factores que afectan el comportamiento humano**

La actitud, normas sociales o presiones sociales, la cultura, y la genética y el conocimiento de cómo proceder.

El comportamiento, es un aspecto social de la conducta humana, de tal modo que, el comportamiento social puede ser definido como el conjunto de pautas de conducta que organizan la relación entre los individuos que conforman un grupo, el modo de actuación de éste, en su globalidad, con respecto al medio en el que habita, existiendo una finalidad, en particular frente en el turismo a todo el sistema de influencia , en particular, lo que va a comercializar el hotel , es el caso de la Estacionalidad.

La Estacionalidad del turismo es generalmente definida a partir de dos aspectos: la concentración de los flujos turísticos en períodos cortos del año promoviendo picos de actividad en las áreas de destino y la reducida demanda de turistas en los períodos de baja temporada, lo que implica para muchas localidades la caída de la calidad de la oferta turística. Se refiere a un desequilibrio temporal en la demanda y puede ser expresada en el número de turistas, de gastos y de pernoctes. Cuando existe ausencia o reducción drástica del movimiento de visitantes se producen efectos económicos negativos considerables en los lugares receptores contribuyendo al desempleo y al uso ineficiente de los recursos turísticos e instalaciones.

Según Jang (2004) la estacionalidad ha sido responsable de la dificultad de acceso al capital para lograr retornos sobre la inversión y el alto riesgo de esa inversión debido a la inestabilidad de los ingresos del turismo en las estaciones es la subutilización de los recursos. Baum & Lundtorp (2001) indican algunas desventajas de la estacionalidad: el corto período para los negocios; la subutilización de las aplicaciones del capital; la necesidad de generar ingresos en un período corto del año con costos fijos; los problemas para mantener la cadena de oferta y la calidad de los productos y servicios con la ausencia de mano de obra permanente; y más empleos parciales que permanentes en ciertas zonas con un desempleo acentuado fuera de la alta temporada.

Teniendo presente, la perspectiva, económica el fenómeno de la estacionalidad puede ser explicado *"por el concepto de elasticidad de la demanda donde las variaciones de precio de un determinado producto pueden llevar al consumidor a cambiarlo por otro equivalente que sea más barato, dependiendo también de otros factores"*, al analizar el problema recurrente de la Estacionalidad y las posibilidades de incrementar el turismo fuera del pico turístico desde Estados Unidos hacia Europa, sugirió que los precios promocionales pueden ser fuertes aliados para aumentar la probabilidad de resultados positivos en la temporada baja.

El punto de vista de la administración y/o gestión del turismo los aspectos de la estacionalidad de la demanda son considerados un problema de magnitud considerable. Independientemente de la variable estacionalidad turística, según Mota (2001), produce consecuencias en diversos niveles: mortalidad en microempresas, alteración en el sistema de gestión, compromete la calidad de la atención, modifica la política promocional del producto turístico, altera precios y exige mayor flexibilidad administrativa.

La estacionalidad natural influenciada por factores como los cambios climáticos regulares a lo largo del año, la literatura menciona la estacionalidad institucional, resultante de aspectos relacionados con las instituciones sociales, religiosas y culturales (Correia, 2008).

La convergencia de las vacaciones laborales y escolares en los meses de verano constituyó uno de los principales motivos para esta variación en la demanda (Correia, 2008). Otro componente importante es el poder adquisitivo (Mota, 2001) indicado como factor determinante de la elección de productos y destinos turísticos.

además del precio hay varios aspectos que afectan a la demanda de productos turísticos, entre ellos *"el precio de otras mercaderías, el rendimiento, las preferencias y los hábitos sociales del individuo."*

En los grandes problemas del turismo están el vínculo con las estaciones climáticas del año, ya que la posibilidad de oferta está restringida a temporadas lo que hace generar ciclos en los que se alternan altas y bajas producciones. Jang (2004) analiza que si una temporada pico en un destino corresponde al verano las instalaciones a veces se saturan en ese período. Por consiguiente, es difícil mantener la calidad del servicio y garantizar la satisfacción de los turistas, de modo que el establecimiento de una relación positiva a largo plazo con ellos puede ser puesto en peligro desde el punto de vista del marketing. Otro problema respecto de los ingresos concentrados durante los pocos meses de verano es el de los costos fijos de las instalaciones que hay que afrontar durante todo el año y que choca en la temporada baja con la falta de capital (Jang, 2004).

### **1.5. Situación actual de los comportamientos y la Estacionalidad en el turismo una mirada global.**

Se han realizado en la actualidad en diversos países estudios de estacionalidad, entre ellos, el estudio realizado en destino Sol y Playa, centrado en la búsqueda de soluciones para "evitar los efectos negativos de la baja actividad" y desarrollar herramientas que permitan evaluar cuales son las mejores alternativas para reducir la estacionalidad.

Aumentar la actividad, deben modificarse los factores de oferta y demanda que influyan positivamente sobre esta actividad, dice el estudio. Aunque reconoce que el destino únicamente tiene a su alcance mejorar el atractivo de la oferta, la información sobre esta y el precio de los servicios turísticos, dado que difícilmente podrá influir sobre el calendario de vacaciones de los visitantes potenciales o las estaciones climatológicas.

Durante el calendario de baja actividad recomiendan sustituir el atractivo inscrito a determinadas actividades, en el caso de los destinos de sol y playa, por otro atractivo más adaptado a las condiciones climáticas y turísticas de la temporada baja. Esto puede suponer el cierre de determinados recursos turísticos a los que no se podrá acceder y obligaría a

programar actividades nuevas, sobre todo en espacios cubiertos y confortables, lo que favorecería al turista y a la estacionalidad en el destino y al personal de los hoteles que laboran en el turismo.

Para mejorar el atractivo de la oferta, el Observatorio de Turismo de Cataluña, en estudios del 2011 recomienda establecer una entidad gestora de la baja actividad estacional, dirigida a adaptar la oferta al perfil de los visitantes del calendario de baja actividad. En esta entidad deberían participar los distintos agentes turísticos del destino.

Los flujos turísticos que Andalucía recibe cada año no se distribuyen de forma homogénea a lo largo de dicho periodo, sino que los mayores volúmenes de turistas se suelen concentrar en los meses centrales del año, aquellos con una climatología más favorable. Este fenómeno, conocido como: La Estacionalidad, es común a casi todos los destinos turísticos, si bien no les afecta a todos con la misma intensidad ni en el mismo periodo.

Son muchas las causas que subyacen al fenómeno de la estacionalidad, entre las principales destacan la climatología, la distribución del tiempo de ocio y trabajo, así como de las vacaciones escolares, las características de los productos y servicios ofertados por el destino.

Mejorar el conocimiento de la Estacionalidad en el turismo, se llevó a cabo un análisis estadístico de los principales indicadores determinantes en el fenómeno estacional, que aporta una visión general de la situación actual y su evolución reciente. Los datos muestran que la Estacionalidad no es un fenómeno actual, que ha variado poco en el tiempo, que no es exclusivo del destino Andaluz y que presenta numerosos matices en función del entorno.

Los niveles de concentración anual, han ido aumentando progresivamente, tanto para visitantes procedentes de España como para quienes llegan del extranjero de otros países, si bien la demanda extranjera acusa un apreciable incremento en su estacionalidad en el año 2008 para luego mantenerse, aunque con ligeras oscilaciones, en un nivel estable, mientras que la que procede de España acusa el crecimiento un año más tarde y otro repunte en 2012, lo que se ha traducido en que al final del periodo la demanda nacional presente índices de estacionalidad más elevados que la demanda extranjera, invirtiendo las posiciones que ocupaban en relación a este indicador al principio de la serie analizada.

Este ligero incremento de los niveles de concentración se corrobora también cuando se examinan otras fuentes de información y otras variables para medir los flujos turísticos recibidos en la región, e igualmente se comprueba el mismo comportamiento en los mercados en cuanto al momento en que se producen los incrementos y su evolución posterior.

Cuando se compara la cronología de los aumentos de los niveles de concentración con los años en los que hace su aparición la crisis económica y financiera mundial (años 2008 y 2009), que afectó fuertemente a todos los sectores económicos de los países desarrollados, incluido el turismo, se puede deducir que el comportamiento de la estacionalidad en este periodo se ha visto muy condicionado por las crisis lo que afecta a los trabajadores del turismo tanto social, económica como psicológicamente.

La situación de crisis económica afectó de forma importante al comportamiento de las y los turistas: alteró la propensión de la población a realizar viajes por motivos de ocio o negocio, así como la duración de estos viajes, afectó a la elección de los destinos y forzó a las personas consumidoras de turismo a tomar un amplio abanico de medidas para controlar el gasto antes y durante el viaje.

No obstante, para los países emisores experimentados, los viajes vacacionales ya no son considerados como un bien de lujo, sino como una necesidad, de modo que cuando las condiciones económicas les son directamente adversas o cuando el consumo de las familias se retrae por el clima de incertidumbre generado por la crisis, se tiende a reducir el número de viajes que se realizan a lo largo del año, pero no se sacrifica el principal viaje de vacaciones, que tradicionalmente se realiza en verano, lo que eleva los niveles de concentración en el tercer trimestre del año y ofrece una explicación a los aumentos de Estacionalidad registrados en el periodo analizado.

La Estacionalidad se mantiene, incluso ha subido ligeramente influenciada por la crisis económica que ha alterado el comportamiento de los consumidores de turismo, y no afecta por igual a los mercados emisores.

Si el análisis se realiza segmentando la demanda atendiendo a criterios geográficos.

Los emisores extranjeros, quienes distribuyen más homogéneamente a lo largo de año las pernoctaciones que realizan fuera de sus fronteras proceden Países Nórdicos, seguidos de Gran Bretaña y Alemania. Ello se debe en gran parte a que en estos países, al igual que en

Francia, las vacaciones son rotativas. Por el contrario, cuando proceden de Italia y Bélgica presentan una elevada estacionalidad. El mercado español, analizado en sus viajes domésticos, es el mercado que presenta la estacionalidad más elevada.

La Estacionalidad del turismo es generalmente definida a partir de dos aspectos: la concentración de los flujos turísticos en períodos cortos del año promoviendo picos de actividad en las áreas de destino (Lage & Milone, 2000) y la reducida demanda de turistas en los períodos de baja temporada, lo que implica para muchas localidades la caída de la calidad de la oferta turística. Se refiere a un desequilibrio temporal en la demanda y puede ser expresada en el número de turistas. Cuando existe ausencia o reducción drástica del movimiento de visitantes se producen efectos económicos negativos considerables en los lugares receptores contribuyendo al desempleo (Ruschmann, 2004) y al uso ineficiente de los recursos turísticos e instalaciones.

Según Jang (2004) la Estacionalidad ha sido responsable de la dificultad de acceso al capital para lograr retornos sobre la inversión y el alto riesgo de esa inversión debido a la inestabilidad de los ingresos del turismo en las estaciones es la subutilización de los recursos. Indica algunas desventajas de la estacionalidad: el corto período para los negocios; la subutilización de las aplicaciones del capital; la necesidad de generar ingresos en un período corto del año con costos fijos; los problemas para mantener la cadena de oferta y la calidad de los productos y servicios con la ausencia de mano de obra permanente; y más empleos parciales que permanentes en ciertas zonas con un desempleo acentuado fuera de la alta temporada.

A partir de una perspectiva económica el fenómeno de la Estacionalidad puede ser explicado *"por el concepto de elasticidad de la demanda donde las variaciones de precio de un determinado producto pueden llevar al consumidor a cambiarlo por otro equivalente que sea más barato, dependiendo también de otros factores"* , Mota (2001), produce consecuencias en diversos niveles: mortalidad en microempresas, alteración en el sistema de gestión, compromete la calidad de la atención, modifica la política promocional del producto turístico, altera precios y exige mayor flexibilidad administrativa.



Resalta la baja rentabilidad de los equipamientos y actividades turísticas, rupturas en la tasa de ocupación de la hotelería y reducción de la facturación de las empresas ligadas al turismo. Así, este fenómeno contribuyó a la desaceleración del crecimiento, estancamiento y lenta recuperación, constituyéndose en un desafío para la definición de políticas públicas y de estrategias de la industria del turismo (Souza, 2000).

Jang (2004) analiza que si una temporada pico en un destino corresponde al verano las instalaciones a veces se saturan en ese período. Por consiguiente, es difícil mantener la calidad del servicio y garantizar la satisfacción de los turistas, de modo que el establecimiento de una relación positiva a largo plazo con ellos puede ser puesto en peligro desde el punto de vista del marketing. Otro problema respecto de los ingresos concentrados durante los pocos meses de verano es el de los costos fijos de las instalaciones que hay que afrontar durante todo el año y que choca en la temporada baja con la falta de capital.

#### **1.6. Situación de la Estacionalidad. Turismo en Cuba.**

El 2015 rompió récords en las llegadas de visitantes foráneos a Cuba cuando tres millones 524 mil 779 visitantes arribaron a la Mayor de las Antillas. El crecimiento de un 17,4% lo convierte entre otras razones en el sector más dinámico de la economía cubana.

Un acercamiento a este sector durante el año finalizado y sus proyecciones para el 2016 fue la propuesta de la Mesa Redonda. Desde el Estudio 11 de la Televisión Cubana un equipo de Cuba debate, la Mesa Redonda y la Facultad de Comunicación siguió los detalles del programa televisivo sobre el tema.

De acuerdo con la Directora general de Mercadotecnia, María del Carmen Orellana Alvarado, 2015 fue un año de récord para el sector del turismo en Cuba, a partir del arribo al país de 3.524,779 visitantes, lo que significó un crecimiento de 17,4 y un sobre cumplimiento del plan de 11%.

Según puntualizó, ese período representó un incremento de casi 500 mil visitantes más que el año anterior.

“Dijo, que se creció en visitantes y turistas días no solo en La Habana y Varadero, sino también a lo largo de todo el país, lo cual es importante para que se muevan las economías no solo de la capital cubana.

Orellana explicó que los mercados que más aportaron al crecimiento fueron Canadá, 125 000; Alemania, 36000; Francia, 35000; Reino Unido, 32000; España, 30000; Italia, 26000, y Estados Unidos, que creció a partir de la flexibilización de los viajes al convertir las doce licencias de autorizo en generales.

En la Mesa Redonda, el 17 de diciembre de 2014 significó un impulso, pues a partir de ese entonces muchas personas incorporaron a Cuba entre sus posibilidades de viajes y la isla comenzó a ser cada vez más citados por los medios de prensa.

Orellana comentó que este crecimiento estuvo apoyado además por el comienzo de la operación de nuevas líneas aéreas como Air China, Eurowins y Aerolíneas Argentinas, así como por el regreso de la operación de Iberia, el inicio de vuelos Copa hacia el centro, Internet a Varadero, sin contar la ampliación en frecuencias de las ya existentes.

Hablar del turismo en 2015 es además hacer referencia al tema de los cruceros. Al final del año comienza la operación del crucero MCS Opera con puerto madre en Cuba, además del aumento de los que ya estaban operando.

“Cuba tiene muchas fortalezas, cuando se decidió apostar por el turismo es porque se tenía un camino interesante. Se está cerca de Europa, del Sur, tenemos 10 aeropuertos, Cuba es un eterno verano, tenemos un valor agregado por encima de las islas del Caribe, que es la naturaleza”, dijo Orellana.

Además, las visitas a la mayor Isla del Caribe se imponen el reto de continuar perfeccionando los sistemas de calidad con el objetivo de satisfacer las demandas del boom turístico.

Entre las principales acciones encaminadas en este sentido se encuentra dar seguimiento a los Programas de Mejora, en materia de Alimentos y Bebidas, Animación y Tiendas, según

detalló María del Pilar Macías Rutes, Directora General de Calidad y Operaciones del MINTUR.

Dalila Alba González García, subdirectora general de mercadotecnia del MINTUR, aseguró que durante el año 2015 aunque se mantuvo vigente la campaña Auténtica Cuba.

Se presentaron varias propuestas, tanto de creadores cubanos como de agencias internacionales, a partir de un grupo de sugerencias que el Ministerio señaló como punto de partida. “La intención sigue siendo representar a Cuba en toda su riqueza, y es un reto difícil, porque esto incluye la naturaleza, las ciudades, la gente, la cultura, patrimonio y, además, turismo de sol y playa.” Cuba en todas sus provincias continúa su perfeccionamiento del turismo en cada aspecto que lo compone.

### **1.7. La capacitación de trabajadores: programa.**

Las organizaciones capacitan a su personal, sin saber a veces para qué, se rigen por normas o pareceres de determinado problema. Los programas de capacitación deberán realizarse según necesidades individuales y de la entidad, se debe realizar análisis de la evaluación de los resultados del diagnóstico y los programas, explorando las formas de evaluarlo.

Un estudio del proceso es necesario para capacitar, se investigan necesidades, cómo se manifiesta, qué características tiene, dónde, para quién y por qué. La capacitación es para las entidades turísticas uno de los medios más efectivos para asegurar la superación permanente de sus recursos humanos. Es la capacitación instrumento que enseña, que desarrolla.

La capacitación abordada por diversos autores como Werther y Davis (1991) citado en Rozada, (2010); Blaque (1999); Colectivo de autores (2002); MTTS (2006); citado en Álvarez, (2012), Quintana (2008); Vásquez (2009); Hernández (2010) y Martínez (2014), citados Hernández (2016).

Según el análisis realizado en estos autores con lo que concuerda este diplomante, ofrecida por Martínez, 2014. En ésta se plantea que:

*“Capacitar es hacer apta a una persona para alcanzar un objeto determinado, proporcionándole conocimientos, habilidades e influyendo para que estos tengan una aplicación positiva. En el campo empresarial, capacitar equivale a hacer una importante inversión para después obtener resultados.” (Martínez, 2014).*

Las tendencias actuales en la capacitación sugieren seguir el ritmo dinámico que exige cada momento, y se concibe con una participación más activa y problémica de los que la reciben aprovechando toda su experiencia.

Valorar a los capacitados como sujeto activo y autónomo en el proceso de enseñanza – aprendizaje.

De este modo la capacitación y modificación de conductas a través de un enfoque grupal, teniendo en cuenta las motivaciones, el interés y la corresponsabilidad de cada uno de los directivos y trabajadores, impulsa el logro de un aprendizaje significativo, donde no solo se logre el objetivo propuesto, sino la creación de una estrecha relación del contenido con las experiencias propias individuales y la experiencia colectiva con alternativas para su ejecución, de manera que cada participante pueda y quiera compartir y multiplicar lo aprendido, donde el factor socio-comunicativo es básico y requiere por su variabilidad.

La orientación a las necesidades de capacitación requiere un enfoque técnico que defina qué es lo que necesita aprender, desarrollar o complementar cada miembro del grupo. Según Linares (2013) esto puede lograrse por diversas vías:

- **Análisis de las necesidades manifiestas:** son las evidentes, no requieren investigación para ser determinadas o conocidas, por ejemplo, resulta perceptible la falta de comunicación, la comunicación incompleta, el manejo inadecuado de las técnicas de trabajo grupal u otras que en el desempeño de la actividad cotidiana pueden evidenciarse.
- **Análisis de las necesidades encubiertas:** no son detectables como las anteriores, por lo que requieren de una investigación sistemática.

En cuanto a los métodos utilizados en la capacitación, los de mayor significación son el participativo, demostrativo e individualizado, para este caso de corte psicológico y educativo, se toma muy en cuenta los rasgos de personalidad diagnosticados y las experiencias de los

sujetos de la actuación por cada uno de los participantes y cómo el grupo de trabajadores del *Hotel Horizontes “La Granjita”* logra la integración e interacción entre ellos y con los directivos y de todos con los turistas. En este momento los grupos desarrollaran la creatividad mediante el empleo de métodos participativos y todas las técnicas que estimen para garantizar la calidad de su rol protagónico en el proceso de enseñanza – aprendizaje, como sujeto y objeto, indistintamente.

Se verifica el cumplimiento de los objetivos en cada cierre de sesión, las conclusiones por jefes de grupos.

Es importante destacar que, al tratarse de un proceso grupal, debe facilitarse que el grupo verifique evalúe su propia actividad todo basado en una autoevaluación, autorreflexión y auto-valoración sistemática y permanente.

Las diversas conceptualizaciones de programas de capacitación dadas en la literatura especializada consultada, como Colectivo de autores (1988); Wendell (1989); Martínez (2004); Álvarez (2012); y Calero (2014) lo consideran como un documento metodológico que rige la capacitación de la entidad mientras que lo distinguen como un conjunto de actividades detalladas de enseñanza-aprendizaje, donde se define los recursos, el tiempo y las acciones de capacitación según expresa, otros reconocen la importancia de elaborarlos en función del diagnóstico de las necesidades, el autor de este trabajo, recomienda tener presente el rol y status de los implicados, así como el área de trabajo, que condiciona sus percepciones y formas de valorar y aprender, estos programas tienen un diseño, ejecución y evaluación se pueden emplear profesores, directivos y estudiantes de una institución.

El análisis realizado y para los efectos de la presente investigación, el autor considera como definición más completa e integradora la ofrecida por Martínez, 2004, en la se plantea que: *“El programa de capacitación es el documento que rige la capacitación de la empresa u organización, donde se define los recursos, el tiempo y las acciones de capacitación que se efectuarán en función de las necesidades detectadas a nivel de la organización, categoría ocupacional o individuo en particular.”* (Martínez, 2004).

Están orientados a que se sepa cómo utilizar los conocimientos en la labor o desempeño y entrenarlos de acuerdo al objetivo del curso, buscando siempre soluciones a cada persona, al grupo y la entidad. Como paso inicial al confeccionar un programa de capacitación, determinar las necesidades de aprendizaje (DNA) que asegure la orientación hacia dónde dirigir la capacitación para satisfacer aquellas necesidades.

El programa de capacitación es, `por tanto, el documento metodológico donde se definen con exactitud los elementos que van a posibilitar la efectividad del proceso de capacitación (qué conocimientos y habilidades, en qué medios y cómo organizar ese proceso).

Concepción única en el diseño y la utilización consecuente del enfoque sistémico a todo lo largo del proceso. El diseño de un programa de capacitación requiere una secuencia de etapas que garanticen un orden lógico que asegure su enfoque en sistema.

### **1.8. Conclusiones generales del primer capítulo.**

- La Estacionalidad en sí misma es una herramienta y una categoría básica en el turismo que si se sabe gestionar puede facilitar el éxito en la entidad turística, ya que la misma está implicada en los diversos procesos organizativos y gerenciales, constituyendo un indicador fundamental en la gestión, el desempeño y un medidor de situaciones de dificultad desempeño del sector para enfrentar si se tiene conciencia de ello las situaciones difíciles y encontrar las soluciones correctas que satisfagan las partes implicadas.
- El proceso de capacitación es el que más se concuerda a la presente investigación, al considerar los problemas conductuales como parte de situaciones educativas factibles de mejorar a partir de los conocimientos, habilidades y actitudes en las relaciones interpersonales y como parte del desempeño, con la aplicación del programa.
- Capacitar directivos y trabajadores para saber manejar la estacionalidad y comportamiento desde situaciones de grupo laboral y cambios constantes que en el turismo sucede relacionado con la estacionalidad, constituye un proceso complejo donde intervienen gran cantidad de factores, por lo que el programa es de corte psicológico-educativo con características abiertas, dinámicas y flexibles, lo que implica crear mecanismos que aseguren su evaluación, retroalimentación y

perfeccionamiento. Para ello es necesario partir de la evaluación de los recursos y posibilidades.

# *Capítulo 2*



## **CAPÍTULO 2. DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN EN LOS COMPORTAMIENTOS DEL PERSONAL Y RELACIÓN CON LA SITUACIÓN DE LA ESTACIONALIDAD CASO HOTEL HORIZONTES “LA GRANJITA”.**

### **2.1. Introducción al Capítulo II.**

En el capítulo se desarrollará el diagnóstico para determinar la necesidad de capacitación en temática de los Comportamientos del personal en función de lograr cambios positivos en el hotel y en particular lograr regular las conductas desde la incidencias de variados factores del turismo, donde la mayor la reciben de la Estacionalidad en el *Hotel Horizontes “La Granjita”*, con la utilización de elementos metodológicos para el desarrollo de la investigación y las principales técnicas y métodos con carácter científico, se utilizan para cumplimentar el objetivo general del trabajo. Se propone el programa de corte educativo con el cual, se pretende contribuir al logro de una eficiente gestión de la Estacionalidad y la adecuación de los comportamientos del personal.

### **2.2. Valoración de los procedimientos para el diagnóstico de las necesidades de capacitación.**

El diagnóstico de necesidades de aprendizaje (DNA) es un estudio que se realiza con el propósito de identificar las necesidades de aprendizaje de los directivos y trabajadores de una entidad y en consecuencia proporciona una valiosa información para la proyección del trabajo (Martínez, 2016).

La realización de una investigación que proporcione elementos para un análisis más específico del comportamiento real y el comportamiento deseado y la valoración de esa diferencia de comportamiento juegan un importante papel en la dirección del proceso enseñanza-aprendizaje. Esa labor investigativa tiene una relación directa con la efectividad del programa de capacitación que se desarrolla y por consiguiente de los cambios en la práctica de dirección.

El DNA, debe verse como una etapa de gran importancia a la hora de proyectar un programa de capacitación. En el *Hotel Horizontes “La Granjita”* se realizó un análisis de diferentes tesis y procedimientos, sobre las características del hotel y la temática a trabajar. Por lo que se examinaron las metodologías que proponen Rodríguez (1988); Colectivo de autores (1996); citado en Hernández (2010); Valiente, S. y Álvarez, A. (2003);

citado en Hernández (2010); Martínez (2004); Álvarez (2012); CETUR (2014); Pérez (2015); y Calero (2015); y Hernández (2016), las cuales han sido formuladas para el diagnóstico, citados por Hernández (2016).

Los procedimientos buscan necesidades, no tienen visión integral, mucho menos de orden psicológica en una entidad turística e unidas a la estacionalidad. Es importante que la necesidad del cambio de comportamiento, sea vista no solo desde el punto de vista de los individuos, sino también como organizaciones económicas y sociales donde ellos deben trabajar al ritmo de los cambios, con una visión sistémica, el proceso de perfeccionamiento empresarial integrado a lo ya referido no se tiene en cuenta, la mayoría se dirigen a las individualidades de empresas no turísticas, otros responden a la determinación de necesidades de aprendizaje desde el punto de vista pedagógico.

Según este análisis el autor decide aplicar una metodología para el DNA donde se tomen diferentes elementos de los procedimientos estudiados e investigados y adicional los elementos psicológicos y de grupo que se necesita con el objetivo de adaptarlo a las características de la entidad objeto de estudio, así como las necesidades de los directivos y trabajadores y sus áreas de trabajo.

### **2.3. Procedimiento para el diagnóstico *Hotel Horizontes “La Granjita”*. Anexo No. 1**

En la realización del DNA del *Hotel Horizontes “La Granjita”*, cuatro **(4) fases fundamentales**: tiene el procedimiento invariantes psicológicas por el tipo de tema que va al estudio de la conducta o comportamiento del personal que ajusta el procedimiento del que parte, así aparece: un el análisis general de la entidad objeto de estudio, sensibilización psicológica y sociológica con la temática para que valoren el tema y su reacción personalizada frente a estas temáticas, el análisis de las necesidades de capacitación en cambios de comportamiento y estacionalidad de los directivos y trabajadores, la correlación y resultados del diagnóstico.

En el análisis de la entidad objeto de estudio (Fase 1), se especifican los aspectos siguientes:

- Caracterización general de la entidad objeto de estudio.
- Análisis de los cambios que se operan tanto en el entorno de la entidad como dentro.

- Análisis interno y externo. Identificación de problemas o aspectos claves a mejorar mediante la capacitación.

Dentro del análisis de necesidades de aprendizaje de los trabajadores y directivos (Fase 2) se evidencian elementos como:

- La investigación ajustada por la búsqueda de información y el análisis tanto del comportamiento real, como del comportamiento deseado.
- Selección de la muestra.
- Aplicación de instrumentos para el diagnóstico de las necesidades de capacitación.

La correlación y resultados del diagnóstico (Fase 3), está relacionada con la integración del resultado final.

Procesamiento estadístico para la información cuantitativa. (SPSS-21).

- Triangulación de la información.
- Análisis de la brecha y valoración de las necesidades de capacitación.

Presentación de los resultados. (Fase 4).

## **2.4. Determinación de las necesidades de capacitación en el *Hotel Horizontes “La Granjita”*, en el tema objeto de estudio.**

### **Fase 1.**

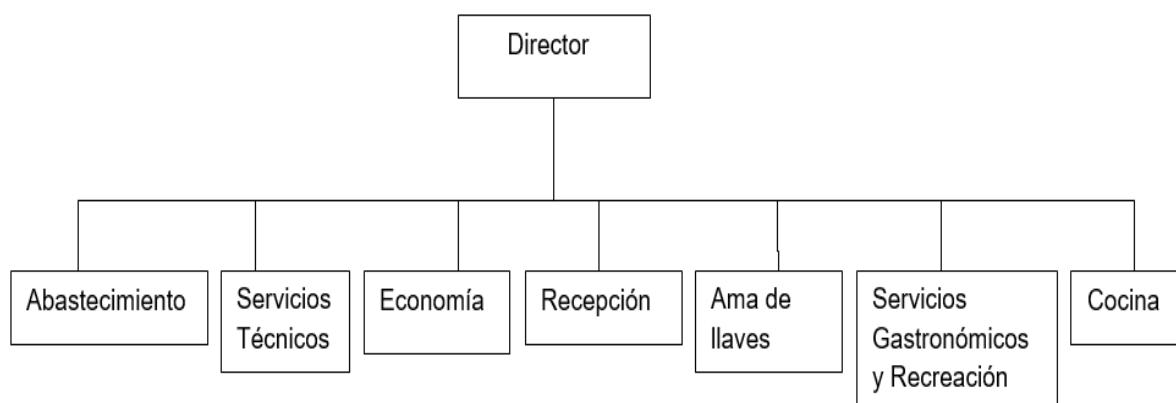
#### **Caracterización de la entidad objeto de estudio.**

- El *Hotel Horizontes “La Granjita”* tiene sus orígenes en el año 1965 donde comenzó a funcionar como Casa de Descanso y Protocolo del Partido Comunista de Cuba. No es hasta el 8 de agosto de 1991 que comienza a prestar servicios turísticos operando con la Cadena de Hoteles Cubanacán. Se encuentra ubicado en la Carretera de Maleza Km. 21/2 y se caracteriza por ser una típica granja del campo cubano, ubicada a diez minutos de la ciudad de Santa Clara y a solo 5 Km del aeropuerto de la localidad. Por esta ubicación es favorable para el turismo de circuitos y recorridos, con excelentes condiciones para disfrutar de una estancia de ambiente rural cubano. Es un lugar que cuenta con todas las facilidades para pasear

por áreas de naturaleza bien preservadas, disfrutar de espectáculos y almuerzos típicamente campesinos.

- Actualmente forma parte de la Empresa Hotel Los Caneyes, es por ello que tiene la misma misión y visión que esta entidad:
- Misión: Brindar servicios de alojamiento, gastronomía y recreación al turismo nacional e internacional, en los que se garanticen la promoción, la calidad, la profesionalidad y el buen gusto de la diversidad de producto turístico que integran la Empresa Hotel Los Caneyes en correspondencia con las tradiciones y costumbres cubanas.
- Visión: Convertirse en una empresa hotelera líder en el centro del país, que la distinga su excelencia en los servicios de alojamiento, gastronomía y recreación al turismo nacional e internacional. Caracterizada por la calidad del servicio basada en la profesionalidad del personal, la eficiencia económica; asegurando las más variadas opciones para disfrutar de los atractivos históricos y culturales de la ciudad.
- Este hotel se caracteriza por recibir turismo internacional, fundamentalmente en grupos de tránsito procedentes de Alemania, Francia, Holanda, Inglaterra, Suiza y el Mercado Interno (cubanos residentes en Cuba). El promedio de estancia por turista es, aproximadamente, de 1,1 a 1,3 días. Entre sus principales competidores están el Hotel Horizontes Los Caneyes, el Hotel América todos perteneciendo a la misma empresa, además de las casas de renta (Hostales).
- Esta instalación ostenta la categoría de tres (3) estrellas por lo que ofrece los siguientes servicios:
  - Alojamiento a Turismo Internacional mediante los diferentes planes de alojamiento:
  - AP (American Plan) o pensión completa: Alojamiento más el desayuno, almuerzo y cena.
  - MAP (Modified American Plan) o media pensión: Alojamiento más el desayuno y almuerzo o cena;
  - CP (Continental Plan): Alojamiento más el desayuno;
  - EP (European Plan): Solamente el alojamiento.
- Actualmente el hotel cuenta con 73 habitaciones, de ellas 4 sencillas, 63 dobles, 4 triples, una para minusválidos, y 1 junior suite. Todas con balcones o terrazas, climatizadas, con televisión satelital, teléfono y mini bar. Como curiosidad, en la numeración de las habitaciones no existe el número 13 porque para los clientes estadounidenses este número significa mala suerte.

- servicio de alimentos y bebidas: El hotel dispone de los restaurantes “El Palmar” y “La Arboleda” que ofertan exquisitos platos de comida criolla e internacional y el snack bar “Los Naranjos” que ofrece servicios de bebidas típicas cubanas e internacionales, así como alimentos ligeros.
- Otros servicios: Sala de fiestas, piscina con animación diurna y nocturna, paseos a caballos. Salón para eventos y tiendas Caracol. Telefonía nacional e internacional, internet y caja de seguridad. Servicio de información turística local y nacional, cambio de moneda, servicio de maletero, servicios médicos primarios, y servicio de taxi a solicitud. Servicio de bodas, cumpleaños y eventos a solicitud del cliente.
- La estructura organizativa de este hotel, es la siguiente:



## ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO. IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS Y ASPECTOS CLAVES A MEJORAR MEDIANTE LA CAPACITACIÓN.

La investigación a sobre el estado del arte en relación con la capacitación de sus comportamientos, evidencia que se realiza el proceso de ajustes de la estacionalidad de manera empírica, como parte de las funciones de la organización y a manera de respuesta a las condiciones del entorno laboral que se hace cada vez más turbulento.

En el plano externo, se llevan a cabo diversas formas de ajustes de la Estacionalidad por el Complejo en los hoteles incluidos, como “*La Granjita*”, según posibilidades y llegadas de los países y sus frecuencias, se tienen en cuenta las necesidades económicas y materiales de ambas partes.

En el caso específico de la dirección sus perfiles establecen la estacionalidad como actividad incluida dentro de sus responsabilidades frecuentes y típicas en el turismo de

atención al país asignado y, por tanto, esta temática se convierte en una competencia a desarrollar en estos trabajadores del cómo gestionar tal proceso según comportamientos; pero no se refleja adecuadamente en los planes en desarrollo ni perfiles de competencias, por lo que no se cuenta con antecedentes de la misma. Es por ello que existe conciencia de la necesidad de avanzar en saber manejar la Estacionalidad. Por tanto, se plantea que deben desarrollarse habilidades y conocimientos sobre esta temática, que permitan estar preparados para responder tanto a públicos internos como externos, pues estas habilidades pueden ser aplicadas a diferentes niveles y con diversos propósitos, desde la estacionalidad, lo que se adquiere en un proceso de capacitación de los trabajadores del hotel estudiado lo que incidirá en la comercialización del hotel lo que es un reclamo de los trabajadores.

Por tal motivo, la necesidad de proponer un programa de capacitación de corte educativo que prevea los conocimientos y habilidades para lograr incidir en la gestión de la estacionalidad en el *Hotel Horizontes “La Granjita”*.

## **Fase 2. Selección de la muestra**

- Se realizó un muestreo aleatorio estratificado de afijación proporcional, de donde se tomó como muestra un total 25 obtenido del cálculo mediante la fórmula para muestras finitas, lo que representa el 42 % de la población total (60 trabajadores), de ellos, 8 personas con responsabilidades diversas en el hotel. Teniendo en cuenta la representación de cada área de trabajo, el sexo, la edad, el nivel escolar y el cargo ocupado.

### **Quedando de la forma siguiente:**

Salva vida, Cocinero, Camarera, Especialista de audio, Dependiente, recepción, Directivos y personal con responsabilidad.

## **Descripción de los instrumentos utilizados en la investigación**

### **Análisis de los documentos. (Anexo No. 2)**

El análisis de documentos se encuentra dentro de las técnicas cualitativas indirectas, para apoyar otros métodos más directos de recogida de datos como la observación y la entrevista. En el caso específico de esta investigación, se utilizó el estudio de documentos a: encuestas realizadas a los turistas, Brochure y otros.

### **Encuesta (Anexo No. 3)**

La encuesta es un instrumento conformado por preguntas que tienen el propósito de conocer determinados aspectos de un problema de acuerdo con la información que suministre el grupo de personas elegidas como muestra. En este caso, se empleó una encuesta para conocer las opiniones y conocimiento que poseen los trabajadores del Hotel, con la intención de obtener elementos sobre la preparación recibida en las diferentes áreas sobre estacionalidad y sobre el sentir alrededor del clima laboral en un cuestionario, así como las necesidades que se manifiestan de preparación e insatisfacciones. Se optó por la encuesta directa o personal, no estandarizada en las que se combinan interrogantes abiertas y cerradas, se crearon las condiciones precisas para su aplicación.

Para la confección de los cuestionarios se previó la utilización de los términos precisos con el fin de evitar confusiones; se redactaron las preguntas de forma breve y coherente. Las preguntas abiertas tienen la finalidad de profundizar en aspectos específicos.

#### **Entrevista (Anexo No. 4)**

El empleo de la entrevista, en el estudio favorece el enriquecimiento del diagnóstico con los criterios de las fuentes consultadas, las mismas se realizaron a personas **con** responsabilidades sobre los indicadores trabajados en las encuestas. En general se entrevista a las personas con responsabilidades en el Hotel objeto de estudio. Para ello se emplea una entrevista de tipo no estructurada

Se someten las respuestas de la entrevista a un proceso de análisis de contenido, del cual se extraen las ideas que aparecen con mayor frecuencia, para convertirlas en bases conceptuales de la propuesta a diseñar y complementar los análisis realizados con el resto del instrumental aplicado.

#### **La observación directa (Anexo 5)**

La observación, de carácter exploratorio, permite conformar una idea previa acerca de los posibles temas sobre los cuales profundizar por otros métodos de obtención de información. En dependencia de la realización de una buena observación se podrá o no elaborar una entrevista segura o de base fuerte. Esto hace de la observación una faceta importante en el proceso de investigación. Es por ello que mientras más capaz sea el analista de captar la información se logrará elaborar un informe con datos más confiables y seguros, los que facilitarán el trabajo de los especialistas a la hora de confeccionar la entrevista. Se utiliza de manera permanente en la investigación.

### **Fase 3-Correlación de resultados).**

**Test de completamiento de frases. (Anexo 6).** Las frases incompletas consisten en el diseño de un conjunto de troncos verbales que el entrevistado debe estructurar, proyectando sus ideas, valores, creencias, anhelos, fantasías temores, etc., por estos motivos se le considera una técnica proyectiva verbal, los estímulos son estandarizados, en tanto que a todos los sujetos se les presenta los mismos troncos verbales para completar.

### **Métodos estadísticos**

El empleo de los métodos estadísticos **(SPSS-21), (Anexo 7)** en la presente investigación permite recolectar, organizar, tabular, presentar y analizar datos estadísticos, para llegar conclusiones. Lo anterior tiene lugar a partir de la aplicación de herramientas estadísticas en el procesamiento de encuestas, utilizándose el software especializado correspondiente para el procesamiento de información y análisis estadístico.

### **Método de Triangulación (Anexo 8).**

La triangulación: también se emplea, para el logro de la confiabilidad y credibilidad de los datos recogidos y su correspondiente interpretación, que posibilita la precisión en la investigación y la búsqueda de explicaciones alternativas. Posibilita recoger y analizar los datos desde distintos ángulos, a fin de contrastarlos e interpretarlos.

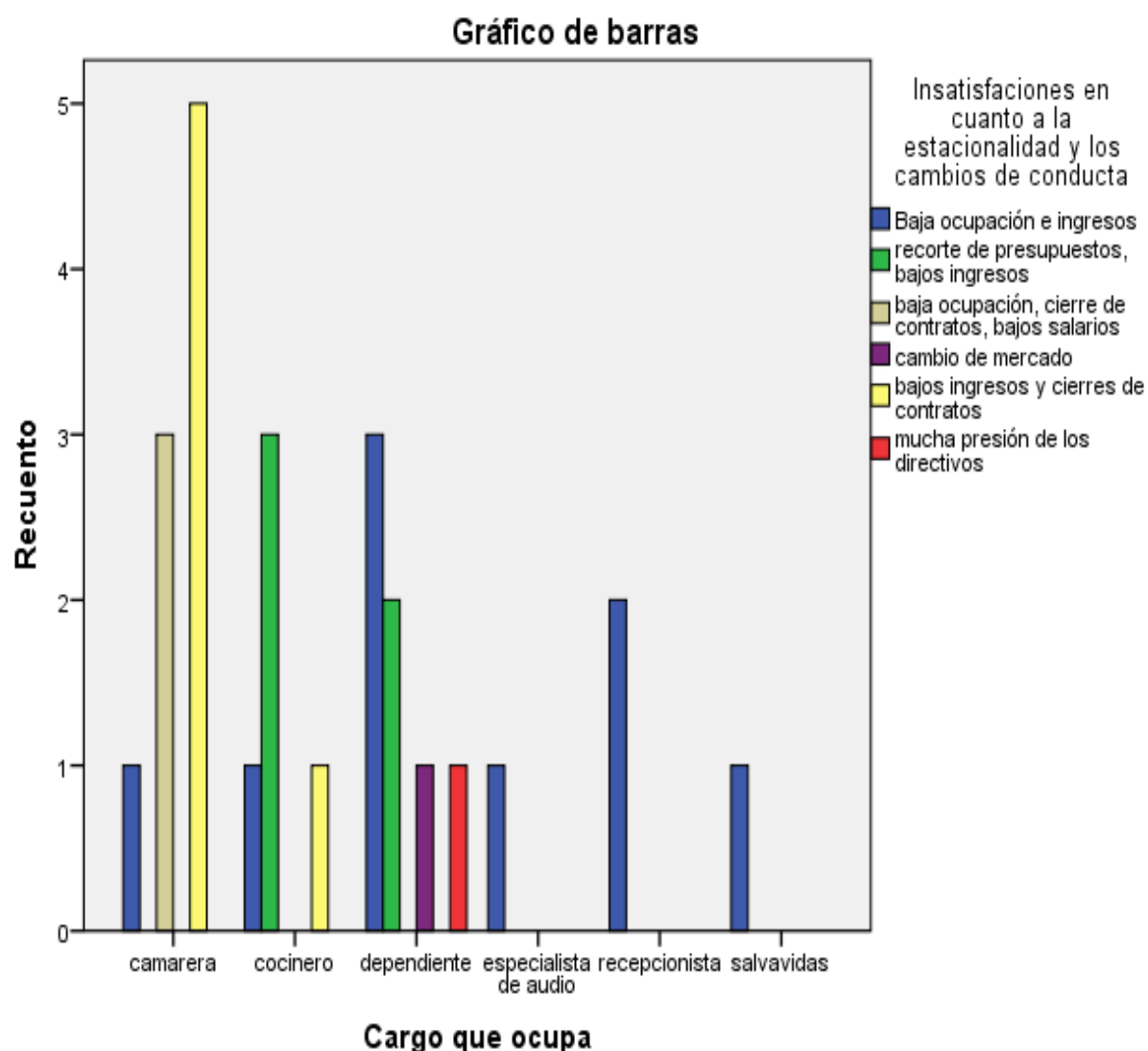
## **2.5 Presentación de resultados diagnósticos (Fase 4).**

Al aplicar las encuestas, hubo que explicar qué era Estacionalidad, dado que el personal a pesar de ser propio el término para el turismo, solo dos personas lo pudieron definir.

Al preguntar sobre los medios conocidos para saber gestionar la conducta de los compañeros de trabajo hacia los objetivos determinados, se refieren en las respuestas más comunes con porcentos más elevados: La comunicación y la relación entre los trabajadores al 20% y la comunicación y motivación de los trabajadores con un 20%. **(Ver tabla - anexo 7).**

En cuanto a las insatisfacciones sobre la estacionalidad y los cambios de conductas, las respuestas más comunes fueron: baja ocupación del hotel y bajos ingresos en temporada baja, con señalamiento de la actual que siendo alta se comporta como baja, con el 36 %.





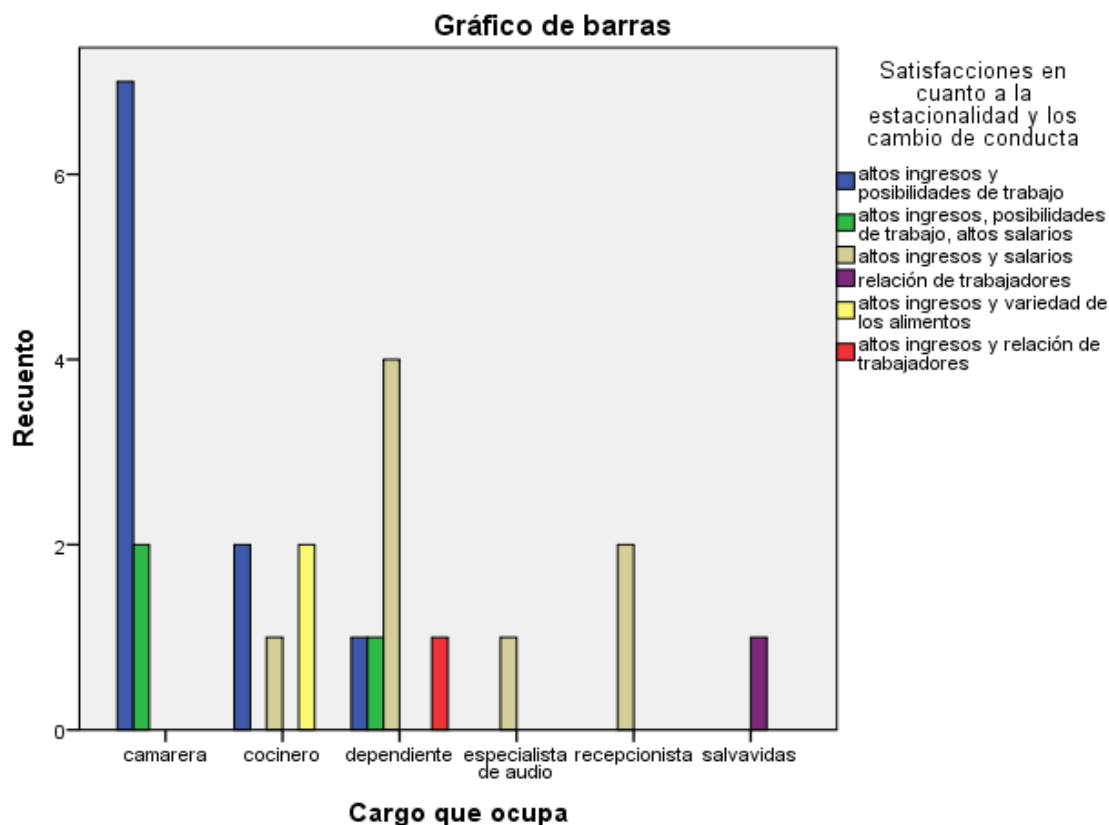
Así también: bajo ingreso y cierre de contratos con un 24 %.

Recorte de presupuesto y bajo ingreso un 20%. **(Ver tabla-anexo 9).**

Al preguntar, sobre cómo tributa la promoción de los servicios al retorno de los clientes, responden que se debe a la calidad del servicio con un 36% y a la promoción del servicio con un 20%.

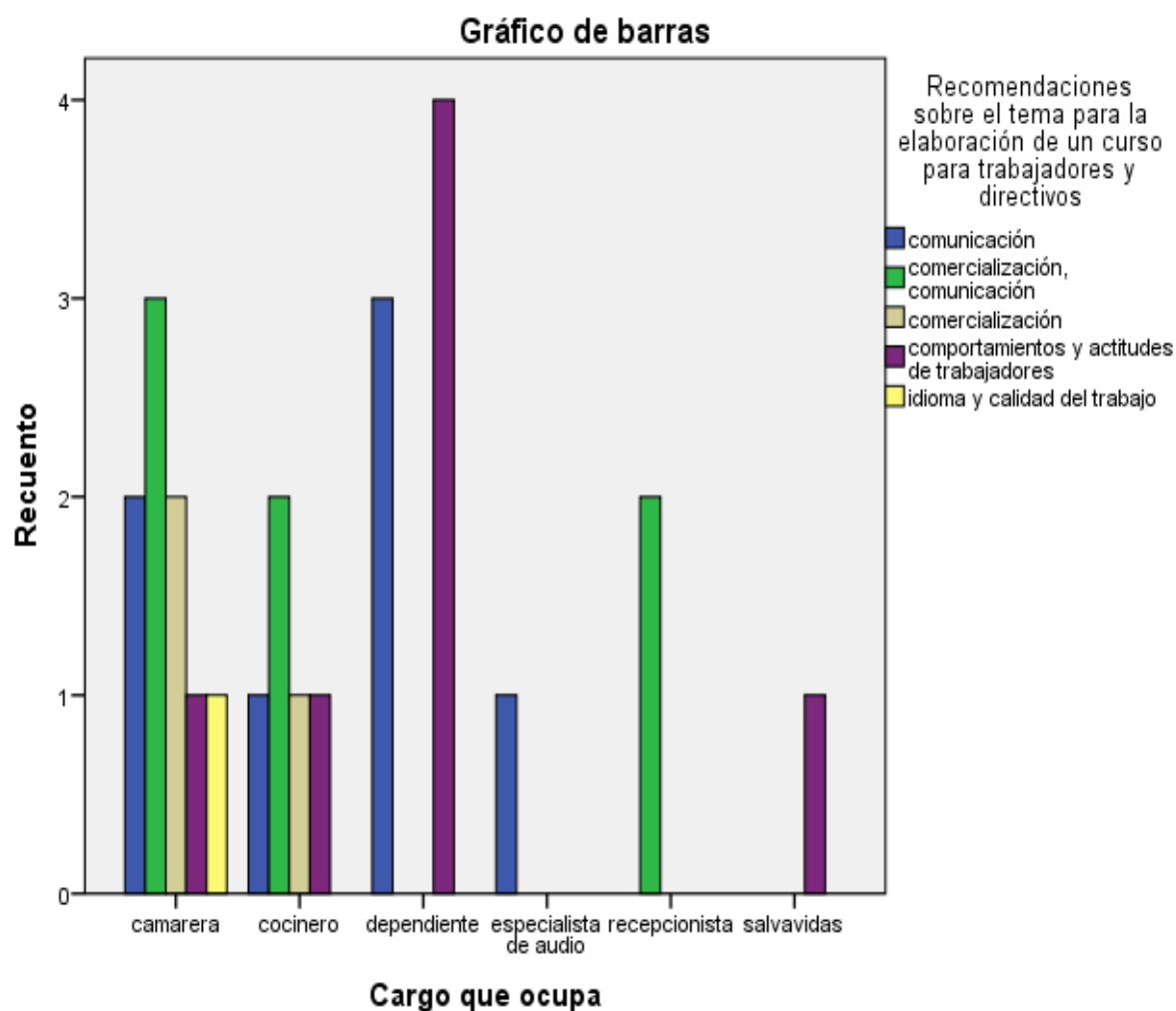
Al preguntar sobre los atributos que se mencionan del área en que trabaja, las respuestas más comunes, son las áreas del hotel con un 20% y calidad de servicio en general con un 20%.

En cuanto a las satisfacciones sobre la Estacionalidad y cambios de conductas o comportamiento del personal del hotel, plantean que: altos ingresos y posibilidades de trabajo con un 40% en temporada alta y altos salarios e ingresos con un 32%.



Al preguntar sobre las recomendaciones sobre la capacitación que deben recibir sobre el tema, opinaron lo siguiente:

- Impartir comunicación---28%.
- Comercialización del hotel y comunicación vinculada a la Estacionalidad---28%.
- Comportamientos y actitudes de los trabajadores -----28%. **(Ver tabla-anexo 7).**



Al analizar y cruzar la información referida a los Cargos que ocupan con las insatisfacciones en cuanto a la Estacionalidad y los cambios de conducta que se reflejan en la tabla de contingencia muestra que existe una fuerte relación entre ambas variables, referida a: baja ocupación e ingreso, recorte de presupuestos y bajo ingreso, bajo ingreso y cierre de contrato, cambio de mercado, presión de los directivos, baja ocupación y cierre de contrato con bajo salario. Estos niveles de significación de las respuestas se prueban al obtener una Chi cuadrada menor de 5. La frecuencia mínima esperada es de 0, 04.

Al analizar y cruzarla información referida a los cargos que ocupan con las **satisfacciones** en cuanto a la Estacionalidad y los cambios de conducta que se reflejan en la tabla de contingencia muestra que existe una fuerte relación entre ambas variables, referida a: en temporada alta se obtienen altos ingresos y altas posibilidades de trabajo y salarios, mejores relaciones de trabajo y mayor variedad de alimentos, Estos niveles de significación

de las respuestas se prueban al obtener una Chi cuadrada menor de 5. La frecuencia mínima esperada es de 0,04.

El 100% tiene disposición para integrar una experiencia de capacitación en esta temática.

Valoran que coexisten algunas limitaciones de recursos que a veces crean dificultades en la actitud de un trabajador, pues así todas las decisiones estratégicas principales no se deciden aquí, tienen que ser aprobados por niveles superiores. También enuncian dificultades en la comunicación y problemas de comercialización del *Hotel Horizontes “La Granjita”*.

Se señalan problemas de insuficiente preparación en el tema (100%) de la Estacionalidad y manejo de comportamientos, algunos problemas de expresión.

En la entrevista manifiestan preocupaciones con la temporada alta con baja cantidad de turistas, lo que afecta las expectativas de los trabajadores y puede traer cambios en las actitudes y comportamientos, les interesa conocer sobre los problemas de comportamientos, Estacionalidad y le otorgan mucha importancia a la comunicación efectiva, si se tiene en cuenta que existen áreas como alojamiento que las camareras son sensibles, se sub-estiman y hay que tener presente cómo se les informan las cosas. Se refieren a que existen extranjeros que no gustan de la manipulación del equipaje como los italianos y franceses que son muy exigentes. Las camareras tienen buena memoria fotográficas y algunos plantean la necesidad de valorar los criterios compartidos sobre la importancia de las áreas y su repercusión, aunque las valoraciones sobre el orden de prioridad, destacan a la recepción y alojamiento, señalándose que los problemas personales en la relajación deben tenerse presentes, pues existen trabajadores con dificultades de este tipo y siempre les afecta como en el caso de las camareras.

Se apuntan problemas de abastecimiento, instrumental y salario, abordando lo difícil de mantener el hotel y sus reparaciones, señalan las dificultades con la inmobiliaria y los problemas burocráticos, se señala que mantenimiento, existiendo como área clave para todo el hotel, no se ve como tal, y es afectada por todos los demás.

Se aborda por algunos compañeros la necesidad de sentirse acompañado y apoyado.

Se plantea que el momento de check-in en carpeta es un momento por las características de los grandes grupos que puede provocar cambio de conducta o estrés al igual que el check-out, existen algunos trabajadores con enfermedades como diabetes, migraña,

agregan que los franceses y argentinos son exigentes. Algunos cubanos son exigentes, agregan la importancia de tener herramientas para controlar situaciones en el recurso humanos y sus cambios de conducta. Se preparan para enfrentar el trabajo, pero a veces han llegado grupos no planificados, eso les provoca cambios de conducta con cierto estrés, los franceses son exigentes, deben mostrarles y explicarle cuantas cosas estén en salón, señalan además la importancia de aprender sobre estos temas y enfatizar los aspectos psicológicos, poder ofertar ,conocer sobre idioma para perfeccionarlo, así también con francés y alemán, las tensiones bajan según refiere cuando termina el horario del servicio y en esto es importante las reuniones de apertura. Se apunta el liderazgo como necesidad a conocer y su transformación en el proceso, manifiestan buenas opiniones del cuadro centro y cómo se han logrado transformaciones. Hay que señalar que los trabajadores se sienten bien en el *Hotel Horizontes “La Granjita”*. Se plantea unidad de la dirección y apoyo.

Se aborda que hay que tener cuidado al llamar la atención, pues predomina la sensibilidad y se creen que solo se les apunta lo malo este aspecto hay que seguirlo trabajando.

Fortaleza: es los trabajadores por el sentido de pertinencia y preparación, el entorno muy bonito.

Debilidades o negativo: bajos salarios y eso le trae que les interese demasiado la propina, están los salarios entre 200 a 400, es insuficiente y eso los disgusta.

Para mejorar el trabajo hay que atender más los trabajadores y que se sientan dueños, y relajados por estar atendidos, mejorar las relaciones interpersonales y el reconocimiento, entre los problemas importantes están el uniforme y el transporte.

Aquí en general se pasa por diversos tipos de puestos laborales, todos los años se analizan las necesidades de superación, pero hay muchas cosas aun faltan señalan.

Los elementos aportados por la encuesta y entrevista se ratifican en la observación y análisis documental. Se aprecian inhibiciones en las participaciones, pobre expresión de algunos trabajadores y otros comentan inconformidades que no siempre las informan en las reuniones de sindicato u otros escenarios posibles por temores o inhibiciones ante el qué dirán.

En el **test del completamiento de frases** se aprecia que: Se corresponden las respuestas con los análisis ya referidos. **(Ver Anexo 6)**. Lamentan algunos no ser jóvenes, les gusta en general la familia y la tranquilidad. Temor a las enfermedades es manifestado por

algunos trabajadores. Declaran un grupo de ellos sentir algo de nervios y no gustar de la traición y la mentira. No gustan del maltratado. Preocupación por el dinero.

**Encuesta de clima: señalan (Anexo 13):** dificultades con transporte, salario, estímulos y reconocimiento al esfuerzo y trabajo, preocupación por problemas personales, dificultades con la preocupación por la salud física de los trabajadores y que no siempre se aceptan críticas a los jefes, ya que no siempre se le pueden expresar a los directivos lo que se piensa y los trabajadores desean promover en los puestos laborales no saben sobre comportamientos y su manejo, así como de cómo cambiarlos. No manifiestan habilidades para estos procesos de cambios dirigidos a sus comportamientos, manifestación de necesidades de superación en esta dirección.

### **RESUMEN DEL CRUZAMIENTO DE INFORMACIÓN: TRIANGULACIÓN. (Ver Anexo 8).**

Este personal al ser objeto de la aplicación de los métodos resultó que:

- Los trabajadores tienen sentido de pertinencia y preparación general.
- No existe conocimiento de cómo manejar los comportamientos.
- Carecen de habilidades para la búsqueda de recursos para el autocontrol de enfrentamiento a situaciones adversas.
- Carecen de habilidades sociales en el proceso de relaciones interpersonales (dificultades de comunicación), lo que acarrea hipersensibilidad, reacciones no adecuadas frente a los estímulos variados del turismo en especial de la Estacionalidad

### **2.6. Conclusiones generales del segundo capítulo.**

1. Los directivos y trabajadores del *Hotel Horizontes “La Granjita”*, presentan dificultades en cuanto a la posibilidad de manejar los comportamientos del personal, para mejor adaptación a los cambios y mejorar la gestión de la Estacionalidad, para llevar a cabo sus funciones y traer al hotel y al complejo mejores resultados, en el transcurso de las diversas actividades y el liderar los procesos según las actividades que realizan.
2. Las entrevistas realizadas a los directivos y las conversaciones sostenidas con los trabajadores, permite asegurar que no se domina la Estacionalidad en concepto, pero tampoco en sus repercusiones, buscando las reales causas de su manifestación para gestionarla desde la comercialización del Hotel y cada puesto

laboral lo que implica un cambio en los comportamientos y un mejor liderazgo en el cumplimiento de las funciones.

3. El diagnóstico realizado al personal del *Hotel Horizontes “La Granjita”*, tanto a directivos como trabajadores, permite señalar, que el programa, debe centrarse en las competencias que faciliten el manejo de los recursos humanos: orientado a la; motivación, la comunicación, comercialización, comportamientos y actitudes, calidad del trabajo y creación de clima favorable , inteligencia emocional, liderazgo, toma de decisiones en la dirección y técnicas de relajación durante el curso de capacitación.
4. Se comprobó la validez de los instrumentos de diagnóstico tanto en una previa aplicación de comprobación y durante el diagnóstico al aplicar los diversos instrumentos y triangular la información tanto cualitativamente como cuantitativamente.

# *Capítulo 3*



### **CAPITULO 3. DISEÑO DEL PROGRAMA EDUCATIVO DE CAPACITACIÓN EN COMPORTAMIENTOS PARA EL PERSONAL Y LA ESTACIONALIDAD. CASO *HOTEL HORIZONTES “LA GRANJITA”*.**

#### **3.1. Introducción.**

Los resultados obtenidos en el capítulo anterior a partir del diagnóstico de las necesidades de aprendizaje, demostraron que las mayores deficiencias que presentan los directivos del complejo hotelero *Hotel Horizontes “La Granjita”* están relacionadas con las competencias negociadoras, hecho que pone en evidencia la necesidad de un programa de capacitación en este sentido.

El presente capítulo tiene como objetivo, diseñar un programa de capacitación en negociación para los directivos del *Hotel Horizontes “La Granjita”* a partir de un procedimiento científicamente fundamentado, con vistas a dar respuesta a las necesidades de aprendizaje identificadas en el proceso de evaluación que tuvo lugar. Además, se somete a la validación por criterio de especialistas la propuesta científica elaborada, determinándose su pertinencia, aplicabilidad, consistencia interna, entre otros indicadores o criterios de evaluación seleccionados. La información se obtuvo a partir de la aplicación de técnicas de trabajo en grupo, la observación directa, el análisis de documentos y la realización de entrevistas no estructuradas y casos de estudio.

El comportamiento que tienen las personas en las instituciones es un factor determinante para el alcance de sus objetivos y los directivos deben saber que éstas tienen que adaptarse a las personas, porque son el recurso más valioso que poseen, por tanto, el impacto del comportamiento de los individuos, grupos y estructuras dentro de ellas es significativo. Considerar estos aspectos contribuye notoriamente en mejorar la eficacia y la eficiencia de las instituciones.

Por lo tanto, la propuesta de un PROGRAMA EDUCATIVO para promover y ajustar los cambios en el comportamiento del personal en particular desde la Estacionalidad, debe sustentarse en estas consideraciones y en los pasos para la elaboración del mismo.

### **3.2. Factores principales que justifican la utilización de un programa educativo de capacitación en el *Hotel Horizontes “La Granjita”*, que responda a sus necesidades de aprendizaje en esta temática, mediante la aplicación de un procedimiento científicamente fundamentado.**

La coordinación del personal, empíricamente ha promovido cambios en la organización, pero se requiere de una planificación científicamente sustentada para promover tales ajustes de conducta y sus posibles cambios, realizando un estudio previo del comportamiento del personal del Hotel, preparándolos para que asuman un comportamiento acorde a los fines, misión y visión del Complejo y el *Hotel Horizontes “La Granjita”*.

#### **Criterios para realizar un programa.**

En la elaboración de un programa, señala como pasos importantes los siguientes:

1. La detección de necesidades.
2. La clasificación y jerarquización de dichas necesidades.
3. Definición de los objetivos que se desean alcanzar partiendo de las necesidades.
4. Elaboración del programa, lo cual incluye el señalamiento de los contenidos (qué), las técnicas y ayudas a usarse (cómo), las fechas y los horarios en las que se llevará a cabo, a quién va dirigido (el grupo que requiere la aplicación del programa), quién lo desarrollará (instructor) y el presupuesto requerido (cuánto).

### **3.3. Procedimiento para la elaboración del programa de capacitación en cambios de comportamientos y su vínculo a la estacionalidad para el personal del *Hotel Horizontes “La Granjita”***

En el procedimiento propuesto por Martínez, (2016), se definen y describen las etapas y herramientas principales que se proponen para incorporar elementos metodológicos que permitan una visión especializada en la definición y abordaje de la negociación; potenciando habilidades, adaptando estrategias y modelando comportamientos, mediante la combinación de la teoría y la práctica. Además, se definen indicadores que posibilitan evaluar a los participantes en el tránsito hacia un estadio superior. En el procedimiento propuesto se describen las etapas y acciones a desarrollar para elaborar el programa de capacitación, las mismas serán explicitadas de acuerdo a la secuencia establecida:

Diagnóstico, Capacitación, Planificación, Concepción de la Capacitación, Implementación, Etapa evaluativa, indicadores, objetivos, nuevas acciones de mejora según resultado. Pasos del Procedimiento para la capacitación. (Martínez, 2016). Partiendo de los pasos propuestos por diversos autores y tomando de base el de Martínez, el autor propone para la investigación desarrollada su propio procedimiento:

- 1.-Definición del tipo de programa.
- 2.-Principios que sustentan el programa.
- 3.-Objetivo general
- 4.-Objetivos específicos.
- 5.-Contenidos, medios, métodos y evaluación.
- 6.- Distribución por horas.
- 7.- Formas de organización
- 8.-Habilidades.
- 9.-Indicaciones metodológicas.
- 10.-Momentos o etapas del Programa
- 11.- Claustro de profesores que desarrollará el programa.

**(Ver anexo10)**

### **3.4. Elaboración del programa educativo de capacitación**

#### **EL PROGRAMA.**

Un programa educativo es un documento que permite organizar y detallar un proceso pedagógico, el programa brinda orientación al personal respecto a los contenidos a impartir, la forma en que tiene que desarrollar su actividad, sus interrelaciones y en este caso cómo comportarse frente a la Estacionalidad y los objetivos a conseguir.

Los elementos apuntados en este programa educativo servirán para que el personal mejore la formación en contención de sus conductos o comportamientos y en su actitud frente a la Estacionalidad y así puedan enfrentar los cambios de su entorno y de sus comportamientos.

El programa a de involucrar al personal, se plantea que es un proceso a través del cual se estimula a los trabajadores para que participen en la organización activamente en la toma de decisiones que los afectan en su trabajo, aumentando su autonomía, su motivación, su compromiso con la organización, su producción y su satisfacción con el puesto y el entendimiento de la Estabilidad.

Entre los programas para involucrar el personal, en la administración se habla de la participativa.

El nuevo comportamiento que adoptan las personas de la organización a través del aprendizaje, lo deben evidenciar por la capacidad de adaptación que tienen las organizaciones ante las distintas transformaciones del medio ambiente interno o externo. Solo hay aprendizaje si hay cambios en el comportamiento del personal hacia el ajuste y transformación de ellos y el entorno de forma activa y creadora.

### **3.5. Principios del Planeamiento del programa ajustado a lo necesario para la entidad y la correspondencia a la conducta esperada del actual comportamiento.**

**Los principios que rigen el planeamiento de este programa son**

**Tres indispensables:**

Primero: el diagnóstico. Al aplicar el cuestionario, se obtuvo el diagnóstico, ya descrito en el capítulo 2. Sin embargo, se aplicaron los distintos instrumentos para recabar información, tales como: entrevistas, observaciones, análisis documental, otros.

Segundo: El programa debe contener la proyección al estado deseado en el comportamiento esperado y la percepción de la estabilidad, partiendo de las debilidades detectadas en el diagnóstico, ir desde las carencias hasta la satisfacción de las necesidades y así alcanzar los objetivos previstos en términos del comportamiento.

Tercero: La sistematicidad y coherencia entre las actividades del programa en correspondencia con los objetivos, contenidos programáticos, métodos, medios y evaluación.

### **3.6. Principios generales en la ejecución de las actividades del programa.**

Para la ejecución exitosa del programa se requiere respetar estos tres principios:

1. El entorno social contemporáneo obliga a las instituciones a crear un clima de intercambio vivencial, acorde con la realidad social contemporánea donde el trabajo en equipo y en colectivo es el más exitoso.
2. La reflexión como estrategia para el desarrollo de las acciones a fin de estimular las posibilidades del cambio y adecuación del comportamiento, así como la formación individual y colectiva para crear un clima favorable.
3. La variedad de formas de aprender y de enseñar, así como de estilos de comunicar mensajes, conceptos e imágenes educativos

### **3.7. Principios en el control y evaluación del programa.**

Para que la evaluación sea más objetiva y flexible todos los actores deben participar en ella, es decir; realizar la auto-evaluación y la co-evaluación respetando los principios siguientes:

- El del control y evaluación de todos los sujetos participantes individuales en el programa, del grupo y del proceso en sí mismo.
- El de la observación de la labor desarrollada durante las actividades del programa donde se muestran aptitudes y actitudes, se demuestra la apropiación de los conocimientos y las habilidades, las que, si se acompañan de registros, pueden contribuir a hacer más justa la evaluación.
- El de la retroalimentación de los resultados, aciertos y desaciertos en el desarrollo de las tareas y demostrar desde la Estacionalidad.
- El de corresponderse justamente con los objetivos, los contenidos, los métodos, los medios y recursos disponibles, así como las condiciones en que se desarrolla el programa.
- El de estimular y vigorizar los mejores resultados y las mejores experiencias, el cambio y la transformación, el de aprender de todos y de todas las experiencias incluso de los errores.

### **3.8. Objetivos del programa**

#### **Objetivo general:**

Diseñar un programa educativo que promueva un cambio en la conducta del personal del *Hotel Horizontes “La Granjita”*, incorporando nuevas conductas que favorezcan la

efectividad y la eficiencia institucional y conductual, preparándolos para que enfrenten los cambios de la Estacionalidad y las contingencias del Hotel y el entorno en que se encuentra, en el cumplimiento de las funciones educativas con el personal y los clientes.

### **Objetivos Específicos**

- 2.1. Analizar los principios fundamentales.
- 2.2. Analizar el origen, definición, características y del hotel, el complejo, la Estacionalidad y consecuencias
- 2.3. Analizar la visión, la misión del *Hotel Horizontes “La Granjita”* y la importancia del conocimiento, motivaciones, comunicación, comunicación promocional y la participación del personal.
- 2.4. Establecer las vinculaciones entre las necesidades personales de los participantes con las necesidades de cada persona y del Hotel.

### **Contenidos**

- 2.1. Definición, objetivos, directrices y principios fundamentales de la Misión a cumplir por el Hotel, cada trabajador y directivo.
- 2.2. El *Hotel Horizontes “La Granjita”*, origen, características, funciones e Importancia. La Estacionalidad y los comportamientos y sus cambios.
- 2.3. El Desarrollo Organizacional: definiciones, objetivos e importancia.
- 2.4. Necesidades educativas de los participantes del *Hotel Horizontes “La Granjita”*, Aplicar Técnicas Participativas. Trabajo en grupo y Técnicas de Relajación.
- 2.5. Estudio de casos de Liderazgo transformacional, toma de decisiones, motivación.
- 2.6. Comunicación. Relaciones interpersonales, estudio de casos.

**Tabla 1: Plan temático, por horas y formas de organización de la docencia.**

| Plan Temático                                                                                                                                                                                                                                                                       | Distribución por horas          | Formas de organización                                                    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| 1.-Definición, objetivos, directrices y principios fundamentales de la Misión a cumplir por el Hotel y cada trabajador y directivo.<br>El Hotel “ <i>La Granjita</i> ”, origen, características, funciones e Importancia.<br>La Estacionalidad y los comportamientos y sus cambios. | 4 horas/clases.                 | Conferencia interactiva.<br><br>Clase Práctica                            |
| 2.- El Desarrollo Organizacional: definiciones, objetivos e importancia.                                                                                                                                                                                                            | 4 horas/clases.                 | Taller. Conferencia interactiva.                                          |
| 3.- Necesidades Socio-psicológicas de los participantes del <i>Hotel Horizontes “La Granjita”</i> , Aplicar Técnicas Participativas. Trabajo en grupo y Técnicas de Relajación.                                                                                                     | 4 horas/clases.                 | Taller. Conferencia interactiva.                                          |
| 4.-Estudio de casos de Liderazgo transformacional, toma de decisiones, motivación.<br>Comunicación. Relaciones interpersonales, estudio de casos. Papel del líder.                                                                                                                  | 4 horas/clases                  | Clase Práctica.                                                           |
| 5.- Resumen, taller integrador.                                                                                                                                                                                                                                                     | 4 horas/clases<br>horas/ clases | Taller                                                                    |
| Total de horas: 80 horas<br>(2 créditos)                                                                                                                                                                                                                                            | 20 horas<br>presenciales        | 60horas no presenciales para realizar las tareas de estudio independiente |

**Fuente: Elaboración propia**

### **Habilidades a desarrollar:**

- Identificar las necesidades, intereses e inclinaciones en el intercambio en el Hotel y los procesos de la Estacionalidad.
- Prever posibles problemas que puedan ocurrir.
- Concebir la manera de evaluar las fortalezas y debilidades de la entidad en diversos momentos y de igual forma de cada persona ante la Estacionalidad y el relacionamiento con los demás y de los comportamientos junto a, las amenazas y oportunidades.
- Trazar los objetivos, las acciones y proyecciones para lograr el equilibrio en la Estacionalidad y los comportamientos manifestados, destacando las que ofrecen un camino correcto y adaptado a las actuales condiciones.

### **Indicaciones metodológicas**

El curso de capacitación educativo diseñado persigue capacitar al personal del *Hotel Horizontes “La Granjita”*, para facilitar mejor los comportamientos más adaptados al equilibrio entre Comportamiento y Estacionalidad y según entorno y la toma de decisiones oportunas durante las acciones que se desarrollen en la capacitación. La propuesta de programa se adopta como forma de capacitación, con conferencias interactivas, talleres y clases prácticas, para vincular vivencias, práctica y los ejercicios interactivos con la teoría. Se realizará en los salones del *Hotel Horizontes “La Granjita”*. Tendrán tareas extra-clase que realizarán de un encuentro a otro, se utilizarán diversas técnicas a través de cada momento y ejercicios de relajación de corte psicológico.

### **Momentos del programa. (Elaboración del autor).**

#### **1.- Actividad Inaugural del Programa**

Antes de iniciar el desarrollo del programa el entrenador-profesor, debe presentar el mismo, haciendo una breve descripción de cada una de las partes que lo conforman (objetivos, contenidos, actividades, recursos bibliográficos y digitalizados, evaluación), las exigencias y la importancia del mismo. Presentará una propuesta de plan para evaluar el mismo, oír las consideraciones y sugerencias, las tomará en cuenta, al igual que tuvo en cuenta el DNA y recomendaciones del diagnóstico.

#### **2.-Actividad Inicial del Programa**

Posteriormente en cada objetivo, realizará la introducción del mismo e indicará la actividad correspondiente, hará las observaciones pertinentes, durante (si la metodología



elegida lo permite), y después del desarrollo. Hará las preguntas a que haya lugar y de igual manera aclarará las dudas que se presenten, orientará la elaboración de conclusiones y la auto-evaluación y la co-evaluación.

### **3.-Actividades de Desarrollo**

El programa puede incluir conferencias especiales interactivas por profesores vinculados con el proceso, entrenamientos socio-psicológicas con técnicas escogidas, la actitud y la aptitud del recurso humano, se analizará la Motivación, la auto-estima, el desempeño y la actitud frente a la Estacionalidad. También se resolverán CASOS, no mayores a 25 minutos que pueden apoyarse en el uso de materiales y PowerPoint, donde se reflejen los contenidos esenciales y se realice una buena orientación del material de estudio, ejercicios de debate, discusión y métodos, así como técnicas participativas, para la retroalimentación que será evaluada de forma sistemática desde el primer día y servirá para la mejora.

**4.- El taller integrador final- socializador** es una actividad con muy buenos resultados en la capacitación y su objetivo es ejercitar y consolidar habilidades para un mejor desempeño en sus comportamientos, a partir de la ejecución de tareas con determinada complejidad que requieran el apoyo del profesor, el análisis y evaluación de resultados en la aplicación de determinados métodos de la ciencia a determinadas tareas en clase. Es importante que en cada encuentro se oriente metodológicamente al estudiante-trabajador, sobre el abordaje del contenido y en las tareas de aprendizaje que debe realizar de modo independiente, así como el autoestudio y el análisis del mismo. También que se aclaren dudas, se hagan debates y ejercicios de los contenidos, e intercambios a través de resolver casos algunos elaborados por los estudiantes. Cada sesión termina con una técnica de relajación.

Este tipo de actividad está dirigida a reconocer y estimular la creatividad individual y colectiva. La elaboración de proyectos sencillos, las relaciones en la conformación de grupos (trabajos en equipos, por parejas e individuales) y la temporalización de las adecuaciones a las cargas horarias, organización del tiempo en función del trabajo y los recursos planificados.

### 3.9. Validación del programa mediante juicio de expertos (Ver Anexo 11).

Para determinar si el programa propuesto cumple con las características y principios declarados en esta investigación, se procede a la validación del mismo a partir del juicio de expertos.

Se entiende por experto, tanto a un individuo como a un grupo de personas u organizaciones capaces de ofrecer valoraciones conclusivas de un problema y hacer recomendaciones con un máximo de competencia. Dentro de los requisitos que se tienen en cuenta para su selección se destacan: experiencia laboral, confiabilidad, prestigio, reconocimiento dentro del ámbito laboral, docente o especialista en la temática de comportamientos y/o Estacionalidad, categoría docente y científica alta.

Muñoz (2009) y Margarita (2009) coinciden al citar a De Arquer (2006) e indican 7 pasos necesarios para la selección de los expertos, a saber:

1. Definir los elementos que serán evaluados por los expertos. En este paso los expertos deben definir una serie de elementos propuestos, tales como: contextualización, continuidad, carácter integrado, concepción sistémica, racionalidad, aplicabilidad, conveniencia de cada uno de los pasos y beneficios.
2. Determinar el número de expertos

Para la determinación del número de expertos (Ne) se utilizó la expresión:

$$M = \frac{P(1-P) \times K}{i} \quad (1) \text{Donde:}$$

P: Proporción estimada de error.

K: Valor asociado según el nivel de confianza.

#### Nivel de confianza.

99%            K = 6,6564

95%            K = 3,9516

90%            K = 2,6896

I: Nivel de precisión. Se establece un nivel de confianza de 95% con una proporción estimada de error del 5%, un nivel de precisión de 2,5% y una constante estimada K de 3,9516. Al sustituir los valores en la fórmula (1) se obtuvo el siguiente resultado:

$$M = \frac{P(1-P) \times K}{i}$$

$$M = \frac{0,05(1-0,05) \times 3,9516}{0,025}$$

$$M = \frac{0,18770}{0,025}$$

$$M = 7,50.$$

$$M = 7 \text{ expertos.}$$

3. Diseño y aplicación del instrumento para la validación. El instrumento a aplicar a los expertos debe ser diseñado por el autor (en este caso), con todas las características del programa para ser analizado, se incorpora una escala de Likert para tal efecto, ya que permite un mayor nivel de precisión, en el cual 1 significa el mayor grado de desacuerdo y 5 la mayor correspondencia entre los aspectos a evaluar.
4. Definir los requisitos que debe reunir el experto. De reconocida idoneidad y solvencia moral, prestigio y profesionalidad reconocidos del hotel y turismo, poseer conocimientos en temáticas de turismo y o psicológicas, poseer de tres años en adelante en ejercicio de sus funciones como directivo universitario o directivo o especialista del turismo.
5. Seleccionar a los expertos que se utilizarán para emitir un juicio.
6. Aplicar el instrumento.
7. Calcular la consistencia entre los juicios de expertos a través del coeficiente de concordancia de Kendall

Ho: Existe concordancia entre el juicio de los expertos.

H1: No existe concordancia entre el juicio de los expertos.

En el estadígrafo Kendall W, el coeficiente W ofrece el valor que posibilita decidir el nivel de concordancia entre los jueces. El valor W oscila entre cero y uno. El valor uno significa una concordancia de juicios total, y el valor 0 un desacuerdo total; obviamente lo deseado es la tendencia a uno, considerando la posibilidad de realizar nuevas rondas si en la primera no se alcanza la significación en la concordancia. El modelo de esta prueba estadística responde a la siguiente expresión:

$$W = \frac{S}{1/12K^2(N^3 - N) - K \sum T}$$

S: suma de los cuadrados de las desviaciones observadas de la media de Rj; su cálculo es efectuado mediante la expresión:

$$S = \sum (R_j - \sum R_j / N)^2$$

K: número de jueces.

N: número de factores ordenados.

T: factor de corrección cuando existen observaciones ligadas

Como resultado se obtuvo  $W = 0,95$  resultado que se considera una alta concordancia.

Por esta razón, se puede afirmar que a partir de la aplicación del instrumento de validación se obtuvieron los siguientes resultados:

Los expertos determinaron que la propuesta cumple con los parámetros establecidos constatando la calidad y pertinencia de la misma con un diagnóstico realizado previamente para dar continuidad a la propuesta y con ello mejorar el comportamiento y trabajar por la mejora de la Estacionalidad.

Una vez determinados el número de expertos y teniendo en cuenta que se necesitan expertos “*especialistas*” y los requisitos que deben reunir, se crea el grupo de expertos.

Al grupo de expertos se les aplica un cuestionario que incluye valores entre 1 (uno) y 5 (cinco). El 1(uno) significa que están en total desacuerdo y 5 (cinco) que están totalmente de acuerdo. Durante la aplicación se le entrega a cada uno el cuestionario con una copia de la propuesta de programa. (Ver cuestionario en el Anexo 11). Se elabora con el objetivo de determinar la confiabilidad del programa para el personal del *Hotel Horizontes “La Granjita”*.

Se procede a su procesamiento. Se calcula la moda, con vistas a identificar el valor que más se repite entre los datos por los expertos. Teniendo en cuenta este análisis, se calcula el coeficiente de concordancia:

$$C = (1 - V_n / V_t) * 100\%$$

Donde:

C: coeficiente de concordancia

Vn: cantidad de expertos en contra  
del criterio predominante

Vt: cantidad de expertos totales

Válido cuando  $C \geq 60$

El resultado obtenido en el cálculo de la moda y del coeficiente de concordancia de los expertos, con la matriz de análisis correspondiente, se presenta en los

Como se puede constatar, todos los coeficientes de concordancia están por encima de 60 y la moda es de 5 en todos los aspectos evaluados. Lo anterior posibilita afirmar que existe concordancia o consenso en la evaluación que ofrecen los expertos con respecto al programa. Consideran factible su aplicación en el *Hotel Horizontes “La Granjita”*, facilita por tanto la comprobación de la hipótesis de investigación.

### 3.10. Conclusiones del capítulo

Tomando en cuenta el programa propuesto en este capítulo se llega a las conclusiones siguientes:

1. Para la elaboración de un programa se requiere previamente la realización de un diagnóstico para que éste satisfaga realmente las necesidades reales y se ajuste a la realidad circundante.
2. Los programas deben contener fundamentos teóricos, criterios para su elaboración y para evaluarlo.
3. El programa está conformado por objetivo general, contenidos, recursos a utilizar, evaluación, los cuales deben estar interrelacionados entre sí, se tuvo en cuenta el tiempo por tema.
4. La validación a través del Juicio de Expertos permite determinar la pertinencia, contextualización, continuidad, carácter integrador y la concepción holística y sistémica del programa de capacitación para el personal del *Hotel Horizontes “La Granjita”*.

# *Conclusiones*

## CONCLUSIONES.

1. El estudio de los principales conceptos y teorías permite construir un marco teórico-referencial en correspondencia con las necesidades del personal del Hotel estudiado, y en especial de la capacitación en comportamiento del personal frente al sistema de influencias que reciben y en particular por la estacionalidad de los turistas que los afecta, lo cual constituye referente desde el punto de vista teórico y metodológico en el diseño del programa propuesto.
2. Mediante el diagnóstico de las necesidades de aprendizaje en comportamiento y estacionalidad realizado en el *Hotel Horizontes “La Granjita”* se detectó, que predomina en el personal, que no han recibido capacitación en estas importantes temáticas, y que plantean la necesidad de prepararse en ello como una vía para el perfeccionamiento de sus funciones en el desempeño profesional.
3. Se diseñó el programa educativo de capacitación en comportamiento y se abordaron aspectos de la Estacionalidad por su repercusión económica y social en el personal del *Hotel Horizontes “La Granjita”*. Comprende el programa 5 encuentros de 4 horas cada uno, total 20 horas presenciales bajo el modo de capacitación. El tiempo de duración total es de 80 horas e incluye como formas de organización de la docencia conferencias interactivas y talleres. Por cada encuentro se definen objetivos, contenidos, las habilidades a desarrollar, los métodos y las técnicas a utilizar, así como la bibliografía a consultar.
4. El programa educativo es considerado válido para su aplicación en el *Hotel Horizontes “La Granjita”* objeto de estudio y ajustado a las necesidades de aprendizaje de su personal, de acuerdo al criterio que ofrecieron el grupo de expertos.

# *RECOMENDACIONES*



## RECOMENDACIONES.

- ✓ Implementar el programa educativo de capacitación propuesto para el personal del *Hotel Horizontes “La Granjita”*, por encontrarse allí las condiciones y un salón apropiado al objetivo del curso.
- ✓ Generalizar el programa educativo a los restantes hoteles del complejo hotelero con características similares.
- ✓ Manejar mediciones de impacto de la capacitación sobre la experiencia formativa, que permita en la aplicación del curso medir el impacto al inicio, en el medio y al cierre que faciliten vías de plantear acciones de capacitación en este tema.
- ✓ Divulgar el programa propuesto a través de la participación en eventos científicos, la elaboración de artículos, con vistas a contribuir a la generalización de los resultados obtenidos en este trabajo de diploma.

# *Bibliografía*

## BIBLIOGRAFÍA

1. Alonso, E., (2011) "Sociología del Turismo" [En línea] disponible en <https://emilioalonsoalvarez.files.wordpress.com/2011/10/ut4-sociologc3ada-del-turismo.pdf>. [Accesado el 10 de febrero del 2017].
2. Álvarez Sousa, A. (1994): El ocio turístico en las sociedades industriales avanzadas, Bosch, Barcelona.
3. Álvarez, D. (2012). *Programa de capacitación en exportaciones y sustitución de importaciones a cuadros y reservas de las empresas MINERVA e INPUD de Villa Clara*. Tesis en Opción al Grado Académico de Máster en Dirección. Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo. Centro de Estudios de Dirección Empresarial. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
4. APA. (2017) Cómo hacer cambios de comportamiento duraderos. Centro de Apoyo. Washington. Estados Unidos.
5. American Psychological Association. (2014). Stress in América. <http://www.apa.org/news/press/releases/stress/2014/stress-report.pdf> .
6. American Psychological Association, (2013) "Los distintos tipos de estrés", [Página web], consultado: 12 de marzo del 2017, [www.apa.org/centrodeapoyo/tipos.aspx](http://www.apa.org/centrodeapoyo/tipos.aspx)
7. APA (Manual de Publicación de la Asociación Americana de Psicología, 6ª edición, Washington, 2010; <http://www.apastyle.org/>).
8. Ander, E. (2016). *Diccionario de psicología*. Córdoba: Brujas.
9. Águila, D., (2015) *Estrategia de proyección del turismo de eventos e incentivos en el hotel Iberostar Ensenachos*. Trabajo de diploma. Santa Clara. Departamento de turismo. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Central Marta Abreu de Las Villas.
10. Ayala, H. (2003) El desarrollo del turismo: resultados y futuro del sistema turístico. CETUR- UH. La Habana.
11. Baum, T. & Lundtorp, S. (2001) "Seasonality in tourism". Pergamon, Oxford

12. Beltrán, L.C. y A. Bravo. (2008). "Políticas, planificación y gestión del turismo" en *Anuario de Turismo y Sociedad*. Universidad Externado de Colombia. Vol. IX, noviembre, pp. 201-218.
13. Benítez, J.M. (2011). *Tendencias del turismo*. Disertación para la Conferencia Especializada convocada por el Centro de Estudios Turísticos. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. Cuba.
14. Berthier, A. (2016) "El sistema de referencias Harvard". [En línea]. Disponible en: <http://www.conocimientoy sociedad.com>[Consultado:20 de febrero de 2017]
15. Bigné E.; Font, X. y L. Andreu. (2000). *Marketing de Destinos Turísticos: Análisis y estrategias de desarrollo*. Madrid, Editorial ESIC.
16. Botero, J.H.; Zuluaga, S.; Camacho, C. y W. Bermúdez. (2010). *Estudio de prospectiva para la industria de la hotelería*. Madrid: ESIC.
17. Calero, D., (2015) *Proyecto de desarrollo organizacional para la preparación de la Reserva Especial Pedagógica en liderazgo transformacional*. Tesis en opción del título académico de máster en dirección. Facultad de ingeniería Industrial y Turismo. Santa Clara. Centro de Estudios de dirección empresarial.
18. Capacitación y Desarrollo. (2004) "Unidad Dialéctica 5".
19. Carmona, M. B. 2014. Plan de Marketing para el Hotel "E" Mascotte y Barcelona. Tesis de Grado, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
20. Castillo, A. M., Osuna, M. & López, T. (2012). Percepción y actitudes del residente acerca del impacto del turismo en la Isla de Santiago (Cabo Verde). *Revista de Investigación en Turismo y Desarrollo Local*, 5(12).
21. CETUR, (2014) "Orientaciones para la realización del diagnóstico de necesidades de aprendizaje". Universidad Central Marta Abreu de las Villas.
22. Céspedes G M & Martínez J M (2016), "Un análisis de la seguridad y salud en el trabajo en el sistema empresarial cubano", *Revista Latinoamericana de Derecho Social*.

23. Codina, A., (2014) *Habilidades directivas*. Editorial Academia. La Habana, Cuba.
24. Cohen, E., (2005). "Principales tendencias del turismo contemporáneo" en *Política y Sociedad*, Vol. 42, No. 1, p.11-24.
25. Correa, E. (2006) "Método Harvard de negociación" en gestiopolis. [En Línea] Colombia, disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/metodo-harvard-de-negociacion.html>. [Accesado el día 24 de febrero de 2017]
26. Cruz, N., (2009) *Canadá: potencialidades para el turismo cultural en Ciudad de La Habana*. Tesis de maestría en gestión turística. Santa Clara. CETUR. Universidad Central Marta Abreu de La Villas Cuba.
27. Gallego, J. F. (2002) *Gestión de hoteles: Una nueva visión*. Madrid, España, Editorial Paraninfo International Thomson.
28. García, V., (2010) *Programa de capacitación para potenciar el pensamiento estratégico del Che en la formación de directivos desde el Complejo Escultórico Ernesto Guevara*. Tesis de Maestría. Santa Clara. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
29. Glenn, S., Malagodi, E. F. (1991). *Process and Content in Behavioral and Cultural Phenomena*. Behavior and Social Studies, vol. 1. [https://es.Comportamiento\\_humano.Org](https://es.Comportamiento_humano.Org).
30. Gómez, F. (2013). "Origen y desarrollo del Turismo" [En línea]. Disponible en: <http://www.periodicobuenviaje.com> [Accesado el día 18 de febrero de 2017]
31. Hernandez Pérez de Corcho.D. (2016). *Programa de Capacitación en Negociación para Directivos del Complejo Hotelero los Caneyes*. Trabajo de diploma. Santa Clara, departamento de Turismo. Facultad de ciencias económicas. Universidad Central Marta Abreu de las Villas.

32. Hernández, R et al., (2006) *Metodología de la Investigación*. Cuarta edición. México: McGraw Hill.
33. Hernández, R., (2003) *Metodología de la Investigación*. 3ra Edición. Editorial Mc Graw Hill. México.
34. Hernández, V., (2010) *La gestión del director municipal de educación. Manual de estudio*. Tesis de Maestría. Villa Clara. Universidad de Ciencias Pedagógicas "Félix Varela".
35. Higham, J. y Hinch, T. D. (2002), "Tourism, Sport and Seasons: The Challenges and Potential of Overcoming Seasonality in the Sport and Tourism Sectors" *Tourism Management*, 23, 175-185.
36. Hinojosa, V. (2015) Tendencias del turismo 2015. Hacia donde van empresas, destinos y viajeros. Artículo de revista Hosteltur. [En línea] disponible en <http://www.hosteltur.com/edicion-impresa/tendencias-del-turismo-2015.html>. [Accesado el día 25 de febrero 2017].
37. Hurtado (2003) Procedimiento para la selección de expertos. En: Rodríguez, A. (2008) *Procedimiento para la toma de decisiones en la Tercerización del Mantenimiento. Aplicación en el Hotel Santa Clara Libre*. Tesis de Trabajo de Diploma. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
38. Ibarra, S., (2003) Selección y determinación del número de expertos. Análisis de concordancia y significación de juicios. Material de apoyo para la carrera de Ingeniería Industrial.
39. Jang, S. (2004) "Mitigating tourism seasonality: a quantitative approach". *Annals of Tourism Research* 31(4): 819-836.
40. Lage, H. G. & Milone, P. C. (2000) "Impactos socio-económicos globais do turismo". In: Lage, H. G. & Milone, P. C. (org) *Turismo: teoría e prática*. Atlas, São Paulo, pp. 72-91
41. Linares, M. (2013). *"Enfoque de mejora continua para la capacitación de directivos" en Gestipolis. [en Línea]. Disponible: <http://www.gestipolis.com>* [Accesado el 27 de febrero de 2017]

42. López, L., (2010) Propuesta de Plan de Marketing del hotel "Villa La Granjita" 2010-2011. Trabajo de Diploma. Santa Clara, Centro de Estudios Turísticos, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
43. Martín, R., (2000 y 2003) *Teoría y Práctica del Turismo. Tema 1 Fundamentos del Turismo*. Centro de Estudios Turísticos. Universidad de la Habana.
44. Martín, R., (2006) *Principios. Organización y Práctica del Turismo*. Tomo I. Centro de Estudios Turísticos. Universidad de La Habana. La Habana Cuba.
45. Martínez, C., (2004) "Elaboración de un Plan de Capacitación". Conferencia Magistral impartida en el *XXIII Congreso Nacional de Administración de México*, 15 de abril de 2012, Acapulco, p. 6
46. Martínez, C., (2004) "Elaboración de un Plan de Capacitación". Formación y desarrollo de Recursos Humanos, conferencia dictada en la Universidad de Guadalajara. Centro Universitario de la Ciénega.
47. Martínez, C., (2014) *La capacitación y el futuro de las empresas en el nuevo siglo*.
48. Martínez, C., (2015) *Clases de Técnicas de Negociación*. Facultad de Ciencias Económicas. Departamento de Turismo. Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas.
49. Martínez, C., (2016) *Procedimiento para la capacitación de directivos en negociación*. Departamento de Turismo. Universidad Central Marta Abreu de las Villas.
50. Mota, K. C. N. (2001) "Marketing turístico: promovendo uma atividade sazonal". Atlas, São Paulo
51. Navas, M. y O. Fermín. (2011). "Crisis civilizacional, Tendencias del Turismo y Concepción Legal" en *Citur*. No.1, pp. 56-69.
52. NC 127:2001 (2001) *Industria Turística. Requerimientos para la Clasificación por Categorías de los Establecimientos de Alojamiento Turístico*. Cuba

- 53.OMT, (2001) *Introducción al turismo*. [En línea]. Madrid, disponible en <http://www.world/tourism.org> [Accesado el 21 de febrero de 2017].
- 54.OMT, (2015) “Panorama OMT del turismo internacional”[En línea] Disponible en <http://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284416875> [Accesado el 6 de febrero del 2017].
- 55.OMT. (2014). *World Tourism Barometer*. Vol. 12. Madrid-España, OMT.
- 56.ONEI, (2015) “Turismo Internacional. Indicadores Seleccionados”. [En línea] disponible en <http://www.onei.cu> [Accesado el 19 de febrero del 2017].
- 57.Pardo, M. y R. Luna, (2007) *Recursos humanos para turismo*. Madrid, España.
- 58.PCC, (2011) “Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución aprobados en el IV Congreso del Partido Comunista de Cuba”. Publicado en la Gaceta Oficial de la República de Cuba en abril de 2011. La Habana, Cuba.
- 59.PCC, (2016) “Actualización del modelo socialista cubano” Informe Central al VII Congreso del Partido Comunista Cuba. En este artículo: Cuba, Partido Comunista de Cuba, Política, Raúl Castro Ruz, VII Congreso del PCC. 17 abril 2016.
- 60.Pis, M., (2015) *Estrategia de proyección del Turismo de Eventos e Incentivos en el Hotel Cubanacán Los Caneyes*. Trabajo de diploma. Santa Clara. Departamento de turismo. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Central Marta Abreu de Las Villas.
- 61.Quintana O., (2008) *Programa de superación para la preparación profesional a profesores de las Escuelas de Cuadros Sindicales*. Tesis Doctoral. Santa Clara, Universidad Central Marta Abreu de las Villas. Cuba.
- 62.Réau, Bertrand y Cousin, Saskia (2013) *Sociologie du tourisme*. Paris, La , La Découverte.



63. Reyes, M. y A. Ortega. (2014). "La actividad turística y su proceso comercial. La aplicación del marketing en el mundo del viaje" Editorial Académica Española. Alemania.
64. Reyes, M., (2015). *Gestión integrada y sostenible del turismo comunitario en comunidades indígenas de la Amazonía ecuatoriana*. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en ciencias económicas. Santa Clara. Departamento de turismo. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Central Marta Abreu de Las Villas.
65. Ríos Banda, S. (2013). *Teoría Sociológica y turismo. Programa*. Paredes Normas. Universidad Autónoma del Estado de México. Centro Universitario. UAEM. Texcoco.
66. Ríos, M., (2015) *Sistema de acciones para el mejoramiento de la gestión de animación en la Empresa Hotel Los Caneyes*. Trabajo de diploma. Santa Clara, departamento de Turismo. Facultad de ciencias económicas. Universidad Central Marta Abreu de las Villas.
67. Rodríguez, R.; Martín, R. y H. Ayala, (2000) *Introducción al Turismo*. CETUR. Universidad de la Habana.
68. Romero, C., (2007) "Evolución y Tendencias del Turismo Mundial" en *Primer Congreso Iberoamericano de Hotelería y Turismo*. Universidad de Buenos Aires, Argentina.
69. Rozada, R., (2010) *Procedimiento para la preparación y superación de los cuadros y reservas de la Empresa Provincial de Transporte de la provincia de Villa Clara en la seguridad vial en las vías rurales*. Tesis de Maestría. Santa Clara. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
70. Ruschmann, D. (2004) "Turismo e planejamento sustentável: a proteção do meio ambiente".
71. Sánchez, L., (2014) *"Tendencias del Turismo"*, Mercados Emisores, conferencia dictada en la Universidad Central Marta Abreu de las Villas, 30 de septiembre de 2015.
72. Suesta, V. (2009). Descripción de distintas Metodologías de Diagnóstico Empresarial [Electronic Version].

73. Teruel, A.; Barrios Cerrejón, M. Métodos y técnicas para la investigación del comportamiento informacional: fundamentos y nuevos desarrollos. (1988) *Grupo de desarrollo de los Métodos de Enseñanza a Cuadros de Dirección, Enfoques y métodos para la capacitación de dirigentes. La Habana. Centro de Estudios de Técnicas de Dirección. Universidad de la Habana.*
74. Todorov, J. (2009). Behavioral analysis of non-experimental data associated with cultural practices. *Behavior and Social Studies*, vol. 18, pp. 10-14.
75. Vázquez, M., (2009) *Diseño de un Programa de Capacitación para Dirigentes Sindicales de Base sobre el Convenio Colectivo de Trabajo en el contexto del Perfeccionamiento Educacional.* Tesis en opción del título académico de máster en dirección. Santa Clara. SNTECD.
76. Villalba, E. (2003). *Cuba y el Turismo.* La Habana: Editorial de Ciencias Sociales.
77. Wendell, L., (1989) *Administración de personal (desarrollo de recursos humanos).* Limusa, México, pp. 386- 87.
78. Zilberstein, J., (2001) *La planeación docente. Requisitos, exigencias y vínculo con el trabajo de las asignaturas.* Centro de Referencia para la Educación de Avanzada (CREA). CUJAE.

*Anexos*

## ANEXOS

### ANEXO No.1- ANÁLISIS DE LOS PROCEDIMIENTOS PARA LA DETERMINACIÓN DE LAS NECESIDADES DE APRENDIZAJE. DNA

|   | Procedimientos                                                                                                                                            | Autores                                       | Análisis de los procedimientos                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Procedimiento para la evaluación del desempeño profesional.                                                                                               | Colectivo de autores del SEP en México (1996) | Consta de 5 fases.<br>En total de 17 pasos lógicos.<br>Propone ficha de notificación.<br>Abarca todas las etapas de trabajo del docente de forma integral.<br>Establece conceptos y normas para el desarrollo del proceso de evaluación por cargos.                                                                                       |
| 3 | Procedimiento para Diagnóstico de las necesidades de capacitación                                                                                         | Martínez y Herrera (2003)                     | Consta de 6 fases.<br>Se centra en el análisis de los objetivos de la organización, así como en la determinación de los requisitos básicos de la fuerza de trabajo<br>Concibe la utilización de diferentes instrumentos para la evaluación del desempeño y las necesidades de capacitación, analiza informes y otros datos de la empresa. |
| 4 | Procedimiento para la determinación de las necesidades de aprendizaje de los RRHH.                                                                        | Martínez (2004)                               | Consta de 5 etapas.<br>Con pasos en cada etapa.<br>Incluye la aplicación de diferentes instrumentos ( identificación de tareas, encuestas, participación laboral, entrevistas de desarrollo y evaluación del desempeño) para la determinación de las necesidades de aprendizaje de los recursos humanos                                   |
| 5 | Diagnóstico del estado actual de la capacitación en exportaciones y sustitución de importaciones a los cuadros y reservas de las empresas MINERVA e INPUD | Álvarez (2012)                                | Consta de 8 pasos<br>Utiliza método e instrumentos estadísticos<br>Triangulación de la información<br>Utiliza como método de evaluación la prueba piloto                                                                                                                                                                                  |

## ANEXO NO. 2

**Guía para el análisis de los documentos vinculados a la** orientación en cambios de comportamientos y estacionalidad al personal en el *caso: Hotel Horizontes “La Granjita”*, que responda a sus necesidades de aprendizaje en esta temática.

**Objetivo:** Valorar documentos sobre la orientación en cambios de comportamientos y estacionalidad al personal en el *caso: Hotel Horizontes “La Granjita”*, que responda a sus necesidades de aprendizaje en esta temática.

Las orientaciones de los documentos oficiales vigentes que preparan las condiciones en la orientación en cambios de comportamientos y estacionalidad al personal en el *caso: Hotel Horizontes “La Granjita”*, que responda a sus necesidades de aprendizaje en esta temática. Objetivos:

- Conocer los contenidos de la capacitación para orientación en cambios de comportamientos y estacionalidad al personal en el *caso: Hotel Horizontes “La Granjita”*, que responda a sus necesidades de aprendizaje en esta temática.
- Capacitación y orientación en cambios de comportamientos y estacionalidad al personal en el caso: Hotel Horizontes “La Granjita”, que responda a sus necesidades de aprendizaje en esta temática y su tratamiento en el resto de los documentos tales como: actas, publicidad realiza, contratos y convenios de colaboración, etc.
- Controlar la ejecución y desarrollo de las Capacitaciones en especial en cambios de comportamientos y estacionalidad al personal en el *caso: Hotel Horizontes “La Granjita”*.
- Considerar las temáticas de cambios de comportamientos y estacionalidad para el personal en el *caso: Hotel Horizontes “La Granjita”*.
- Valorar la Integración en los cambios de comportamientos y estacionalidad al personal en el *caso: Hotel Horizontes “La Granjita”*, en especial de aquellas que constituyen aspectos típicos de la conducta deseada y proyectada por el área.

### ANEXO NO. 3

- **Encuesta** sobre cambios de conductas o comportamientos y su relación con la estacionalidad
- Estimado colega: El autor de la tesis sobre los comportamientos y la estacionalidad les solicita su cooperación para saber el conocimiento que poseen los trabajadores y directivos sobre el tema y la afectación que trae el mismo. Nos gustaría saber su más sincera opinión sobre el tema. No tiene que poner su nombre.

- Gracias.

- **Datos:**

- a.- Cargo que ocupa-----
- b.- Años de experiencias en el cargo-----
- c.- Años de experiencias en general en el turismo-----
- d.- Años en el *Hotel Horizontes “La Granjita”* -----
- 1.- ¿Posee usted preparación básica en correspondencia con temas relacionados con la estacionalidad y los comportamientos de cambios sociológicos o de conductas en los grupos de trabajadores del turismo?
- 2.- ¿Conoce usted los medios para gestionar mejor la conducta de los compañeros de trabajo los servicios que se brindan en el *Hotel Horizontes “La Granjita”*? ¿ Cuáles?-----  
-----  
-----  
-----
- 3.- ¿Ha recibido talleres o cursos de preparación en cuanto a los conocimientos sobre la estacionalidad y los comportamientos de cambios en los trabajadores en el Hotel *“La Granjita”*?? Si----- No----- ¿Cuáles?
- -----  
-----  
-----

- 4.- ¿Cómo cree usted que tributa la promoción de los servicios al retorno de los clientes y en especial su interés por participar en las actividades que se brindan?  
-----  
-----  
-----
- 5.- ¿Considera que se mencionan los principales atributos del área en que usted labora ?¿ Cuáles se promocionan ?-----  
-----  
-----  
-----
- 6.- Qué insatisfacciones tiene en cuanto a la a estacionalidad y los comportamientos del personal de “La Granjita”?-----  
-----  
-----  
-----  
-----
- 7.- Qué satisfacciones tiene en cuanto a la estacionalidad y los comportamientos del personal del turismo en el Caso: *Hotel Horizontes “La Granjita”*?-----  
-----  
-----  
-----  
-----
- 8.- ¿Qué recomendaciones brinda usted como trabajador en este tema que le gustaría ver en un curso de preparación de cómo gestionar estos procesos conductuales para lograr la adecuación en los comportamientos suyos y de sus compañeros entre ellos, así como los turistas?  
-----  
-----

•

- -----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----

- 9.-Otros aspectos que sobre el tema quiera mencionar.-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----

- MUCHAS GRACIAS



## ANEXO NO. 4 Guía de entrevista individual no estructurada

•

- Primeramente, el autor presenta los objetivos de la entrevista, así como los fines con los cuáles se utilizará la información que como parte del proceso se obtendrá. Las preguntas a realizar durante la entrevista serán las siguientes:
- Datos Generales:
- I) Intervalo de edades a la cual perteneces (años):
  - \_\_\_\_ Menos de 30 \_\_\_\_ 31 – 40 \_\_\_\_ 41 – 50 \_\_\_\_ 51 – 60 \_\_\_\_ más de 60
- II) Género:
  - \_\_\_\_ Femenino \_\_\_\_ Masculino
- III) Nivel Escolar Vencido:
  - \_\_\_\_ Primaria \_\_\_\_ Secundaria \_\_\_\_ Media Superior \_\_\_\_ Universitario
- IV) Área en la que trabaja o pertenece: \_\_\_\_\_
- V) Cargo-----Especialidad de la que es graduado-----
- VI) Puesto Laboral \_\_\_\_\_
- VII) Desarrollo de las interrogantes de la entrevista.
- 1) ¿Qué entiende usted por comportamientos?
- 2) ¿Qué entiende usted por Estacionalidad?
- 3) ¿Usted se siente apoyado por sus jefes y compañeros? Si----- No-----Por qué ---  
-----  
-----  
-----
- 4) Si la respuesta es sí, diga si ha contado con la participación en su actividad con ellos, jefes y los compañeros.-----  
-----
- 5) ¿Qué factores le indican a usted, una mayor probabilidad de tener comportamientos de riesgo o cambios en su comportamiento o de sus compañeros, dado que en turismo son múltiples causas, complejas y provienen de diferentes ámbitos: tales como: genético, individual, familiar y social con un entorno complejo enmarcado en las culturas de los diversos países que visitan el *Hotel Horizontes “La Granjita”*? -----  
-----  
Explique y ponga ejemplo.-----

- 
- 
- 6). Explique cómo se han desarrollado las principales experiencias en su trabajo y su área, vinculadas al cambio de comportamientos. Destaque sus elementos positivos y los negativos o limitaciones que han constituido facilitadores del cambio de comportamiento o barreras.
  - 7). ¿Refiérase al conocimiento del tema de su comportamiento y los cambios de conducta y actitudes que usted tiene?
  - 8). Examine los principales aportes y las limitaciones que usted cree tener en el desempeño en su cargo, logros, aportes, limitaciones y deficiencias en la dirección del *Hotel Horizontes “La Granjita”*, así como su relacionamiento con sus empleados o compañeros. Diga causas y efectos.
  - 8). ¿Piense si estas experiencias precedentes y actuales en el turismo y en “*La Granjita*” contribuyen a la gestión de los cambios de comportamientos en una forma positiva o negativa? ¿Explique?
  - 9). ¿Cómo usted valora este tema del comportamiento, la conducta y sus cambios positivos o negativos para la eficiencia del trabajo con los turistas y para la comunicación interna, que facilite lograr que se cumplan los objetivos a los que usted aspira?
  - 10). ¿Qué vías se emplean para identificar los problemas que afectan los cambios de comportamientos o conductas? ¿Cómo usted valora la efectividad de las mismas en “*La Granjita*”?
  - 11). ¿Cómo usted favorecería la integración entre los directivos y trabajadores y de estos entre ellos y con los turistas?
  - 12). ¿Cuáles son en su criterio los tres principales problemas que usted enfrenta para gestionar las conductas y en primer lugar la suya para una mejor comunicación y relacionamiento entre ustedes? Diga causas y efectos de cada uno.
  - 14). ¿Qué le gustaría saber y ver sobre esta temática de los comportamientos en un curso en “*La Granjita*”?

•

•

• Muchas Gracias.

## **ANEXO NO. 5 GUÍA DE OBSERVACIÓN**

### Objetivo:

Constatar las cualidades para la gestión de la estacionalidad y comportamientos que se ponen de manifiesto en el proceso de trabajo en el *Hotel Horizontes “La Granjita”*.

1.- Objeto de observación: Personal del Hotel.

2.- Condiciones de observación: Actividades que desarrollan y el cómo.

3.- Medios de observación: áreas de trabajo y su funcionamiento.

1- ¿Cómo se interrelacionan entre ellos y los clientes? ¿Cómo?

2- ¿Su lenguaje es adecuado tanto oral como mímico?

3- ¿Reflejan sus problemas personales en su vínculo con los demás?

4- ¿La relación con los demás es frecuente, poco frecuente, poco o nunca?

5- En sus estilos son de ordeno y mando, sobreprotegen a los demás, los deja hacer lo que quieren o le dan participación en las decisiones y actividades, aunque mantienen su control y centralismo en lo principal.

6- ¿Le alcanza el tiempo?

7- Gestionan la estacionalidad y comportamientos o siempre están ocupados y apurados.

9- ¿Se preocupan por los demás y les dan buen trato?

10- ¿Organizan sus actividades y saben las prioridades?

11- ¿Dominan los aspectos esenciales del hotel?

12- ¿Tienen tendencia al diálogo?

13- ¿Otro aspecto de interés que puedan señalar?

Al terminar las observaciones se conversa con ellos para comprobar la correspondencia o no con los datos.

## **ANEXO NO: 6.TEST DE COMPLETAR FRASES.**

Complete o termine estas frases de modo tal que exprese sus verdaderos sentimientos, ideas u opiniones. Trate de completar todas las frases.

- 1- Me gusta \_\_\_\_\_
- 2- El tiempo más feliz \_\_\_\_\_
- 3- Quisiera saber \_\_\_\_\_
- 4- En el hogar \_\_\_\_\_
- 5- Lamento \_\_\_\_\_
- 6- A la hora de acostarme \_\_\_\_\_
- 7- Los hombres \_\_\_\_\_
- 8- El mejor \_\_\_\_\_
- 9- Me molesta \_\_\_\_\_
- 10- La gente \_\_\_\_\_
- 11- Una madre \_\_\_\_\_
- 12- Siento \_\_\_\_\_
- 13- Mi mayor temor \_\_\_\_\_
- 14- En la escuela \_\_\_\_\_
- 15- No puedo \_\_\_\_\_
- 16- Los deportes \_\_\_\_\_
- 17- Cuando yo era niño ( niña) \_\_\_\_\_
- 18- Mis nervios \_\_\_\_\_
- 19- Las otras personas \_\_\_\_\_
- 20- Sufro \_\_\_\_\_
- 21- Fracasé \_\_\_\_\_
- 22- La lectura \_\_\_\_\_
- 23- Mi mente \_\_\_\_\_
- 24- El impulso sexual \_\_\_\_\_
- 25- Mi futuro \_\_\_\_\_
- 26- Yo necesito \_\_\_\_\_
- 27- El matrimonio \_\_\_\_\_
- 28- Estoy mejor cuando \_\_\_\_\_
- 29- Algunas veces \_\_\_\_\_
- 30- Me duele \_\_\_\_\_
- 31- Odio \_\_\_\_\_
- 32- Este lugar \_\_\_\_\_
- 33- Estoy muy \_\_\_\_\_
- 34- La preocupación principal \_\_\_\_\_
- 35- Deseo \_\_\_\_\_

- 36- Mi padre\_\_\_\_\_
- 37- Yo secretamente\_\_\_\_\_
- 38- Yo\_\_\_\_\_
- 39- Las diversiones\_\_\_\_\_
- 40- Mi mayor problema es\_\_\_\_\_
- 41- La mayoría de las mujeres\_\_\_\_\_
- 42- El trabajo\_\_\_\_\_
- 43- Amo\_\_\_\_\_
- 44- Me pone nervioso\_\_\_\_\_
- 45- Mi principal ambición\_\_\_\_\_
- 46- Yo prefiero\_\_\_\_\_
- 47- Mi problema principal en la elección de la carrera, profesión o  
trabajo\_\_\_\_\_
- 48-Quisiera ser\_\_\_\_\_
- 49-Creo que mis mejores aptitudes son\_\_\_\_\_
- 50-Mi personalidad\_\_\_\_\_
- 51- La felicidad\_\_\_\_\_
- 52-En mi trabajo-----
- 53-Mis jefes-----
- 54-Los clientes-----
- 55-Me angustia-----
- 56- Me crea estrés-----
- 57-La temporada de clientes me hace sentir-----

## ANEXO NO.7 TABLAS SPSS

**Tabla No. 1-Años trabajados en la granjita**

|           | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje<br>válido | Porcentaje<br>acumulado |
|-----------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| 1         | 2          | 8,0        | 8,0                  | 8,0                     |
| 3         | 5          | 20,0       | 20,0                 | 28,0                    |
| 5         | 6          | 24,0       | 24,0                 | 52,0                    |
| 6         | 1          | 4,0        | 4,0                  | 56,0                    |
| 7         | 2          | 8,0        | 8,0                  | 64,0                    |
| Válidos 8 | 1          | 4,0        | 4,0                  | 68,0                    |
| 10        | 5          | 20,0       | 20,0                 | 88,0                    |
| 12        | 1          | 4,0        | 4,0                  | 92,0                    |
| 15        | 1          | 4,0        | 4,0                  | 96,0                    |
| 20        | 1          | 4,0        | 4,0                  | 100,0                   |
| Total     | 25         | 100,0      | 100,0                |                         |

**Tabla No. 2-Años de experiencia en el turismo**

|           | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje<br>válido | Porcentaje<br>acumulado |
|-----------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| 2         | 1          | 4,0        | 4,0                  | 4,0                     |
| 3         | 1          | 4,0        | 4,0                  | 8,0                     |
| 4         | 1          | 4,0        | 4,0                  | 12,0                    |
| 5         | 4          | 16,0       | 16,0                 | 28,0                    |
| 6         | 1          | 4,0        | 4,0                  | 32,0                    |
| 7         | 2          | 8,0        | 8,0                  | 40,0                    |
| Válidos 8 | 2          | 8,0        | 8,0                  | 48,0                    |
| 10        | 8          | 32,0       | 32,0                 | 80,0                    |
| 12        | 1          | 4,0        | 4,0                  | 84,0                    |
| 15        | 3          | 12,0       | 12,0                 | 96,0                    |
| 20        | 1          | 4,0        | 4,0                  | 100,0                   |
| Total     | 25         | 100,0      | 100,0                |                         |

**Tabla No. 3-Ha recibido cursos para gestionar la conducta de los trabajadores**

|            | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje<br>válido | Porcentaje<br>acumulado |
|------------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| Válidos no | 25         | 100,0      | 100,0                | 100,0                   |

**Tabla No. 4-Como cree usted que tributa la promoción de los servicios al retorno de los clientes**

|                                                       | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje<br>válido | Porcentaje<br>acumulado |
|-------------------------------------------------------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| calidad del servicio                                  | 9          | 36,0       | 36,0                 | 36,0                    |
| Gusto del cliente                                     | 2          | 8,0        | 8,0                  | 44,0                    |
| Promoción del producto                                | 5          | 20,0       | 20,0                 | 64,0                    |
| calidad del servicio, relación de<br>trabajadores     | 1          | 4,0        | 4,0                  | 68,0                    |
| calidad del servicio, satisfacción de<br>los clientes | 4          | 16,0       | 16,0                 | 84,0                    |
| calidad del servicio, realizar mi<br>trabajo          | 4          | 16,0       | 16,0                 | 100,0                   |
| Total                                                 | 25         | 100,0      | 100,0                |                         |

**Tabla No. 5-Atributos que se mencionan del área en que trabaja**

|                                             | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje<br>válido | Porcentaje<br>acumulado |
|---------------------------------------------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| áreas del hotel                             | 5          | 20,0       | 20,0                 | 20,0                    |
| Piscina escogida la mejor de<br>Santa Clara | 1          | 4,0        | 4,0                  | 24,0                    |
| áreas del hotel, entorno                    | 3          | 12,0       | 12,0                 | 36,0                    |
| Rapidez y calidad del servicio              | 3          | 12,0       | 12,0                 | 48,0                    |
| Elaboración de los alimentos                | 3          | 12,0       | 12,0                 | 60,0                    |
| entorno                                     | 1          | 4,0        | 4,0                  | 64,0                    |
| falta promoción                             | 2          | 8,0        | 8,0                  | 72,0                    |
| calidad del servicio                        | 5          | 20,0       | 20,0                 | 92,0                    |
| rapidez del servicio                        | 2          | 8,0        | 8,0                  | 100,0                   |
| Total                                       | 25         | 100,0      | 100,0                |                         |

**Tabla -6-de contingencia Cargo que ocupa \* Insatisfacciones en cuanto a la estacionalidad y los cambios de conducta**

Recuento

|                             | Insatisfacciones en cuanto a la estacionalidad y los cambios de conducta |                                         |                                                     |                   |                                       |                                 | Total |
|-----------------------------|--------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|-----------------------------------------------------|-------------------|---------------------------------------|---------------------------------|-------|
|                             | Baja ocupación e ingresos                                                | recorte de presupuestos, bajos ingresos | baja ocupación, cierre de contratos, bajos salarios | cambio de mercado | bajos ingresos y cierres de contratos | mucha presión de los directivos |       |
| camarera                    | 1                                                                        | 0                                       | 3                                                   | 0                 | 5                                     | 0                               | 9     |
| cocinero                    | 1                                                                        | 3                                       | 0                                                   | 0                 | 1                                     | 0                               | 5     |
| Cargo dependiente que ocupa | 3                                                                        | 2                                       | 0                                                   | 1                 | 0                                     | 1                               | 7     |
| especialista de audio       | 1                                                                        | 0                                       | 0                                                   | 0                 | 0                                     | 0                               | 1     |
| recepcionista               | 2                                                                        | 0                                       | 0                                                   | 0                 | 0                                     | 0                               | 2     |
| salvavidas                  | 1                                                                        | 0                                       | 0                                                   | 0                 | 0                                     | 0                               | 1     |
| Total                       | 9                                                                        | 5                                       | 3                                                   | 1                 | 6                                     | 1                               | 25    |

**Tabla No. 7-Pruebas de chi-cuadrado**

|                          | Valor               | gl | Sig. asintótica (bilateral) |
|--------------------------|---------------------|----|-----------------------------|
| Chi-cuadrado de Pearson  | 30,287 <sup>a</sup> | 25 | ,214                        |
| Razón de verosimilitudes | 32,961              | 25 | ,132                        |
| N de casos válidos       | 25                  |    |                             |

a. 36 casillas (100,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,04.

**Tabla-8-Insatisfacciones en cuanto a la estacionalidad y los cambios de conducta**

|                                                             | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-------------------------------------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Baja ocupación e ingresos                                   | 9          | 36,0       | 36,0              | 36,0                 |
| recorte de presupuestos, bajos ingresos                     | 5          | 20,0       | 20,0              | 56,0                 |
| Válidos baja ocupación, cierre de contratos, bajos salarios | 3          | 12,0       | 12,0              | 68,0                 |
| cambio de mercado                                           | 1          | 4,0        | 4,0               | 72,0                 |



|                                       |    |       |       |       |
|---------------------------------------|----|-------|-------|-------|
| bajos ingresos y cierres de contratos | 6  | 24,0  | 24,0  | 96,0  |
| mucha presión de los directivos       | 1  | 4,0   | 4,0   | 100,0 |
| Total                                 | 25 | 100,0 | 100,0 |       |

**Tabla 9-Resumen del procesamiento de los casos**

|                                                                                         | Casos   |            |          |            |       |            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|---------|------------|----------|------------|-------|------------|
|                                                                                         | Válidos |            | Perdidos |            | Total |            |
|                                                                                         | N       | Porcentaje | N        | Porcentaje | N     | Porcentaje |
| Cargo que ocupa * Satisfacciones en cuanto a la estacionalidad y los cambio de conducta | 25      | 100,0%     | 0        | 0,0%       | 25    | 100,0%     |

**Tabla No. 10-de contingencia Cargo que ocupa \* Satisfacciones en cuanto a la estacionalidad y los cambio de conducta**

Recuento

|                   | Satisfacciones en cuanto a la estacionalidad y los cambio de conducta |                                                          |                           |                          |                                            |                                           | Total |
|-------------------|-----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|---------------------------|--------------------------|--------------------------------------------|-------------------------------------------|-------|
|                   | altos ingresos y posibilidades de trabajo                             | altos ingresos, posibilidades de trabajo, altos salarios | altos ingresos y salarios | relación de trabajadores | altos ingresos y variedad de los alimentos | altos ingresos y relación de trabajadores |       |
| camarera          | 7                                                                     | 2                                                        | 0                         | 0                        | 0                                          | 0                                         | 9     |
| cocinero          | 2                                                                     | 0                                                        | 1                         | 0                        | 2                                          | 0                                         | 5     |
| Cargo dependiente | 1                                                                     | 1                                                        | 4                         | 0                        | 0                                          | 1                                         | 7     |
| que especialista  | 0                                                                     | 0                                                        | 1                         | 0                        | 0                                          | 0                                         | 1     |
| ocupa de audio    |                                                                       |                                                          |                           |                          |                                            |                                           |       |
| repcionista       | 0                                                                     | 0                                                        | 2                         | 0                        | 0                                          | 0                                         | 2     |
| salvavidas        | 0                                                                     | 0                                                        | 0                         | 1                        | 0                                          | 0                                         | 1     |
| Total             | 10                                                                    | 3                                                        | 8                         | 1                        | 2                                          | 1                                         | 25    |

**Tabla No. 11-Pruebas de chi-cuadrado**

|                          | Valor               | gl | Sig. asintótica (bilateral) |
|--------------------------|---------------------|----|-----------------------------|
| Chi-cuadrado de Pearson  | 51,577 <sup>a</sup> | 25 | ,001                        |
| Razón de verosimilitudes | 36,020              | 25 | ,071                        |
| N de casos válidos       | 25                  |    |                             |

- a. 36 casillas (100,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5.

La frecuencia mínima esperada es ,04.

**Tabla No. 12-Insatisfacciones en cuanto a la estacionalidad y los cambios de conducta**

|                                                        | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje<br>válido | Porcentaje<br>acumulado |
|--------------------------------------------------------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| Baja ocupación e ingresos                              | 9          | 36,0       | 36,0                 | 36,0                    |
| recorte de presupuestos, bajos<br>ingresos             | 5          | 20,0       | 20,0                 | 56,0                    |
| baja ocupación, cierre de contratos,<br>bajos salarios | 3          | 12,0       | 12,0                 | 68,0                    |
| cambio de mercado                                      | 1          | 4,0        | 4,0                  | 72,0                    |
| bajos ingresos y cierres de contratos                  | 6          | 24,0       | 24,0                 | 96,0                    |
| mucha presión de los directivos                        | 1          | 4,0        | 4,0                  | 100,0                   |
| Total                                                  | 25         | 100,0      | 100,0                |                         |

**Tabla No. 13-Satisfacciones en cuanto a la estacionalidad y los cambio de conducta**

|                                                             | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje<br>válido | Porcentaje<br>acumulado |
|-------------------------------------------------------------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| altos ingresos y posibilidades de<br>trabajo                | 10         | 40,0       | 40,0                 | 40,0                    |
| altos ingresos, posibilidades de<br>trabajo, altos salarios | 3          | 12,0       | 12,0                 | 52,0                    |
| altos ingresos y salarios                                   | 8          | 32,0       | 32,0                 | 84,0                    |
| relación de trabajadores                                    | 1          | 4,0        | 4,0                  | 88,0                    |
| altos ingresos y variedad de los<br>alimentos               | 2          | 8,0        | 8,0                  | 96,0                    |
| altos ingresos y relación de<br>trabajadores                | 1          | 4,0        | 4,0                  | 100,0                   |
| Total                                                       | 25         | 100,0      | 100,0                |                         |
|                                                             |            |            |                      |                         |

|                                               | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje<br>válido | Porcentaje<br>acumulado |
|-----------------------------------------------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| comunicación, entrevistas                     | 2          | 8,0        | 8,0                  | 8,0                     |
| comunicación, reuniones                       | 1          | 4,0        | 4,0                  | 12,0                    |
| comunicación, reuniones, entrevistas          | 1          | 4,0        | 4,0                  | 16,0                    |
| comunicación                                  | 3          | 12,0       | 12,0                 | 28,0                    |
| comunicación, relación entre<br>trabajadores  | 5          | 20,0       | 20,0                 | 48,0                    |
| comunicación, motivación de<br>trabajadores   | 5          | 20,0       | 20,0                 | 68,0                    |
| relación de trabajadores, mejor<br>desempeño  | 2          | 8,0        | 8,0                  | 76,0                    |
| relación de trabajadores, no tener<br>envidia | 1          | 4,0        | 4,0                  | 80,0                    |
| comunicación, actividades                     | 2          | 8,0        | 8,0                  | 88,0                    |
| relación de trabajadores, reuniones           | 3          | 12,0       | 12,0                 | 100,0                   |
| Total                                         | 25         | 100,0      | 100,0                |                         |

**Recomendaciones sobre el tema para la elaboración de un curso para trabajadores y directivos**

|                                                | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje<br>válido | Porcentaje<br>acumulado |
|------------------------------------------------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| comunicación                                   | 7          | 28,0       | 28,0                 | 28,0                    |
| comercialización, comunicación                 | 7          | 28,0       | 28,0                 | 56,0                    |
| comercialización                               | 3          | 12,0       | 12,0                 | 68,0                    |
| comportamientos y actitudes de<br>trabajadores | 7          | 28,0       | 28,0                 | 96,0                    |
| idioma y calidad del trabajo                   | 1          | 4,0        | 4,0                  | 100,0                   |
| Total                                          | 25         | 100,0      | 100,0                |                         |

**Resumen del procesamiento de los casos**

|                                                                                                                   | Casos   |            |          |            |       |            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|------------|----------|------------|-------|------------|
|                                                                                                                   | Válidos |            | Perdidos |            | Total |            |
|                                                                                                                   | N       | Porcentaje | N        | Porcentaje | N     | Porcentaje |
| Cargo que ocupa * Recomendaciones sobre el tema para<br>la elaboración de un curso para trabajadores y directivos | 25      | 100,0%     | 0        | 0,0%       | 25    | 100,0%     |

**Tabla de contingencia Cargo que ocupa \* Recomendaciones sobre el tema para la elaboración de un curso para trabajadores y directivos**

Recuento

|                                   | Recomendaciones sobre el tema para la elaboración de un curso para trabajadores y directivos |                                |                  |                                             |                              | Total |
|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|------------------|---------------------------------------------|------------------------------|-------|
|                                   | comunicación                                                                                 | comercialización, comunicación | comercialización | comportamientos y actitudes de trabajadores | idioma y calidad del trabajo |       |
| camarera                          | 2                                                                                            | 3                              | 2                | 1                                           | 1                            | 9     |
| cocinero                          | 1                                                                                            | 2                              | 1                | 1                                           | 0                            | 5     |
| Cargado que dependiente           | 3                                                                                            | 0                              | 0                | 4                                           | 0                            | 7     |
| ocupado que especialista de audio | 1                                                                                            | 0                              | 0                | 0                                           | 0                            | 1     |
| a recepcionista                   | 0                                                                                            | 2                              | 0                | 0                                           | 0                            | 2     |
| salvavidas                        | 0                                                                                            | 0                              | 0                | 1                                           | 0                            | 1     |
| Total                             | 7                                                                                            | 7                              | 3                | 7                                           | 1                            | 25    |

**Pruebas de chi-cuadrado**

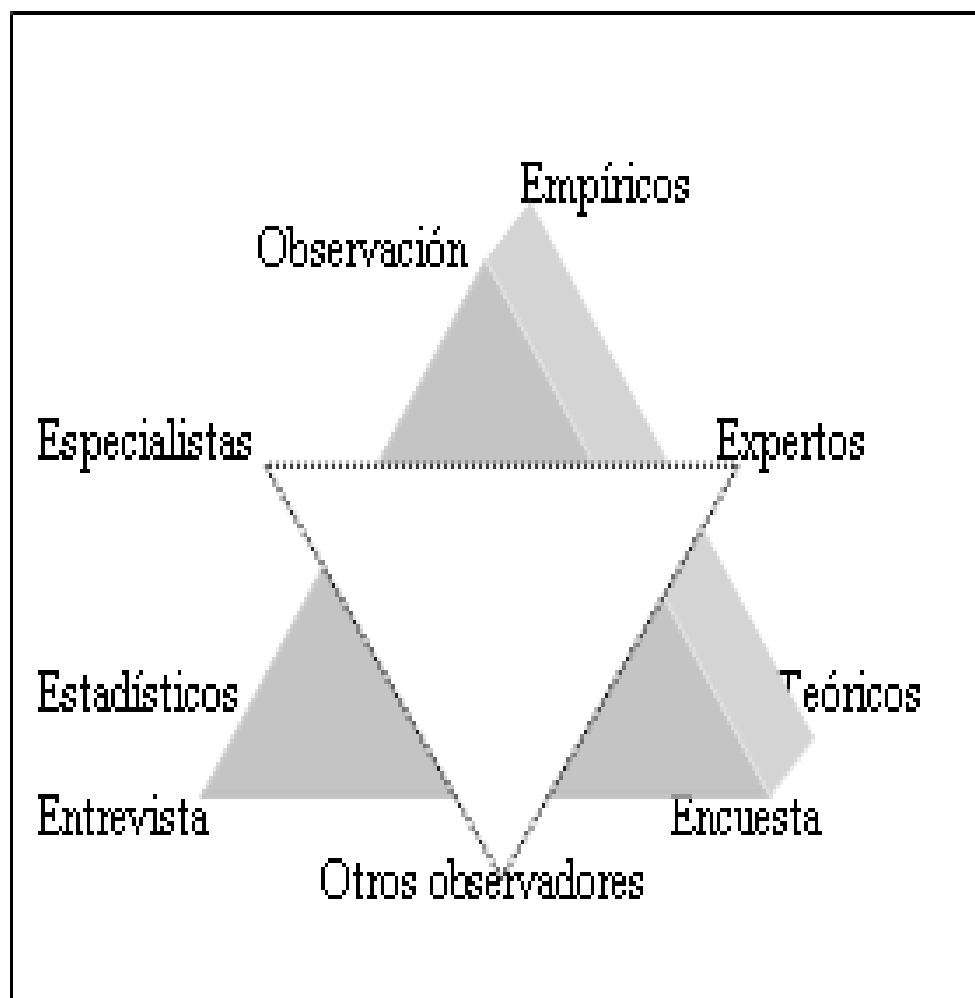
|                          | Valor               | gl | Sig. asintótica (bilateral) |
|--------------------------|---------------------|----|-----------------------------|
| Chi-cuadrado de Pearson  | 20,030 <sup>a</sup> | 20 | ,456                        |
| Razón de verosimilitudes | 22,328              | 20 | ,323                        |
| N de casos válidos       | 25                  |    |                             |

a. 30 casillas (100,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,04.

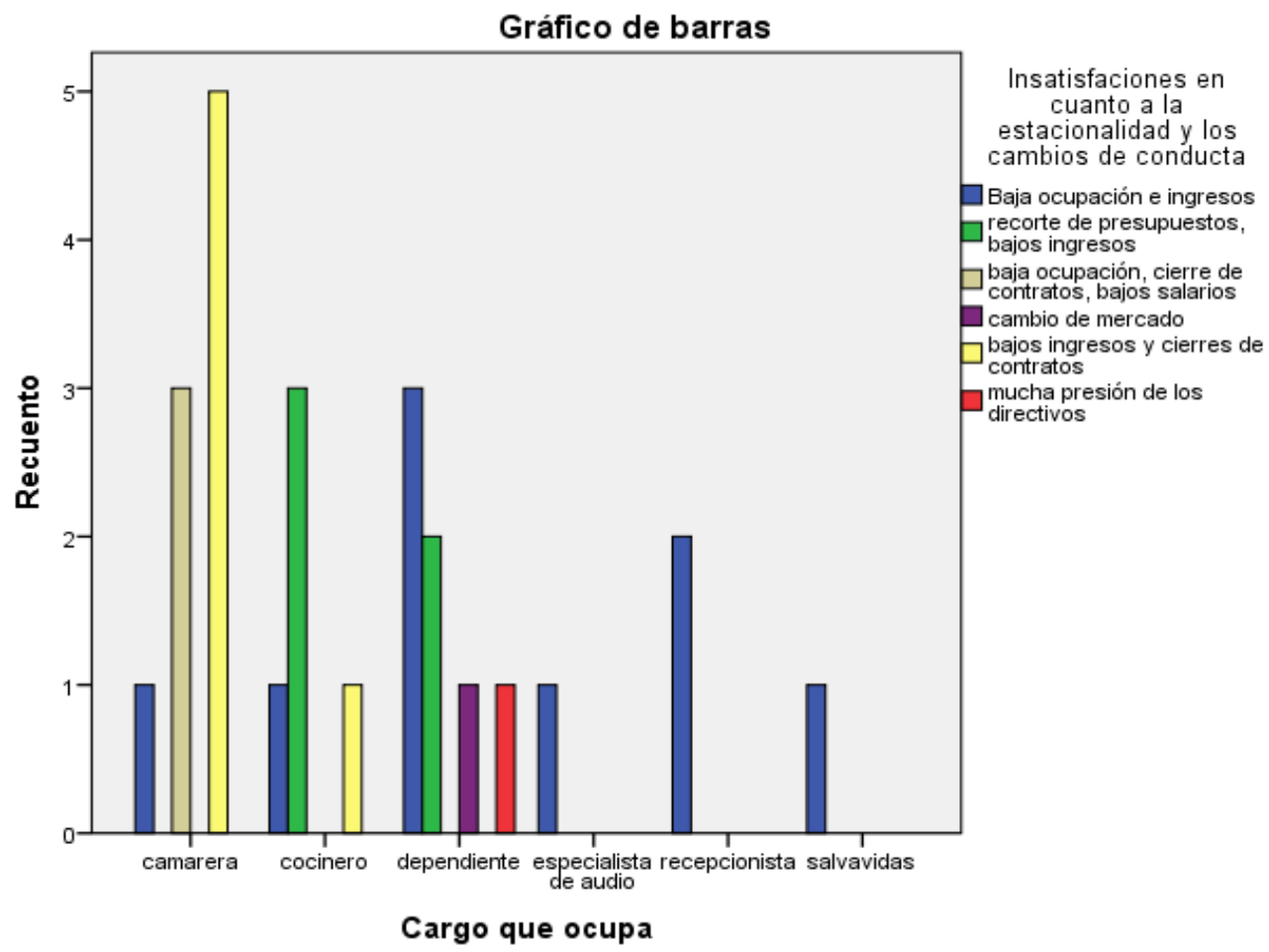
## ANEXO No.8

### Estrategia de triangulación de fuentes adoptadas en la investigación

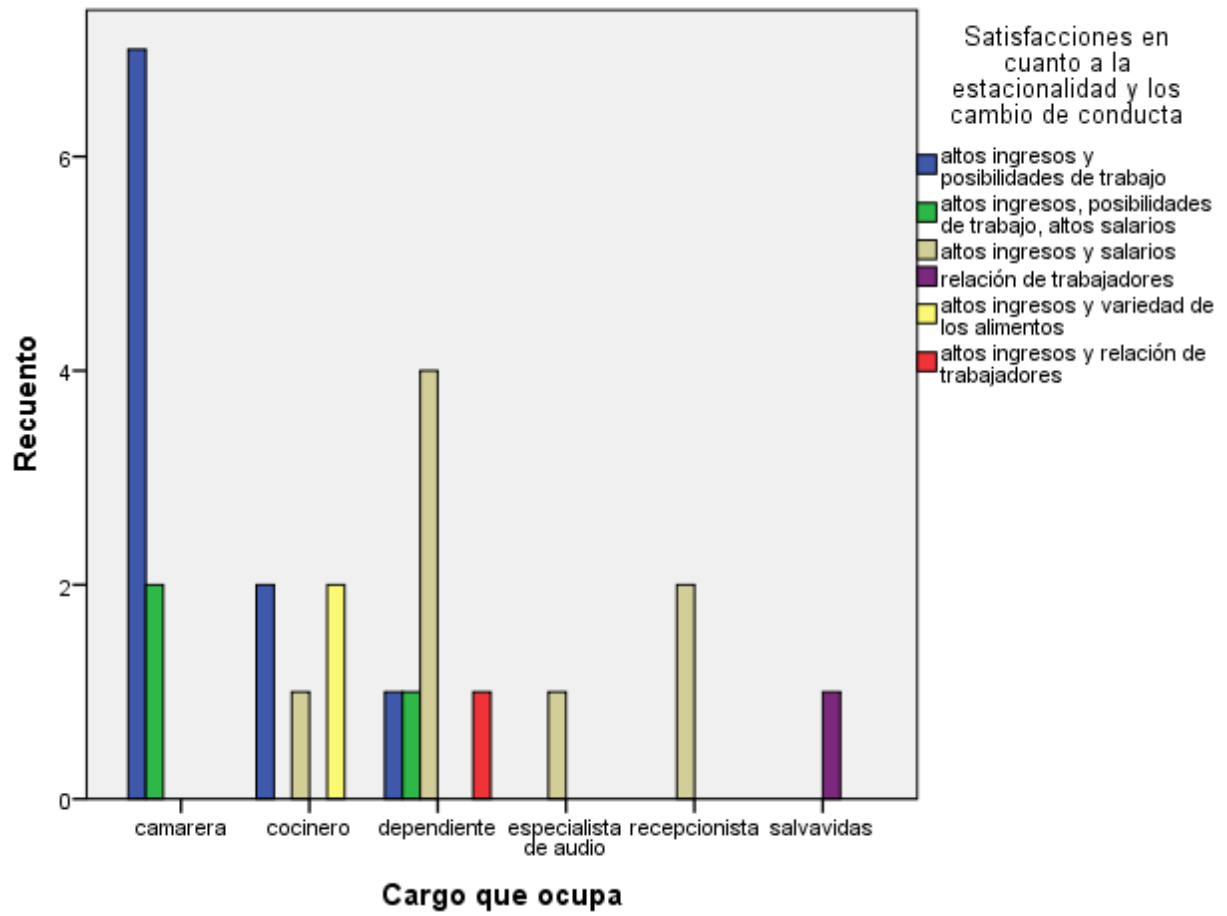
Fuente: Milián, 2007



ANEXO No.9



**Gráfico de barras**



**ANEXO No. 12.** Procedimientos analizados para elaborar programas de capacitación.

| No | Año  | Autor                | Procedimientos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----|------|----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | 1988 | Colectivo de Autores | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Formulación de los objetivos</li> <li>2. Determinación y agrupación de las temáticas</li> <li>3. Precisión de los objetivos temáticos</li> <li>4. Precisión de los contenidos</li> <li>5. Selección de los métodos</li> <li>6. Precisión de la bibliografía</li> <li>7. Definición del sistema de evaluación</li> <li>8. Elaboración del horario docente</li> </ol>                                                                                                                            |
| 2  | 1999 | Gómez                | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Resumen de la determinación de necesidades de aprendizaje</li> <li>2. Objetivos a alcanzar</li> <li>3. Características generales del curso</li> <li>4. Contenido temático</li> <li>5. Métodos y técnicas a utilizar</li> <li>6. Fondo de tiempo distribuido por actividades</li> <li>7. Horario docente</li> <li>8. Orientaciones metodológicas</li> <li>9. Sistema de evaluación</li> <li>10. Base bibliográfica</li> <li>11. Claustro de profesores que desarrollará el programa.</li> </ol> |
| 3  | 2001 | Zilberstein          | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Objetivos</li> <li>2. Contenidos</li> <li>3. Métodos</li> <li>4. Formas de organización</li> <li>5. Medios de enseñanza</li> <li>6. Formas de evaluación</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 4  | 2004 | Martínez             | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cursos que lo integran.</li> <li>2. Fecha de inicio y terminación de cada uno.</li> <li>3. Duración en horas.</li> <li>4. Número de participantes.</li> <li>5. Presupuesto.</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 5  | 2009 | Vásquez              | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Determinación de los objetivos “Para Que”</li> <li>2. Precisión del contenido “El Que”</li> <li>3. Determinar el Como a través de la selección de: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formas de organización docente</li> <li>• Métodos – Técnicas – Procedimientos</li> <li>• Medios</li> </ul> </li> <li>4. Definición del sistema de evaluación</li> <li>5. Elaboración de la dosificación, horario de actividades y fondo de tiempos.</li> </ol>                                     |
| 6  | 2010 | García               | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Objetivo general del programa</li> <li>2. Objetivos específicos</li> <li>3. Objetivos y contenidos por temas</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |



|   |      |                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|---|------|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   |      |                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>4. Sistema de habilidades</li> <li>5. Plan Temático</li> <li>6. Indicaciones metodológicas</li> <li>7. Sistema de evaluación</li> <li>8. Bibliografía</li> <li>9. Claustro de profesores que desarrollará el programa</li> </ul>                                                                                                                                                 |
| 7 | 2014 | Calero                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Introducción.</li> <li>2. Objetivo general.</li> <li>3. Objetivos específicos.</li> <li>4. Habilidades.</li> <li>5. Principios.</li> <li>6. Fundamentación teórica.</li> <li>7. Orientaciones metodológicas para la implementación del programa.</li> <li>8. Contenido, métodos, medios.</li> <li>9. Forma de superación a emplear.</li> <li>10. Evaluación final.</li> </ul> |
| 8 | 2015 | Departamento de economía | <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Objetivos instructivos</li> <li>2. Objetivos educativos</li> <li>3. Indicaciones metodológicas y de organización:</li> <li>4. Plan temático</li> <li>5. Objetivos y contenidos por temas</li> <li>6. Evaluaciones</li> <li>7. Auto-preparación</li> <li>8. Bibliografía</li> <li>9. Firma, pie y fecha</li> </ul>                                                             |

**ANEXO No 11: Cuestionario aplicado a los expertos para validar el programa de capacitación al personal del *Hotel Horizontes “La Granjita”*.**

Compañero:

Nos encontramos realizando una investigación dirigida a diseñar un programa de capacitación en comportamientos y estacionalidad para el personal del *Hotel Horizontes “La Granjita”*. Con vistas a determinar la validez de la propuesta elaborada, necesitamos su valoración acerca de la misma. vales de gran valor para la investigación que estamos realizando

Muchas gracias...

1. Datos generales.

Nombres y Apellidos: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_

Especialidad: \_\_\_\_\_

Centro donde labora: \_\_\_\_\_

Cargo que ocupa: \_\_\_\_\_

Años de experiencia laboral: \_\_\_\_\_

Categoría docente: \_\_\_\_\_

Categoría Científica: \_\_\_\_\_

#### **ANEXO No 11:** Cálculo de la moda de acuerdo a las preguntas propuestas

Según información ofrecida sobre el programa de capacitación, se le solicita evaluar cada uno de los criterios siguientes, según la escala propuesta que se muestra a continuación:

Escala: 1=Total desacuerdo 2=Parcialmente en desacuerdo 3=De acuerdo 4=Bastante de acuerdo 5=Totalmente de acuerdo

| Nº | Preguntas                                                                                                                                                              | Calificación |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| 1  | ¿Se ajusta el programa a las necesidades del personal del <i>Hotel Horizontes “La Granjita”</i> ?                                                                      |              |
| 2  | ¿Es factible su aplicación, o sea, ofrece posibilidades de aplicación práctica?                                                                                        |              |
| 3  | ¿Existe claridad y precisión en su forma de presentación?                                                                                                              |              |
| 4  | ¿Considera usted que con su aplicación puede elevarse el nivel de preparación?                                                                                         |              |
| 5  | ¿Conlleva el programa propuesto al cambio en comportamiento y ajuste a la Estacionalidad respecto a las actividades que se desarrollan en el hotel?                    |              |
| 6  | ¿Considera que los medios y métodos propuestos contribuyen al logro de los objetivos?                                                                                  |              |
| 7  | ¿El programa se caracteriza por la actualidad y vigencia de las temáticas mediante el empleo de métodos y técnicas acordes a la realidad y necesidades diagnosticadas? |              |
| 8  | ¿El plan temático y distribución de horas clases de acuerdo a las formas de organización de la docencia permite el logro de los objetivos proyectados?                 |              |

**ANEXO No 11:** Cálculo de la moda de acuerdo a las preguntas propuestas

| Afirmaciones                                                                                                                                                | Moda |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 1. ¿Se ajusta el programa a las necesidades?                                                                                                                | 5    |
| 2. ¿Es factible su aplicación, o sea, ofrece posibilidades de aplicación práctica?                                                                          | 5    |
| 3. ¿Existe claridad y precisión en su forma de presentación?                                                                                                | 5    |
| 4. ¿Considera usted que con su aplicación puede elevarse el nivel de preparación?                                                                           | 5    |
| 5. ¿Conlleva el programa propuesto al cambio en los comportamientos y ajuste a la Estacionalidad del personal?                                              | 4    |
| 6. ¿Considera que los medios y métodos propuestos contribuyen al logro de los objetivos?                                                                    | 5    |
| 7. ¿El programa se caracteriza por la actualidad y vigencia de las temáticas mediante el empleo de métodos y técnicas acordes al diagnóstico y la realidad? | 5    |
| 8. ¿El plan temático y distribución de horas clases de acuerdo a las formas de organización de la docencia permite el logro de los objetivos?               | 5    |

**Fuente:** Elaboración propia.

## ANEXO NO. 12 Cuestionario de Clima Laboral

Lea estas instrucciones antes de comenzar

A continuación, le presentamos diversas afirmaciones acerca de su Hotel **y área** en que trabaja. Con el fin de diagnosticar el clima laboral, necesitamos que de forma objetiva y sincera valore Ud. el nivel que alcanzan los siguientes indicadores que a continuación se relacionan.

Haga una cruz en la casilla escogida. Teniendo en cuenta la escala del 1 al 5:

| Nunca | Casi nunca | Ocasionalmente | Casi siempre | Siempre |
|-------|------------|----------------|--------------|---------|
| 1     | 2          | 3              | 4            | 5       |

**De antemano le ofrecemos nuestro sincero agradecimiento por su cooperación.**

| No | Indicadores y variables                                                                                                                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1. | El hotel cuenta con proveedores o suministradores, que garantizan la materia prima adecuada para la producción o los servicios.                            |   |   |   |   |   |
| 2  | Los dirigentes son la inspiración para nuestro trabajo.                                                                                                    |   |   |   |   |   |
| 3  | En el área todos trabajan con dedicación y entusiasmo                                                                                                      |   |   |   |   |   |
| 4  | El personal es competente para el desempeño del puesto                                                                                                     |   |   |   |   |   |
| 5  | Los trabajadores suelen compartir en las actividades dentro y fuera del trabajo                                                                            |   |   |   |   |   |
| 6  | El hotel cuenta con tecnología de avanzada (edificación, equipamiento, materiales de trabajo, etc) que aseguran el éxito de la producción o los servicios. |   |   |   |   |   |
| 7  | El jefe se reúne con nosotros para conocer nuestros criterios                                                                                              |   |   |   |   |   |
| 8  | La variedad de reconocimientos estimulan el esfuerzo en el trabajo                                                                                         |   |   |   |   |   |
| 9  | Los trabajadores desean promover de puesto de trabajo                                                                                                      |   |   |   |   |   |
| 10 | Predomina un ambiente de grupo y de fraternidad                                                                                                            |   |   |   |   |   |
| 11 | Los trabajadores pueden expresar a los directivos lo que piensan con sinceridad                                                                            |   |   |   |   |   |
| 12 | Se cuenta con normas y procedimientos de trabajo que garantizan el desempeño exitoso en el puesto.                                                         |   |   |   |   |   |
| 13 | El jefe orienta y comunica con claridad las tareas o actividades a realizar                                                                                |   |   |   |   |   |
| 14 | El local donde trabajamos está bien ambientado (iluminación, ventilación, higiene, etc)                                                                    |   |   |   |   |   |
| 15 | Los desacuerdos entre los miembros del equipo se discuten adecuadamente                                                                                    |   |   |   |   |   |
| 16 | Se ofrece información adecuada sobre las situaciones, datos y problemas de la organización                                                                 |   |   |   |   |   |
| 17 | Existe un reglamento que orienta el cumplimiento de la disciplina en el trabajo                                                                            |   |   |   |   |   |
| 18 | Se le pueden realizar críticas al jefe, pues las acepta y trata de superarlas                                                                              |   |   |   |   |   |
| 19 | El jefe confía en nuestra capacidad para realizar las actividades orientadas.                                                                              |   |   |   |   |   |
| 20 | El trabajo que realizo requiere de iniciativa y creatividad                                                                                                |   |   |   |   |   |
| 21 | Los salarios se corresponden con las exigencias del puesto y de la empresa                                                                                 |   |   |   |   |   |
| 22 | Se mantienen frecuentes contactos entre los jefes y subordinados                                                                                           |   |   |   |   |   |
| 23 | La Organización tiene definido las funciones y requisitos de cada puesto o cargo.                                                                          |   |   |   |   |   |
| 24 | Los que dirigen mantienen la exigencia para el trabajo diario                                                                                              |   |   |   |   |   |
| 25 | Existe real preocupación por la salud física y psicológica del trabajador                                                                                  |   |   |   |   |   |

|    |                                                                                                                                        |  |  |  |  |  |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| 26 | Se aplican medidas disciplinarias oportunas y con justicia                                                                             |  |  |  |  |  |
| 27 | Los problemas del área se discuten de manera constructiva                                                                              |  |  |  |  |  |
| 28 | Las políticas de la empresa (reglas o guías establecidas para gobernar) aseguran el compromiso y la participación de los trabajadores. |  |  |  |  |  |
| 29 | El jefe alienta a los subordinados a plantearse tareas ambiciosas                                                                      |  |  |  |  |  |
| 30 | En el área se cuenta con los instrumentos y medios de trabajo necesarios                                                               |  |  |  |  |  |
| 31 | El transporte para el traslado a la Organización es de los mejores                                                                     |  |  |  |  |  |
| 32 | Existe cooperación entre las áreas de trabajo, para el logro de la misión                                                              |  |  |  |  |  |
| 33 | El flujo de información inter departamental e intra departamental facilita el desarrollo de la producción o los servicios.             |  |  |  |  |  |
| 34 | El jefe experimenta satisfacción ante el progreso de cualquier trabajador                                                              |  |  |  |  |  |
| 35 | Se dedica tiempo y esfuerzo para la capacitación y desarrollo del personal                                                             |  |  |  |  |  |
| 36 | Las críticas que se realizan en el equipo, son aceptadas y superadas sin reservas                                                      |  |  |  |  |  |
| 37 | Los niveles superiores propician cambios positivos para la Organización                                                                |  |  |  |  |  |
| 38 | Se dan reconocimientos justos por el desempeño excelente en el trabajo                                                                 |  |  |  |  |  |
| 39 | Existe real preocupación por los problemas personales de los trabajadores                                                              |  |  |  |  |  |
| 40 | El servicio de comedor es adecuado (calidad de los alimentos, higiene y trato amable)                                                  |  |  |  |  |  |
| 41 | Los miembros del equipo expresan sus verdaderos sentimientos durante las discusiones o debates.                                        |  |  |  |  |  |
| 42 | El jefe trata de darle solución a los problemas que se presentan                                                                       |  |  |  |  |  |

**Reservas de Mejoras y Propuestas de Mejoras**

(Puede usar el reverso de la encuesta para expresar todas sus opiniones sobre el tema)

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---

**TABLA RESUMEN DE LAS DIMENSIONES Y SUS VARIABLES DEL CLIMA**

| <b>DIMENSIONES</b> | <b>VARIABLES</b>                                                                                                                                  | <b>Ítem #</b> |
|--------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| <b>ESTRUCTURA</b>  | La Organización cuenta con proveedores o suministradores, que garantizan la materia prima necesaria para la producción o los servicios.           | 1             |
|                    | La Organización cuenta con tecnología de avanzada (edificación, equipamiento, materiales de trabajo, etc) que aseguran el éxito de los servicios. | 6             |
|                    | Se cuenta con normas y procedimientos de trabajo que garantizan el desempeño exitoso en el puesto.                                                | 12            |

|                          |                                                                                                                                                           |    |
|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
|                          | Existe un reglamento que orienta el cumplimiento de la disciplina en el trabajo                                                                           | 17 |
|                          | La Organización tiene definido las funciones y requisitos de cada puesto o cargo.                                                                         | 23 |
|                          | Las políticas de la empresa (reglas o guías establecidas para gobernar) aseguran el compromiso y la participación de los trabajadores en la Organización. | 28 |
|                          | El flujo de información interdepartamental e intradepartamental facilita el desarrollo de la producción o los servicios de la Organización.               | 33 |
| LIDERAZGO Y DIRECCIÓN    |                                                                                                                                                           | 2  |
|                          | Los dirigentes son la inspiración para nuestro trabajo.                                                                                                   |    |
|                          | El jefe se reúne con nosotros para conocer nuestros criterios                                                                                             | 7  |
|                          | El jefe orienta y comunica con claridad las tareas o actividades a realizar                                                                               | 13 |
|                          | Se le pueden realizar críticas al jefe, pues las acepta y trata de superarlas                                                                             | 18 |
|                          | El jefe confía en nuestra capacidad para realizar las actividades orientadas.                                                                             | 19 |
|                          | Los que dirigen mantienen la exigencia para el trabajo diario                                                                                             | 24 |
|                          | El jefe alienta a los subordinados a plantearse tareas ambiciosas                                                                                         | 29 |
|                          | El jefe experimenta satisfacción ante el progreso de cualquier trabajador                                                                                 | 34 |
|                          | Los niveles superiores propician cambios positivos para la Organización                                                                                   | 37 |
| MOTIVACIÓN- SATISFACCIÓN |                                                                                                                                                           | 42 |
|                          | El jefe trata de darle solución a los problemas que se presentan                                                                                          |    |
|                          |                                                                                                                                                           | 3  |
|                          | En el área todos trabajan con dedicación y entusiasmo                                                                                                     |    |
|                          | El personal es competente para el desempeño del puesto                                                                                                    | 4  |
|                          | La variedad de reconocimientos estimulan el esfuerzo en el trabajo                                                                                        | 8  |
|                          | Los trabajadores desean promover de puesto de trabajo                                                                                                     | 9  |
|                          | El local donde trabajamos está bien ambientado (iluminación, ventilación, higiene, etc)                                                                   | 14 |
|                          | El trabajo que realizo requiere de iniciativa y creatividad                                                                                               | 20 |
|                          | Los salarios se corresponden con las exigencias del puesto y de la empresa                                                                                | 21 |
|                          | Existe real preocupación por la salud física y psicológica del trabajador                                                                                 | 25 |
|                          | Se aplican medidas disciplinarias oportunas y con justicia                                                                                                | 26 |
|                          | En el área se cuenta con los instrumentos y medios de trabajo necesarios                                                                                  | 30 |
|                          | El transporte para el traslado a la Organización es de los mejores                                                                                        | 31 |
|                          | Se dedica tiempo y esfuerzo para la capacitación y desarrollo del personal                                                                                | 35 |
|                          | Se dan reconocimientos justos por el desempeño excelente en el trabajo                                                                                    | 38 |
|                          | El servicio de comedor es adecuado (calidad de los alimentos, higiene y trato amable)                                                                     | 40 |

|                                   |                                                                                                 |    |
|-----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>APOYO y MODO DE RELACIONES</b> | Los trabajadores suelen compartir en las actividades dentro y fuera del trabajo                 | 5  |
|                                   | Predomina un ambiente de grupo y de fraternidad                                                 | 10 |
|                                   | Los trabajadores pueden expresar a los directivos lo que piensan con sinceridad                 | 11 |
|                                   | Los desacuerdos entre los miembros del equipo se discuten adecuadamente                         | 15 |
|                                   | Se ofrece información adecuada sobre las situaciones, datos y problemas de la organización      | 16 |
|                                   | Se mantienen frecuentes contactos entre los jefes y subordinados                                | 22 |
|                                   | Los problemas del área se discuten de manera constructiva                                       | 27 |
|                                   | Existe cooperación entre las áreas de trabajo, para el logro de la misión                       | 32 |
|                                   | Las críticas que se realizan en el equipo, son aceptadas y superadas sin reservas               | 36 |
|                                   | Existe real preocupación por los problemas personales de los trabajadores                       | 39 |
|                                   | Los miembros del equipo expresan sus verdaderos sentimientos durante las discusiones o debates. | 41 |
|                                   |                                                                                                 |    |

#### **BASES PARA LA INTERPRETACIÓN DEL INSTRUMENTO APLICADO**

|                |                  |                  |                  |
|----------------|------------------|------------------|------------------|
| 5 – 4.5 puntos | 4.4 – 3.7 puntos | 3.6 – 3.0 puntos | 2.9 – 2.0 puntos |
| Muy buen nivel | Buen nivel       | Moderado nivel   | Bajo nivel.      |

#### **CALIFICACIÓN DE INDICADORES POR CADA INDICADOR Y GRUPO:**

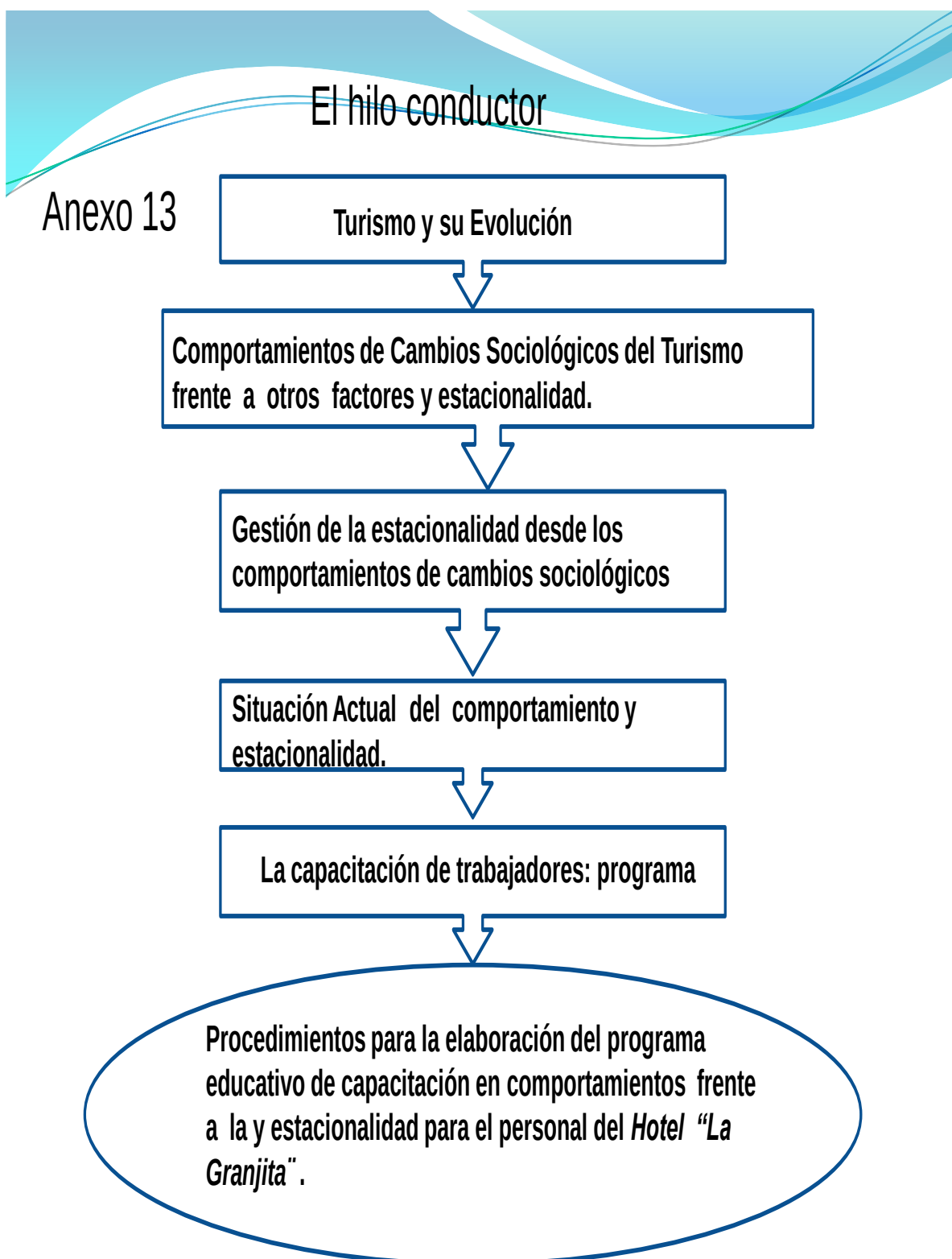
- Se busca la suma y la media de los puntos obtenidos por cada sujeto y grupo en los ítems de cada Dimensión.

#### **Interpretación de las puntuaciones**

|                      |                                       |
|----------------------|---------------------------------------|
| <b>5 -4.5</b>        | <b>Muy buen nivel de satisfacción</b> |
| <b>4.4 – 3.7</b>     | <b>Satisfacción buena</b>             |
| <b>3.6 -3</b>        | <b>Moderada satisfacción</b>          |
| <b>2.9 - 0 menos</b> | <b>Insatisfacción</b>                 |



## ANEXO No 13 EL HILO CONDUCTOR



**ANEXO No 14: Grupo de Expertos para validar el programa.**

| <b>Experto</b>                           | <b>Edad</b> | <b>Especialidad</b>                                 | <b>Centro laboral</b> | <b>Cargo que ocupa</b>               | <b>Categoría docente</b> | <b>Categoría científica</b> |
|------------------------------------------|-------------|-----------------------------------------------------|-----------------------|--------------------------------------|--------------------------|-----------------------------|
| 1.José Ramón Soto                        | 64          | Lic. en Matemática                                  | Inst Sup. M.I         | Sub-director                         | PT                       | Dr. en Ciencias             |
| 2. Dra. C. Aurora Rosario Martínez Verde | 66          | Lic. Psicología                                     | Fajardo               | Profesora                            | Prof. Titular            | Doctora en Ciencias.        |
| 3. Dra. C. María Caridad Vázquez Pérez.  | 62          | Lic. Psicología. MSC en Educación de Avanzada       | CED-UCLV              | Profesora                            | Prof. Titular            | Doctora en Ciencias         |
| 4. Dra. C. Alicia Alfonso Serafín.       | 67          | Lic. Psicología. Especialista en dirección          | Dpto Turismo UCLV     | Profesora                            | Prof. Titular            | Doctora en Ciencias         |
| 5.- Alexander Romero Alfonso             | 45          | Especialista de turismo y gastronomía               | Hotel los Caneyes     | Sub-Director de los Caneyes          | Especialista de Turismo  | -----                       |
| 6.-Armando Rodríguez Galindo             | 65          | Especialista en Dirección y Licenciado en Educación | CED UCLV              | Profesor                             | Prof. Auxiliar           | MSc.                        |
| 7.-Viviana Hernández Fernández           | 59          | Lic. en Educación y Especialista en Dirección       | CED UCLV              | Profesora Resp. Post-Grado en el CED | Prof. Titular            | Doctora en Ciencias         |

**Fuente:** Elaborado por el diplomante.