

Gestión hotelera

Procedimiento para la capacitación en negociación a directivos hoteleros

Negotiation training procedure for managers of hotel complexes

Carlos Cristóbal Martínez-Martínez¹, Omar Milian-Torres² y Daily Hernández-Pérez de Corcho¹

¹Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Central Marta Abreu de Las Villas (UCLV),

Ministerio de Educación Superior

¹Carretera a Camajuaní Km 5 y ½, Santa Clara, Villa Clara, Cuba

²Complejo hotelero Los Caneyes, Grupo Cubanacan

Correo electrónico: cristobalc@uclv.edu.cu

Resumen

El objetivo de la investigación fue definir un procedimiento metodológico, con carácter estratégico y general, que contribuyera con el proceso de capacitación en negociación a directivos de complejos hoteleros, y con la eficiencia y eficacia en la dirección y la gestión de este tipo de entidad. Se empleó el análisis documental, los métodos analítico-sintético e inductivo-deductivo; así como el trabajo en equipo, la entrevista y los cuestionarios. La propuesta se validó mediante el juicio de expertos, y se aplicó en el complejo hotelero Los Caneyes, del Grupo Cubanacan en Villa Clara. Se demostró que el procedimiento propuesto cumplía con el 91 % de los criterios estudiados, y que era actual, flexible, fácil de aplicar y abarcador.

Palabras clave: complejo hotelero, directivos, gestión hotelera, negociación

Abstract

This research was aimed at defining a methodological procedure, with a strategic and general character, that would contribute to the training process in negotiation for managers of hotel complexes, and to the efficiency and effectiveness in the management of this type of entity. Document analysis, analytical-synthetic methods and inductive-deductive methods were used, as well as team work, interview and questionnaires. The proposal was validated through the experts' opinions and put into practice in the hotel complex Los Caneyes, of the Cubanacan Group in Villa Clara. It was proven that the procedure proposed met 91% of the studied criteria and that it was updated, flexible, easy to apply and comprehensive.

Keywords: negotiation, hotel complex, hotel management, managers

Introducción

La competitividad de una empresa se sustenta en las competencias y habilidades que posean sus directivos, lo que se demuestra cuando se comprueba su funcionamiento. En este sentido, la efectividad organizacional resultante se traduce en el nuevo valor que se genera, a partir del proceso de capacitación, con el objetivo de cumplir las expectativas de la sociedad. Sin embargo, el actual sistema empresarial no dispone de procedimientos científicamente fundamentados que le permitan elaborar programas de capacitación para sus directivos, lo cual garantizaría que la capacitación constituya –realmente– una inversión.

Asimismo, la capacitación en negociación a directivos garantiza la adquisición y evolución de sus habilidades en los complejos hoteleros, en tres niveles: saber, saber hacer y saber estar. Por tanto, este proceso permite la transmisión de conocimientos, la formación de habilidades, así como el desarrollo de aptitudes y actitudes.

La negociación es un excelente método para solucionar los conflictos personales y profesionales, por lo que se considera una herramienta que permite mantener un ambiente laboral fluido, en el que se minimizan y se resuelven las dificultades de forma oportuna, pues existe un clima organizacional adecuado. Esto favorece el aumento de los ingresos, a partir del contacto con nuevos clientes, así como de negociaciones asertivas con proveedores y de procesos efectivos, entre otros beneficios, lo cual contribuye con la consolidación del turismo a nivel internacional.

En Cuba, la situación de la empresa turística no constituye una excepción, aunque posee ciertas peculiaridades, ya que adaptarse a los cambios y crecer positivamente, a partir de los objetivos y de las estrategias trazadas, así como buscar mecanismos que permitan lograr una competitividad, se convierte en un desafío para las entidades turísticas nacionales.

Por tales motivos, el objetivo de la investigación fue definir un procedimiento metodológico, con carácter estratégico y general, que contribuyera con el proceso de capacitación en negociación a directivos de complejos hoteleros, y con la eficiencia y eficacia en la dirección y la gestión de este tipo de entidad.

Un procedimiento es una secuencia de acciones que se deben realizar para cumplir un objetivo determinado. También se considera un tipo de plan estandarizado que establece los pasos que se deben tener en cuenta para lograr un propósito.

El procedimiento propuesto se sustenta en los principios básicos siguientes:

- Integrador: el procedimiento considera la integración de las diferentes actividades del complejo hotelero, para ajustarse –racionalmente– a lo interno y a los elementos del entorno al cual pertenece la entidad.

- **Transparencia y factibilidad:** la estructuración y la consistencia del procedimiento son lógicas, lo que garantiza el cumplimiento de los objetivos; además, este es sencillo, comprensible y práctico, lo cual permite su rápida asimilación.
- **Racionalidad:** el procedimiento se debe operar con el menor costo posible.
- **Coherencia y pertinencia:** el procedimiento se caracteriza por su actualidad, así como por la posibilidad de aplicarlo en los complejos hoteleros del sector turístico, mediante el empleo de métodos y técnicas acordes con la realidad técnico-organizativa del país.
- **Consistencia lógica:** el procedimiento se desarrolla teniendo en cuenta una secuencia de pasos y acciones que permiten formar al directivo en la negociación, como método de solución de conflictos, en función de un mejoramiento de los procesos de administración y gestión hotelera.

Además de la definición de los principios que sustentan la concepción teórica del procedimiento, se requiere, como premisa esencial, contar con la participación activa, voluntaria y consciente de las personas involucradas en la dirección del complejo hotelero, para lograr la articulación del conocimiento y la experiencia, como elementos clave para maximizar el beneficio propio en el proceso de negociación.

Métodos

Durante la investigación, se empleó el análisis documental, los métodos analítico-sintético e inductivo-deductivo; así como el trabajo en equipo, la entrevista, los cuestionarios y el juicio de expertos.

La propuesta de procedimiento incluyó la definición y la descripción de sus etapas y herramientas, con el objetivo de incorporar elementos metodológicos que ofrecieran una visión especializada de la definición y la forma de abordar la negociación, para potenciar la adquisición de habilidades, adaptar las estrategias y modelar los comportamientos, mediante la combinación de la teoría y la práctica. Además, se definió algunos indicadores que permiten evaluar a los participantes, durante el tránsito hacia un estadio superior. También se describió las etapas y las acciones por desarrollar (figura 1), para elaborar el programa de capacitación en negociación.

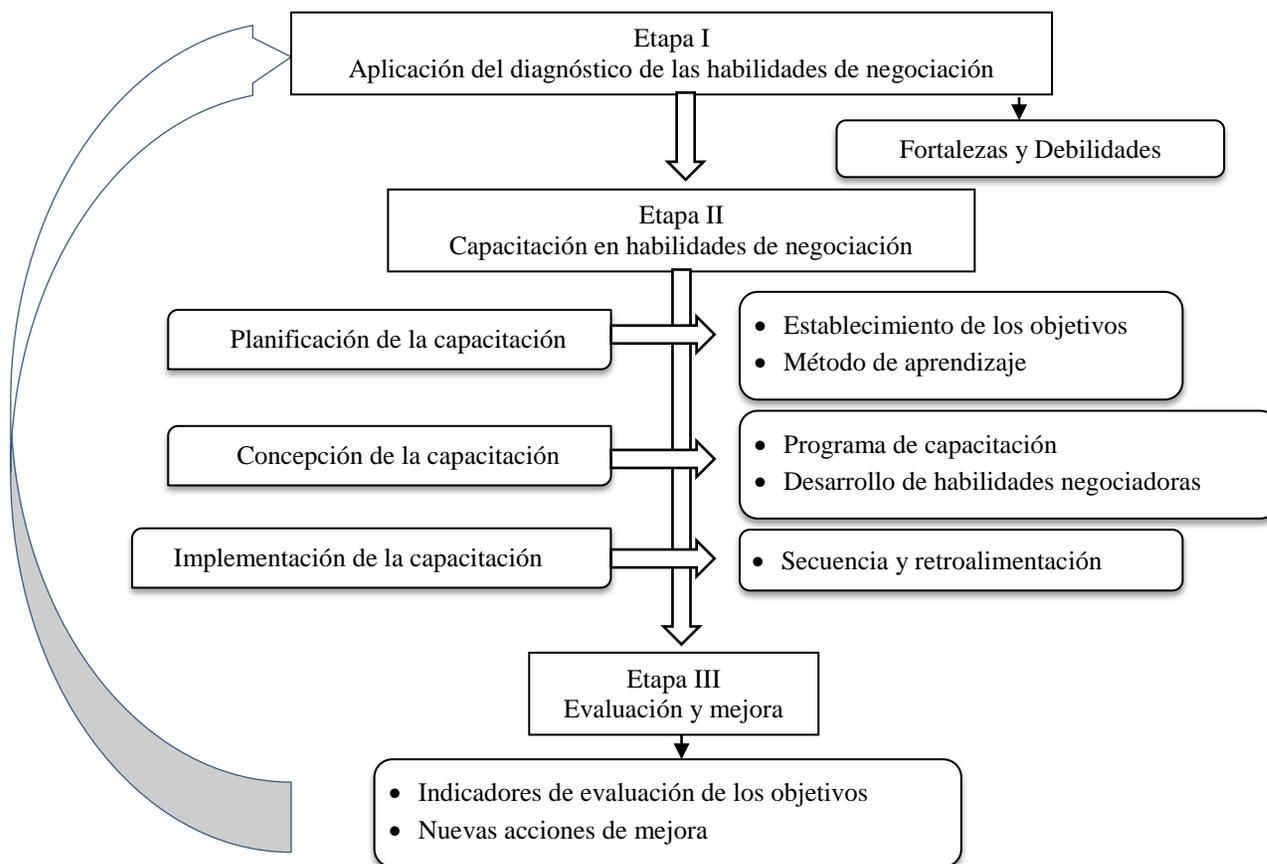


Figura 1. Procedimiento para la capacitación en negociación a los directivos de complejos hoteleros.

Fuente: Martínez (2016).

Etapa I. Aplicación del diagnóstico de las habilidades de negociación

Primeramente, se aplicó un diagnóstico a los directivos del complejo hotelero Los Caneyes, del Grupo Cubanacan, en Villa Clara, para identificar las necesidades de capacitación en negociación y analizar los factores internos relacionados con el propósito de la investigación. En dicho diagnóstico se evaluó las capacidades, las habilidades y las deficiencias, las cuales se consideraron las fortalezas y debilidades que existían en el complejo.

Etapa II. Capacitación en habilidades de negociación

La planificación de la capacitación se inició con el establecimiento de los objetivos, los cuales se centraron en el desarrollo e interiorización de la destreza de negociación efectiva, como requisito indispensable para el ejercicio en la dirección y gestión empresarial (Martínez, 2016).

Una vez definidos los objetivos, se seleccionó el método de aprendizaje que se debía utilizar. Después, se diseñó el programa, de acuerdo con los principios de la capacitación-acción y los

fundamentos del desarrollo de habilidades directivas, a través de la realización del trabajo. También se enfatizó en el saber estar, ya que esta destreza se relaciona con la posibilidad de aprender a ubicarse y a adaptarse a situaciones concretas de la negociación, como método de solución de conflictos, en la medida en que se adquieran conocimientos y habilidades propias de la práctica negociadora (saber y saber hacer). De esa forma se conformó el esquema básico, el cual se muestra en la figura 2.

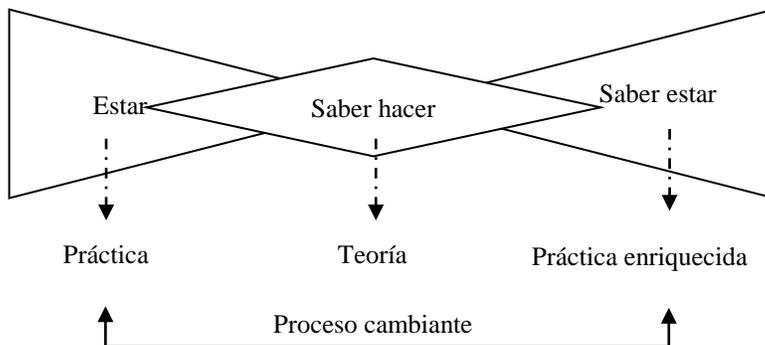


Figura 2. Esquema básico del programa.

Fuente: Carrera (2008), citado por Martínez (2016).

La capacitación-acción promueve tanto la pedagogía activa como la de intercambio, y permite que ambos tipos se desarrollen durante las diversas fases que integran las reuniones de intercambio y el taller de capacitación, en los que se genera la reflexión y esta se combina con la acción que se orienta hacia la tarea interactiva. Cada reunión de intercambio facilita el establecimiento de un diálogo constructivo entre los participantes, y cada período de regreso a la actividad normal (períodos inter-talleres, en los se realiza la tarea interactiva) permite experimentar la metodología y practicar lo aprendido (Martínez, 2016).

Concepción de la capacitación

La concepción de la capacitación se refiere a su diseño de aplicación, el cual debe incluir una capacitación previa de los responsables y los participantes, así como el establecimiento de acciones que faciliten su ejecución. En esta etapa se propone la implementación del programa de capacitación, según la secuencia de los módulos, y se explicita, además, las habilidades que se pretende desarrollar en cada uno de ellos (Martínez, 2016).

Por otra parte, el documento metodológico que rija el programa de capacitación debe definir, con exactitud, los elementos que permitirán satisfacer las necesidades de aprendizaje. Asimismo, durante su concepción se debe tener en cuenta: las etapas que lo conforman; el aseguramiento metodológico para su puesta en marcha, lo que asegurará su efectividad y calidad; y la relación que existe entre los objetivos del programa y las necesidades reales de aprendizaje que lo originaron.

Además, en el programa se deben precisar los conocimientos, las habilidades y las actitudes que se pretenden obtener, así como el grado en que estos se alcanzarán y la forma de organización del proceso.

Teniendo en cuenta lo planteado anteriormente, se decidió aplicar el procedimiento de García (2010) citado en Álvarez (2012), de acuerdo con la propuesta diseñada en la investigación: objetivo general del programa, objetivos específicos, objetivos y contenidos por temas, sistema de habilidades, plan temático, indicaciones metodológicas, sistema de evaluación, bibliografía y el claustro de profesores que desarrollará el programa.

Implementación de la capacitación

En la figura 3 se muestra la secuencia que permite implementar el programa de capacitación diseñado en la etapa II. Durante esta etapa, es necesario garantizar una adecuada retroalimentación, para obtener opiniones coherentes, las cuales constituyan aportes que generen adecuaciones, u otros elementos que contribuyan con la mejora del procedimiento.

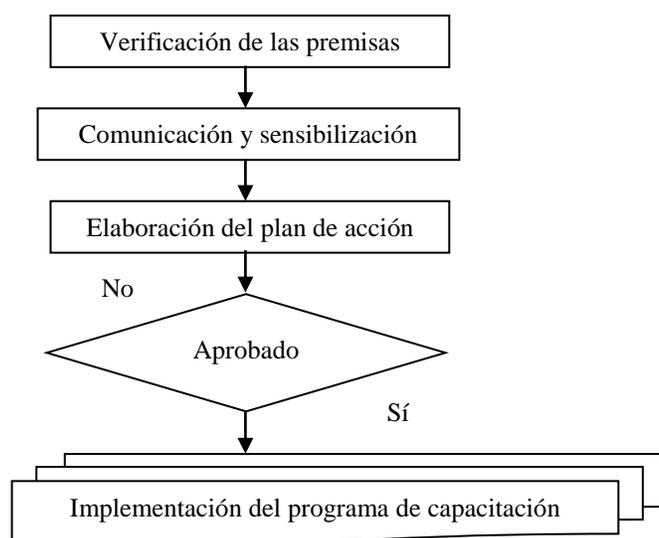


Figura 3. Flujograma para desarrollar la etapa de implementación.

Fuente: Martínez (2016).

Etapa III. Evaluación y mejora

La etapa III se refiere a la evaluación y mejora del proceso, por lo cual se evalúan los objetivos propuestos (primer paso) y se proponen nuevas acciones de mejora, para enriquecer y mantener actualizado el procedimiento, ya que es posible que aparezcan nuevas necesidades de capacitación en negociación (Martínez, 2016).

Indicadores de evaluación de los objetivos

Para medir, evaluar y valorar los logros obtenidos en un programa de capacitación, es necesario considerar la opinión de los participantes, cuando este finalice. De esa forma, se podrá identificar tanto los aspectos positivos como los negativos, para potenciar los primeros y corregir los segundos, con el fin de perfeccionar el programa diseñado. Esta información se puede obtener mediante la aplicación de encuestas a los participantes.

Igualmente, es preciso definir indicadores de gestión que permitan visualizar la realidad de los procesos mentales o de pensamiento; así como conocer la eficiencia, la eficacia y la efectividad del procedimiento, y orientar la evaluación de las actividades realizadas, según el desarrollo de la enseñanza aprendizaje sobre problemas específicos (Martínez, 2016).

Asimismo, los responsables del programa deben evaluar los indicadores establecidos en la etapa que corresponda, e informar los resultados. Además, deben establecer las acciones correctivas necesarias, que garanticen el cumplimiento de los indicadores. También se requiere el establecimiento de parámetros de medida del antes y del después, para comparar y evaluar lo alcanzado, teniendo en cuenta el propósito específico del proceso. En este sentido, la tabla 1 constituye una de las formas de representación de la medición del logro de los objetivos de programas de capacitación.

Tabla 1. Cumplimiento de los objetivos de programas de capacitación y aprendizaje.

Indicador	Nivel mínimo	Nivel de satisfacción	Nivel meta
	Estándar	Ejecución	Estándar

Fuente: Martínez (2016).

El grupo encargado de administrar el proceso establece el porcentaje para los niveles mínimo y meta, y coloca los resultados generales de cada indicador en la columna de ejecución (Martínez, 2016).

Nuevas acciones de mejora

El programa de capacitación debe ser cíclico y continuo, al igual que la evaluación de los objetivos y de los indicadores, lo que garantiza la continuidad del proceso y la efectividad del procedimiento (Martínez, 2016). Igualmente, la satisfacción de los participantes debe generar acciones que serán incorporadas a los planes propuestos, con sus nuevos criterios de medida. No obstante, los elementos que no satisfagan a los participantes serán objeto de acciones de mejoras.

Análisis estadístico

Durante la investigación se analizó los principales procedimientos para diseñar programas de capacitación para directivos, entre los que se encuentran los propuestos por: Colectivo de autores

(1988); Gómez (1999); Zilberstein (2001); Martínez (2004); Vázquez (2009); García (2010) citados por Álvarez (2014); Calero (2015); y Departamento de Economía (2015).

A partir de este estudio, se pudo constatar que el 88 % de los autores consideró necesario establecer objetivos para la conformación del programa de capacitación, aunque solo el 38 % los dividió en generales y específicos. Igualmente, el 38 % de los autores justificó la necesidad de establecer objetivos y contenidos por temas; mientras que el 100 % hizo referencia a precisar los contenidos temáticos. Por otra parte, el 25 % destacó la importancia que posee el sistema de habilidades que deben desarrollar los directivos, como un paso relevante dentro del programa de capacitación. También precisó la necesidad de conformar el claustro de profesores y los horarios docentes. No obstante, el 63 % hizo alusión a la determinación de los métodos y técnicas del programa. Asimismo, el 75 % de los especialistas coincidió en que la elaboración del plan temático constituye un paso esencial dentro del programa, mientras que el 88 % destacó el sistema de evaluación. Finalmente, el 50 % de los autores agregó las indicaciones metodológicas y la definición de la bibliografía como elementos fundamentales.

Discusión

Muchos autores y especialistas han propuesto distintas metodologías para elaborar programas de capacitación para directivos, como una herramienta de gestión de vital importancia para las empresas en la actualidad. Por tal motivo, se seleccionó los procedimientos propuestos por: Colectivo de autores (1988); Martínez (2004); Capacitación y Desarrollo (2004); García (2010) citados en Álvarez (2012); Calero (2015); Pérez (2015); y Martínez (2016), para obtener conclusiones aplicables al caso de estudio, mediante el análisis comparado.

Algunos de estos procedimientos se enfocan, específicamente, en entidades hoteleras; mientras que otros se podrían ejecutar en empresas no turísticas. Sin embargo, como dichas metodologías están diseñadas para elaborar programas de capacitación para directivos, se decidió realizar el análisis taxonómico de estas.

Para ello, se seleccionó algunos criterios de referencia para la comparación, tales como: el diagnóstico de las necesidades de aprendizaje, la formulación de objetivos, la planificación de la capacitación, el sistema de habilidades por desarrollar, la precisión de los contenidos, el presupuesto provisional de capacitación, la determinación de los métodos de aprendizaje, las acciones de capacitación, la implementación o puesta en marcha del programa de capacitación, la definición del sistema de evaluación, y la propuesta de acciones de mejora y retroalimentación del proceso (tabla 2). Para la selección de los criterios, se consideró la importancia conferida por la

mayoría de los autores consultados, así como las características de la tipología del objeto de estudio.

Tabla 2. Taxonomía de los procedimientos para la capacitación de directivos.

Procedimiento	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	Total	%
Diagnóstico de las necesidades de aprendizaje	x	x	x	–	x	x	x	x	7	88
Formulación de objetivos	x	x	x	x	x	x	x	x	8	100
Planificación de la capacitación	x	–	x	x	–	x	x	x	6	75
Sistema de habilidades negociadoras	–	–	–	x	–	–	x	x	3	38
Precisión de los contenidos	x	–	–	x	x	x	–	x	5	63
Presupuesto	–	x	–	–	–	x	–	–	2	25
Métodos de aprendizaje	x	–	–	–	x	x	x	x	5	63
Acciones de capacitación	–	x	x	–	x	–	x	x	5	63
Implementación del programa	–	x	x	–	x	x	x	x	6	75
Evaluación del programa	x	x	x	x	x	x	x	x	8	100
Mejora y retroalimentación	–	x	–	–	x	–	x	x	4	50
Total	6	7	6	5	8	8	9	10		
%	55	64	46	46	73	73	82	91		

Fuente: elaboración propia.

Aunque en las metodologías consultadas, prácticamente, no se representó todos los criterios, en el 100 % de los procedimientos se formuló los objetivos y se evaluó el programa de capacitación. Igualmente, no se encontró un especialista que utilizara cada uno de los pasos planteados; sin embargo, es válido resaltar que solo en uno de los procedimiento no se analizó el diagnóstico de las necesidades de aprendizaje, lo cual demuestra la importancia de identificar los conocimientos en los que se debe profundizar (88 % del total de las metodologías analizadas).

Por otra parte, en el 75 % de los procedimientos analizados se consideró la planificación de la capacitación, junto a la etapa de implementación; mientras que solo en el 38 % de estos se puso de manifiesto el sistema de habilidades; y de ellos, en el 25 % se especificó la temática de negociación.

Asimismo, el 63 % de los autores consideró la determinación del método de aprendizaje; mientras que en el 63 % de los procedimientos se incluyó las acciones de capacitación y la precisión de contenidos. No obstante, solo un 25 % de los autores le otorgó importancia al presupuesto provisional de formación, y un 50 % tuvo en cuenta las acciones de mejora y retroalimentación; a pesar de que esta constituye una etapa clave para mantener la pertinencia del programa de capacitación, pues permite corregir errores en el programa o replantear estrategias que determinarían su éxito.

Además, fue preciso tener en cuenta que el procedimiento elegido respondiera a las necesidades y características de los complejos hoteleros, para que fuese actual, flexible, fácil de aplicar y abarcador. También se debía garantizar que el personal directivo de la entidad objeto de estudio lo pudiese asimilar, y que cumpliera con la mayoría de los pasos analizados durante la investigación. En este sentido, se decidió seleccionar el procedimiento elaborado por Martínez (2016), ya que cumplía con el 91 % de los criterios estudiados. Además, este se dirigía a complejos hoteleros, se correspondía con las tendencias modernas de gestión empresarial y cumplía con los demás requisitos.

Conclusiones

1. El procedimiento elaborado para la capacitación en negociación cumple con el 91 % de los criterios estudiados, y se dirige al desarrollo de habilidades negociadoras en los directivos de complejos hoteleros, por lo cual constituye un procedimiento metodológico, con carácter estratégico y general, que contribuye con el logro de la eficiencia y la eficacia en la dirección y en el proceso de gestión.
2. Mediante el empleo del procedimiento se logró que la capacitación a directivos en negociación garantice la adquisición y evolución de sus habilidades, en los complejos hoteleros, en sus tres niveles (saber, saber hacer y saber estar).

Referencias bibliográficas

- Álvarez Mesa, D. 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 científico de Máster en Dirección). Villa Clara: Universidad Central Marta Abreu de Las Villas, 2012. 148 h.
- Calero, D. Proyecto de desarrollo organizacional para la preparación de la Reserva Especial Pedagógica en liderazgo transformacional. Tesis (en opción al grado científico de Máster en Dirección). Villa Clara: Universidad Central Marta Abreu de Las Villas, 2015. 89 h.
- Departamento de Economía. Programa Analítico de Negociación. Departamento de Economía, Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad Central Martha Abreu de las Villas, 2015. 4 h.
- Hernández Pérez de Corcho, D. Programa de capacitación en negociación para directivos del complejo hotelero Los Caneyes. Trabajo de Diploma. Villa Clara: Universidad Central Marta Abreu de Las Villas, 2016. 69 h.
- Martínez Martínez, C. Procedimiento para la capacitación de directivos en negociación del complejo hotelero Los Caneyes. Villa Clara: Universidad Central Marta Abreu de las Villas, Departamento de Turismo, 2016. 27 p.

Pérez, J. Diseño de un procedimiento para la formación de negociadores en el complejo rancho luna-faro de luna en Cienfuegos. Tesis (en opción al grado científico de Máster en Gestión Turística). Villa Clara: Universidad Central Marta Abreu de Las Villas, 2015. 83 h.

Recibido el 11 de julio de 2016

Aceptado el 18 de julio de 2016