

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS**  
**FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS DE LA**  
**EDUCACION**  
**CARRERA DE TURISMO**



**“PROCESO DE CAPACITACIÓN EN HABILIDADES  
LABORALES AL PERSONAL DE RECEPCIÓN Y  
ATENCIÓN AL CLIENTE PARA LA OBTENCIÓN DE  
RESULTADOS COMERCIALES EN LA EMPRESA DEL  
SECTOR TURÍSTICO CONTINENTAL VOYAGES BOLIVIA  
S.R.L EN LA GESTIÓN 2019.”**

**MEMORIA LABORAL PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIATURA  
POR: REYNA ANAITH VARGAS VARGAS  
TUTOR: MSc. EFRAIN ALARCON BAUTISTA**

**LA PAZ - BOLIVIA  
2021**

## **DEDICATORIA**

Primeramente, a Dios, por haberme dado fortaleza para seguir adelante, por haberme guiado en cada paso que doy a lo largo de mi carrera.

A mi hijo Yael, quien fue mi motor en todo momento, a mi familia quienes siempre me apoyaron incondicionalmente

## **AGRADECIMIENTOS**

Especial agradecimiento a la Universidad Mayor de San Andrés, Carrera de Turismo, que, a través de la capacidad de cada docente, nos transfieren la enseñanza que han adquirido durante muchos años, para mi tutor Lic. Efraín Alarcón Bautista, gracias por su apoyo, por su tiempo

## INDICE

<b>1. INTRODUCCION</b> .....	1
<b>2. JUSTIFICACION</b> .....	2
<b>3. DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD PROFESIONAL</b> .....	4
<b>3.1. Descripción de la Empresa o Institución</b> .....	4
3.3.1. Características del uso del programa.....	5
3.3.2. Funcionamiento de la Empresa Continental Voyages Bolivia S.R.L. ....	5
3.4.1. Gerencia Operativa. ....	6
3.4.2. Gerencia Comercial.....	8
<b>4. DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD LABORAL</b> .....	11
4.1. Referencia de cargos anteriores. ....	11
4.2. Descripción de la actividad Laboral del Jefe Administrativo. ....	13
4.3. Descripción del Cargo Jefe Administrativo .....	13
4.4. Descripción de los cargos Recepción y Atención al Cliente. ....	16
<b>6. OBJETIVOS</b> .....	26
6.1. Objetivo general .....	26
6.2. Objetivo específicos .....	26
7.1.1. Estrategia de capacitación de recursos humanos .....	28
7.1.2. Objetivos de la capacitación .....	29
7.1.3. Tipos de Capacitación .....	30
7.1.4. Orientación de la capacitación.....	31
7.1.5. Gestión de Talento Humano .....	31
7.1.6. Humanización de las Organizaciones.....	32
7.1.7. Enfoque de las relaciones Humanas. ....	33
7.1.8. Habilidades Laborales.....	35
7.2. Tiempo Compartido (TIMESHARE). ....	37
7.2.1. Antecedentes del Tiempo Compartido .....	37
7.2.2. Definición de Tiempo Compartido .....	38
7.2.3. El plan todo incluido hotelero.....	40
7.2.4. Servicios especiales .....	40
7.2.5. Programa Vacacional: puntos o “vacas” .....	40

7.2.6. Comercialización del tiempo compartido .....	41
7.3. Inducción.....	41
7.3.1. Ventajas del Programa de Inducción .....	42
7.3.2. Inducción y desarrollo de Recursos Humanos. ....	42
7.3.3. Requisitos para la elaboración de un Plan de Inducción .....	43
7.4. Calidad .....	44
7.4.1. Calidad de servicio .....	45
<b>8. SOLUCION DEL PROBLEMA.....</b>	<b>45</b>
8.1. Estrategia de Capacitación .....	45
8.1.1. Proceso de Inducción Recepción y Atención al cliente.....	48
8.1.2. Guía de capacitación para recepción y atención al cliente Continental Voyages Bolivia S.R.L.....	48
8.2. Descripción del proceso de capacitación en habilidades laborales desarrollado en el periodo 2019.....	49
8.3. Cronograma de capacitación en habilidades laborales de Recepción y Atención al Cliente .....	54
8.4. Evaluación continua de la capacitación .....	54
<b>10. CONCLUSIONES.....</b>	<b>61</b>
<b>11. RECOMENDACIONES .....</b>	<b>63</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>64</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>66</b>
ANEXO No 1. MEMORÁNDUM CAMBIO DE CARGO JEFE ADMINISTRATIVO No 18/2017	66
ANEXO No 2. MEMORÁNDUM CAMBIO DE CARGO ATENCIÓN AL CLIENTE No 07/2016	67
ANEXO No 3. CERTIFICADO DE TRABAJO	68
ANEXO No 4. INSTALACIONES CONTINENTAL VOYAGES BOLIVIA S.R.L. SUCURSAL LA PAZ	69
ANEXO No 5. PERSONAL CAPACITADO CONTINENTAL VOYAGES BOLIVIA S.R.L. 2019	72
ANEXO No 6. CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN	73
ANEXO No 7. LIBRO DE RECLAMOS Y SUGERENCIAS	74
ANEXO No 8. ENCUESTA PARA FAMILIAS INVITADAS	75
ANEXO No 9. GUIA DE CAPACITACION PARA RECEPCION Y ATENCION AL CLIENTE.....	76

## **INDICE DE FIGURAS**

<b>FIGURA NO 1 ORGANIGRAMA GERENCIA OPERATIVA CONTINENTAL VOYAGES BOLIVIA S.R.L....</b>	<b>6</b>
<b>FIGURA NO 2 ÁRBOL DE PROBLEMAS.....</b>	<b>24</b>
<b>FIGURA NO 3 ÁRBOL DE OBJETIVOS .....</b>	<b>25</b>
<b>FIGURA NO 4 ESTRATEGIA DE CAPACITACIÓN EN HABILIDADES LABORALES CONTINENTAL VOYAGES BOLIVIA S.R.L. ....</b>	<b>46</b>

## **INDICE DE CUADROS**

<b>CUADRO NO 1 DESCRIPCIÓN DE CARGO - JEFE ADMINISTRATIVO.....</b>	<b>15</b>
<b>CUADRO NO 2 DESCRIPCIÓN DE CARGO - RECEPCIÓN.....</b>	<b>18</b>
<b>CUADRO NO 3 DESCRIPCIÓN DE CARGO - ATENCIÓN AL CLIENTE.....</b>	<b>20</b>
<b>CUADRO NO 4 PARTICIPANTES DE LA CAPACITACIÓN CONTINENTAL VOYAGES BOLIVIA SRL...51</b>	<b>51</b>
<b>CUADRO NO 5 CRONOGRAMA DE CAPACITACIÓN CONTINENTAL VOYAGES BOLIVIA S.R.L.....</b>	<b>54</b>
<b>CUADRO NO 6. RESULTADO DE CAPACITACIÓN CONTINENTAL VOYAGES BOLIVIA S.R.L.....</b>	<b>57</b>
<b>CUADRO NO 7. SOLICITUDES DE RESCISIÓN DE CONTRATOS CONTINENTAL VOYAGES BOLIVIA S.R.L. AÑO 2019 .....</b>	<b>59</b>
<b>CUADRO NO 8. ROTACIÓN DE PERSONAL RECEPCIÓN Y ATENCIÓN AL CLIENTE 2018-2019.....</b>	<b>60</b>

## **1. INTRODUCCION**

La presente Memoria Laboral, pretende dar a conocer la síntesis de la experiencia profesional, llevada a cabo en el ejercicio del cargo como Jefe Administrativo en la empresa Continental Voyages Bolivia S.R.L., y generar de esta manera una propuesta para optimizar la calidad del personal en contacto con el cliente en los cargos de Recepción y Atención al cliente en este tipo de empresa de tiempo compartido.

La característica principal de este tipo de actividad en el área de turismo, tiempo compartido, no es reconocida dentro de los Módulos Técnicos de Categorización de los Prestadores de Servicio Turístico, ni tampoco cuenta con una reglamentación específica en el Estado Plurinacional de Bolivia, por sus características innovadoras dentro del país, así como tampoco existe el conocimiento de la forma de trabajo en estas empresas lo que nos da un efecto negativo en el manejo directo con los clientes.

Para analizar esta problemática es necesario de mencionar sus causas. Una de ellas es el escaso conocimiento de los profesionales en turismo con respecto a esta nueva modalidad de turismo su forma de comercializar su producto a nivel nacional e internacional, puesto que no se puede comprar con una agencia de viajes.

El tiempo compartido tiene un concepto amplio, es una modalidad turística que permite a las familias comprar una propiedad vacacional que será utilizada sólo durante la parte del año que le resulte más conveniente al comprador. Esta parte puede ser una semana al año (esto es una participación de 1/52, ya que el año tiene 52 semanas)

Por ello los avances en cuanto a la contratación de recursos humanos exclusivo para estas tareas aún no han sido significativos, sin embargo, en materia de capacitación, la responsable del área administrativa brinda la capacitación con el objetivo de que, a futuro, no se pierdan clientes por falta de una buena información en cuanto al producto y servicios.

Los antecedentes más directos de la presente Memoria Laboral, tienen relación con el ejercicio laboral de la postulante, dada su formación académica en la Carrera de Turismo y la posterior etapa de práctica laboral y ejercicio en la empresa Continental Voyages Bolivia S.R.L. En este

contexto laboral se desarrolló la mayor parte de la práctica y ejercicio profesional de la postulante durante los años 2016 - 2020. El conjunto de actividades de investigación e intervención social constituyen los antecedentes de la práctica profesional.

## **2. JUSTIFICACION**

La presente Memoria Laboral, ofrece información teórica y práctica del desempeño en el campo profesional de la Jefe Administrativo y sus funciones, trabajo realizado y desempeño laboral están relacionados con las áreas de formación y especialización del pensum académico de la Carrera de Turismo de la Universidad Mayor de San Andrés.

Por ello, es importante abordar el presente tema a partir de la experiencia del cargo de Jefe Administrativo que involucra el proceso de desarrollo del talento humano del personal en la empresa de tiempo compartido Continental Voyages Bolivia S.R.L., mediante procesos de capacitación.

La Memoria Laboral, brinda información trascendente para futuras investigaciones relacionadas con el desarrollo del talento humano de las empresas turísticas considerando dos niveles el teórico y el práctico.

A nivel teórico, la guía permitirá solucionar los problemas en el área administrativa en el proceso de capacitación, de las áreas de recepción y atención al cliente en todas las sucursales de la empresa Continental Voyages Bolivia S.R.L.

A nivel práctico, identificar el proceso de capacitación al personal, el desempeño laboral y reducir la rotación de personal en recepción y atención al cliente

de tal manera que fortalezcan el desarrollo del recurso humano, y por ende de la institución.

Por lo mismo un valor particular de la Memoria Laboral es de una persona (pre-profesional) que, no obstante, no poseer un título profesional desarrolla funciones directivas, soluciona problemáticas propias del cargo y comparte sus experiencias con las aportaciones en el ámbito del desarrollo de talento humano, considerando específicamente el trabajo de capacitación al personal.

Por lo preponderante se pretende señalar el valor, simplificar las lecciones aprendidas en el ejercicio del cargo jerárquico Jefe Administrativo, sus funciones, responsabilidades y logros en los procesos de capacitación desarrollados.

### **3. DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD PROFESIONAL**

#### **3.1. Descripción de la Empresa o Institución**

**CONTINENTAL VOYAGES BOLIVIA**, es una empresa de tiempo compartido que nace en Colombia, que viene en expansión hace más de 7 años, en Bolivia desde el año 2015 en la actividad turística, garantizando a sus clientes el mejor portafolio, al mejor precio.

Con un amplio portafolio de servicios, para satisfacer las expectativas y necesidades bien sea de negocios o de placer, que tiene como lema **“todo incluido con el mejor precio” (srl., 2018)**.

#### **3.2. Ubicación**

Actualmente la empresa Continental Voyages Bolivia SRL., cuenta con las siguientes sucursales (SRL., 2018)

- **Sucursal 1 Casa Matriz - Santa Cruz.** – Avenida Noel Kemff Mercado, No 22 Barrio Equipetrol, 3er Anillo externo.
- **Sucursal 2 - La Paz.** – Obrajes, Calle 7, Av. Hernando Siles No 56.
- **Sucursal 3 - Cochabamba.** – Montenegro, Huper Mall, Piso 1 Of 856.
- **Sucursal 4 - Tarija.** – Av. Panamericana No 623, Zona Guadalquivir.
- **Sucursal 5 - Sucre.** – Av. Luis Paz No 131 Barrio Petrolero.

#### **3.3. Actividad de la Empresa**

La empresa Continental Voyages Bolivia S.R.L. ofrece la venta de un programa denominado **“TUS VACACIONES”** que consiste en la compra mediante de un contrato de compra y venta de unidades denominadas **“VACAS O PUNTOS”** que podrán ser consumidas exclusivamente por noches de alojamiento en el extranjero o eventualmente en Bolivia., en los establecimientos hoteleros que hacen parte del programa, de acuerdo con los términos y condiciones establecidos para uso y utilización de EL PROGRAMA, en uno de los hoteles adscritos al mismo, en donde se opere de manera permanente bajo el concepto de todo incluido hotelero y/o servicios especiales.

### **3.3.1. Características del uso del programa**

Según el contrato de compra y venta de la empresa Continental Voyages Bolivia SRL. menciona que, durante la vigencia del Contrato, “el comprador tendrá la facultad de canjear de su inventario de VACAS adquiridas en el extranjero o en Bolivia, una semana completa o de forma fraccionada en hoteles propios ó de convenio en el extranjero o eventualmente en Bolivia” (Continental Voyages Bolivia SRL., 2018, pág. 1), siempre y cuando se encuentre al día con sus obligaciones contractuales con la empresa.

### **3.3.2. Funcionamiento de la Empresa Continental Voyages Bolivia S.R.L.**

El funcionamiento de la empresa de tiempo compartido Continental Voyages Bolivia S.R.L., radica principalmente por una investigación de preferencias de los clientes potenciales utilizando encuestas ver anexo No 8, y por la cual se tiene contacto con el Cliente Potencial. Este trabajo realizado por los departamentos de mercado y tele mercadeo, con la finalidad de promover a la institución invitándolos a una presentación, donde son atendidos por el departamento de ventas y donde se expone a la venta noches de hospedaje a nivel nacional e internacional, además de los beneficios como miembro de la empresa Continental Voyages Bolivia S.R.L.

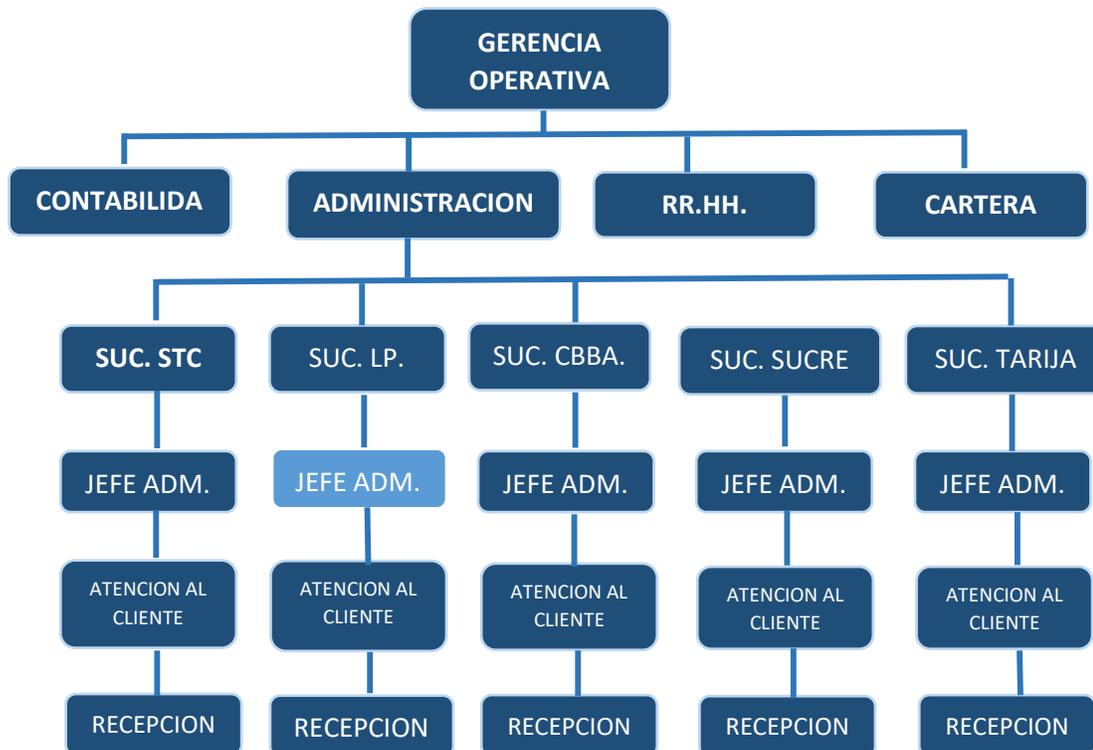
Los miembros compran puntos, los cuales son usados como moneda de circulación para acceder a distintos establecimientos de hospedaje, temporada o número de días.

### **3.4. Estructura Organizacional Continental Voyages Bolivia S.R.L.**

**Niveles Jerárquicos.** - En la Empresa de Tiempo Compartido Continental Voyages Bolivia S.R.L. son:

- ✓ Gerencia Operativa: integrado por los departamentos de administrativo, contabilidad, recursos humanos y cartera. (Figura 1.)
- ✓ Gerencia de Ventas: integrado por los departamentos de Telemercadeo, Mercadeo y Ventas.

**Figura No 1 Organigrama Gerencia Operativa Continental Voyages Bolivia S.R.L.**



Fuente: Elaboración Propia

Para la realización de sus actividades la empresa de tiempo compartido Continental Voyages Bolivia S.R.L., está compuesta por las siguientes funciones:

### **3.4.1. Gerencia Operativa.**

Puestos que lo integran:

**Gerente Operativo.** - Se encarga de realizar labores relacionadas con planificación, organización, dirección, y control de las actividades de la empresa. Ejecuta las disposiciones de Junta Directiva. En general, conducir la empresa para que en su conjunto alcance las metas y resultados propuestos por Junta Directiva

**Administración.** - Cada sucursal cuenta con el área administrativa, que está compuesta por los siguientes cargos:

- **Jefe Administrativo.** Es un puesto de carácter operativo, se encarga de cumplir con las labores administrativas en apoyo directo a la Gerencia General.

- **Recepcionista o Host.** – Es una persona con funciones clave dentro del tiempo compartido, ya que su trabajo consiste además de recibir a las parejas invitadas ó familias, servir como filtro de las mismas que aceptan una presentación. Entrevistan discretamente al invitado, para detectar si reúnen los requisitos con la finalidad de ser calificados como tal, y ser atendidos por un liner para iniciar el proceso de venta.

- **Servicios Varios.** – Encargado de la limpieza de oficinas y salas de ventas.

- **Contador.** - Administrar de forma adecuada los recursos financieros de la empresa por medio de conocimientos técnicos profesionales como la inversión, el análisis de riesgo y el financiamiento.

- **Recursos humanos.** - La función de los recursos humanos está compuesta por áreas tales como reclutamiento y selección, contratación, capacitación, administración o gestión del personal durante la permanencia en la empresa.

- **Cartera.** –Realizar cobros vía telefónica a los clientes o afiliados.

- **Atención al cliente.** - Encargada de resolver dudas en la post venta, donde una de las principales funciones que desarrolla es resolver las dudas del socio o afiliado, dándole la confiabilidad del producto que le ofreció el vendedor o closer.

### **3.4.2. Gerencia Comercial**

Propósito: Dirigir y coordinar todas las actividades relacionadas a promoción mercadeo y ventas.

Funciones: Planear, organizar, coordinar, evaluar y controlar las funciones de investigación de preferencias de los clientes potenciales, contacto con el Cliente Potencial y promover el producto.

**Director Regional Comercial.** – Esta encargado de planear, programar, controlar y auditar la Gestión Comercial para que la empresa obtenga los resultados determinados en su plan estratégico, Dirigir el equipo comercial y de mercadeo, respondiendo por sus resultados.

#### **Departamento de Mercadeo**

Propósito. - Realizar encuestas para recabar información de posibles clientes

Funciones: Organizar, Dirigir y ejecutar todas las actividades de encuestas

Puestos que lo integran:

- **Gerente Nacional de Mercadeo.** - Es el encargado de desarrollar campañas y estrategias de publicidad según las particularidades del público objetivo.
  
- **Jefe Mercadeo:** Es el encargado de planear, organizar y coordinar la búsqueda de nuevos clientes. Es responsable de que se alcancen las metas propuesta.
  
- **O.P.C. o encuestador:** Son las personas responsables de atender a posibles clientes en las locaciones, (principalmente restaurantes, supermercados, plazas de comidas), acompañándolos a su mesa o stand, y al mismo tiempo se encarga de llenar los cuestionarios con los datos personales y llenar las boletas, es el primer contacto de la empresa con los clientes o prospectos.

## **Departamento de Telemarketing**

Propósito. - Contactar clientes vía telefónica,

Funciones. - Contactar clientes, confirmar datos recabados en la encuesta, invitar a los clientes a la sala de ventas

Puestos que lo integran:

**-Supervisor de Telemarketing:** Tiene a su cargo organizar, coordinar y supervisar las actividades del departamento.

**-Telemarkista:** Corroborar los datos de las encuestas realizadas por los promotores (encuestadores) e invita a los clientes a que llenen los requisitos de cliente Q a la sala de venta

**-Confirmador:** Se encarga de llamar nuevamente al posible cliente para confirmar los datos obtenidos por el operador, y la confirmación de la visita a la sala de ventas.

## **Departamento de Ventas**

Propósito. - Dar a conocer las características del producto, comercializar el producto.

Funciones. - Atender a los clientes, mostrar los beneficios del Tiempo compartido, Vender, el servicio postventa.

Puestos que lo integran:

**Liner (Demostrador):** Es responsable de mostrar a los clientes las instalaciones de los desarrollos. Por medio de fotografías o videos en la sala de ventas o por medio de recorridos en los desarrollos.

**Closer (cerrador):** Efectúa las ventas. Se encarga de explicarles a los clientes las formas en que pueden adquirir sus membresías.

### **3.5. Descripción del desempeño profesional en la Institución**

Si bien la Carrera de Turismo proporciona al estudiante información general del turismo para una formación profesional y pueda desarrollarse en ámbito nacional e internacional, esto en carácter teórico, también es de suma importancia ir actualizando su formación de manera permanente para responder a los desafíos y cambios de la realidad social. La capacidad de incorporar nuevos temas a su reflexión teórica que la dinámica social va planteando (por ejemplo: la modalidad tiempo compartido no se conoce debidamente en Bolivia y en otros países es común, no figura en la normativa jurídica nacional).

Los desarrollos de las ciencias han llevado a la necesidad de un relacionamiento interdisciplinar, este enfoque es de mucha utilidad para la práctica laboral, ya que, sin perder la identidad de investigador, se comparte espacios con otras disciplinas como administradores, psicólogos, abogados.

En cuanto a la a formación académica, la carrera de turismo nos da los siguientes lineamientos que se desempeñaron en la actividad laboral:

Como menciona dentro de las competencias adquiridas durante la formación en la carrera de Turismo, el profesional tiene conocimientos específicos en diferentes rubros turísticos, entre ellas ser capaz de operativizar y administrar actividades turísticas con eficiencia y eficacia, a su vez ser capaz de diseñar y ejecutar estrategias orientadas a incrementar los flujos turísticos a destinos.

Se proporcionó los conocimientos básicos del turismo, habilidades laborales que fueron desarrolladas a lo largo de su formación, actitudes que se demostraron permanentemente en el desempeño laboral en la empresa Continental Voyages Bolivia, lo que llevo ascender dentro de la empresa y poder responder de forma eficaz a las exigencias de la empresa

Por tanto, el profesional con toda la información adquirida estando en un cargo relevante dentro de la empresa Continental Voyages Bolivia S.R.L., utilizó en la práctica una planificación estratégica de capacitación para mejorar el desenvolviendo del personal a cargo del Jefe Administrativo.

El Jefe Administrativo dentro de la empresa Continental Voyages Bolivia S.R.L., si bien las funciones abarcaban en gran medida parte de otras áreas como ser recursos humanos, contabilidad y la administración de la sucursal, es el único filtro de contacto en la ciudad de La Paz y Santa Cruz, es por eso que con lleva entre sus funciones, mantener una imagen positiva de la empresa ante la colectividad y los trabajadores, propiciando canales de comunicación necesarios que garanticen la receptividad, facultades que se le otorga por Gerencia General. Paralelamente el objetivo es poder brindar una buena atención al cliente en todos los aspectos.

#### **4. DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD LABORAL**

##### **4.1. Referencia de cargos anteriores.**

La cronología del trabajo realizado de la postulante a la fecha, es una información teórica asimilado en las aulas de la carrera de turismo con el objetivo de cuestionar, investigar y aplicar todo el bagaje teórico concerniente, para resolver situaciones administrativas y conflictivas propias del área.

Las empresas de tiempo compartido en otros países son usuales y los recursos humanos son debidamente clasificados previa a su contratación; en Bolivia, la empresa sujeto de estudio de esta memoria, realiza la contratación de personal a través de responsables del área administrativa en la ciudad de La Paz, en razón a que el área de recursos humanos se encuentran en la casa matriz Santa Cruz, dejando de esta manera un vacío que es el análisis de necesidades de reclutamiento, capacitación y selección de personal adecuado y que cumpla las exigencias.

La experiencia laboral de la postulante, se ha desarrollado en diversas áreas de la empresa desde su egreso de la carrera de Turismo, sumando en total 4 años y 2 meses de experiencia en el área administrativa de la empresa Continental Voyages Bolivia S.R.L, para lo cual adjunto certificado de trabajo para verificación en anexo No 3.

Sin embargo, cobra mayor relevancia de la postulante que se presenta en esta Memoria Laboral, corresponde a una actividad laboral, como responsable en el cargo de Jefe Administrativo en la empresa Continental Voyages Bolivia desde 1 de diciembre de 2017, con el memorándum

No 18/2017 ver anexo No 1, y otros documentos que respaldan el cargo certificado de trabajo ver anexo No 3.

**Recepcionista .-** Desde la incorporación a la empresa Continental Voyages Bolivia S.R.L., la apertura de la segunda sucursal a nivel nacional, se inicia como recepcionista, y con escaso conocimiento de la actividad de Tiempo Compartido y todas sus características fue novedoso el desafío, sin embargo, la base para poder desarrollar exitosamente fue la experiencia en hotelería fue un referente esencial, así como la información general del turismo a nivel profesional adquirido en la carrera universitaria.

Todo ello motivo a, analizar y buscar soluciones a las falencias de la empresa Continental Voyages Bolivia SRL. y el tiempo compartido considerando los aspectos como: la forma de manejo en ventas, marketing y la comercialización del programa, y la mejor manera de poder recabar la información fue con el mismo personal de ventas que en su gran mayoría son traídos de países donde el tiempo compartido ya se desarrolló, en este caso Colombia, Panamá y Ecuador.

**Atención al Cliente.** - A partir del cumplimiento de los requisitos la información recolectada tanto del cargo de recepción y su forma de comercialización hubo un crecimiento personal y profesional dentro de la empresa, haciendo un cambio de designación de cargo a atención al cliente, con el memorándum No 007/2016 ver anexo No 2, siendo este otro desafío.

La incorporación de este nuevo cargo en la sucursal, llevo a establecer y distinguir las principales funciones cotidianas del cargo como es brindar una información de la empresa y poder orientar al afiliado en el modo de uso, y en muchos casos volver a explicar todo el programa que adquirió.

Para lo cual se recabo información legal referente a contratos de compra y venta, con fin de dar un manejo pertinente a la situación con los afiliados, con reclamos y quejas acerca de la compra realizada.

En el transcurso del desempeño laboral, se da solución profesional teniendo en cuenta la magnitud de la situación en el manejo de la información sobre el programa de la empresa se refiere, en algunos casos llegando a solicitar la anulación y devolución del valor pagado, por ello fue importante conocer y aplicar técnicas de ventas.

#### **4.2. Descripción de la actividad Laboral del Jefe Administrativo.**

Con la experiencia tanto en recepción y atención al cliente, surge un vacío en el área administrativa, se le solicita tomar el cargo de asistente administrativa, una referencia de este cargo está en ciudad de Santa Cruz, donde al inicio de la empresa Continental Voyages Bolivia S.R.L., se titula este término, a quien se encarga de realizar los contratos con afiliados y sobre todo ser apoyo y soporte del área administrativa y financiera, sin embargo, por la alta responsabilidad y las extensas funciones encomendadas por gerencia dentro del cargo y siendo un apoyo fundamental en la sucursal La Paz, se hace un cambio de denominación como “Jefe Administrativo”.

La empresa desde sus inicios no contaba con un departamento de Recursos humanos siendo esta indispensable por el crecimiento acelerado de la empresa, por lo cual esta función se llevó a cabo por parte del Jefe Administrativo de cada sucursal.

Dentro del desempeño en el cargo de Jefe Administrativo, surgieron varias falencias a medida que se ha encarado diversas situaciones en el ámbito empresarial, conforme a ello se ha dado solución profesional a diversas dificultades, sobre todo en el proceso de capacitación de recepción y atención al cliente a cargo del Jefe Administrativo.

#### **4.3. Descripción del Cargo Jefe Administrativo**

Todas las empresas turísticas ofrecen diferentes tipos de productos. Los que tienen éxito son los que agregan un ingrediente adicional, el buen servicio. Este es el único producto que no puede comprarse. La conducta humana en una sociedad libre no puede uniformarse; sólo puede ser guiada en un proceso que requiere de supervisión, atención y entrenamiento constante. Es aquí donde entra la labor de un buen liderazgo del Jefe Administrativo en la empresa Continental Voyages Bolivia S.R.L., durante su desarrollo profesional, teniendo a su cargo el

personal de Recepción y Atención al Cliente realizando buenas prácticas y que paralelamente se pueda obtener beneficios incrementando el flujo turístico de los afiliados tanto nacional e internacional.

Si bien el cargo tiene como objetivo ejecutar procedimientos administrativos dentro del orden turístico, tiene dentro sus funciones de reclutamiento, selección y capacitación de personal a su cargo, así mismo la supervisión y control, con el fin de que las áreas de recepción y atención al cliente puedan responder a demandas de los afiliados a la empresa.

**Cuadro No 1 Descripción de Cargo - Jefe Administrativo**

DESCRIPCION DEL PUESTO DEL TRABAJO	
<b>IDENTIFICACION:</b>	
- DENOMINACION DEL PUESTO	JEFE ADMINISTRATIVO
- PUESTO SUPERIOR JERARQUICO	GERENTE GENERAL
- DEPARTAMENTO	ADMINISTRATIVO
- CENTRO/UBICACION	CONTINENTAL VOYAGES BOL - LA PAZ
<p>- <b>OBJETIVO DEL PUESTO.</b> – Ejecutar los procesos administrativos de las salas de ventas, aplicando las normas y procedimientos definidos, elaborando documentación necesaria y para gestionar su buen funcionamiento.</p>	
<p><b>RESPONSABILIDADES/ ACTIVIDADES PRINCIPALES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recibir y registrar pagos de clientes e invitados en la plataforma ISOV (sistema de información de afiliados del programa Continental Voyages Bolivia SRL, nivel nacional e internacional)</li> <li>- Realizar los reportes de recibos (respaldadas) para ser enviadas al área contable hasta el día siguiente del cobro.</li> <li>- Escanear recibos para envío a Bogotá.</li> <li>- Entrega de recibos diarios correlativos inmediatamente se deposite y escanee.</li> <li>- Elaboración de boletas de pago para entrega al personal administrativo.</li> <li>- Afiliación a caja nacional de salud al personal nuevo.</li> <li>- Pago de aportes mensuales a la Caja Nacional de Salud.</li> <li>- Bajas de CNS al personal nuevo.</li> <li>- Creación de files de personal de planilla y comisionista.</li> <li>- Reclutamiento, selección y capacitación del personal a su cargo.</li> <li>- Visado de contratos de trabajo, finiquitos y otros ante el ministerio de Trabajo.</li> <li>- Llenado de formulario de información del trabajador con todos los requisitos para el ingreso.</li> <li>- elaboración de carta para el Banco para ingreso de personal.</li> <li>- Reportar las novedades del personal comercial, (ingresos, traslados, retiros, horas extras) al área de Recursos Humanos.</li> <li>- Asignación de personal comercial realizado hasta antes de corte.</li> <li>- Revisar y reportar al responsable de nómina las comisiones, garantizados hasta el 2 y 17 de cada mes con las firmas autorizadas por los jefes comerciales.</li> <li>- Validar y enviar Bonos Cumplimiento Mensual Personal Comercial de su sala de Ventas.</li> <li>- Reportar Bajas de seguro privado del personal comercial de su sala de ventas.</li> <li>- Asignación y modificaciones ocurridas en locaciones dependientes de sala y apartamentos que se encuentran asignados al personal comercial, con el fin de validar su correcto uso y funcionamiento.</li> <li>- Registrar la asignación del personal comercial en las ventas en la aplicación de ISOV.</li> <li>- Pago de fondos de motivación y pack girados al personal comercial por ventas en sala y reporte de pago cada semana.</li> <li>- Reporte de pago de comisiones todos los 5 y 21 de cada mes.</li> <li>- Legalizar fondos a rendir a los 3 días que salió el fondo.</li> <li>- Enviar la correspondencia semanal a las diferentes áreas (Financiera, Contabilidad y Operaciones)</li> <li>- Manejo de la caja menor de cambios asignada a la sala.</li> </ul>	
<p>- <b>HABILIDADES REQUERIDAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsabilidad</li> <li>- Compromiso</li> <li>- Trabajo en Equipo</li> <li>- Trabajo bajo presión</li> <li>- Tolerancia</li> <li>- Organización</li> <li>- Honestidad</li> </ul>	<p><b>DESTREZAS REQUERIDAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Relaciones interpersonales</li> <li>- pensamiento critico</li> <li>- manejo de emociones y sentimientos.</li> <li>- toma de decisiones</li> </ul>
<p>- <b>PERFIL REQUERIDO</b> Estudiante de carreras administrativas, con experiencia en el área Administrativa.</p> <p>- <b>FORMACION</b> Manejo de paquetes office avanzado.- Servicio al Cliente</p>	<p>- <b>PUESTO DEPENDIENTES</b> Recepción Atención al cliente</p>

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.4. Descripción de los cargos **Recepción y Atención al Cliente.**

##### **Recepción.**

En la modalidad tiempo compartido la recepcionista o Host (anfitriona), es una persona con funciones clave dentro del proceso de tiempo compartido que se lleva a cabo, ya que su trabajo consiste, además de recibir a las parejas, servir como un filtro de quienes aceptan una presentación. Por lo general son del sexo femenino y entrevistan de manera rápida al invitado para detectar si reúne los requisitos.

En este proceso la recepcionista llena un formato de registro con datos específicos de la familia invitada, con el fin de tener un control de todas las parejas que son invitadas a la presentación, además sirve para evaluar si cumple con los requisitos como futuro socio o afiliado a la empresa.

La recepcionista además de llenar un formato de registro, también debe tener conocimientos de destinos turísticos tanto nacional e internacional, la cual le dará la facultad de establecer una conversación y recabar la información de los invitados de gustos y preferencias de la familia invitada al momento de escoger un lugar para vacacionar.

Para entender la importancia del trabajo del cargo de la recepcionista o host, se indican algunos de los instrumentos de trabajo que utiliza:

- **Bienvenida** - Es la herramienta utilizada por el encuestador, que consiste en la invitación que se da a todas las familias, para que asistan a la presentación de la empresa donde se incluye la información de donde fueron contactados, que regalo se les dará en caso de presentarse en las oficinas de la empresa. Por todo esto la bienvenida es muy importante, para el seguimiento en el área administrativa y comercial.
- **Encuesta.** - Es una encuesta vacacional, de la cual la recepcionista únicamente llena la información general que le proporcionan las parejas, como: nombre, edad, estado civil, etc. Y posteriormente se lo entrega al Liner quien es el que lo llena en su totalidad, enfatizando lo concerniente al enfoque vacacional.

- **Manifiesto.** - Este formato es el más útil de todos, ya que encierra toda la actividad del día: cuantas parejas entraron, quiénes y cuánto compraron, qué promotor o encuestador los invitó, que Liner las atendió, qué regalo se les dio, en fin, todo lo que pasó en el día.

Éstos formatos son los más importantes, ya que en ellos también se controla la información de la empresa que es manejada desde el primer contacto con el promotor o OPC, los que están ubicados en locaciones como ser supermercado, cines o plazas de comida.

Todos estos formatos se interrelacionan puesto que tienen información en común.

## Cuadro No 2 Descripción de Cargo - Recepción

DESCRIPCION DEL PUESTO DEL TRABAJO	
<b>IDENTIFICACION:</b>	
<b>- DENOMINACION DEL PUESTO</b>	RECEPCION
<b>- PUESTO SUPERIOR JERARQUICO</b>	JEFE ADMINISTRATIVO
<b>- DEPARTAMENTO</b>	ADMINISTRATIVO
<b>- CENTRO/UBICACION</b>	CONTINENTAL VOYAGES BOL - LA PAZ
<b>OBJETIVO DEL PUESTO</b>	
<p>Recibir a las parejas invitadas, servir como filtro de las mismas que aceptan una presentación, entrevistan discretamente al invitado para detectar si reúnen los requisitos, con la finalidad de ser calificados como tal.</p>	
<b>RESPONSABILIDADES/ ACTIVIDADES PRINCIPALES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisar que la documentación a utilizar este completa</li> <li>- Recibir a las parejas citadas por el departamento de Telemercadeo.</li> <li>- Verificar que el nombre de la pareja se encuentre en el reporte de citas confirmadas por el departamento de Telemercadeo</li> <li>- Llevar a cabo la entrevista de bienvenida y llenar los siguientes formatos de registro interno: manifiesto y encuesta</li> <li>- Llenar parcialmente la encuesta, únicamente llena la información general que le proporcionan las parejas, como: nombre, edad, estado civil, tarjetas de crédito, etc.</li> <li>- Pedir las tarjetas de crédito o débito que identifiquen al cliente.</li> <li>- Presentar a la pareja con el liner (demostrador)</li> <li>- Entregar cortesías y premios al closer (cerrador)</li> <li>- Llenar el manifiesto</li> <li>- Otras inherentes a su puesto</li> </ul>	
<b>HABILIDADES Y DESTREZAS REQUERIDAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Iniciativa</li> <li>- Para relacionarse con los clientes</li> <li>- Para infundir confianza en los clientes</li> <li>- Para tomar decisiones</li> <li>- Para trabajar en equipo</li> <li>- Para priorizar actividades</li> </ul> <p><b>Destrezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Para operar equipo de cómputo</li> <li>- Para operar equipo de oficina</li> </ul>	
<b>PERFIL REQUERIDO</b>	<b>PUESTO DEPENDIENTES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>FORMACION</b></li> </ul> <p>Título de nivel medio</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>EXPERIENCIA</b></li> </ul> <p>Un año como recepcionista o en puesto de atención al cliente</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>DIRECTOS Y No DE PERSONAS</b></li> </ul> <p>Reemplazo Recepción</p>

Fuente: Elaboración propia

### **Atención al Cliente.**

Es la persona quien se hace cargo de resolver las dudas del afiliado en la post venta, dándole la confiabilidad del producto que le ofreció el vendedor o closer. Para ello, se apoya en el uso de estrategias y técnicas de comunicación y ventas. Generalmente, cuando el socio manifiesta objeciones por la compra del programa vacacional o al sistema de tiempo compartido, el agente de atención al cliente deberá utilizar la argumentación sobre las ventajas y beneficios del programa vacacional.

Tener amplio conocimiento del uso de su programa, de los hoteles en diferentes destinos turísticos a nivel nacional e internacional, información de las diferentes actividades que se puede realizar en cada destino, así como el servicio de todo incluido en los hoteles.

Además, debe:

- Responder las inquietudes, preguntas, reclamos o solicitudes de los clientes en persona, vía telefónica, por correo electrónico.
- Investigar y solventar los reclamos de los afiliados acerca de los bienes, servicios, regulaciones y políticas del establecimiento.
- Lidar con la devolución o reintegros del pago.
- Tomar, cambiar o cancelar reservas.
- Recibir pagos por concepto de reservas o cuotas del afiliado.
- Recibir solicitudes de cambio de titularidad, rescisión de contratos, reducción de programas.
- Brindar detalles acerca de los servicios ofrecidos y sus precios.
- Mantener a los clientes informados acerca sus reclamos o sobre sus cuentas.
- Responder las preguntas y reclamos de los clientes de una manera profesional en todo momento.
- En algunos casos, contactar regularmente a los clientes para escuchar sus impresiones, determinar si están satisfechos con el servicio y ofrecer muestras o promociones de ser necesario.
- Remitir a los clientes al Gerente o al supervisor en caso de que tengan alguna inquietud que ellos no puedan resolver.

### Cuadro No 3 Descripción de Cargo - Atención al Cliente

DESCRIPCION DEL PUESTO DEL TRABAJO	
<b>I. IDENTIFICACION:</b>	
<b>- DENOMINACION DEL PUESTO</b>	ATENCION AL CLIENTE
<b>- PUESTO SUPERIOR JERARQUICO</b>	JEFE ADMINISTRATIVO
<b>- DEPARTAMENTO</b>	ADMINISTRATIVO
<b>- CENTRO/UBICACION</b>	CONTINENTAL VOYAGES BOL. - LA PAZ
<b>OBJETIVO DEL PUESTO. -</b> Se hace cargo de resolver las dudas en la post venta, donde una de las principales funciones que desarrolla es resolver las dudas del socio o afiliado, dándole la confiabilidad del producto que le ofreció el vendedor o closer.	
<b>RESPONSABILIDADES/ ACTIVIDADES PRINCIPALES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprender a observar, escuchar y actuar.</li> <li>- Responder las inquietudes, preguntas, reclamos o solicitudes de los clientes en persona, vía telefónica, por correo electrónico.</li> <li>- Investigar y solventar los reclamos de los afiliados acerca de los bienes, servicios, regulaciones y políticas del establecimiento.</li> <li>- Lidar con la devolución o reintegros del pago.</li> <li>- Tomar, cambiar o cancelar reservas.</li> <li>- Recibir pagos por concepto de reservas o cuotas del afiliado.</li> <li>- Recibir solicitudes de cambio de titularidad, rescisión de contratos, reducción de programas.</li> <li>- Brindar detalles acerca de los servicios ofrecidos y sus precios.</li> <li>- Mantener a los clientes informados acerca sus reclamos o sobre sus cuentas.</li> <li>- Responder las preguntas y reclamos de los clientes de una manera profesional en todo momento.</li> <li>- En algunos casos, contactar regularmente a los clientes para escuchar sus impresiones, determinar si están satisfechos con el servicio y ofrecer muestras o promociones de ser necesario.</li> <li>- Remitir a los clientes al Gerente o al supervisor en caso de que tengan alguna inquietud que ellos no puedan resolver.</li> </ul>	
<b>HABILIDADES Y DESTREZAS REQUERIDAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La capacidad de escuchar con atención a nuestros clientes</li> <li>- Claridad en la comunicación verbal</li> <li>- Empatizar</li> <li>- Comprensión de la psicología humana</li> <li>- Capacidad de memorizar los protocolo y directrices</li> <li>- Gestión de las emociones personales</li> <li>- respeto</li> <li>- Identificar y anticipar las necesidades</li> <li>- Resolución de problemas</li> <li>- Disponibilidad asertiva</li> </ul> <b>Destrezas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Para operar equipo de cómputo</li> <li>- Para operar equipo de oficina</li> </ul>	
<b>PERFIL REQUERIDO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>FORMACION</b> Licenciado en Turismo o Derecho</li> <li>- <b>EXPERIENCIA</b> Un año como mínimo y/o tener conocimiento de Ley 453.</li> </ul>	<b>PUESTO DEPENDIENTES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>DIRECTOS Y No DE PERSONAS</b>  Reemplazo</li> <li>- <b>INDIRECTOS Y FUNCIONALES</b></li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

## **5. IDENTIFICACION DEL PROBLEMA**

### **5.1. Antecedentes del Problema**

La capacitación es muchas veces un medio para el logro de los objetivos organizacionales, siempre es un proceso intermedio en el que por lo general se apunta a lograr que quienes trabajan lo hagan con la excelencia. Por tal motivo, los esfuerzos de inversión de capacitación que realizan las organizaciones, deben responder a sus necesidades. Esto nos lleva a un tema clave, que consiste en la habilidad para detectar las necesidades de capacitación.

Actualmente contamos con herramientas bastantes precisas para la detección de necesidades, que nos permiten si unas determinadas situaciones contienen o no un problema de capacitación, esto sería una falta de conocimientos, habilidades laborales o actitudes, que pueden estar atentando contra el desempeño.

Para Chiavenato, “el aporte de una capacitación adecuada al personal nos ayudara a optimizar y conseguir una mayor calidad en el servicio ya que de nosotros pensamos que la calidad es solo referente de precio”, sin embargo, la calidad debe estar impregnada en cada uno de los trabajadores de la empresa (2009)

En el caso de una empresa tan competitiva como Continental Voyages Bolivia SRL precisa permanentemente desarrollar el talento de su personal no solo dándoles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades laborales y destrezas en el enfoque de tiempo compartido, y se tornen más eficientes en el trabajo de recepción y atención al cliente, sino darles información básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos que modifiquen sus hábitos y comportamientos y les permitan ser más eficaces en sus funciones específicas y el aporte a los objetivos de la organización.

### **5.2. Identificación del Problema**

La empresa Continental Voyages Bolivia S.R.L., desde el 2015 con su inauguración en la ciudad de Santa Cruz, comenzó con muchas deficiencias, desde no tener un plan estratégico como empresa, tampoco un manual de funciones. Al mismo tiempo la estructura organizacional en la parte administrativa fue muy reducida, el poco personal que trabajaba realizaba funciones que

no correspondía y no se distinguía funciones específicas en los cargos. Desde sus inicios de la empresa, el personal se desenvolvía en su trabajo con el conocimiento general adquirido profesionalmente, sin tomar en cuenta las características específicas de esta modalidad de empresa turística innovadora en Bolivia. Sin embargo, ello tuvo efectos sobre los afiliados, el reflejo de una mala organización interna llevo a muchas quejas del servicio.

Durante mucho tiempo la contratación, no se tuvo en cuenta criterios técnicos ni requerimientos mínimos como tampoco un perfil para cargos. Como en diversos lugares, las designaciones se las hacía por recomendación, como consecuencia había una perdida para la empresa por ineficiencia de algunos contratados y como consecuencia pérdida de clientes, añadido a esto las quejas en cuanto al servicio por una falta de capacitación al personal en cuanto a los servicios que ofrece la empresa.

Otro problema, fue la falta de comunicación con diferentes áreas de la empresa, puesto que la matriz se encuentra en la ciudad de Santa Cruz, si bien existe desde hace un año el departamento de recursos humanos y quien es el encargado de realizar esta capacitación del personal, por la distancia y tiempo, en la oficina regional La Paz, el trabajo fue asignado al Jefe Administrativo, así como otras tareas relacionadas con el área de recursos humanos.

Desde su incorporación a la empresa Continental Voyages Bolivia S.R.L. del Jefe Administrativo, quien fue capacitada por personal comercial extranjero, en la modalidad turística Tiempo Compartido, ayudo en su desarrollo dentro de la empresa, esto agregando la experiencia laboral en los cargos de recepción y atención al cliente, lo que le dio la facultad para que hoy por hoy se hace cargo de la capacitación de recepción y atención al cliente.

### **5.3. Planteamiento del problema**

Es importante tener un panorama sobre la situación de la empresa Continental Voyages Bolivia S.R.L., como problemática y en todos quienes ofrecen este sistema de vacaciones, es principalmente la calificación de sus recursos humanos, en razón de que existe una ausencia de preparación, especialización y entrenamiento en el proceso de inducción del recurso humano,

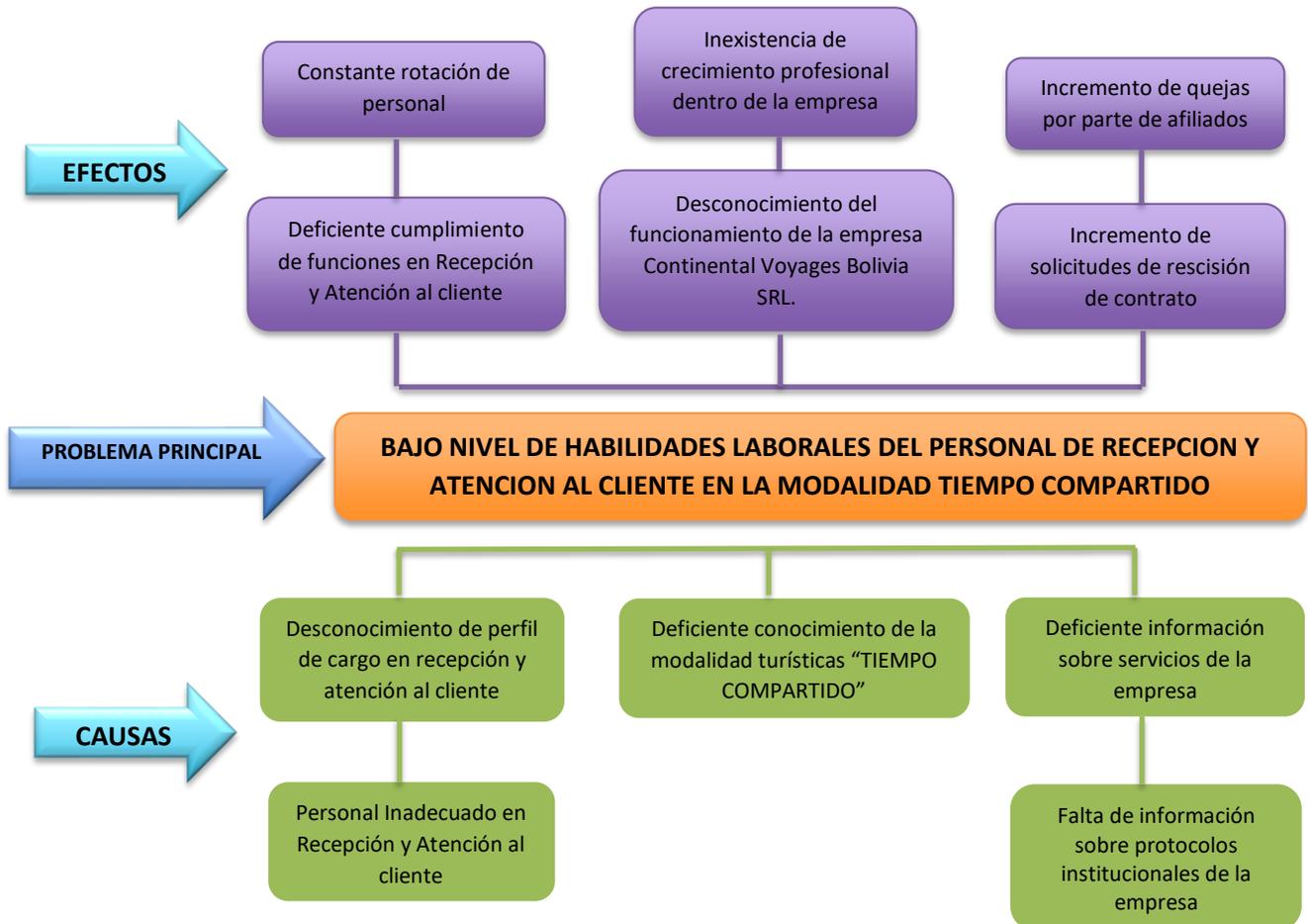
además de la falta de capacitación en la modalidad de tiempo compartido que puede utilizarse como un factor estratégico que le otorga un grado de competitividad como empresa a nivel nacional.

La modalidad de la empresa, tiempo compartido hace que sea una empresa novedosa en el país, por lo que existe un deficiente conocimiento de la modalidad de turismo que aplica la empresa, por consecuencia un desconocimiento del funcionamiento por parte de nuevos aspirantes a cargos en la empresa Continental Voyages Bolivia S.R.L.

Desde un inicio la empresa realizaba la contratación de personal sin tener un perfil de cargo lo que llevo a incorporar a personal inadecuado en recepción y atención al cliente, además el proceso de acoplamiento fue largo, muy pronto se vieron los efectos en la productividad por una inadecuada realización de actividades y responsabilidades en sus cargos,

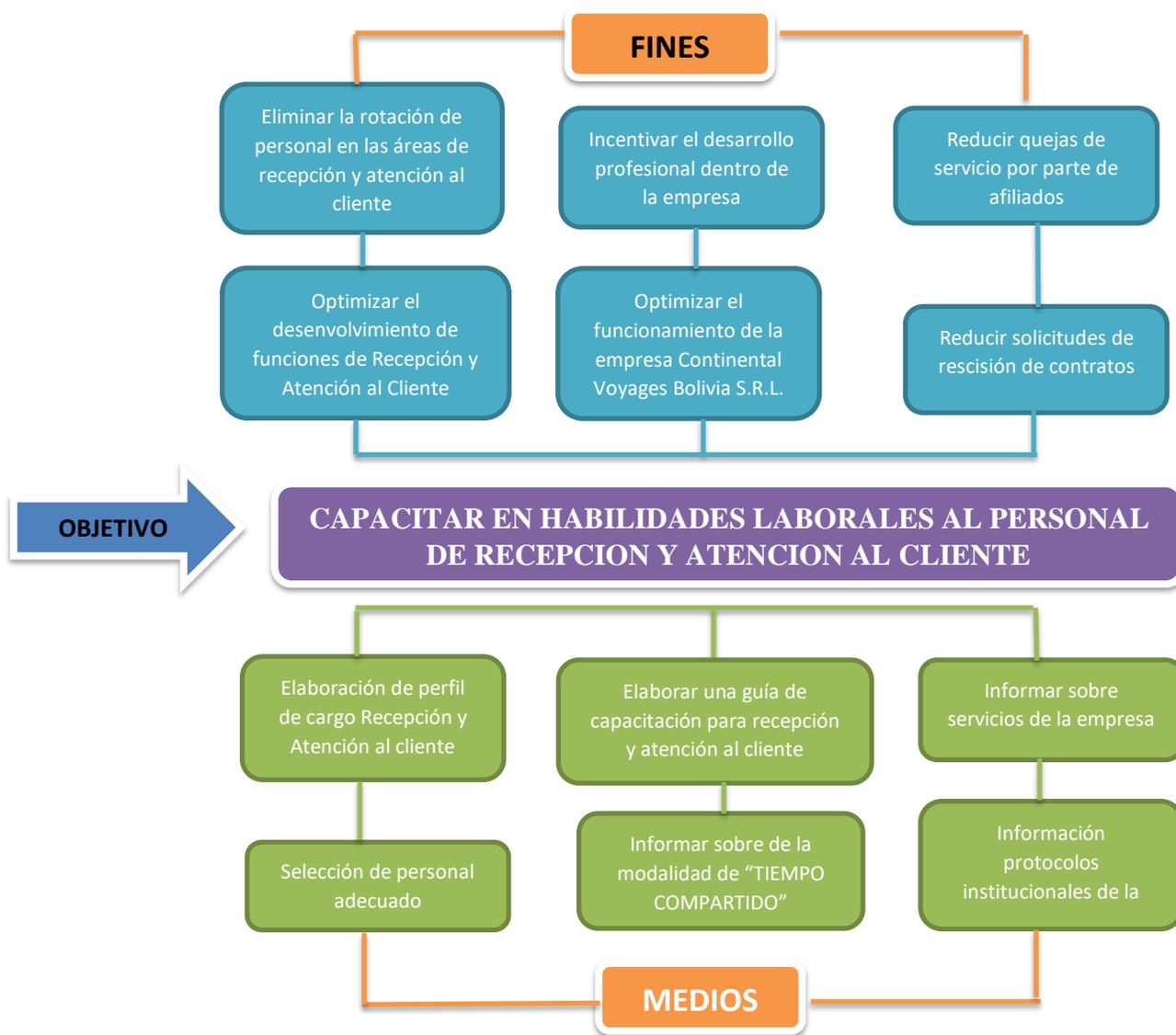
Otro de los vacíos, es la falta de conocimiento del personal de recepción y atención al cliente sobre los servicios que brinda la empresa, no se brinda información correcta sobre protocolos institucionales que es de suma importancia para los afiliados como ser reservas, cambio de titularidad, rescisión de contratos, refinanciamiento de programa, prorrogas, por ende, un incremento de quejas por parte de afiliados, en muchos como resultado solicitudes de rescisión de contratos.

**Figura No 2 Árbol de Problemas**



Fuente: Elaboración propia.

**Figura No 3 Árbol de Objetivos**



#### 5.4. Formulación del problema

Por todo lo mencionado, surge la siguiente interrogante:

¿Cómo consolidar habilidades laborales en el personal de Recepción y Atención al Cliente para la obtención de resultados en la empresa del sector turístico Continental Voyages Bolivia S.R.L., en la gestión 2019?

## **6. OBJETIVOS**

### **6.1. Objetivo general**

Describir el proceso de capacitación en habilidades laborales al personal de Recepción y Atención al Cliente para la obtención de resultados comerciales en la empresa del sector Turístico Continental Voyages Bolivia S.R.L en la gestión 2019.

### **6.2. Objetivo específicos**

- Especificar la estrategia y resultados del proceso de capacitación en habilidades laborales al personal de las áreas de recepción y atención al cliente de la empresa Continental Voyages Bolivia S.R.L en el periodo 2019.
- Proponer una guía de capacitación en habilidades laborales en recepción y atención al cliente de la empresa Continental Voyages Bolivia S.R.L
- Identificar las habilidades laborales consolidadas en los cargos de Recepción y Atención al cliente de la empresa Continental Voyages Bolivia S.R.L.
- Exponer los resultados institucionales producto del proceso de capacitación desarrollado.

## **7. MARCO TEORICO**

### **7.1. Capacitación de Recursos Humanos.**

“La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de sus objetivos definidos.” (Chiavenato, 2009, p.386)

Beneficios de la capacitación para las empresas:

- Aumenta la rentabilidad de la empresa.
- Eleva la moral del personal.
- Mejora el conocimiento de los diferentes puestos y, por lo tanto, el desempeño
- Crea una mejor imagen de la empresa.
- Facilita que el personal se identifique con la empresa.
- Mejora la relación jefe-subordinados.
- Facilita la comprensión de las políticas de la empresa.
- Proporciona información sobre necesidades futuras de personal a todo nivel.
- Ayuda a solucionar problemas.
- Facilita la promoción de los empleados.
- Incrementa la productividad y calidad del trabajo.
- Promueve la comunicación en la organización

Beneficios de la capacitación para el empleado:

- Ayuda a la persona a solucionar problemas y tomar decisiones.
- Favorece la confianza y desarrollo personal.
- Ayuda a la formación de líderes.
- Mejora las habilidades de comunicación y de manejo de conflictos.
- Aumenta el nivel de satisfacción con el puesto.
- Ayuda a lograr las metas individuales.
- Favorece un sentido de progreso en el trabajo y como persona.
- Disminuye temores de incompetencia o ignorancia.

- Favorece la promoción hacia puestos de mayor responsabilidad.
- Hacer sentir más útil al trabajador mediante la mejora del desempeño.

Beneficios en las relaciones humanas, internas y externas:

- Mejora la comunicación entre grupos
- Proporciona información sobre las disposiciones oficiales.
- Alienta la cohesión de los grupos.
- Ayuda a la orientación de nuevos empleados.
- Hacer viable los planes de la organización.
- Proporciona un buen clima para el aprendizaje.
- Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar.

### **Importancia de la capacitación del personal en las Empresas**

En la actualidad la capacitación de los recursos humanos es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado y productivo.

Una de las razones por la cual, las instituciones se preocupan por capacitar a sus recursos humanos, pues ésta procura actualizar sus conocimientos con las nuevas técnicas y métodos de trabajo.

Para las empresas u organizaciones, la capacitación de recursos humanos debe ser de vital importancia porque contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos a la vez que redundando en beneficios para la empresa.

#### **7.1.1. Estrategia de capacitación de recursos humanos**

Las acciones de capacitación deben apoyar fuertemente las estrategias de cada una de las Empresas u organizaciones, con el propósito de facilitar los conocimientos, potencializar las habilidades y generar actitudes en los empleados y trabajadores que están ligados directamente con los resultados de cada una de estas unidades de negocio. (Portafolio De Capacitación, s.f.)

Se considera que, realizando la capacitación de forma adecuada, se puede llegar a cumplir con los estándares que esta empresa planea cumplir, o incluso mejorarlos, y que el trabajador desempeñe mejor sus funciones ya que al mejorar sus conocimientos, habilidades, y destrezas éste responderá de mejor manera desempeñándose favorablemente dentro de la empresa.

La estrategia trazada está íntimamente relacionada con la manera en que se concibe al sujeto de la capacitación, el cual posee una experiencia y un valioso conocimiento por lo que a la vez que es receptor, es también emisor de conocimiento.

Con los conocimientos adquiridos se evalúo los conocimientos, además de las motivaciones, teniendo en cuenta la necesidad individual para desempeñar sus actividades con calidad.

- Plan de capacitación y documentos que avalan el cumplimiento del mismo.
- Problemas identificados
- Evaluaciones del desempeño del personal.
- Plan de capacitación

Instrumento para la evaluación del desempeño del personal se debe tomar en cuenta:

- Entrevista individual.
- Observaciones de acompañamiento en las actividades desarrolladas por el personal y en las actividades de capacitación.

### **7.1.2. Objetivos de la capacitación**

Establecer objetivos de la capacitación concretos y medibles es la base que debe resultar de la determinación de las necesidades de capacitación.

Los objetivos especifican que el empleado sea capaz de lograr algún cambio después de terminar con éxito el programa de capacitación. Por tanto, ofrecer un centro de atención para los esfuerzos tanto del empleado como del instructor o, así como un punto de referencia para evaluar los logros del programa de capacitación.

Los principales objetivos son:

Prepara al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas del cargo.

Proporcionar oportunidades para el desarrollo continuo, no sólo en un cargo actual, sino también en otras funciones en las cuales puede ser considerada la persona.

Cambiar la actitud de las personas, bien sea para crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación o hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

### **7.1.3. Tipos de Capacitación**

La capacitación según Escamilla, Fernández y García (2012), va dirigida a aquel trabajador que va a desempeñar una nueva actividad, ya sea porque va a ser reubicado a otro puesto dentro de la compañía, o porque es un empleado nuevo en la empresa. Es por esto que el adiestramiento que recibe puede desglosarse en tres grandes grupos: Capacitación para el trabajo, capacitación promocional y capacitación en el trabajo las cuales se explican a continuación:

#### **Capacitación para el trabajo**

- Capacitación de pre ingreso. - Esta se realiza con fines de selección, buscando ofrecer al nuevo personal los conocimientos o destrezas que estos necesiten para el buen desempeño de su cargo.
- Capacitación de inducción. - Se trata de una serie de actividades que permiten integrar al nuevo empleado a su puesto, a su grupo, a su jefe y a la empresa.
- Capacitación promocional. - Esta capacitación le otorga al empleado la posibilidad de alcanzar puestos de mayor jerarquía. Comprende un conjunto de acciones orientadas hacia la ejecución de actividades que impulsen el mejoramiento de las actitudes de los empleados.

#### **Capacitación Promocional**

Busca otorgar al trabajador la oportunidad de alcanzar mayores niveles jerárquicos.

### **Capacitación en el trabajo**

Es una serie de acciones encaminadas a desarrollar actividades y mejorar actitudes en los trabajadores. Se busca lograr la realización individual, al mismo tiempo que los objetivos de la empresa. Busca el crecimiento integral de la persona y la expansión total de sus aptitudes y habilidades, todo esto con una visión de largo plazo. El desarrollo incluye la capacitación, pero busca principalmente la formación integral del individuo, la expresión total de su persona.

#### **7.1.4. Orientación de la capacitación.**

Según el artículo “La capacitación y su efecto en la calidad dentro de las organizaciones”, existe dos tipos de orientación de la capacitación muy influyente tanto para la empresa como para el trabajador, ambas importantes para aumentar la productividad laboral. (Parra Penagos & Rodriguez Fonseca, 2015, pág. 135)

**Capacitación específica**, como una herramienta que puede utilizarse para dar soporte de los esfuerzos de construir negocios sustentables al pasar del cumplimiento de adoptar y a integrar factores sociales, ambientales y económicos a las estrategias de los negocios.

**Capacitación polivalente**, que el trabajador recibe en su sección y adquiere conocimientos de toda la operación de la misma, se lleva a cabo bajo la supervisión del coordinador de área y sirve para trabajar no solo en esta organización, sino también le será útil en caso de trabajar en otro lugar o un puesto diferente. Uno de sus beneficios es el que el capacitador prepara al personal para servir a la sociedad durante y después de su retiro, al igual que sirve para validar y fortalecer lo que las personas son y saben, para afianzar su seguridad en el hacer, para promover la paz, la autoestima, la capacidad para vivir, para ser feliz y productivo.

#### **7.1.5. Gestión de Talento Humano**

La gestión del talento humano es considerada uno de los aspectos más importantes en las organizaciones, y este depende de las actividades y la forma en que desarrollan, tomando en consideración varios aspectos como puede ser características, costumbres, habilidades y aptitudes de cada uno de los miembros que conforman la organización y las actitudes para realizar el trabajo. Así mismo se considera que, “La gestión del talento humano es un área muy

sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.” (Chiavenato, 2002, pág. 6).

#### **7.1.6. Humanización de las Organizaciones.**

Cuando hablamos de humanización en las organizaciones, está directamente relacionada con la conciliación entre la vida laboral y personal de los empleados. Hoy, el principal reto y la nueva tendencia que tienen las organizaciones, consiste en humanizar a la organización, resultado de las exigencias de un mercado demandante y globalizado. Sin embargo, aún la mayoría de las empresas del país carecen de estos beneficios a sus trabajadores, factor que podría afectar en su futuro desempeño y productividad, y desde el punto de vista de la organización pone en riesgo la sustentabilidad de las operaciones como el crecimiento a lo largo del tiempo.

Existen varios factores en el entorno que influyen para que un trabajador se sienta a gusto en una empresa: un buen equipo de trabajo, el contexto laboral, el trato con los superiores, seguridad, continuidad en el tiempo, horarios flexibles y oportunidades de crecimiento, según comentó Alejandro Melamed, director del programa de Especialización Work Life Balance de la Universidad de Salamanca.

Según Alejandro Melamed: "Humanizar la organización es la posibilidad de generar un contexto donde los empleados se sientan bien. Si la gente está bien, la empresa también lo está, pero muchas veces la humanización es lo que falta. El único valor competitivo de las compañías es su gente, aunque a menudo suele olvidarse". Y añade: “Es un círculo vicioso. Si no le prestas atención, la gente se desmotiva, no produce resultados, y, al final del día, la empresa no cumple con sus metas y objetivos. Es, básicamente, al revés: cuanto mejor trates a la gente, mejores resultados vas a lograr."

“La humanización de las organizaciones es cuando la empresa cuenta con una serie de políticas apuntando hacia el interior de la organización, en la que apuesta por un trabajo responsable desde el punto de vista emocional de cada uno de sus empleados. Esta práctica sostiene que es de gran importancia que los integrantes de una compañía se sientan contentos y a gusto con las

cosas que realizan, sin dejar de lado su vida personal.” (Cisterna, Erechires, Giarletta , Lopez, & Velasco , 2015, pág. 11).

De acuerdo con el especialista, empresas alrededor del mundo empiezan a optar por estas tendencias humanistas garantizándoles beneficios imprescindibles en sus filas, aumentando su productividad. El incrementar el nivel de satisfacción y sensación de bienestar de los empleados es necesario para el crecimiento organizacional de una empresa, el trabajo en equipo y la buena dirección de un líder que se preocupa por sus dependientes, hará el cambio de una empresa a un equipo de trabajo.

#### **7.1.7. Enfoque de las relaciones Humanas.**

Fue desarrollada por el Psicólogo George Elton Mayo (1880-1949). Mayo junto a sus colaboradores, Mery Perker Follet, Abraham Maslow y Douglas Mc Gregor realizaron una serie de estudios en la Western Electric Company en Hawthorne (Illinois), dando inicio la aplicación de las relaciones humanas que, aún en la actualidad, es vital para el éxito de una empresa.

Esta teoría tiene entre sus características más relevantes las siguientes:

- Estudia la organización como un grupo de personas.
- Hace énfasis en las personas.
- Se inspira en sistemas de psicología.
- Delegación plena de autoridad.
- Autonomía del trabajador.
- Confianza y apertura.
- Énfasis en las relaciones humanas entre los empleados.
- Confianza en las personas.
- Dinámica grupal e interpersonal.

Mayo y sus colegas fueron los primeros en aplicar el método científico en sus estudios de la gente en el ambiente de trabajo.

Hubo un gran descontento entre los 30,000 trabajadores en las plantas de Hawthorne en Chicago a principios de los años veinte del siglo pasado. Eso fue algo peculiar, porque esta planta de partes de teléfonos ya actuaba de forma muy progresiva hacia sus trabajadores (a través de pensiones y prestaciones por enfermedad), algo que era casi impensable en este período.

Elton Mayo y sus asistentes, incluyendo Fritz Roetlishberger, realizaron una investigación sobre las condiciones de trabajo cambiantes. Experimentaron con luz, la duración de las pausas y horas de trabajo. Un grupo de mujeres fueron expuestas a más o menos luz. Resultó que independientemente de la cantidad y la duración de iluminación, tuvo un efecto positivo en sus actuaciones. Lo mismo sucedió con los periodos de descanso; los descansos más cortos o más largos llevaron a un aumento en la productividad laboral.

La conclusión extraída de la investigación de Hawthorne fue que prestar atención a los empleados dio como resultado a un mejor desempeño.

El grupo de trabajadores que participaron en la búsqueda sintió que sus voces se escuchaban y experimentaban un sentimiento de mayor libertad personal. Los trabajadores estaban complacidos de que su asistencia fuera solicitada, lo cual, según creían, les llevo a un desempeño laboral más alto.

Además, durante el estudio, los funcionarios superiores visitaron regularmente el lugar de trabajo, haciendo que los trabajadores sintieran que pertenecían a cierto grupo élite. Esta atención personal estimuló al grupo a trabajar aún más juntos y dar todo por la organización. La colaboración en un grupo informal es también uno de los aspectos principales de la Teoría de las Relaciones Humanas.

Elton Mayo, concluyó que las necesidades de los trabajadores a menudo se basaban en el sentimiento (pertenecer a un grupo, por lo tanto tener un sentido de valor) y que esto podría generar conflictos con los gerentes, quienes se enfocaban principalmente en la reducción de costos y la eficiencia.

Y así llegó a las siguientes conclusiones finales:

- Los empleados individuales deben ser vistos como miembros de un grupo.
- El salario y las buenas condiciones de trabajo son menos importantes para los empleados, pero el sentido de pertenencia a un grupo es más importante.
- Los grupos informales en el lugar de trabajo tienen una fuerte influencia en el comportamiento de los empleados en dicho grupo.
- Los gerentes deben tomar en serio las necesidades sociales, como pertenecer a un grupo (informal).

### **7.1.8. Habilidades Laborales**

“Es el conjunto de competencias, aptitudes y habilidades con las que cuenta cada sujeto y que logra desarrollar a lo largo de su vida; esto le permite plantear, ejecutar y proponer soluciones eficaces a problemas y conflictos, en pro del cumplimiento de las metas empresariales.” (AMITAI, 2019)

Son el abanico de características que nos identifica en un ambiente laboral y que nos ayuda a cumplir a cabalidad con nuestras obligaciones, no solo desde una participación mecánica, sino que también propositiva que sea funcional para el avance constante de la empresa.

### **Tipos de Habilidades Laborales**

Las habilidades a revisar que más se tienen en cuenta a la hora de realizar una correspondiente selección de personal, son:

- **Trabajo en equipo:** la piedra angular de toda empresa es la buena comunicación, interacción y relación entre los diferentes sujetos que componen su área de trabajo, ya que, la incapacidad de trabajar en equipo hace que las metas empresariales se vean más lejanas, contribuye al fallo en la secuencia de órdenes y de cumplimiento de tareas y de igual modo afecta al ambiente laboral, haciendo que se respire hostilidad y desconfianza.

Por ello, el tener un candidato que muestre su capacidad de trabajar en sociedad y de manera colaborativa, se convierte en la mejor opción, pues tienden a ser personas aportantes en las empresas.

- **Comunicación asertiva:** va de la mano con el punto anterior, cuando un equipo de trabajo no logra comunicarse y mucho más importante, entenderse, es cuando inician los problemas. Recordemos que la comunicación es el eje de todas las actividades humanas, es por esta razón que el encontrar a un candidato que sepa darse a entender y que entienda a los otros se convierte en un postulante calificado para la empresa.

Cuando se logra una comunicación fluida entre el equipo de trabajo, se construye un entorno propositivo y creciente que le apunta al cumplimiento de los objetivos empresariales.

- **Resolución de conflictos:** al interior de las empresas siempre se pueden presentar situaciones que por momentos se salen de las manos del equipo de trabajo (ajustes de último momento, falta de tiempo, complicaciones en la producción, un cliente insatisfecho); es aquí cuando una persona que ofrezca soluciones y se caracterice por ser propositiva, se transforma en un sujeto determinante para el avance de la empresa.

El desarrollo, la eficacia y la eficiencia son las claves para el avance positivo y constante.

- **Organización:** el hecho de que un empleado tenga la capacidad de organizar su trabajo, planear y estipular sus tiempos de manera productiva, siempre será bien recibido en los equipos de trabajo.

Planificación y priorización, la dupla que ayuda a los empleados a avanzar en su entorno de trabajo.

- **Análisis e interpretación:** un empleado que puede entender la información que se le ofrece, que analiza su entorno y que es capaz de comprender la información que se le suministra, ayuda considerablemente a plantear, coordinar y liderar soluciones efectivas

en la empresa.

Así pues, las habilidades son esos conocimientos extras que te ayudan a desenvolverte mejor en un entorno laboral, ya que dentro de su gran estructura podemos determinar salidas eficaces, contribuimos al desarrollo organizacional y crecemos profesionalmente.

## **7.2. Tiempo Compartido (TIMESHARE).**

### **7.2.1. Antecedentes del Tiempo Compartido**

El tiempo compartido nace con el propósito de asegurar a la clientela habitaciones disponibles, esto surgió en Europa a mediados de los años sesenta con una compañía Suiza, Hapimag en 1963, comenzó a ofrecer en ventas sus acciones, con los cuales emplearon para la compra de propiedades vacacionales por toda Europa, los afiliados o clientela les daba el derecho de hacer uso regular de las propiedades vacacionales. (Aguilar, 2002).

Por otro lado, un hotelero de los Alpes franceses, comenzó la venta anticipada de un derecho de usar las instalaciones de un hotel, con propósitos vacacionales, en determinadas semanas, lo que llamamos hoy la forma más común de comercializar el tiempo compartido.

Un grupo de inversionistas japoneses promovió un proyecto similar en 1966: Japan Villa Club, su éxito fue tan rotundo que cuenta con trescientos centros turísticos y 250,000 miembros.

Sin embargo, en ese entonces la idea no se popularizó.

A principios de los años setenta, los desarrolladores de propiedades en Florida, E.U.A., disfrutaban de un auge en la venta de condominios vacacionales, ya que empezaba a crearse la necesidad de viajar y de tener un esparcimiento que al mismo tiempo tenga comodidades propias del hogar, todo esto ayudó a crear departamentos con amplio inventario para subsecuentes ventas.

La segunda crisis petrolera (1979), golpeó fuertemente la economía americana, por lo que inmediatamente la venta de condominios se derrumbó, debido a esto los desarrolladores buscaron desesperadamente nuevos caminos para vender sus propiedades vacacionales.

Buscando alternativas que resolvieran esta situación descubrieron la opción de proponer "vacaciones anticipadas".

De esta forma comenzó la evolución de técnicas especiales de comercialización y ventas, necesarias para promover un solo departamento cincuenta y dos veces, y de esta forma asegurar su uso cada semana del año.

Las ya probadas técnicas de venta en Florida marcaron el principio de una nueva etapa de optimización de la infraestructura hotelera, y el auge del tiempo compartido.

### **7.2.2. Definición de Tiempo Compartido**

El tiempo compartido es el pago adelantado del hospedaje a futuro en algún hotel o condominio turístico, esto es, por un precio fijo, se adquiere el uso o goce de un periodo vacacional al año, normalmente en base semanal, para ser disfrutado durante un determinado número de años, en una unidad con capacidad para dos, cuatro, seis o más personas. (Amdetur, 2002).

### **Características de Tiempo compartido**

El Tiempo Compartido tiene como características:

- Brinda a sus usuarios la ventaja de vacacionar siempre en diferentes lugares, según sus gustos y preferencias.
- Cuenta con la cualidad de que el propietario realiza una inversión.
- El dueño de una Propiedad Vacacional paga una vez y tiene asegurado por la cantidad de años que desee su periodo (una, dos, tres o el número de semanas que adquiera) anual de vacaciones.
- El propietario, como dueño de su Propiedad Vacacional, puede prestar, alquilar o vender su semana o semanas de tiempo adquirido.
- El Tiempo Compartido brinda a sus socios (dueños o propietarios) servicio de mucamas, recreación, gastronomía y atención con niveles de servicio comparables con los del hotelería.

Tiempo Compartido ofrece a sus socios la alternativa de disfrutar de las instalaciones del complejo adquirido o bien intercambiarlo por otro dentro de un amplio abanico

- de Resorts (más de 5700 entre las dos cadenas de intercambio: Interval Internacional y RCI) de similares características en cuanto a infraestructura, servicio y calidad en todo el mundo.
- Los complejos de Tiempo Compartido ofrecen instalaciones que mayoritariamente incluyen: club house, piscinas, canchas de tenis y paddle, gimnasios, restaurantes, play room o rincón infantil, entre otros.
- El sistema de Tiempo Compartido permite la compra de un derecho de goce y uso de módulo/s de tiempo (que generalmente son de una semana), en un resort determinado por un lapso de tiempo específico.
- Los propietarios de Propiedad Vacacional abonan una tasa de uso en caso de que requieran utilizar un complejo de los adheridos a las redes o cadenas de intercambio: dichos costos son notoriamente inferiores a los que se pagarían por una semana de hotelería de similar nivel.
- La clave de la compra de una/ s semana/ s de Tiempo Compartido está en la adquisición de una propiedad y la amortización de la misma, ya que en el mediano plazo resulta más económica, que la opción de abonar el servicio de hotelería año tras año.
- El sistema ofrece departamentos o unidades con capacidades que, según el Resort, albergan desde 2 hasta 12 personas.
- Entre otra alternativa actualmente el sistema brinda la opción utilizar el denominado "sistema de puntos", mediante el cual cada Resort establece una moneda de cuenta, que con diferentes tablas de valuación o valoración otorga al socio o propietario, la libertad de flexibilizar sus estadias desde noches hasta módulos de 7 días, o acceder a espacios con mejores atractivos como Resorts de mayor categoría o mejores temporadas.

En síntesis, el usuario o socio del sistema de Tiempo Compartido además de los beneficios citados en anteriores puntos, encuentra en el sistema, variedad de resorts y destinos, flexibilidad de fechas para el uso, confort en las instalaciones e infraestructura, calidad de servicio y una importante conveniencia económica. (Amdetur, 2002)

### **7.2.3. El plan todo incluido hotelero**

Es el conjunto de servicios adicionales al alojamiento, prestados por los hoteles vinculados a el programa, que da derecho a el comprador de recibir las comidas principales, refrigerios, bebidas gaseosas y refrescos, bar abierto (según horario del hotel), sillas, toallas para piscina y playa e impuestos hoteleros. El precio adicional del plan todo incluido hotelero se pagará con la confirmación de la reserva. Estos servicios se encuentran directamente vinculados al alojamiento. (Continental Voyages Bolivia Srl, 2017)

### **7.2.4. Servicios especiales**

Es el conjunto de servicios adicionales al alojamiento, prestados por el programa, como Tour en destino, renta de vehículos, venta de boletos aéreos, hoteles convenio, servicio de transfer, tarjeta de asistencia médica, etc., diferente a él plan todo incluido. Estos no estarán sujetos a descuento de vacas por un servicio especial brindado y por cada viajero. (Continental Voyages Bolivia S.r.l, 2017)

### **7.2.5. Programa Vacacional: puntos o “vacas”**

Según el contrato de compra y venta de Continental Voyages Bolivia S.R.L, el programa vacacional o “vacas” lo define como “unidades intangibles que son susceptibles de canje o redención por noches de alojamiento en establecimientos hoteleros o servicios complementarios”. (Continental Voyages Bolivia SRL, 2017)

En otras palabras, es la conversión del valor monetario del programa vacacional Continental Voyages Bolivia S.R.L., a puntos o “VACAS”. Y estos puntos, a su vez, pueden usarse o canjearse en noches de hospedaje.

Cada punto tiene un valor de 0.80\$ y el valor de programa vacacional varía dependiendo de los años que el afiliado quiera vacacionar desde 5 a 30 años.

**Ejemplo:** Una familia que quiere vacacionar por 5 años, el valor del programa vacacional en Continental Voyages Bolivia S.R.L., tendrá un costo de 2000\$/0.80 (valor de cada punto), = total de puntos 2500, para canjearlos por noches de hospedaje en hoteles propios o de convenio de la empresa Continental Voyages Bolivia S.R.L.,

### **7.2.6. Comercialización del tiempo compartido**

El tiempo compartido es un producto relativamente complejo y de alto valor cuando se compara con un paquete tradicional de vacaciones. El reto en cuanto a marketing para la industria del tiempo compartido reside en persuadir a los consumidores para que se tomen el tiempo de comprender el producto y la experiencia de vacaciones de alta calidad que ofrece.

La necesidad de transmitir la información significa que el proceso de marketing ha tendido a centrarse principalmente en el marketing y ventas directas. Las campañas particulares se basan con frecuencia en incentivos a fin de animar al futuro comprador a visitar el complejo o a asistir a presentaciones de ventas.

Esta es una técnica efectiva cuando se realiza debidamente; pero en el pasado el sector ha sido criticado por haber adoptado técnicas de venta de excesiva presión que han minado la imagen de la industria. En Europa, la combinación de medidas legislativas introducidas por la Unión Europea y los Estados miembros individuales ha establecido medidas de protección al consumidor.

### **7.3. Inducción**

Según Chiavenato, I. (2007), en su libro *Administración de Recursos Humanos*, menciona que los programas intensivos de capacitación e inducción están orientados a los nuevos empleados tiene por objeto familiarizar con la cultura organizacional, la estructura de la organización, y sobre todo con los productos y servicios. La misión y objetivos de la organización. Por lo general es el principal método para culturización de los nuevos integrantes en la organización.

La finalidad es que el nuevo integrante aprenda e incorpore valores, normas y patrones de comportamiento que la organización considera imprescindibles y relevantes para un buen desempeño.

En pocas ocasiones la capacidad y los conocimientos del nuevo empleado son suficientes para llenar las necesidades del puesto. El potencial del empleado necesita el estímulo y el complemento de la orientación y la capacitación. El programa de inducción cubrirá temas tanto

de la organización global como de prestaciones y servicios al personal, lo cual se complementa con un manual del empleado. Para que el programa de inducción sea eficaz es necesaria la participación activa tanto del supervisor como del representante del departamento de personal.

### **7.3.1. Ventajas del Programa de Inducción**

El propósito de la inducción, se identifican las siguientes ventajas que el Programa de Inducción ofrece a la organización:

- **Reducir la ansiedad de las personas.** - La ansiedad generalmente es provocada por el temor de fracasar en el trabajo. Es un sentimiento normal derivado de la incertidumbre de ignorar si es capaz o no de realizar el trabajo. La ansiedad se reduce cuando los nuevos empleados reciben inducción y apoyo de la tutoría de empleados experimentados.
- **Reducir la rotación.** - La rotación es más elevada durante el periodo inicial del trabajo, por el hecho de que los nuevos empleados se sienten ineficientes, indeseados o innecesarios. La inducción eficaz reduce esta reacción.
- **Economizar tiempo.** - Cuando los nuevos empleados no reciben inducción, tardan más tiempo en conocer la organización, su trabajo y los colegas, y pierden eficiencia. Cuando los colegas y el supervisor los ayudan de manera integral y coherente, se integran mejor y con mayor rapidez. d. Para desarrollar expectativas realistas. A través del programa de inducción, los nuevos empleados saben qué se espera de ellos, cuáles son los valores deseados por a la organización.

### **7.3.2. Inducción y desarrollo de Recursos Humanos.**

Cuando se brinda toda la información necesaria, sobre su medio ambiente al personal de nuevo ingreso, esto permitirá una integración en el menor tiempo posible al puesto, al grupo de trabajo y a la organización. “Algo que debe de tenerse en cuenta, es que la inducción debe ser dinámico, ya que la organización lo es, en especial para mantener actualizados, a los miembros de la organización, en relación a los cambios que se den.” (Garcia Gutierrez, 2014, pág. 13) Ya que la mayoría de los empleados, cumplirán con las reglas si comprende el significado de ellas, y se evitara oposición o que se resista a cumplirlas.

La inducción dará la oportunidad de dar la mejor fuerza laboral y ver en gran parte desarrollo del recurso humano posible para que la organización y los empleados alcancen sus objetivos.

Adquirir o perfeccionar las capacidades necesarias para realizar varias funciones asociadas a sus actuales roles o futuros roles.

Desarrollar sus capacidades generales como individuos y descubrir y explotar sus propios potenciales internos con fines de desarrollo.

Desarrollar una cultura organizacional en el que las relaciones supervisor- subordinado, trabajo en equipo y la colaboración entre las subunidades sean fuertes y contribuyan al bienestar profesional, la motivación y el orgullo de los empleados.

El desarrollo de los recursos humanos es un proceso de mecanismos y técnicas como la evaluación del desempeño, el asesoramiento, la formación y las acciones de desarrollo de la organización se utilizan para iniciar, facilitar y promover este proceso de una manera continua. Las organizaciones pueden facilitar este proceso de desarrollo mediante la planificación para ello, mediante la asignación de recursos de la organización para el propósito, y ejemplificando una filosofía que valore a los seres humanos y promueva su desarrollo.

### **7.3.3. Requisitos para la elaboración de un Plan de Inducción**

Los planes de inducción formales son responsabilidad, generalmente del departamento de personal y del supervisor. Comprenden temas en dos amplias categorías: las de interés general, relevantes para todos o casi todos los empleados, por ejemplo, las prestaciones y servicios al personal, los cuales se complementan a menudo mediante un manual del empleado; y las de interés específico, dirigidas en especial a los trabajadores de determinados puestos o departamentos, para quienes se requiere exponer temas específicos.

Para que el plan de inducción sea genuinamente eficaz, es necesaria la participación activa del supervisor tanto como la del representante del departamento de personal.

Según (CETIS, 2015) sugiere de igual manera, llevar a cabo estas actividades de inducción para cada una de las siguientes etapas:

**Primera etapa:** Bienvenida, en ella se desarrollará un diálogo entre el supervisor, el compañero guía y el empleado, ocurre la presentación con los compañeros de trabajo y se recorren los lugares de uso frecuente en su trabajo.

**Segunda etapa:** Introducción a la organización Debe abarcar temas referidos a información de la organización, es decir, en lo que respecta a la información específica relacionada con la unidad y el cargo que deberá desempeñar el empleado, se sugiere que tanto el supervisor como el compañero guía sean los responsables de esta tarea. Se podría realizar mediante demostraciones de cómo hacer el trabajo por parte del compañero guía; entrega de trabajos realizados por otros empleados de la unidad para que el nuevo empleado tenga idea del tipo de trabajo que deberá desarrollar.

**Tercera etapa:** Seguimiento En esta etapa se pueden realizar reuniones mensuales con el supervisor, el compañero guía y el empleado, a partir de las cuales se generará un informe de adaptación por parte del jefe tomando en cuenta la opinión del compañero guía.

Mediante el uso adecuado del proceso de inducción, las empresas pueden llegar a contar con equipos de trabajo de alto rendimiento en todas sus dimensiones, lo que trae eficacia y eficiencia, amor al trabajo y la alegría de compartir con otros el desarrollo organizacional. Si la organización no recurre a esta fuente de inducción de su personal, pagará, un alto precio en ineficiencia, en aborrecimiento por el trabajo, insatisfacción de las personas e imposibilidad de alcanzar los objetivos organizacionales.

#### **7.4. Calidad**

Según Kaoru Ishikawa, la calidad empieza y termina por la capacitación. La calidad revela lo mejor de cada empleado. El control de la calidad que no muestra resultados no es control.

Hablar de calidad es hablar de mejorar de calidad de vida de los clientes, es mejorar la productividad, las obligaciones gerenciales y la dirección de la organización. Es mantener una actitud positiva como miembro de una empresa para brindar lo mejor en el resultado final del producto o servicio, con el fin de llenar las expectativas y satisfacer las necesidades de los demandantes.

#### **7.4.1. Calidad de servicio**

Cada cliente es diferente y sus necesidades también, por esa razón no se puede tener procedimientos inflexibles para mantener satisfechos a los clientes.

La actitud del cliente al respecto de la calidad del servicio cambia a medida que se va conociendo mejor el producto y mejore su nivel de vida. En un principio, el cliente suele contentarse con el producto base, sin servicios, y, por lo tanto, el más económico. Poco a poco sus exigencias en cuanto a calidad aumentaran para terminar esperando y desando lo mejor

La calidad del servicio se percibe de diferente forma, según Larrea en su libro Calidad de servicio del Marketing a la estrategia, menciona que la calidad es la percepción que tiene un cliente acerca de la correspondencia entre el desempeño y las expectativas, relacionados con el conjunto de elementos secundarios cuantitativos y cualitativos, de un producto o servicio principal. (Horovitz, 1994)

### **8. SOLUCION DEL PROBLEMA**

#### **8.1. Estrategia de Capacitación**

La estrategia de capacitación para el área de Recepción y Atención al Cliente, consistió en primera instancia en diseñar una descripción del puesto de trabajo en los cargos de Recepción y Atención al Cliente, identificando el objetivo y sus funciones, como se puede ver en la descripción de los cargos. En segunda instancia, la parte central de la estrategia, consistió en elaborar una guía de capacitación basada en el manual para el departamento de ventas de la empresa Continental Voyages Bolivia S.R.L. “MANUAL DE ENTRENAMIENTO PARA LINER”, dado la importancia de los cargos en las ventas y post venta.

**Figura No 4 Estrategia de Capacitación en habilidades laborales Continental Voyages Bolivia S.R.L.**



Fuente: Elaboración propia.

✓ **Diagnóstico:** Inventario de las necesidades de entrenamiento que se deben satisfacer. Estas necesidades pueden ser pasadas, presentes o futuras.

El diagnóstico se puede realizar a partir de:

- Revisión de los análisis de los cargos de Recepción y Atención al cliente
- Habilidades y aptitudes de ambos cargos.
- El análisis del desempeño de los trabajadores de Recepción y Atención al cliente.
- Las quejas de los clientes.
- Entrevistas abiertas con los trabajadores sobre conocimientos de la modalidad Tiempo compartido.
- Observación directa.
- Análisis de realización de tareas.

✓ **Diseño:** La elaboración del contenido del Programa de Capacitación en la inducción del trabajador se ha tomado en cuenta los siguientes aspectos:

- Análisis e interpretación de los resultados obtenidos tanto en entrevistas, quejas de afiliados y por experiencia profesional en ambos cargos, así orientar adecuadamente el contenido a exponer.
- Definición clara del objetivo de la capacitación.

- Investigación de los temas que se han considerado necesarios (tiempo compartido), para lograr una administración más efectiva.

Selección de los métodos y medios de enseñanza son los siguientes:

- Clases Expositivas. - Consiste en hacer una introducción del tema hacia lo que se va a exponer para ayudar a captar más el interés de los participantes.
- Participación Grupal (Dinámica de grupo). - Interactivas que consisten en la combinación de la participación del capacitador y los asistentes.
- Exposiciones utilizando medios audiovisuales elementos de auxilio como: televisor, material de promoción de la empresa, los cuales tienen como propósito evitar el tedio o el aburrimiento y hacer la exposición más objetiva

✓ **Implementación:** Basado en las necesidades en los cargos de recepción y atención al cliente, se estableció lugar y logística y se inició el proceso de agrupar al personal para la aplicación del programa según cronograma (Cuadro No 5). Se aplicó la modalidad de clases expositivas con participación grupal, abordando casos prácticos dentro del tópico a desarrollar para demostrar sus soluciones a fin de aprender – haciendo y presentación de casos específicos (sucesos ocurridos),

✓ **Evaluación:** Mediante este proceso se puede responder a las siguientes preguntas: ¿Qué estamos obteniendo del programa de capacitación?, ¿Estamos usando productivamente nuestro tiempo y nuestro dinero?

La evaluación se consideró los siguientes aspectos para determinar hasta qué punto el programa de capacitación produjo en realidad las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados en el cumplimiento de funciones en los cargos capacitados, demostrando a través de estadísticas como ser la disminución de solicitudes de rescisión de contratos el último año.

Así también se realizó un cuestionario con preguntas de importancia para la empresa para un buen desenvolvimiento, ver anexo No 6.

### **8.1.1. Proceso de Inducción Recepción y Atención al cliente.**

El proceso de Inducción del personal es donde se le indica las funciones y particularidades del cargo, este proceso se considera que tiene por fin guiar al nuevo trabajador hacia la incorporación a su puesto, es una etapa en la que el nuevo trabajador se va a adaptar lo más pronto posible a su nuevo ambiente de trabajo y las nuevas personas con las que se va a relacionar.

La inducción a los cargos de recepción y atención al cliente se realiza en dos etapas:

#### **La inducción al departamento de personal**

En esta etapa se brinda la siguiente información:

- ✓ Historia de la organización, actividad de la empresa, forma de comercialización, impartir detalles del organigrama de la empresa.
- ✓ Políticas de personal,
- ✓ Indicaciones sobre disciplina
- ✓ Prestaciones a las que tiene derecho.

#### **La inducción al puesto de trabajo**

Es la que corresponde a la manera de cómo debe desempeñar su rol, incluye la orientación general al ambiente de trabajo donde deben cumplir las siguientes actividades: presentar al nuevo empleado con quien será el jefe inmediato, éste debe presentarlo a sus compañeros de trabajo y explicar en qué consistirán sus funciones, entregándole una copia de la descripción del puesto y finalmente mostrándole los sitios que debe frecuentar. Sin embargo, para que en los procesos de inducción a un puesto sea efectivo se requiere que previamente el empleado cumpla con un perfil profesional, cada uno de estos cargos tienen unas particularidades específicas.

### **8.1.2. Guía de capacitación para recepción y atención al cliente Continental Voyages Bolivia S.R.L.**

El contenido general de la guía de capacitación de Recepción y Atención al Cliente es el siguiente:

- ✓ Objetivo de la guía
- ✓ Recursos utilizados
- ✓ Metodología
- ✓ Antecedentes Continental Voyages Bolivia S.R.L.
- ✓ Continental Voyages Bolivia S.R.L.
- ✓ Programa vacacional “tus vacaciones”
- ✓ Objetivos institucionales.
- ✓ Visión empresarial
- ✓ Características del uso del programa
- ✓ Funcionamiento de la empresa Continental Voyages Bolivia S.R.L.
- ✓ Comercialización del producto
- ✓ Perfil de cargos recepción y atención al cliente
- ✓ Pasos estratégicos para el desenvolvimiento en recepción y atención al cliente.
- ✓ Formatos de registro
- ✓ Protocolos institucionales
- ✓ Reservas y/o cotizaciones
- ✓ Preguntas de evaluación

En anexo 9, se adjunta la guía de capacitación inextensa para recepción y Atención al Cliente cuyo documento corresponde un documento interno en la sucursal La Paz, que se utilizó desde el año 2018 con el visto bueno de gerencia.

## **8.2. Descripción del proceso de capacitación en habilidades laborales desarrollado en el periodo 2019**

Para implementar una solución que tenga consecuentes favorables para la empresa Continental Voyages Bolivia SRL., se consideró la experiencia de la Jefe Administrativo, que por iniciativa y necesidad se desarrolló la capacitación al personal de recepción y atención al cliente, durante el tiempo que lleva en la compañía, como encargada de la sucursal La Paz.

Es muy importante establecer los objetivos que se esperan con la capacitación en los cargos de recepción y atención al cliente. Estos son:

**Determinar** el conjunto de funciones y tareas que se desarrollan en cada puesto, las responsabilidades y el grado de autonomía que de ahí derivan.

**Especificar** una serie de requisitos importantes tales como son: la formación, experiencia, aptitudes, conocimientos y cualidades profesionales y personales con que debe contar la persona que tenga que desempeñar el puesto.

Las preguntas clave que llevan a obtener información más completa y profunda acerca de las tareas que se realizan son las siguientes:

**Qué se hace.** Se refiere a todas las tareas que tiene que realizar quien ocupe el puesto, tanto las cotidianas como las periódicas y las ocasionales. Han de recogerse los aspectos físicos, sensoriales y perceptivos, y mentales, así como otros relacionados con la comunicación, relaciones, riesgos, responsabilidad, etc.

**Cómo se hace.** Se refiere a las modalidades operativas que se han de seguir para el desarrollo del trabajo, principalmente los métodos de trabajo, instrumentos, utensilios, instrucciones escritas o verbales, valoraciones que han de realizarse y decisiones que se han de tomar.

**Qué requiere la tarea.** Consiste en los requisitos físicos de aptitud, de conocimientos y de capacidad exigidos a la persona que ocupe ese puesto.

Los objetivos que persigue están dirigidos a apoyar el proceso administrativo en la empresa Continental Voyages Bolivia S.R.L., (planificación, organización, integración, dirección, motivación, coordinación y control), mediante la formulación de instrucciones definidas a cada puesto de trabajo, declaración de políticas, fijación de funciones, atribuciones y responsabilidades, relaciones entre empleados, resolución de problemas que se presenten en forma repetitiva, lo que permite que los directivos utilicen de mejor manera el tiempo de trabajo.

## **Participantes**

Los participantes en las capacitaciones de la empresa Continental Voyages Bolivia SRL, en la gestión 2019 fueron:

**Cuadro No 4 Participantes de la Capacitación Continental Voyages Bolivia SRL.**

CARGO	TOTAL	GENERO
RECEPCION	2	Femenino
ATENCION AL CLIENTE	2	Femenino

Fuente: Elaboración propia

### **El desarrollo profesional. -**

El desarrollo profesional es una fase del crecimiento personal que obedece a las necesidades de auto-superación que experimenta cada individuo; asimismo, el desarrollo profesional del personal de una organización hace parte de los procesos de desarrollo de recursos humanos y que, a través de su trabajo, las engrandecen.

Este proceso tiene como objetivo la mejora continua de la eficacia y eficiencia de las personas que integran la organización, a través del desarrollo permanente de sus competencias profesionales.

Con la capacitación se quiere no solo lograr que la persona se desarrolle profesionalmente en su puesto de trabajo, si la persona se destaca por su capacidad lograr asumir responsabilidades, riesgos tomas de decisiones entonces se le propone como alternativa un desarrollo vertical. En este caso sí hay un cambio de nivel, se asumen nuevas responsabilidades, igualmente exige un desarrollo técnico y de conocimientos, y supone mayor estatus y retribución.

Tal es el caso de la Jefe Administrativo, quien ingreso para ocupar el puesto de Recepción y por sus capacidades desarrolladas dentro de la empresa, logro un crecimiento profesional.

### **El desarrollo de hábitos profesionales como:**

- ✓ Pro actividad
- ✓ Puntualidad
- ✓ Trabajar con visión, objetivos, políticas, estrategias y metas

- ✓ Establecer prioridades
- ✓ Crear una cultura de evaluación de resultados
- ✓ Trabajar con independencia
- ✓ Pensar en ganar/ganar
- ✓ Cultura empática
- ✓ Provocar acciones cinéticas
- ✓ Actualización y reingeniería constante

**El desarrollo de valores profesionales como:**

- Respeto: valor fundamental para el sano desarrollo de la sociedad
- Congruencia: entre el pensar y el hacer
- Discreción: respeto al secreto profesional
- Honradez: confiable en el manejo de los recursos financieros
- Integridad: confiabilidad-cumplimiento de compromisos-rectitud de actuación-veraz-congruente-honesto.
- Sinceridad: autenticidad en las relaciones
- Objetividad: definición de nuestros fines
- Consistencia: en nuestra escala de valores
- Generosidad: entrega de nuestra capacidad profesional
- Honorabilidad: cumplimiento del deber con los demás y con nosotros mismos
- Justicia: derecho que a cada quien le corresponde
- Lealtad: cumplimiento de lo que exigen las leyes de la fidelidad y las del honor
- Moralidad: comportamiento ético dentro del cultivo de las virtudes que nuestra sociedad considera como buenas para su sano desarrollo
- Prudencia: templanza, cautela, moderación, sensatez, buen juicio
- Responsabilidad: obligación de reparar y satisfacer, a consecuencia de una culpa o de otra causa legal
- Veracidad: acción del que dice usa o profesa siempre la verdad
- Educación: manejo de una sana relación social que permite una integración cortés y armónica con nuestros semejantes. Pasos para capacitar al Personal de una empresa.

## **Técnicas Desarrolladas**

**Formación:** Su propósito es impartir conocimientos básicos orientados a proporcionar una visión general y amplia con relación al contexto de desenvolvimiento laboral

**Actualización:** Se orienta a proporcionar conocimientos y experiencias derivados de recientes situaciones acontecidos en nuestro rubro avances científico, tecnológicos en una determinada actividad.

**Especialización:** Se orienta a la profundización y dominio de conocimientos y experiencias o al desarrollo de habilidades, respecto a un área determinada de actividad.

**Perfeccionamiento:** Se propone completar, ampliar o desarrollar el nivel de conocimientos y experiencias, a fin de potenciar el desempeño de funciones técnicas, profesionales, directivas o de gestión.

**Complementación:** Su propósito es reforzar la formación de un colaborador que maneja solo parte de los conocimientos o habilidades demandados por su puesto y requiere alcanzar el nivel que este exige.

### 8.3. Cronograma de capacitación en habilidades laborales de Recepción y Atención al Cliente

**Cuadro No 5 Cronograma de Capacitación Continental Voyages Bolivia S.R.L.**

<b>CRONOGRAMA DE CAPACITACION CONTINENTAL VOYAGES BOLIVIA S.R.L.</b>				
<b>PRIMERA SEMANA</b>				
<b>FECHA</b>	<b>HORARIO</b>	<b>TEMA</b>	<b>INSTRUCTOR</b>	<b>LUGAR</b>
04-02-19	13:00 a 15:00	Antecedentes de la empresa Continental Voyages Bolivia S.R.L., Nacional e internacional	Reyna Anaith Vargas Vargas	Av. Hernando Siles No 56 Obrajes
05-02-19	13:00 a 15:00	Actividad de la Empresa Continental Voyages Bolivia S.R.L.	Reyna Anaith Vargas Vargas	Av. Hernando Siles No 56 Obrajes
06-02-19	13:00 a 15:00	Comercialización de producto Continental Voyages Bolivia S.R.L.	Reyna Anaith Vargas Vargas	Av. Hernando Siles No 56 Obrajes
07-02-19	13:00 a 15:00	Organigrama de la Empresa Continental Voyages Bolivia S.R.L. Y funciones de cada cargo	Reyna Anaith Vargas Vargas	Av. Hernando Siles No 56 Obrajes
08-02-19	13:00 a 15:00	Contrato de Compra y Venta Continental Voyages Bolivia S.R.L.- Ley 453- Ley 292	Reyna Anaith Vargas Vargas	Av. Hernando Siles No 56 Obrajes
<b>SEGUNDA SEMANA</b>				
11-02-19	13:00 a 15:00	Departamento de ventas y comercial	Reyna Anaith Vargas Vargas	Av. Hernando Siles No 56 Obrajes
12-02-19	13:00 a 15:00	Formatos de Registro Recepción Atención al Cliente.	Reyna Anaith Vargas Vargas	Av. Hernando Siles No 56 Obrajes
13-02-19	13:00 a 15:00	Códigos Mercadeo y Telemercadeo/ Manifiesto	Reyna Anaith Vargas Vargas	Av. Hernando Siles No 56 Obrajes
14-02-19	13:00 a 15:00	Descripción de Procedimientos en el cargo	Reyna Anaith Vargas Vargas	Av. Hernando Siles No 56 Obrajes
15-02-19	13:00 a 15:00	Programa ISOV	Reyna Anaith Vargas Vargas	Av. Hernando Siles No 56 Obrajes

Fuente: Elaboración propia.

### 8.4. Evaluación continua de la capacitación

El plan de capacitación no se considera estático, ya que está basado en necesidades que pueden cambiar a medida que la empresa va desarrollándose y específicamente en las áreas a

capacitarse, lo que hace necesario actualizar los aspectos de acuerdo a las necesidades imperantes y adelantos de la empresa como en el turismo.

La evaluación se realiza en base a las capacitaciones al personal de recepción y atención al cliente.

- ✓ Registro de asistencia.
- ✓ Participación.
- ✓ Evaluación práctica el manejo y resolución de conflictos, toma de decisiones y control de impulsos.
- ✓ Evaluación a través de una entrevista y cuestionario, ver anexo 7.

Las capacitaciones aportan mucho al crecimiento en la formación del personal con eficiencia y eficacia.

¿Cómo lograrlo? Más allá de cumplir con un plan de capacitación e inducción, el principio fundamental es que la empresa Continental Voyages Bolivia SRL., entienda porqué es importante proporcionar el conocimiento tanto de la actividad de la empresa como del cargo.

De igual manera las empresas deban sensibilizar el cumplimiento de los programas de formación y capacitación para que de esta manera el recurso humano tenga la disposición de aprender y mejorar día tras día.

Para validar el nivel de comprensión del programa de capacitación desarrollado en los cargos de recepción y atención al cliente, se presentó la siguiente encuesta de evaluación con las siguientes preguntas. A su vez se adjunta el cuestionario de percepción de los beneficiarios de capacitación ver en anexo No 6.

**Preguntas clave en la evaluación:**

1. ¿Cuál es la actividad a la que se dedica Continental Voyages Bolivia S.R.L.?
2. ¿Cuántas sucursales tiene la empresa?
3. ¿En qué consiste el proceso de promoción y comercialización de Continental Voyages Bolivia S.R.L.?
4. ¿Cuál es el producto que vende Continental Voyages Bolivia S.R.L.?
5. Menciona los tipos de promociones que laboran para la venta de un tiempo compartido.
6. Describa el concepto de tiempo compartido.

7. Describa las funciones de una recepcionista y/o atención al cliente.
8. Cuáles son los formatos de registro interno o de papelería que se utilizan en recepción y/o atención al cliente de un tiempo compartido?
9. ¿Qué son las locaciones de la empresa Continental Voyages Bolivia S.R.L. y cuáles son?

## **9. RESULTADOS LOGRADOS**

El programa de capacitación desarrollados para la inducción del personal, en la empresa Continental Voyages Bolivia S.R.L., en sede La Paz, fueron concluidos satisfactoriamente con una participación activa del personal, quedando conformes con las presentaciones y explicaciones sobre los temas desarrollados bajo un cronograma y la guía de capacitación.

Las capacitaciones fueron impartidas de manera teórico y práctico de clases expositivas con participación grupal durante 2 horas, en la parte práctica se hicieron dinámicas tratando casos prácticos y de esta manera los participantes entendieron mejor los temas desarrollados en los talleres de capacitación, además se tomaron casos específicos.

**Cuadro No 6. Resultado de Capacitación Continental Voyages Bolivia S.R.L.**

Actividades	Resultados
<p>Elaboración del Perfil de Puesto, para la empresa Continental Voyages Bolivia S.R.L.</p>	<p>Perfil de puesto elaborado y puesto en práctica al momento de contratar al personal lo que nos dio como resultado el conocimiento claro y preciso de funciones en ambas áreas.</p>
<p>Capacitación en la empresa al personal de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Recepción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Redujo el cambio de personal</li> <li>● Ser redujo las quejas por falta de información de procedimientos.</li> <li>● Se redujo el tiempo de atención a afiliados en recepción.</li> <li>● Se eliminó quejas de otros departamentos sobre el manejo de familias invitadas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Atención al cliente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Redujo el cambio de personal</li> <li>● Se redujo las solicitudes de retractos por parte de afiliados por una mala información de su programa.</li> <li>● Se incrementó las reservas.</li> <li>● Se optimizo la comunicación con casa matriz de la empresa.</li> <li>● Se mejoró el tiempo en dar respuesta a cualquier solicitud.</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia

### **Habilidades laborales adquiridas con las capacitaciones**

A continuación, se detalla las habilidades laborales generadas por la capacitación en los cargos de Recepción y Atención al cliente:

- Liderazgo. - Carisma. Lidera a su equipo a través de la motivación.
- Comunicación. - Buen comunicador. Facilidad de transmitir ideas. Apariencia que transmite confianza.
- Empatía. - Capacidad para ponerse en el lugar de otro. Trata a sus colaboradores como iguales.
- Formador. - Se preocupa por transmitir sus conocimientos. Fomenta el desarrollo de las personas.
- Crecimiento. - Aprende de su propia experiencia. Evoluciona con cada problema que se le presenta.
- Trabajo en equipo. - No solo dirige, colabora. Es parte del equipo. Delega tareas.
- Negociación. - Capacidad para llegar al acuerdo más satisfactorio. Resolución de problemas.
- Creatividad. - Mente innovadora. Genera nuevas ideas. Busca nuevas oportunidades.
- Flexibilidad. - Adaptación al cambio. Aprovecha oportunidades. Prevé amenazas.

Indudablemente que se detectaron causas y efectos de los problemas, sin embargo, los conocimientos y la extensa experiencia laboral de la proponente facilitaron las buenas relaciones y la capacitación optima del personal. La presente memoria permitirá brindar atención de calidad al cliente y replicar talleres con los instrumentos aplicados que se constituirán en fuentes de información para con indicadores específicos.

Sin duda la culminación de la presente Memoria Laboral fue gracias a la experiencia laboral en las áreas que ahora capacita la postulante. Sin embargo, se tuvo que desarrollar consultar la bibliografía pertinente y hacer un análisis exhaustivo de la problemática abordada buscando la calidad en la atención al cliente.

La presente Memoria Laboral permitirá conocer los principales aspectos de la capacitación al recurso humano de la empresa, haciendo énfasis en aquellos aspectos de significados de acciones, y destrezas del personal de atención al cliente y de recepción.

**Beneficios de la capacitación a nivel Organizacional**

- **Reducción de solicitudes de Rescisión de Contratos Continental Voyages Bolivia S.R.L. 2019** - Según los datos de los primeros 6 meses del año 2019, se puede observar la reducción de solicitudes de Rescisión de contratos, que por lo general se reflejaba por la desorientación de los afiliados, resultado de una inadecuada información de servicios de la empresa, esta función básica de los cargos de Recepción y Atención al cliente.

**Cuadro No 7. Solicitudes de Rescisión de Contratos Continental Voyages Bolivia S.R.L. año 2019**



Fuente: Elaboración propia.

- **Reducción de costos por rotación de personal.** - Al momento de reemplazar a un empleado se consideran un gasto de tiempo y dinero al momento de desvincular al

empleado de la organización, como se observó en el año 2018, la tabla muestra la cantidad de cambios de personal en los cargos de recepción y atención al cliente.

La rotación de personal por diferentes causas entre renunciaciones y despidos, los despidos a razón de un pésimo desempeño de sus funciones, además por quejas tanto del personal interno como afiliados a la empresa.

Con la incorporación de la guía para capacitación realizada en febrero en el año 2019 no se realizó ningún cambio de personal como muestra en el cuadro.

**Cuadro No 8. Rotación de Personal Recepción y Atención al Cliente 2018-2019**

<b>CARGOS</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Recepción	3	0
Atención al cliente	3	0

Fuente: Elaboración propia

## 10. CONCLUSIONES

Se presentan a continuación las conclusiones más relevantes posterior a la implementación de la capacitación en habilidades laborales de los cargos de Recepción y Atención al cliente en la empresa Continental Voyages Bolivia S.R.L.

- Siendo la empresa internacional con una modalidad novedosa es necesario que cuente con personal idóneo y calificado, para que el afiliado o cliente pueda sentirse satisfecho con el servicio y que su percepción sea positiva, y para esto el diseño de perfil de cargo para recepción y atención al cliente está de acuerdo a las necesidades reales de la empresa, de tal manera que el desempeño sea productivo beneficiando tanto para la empresa como para los empleados, este perfil establece las funciones de cada cargo ayudándolo a conocer con precisión sus responsabilidades.
- La memoria laboral responde a la necesidad de capacitar al personal en la modalidad de tiempo compartido, además de utilizar la inducción que ayuda al nuevo empleado se integre a la organización y reciba la información necesaria para un rápido desarrollo, tanto personal como para la organización. A si mismo de acuerdo a los resultados se puede concluir que la relación entre la rotación del personal y la capacitación en el proceso de inducción tiene una relación directa, como se puede observar el año 2018 se hizo 3 veces cambio de personal tanto en recepción y atención al cliente a comparación del año 2019 donde no se hizo ningún cambio en ambos cargos.
- En base a la experiencia y conocimiento de la Jefe Administrativo, se pudo establecer que la estrategia aplicada a la empresa es ideal para reducir las rescisiones de contrato y sobre todo quejas por información de servicios a los afiliados. Según los resultados obtenidos el año 2019, tras la implementación de una capacitación estratégica se redujeron las solicitudes de rescisión de contratos de 25 solicitudes a 10 y 15 solicitudes al mes.

Se determinó la importancia y la idoneidad de desarrollar capacidades, habilidades laborales y aptitudes del personal de recepción y atención al cliente en el fortalecimiento del desempeño laboral y éxito de la empresa. El desarrollo de habilidades laborales como: trabajar en equipo, poseer un buen nivel de comunicación, tener adaptabilidad ante los distintos escenarios, una actitud positiva en la oficina, etcétera, fueron percibidas

por la administración como por los afiliados de la empresa, cualidades positivas alineados al crecimiento de la empresa.

## 11. RECOMENDACIONES

- Se recomienda realizar un plan estratégico completo de la empresa Continental Voyages Bolivia S.R.L. con información detallada de la actividad de la empresa para conocimiento de todo el personal y para nuevas incorporaciones, lo cual es esencial para ejecutar un buen programa de capacitación en habilidades laborales no solo en recepción y atención al cliente sino en todas las áreas.
- Institucionalizar la guía de capacitación en habilidades laborales para el área operativa de atención al cliente y recepción.
- Es necesario utilizar el perfil de cargo para seleccionar al personal en recepción y atención al cliente y se trabaje bajo un diseño establecido de una descripción del perfil de puesto, acorde al cargo vacante para realizar una convocatoria óptima.
- Se exhorta continuar y ampliar la guía de capacitación no solo para el personal nuevo, sino en diferentes áreas, y se desarrolle continuamente bajo un diagnóstico de necesidades hasta la evaluación y retroalimentación.
- Se propone a la empresa Continental Voyages Bolivia S.R.L., sobre todo a área de Recursos Humanos implantar esta guía de capacitación de personal para disminuir las quejas por mala información y rescisiones de contrato por parte de sus afiliados en todas las sucursales de la empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

- Amitai. (2019). Honestidad y Ética Organizacional. ¿Qué son las Habilidades Laborales? <https://www.amitai.com/es/que-son-habilidades-laborales/>
- Amdetur. (2002). Asociación Mexicana de Desarrolladores Turísticos ¿Qué es el tiempo compartido? <https://amdetur.org.mx/que-es-el-tiempo-compartido/>
- Chiavenato, I. (2009). Administración de recursos humanos. (5ta. Ed.). México: Mc Graw Hill.
- Continental Voyages Bolivia SRL. (2017). Reglamento general de condiciones para el uso del programa continental Voyages.
- Continental Voyages Bolivia SRL. (2018). Isov. On Vacation. <http://isov.onvacation.com/scr/adm/impdoc/gendoc.php?w=0&width=800&height=600#undefined>
- Continental Voyages Bolivia Srl. (2018). Misión Empresarial y Plan Estratégico. Santa Cruz.
- Escamilla, Fernández, Garcia. (2012). Tipos de Capacitación en Recursos Humanos y su función. <https://es.slideshare.net/pedagogiaus7/tipos-decapacitacion>
- Horovitz, J. Y. (1994). La Satisfacción total del cliente interno. (e. Folio, ed.)
- Orozco, E. J. (2006). Manual de organización y de normas y procedimientos, para una empresa hotelera que vende tiempo compartido. (Tesis de Pregrado). Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala.
- Parra-Penagos, C. & -F. (2016). La Capacitación Y Su Efecto En La Calidad Dentro De Las Empresas. [Http: 77dx.Doi. Org/10.19053/20278306.4602](http://77dx.Doi.Org/10.19053/20278306.4602)
- Pichardo, M. A. (2015). El Rol Del Psicólogo En El Proceso De Reclutamiento, Selección E Inducción Del Personal Operativo En Una Empresa De Telecomunicaciones. (Tesis Pregrado). Universidad Autónoma del Estado de México. México.

- Vargas, V. (2018). Capacitación de Recursos Humanos como Factor Estratégico para alcanzar los objetivos Institucionales. (Memoria Laboral). Universidad Mayor de San Andrés. Bolivia.

## ANEXOS

### Anexo No 1. Memorándum cambio de cargo Jefe Administrativo No 18/2017



#### MEMORANDUM INFORMATIVO N°18/2017

**Generada Por:** Edgar Guzmán – Gerente General

**Dirigida a:** Anaith Vargas Vargas

**Asunto:** Cambio de Cargo

**Fecha:** 01- Diciembre -2017

---

Mediante la presente se le informa que a partir de fecha 01 de Diciembre de 2017, su cargo y funciones cambian a Jefe Administrativa, así mismo informarle también que conserva su antigüedad y salario que ha estado percibiendo. Sin otro particular.

Atte.,

A handwritten signature in blue ink, consisting of several loops and a long vertical stroke, positioned above the printed name and title.

EDGAR GUZMAN AVILES  
GERENTE GENERAL

## Anexo No 2. Memorándum cambio de cargo Atención al Cliente No 07/2016



### MEMORANDUM INFORMATIVO N°07/2016

**Generada Por:** Edgar Guzmán – Gerente General

**Dirigida a:** Anaith Vargas Vargas

**Asunto:** Cambio de Cargo

**Fecha:** 25- Septiembre -2016

---

Mediante la presente se le informa que a partir de fecha 25 de Septiembre de 2016, su cargo y funciones cambian a Atención al cliente, así mismo informarle también que conserva su antigüedad y salario que ha estado percibiendo. Sin otro particular.

Atte.,



EDGAR GUZMAN AVILES  
GERENTE GENERAL

## Anexo No 3. Certificado de Trabajo



Santa Cruz, Julio de 2019

### CERTIFICADO DE TRABAJO

A quien corresponda:

Continental Voyages Bolivia S.R.L. certifica que la Sra. REYNA ANAITH VARGAS VARGAS con CI: 4333444 LP, trabaja en nuestra empresa con el cargo de Jefe Administrativa, desde fecha 24 de Mayo de 2016 hasta el presente. Cumpliendo de manera eficiente con las funciones y responsabilidades que le fueron asignadas.

Es cuanto certificamos en honor a la verdad y para fines consiguientes del interesado.

  
Paola Trauco V.  
JEFE DE RRHH  
CONTINENTAL VOYAGES BOLIVIA SRL

AVENIDA NOEL KEMPF MERCADO Nro. 22  
BARRIO EQUIPETROL UV: 033: 025A  
TELEFONO: +591 (3) 3115968  
E-MAIL: admcontinentalbolivia@gmail.com

**Anexo No 4. Instalaciones Continental Voyages Bolivia S.R.L. Sucursal La Paz**



## Recepción Continental Voyages Bolivia S.R.L. La Paz



## Administración Continental



## Sala De Video y Capacitación



## Sala de Ventas



**Anexo No 5. Personal Capacitado Continental Voyages Bolivia S.R.L. 2019**



## Anexo No 6. Cuestionario de Evaluación

Nombre: Ana Lucia Peña Madicabo      Cargo: Recepción.

### PREGUNTAS DE EVALUACIÓN

1. ¿Cuál es la actividad a la que se dedica Continental Voyages Bolivia S.R.L.?  
Tiempo Compartido, venta de noches de hospedaje de forma anticipada a nivel nacional e internacional.

2. ¿Cuántas sucursales tiene la empresa?  
5 sucursales, en las ciudades de Santa Cruz, La Paz, Cochabamba, Sucre y Tarija

3. ¿En qué consiste el proceso de promoción y comercialización de Continental Voyages Bolivia S.R.L.?

La comercialización se hace en los stand mediante encuestas las cuales se clasifica a la familia y se le invita a otros para mostrar los servicios de la empresa.

4. ¿Cuál es el producto que vende Continental Voyages Bolivia S.R.L.?

Hoteles a nivel nacional e internacional

5. Menciona los tipos de promociones que laboran para la venta de un tiempo compartido.

Mediante sorteos, regalos noches de hospedaje en los hoteles de la empresa.

6. Describa el concepto de tiempo compartido.

Es el pago adelantado de noches de hospedaje a futuro en un hotel, con un precio fijo, puede ser disfrutado por un determinado tiempo o número de años

7. Describa las funciones de una recepcionista y/o atención al cliente.

Dar la bienvenida a la familia invitada, tomar los datos en un confidencial comprobando los datos según manifiesto y luego pasar al liner, llenar manifiesto, registro de pagos en sistema ISOL.

8. Cuáles son los formatos de registro interno o de papelería que se utilizan en recepción y/o atención al cliente de un tiempo compartido?

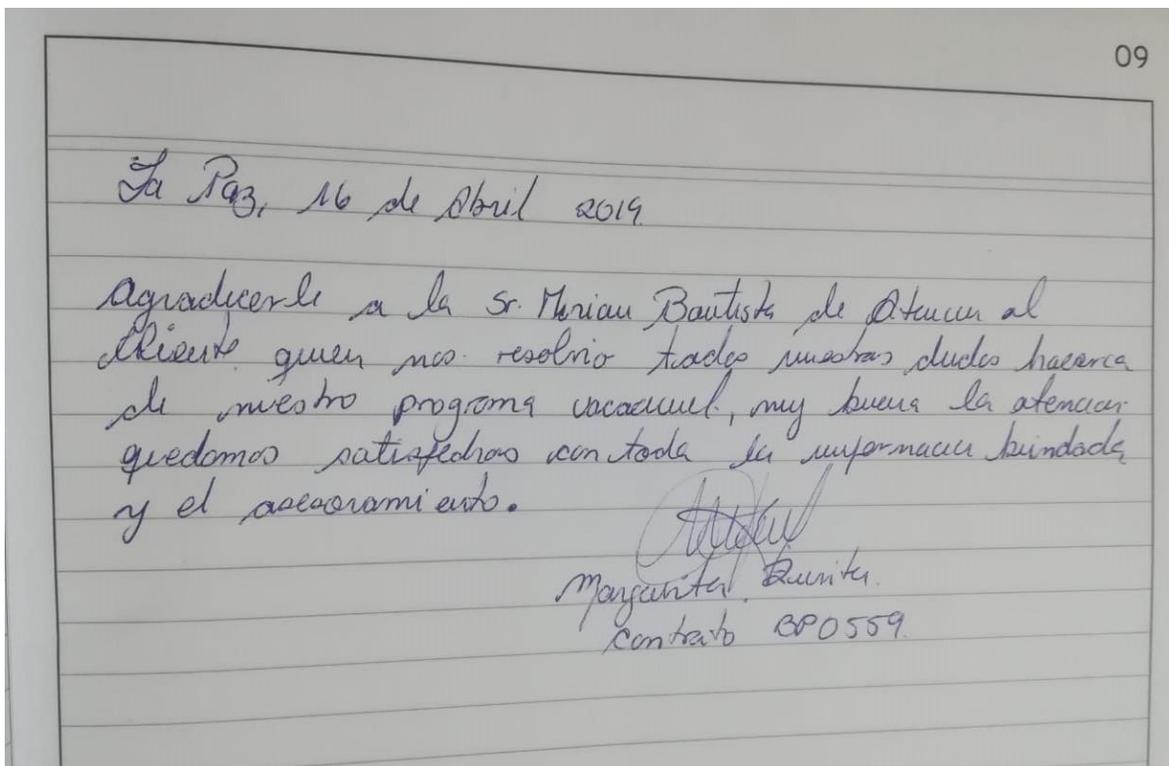
Manifiesto, confidencial, encuestas, Solicitudes de Contrato.

9. ¿Qué son las locaciones de la empresa Continental Voyages Bolivia S.R.L. y cuáles son?

Megacester, Canelo, Hiparmaxi, Fetal,

CONTINENTAL VOYAGES  
BOLIVIA S.R.L.  
NIT. 215456025

Anexo No 7. Libro de Reclamos y Sugerencias



09

La Paz, 16 de Abril 2019.

Agradecerle a la Sr. Marian Bautista de Otazu al  
cliente quien nos resolvió todos nuestros dudas acerca  
de nuestro programa vacacional, muy buena la atención  
quedamos satisfechos con toda la información brindada  
y el asesoramiento.

Marian Bautista  
Contacto 800559

## Anexo No 8. Encuesta para Familias Invitadas



TLMK			
Fecha		Stand	
OPC			
Nombres y Apellidos			
Documento	Edad	Estado Civil	
Teléfono		Celular	
Ocupación Actual			
Conyuge			
Documento		Edad	
Teléfono		Celular	
Ciudad			
Vivienda	Propia <input type="checkbox"/>	Arrendada <input type="checkbox"/>	Carro propio si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
0 - 7000 <input type="checkbox"/>		7001 - 12000 <input type="checkbox"/>	12001 - Adelante <input type="checkbox"/>
¿Qué documentos financieros utiliza para sus compras de viaje? _____			
Tarjeta Crédito	<input type="checkbox"/>	Tarjeta Débito	<input type="checkbox"/>
		Efectivo	<input type="checkbox"/>

Continental Voyages Bolivia SRL le comunica que "Todo somos iguales ante la ley".

[www.continentalvoyages.com](http://www.continentalvoyages.com)



**Oficinas:** Santa Cruz: Zona Equipetrol, Noel Kempff Mercado N° 22 (Tercer anillo interno)  
 La Paz: Zona Obrajes, calle 7 Esq. Av. Hernando Siles N° 56  
 Cochabamba: Centro HUPER MALL, Piso 2, oficina 1  
 Tarija: Av. Américas Esquina Integración Edificio Amancaya # 623  
 Sucre: Av. Luis Paz N° 131

# GUIA PARA CAPACITACION RECEPCION Y ATENCION AL CLIENTE



CONTINENTAL VOYAGES  
*¡El momento es ahora!*



<b>CONTENIDO</b>	
<b><u>INTRODUCCION</u></b> .....	1
<b><u>OBJETIVO DE LA GUIA</u></b> .....	1
<b><u>RECURSOS UTILIZADOS</u></b> .....	1
<b><u>METODOLOGÍA</u></b> .....	1
<b><u>ANTECEDENTES CONTINENTAL VOYAGES BOLIVIA SRL</u></b> .....	1
<b><u>CONTINENTAL VOYAGES BOLIVIA</u></b> .....	2
<b><u>PROGRAMA VACACIONAL “TUS VACACIONES”. -</u></b> .....	2
<b><u>OBJETIVOS INTITUCIONALES.</u></b> .....	2
<b><u>VISIÓN EMPRESARIAL</u></b> .....	3
<b><u>CARACTERÍSTICAS DEL USO DEL PROGRAMA</u></b> .....	3
<b><u>FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA CONTINENTAL VOYAGES BOLIVIA S.R.L.</u></b> ....	3
<b><u>COMERCIALIZACIÓN DEL PRODUCTO</u></b> .....	3
<b><u>PERFIL DE CARGOS RECEPCIÓN Y ATENCIÓN AL CLIENTE</u></b> .....	4
<b><u>PASOS ESTRATÉGICOS PARA EL DESENVOLVIMIENTO EN RECEPCIÓN Y ATENCIÓN AL CLIENTE.</u></b> .....	6
<b><u>RECEPCION</u></b> .....	6
<b><u>ATENCION AL CLIENTE</u></b> .....	8
<b><u>FORMATOS DE REGISTRO</u></b> .....	9
<b><u>PROTOCOLES INSTITUCIONALES</u></b> .....	9
<b><u>RESERVAS Y/O COTIZACIONES</u></b> .....	10
<b><u>PREGUNTAS DE EVALUACIÓN</u></b> .....	10
<b><u>BIBLIOGRAFIA</u></b> .....	11

## **INTRODUCCION**

Este instrumento administrativo tiene como finalidad orientar al desarrollo del personal de Recepción y Atención al cliente en la empresa CONTINENTAL VOYAGES BOLIVIA SRL., el cual contiene la información adecuada de la empresa y su funcionamiento como parte introductoria. Descripción de perfil de cargos de Recepción y Atención al cliente, así determinar el conjunto de funciones y tareas que se desarrollan en cada uno de éstos, las responsabilidades, determinar también el proceso principal de la empresa y cómo, dónde, y quiénes lo realizan, para que sirva como guía de supervisión hacia el personal, en la ejecución de sus actividades, para que tengan una idea clara de la organización de la misma y para que quienes laboran en la empresa se orienten sin mayor dificultad, tanto en la realización de sus tareas, como en la identificación de las distintas relaciones de coordinación que deben prevalecer, con el fin de desarrollar en armonía las actividades que permitan alcanzar los objetivos propuestos.

## **OBJETIVO DE LA GUIA**

- ✓ Sistematizar la información de la empresa de Tiempo Compartido, Continental Voyages Bolivia SRL.
- ✓ Contar con un instrumento que permita facilitar el trabajo de los cargos de Recepción y Atención al cliente.

## **RECURSOS UTILIZADOS**

- Contrato Continental Voyages Bolivia SRL.
- Ley 453, Ley 252.
- Reglamento Continental Voyages Bolivia SRL.

## **METODOLOGÍA**

Se utilizará una metodología altamente participativa y práctica con el fin de promover un aprendizaje vivencial y útil como herramienta de trabajo.

## **ANTECEDENTES CONTINENTAL VOYAGES BOLIVIA SRL**

LA SOCIEDAD CONTINENTAL VOYAGES BOLIVIA SRL representada legalmente según Testimonio Poder por Edgar Wilson Guzmán Avilés actúa como AGENTE COMERCIAL en el Estado Plurinacional de Bolivia en nombre de TOUR VACATION HOTELES AZUL S.A.S., en virtud a la existencia del contrato de Agente Comercial entre CONTINENTAL VOYAGES Y TOUR VACATION HOTELES AZUL S.A.S.

TOUR VACATION HOTELES AZUL S.A.S. es una Sociedad con domicilio principal en la ciudad de Bogotá, D.C., constituida por documento privado del 24 de julio de 2009, quien es propietaria del programa vacacional y por lo tanto ha autorizado mediante Contrato de Agencia la comercialización y promoción del Programa Vacacional en el Estado Plurinacional de Bolivia por la Empresa CONTINENTAL VOYAGES BOLIVIA S.R.L

#### **CONTINENTAL VOYAGES BOLIVIA.**

Es una empresa de tiempo compartido que nace en Colombia, que viene en expansión hace más de 7 años, en Bolivia desde el año 2015 en la actividad turística, garantizando a sus clientes el mejor portafolio, al mejor precio.

Con un amplio portafolio de servicios, para satisfacer las expectativas y necesidades bien sea de negocios o de placer, que tiene como lema **“todo incluido con el mejor precio” (srl, 2018).**

#### **Ubicación**

Actualmente la empresa Continental Voyages Bolivia SRL., cuenta con las siguientes sucursales (SRL., 2018)

- **Sucursal 1 Casa Matriz - Santa Cruz.** – Avenida Noel Kemff Mercado, No 22 Barrio Equipetrol, 3er Anillo externo.
- **Sucursal 2 - La Paz.** – Obrajes, Calle 7, Av. Hernando Siles No 56.
- **Sucursal 3 - Cochabamba.** – Montenegro, Huper Mall, Piso 1 Of 856.
- **Sucursal 4 - Tarija.** – Av. Panamericana No 623, Zona Guadalquivir.
- **Sucursal 5 - Sucre.** – Av. Luis Paz No 131 Barrio Petrolero.
- 

#### **PROGRAMA VACACIONAL “TUS VACACIONES”. -**

**EL PROGRAMA OBJETO DE LA VENTA,** consiste en noches de alojamiento en el extranjero que tiene un equivalente en puntos o VACAS, los mismos le dan el beneficio de canjear las noches de alojamiento en el extranjero o eventualmente en Bolivia , en los establecimientos hoteleros que hacen parte del programa, de acuerdo con los términos y condiciones establecidos en el presente contrato y en el reglamento general de condiciones para uso y utilización del programa, en adelante el reglamento, que se adjunta al presente acuerdo como anexo indivisible al mismo, el cual será actualizado anualmente en lo que se refiere a las tablas de conversión, el mismo podrá ser consultado por el comprador mediante la página [www.continentalvoyages.com](http://www.continentalvoyages.com) del programa, o el cual será remitido al correo electrónico del comprador. en el evento de utilizar el programa en uno de los hoteles adscritos al mismo, en donde se opere de manera permanente bajo el concepto de todo incluido hotelero y/o servicios especiales, el comprador tendrá acceso a tales servicios, previo pago a la sociedad de las sumas correspondientes para proceder con la confirmación de la reserva hotelera, en los términos y condiciones previstos en el reglamento.

#### **OBJETIVOS INTITUCIONALES.**

- Brindar a los clientes programas vacacionales con precios preferenciales en el corto, mediano y largo plazo.
- Desarrollar nuevos programas vacacionales que beneficie a nuestros clientes en Bolivia.

- Generar en los clientes fidelidad a través de beneficios adicionales al programa vacacional.
- Posicionar el programa de vacaciones en el Estado Plurinacional de Bolivia.
- Generar en el cliente la cultura de vacaciones como necesidad básica para la unión familiar.
- Crecimiento de la empresa en un 20% anual.

## **VISIÓN EMPRESARIAL**

Ser la empresa líder en el mercado de programas vacacionales con tarifas preferenciales en hospedajes y el concepto todo Incluido Hotelero y/o Servicios Especiales en la cadena Hotel On Vacation Bolivia y los Hoteles convenio en Latinoamérica y el Mundo.

## **CARACTERÍSTICAS DEL USO DEL PROGRAMA**

La empresa tiene como base la venta de noches de hospedaje mediante un contrato de compra y venta donde el comprador tendrá la facultad de canjear de su inventario de VACAS adquiridas en el extranjero o en Bolivia, una semana completa o de forma fraccionada en hoteles propios ó de convenio en el extranjero o eventualmente en Bolivia.

## **FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA CONTINENTAL VOYAGES BOLIVIA S.R.L.**

El funcionamiento de la empresa de tiempo compartido Continental Voyages Bolivia S.R.L., radica principalmente por una investigación de preferencias de los clientes potenciales utilizando encuestas y por la cual se tiene contacto con el Cliente Potencial. Este trabajo realizado por los departamentos de mercado y tele mercadeo, con la finalidad de promover a la institución invitándolos a una presentación, donde son atendidos por el departamento de ventas y donde se expone a la venta noches de hospedaje a nivel nacional e internacional, además de los beneficios como miembro de la empresa Continental Voyages Bolivia S.R.L.

Los miembros compran puntos, los cuales son usados como moneda de circulación para acceder a distintos establecimientos de hospedaje, temporada o número de días.

## **COMERCIALIZACIÓN DEL PRODUCTO**

La comercialización básicamente se trata de transmitir la información por medio de promotores, ubicados en centros comerciales o supermercados utilizando campañas particulares, basadas en incentivos a fin de animar al futuro comprador visitar las oficinas de la empresa donde son recibidos por la recepcionista, donde se toma datos específicos los cuales ayudaran al liner y al vendedor o closer, poder ofrecer un producto de acuerdo a las necesidades del invitado.

**PERFIL DE CARGOS RECEPCIÓN Y ATENCIÓN AL CLIENTE**

**DESCRIPCION DEL PUESTO DEL TRABAJO**

**IDENTIFICACION:**

- <b>DENOMINACION DEL PUESTO</b>	RECEPCION
- <b>PUESTO SUPERIOR JERARQUICO</b>	JEFE ADMINISTRATIVO
- <b>DEPARTAMENTO</b>	ADMINISTRATIVO
- <b>CENTRO/UBICACION</b>	CONTINENTAL VOYAGES BOL - LA PAZ

**OBJETIVO DEL PUESTO**

Recibir a las parejas invitadas, servir como filtro de las mismas que aceptan una presentación, entrevistan discretamente al invitado para detectar si reúnen los requisitos, con la finalidad de ser calificados como tal.

**RESPONSABILIDADES/ ACTIVIDADES PRINCIPALES**

- Revisar que la documentación a utilizar este completa
- Recibir a las parejas citadas por el departamento de Telemercadeo.
- Verificar que el nombre de la pareja se encuentre en el reporte de citas confirmadas por el departamento de Telemercadeo
- Llevar a cabo la entrevista de bienvenida y llenar los siguientes formatos de registro interno: manifiesto y encuesta
- Llenar parcialmente la encuesta, únicamente llena la información general que le proporcionan las parejas, como: nombre, edad, estado civil, tarjetas de crédito, etc.
- Pedir las tarjetas de crédito o débito que identifiquen al cliente.
- Presentar a la pareja con el liner (demostrador)
- Entregar cortesías y premios al closer (cerrador)
- Llenar el manifiesto
- Otras inherentes a su puesto

**HABILIDADES Y DESTREZAS REQUERIDAS**

- Iniciativa
- Para relacionarse con los clientes
- Para infundir confianza en los clientes
- Para tomar decisiones
- Para trabajar en equipo
- Para priorizar actividades

**Destrezas**

- Para operar equipo de cómputo
- Para operar equipo de oficina

**PERFIL REQUERIDO**

**- FORMACION**

Título de nivel medio

**- EXPERIENCIA**

Un año como recepcionista o en puesto de

**PUESTO DEPENDIENTES**

**- DIRECTOS Y No DE PERSONAS**

Reemplazo Recepción

atención al cliente	
---------------------	--

**DESCRIPCION DEL PUESTO DEL TRABAJO**

**II. IDENTIFICACION:**

- <b>DENOMINACION DEL PUESTO</b>	ATENCION AL CLIENTE
- <b>PUESTO SUPERIOR JERARQUICO</b>	JEFE ADMINISTRATIVO
- <b>DEPARTAMENTO</b>	ADMINISTRATIVO
- <b>CENTRO/UBICACION</b>	CONTINENTAL VOYAGES BOL. - LA PAZ

**OBJETIVO DEL PUESTO. -**

Se hace cargo de resolver las dudas en la post venta, donde una de las principales funciones que desarrolla es resolver las dudas del socio o afiliado, dándole la confiabilidad del producto que le ofreció el vendedor o closer.

**RESPONSABILIDADES/ ACTIVIDADES PRINCIPALES**

- Aprender a observar, escuchar y actuar.
- Responder las inquietudes, preguntas, reclamos o solicitudes de los clientes en persona, vía telefónica, por correo electrónico.
- Investigar y solventar los reclamos de los afiliados acerca de los bienes, servicios, regulaciones y políticas del establecimiento.
- Lidiar con la devolución o reintegros del pago.
- Tomar, cambiar o cancelar reservas.
- Recibir pagos por concepto de reservas o cuotas del afiliado.
- Recibir solicitudes de cambio de titularidad, rescisión de contratos, reducción de programas.
- Brindar detalles acerca de los servicios ofrecidos y sus precios.
- Mantener a los clientes informados acerca sus reclamos o sobre sus cuentas.
- Responder las preguntas y reclamos de los clientes de una manera profesional en todo momento.
- En algunos casos, contactar regularmente a los clientes para escuchar sus impresiones, determinar si están satisfechos con el servicio y ofrecer muestras o promociones de ser necesario.
- Remitir a los clientes al Gerente o al supervisor en caso de que tengan alguna inquietud que ellos no puedan resolver.

**HABILIDADES Y DESTREZAS REQUERIDAS**

- La capacidad de escuchar con atención a nuestros clientes
- Claridad en la comunicación verbal
- Empatizar
- Comprensión de la psicología humana
- Capacidad de memorizar los protocolo y directrices
- Gestión de las emociones personales
- respeto
- Identificar y anticipar las necesidades
- Resolución de problemas
- Disponibilidad asertiva

**Destrezas**

- Para operar equipo de cómputo
- Para operar equipo de oficina

<p><b>PERFIL REQUERIDO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>FORMACION</b></li> </ul> <p>Licenciado en Turismo o Derecho</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>EXPERIENCIA</b></li> </ul> <p>Un año como mínimo y/o tener conocimiento de Ley 453.</p>	<p><b>PUESTO DEPENDIENTES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>DIRECTOS Y No DE PERSONAS</b></li> </ul> <p>Reemplazo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>INDIRECTOS Y FUNCIONALES</b></li> </ul>
--	---

**PASOS ESTRATÉGICOS PARA EL DESENVOLVIMIENTO EN RECEPCIÓN Y ATENCIÓN AL CLIENTE.**

**RECEPCION**

**a) Primer paso saludo y bienvenida**

**Componentes:**

- Una cálida sonrisa.
- Un firme apretón de manos.
- Contacto visual. (Un contacto visual negativo, piensan que eres evasivo y no confían)
- Un agradable mensaje de bienvenida.

**Herramientas:**

- Dar mi nombre
- Saludar con el nombre del cliente
- Debe ser un saludo natural, franco y honesto.
- Debemos agradecer el hecho de que los clientes nos visiten, ya que ellos son la razón fundamental de nuestra existencia como empresa.

**Objetivo.:** Darles la bienvenida a los clientes a nuestras instalaciones, ganar confianza, seguridad y tranquilidad. Abrir las puertas al calentamiento, disminuir la tensión.

Estaremos revisando cómo crear afinidad para entrar en las mentes y corazones de nuestros clientes; solamente tenemos una oportunidad para crear una buena impresión; estaremos viendo las tres consideraciones necesarias para realizar un saludo apropiado.

A) Haga un espejo con su cliente, si su cliente es calmado usted debe ser calmado.

B) Reconozca a cada una de las personas del grupo, especialmente a los niños; si lo primero que hacemos es alejar a los niños y entregarlos a alguien, ¿cómo explicar que éste es un producto que une a la familia?

C) Hacer que estén perfectamente sentados, el hombre cerca del hombre y la mujer cerca de la mujer. Los esposos nunca deben estar los lados opuestos de la mesa.

**a) Segundo paso de la venta calentamiento en recepción.**

**Componentes.:**

Estrategia de mercadeo.: premio – sorteo paquetes a Orlando- Cancún – República dominicana- Panamá dando credibilidad.

Temas de conversación.:

- FAMILIA.: (cuando fue su luna de miel, cuanto llevan juntos, tienen hijos, edades, donde viven).
- OCUPACION.: carreras, que universidad egresado, porque decidió estudiar esa carrera, en que empresa trabaja, cuanto lleva en esa empresa.
- RECREACION.: (HOBBIES) Recreación (que le gusta hacer en su tiempo libre, practica algún deporte).
- MISCELANEOS.: (cuáles son sus prioridades, sus metas, sus proyectos a corto y mediano plazo).
- TEMAS VARIOS QUE NO CREEN CONTROVERSIA- Tips y observaciones:  
Expresión corporal, contacto visual y físico, emoción, generar empatía

Escuche lo que el cliente tiene que decirnos, esto nos lleva a revisar lo que NO tenemos que hacer en el calentamiento.

1. No venda
2. No interrogue.
3. No prejuzgue.

**Herramientas.:**

- ✓ Control de Emoción Expresión corporal
- ✓ Empatía Contacto Visual
- ✓ Alegría Tono de VOZ
- ✓ Seguridad

**Objetivo.:**

Hacer que el cliente sea nuestro amigo, reducir la tensión, relajarlos y establecer credibilidad, generar empatía, pero la mejor forma de lograrlo es mostrar qué es importante para ellos; por eso en el calentamiento debemos recordar 3 cosas muy importantes.

1. Dejemos que nuestro cliente hable acerca de él.

2. Encuentre algo que a usted realmente le guste de ellos.
3. Establezca algo en común que sea importante para el cliente.

## **ATENCION AL CLIENTE**

### **a) Primer paso saludo y bienvenida**

#### **Componentes:**

- Una cálida sonrisa.
- Un firme apretón de manos.
- Contacto visual. (Un contacto visual negativo, piensan que eres evasivo y no confían)
- Un agradable mensaje de bienvenida.

#### **Herramientas:**

- Dar mi nombre
- Saludar con el nombre del cliente
- Debe ser un saludo natural, franco y honesto.
- Debemos agradecer el hecho de que los clientes nos visiten, ya que ellos son la razón fundamental de nuestra existencia como empresa.

#### **Objetivos.:**

- Aprender a observar, escuchar y actuar.
- Conocer las percepciones propias y su influencia en la percepción de los clientes y en la creación de actitudes.
- Aprender una metodología de acción
- Aprender a auto controlar las emociones y utilizarlas correctamente y a tiempo.
- Incrementar la resistencia a la frustración personal.
- Aprender a transformar problemas en oportunidades de mejora.
- Aplicar metodología concreta para conseguir ofrecer atención excelente a los clientes.
- Superar situaciones conflictivas y tensionantes.
- Actuar con mentalidad de servicio hacia los clientes.
- Afianzar la buena imagen de la empresa.
- Motivación y participación de la empresa.

### **b) Segundo paso proceso de atención al cliente.**

#### **Componentes.:**

**Conocimiento.** - Es muy importante conocer nuestro producto, la competencia, el mercado. Etc. Esto para no perder credibilidad.

**Profesionalidad.** - Debemos prepararnos para poder hacer mejor nuestro trabajo aprovechando la experiencia y la experiencia de otros.

**Personalidad.** - Tener la capacidad de autocontrol fuera de lo normal que nos ayude a superar situaciones crítica, las reclamaciones y problemas con clientes. Un área donde las disculpas no valen. Solo nosotros podemos hacer que las cosas sean diferentes en nuestra empresa.

**Comunicación.** – Proceso continuo, en el que sus diferentes elementos deben estar perfectamente armonizados para que la comunicación se realice con un mínimo de eficacia. También debemos hablar de la comunicación interna con otras áreas de la empresa en casos de hacer seguimiento de solicitudes tanto como quejas, prorrogas, cambios de titularidad, anulaciones de contrato, reservas, etc.

**Herramientas.:**

- ✓ Control Emoción Expresión corporal
- ✓ Empatía Contacto Visual
- ✓ Alegría Tono de VOZ
- ✓ Seguridad

**Objetivo.:**

Es importante y mostrar interés en su queja, problema o solicitud; tomar en cuentas los siguientes puntos:

1. Dejemos que nuestro cliente hable acerca de él de su situación en cuanto al servicio o producto.
2. Conocer los motivos dominantes de compra: Familia, Salud, Herencia, Amor, Status:  
Estos 5 factores son los más importantes desde el punto de vista emocional para cualquier tipo cliente.
3. Determinar el problema o queja con preguntas clave.
4. Dar solución al problema.
5. Hacer cierres en caso de retractos. Es decir, volver a mencionar las ventajas del programa o recordar los motivos de la compra.

**FORMATOS DE REGISTRO**

- Sistema ISOV
- Manifiesto
- Encuestas
- Confidenciales
- Solicitudes de contrato

**PROTOCOLES INSTITUCIONALES**

Toda solicitud a la empresa Continental Voyages Bolivia SRL., se debe realizar mediante una carta con la firma de ambos afiliados. Estos pueden ser :

- **Solicitud de anulación o/rescisión de contrato.** – Solicitud puede ser recepcionada según fechas estipuladas en cláusula de contrato **DÉCIMA OCTAVA (Incumplimientos).**

- **Solicitud de Prórroga de Pagos.** – Todo afiliado puede solicitar una prórroga de contrato, siempre y cuando tenga un justificativo válido documentado y no tenga cuotas en mora. La prórroga de pagos se puede realizar de 1 a 3 meses, según acuerdo con el afiliado.

- **Solicitud de Cesión de contrato.** – El traspaso de titularidad tiene un costo de 50\$ conjuntamente una carta notariada solicitando la cesión del contrato. No debe tener cuotas en mora.

- **Solicitud de Refinanciamiento de Contrato.** – Todo afiliado puede solicitar la refinanciación de su contrato, siempre y cuando cumpla con los requisitos: No estar en mora, justificativo válido documentado.

## **RESERVAS Y/O COTIZACIONES**

Todo afiliado puede solicitar sus cotizaciones vía correo, WhatsApp, telefónica en los horarios establecidos.

Las reservas deben ser realizadas periodos según Reglamento:

**PERIODOS MINIMOS DE RESERVAS A NIVEL NACIONAL:** 1 Semana

**PERIODOS MINIMOS DE RESERVAS A NIVEL INTERNACIONAL:**

Temporada alta:	6 meses
Temporada media:	3 meses
Temporada baja:	1 mes

## **PREGUNTAS DE EVALUACIÓN**

1. ¿Cuál es la actividad a la que se dedica Continental Voyages Bolivia S.R.L.?
2. ¿Cuántas sucursales tiene la empresa?
3. ¿En qué consiste el proceso de promoción y comercialización de Continental Voyages Bolivia S.R.L.?
4. ¿Cuál es el producto que vende Continental Voyages Bolivia S.R.L.?
5. Menciona los tipos de promociones que laboran para la venta de un tiempo compartido.
6. Describa el concepto de tiempo compartido.
7. Describa las funciones de una recepcionista y/o atención al cliente.
8. Cuáles son los formatos de registro interno o de papelería que se utilizan en recepción y/o atención al cliente de un tiempo compartido?
9. ¿Qué son las locaciones de la empresa Continental Voyages Bolivia S.R.L. y cuáles son?

## **BIBLIOGRAFIA**

- CONTINENTAL VOYAGES BOLIVIA SRL. (2017). Reglamento general de condiciones para el uso del programa continental voyages.
- CONTINENTAL VOYAGES BOLIVIA SRL. (MARZO de 2018). ISOV. ONVACATION. Obtenido de <http://isov.onvacation.com/scr/adm/impdoc/gendoc.php?w=0&width=800&height=600#undefined>
- CONTINENTAL VOYAGES BOLIVIA SRL. (2018). Manual para Liner.