



Facultad de
Ciencias Económicas



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE LA PLATA

TESIS DE GRADO

Formación del talento humano y el mercado laboral hotelero
El caso de las capacitaciones impartidas en el Hotel escuela Amau

Alumna: Sirit Cortez, Kelymar Del Carmen

Legajo: 100433/2

Correo: kelymarsirit@gmail.com

Directora: Virginia Sahores Avalís

Fecha: 10/08/2024

"Invertir en la formación y el desarrollo de los empleados no es un gasto, sino una inversión en el éxito futuro de su organización".
- Warren Buffett

Agradecimientos

Agradezco en primer lugar a Dios y a mi Familia, cuyo amor y apoyo incondicional han sido el pilar fundamental durante todo este proceso académico y personal. También quiero expresar mi profundo agradecimiento a mi pareja por su constante respaldo y comprensión.

Mis compañeros de clases merecen un reconocimiento especial; año tras año, su amistad y apoyo incondicional hicieron que esta travesía fuera llevadera y gratificante. Sin ellos, nada habría sido tan fácil.

A la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata y a cada uno de mis profesores, les debo mi más sincero agradecimiento por impartirme el conocimiento necesario y por ser parte fundamental en la consecución de mi título de Licenciada en Turismo. Gracias por ser el primer impulso en el desarrollo de mi carrera profesional.

Quiero expresar mi gratitud especial hacia mi Directora, Virginia Sahores Avalís, por su dedicación, orientación y apoyo invaluable en el desarrollo de esta investigación. Sin sus valiosos conocimientos y su orientación experta, este logro no habría sido posible.

También deseo agradecer a mi tutor de Tesis, Diego Barrios, cuyo acompañamiento ha sido indispensable para guiar este trabajo hacia su culminación exitosa.

A todos y cada uno de los entrevistados, mi más sincero agradecimiento por permitirme utilizar su tiempo y conocimientos, contribuyendo así de manera significativa a la recopilación de información necesaria para este estudio.

Por último, agradezco a este país, Argentina, por acogerme como mi segunda casa y por brindarme las oportunidades que han hecho posible este gran logro en mi vida.

Gracias a todos por su generosidad, apoyo y confianza a lo largo de este camino.

Índice

Agradecimientos	2
Índice	3
Introducción	4
Fundamentación	5
Objetivos	6
Metodología	7
Capítulo I : Marco Teórico	9
Sector Turístico y Hotelero	9
Hoteles Escuela	11
Talento Humano	11
El Talento Humano en el sector turístico y hotelero	12
Gestión de las capacitaciones	13
Capacitaciones del talento humano en el sector hotelero	16
Importancia del personal capacitado para la prestación de servicios turísticos	17
Capítulo II: Diagnóstico del mercado laboral hotelero de la ciudad de La Plata	19
El Sector Hotelero en Argentina	19
Sector hotelero en la ciudad de La Plata	23
Competencias solicitadas en el sector hotelero	25
Hotel Escuela Amau	27
Áreas del Hotel Escuela Amau	29
Descripción de Puestos del Hotel Escuela Amau	30
Capítulo III: Resultados e interpretaciones	35
Competencias solicitadas en el mercado hotelero de La Plata	35
Áreas de capacitación abordadas en el hotel escuela Amau	40
Descripción de las áreas de capacitación por parte del equipo de trabajo	45
Capítulo IV: Conclusiones	49
Bibliografía	54
Anexos:	62
Figura 2: Hoteles categorizados	62
Figura 3: Hoteles no categorizados	62
Guión del Focus Group - Hotel Amau	63
Preguntas al referente de capacitaciones - Hotel Amau	64
Preguntas a Gerentes/Encargados/Coordinadores de Hoteles de la ciudad	64
Preguntas a la Gerente del Hotel Escuela AMAU	65

Introducción

El presente trabajo de investigación se centra en analizar exhaustivamente el mercado laboral hotelero en la ciudad de La Plata, con un enfoque particular en las competencias y habilidades demandadas por los hoteles locales. A lo largo de todo el trabajo, se abordan diversos aspectos fundamentales que contribuyen a comprender la dinámica laboral en este sector en crecimiento.

Desde una perspectiva inicial, se exploran las características del mercado hotelero platense, destacando la predominancia del sector corporativo sobre el turístico, así como la influencia de iniciativas locales en el desarrollo comercial de la actividad turística. Además, se examina la valoración de aptitudes y competencias por parte de los empleadores, subrayando la importancia de la proactividad, la capacidad de resolución de problemas y la adaptabilidad como cualidades fundamentales en los candidatos.

El estudio también se adentra en las prácticas y políticas de recursos humanos implementadas por diferentes hoteles de la ciudad, incluyendo tanto establecimientos independientes como cadenas hoteleras reconocidas. Se analizan detalladamente los programas de formación continua, los planes de desarrollo profesional y las estrategias de promoción interna, delineando cómo estas iniciativas impactan en la calidad del servicio y en la retención del personal.

Además, se examina el papel crucial que desempeñan los hoteles escuela, en particular, el Hotel Amau como caso de estudio, en la formación y capacitación de futuros profesionales del sector hotelero. Estos establecimientos no solo ofrecen alojamiento, sino que también actúan como centros de aprendizaje práctico, proporcionando tanto a colaboradores como pasantes una experiencia directa en las operaciones diarias del hotel.

Por último, se aborda la importancia de la capacitación continua y la mejora profesional en un entorno laboral dinámico y competitivo. Se discuten las herramientas y estrategias necesarias para evaluar la efectividad de los programas de capacitación en la aplicación práctica de conocimientos y habilidades en el contexto hotelero.

En conjunto, este trabajo busca ofrecer una visión integral del mercado laboral hotelero en La Plata, proporcionando conocimientos significativos para empleadores, educadores y futuros profesionales interesados en este campo en constante evolución.

Fundamentación

Los conocimientos producidos de esta investigación pueden contribuir en la práctica a la toma de decisiones por parte de aquellos encargados de la selección de personal, tanto en los hoteles escuela como el resto de hoteles en general, incluyendo aquellas organizaciones turísticas dedicadas a la prestación de servicios, del sector público o privado, donde el recurso humano y sus competencias adquiridas a través de las capacitaciones a lo largo de su formación formen parte de las principales fuentes de ventajas competitivas.

Uno de los principales beneficios de los conocimientos generados por esta investigación apunta a su aplicabilidad práctica donde los responsables de la selección de personal puedan utilizar los resultados para mejorar sus procesos de capacitación, ajustándolos tanto a los candidatos potenciales, como al personal permanente. Además, al identificar las competencias necesarias para cada posición, las organizaciones pueden garantizar que las personas contratadas contribuyan de manera efectiva y eficiente a los objetivos y metas de la empresa.

La relevancia de esta investigación también se extiende a los hoteles escuela, donde la formación y preparación de futuros profesionales del mercado hotelero es fundamental. Al utilizar los conocimientos generados, los hoteles escuela pueden adaptar sus programas de formación y capacitación del recurso humano para asegurarse de que estén adquiriendo las habilidades y competencias requeridas por el mercado.

En resumen, la utilización de estos conocimientos puede mejorar significativamente los procesos y programas de capacitación, permitiendo aportar a los candidatos mayores herramientas y competencias, y, a su vez, contribuir al éxito y crecimiento de la organización, específicamente en el mercado hotelero. Asimismo, estas conclusiones pueden guiar a los hoteles escuela en la formación de futuros profesionales altamente competentes.

Objetivos

En el presente estudio, se investigará la importancia de capacitar al personal antes de su inserción en el mercado laboral, con especial énfasis en el contexto de un hotel escuela. A través del análisis de cómo esta capacitación influye en la preparación y competitividad del talento humano al momento de ingresar al mercado laboral hotelero.

General:

Indagar acerca de la relevancia que posee la capacitación del talento humano en el marco de un hotel escuela al momento de insertarse al mercado laboral hotelero.

Específicos:

- Analizar brevemente el caso del Hotel Escuela Amau y los hoteles de la ciudad de La Plata.
- Determinar las competencias relevantes solicitadas por el mercado hotelero de la ciudad de La Plata.
- Identificar las áreas de capacitación que se abordan en el hotel escuela Amau.
- Identificar la relación entre las capacitaciones impartidas en el Hotel Escuela Amau y las aptitudes/habilidades requeridas en el personal de hoteles de cadena de la ciudad de La Plata.

Metodología

El presente estudio se enmarca en una investigación cualitativa, descriptiva, analítica y parcialmente explicativa, es decir, no se trata de especulaciones, interpretaciones o reflexiones del investigador (Quecedo y Castaño, 2002).

Con el propósito de alcanzar el objetivo de esta investigación, se utilizaron principalmente métodos de identificación, análisis, lectura crítica y organización de información proveniente de fuentes primarias. Puntualmente para analizar brevemente el caso del Hotel Escuela Amau y los hoteles de cadena de la ciudad de La Plata.

Las fuentes primarias constituyen el objetivo de la investigación bibliográfica o revisión de la literatura y proporcionan datos de primera mano, como lo son libros, las revistas científicas y las ponencias o trabajos presentados en congresos, simposios y otros eventos similares (Dankhe, 1986).

Además, se complementa este enfoque con la realización de un focus group con referentes clave de las distintas áreas dentro del Hotel Amau, de manera que se puedan describir las áreas de capacitación que se abordan.

Un focus group es una discusión informal entre un grupo de individuos seleccionados sobre un tema en particular. Con esta técnica se obtiene información sobre cómo piensan las personas y brindan comprensión de los fenómenos que se estudian (Wilkinson 2004).

Asimismo, para realizar una comparación con las necesidades actuales e identificar las competencias relevantes solicitadas del mercado hotelero en la ciudad de La Plata, se llevó a cabo entrevistas con responsables de recursos humanos en el sector, de manera presencial y a través de zoom.

Para obtener un conocimiento más profundo sobre el estado actual del mercado hotelero y las competencias y habilidades más relevantes y demandadas en la ciudad de La Plata, se seleccionó una muestra representativa de hoteles, basada en dos criterios clave: su ubicación cercana al eje cívico fundacional de la ciudad y la inclusión de diversos tipos de establecimientos. Dentro de esta muestra aleatoria, se incluyeron tanto hoteles de cadena (Wyndham, Álvarez Argüelles Hoteles y Land Hoteles) como hoteles independientes, con el objetivo de obtener una visión más completa y diversa del mercado hotelero local. La selección de esta combinación de hoteles permitió realizar entrevistas breves que sirvieron como marco de referencia para el análisis.

Hotel Grand Brizo
Hotel Land Plaza
Hotel Dazzler
Hotel Days Inn
Hotel del Sol

La metodología elegida es la entrevista en profundidad ya que permite realizar preguntas abiertas sin un formato estandarizado. Las preguntas tienen respuestas del entrevistado libres de interpretación dentro en una conversación formal (Ander Egg, 2011).

Las preguntas "abiertas" son particularmente útiles cuando no tenemos información sobre las posibles respuestas de las personas o cuando esta información es insuficiente.

También sirven en situaciones donde se desea profundizar una opinión o los motivos de un comportamiento (Sampieri, 2014).

Para contextualizar los hallazgos y comprender las necesidades actuales del mercado hotelero de La Plata, se llevará a cabo una investigación para la identificación de aquellas, competencias y conocimientos más relevantes y demandados por el sector. Se procuró información actualizada sobre las competencias y habilidades más demandadas en la industria hotelera local, así como las tendencias y desafíos específicos que enfrenta el sector en la ciudad.

Esta combinación de enfoques garantizará una investigación fundamentada en datos reales, permitiendo obtener conclusiones significativas y relevantes para la toma de decisiones en el ámbito laboral y educativo.

Capítulo I : Marco Teórico

Sector Turístico y Hotelero

La naturaleza de la actividad turística es un resultado complejo de relaciones entre diferentes factores que hay que considerar conjuntamente desde una óptica sistemática, es decir, un conjunto de elementos interrelacionados entre sí que evolucionan dinámicamente. Dentro de dicha actividad se distinguen cuatro elementos básicos: la demanda, la oferta, el espacio geográfico y los operadores del mercado.

En un destino turístico, la oferta puesta a disposición de la demanda constituye algo más que la simple suma de los productos turísticos que contiene, representa un todo integrado por estos productos, los servicios netamente turísticos y los no turísticos, la imagen general del destino, entre otros (Sancho, et al., 1995). Se puede decir entonces que esta oferta es el conjunto de:

1. Alojamiento.
2. Alimentación.
3. Transporte.
4. Ocio, cultura, actividades deportivas.
5. Compras.
6. Otros

Los operadores en turismo son aquellos agentes que participan en la actividad turística, generalmente, en calidad de intermediarios entre el consumidor final (el turista, la demanda turística) y el producto turístico (bien o servicio, destino turístico), aunque puede extender su acción intermediadora al resto de la oferta complementaria (restauración, hotel, conjunto de la oferta de alojamiento) (Sancho, et al., 1995).

Una de las principales actividades dentro del turismo es el servicio de alojamiento, donde los establecimientos hoteleros son el elemento básico de la oferta hotelera, por tal motivo se le define como aquellos establecimientos que se dedican de forma profesional y habitual a brindarles alojamiento a las personas, estableciendo un precio, con o sin servicios complementarios. Lo que diferencia estas actividades de otras organizaciones industriales, es la naturaleza de los servicios y negocios que ejercen, ya que ofrecen una actividad principal, que es la comercialización de las habitaciones o del alojamiento, distinta de otras actividades (Acuña, 2010).

Otro de los motivos que diferencia a los hoteles de otras empresas, es que al ofrecerse servicios están brindando un producto intangible, que no es almacenable, que es un producto producido y consumido en un mismo y único momento y que a su vez, se necesita de la participación del productor y de las personas a las que se le ofrece el servicio. Por último, la intangibilidad de este servicio también se da cuenta en la forma en que se mida la satisfacción del cliente, que es a través de la calidad. Esta última es el nivel de excelencia que la empresa hotelera decide alcanzar para satisfacer a sus clientes (Valdiviezo, 2013).

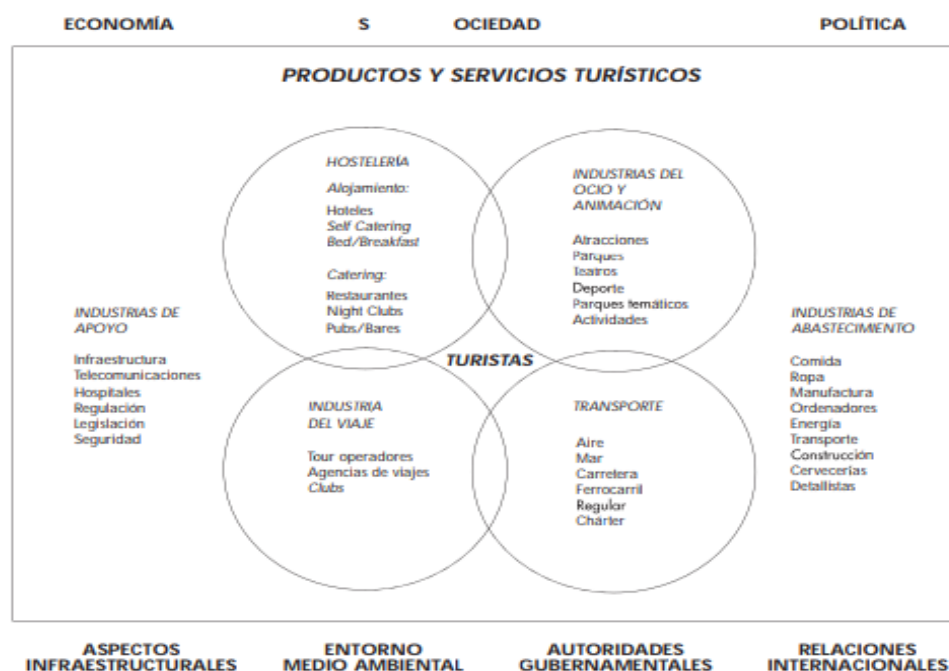


Figura 1: Productos y Servicios Turísticos según OMT¹

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, el sector hotelero comprende todos aquellos establecimientos que se dedican profesionalmente y habitualmente a proporcionar alojamiento a las personas, mediante precio, con o sin servicios de carácter complementario (Mestres, 1999). Por lo que, en base a las características particulares que Muñoz Colomina, C.I. (1993) expone para las empresas de servicios en general, así como en los trabajos de Mestres, J.R. (1995), Musa, S.M. y Sanchis, J.R. (1993) y Aguayo, J.M. (1997) es destacable, entre otras, las siguientes características básicas del servicio que prestan los establecimientos hoteleros, teniendo en cuenta que su principal producto es el alojamiento del cliente:

- 1- No inventariable
- 2- No puede ser trasladado
- 3- Imposibilidad de aumentar la producción (las habitaciones)
- 4- Heterogeneidad de los productos o servicios que ofrece.
- 5- El carácter intangible o inmaterial

Otras adicionales, como:

- 1- Costos fijos y variables
- 2- Contacto continuo entre los distintos estamentos jerárquicos
- 3- Venta indirecta de servicios no principales
- 4- Permanencia en las operaciones durante las 24 hs.

¹ Fuente: Sancho, A. (1995). Introducción al Turismo. Recuperado de <http://www.utntyh.com/wp-content/uploads/2011/09/INTRODUCCION-AL-TURISMO-OMT.pdf>

Hoteles Escuela

La creciente demanda de servicios turísticos en latinoamérica ha motivado la creación y desarrollo de centros de capacitación hotelera para cubrir las diversas áreas de este sector. Los hoteles escuela se han convertido en una de las alternativas para lograr este objetivo, es así como se ha originado este tipo de establecimientos en esta región (Alvarado, *et al.*, 1998).

Este tipo de alojamiento tiene como propósito principal, la capacitación de las personas interesadas en incursionar en la hotelería, y a su vez el brindar un servicio de alojamiento de calidad a un precio cómodo. Además, proporcionar a los colaboradores destrezas y habilidades, ayudarlos a implementar soluciones a posibles problemas, así como también, propiciar el deseo constante a la investigación que les permita posicionarse no solo a nivel cultural, si no también en el mercado laboral (Alvarado, *et al.*, 1998).

Por ende, se les puede definir como establecimientos en los que se combinan dos actividades: la de educar a futuros técnicos y/o profesionales del turismo y la actividad hotelera. Dichos establecimientos tienen su origen a mediados del siglo XX en Europa y desde entonces se han ido transformando en instituciones de gran importancia para la actividad formativa, adaptándose cada vez más a los requerimientos académicos y mejorando cada vez más la calidad de los servicios brindados a los usuarios (Tauber, *et al.*, 2021).

El Hotel escuela se conforma en dos ámbitos de interrelación: el ámbito curricular y el ámbito organizativo, que, ineludiblemente, han de concurrir para la mejor ambientación y la mayor eficacia para el logro de conductas y capacidades en los colaboradores. La utilidad pedagógica de un Hotel escuela no puede quedarse en la adquisición de las capacidades terminales propias de los perfiles profesionales básicos, sino que ha de enfocarse también a la formación e investigación gerencial. Y, en virtud de la capacidad del establecimiento, a la investigación científica (Espinell, 1995).

Este tipo de instituciones, permite a los estudiantes poner en práctica de una manera más directa el aprendizaje teórico adquirido. Tienen como propósito la capacitación de personas interesadas en incursionar en la hotelería y ocupar las distintas áreas de trabajo en este sector, impartiendo destrezas y habilidades, preparando al talento humano para que pueda implementar soluciones a posibles problemas. Estos hoteles siguen la filosofía de “Aprender haciendo” (Alvarado, *et al.*, 1998). Con lo cual, dada su característica de intangibilidad, si no se hace vivir a los alumnos durante el proceso de su formación este aspecto, la intangibilidad se traducirá en mayor desorientación a la hora de la inserción laboral. Por otra parte, no siempre son adecuados los estándares de calidad que tienen las empresas hoteleras para que el alumno se vea inmerso en las mismas sin una referencia y vivencia previa, como la que supone el hotel escuela (Espinell, 1995).

Talento Humano

Autores como Henry Fayol, Elton Mayo y Fritz Rothlisberger definen al trabajador como el recurso más importante de la organización. Pero, al referirse a este como Talento Humano se le reconoce como un capital intangible que otorga valor en las organizaciones, ya que en esencia representa el centro de cualquier organización y por ende impulsa con su potencial todas las actividades de las mismas (Moreno *et al.*, 2012).

Resulta importante destacar la diferencia existente entre recurso y talento, entendiendo al recurso humano como aquel que estará representado por el universo de la organización, mientras que el talento humano está caracterizado por la individualidad y diversidad de profesiones u ocupaciones, a quienes se les determinan sus competencias (conocimientos, habilidades, destrezas) y por tanto identificar el potencial individual que poseen (Moreno *et al.*, 2012). Además, se le puede reconocer al talento humano como una de las herramientas productivas más importantes que tienen las empresas dentro del mundo económicamente globalizado. Se debe tener en cuenta que, el talento humano no puede desarrollarse de manera espontánea, se necesita de un complejo estructural que permita potenciar al trabajador respaldando su talento humano, independientemente del lugar que ocupe dentro de la jerarquía laboral (Mejía *et al.*, 2013).

Ante la necesidad de fortalecer al talento humano se destacan dos aspectos importantes, el primero, sería la capacitación del individuo y sus deseos de superación para ser más competente; y el segundo, la disposición de la organización de planificar y planear el desarrollo profesional del talento humano para el cumplimiento de sus objetivos y metas organizacionales. (Moreno *et al.*, 2012). Para satisfacer esta necesidad, la gestión del talento humano, más allá de reclutar, seleccionar, orientar, recompensar, desarrollar, auditar y dar seguimiento a las personas busca el desarrollo e involucramiento del capital humano, que esta se sienta comprometida con la empresa, generando un sentido de pertenencia y a su vez elevando las competencias de cada una de las personas que trabajan en la empresa; mejorando la comunicación y organización entre ellos, involucrando además a la empresa con las necesidades y deseos de los trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerles un desarrollo personal, capaz de enriquecer la personalidad y motivación de cada trabajador que se constituye en el capital más importante de la empresa (Chávez, 2015).

Todo ese conocimiento que adquiere el talento humano a través del tiempo en la organización se transforma en valor para la misma, y si bien es intangible, esta se visualizará como tangible en la calidad de sus servicios y productos, que son los resultados esperados (Moreno *et al.*, 2012).

El Talento Humano en el sector turístico y hotelero

El sector turístico ha ido evolucionando y se ha convertido en una de las actividades económicas más importantes tanto a nivel mundial como nacional, por lo cual, las empresas turísticas se ven obligadas a ser cada vez más competitivas. Para alcanzar una posición ventajosa en el mercado, las organizaciones deben analizar las capacidades y recursos con los que cuentan para conseguir diferenciarse del resto de las empresas del sector. Uno de los recursos más importantes que poseen las empresas turísticas es el capital humano (Ahedo *et al.*, 2014).

A través del talento humano las organizaciones consiguen alcanzar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, ya que los trabajadores poseen conocimiento explícito que es difícil de copiar por otras empresas. Esta competitividad se obtiene mediante el desarrollo de habilidades y nuevos conocimientos. Para que esto funcione, se utilizan herramientas de gestión de conocimiento, llamadas prácticas de recursos humanos de alto rendimiento, entre las que corresponde destacar a las nuevas tecnologías, formación y planes de carrera (Ahedo *et al.*, 2014).

Un aspecto a resaltar es que todo director corporativo no sólo debe asegurar que todos los procesos y procedimientos dentro de la organización se lleven a cabo bajo parámetros de eficacia y eficiencia, sino que debe construir y llevar a cabo acciones, estrategias y políticas que estén basadas en modelos sencillos, que sean compartidos con

todos los miembros de la organización. Es preciso entonces que la dirección de la empresa tenga en cuenta algunos elementos que son fundamentales para poder hablar de un correcto direccionamiento del talento humano (Montoya *et al.*, 2016).

Elementos fundamentales para el direccionamiento del talento humano	
Elemento	Descripción
Valor de los recursos	Aumentar la gestión se vuelve valioso cuando se introducen estrategias dirigidas a disminuir los gastos, generando de esta manera un valor único en la calidad de los servicios y la producción.
Lo humano como elemento único	Las habilidades, conocimientos y capacidades del personal de una organización se convierten en una ventaja competitiva, un recurso único y difícil de replicar.
Un recurso difícil de imitar	Cada colaborador adquiere habilidades y competencias únicas, convirtiéndose en un recurso altamente competitivo y valioso para la organización debido a su compromiso y su deseo de mejorar la competitividad.
Organización de los recursos	El desarrollo de las tareas de los empleados es esencial para crear métodos de trabajo eficientes que se reflejen en la percepción de los servicios por parte de los clientes.
Eficiencia en la gestión de los recursos	Las tareas de los colaboradores deben ser claras y eficientes para evitar el desperdicio de valor en estas actividades, lo que lleva a resultados óptimos tanto para la organización como para los empleados.
Fortalecimiento y desarrollo de los recursos	Las organizaciones necesitan contar con el mejor talento humano para mejorar continuamente, lo cual se alcanza fortaleciendo, desarrollando y maximizando las habilidades de sus empleados.

Tabla 1: Elementos para el direccionamiento del talento humano²

El establecimiento de estrategias para el manejo del talento humano dentro del sector hotelero debe ser una tarea mancomunada entre los gerentes principales y el personal directivo del área de recursos humanos con la finalidad de establecer criterios claros para crear políticas y prácticas justas que sean acordes a los objetivos organizacionales de la empresa. Por otra parte, debe ser una actividad continua con la finalidad de que permanezcan vigentes a lo largo del tiempo asegurando su competitividad y su manejo eficiente (Ferreira *et al.*, 2016).

Gestión de las capacitaciones

Generar un aprendizaje en el colaborador debe convertirse en una estrategia de inversión por parte de la organización. Sin embargo, es una práctica de gestión humana que, aunque puede generar mucho valor debe hacerse en forma ordenada y estructurada para que se obtenga el impacto deseado a nivel organizacional (Torres, 2019). Para ello, existen determinados pasos que servirán de guía al momento de desarrollar un plan de capacitación, ellos son el detectar las necesidades, crear un plan, ejecutar el plan y por último evaluar y medir el impacto de la misma (Torres, 2019).

² Fuente: Cuadro adaptado de Montoya (2016), como se citó en Castillo (1993), Direccionamiento del Recurso Humano, figura número 1, http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082016000200001. Adaptado con modificaciones.

El impacto de las capacitaciones consiste en medir la efectividad de los programas o cursos de formación, a partir de conocimientos, habilidades y actitudes. Es decir, que lo que se ha enseñado responda a una necesidad de la organización, que los contenidos hayan sido aprendidos y los conocimientos hayan sido trasladados a las funciones (Orozco, 2017).

Son muchas las actitudes y aptitudes que pueden ser desarrolladas en el talento humano, potenciando así su capacidad de desempeño a través de un trabajo en equipo, estándares de trabajo, el desarrollo de sus competencias entendiéndolo a partir de la individualidad y diversidad de profesiones u ocupaciones del mismo (Moreno *et al.*, 2012), por ello, ese talento individual se resume en la suma de capacidades, compromiso y acción, siendo estos los tres elementos fundamentales en su desarrollo. Se debe destacar que, la finalidad de la optimización del talento humano es potenciar el funcionamiento de una organización empresarial, esto quiere decir que el talento humano es también en parte colectivo y comunitario (Alles, 2005, en Mejía, 2013).

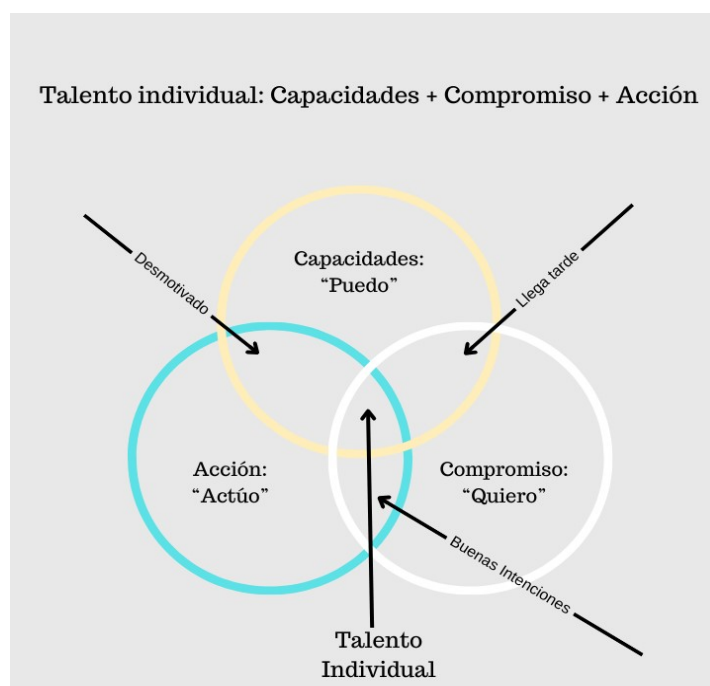


Gráfico 1: Talento Individual: Capacidades + Compromiso + Acción. Elaboración propia basada en Alles (2005), en Mejía (2013)³

El término “competencia” como un conjunto de habilidades, saberes, técnicas, formas de pensamiento; que le permiten al empleado desarrollar un desempeño. El desarrollo de las competencias tiene como objetivo desplegar los requisitos apropiados que necesita el trabajador para desempeñarse de manera óptima en sus funciones. (Obando, 2020).

El desarrollo de las competencias tiene como objetivo desplegar los requisitos apropiados que necesita el trabajador para desempeñarse de manera óptima en sus funciones. Se puede entonces considerar que las competencias delimitan los objetivos a conseguir en una tarea específica dentro de la organización empresarial (Rodríguez, 2007).

³ Fuente: figura adaptada de Alles (2005), en Mejía (2013), El factor del talento humano en las organizaciones, figura número 2, <http://scielo.sld.cu/pdf/rri/v34n1/rri02113.pdf>.

Por lo tanto, antes de generar un plan de formación para los colaboradores el mejor camino es desarrollar un diagnóstico de conocimientos existentes. Se debe hacer un inventario del talento humano, es decir, llevar a cabo la identificación de perfiles y puestos, para que de este modo se puedan identificar las necesidades de capacitación de cada uno (Mejía *et al.*, 2013).

La capacitación como herramienta de mejora continua, permite hacer crecer al colaborador. Esta se desarrolla en dos partes, la primera consiste en crear un plan de inducción, el cual da inicio al entrenamiento del nuevo integrante, brindando un aprendizaje general y específico. La segunda, se entiende como el complemento de la inducción, se trata de la creación de un plan de capacitaciones, el cual debe partir de identificar ciertas necesidades en cada área de la organización, y posteriormente realizarse de manera ordenada, evaluando el desarrollo de cada colaborador, y sobre todo midiendo el impacto en los aspectos estratégicos (Torres, 2019).

Así mismo, la capacitación significa la preparación de la persona en el cargo. Como explica Obando (2020) es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito es preparar, desarrollar e integrar los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno (Obando, 2020). Es parte de una cultura organizacional que permite que los empleados tengan las competencias necesarias para desenvolverse eficientemente dentro de las organizaciones. De igual forma, ayuda al clima laboral porque permite que el talento humano sienta que es parte importante de la empresa y que esta se preocupa por el desarrollo que tienen dentro de la organización (Obando, 2020).

Actualmente, las competencias y el conocimiento se han convertido en uno de los recursos más importantes dentro de las empresas. Su gestión y aplicación apropiada ayuda a que las ventajas competitivas puedan alcanzarse y ser sostenibles en el tiempo (Sottosanto, 2020). Consecuentemente, una oportuna evaluación del desempeño laboral permite conocer si existe la necesidad de implementar nuevas o más capacitaciones al talento humano, detectar errores en el diseño del puesto e identificar problemas personales que afecten a las personas en el desempeño del cargo; gracias a esto se puede afirmar que la capacitación que reciben los empleados va de la mano con su productividad en la empresa, ya que esta influye en el desenvolvimiento de los empleados en cada una de las tareas y cargos que tienen. Incluso con las capacitaciones, el talento humano puede estar más preparado en el conocimiento que tiene cada uno y en ámbitos externos a la profesión o al cargo que ejerce cada uno, y está dentro de lo necesario para que la empresa obtenga una mejor productividad de su talento humano sin problemas que afecten en el desempeño laboral (Montejo, 2009).

En cuanto a las empresas de servicio del sector turístico, las competencias laborales requeridas son aquellas especializadas que deben ser ejecutadas por los trabajadores, desde el nivel directivo hasta el nivel operativo, para atender de manera efectiva al cliente (Pérez, 2014). Este sector se compone de una amplia y diversificada gama de actividades productivas dadas a través de las agencias de promoción y ventas, transporte, restaurantes, hoteles, sitios de interés turístico, tiendas de artesanías, entre otros (Pérez, 2014).

Por ende, un personal capacitado se desarrollará correctamente, tendrá claras sus funciones y entenderá las necesidades de la empresa, lo cual contribuirá al logro de los objetivos que persigue la organización. Lo anterior se logra entendiendo que la capacitación no sólo es dar nuevos conocimientos, sino permitir que los trabajadores desarrollen habilidades y destrezas que les permita llevar a cabo los conocimientos que ya tienen y así promover un ambiente adecuado donde se tenga una buena relación entre todos y se complementen con los aportes de cada uno de los trabajadores (Obando, 2020).

Las organizaciones han comprendido que tener personal competitivo se convierte en una estrategia para ser más productivo y generar una filosofía de mejora continua, para ello el entrenamiento a través de planes de inducción y planes de capacitación permiten de manera ordenada desarrollar programas que lleven al crecimiento de los colaboradores no solo de manera personal sino también de manera profesional, llevándolos a construir nuevos conocimientos, habilidades y a su vez, en el mejoramiento de sus actitudes (Torres, 2019). Por lo tanto, los gerentes o responsables de una organización buscan una serie de competencias que aporten al cumplimiento de los objetivos y metas. De manera que, sus futuros colaboradores sean capaces de trabajar en equipo, que haya comunicación asertivamente y se adapten a los cambios (Torres *et al.*, 2020).

Las organizaciones, han adoptado un modelo de selección del personal por competencias, el cual contribuye, junto a la capacitación, a lograr que todo el personal de la empresa tenga las competencias que necesita para cumplir con sus metas, roles y responsabilidades en la forma requerida para desarrollar las estrategias de la organización (Restrepo *et al.*, 2008). Este tipo de selección se considera un elemento fundamental en el desarrollo de una organización ya que, permite que las personas puedan aportar lo mejor de sí mismos y que dicho aporte contribuya al logro de los objetivos de la organización. (Ramírez, 2019). Al combinar este tipo de selección con un programa de capacitaciones, se contribuye a lograr que todo el personal de la empresa tenga las competencias que necesita para cumplir con sus metas, roles y responsabilidades en la forma requerida para desarrollar las estrategias de la organización (Restrepo *et al.*, 2008). Respecto a lo mencionado los empleadores deben encontrar nuevas técnicas que transmitan conocimientos, habilidades y actitudes al personal para lograr un desempeño óptimo competente, logrando satisfacer las necesidades de los clientes y hacer de la empresa rentable con crecimiento continuo logrando de esta manera posicionarse en el mercado (Alves, 2012).

Capacitaciones del talento humano en el sector hotelero

La capacitación de personal es un tema de vital importancia para las organizaciones actuales, ya que al implementar un plan estructurado de capacitación se puede lograr fortalecer el talento humano de la organización (Mayorga, 2015), es decir, se trata de una actividad sistemática, planificada y permanente, cuyo propósito general es preparar al personal para ser más productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño (Cerruti, 2014). Por ende, la formación debe entenderse como una inversión y no como un gasto, al constituir un activo notable de la empresa que se podrá rentabilizar tanto a corto como a mediano plazo (Barreto, 2013).

Teniendo en cuenta que el recurso más importante de toda organización es el personal que la conforma, al fomentarse procesos de capacitación de personal en las empresas, se enriquece a la organización a tal punto que cuando crece intelectualmente la persona, crece la organización de forma proporcional, ayudando así a mejorar procesos, aumentando el desempeño laboral, optimizando el servicio al cliente, mejorando las relaciones interpersonales e incluso llevando a la organización a un entorno más competitivo (Mayorga, 2015).

Hay diferentes formas de detectar cuando el talento humano de las organizaciones necesita capacitaciones, una de las más frecuentes es cuando mediante un buzón de sugerencias se detectan falencias en el desarrollo de las labores, o cuando por parte de los trabajadores existen dificultades en las tareas a realizar y lo que el talento humano verdaderamente sabe. En dichos casos, lo mejor es realizar evaluaciones de desempeño

que demuestren cuál es el tema o área a mejorar y así elegir el proceso de capacitación adecuado para la organización y evitar invertir en otras técnicas que no ayuden a optimizar realmente la necesidad de la empresa y el talento humano (Arias, 2004).

En el caso de las empresas turísticas, la gestión del recurso humano puede entenderse como un proceso que se desarrolla en las siguientes etapas: la planificación de los recursos humanos, el reclutamiento, la selección, la orientación e integración del personal, la formación y capacitación, la evaluación del desempeño, el desarrollo de carreras y por último el salario y recompensas (Casanueva, 2005). En muchos casos, las empresas hoteleras están carentes de una apropiada orientación externa para la gestión de su personal o para el desarrollo de una política de recursos humanos centrada en el diseño de puestos, la carrera profesional y la formación regular de los colaboradores (García, 2010), sin tener en cuenta que el desarrollo del personal es una experiencia de interacción individual y grupal, a través de la cual los colaboradores que participan, desarrollan y optimizan habilidades y destrezas para la comunicación abierta y directa, las relaciones interpersonales y la toma de decisiones (Challa 2004; como se citó en Aldape, 2012).

Resulta interesante destacar además que, el sector turístico ha vivido un antes y un después a partir de la revolución digital y conoce la importancia de usar esta nueva tecnología para mejorar su gestión (Cuadrado, 2014), en ese sentido, el producto turístico se renueva constantemente, buscando nuevas oportunidades de satisfacer al turista. De esta búsqueda continua se deriva el papel fundamental de las nuevas tecnologías (Medina, 2010), por lo que, este nuevo planteamiento de innovación obliga al sector turístico a repensar sus valores o normas de comportamiento a la hora de educar a su talento humano (Luis, 2022). La importancia de la capacitación se evidencia en el hecho de que se puede contar con instalaciones de primer nivel, sistemas tecnológicos modernos, personal experimentado, recursos ilimitados y el mejor clima laboral pero si el factor humano no recibe la capacitación adecuada para poder hacerle frente a las exigencias y necesidades del mercado, es probable que la empresa no logre sobrevivir por mucho tiempo. Hay que asegurarse de que una parte de lo obtenido del presupuesto anual sea destinado a la capacitación (Rutty, 2007).

Además de la formación académica en áreas específicas del sector hotelero, es fundamental considerar las cualidades humanas en la formación de los profesionales especializados. Estos profesionales interactúan directamente con los huéspedes, lo que implica una necesidad de compromiso personal, iniciativa y creatividad para satisfacer las necesidades y deseos de otras personas. También es importante tener en cuenta las aptitudes físicas, intelectuales y sociales requeridas para el trabajo en este ámbito. En general, se observa que un profesional del turismo necesita tener conocimientos en diversas áreas y, para destacarse, debe mantenerse actualizado y buscar constantemente nuevos aprendizajes que le permitan perfeccionar sus competencias y desarrollar otras nuevas (Castelli, 2000).

Importancia del personal capacitado para la prestación de servicios turísticos

Los nuevos modelos empresariales se articulan en base a estructuras horizontales donde la innovación y el estímulo a la creatividad son esenciales. Éstos promueven el desarrollo integral del individuo, así como su identidad, compromiso y lealtad para con la organización. Es por ello que hoy en día las empresas esperan que sus trabajadores sean multifuncionales, preparados para la solución de problemas y que puedan y sepan trabajar

en equipo. La actividad turística no está exenta de cambios y demandas a nivel de las organizaciones empresariales; de allí la necesidad de adecuarse y ser flexible en una actividad dinámica y extremadamente competitiva (Granados, 2010).

En las empresas turísticas, los directivos emplean diversas políticas y técnicas para hacer que el personal se comporte de forma tal que pueda cumplir con los objetivos, pues, la importancia de la calidad y la satisfacción del cliente en la prestación del servicio turístico dependen definitivamente de las personas que están en contacto directo o indirecto con los clientes. Las empresas turísticas deben tener empleados calificados, amables y que sepan comprender, tratar y ayudar a su clientela. (Benitez, 2014).

La evolución en el comportamiento y valores de los consumidores es la principal fuerza motora del nuevo turismo. Se busca tener una mayor experiencia en viajes y flexibilidad en las facilidades, considerando el sentido de independencia que sienten los nuevos turistas y que por tanto, generan una demanda de mayor calidad (Marsano, 2005). Por lo tanto, la diversidad de empresas que conforman la estructura productiva de la actividad turística demanda diversos tipos de conocimientos por parte de los trabajadores. Sin lugar a dudas, los servicios de alojamiento y de alimentación constituyen, en mayor proporción los servicios turísticos, por lo que los recursos humanos que en ellos se desenvuelven deben tener altos niveles de calificación, preparación y permanentemente alertas ante los cambios que se presentan en su actividad (Granados, 2010).

En un sector como el turismo, donde la experiencia del cliente es esencial para retenerlo, resulta fundamental un capital humano productivo y con potencial (Medina, 2010), pero a su vez, todo el equipo debe estar comprometido e identificado con la organización y controlar el cumplimiento de las expectativas de los clientes; reflejándose de manera positiva a través de su compra permanentemente (Palacios, 2019). Si bien al cliente es a quién están dirigidos los productos y es a quién se debe satisfacer, los empleados por prestar no solo su conocimiento, sino también elaborar los productos, deben ser considerados y tomados en cuenta, pues son el alma de la organización y por tanto, deben estar motivados para llevar a cabo su trabajo con calidad (Camisón, 2006).

El turismo, como una actividad orientada a la prestación de servicios, genera una demanda constante de personal calificado que pueda satisfacer las necesidades y expectativas de los visitantes. Esto implica que los empleados deben contar con una formación continua, responsabilidad que recae en el empresario. A medida que el personal adquiere mayores habilidades, se mejora la calidad del servicio ofrecido, lo cual impacta directamente en la productividad, visibilidad y competitividad de la empresa en el mercado. Para lograr estos objetivos, las empresas deben proporcionar los recursos y herramientas necesarios para fortalecer las capacidades de sus empleados, permitiendo así que ofrezcan un servicio de calidad que asegure la satisfacción del consumidor. No obstante, la excelencia en el servicio no solo depende de las habilidades técnicas, sino también de la implementación de una cultura organizacional que promueva el entusiasmo, la creatividad y la innovación. Esta cultura debe estar orientada a simplificar los procesos, haciéndolos más eficientes, y a crear un entorno de trabajo que inspire a los empleados a alcanzar niveles más altos de rendimiento (Albarracín, 2004).

En conclusión, el turismo, como parte del sector terciario o sector de servicios, juega un rol clave en la economía debido a su enfoque en la prestación de servicios esenciales para los consumidores, en lugar de la producción de bienes tangibles. Este sector, que abarca actividades como el transporte, la hospitalidad, la restauración y el entretenimiento, es vital para satisfacer las necesidades de los visitantes en cualquier destino turístico. La naturaleza del turismo exige una constante interacción con los clientes, haciendo que el factor humano sea determinante en la calidad del servicio. A diferencia de otros sectores, la prestación de servicios en el turismo depende en gran medida de las competencias, habilidades y actitudes del personal, quienes tienen la responsabilidad de gestionar

eficazmente cada aspecto de la experiencia del visitante. Por lo tanto, resulta crucial contar con una fuerza laboral diversificada y capacitada que permita cubrir las múltiples dimensiones de los servicios turísticos, garantizando que las expectativas de los consumidores se cumplan de manera efectiva. Solo a través de esta estructura laboral diversa y bien formada, es posible ofrecer un servicio de alta calidad que asegure la satisfacción y fidelidad del cliente, lo que a su vez fortalece la posición competitiva de los destinos turísticos en el mercado.

Capítulo II: Diagnóstico del mercado laboral hotelero de la ciudad de La Plata

El Sector Hotelero en Argentina

El sector hotelero en Argentina se caracteriza por ofrecer una amplia variedad de alojamientos, que van desde pequeñas posadas hasta grandes cadenas internacionales, cubriendo todas las regiones del país. Con más de 6.000 establecimientos distribuidos en todo el territorio, la oferta hotelera ha demostrado ser un motor clave para el crecimiento económico y la atracción de visitantes, tanto nacionales como internacionales. En enero de 2020, se registraron 6.3 millones de pernoctaciones, lo que representó un incremento del 5.3% en comparación con el mismo mes de 2019. Además, la estadía promedio también aumentó, alcanzando 2.8 noches, con un incremento del 20.1% al desagregar los datos de la provincia de Buenos Aires respecto de 2019. Córdoba experimentó un crecimiento del 5.3%, la región de Cuyo un 4.6% y la Patagonia un 2.7% (Salessi, 2021).

El sector hotelero en Argentina es una combinación de hoteles de marcas nacionales e internacionales y sus cadenas, que se encuentran repartidas por todo el país. La mayoría de las marcas internacionales tienen presencia principalmente en Buenos Aires, que viene registrando un alto número de llegadas de turistas. Las marcas internacionales, como Wyndham y Marriott, se están expandiendo rápidamente en la región e introduciendo sus marcas una tras otra. Marriott está ampliando su marca First W Hotel en Argentina, con alrededor de 150 hoteles, que se espera abran sus puertas en 2024.

Esta expansión hotelera en Argentina se ha reflejado especialmente en la incorporación de alojamientos de lujo en regiones clave. Este análisis detalla los desarrollos recientes en el sector, examinando tanto la distribución geográfica como las tendencias de ocupación y precios, reflejando cómo el mercado se adapta a las demandas crecientes de turistas y viajeros de negocios.

Como se mencionó anteriormente la ciudad capital, Buenos Aires, continúa dominando el paisaje hotelero con más de 102 hoteles de cuatro y cinco estrellas. Esto la convierte en el mayor centro de alojamientos de lujo en el país. No muy lejos, la Patagonia también ha mostrado un crecimiento significativo, ostentando 96 hoteles de alta categoría hacia el final del año pasado. La región del Litoral sigue con 76 propiedades de lujo, indicando un mercado competitivo en diversas localidades argentinas.

En contraste, Córdoba ha presenciado un surgimiento como un nuevo punto para inversiones en hospitalidad, a pesar de tener menos hoteles de alta categoría (24 en total). Esta región ha escalado posiciones en términos de ocupación, demostrando su creciente atractivo entre los viajeros que buscan destinos tanto de ocio como de negocios.

De acuerdo al auge que ha tenido el sector, en el país para finales del año 2023, este lideró el alza del empleo registrado, con un incremento interanual de 12,7% teniendo así la mayor incorporación de trabajadoras y trabajadores al empleo asalariado y a su vez el que obtuvo más crecimiento en la actividad económica (Ministerio de Turismo, 2023)

Por su parte, de acuerdo a la encuesta de ocupación hotelera (EOH), publicada por la subsecretaría de turismo, a través de la Dirección Nacional de Mercados y Estadísticas (DNME), en lo que a pernoctaciones se refiere, en marzo de 2024 se hospedaron 1,6 millones de viajeros (cayendo -5,9% en comparación con el mismo mes de 2023) con una estadía de 2,4 noches en promedio (2,4% var. i.a). El total de pernoctes registrados ascendió a 4 millones de noches (-3,6% var. i.a).

Los hoteles de 4 y 5 estrellas concentraron la mayor cantidad de pernoctaciones (1.187 mil), con una tasa de ocupación de plazas de 41,4%; seguidos por los

establecimientos de 3 estrellas, boutiques y aparts, con 1.168,8 mil pernoctes y una ocupación de 33,3% de las plazas disponibles.

REGIONES

Pernoctaciones, viajeros y estadía

Según región. MARZO 2024									
Región	Pernoctaciones (en miles de noches)			Viajeros hospedados (en miles)			Estadía promedio (en noches)		
	Total	Residentes	No residentes	Total	Residentes	No residentes	Total	Residentes	No residentes
Buenos Aires	740,7	735,3	5,3	197,8	196,2	1,7	3,7	3,7	3,2
CABA	787,2	362,6	424,6	349,4	162,7	186,6	2,3	2,2	2,3
Cuyo	334,0	272,4	61,6	138,6	115,6	23,0	2,4	2,4	2,7
Córdoba	515,4	495,2	20,2	189,2	180,5	8,7	2,7	2,7	2,3
Litoral	429,3	353,6	75,7	215,2	178,0	37,2	2,0	2,0	2,0
Norte	306,0	258,3	47,8	162,1	138,1	24,0	1,9	1,9	2,0
Patagonia	844,9	572,6	272,3	374,6	252,9	121,7	2,3	2,3	2,2

///: Dato que no corresponde mostrar debido a la naturaleza de las cosas.

Fuente: Encuesta de Ocupación Hotelera (EOH) INDEC y Dirección Nacional de Mercados y Estadística, Subsecretaría de Turismo

Figura 2: Pernoctaciones, viajeros y estadía según EOH.

Pernoctaciones

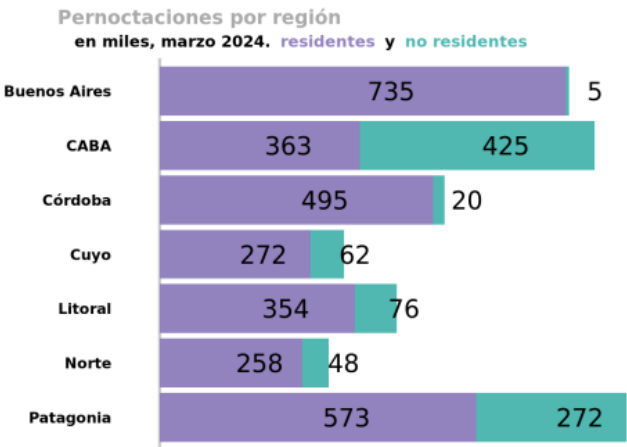


Figura 3: Pernoctaciones en miles según EOH.

El turismo ha permitido a esta economía emergente la generación de renta, ingresos fiscales y la corrección de desequilibrios regionales, entre muchos otros beneficios. Por ejemplo: generación de empleo inclusivo, generación de divisas o diversificación de la estructura de exportaciones (Goded Salto, 1998).

El país cumple con el indispensable requisito necesario para el éxito de las estrategias del desarrollo turístico al contar con inmensos y variados atractivos en recursos paisajísticos y culturales. El interés en los productos turísticos argentinos es creciente para el mercado internacional, por lo que se trata de una actividad aún subexplotada con mucho margen para crecer (Salessi, 2021). Argentina cuenta, pues, con notables recursos turísticos infrautilizados, que están despertando un interés creciente en los mercados internacionales y que, por lo demás, presentan favorables perspectivas de futuro (Goded Salto, 1998).

Sector hotelero en la ciudad de La Plata

El posicionamiento de una ciudad como destino, depende de su infraestructura, capacidad y niveles de servicio. Y es por eso que se le identifica a la rama hotelera como un elemento clave en la cadena de valor de la acción turística (Monsalve y Hernández, 2015).

Teniendo en cuenta la Resolución Provincial N°23 (Subsecretaría de Turismo de la provincia de Buenos Aires) por la cual se establece el Registro de Prestadores Turísticos y se aprueba el reglamento de Clasificación y Categorización de los Alojamientos de la Provincia de Buenos Aires promulgado el 21 de Marzo de 2014, se puede decir que el alojamiento turístico es aquel ofrecido por personas físicas o jurídicas, que presten servicio de hospedaje mediante contrato público, por periodos no menores al de una pernoctación, con o sin prestación de servicios complementarios (Gobierno de la provincia de Buenos Aires, 2014)¹

En esta Resolución se define al Hotel como aquel alojamiento turístico que presta al turista, mediante contrato de hospedaje, los servicios de: gastronomía, recepción, portería, personal, sin perjuicio de los demás que para cada categoría expresamente se indiquen. Dentro de alojamiento turístico hotelero se mencionan las siguientes tipologías: Hotel, Apart Hotel, Hotel Boutique, Hostería, Residencial, Hostel, Albergues Juveniles, Cama y Desayuno, Cabañas, Casas o Departamentos con servicios y alojamientos turísticos Rural (Gobierno de la provincia de Buenos Aires, 2014).

La ciudad de La Plata y Gran La Plata, posee una población de más de 770.000 habitantes, según datos estimados del último censo 2022, incluyendo las ciudades linderas de Berisso y Ensenada, con las que constituye un polo de desarrollo denominado “Gran La Plata”. Sede administrativa, universitaria, urbanística, arquitectónica, deportiva y cultural de primer orden de Argentina y América del Sur al mismo tiempo que es residencia de las sedes centrales de numerosas organizaciones de servicios por su capitalidad, La Plata y el Gran La Plata cuentan con patrimonio de gran relevancia y numerosos atractivos turísticos (Molinari, 2012).

El mercado hotelero en La Plata puede estar influenciado por la demanda de viajeros que visitan la ciudad por motivos académicos, turismo, eventos culturales y deportivos, entre otros. En cuanto a su oferta de alojamiento actual, según los registros del Ente Municipal para la actividad Turística (EMATUR)⁴, esta se divide en varios segmentos:

- Hoteles categorizados: un total de 14, de los cuales, cinco de ellos son 4 estrellas y solo uno es de 4 estrellas superior. Realizando la sumatoria de sus plazas podemos confirmar que entre todos ellos pueden brindar una capacidad máxima de alojamiento para 1504 personas (ver anexo figura 2).
- Hoteles no categorizados: son un total de 4, estando uno de ellos ubicado a las afueras de la ciudad. Entre estos se puede llegar a ofrecer una capacidad máxima de alojamiento para 200 personas (ver anexo figura 3).

⁴ Fuente: Ente Municipal para la Actividad Turística (2023). Recuperado de <https://turismo.laplata.gob.ar/ematur/>

Mientras que, a partir de un relevamiento realizado por el mismo ente, se pudo estimar que, si se toman en cuenta otros tipos de alojamientos, como por ejemplo albergues o alojamientos de Airbnb, hay un total de 3000 plazas en la ciudad (Montero *et al.*, 2022).

Adicionalmente la ciudad cuenta con una variedad de alquileres temporarios para los cuales existe una ordenanza que apunta a su regulación a través de un registro en la autoridad competente que es el EMATUR (ver anexo figura 3).

Por otro lado, a través de La Encuesta de Hoteles La Plata (EHLap), en un operativo realizado conjuntamente por el Laboratorio de Desarrollo Sectorial y Territorial de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata y el EMATUR, se pudo conocer que en el tercer trimestre del año, la expansión en la oferta hotelera, se tradujo en un importante aumento del empleo (EHLap, 2023). Resulta interesante destacar que según los resultados obtenidos de esta encuesta relacionada al empleo, en el sector hotelero de La Plata la mayoría de los puestos están ocupados por mujeres. Durante septiembre de 2023 la proporción de empleo femenino fue del 58% (EHLap, 2023).

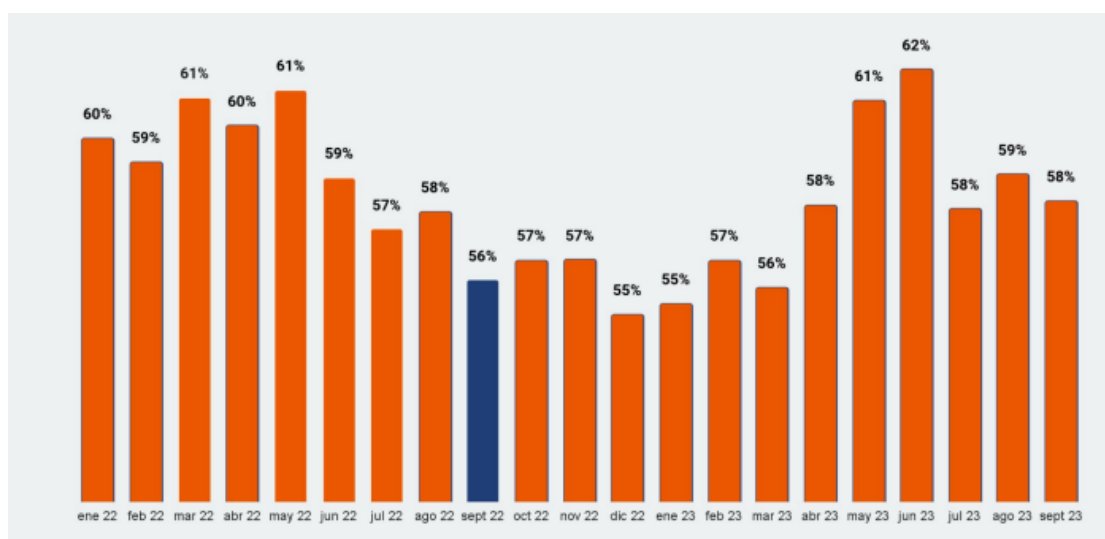


Gráfico 2: Ocupados (% de mujeres)⁵

A partir de la información obtenida de las entrevistas a los encargados de los principales hoteles de la ciudad, se pudo conocer las opiniones sobre la calidad del mercado laboral hotelero actual en la ciudad de La Plata. Estos expresaron que el mercado laboral hotelero se caracteriza por una predominancia del sector corporativo (80%) sobre el turístico (20%). Aunque existe actividad turística en la ciudad, esta no está plenamente desarrollada comercialmente. Mayormente, los hoteles alojan a empleados de empresas que realizan jornadas laborales en la zona.

A su vez, se le asigna una calificación de 7 en una escala del 1 al 10 a este mercado, basándose en la expectativa de que iniciativas municipales, como festivales de música o la revitalización del Paseo del Bosque, por ejemplo, puedan atraer nuevos

⁵ Fuente: Encuesta hoteles La Plata. Ocupados (% de mujeres). (2023). Recuperado de <https://www.econo.unlp.edu.ar/laboratorio/encuesta-a-hoteles-de-la-plata-8477>

clientes. Además, se identifica como un mercado en formación, siendo así la Licenciatura en Turismo brindada por la Facultad de Ciencias Económicas (FCE) de la Universidad Nacional de La Plata (UNLP) como un factor contribuyente.

En lo que respecta a la demanda hotelera, esta es altamente variable según la temporada y eventos específicos, con una ocupación que rara vez alcanza el 100%. Por su parte, la oferta de empleo en el sector hotelero es limitada, lo que indica una baja disponibilidad de personal interesado en postularse.

Competencias solicitadas en el sector hotelero

Ser un profesional competente significa tener la idoneidad y la eficiencia en un entorno laboral; aprendiendo en todo momento lo que es necesario para poder desempeñarse adecuadamente. La competencia profesional se fundamenta en conseguir la mínima distancia entre el mundo laboral y la educación, el acercamiento laboral a los cambios organizacionales y a las nuevas tecnologías, conseguir instructores calificados, desarrollar mejoras en las acciones formativas, conseguir la flexibilidad y equidad de las competencias (Varela *et al*, 2019). Es importante destacar que, en medio de la globalización es cada vez más importante el profesionalismo y la competencia, considerados como ventajas competitivas. Hoy en día poseer habilidades, conocimientos, ser creativo, innovador y buscar de modo autónomo resultados para la empresa forma parte del nuevo perfil exigido por las organizaciones (Dutra, 2007).

Para los profesionales del área de turismo, en especial los de nivel superior en razón de las peculiaridades del sector, existe consenso en que deberían presentar un conocimiento multidisciplinario para estar aptos para trabajar en las diversas áreas de gestión de la actividad turística, entre ellas la hotelería (Alves *et al*, 2012).

Como sector de capital humano intensivo, el turismo se ve profundamente afectado por las actuales transformaciones sociales y tecnológicas que están moldeando los nuevos modelos de negocio, patrones de consumo, cambios en la cadena de valor del turismo y en las dinámicas de oferta y demanda (OMT, 2022). Por ello, se necesitan profesionales competentes que puedan atender los deseos de sus clientes con excelencia, maximizando la satisfacción y contribuyendo a que el cliente regrese. De esta forma, la calificación y las características del talento humano son factores esenciales para el buen desempeño de los establecimientos (Almeida, 2000).

Comprender cómo se representa el sistema turístico, difícilmente se podrá alcanzar con solo el empleo de conocimientos que se crea a partir de los planes curriculares de las instituciones. Para ellas resulta indiscutible solicitar competencias tales como flexibilidad y compromiso en el empleo, actitud de servicio, manejo del inglés y trabajo en equipo. Inclusive, la destreza en ventas gracias a que la dinámica competencia de los mercados turísticos ha determinado que se desarrolle entre los profesionales la competencia para vender productos y servicios (Burbano *et al*, 2019). Algunas de las competencias solicitadas en el sector hotelero, se sostienen en que los gerentes del sector desean obtener actitudes positivas en sus empleados, ya que están intrínsecamente conectadas a los resultados favorables que ellos pretenden de su personal (García, *et al.*, 2018).

Por su parte, la formación en Hotelería ha de ser una formación activa, ya que no sólo se elabora el producto sino que se hace inmediata entrega del mismo, se le sirve directamente al cliente (Espinell, 1995).

Adicionalmente, se pueden resaltar las habilidades conceptuales, necesarias para reconocer las dificultades de la operativa del hotel en global y las influencias ambientales externas. En estas están la toma de decisiones y la planificación estratégica. También resaltan las competencias técnicas, con las que se aplican conocimientos, habilidades y métodos específicos a distintas tareas. Finalmente se encuentran las competencias sociales y humanas, fundamentadas en las relaciones interpersonales, el trabajo en equipo y la dirección del personal para coordinar esfuerzos hacia un mejor grado de desempeño (Mullins y Davies, 1991). La idea de las habilidades conceptuales puede complementarse con que este concepto incluye la formulación de ideas, la comprensión de las relaciones, la creación de nuevos conceptos y la resolución de problemas de forma creativa, haciendo hincapié en que los tres elementos principales son la creatividad, la innovación y la inteligencia emocional (Burgos, 2016), por su parte, para las habilidades humanas es de gran relevancia conectar con la calidad humana y los valores sociales, tener empatía, motivar y guiar a los equipos de trabajo para la mejor desenvolvimiento del talento y, de este modo, alcanzar los objetivos (Pineda *et al.*, 2023).

Estas mismas competencias también pueden dividirse entre duras y blandas, las primeras se asocian con aspectos técnicos de la realización del trabajo, como la preparación de un informe. Son influenciadas por el nivel de cociente de inteligencia de la persona y se desarrollan a partir de las funciones cognitivas del cerebro (Weber *et al.*, 2013). Por el contrario, las habilidades blandas son las competencias humanas, interpersonales o de comportamiento fundamentales para alcanzar la máxima expresión del conocimiento y de la técnica del trabajo (Kantrowitz, 2005). Ante la alta demanda de habilidades blandas, el sector hotelero hace prevalecer también su petición de profesionales válidos en estas habilidades, ya que, como más conocimiento en competencias blandas se tengan, más influencia positiva se ejerce en las organizaciones y clientes, dando beneficios como el aumento de la retención y fidelización de clientes, así como también de la satisfacción laboral de los empleados. Esta situación incrementa la tasa de retención y la rentabilidad empresarial gracias a reducir el costo laboral y la rotación de personal (Pineda *et al.*, 2023).

Además, resulta importante destacar el impacto positivo de las competencias emocionales tanto en directivos hoteleros como en su personal, señalando como beneficios empresariales: la unión y creación de equipos, la satisfacción laboral, el liderazgo eficiente, el mejor rendimiento y productividad una comunicación interna de calidad, la mayor satisfacción de clientes, una imagen pública más atractiva, la fidelización, el incremento de la rentabilidad y el éxito empresarial (Pineda, 2020).

En la misma línea, otra manera de dividir las competencias es en técnicas y genéricas (Agut, 2003), estando las competencias técnicas basadas en las habilidades y los conocimientos que permiten al gestor hotelero desempeñar su papel en la organización de manera eficaz en las siguientes áreas: gestión financiera, conocimiento de marketing y análisis del mercado, gestión de la calidad, conocimiento de salud y prevención de riesgos en el trabajo, organización del trabajo y la habilidad para trabajar en equipo. Por su parte, las competencias genéricas son divididas en: ser capaz de hacer (auto-eficacia), saber cómo comportarse (auto-control y relaciones interpersonales) y querer hacer (pro actividad), lo anterior hace referencia a las características individuales que les permitirá a los colaboradores lidiar con los diversos tipos de situaciones y a su vez, con las tareas técnicas (Alves *et al.*, 2012).

Con base en estos conceptos, es posible confirmar la información obtenida en las entrevistas realizadas por la Lic. Giselle Di Nardo, quien analizó en profundidad las habilidades necesarias para el desempeño en el sector hotelero. En este sector, se valoran dos tipos de habilidades fundamentales: los conocimientos técnicos adquiridos a través de la formación académica en hotelería y las habilidades blandas indispensables en cualquier entorno organizacional. Entre estas últimas se destacan:

- Comunicación efectiva, la cual define como la habilidad para expresarse de manera clara y asertiva, asegurando una comprensión adecuada del mensaje transmitido.
- Trabajo en equipo, como la capacidad para colaborar con otros y asumir responsabilidades compartidas en la consecución de objetivos comunes.
- Resolución de problemas, es la habilidad para abordar y resolver situaciones, especialmente aquellas que involucran interacciones directas con los clientes.
- Pensamiento crítico, la define como capacidad para analizar y evaluar información de manera objetiva, contribuyendo a una toma de decisiones fundamentada.
- Adaptabilidad/Flexibilidad, la describe como la disposición para ajustarse a diferentes circunstancias y necesidades, incluso extendiendo el tiempo de trabajo o cubriendo las responsabilidades de otros compañeros.
- Compañerismo, expresa que es la actitud de apoyo y colaboración con los colegas de trabajo.
- Empatía, como la habilidad para comprender y responder adecuadamente a las emociones y necesidades tanto de los clientes como de los compañeros de trabajo.
- Inteligencia emocional, se expresa acerca de esto como la capacidad para reconocer y gestionar las propias emociones, así como las de los demás, en situaciones laborales y de servicio al cliente.

Para concluir, se le puede describir a las competencias como hábitos, observables y comprobables, que a su vez pueden dividirse en competencias con orientación al cliente y competencias de trabajo en equipo. Las primeras se refieren a la capacidad y voluntad de atender adecuadamente las necesidades del cliente, esforzándose por conocer de forma anticipada sus problemas y resolverlos, para crear y consolidar una relación de valor entre ambas partes, mientras que las segundas se refieren a la capacidad para participar y colaborar activamente en las tareas del equipo, asumiendo los objetivos y orientando sus actuaciones hacia el logro de los mismos (Silva, 2018).

Hotel Escuela Amau

El Hotel de la Universidad Nacional de La Plata tiene una superficie cubierta de unos 3.100 metros cuadrados, dispuestos en un subsuelo, planta baja y 8 pisos. También cuenta con más de 430 m² exteriores urbanizados. Su capacidad total de alojamiento supera los 80 huéspedes.

En planta baja se encuentra el acceso general, el lobby del hotel, el bar, un área de acceso a aulas y salones de reuniones, acceso al SUM-Auditorio para 180 personas, la terraza de eventos y patios, y un pequeño espacio destinado para estacionamiento.

En la primera planta se encuentran las aulas y salones de reuniones, articulados mediante un hall de acceso vinculado tanto al área hotelera como al acceso independiente exterior.

En las plantas segunda a octava se encuentran las 42 habitaciones con que dispone el hotel, en las opciones dobles, simples, matrimoniales, cuádruples y accesibles. Cada una de ellas cuenta con camas somier, baño privado completo, amenities, aire acondicionado frío-calor, frigobar, pava eléctrica, set de vajilla, cofre de seguridad, secador de pelo, TV 32 pulgadas, teléfono, WiFi y TV por cable. Además, dispone de un escritorio con luz de lectura y un cómodo asiento para generar un espacio propicio para el trabajo o estudio.

Las instalaciones incluyen además un salón auditorio para 180 personas equipado con la última tecnología, ideal para eventos y reuniones. También dos aulas con capacidad para 80 personas simultáneamente y una sala de reuniones que permiten ofrecer, no sólo el servicio de alojamiento, sino también la posibilidad de organizar eventos académicos o sociales

El Hotel AMAU es gestionado y administrado por la Facultad de Ciencias Económicas de la UNLP, donde se dicta la carrera de Licenciatura en Turismo. Está ubicado en calle 51 #692 entre 8 y 9, en un sitio céntrico estratégico, apenas cinco cuadras lo separan de la sede del Rectorado de la UNLP, de la Facultad de Ciencias Económicas y del Edificio Sergio Karakachoff.

Se trata de un hotel que, además de contribuir a la formación académica, es abierto a todo público, el cual compite en forma directa con las otras propuestas de alojamiento existentes en la ciudad (Observador Central, 2021).⁶

En lo que respecta a la sustentabilidad, el compromiso del Hotel Aamu se basa en una política de sostenibilidad, en la que están comprometidos con la preservación del ambiente, el bienestar del equipo de colaboradores y el de la comunidad⁷.

⁶ Fuente: Universidad Nacional de La Plata - Institucional (2021) Recuperado de <https://unlp.edu.ar/institucional/el-hotel-escuela-de-la-unlp-esta-listo-y-ya-toma-reservas-para-marzo-de-2022-20981-40981/>

⁷ Fuente: Políticas de sostenibilidad. Recuperado de <https://amau.com.ar/wp-content/uploads/2023/11/AMAU-Politica-de-sostenibilidad.pdf>

Áreas del Hotel Escuela Amau

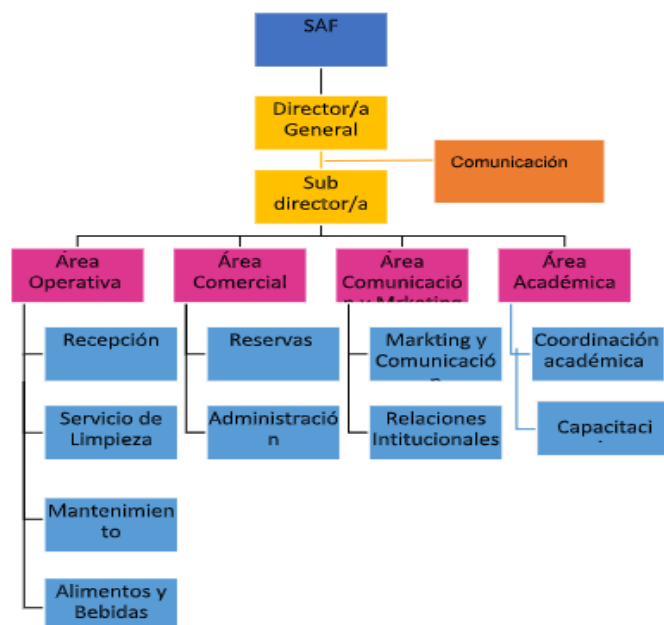


Figura 4: Organigrama del Hotel Escuela Amau⁸

⁸ Fuente: MANUAL DE ORGANIZACIÓN AMAU HOTEL ESCUELA - VERSIÓN 1.0.

Descripción de Puestos del Hotel Escuela Amau

A continuación, se presenta un cuadro resumen con la descripción de los puestos del Hotel Escuela Amau, el cual detalla las distintas posiciones dentro de la estructura organizacional, las principales funciones asociadas a cada puesto, así como las competencias clave requeridas para desempeñarlas. Este análisis permite comprender cómo se distribuyen las responsabilidades y se orienta el desarrollo de habilidades en el personal, con el fin de garantizar la calidad en los servicios y una operación hotelera eficiente.

Descripción del puesto		
Posición	Principales Funciones	Principales Competencias
DIRECTOR/A GENERAL	- Fijación de objetivos de corto, mediano y largo plazo generales de la organización y específicos para cada área. - Dirigir y controlar todos las áreas y actividades. - Controlar la gestión financiera. - Presentar informes mensuales - Participar en el proceso de selección de personal. - Comunicar y motivar al equipo de trabajo.	- Aptitud demostrable para tomar decisiones y resolver problemas - Pensamiento estratégico - Liderazgo - Gran atención al detalle - Comunicación efectiva - Fiabilidad - Proactividad - Gestión de recursos
SUBDIRECTOR/A GENERAL	- Colaborar con director/a general en la supervisión de todos las áreas y actividades - Facilitar el correcto funcionamiento de todos los componentes de cada departamento, para lograr dar la mayor calidad en el servicio.	- Aptitud demostrable para tomar decisiones y resolver problemas - Habilidades de servicio al cliente - Desarrollo de equipos - Resolución de problemas - Liderazgo - Toma de decisiones - Gestión de equipos
JEFE/A OPERATIVO	- Dirigir todas las actividades de su área - Mantener actualizados los procesos y tareas - Dirigir, coordinar, supervisar y responder por el buen funcionamiento de todo el personal de área - Entrenar y orientar - Supervisar stock y prever su reposición - Diseñar y poner en práctica las normas de trabajo	- Organización - Voluntad de servicio - Capacidad resolutoria - Trabajo en equipo
RECEPCIONISTA	- Procesar y controlar todas las reservas de alojamiento - Realiza el proceso de check-in / check-out. - Mantener una comunicación fluida con el área de administración, específicamente con el sector facturación. - Comunicación con el huésped - Asignar las reservas al sistema de gestión. - Cierre de caja correspondiente a su turno.	- Buena presencia - Orientación al cliente - Idiomas - Competencias informáticas - Capacidad de resolución
ENCARGADO DE MANTENIMIENTO	- Realizar tareas de tipo preventivo para la conservación y buen funcionamiento de las instalaciones. - Ejecutar el seguimiento de los procesos de seguridad e Higiene. - Desarrollar sus tareas en pos de la conservación del inmueble/edificio, de las	- Capacidad resolutoria - Trabajo en equipo - Prolividad.

	instalaciones básicas, otras instalaciones y maquinarias, mobiliario, etc.	
GUARDIA EDILICIA	- Controlar lo que ocurre en el hotel y sus zonas aledañas, observar los movimientos de los empleados, entradas y salidas de huéspedes. - Controlar la entrada y salida de vehículos.	- Buena presencia - Cordialidad - Organización - Atento
MUCAMA	- Limpiar las habitaciones en su totalidad e identificar necesidades de mantenimiento e informarla al instante. - Llevar un control exhaustivo de la habitación al momento de la salida y entrada de los huéspedes. - Verificar el perfecto funcionamiento del equipamiento de las habitaciones. - Atender cualquier duda que le pueda surgir al cliente y ayudarlo en todo lo posible. - Reponer carros de limpieza y minibar, reponer los minibar en la habitación y adicionar los consumos en las habitaciones en el sistema de gestión.	- Organización - Trabajo en equipo - Buena presencia - Atención al cliente
MOZO	- Preparar el desayuno y servicio del mismo. - Mantener la limpieza y orden del espacio de cocina. - Realizar inventarios de material y mantener el control de los mismos. - Realizar el montaje del restaurante. - Atender la entrada de los clientes y su despedida.	- Buena presencia - Amabilidad - Vocación de servicio - Organización
ADMINISTRADORA GENERAL	- Controlar y facturar todas las reservas de alojamiento, individuales o de grupos en coordinación con recepción. - Realizar la conciliación bancaria - Rendir a SAF mensualmente la caja chica. - Ejecutar los procesos de Compras. - Realizar las compras de los materiales necesarios para las oficinas y otras compras específicas. - Coordinar el trabajo del departamento de reserva y venta de las habitaciones, actualizar las tarifas y poner en conocimiento al personal sobre descuentos, promociones y créditos de los huéspedes.	- Organización - Conocimiento de excel y similares - Proactividad - Personalidad analítica - Conocimiento de sistemas de gestión
GERENTE DE MARKETING	- Correcta aplicación de la imagen/logo del hotel y comunicación al exterior, posicionamiento en el mercado, competencia y las relaciones públicas. - Constante comunicación con dirección general y área comercial. - Manejo de redes sociales. - Gestión de página web	- Creatividad - Organización - Resolución de problemas - Conocimiento de herramientas tecnológicas y de diseño
COORDINADOR(A) ACADÉMICO(A)	- Sostener una constante comunicación con la administración y la jefatura operativa. - Coordinar las actividades académicas, disposición, de aulas y equipamiento, requerimientos especiales, y todo lo que este demande.	- Trabajo en equipo - Organización - Vocación de servicios
ASESOR DE CAPACITACIÓN CONTINUA	- Identificar las necesidades de Capacitación del Staff permanente del hotel. - Crear capacitaciones para pasantes y practicantes de cara a complementar la experiencia práctica. - Coordinar las actividades de capacitación interna.	- Proactivo - Trabajo en equipo - Organización.

TÉCNICO DE SISTEMAS	- Dar soporte a las computadoras en oficinas, auditorio, aulas y recepción. - Realizar el mantenimiento y actualización de los sistemas informáticos que utilice el hotel (central telefónica, cámaras IP, conexiones de red y otros).	- Proactivo - Trabajo en equipo - Organización - Comunicación efectiva
----------------------------	---	---

Tabla 3: Descripción de Puestos del Hotel Escuela Amau⁹

⁹ Fuente: MANUAL DE ORGANIZACIÓN AMAU HOTEL ESCUELA - VERSIÓN 1.0.

Capítulo III: Resultados e interpretaciones

Competencias solicitadas en el mercado hotelero de La Plata

Para mejor conocimiento del estado actual del mercado hotelero y las competencias y habilidades más relevantes y demandadas por dicho mercado en la ciudad de La Plata, se seleccionaron los siguientes hoteles a los cuales se les realizó una breve entrevista a responsables de recursos humanos en el sector, lo cual permitió un marco de referencia sólido. Estos hoteles se encuentran en un radio cercano al eje cívico fundacional de la ciudad y algunos de ellos son parte de las reconocidas cadenas hoteleras que se encuentran actualmente en la ciudad (Wyndham, Álvarez Argüelles Hoteles y Land Hoteles).

Hotel Grand Brizo

Hotel Land Plaza

Hotel Dazzler

Hotel Days Inn

Hotel del Sol

Se detalla a continuación el resultado de las entrevistas , se presentan y expresan las opiniones recopiladas durante el transcurso de las mismas.

Para comenzar, se les solicitó su opinión sobre la calidad del mercado laboral hotelero actual en la ciudad de La Plata y expresaron que el mercado laboral hotelero en La Plata se caracteriza por una predominancia del sector corporativo (80%) sobre el turístico (20%). Aunque existe actividad turística en la ciudad, esta no está plenamente desarrollada comercialmente. Mayormente, los hoteles alojan a empleados de empresas que realizan jornadas laborales en la zona. Se le asigna una calificación de 7 en una escala del 1 al 10, con la expectativa de que iniciativas municipales, como festivales de música o la revitalización del Paseo del Bosque, puedan atraer nuevos clientes. Se identifica como un mercado en formación, siendo la Licenciatura en Turismo brindada por la Facultad de Ciencias Económicas (FCE) de la Universidad Nacional de La Plata (UNLP) como un factor contribuyente. En lo que respecta a la demanda hotelera es altamente variable según la temporada y eventos específicos, con una ocupación que rara vez alcanza el 100%. Por su parte, la oferta de empleo en el sector hotelero es limitada, lo que indica una baja disponibilidad de personal interesado en postularse.

Seguido de esto, con el fin de conocer las aptitudes, competencias y habilidades que valoran los hoteles al contratar personal, coinciden en que la actitud proactiva, la capacidad de resolver problemas con rapidez y el deseo de aprender de forma autodidacta son cualidades especialmente valoradas en los candidatos. Consideran aspectos como la atención al cliente, el dominio de idiomas, la importancia de poseer un título universitario, el manejo de habilidades blandas como la capacidad de trabajo en equipo y la adaptabilidad a los cambios, así como también la experiencia laboral previa, siendo esta última, en ocasiones, más relevante que la formación académica, pero también aseguran que en muchas oportunidades, se busca un perfil que pueda ser moldeado para el puesto, siendo la experiencia previa no sea necesariamente prioritaria.

Por consiguiente, ¿existe alguna competencia o habilidad que sea especialmente solicitada en los hoteles de La Plata?, indicaron que los perfiles de empleados más solicitados son aquellos que exhiben una total proactividad, adaptabilidad a los cambios y capacidad para satisfacer las demandas de los huéspedes. Se valora la experiencia laboral, no necesariamente limitada al ámbito hotelero, así como el dominio de idiomas y una presentación adecuada. Además, se prefiere que los candidatos residan en la ciudad y posean conocimientos locales para proporcionar información turística. La actitud positiva y la vocación de servicio son aspectos esenciales. Se destaca la necesidad de un perfil versátil, denominado "Comodín", capaz de desempeñarse en diversas tareas y dispuesto a ofrecer un esfuerzo adicional en cualquier equipo en el que se integre.

Es esencial resaltar el requisito de residencia en la ciudad y el conocimiento local como criterios preferenciales al seleccionar candidatos para los puestos de trabajo en los hoteles de La Plata. Este requisito se justifica por la necesidad de que el personal pueda brindar información turística precisa y contextualizada a los huéspedes, lo que contribuye significativamente a una experiencia satisfactoria para estos últimos. En consecuencia, aquellos postulantes que cumplen con este requisito adicionalmente al resto de las cualidades demandadas, se consideran más aptos para ocupar roles de liderazgo y responsabilidad dentro del sector hotelero local.

En cuanto a la experiencia previa y al conocimiento adquirido que poseen los candidatos en hotelería o en posiciones similares al momento de ser considerados, puntualmente, expresaron que el nivel de importancia otorgado a la experiencia previa y al conocimiento adquirido en hotelería o en posiciones similares es significativo en el proceso de selección. En el sector hotelero, se reconoce que la capacitación de empleados sin experiencia previa es una práctica común. Sin embargo, se valora positivamente la formación académica específica en hotelería, así como la experiencia laboral relacionada con el sector. Este enfoque refleja la relevancia de contar con candidatos que posean un entendimiento previo de los estándares y procedimientos del mismo, lo que puede facilitar su adaptación a la cultura y exigencias específicas de la empresa. En este sentido, se da un alto peso tanto a la experiencia previa como al conocimiento adquirido al evaluar a los candidatos para posiciones dentro del ámbito hotelero.

¿Es entonces importante la realización de capacitaciones o formación adicional para los empleados después de ser contratados? ¿Se lleva a cabo en estos hoteles?

Según la encargada del personal en el Hotel del Sol, la capacitación de empleados se considera un aspecto necesario y crucial para el desarrollo y la eficacia del personal en su desempeño laboral. Sin embargo, en la práctica, estas actividades no se llevan a cabo con la frecuencia deseada debido a la reticencia de algunos empleados a dedicar tiempo extra fuera de su horario habitual. Esta falta de interés no suele ser motivo de exigencia por parte de la empresa. No obstante, se reconoce la importancia de estas iniciativas como fundamentales para el crecimiento profesional y la adquisición de nuevas habilidades, desde el nivel más alto hasta el más bajo de la jerarquía laboral.

Por su parte, para abordar esta necesidad, el Hotel Land Plaza se vincula con otras cadenas hoteleras como Dazzler y Days Inn, e incluso se anticipa a colaborar con futuras incorporaciones como el Hotel Brizo, para establecer esquemas de capacitación conjunta

para sus empleados. La capacitación se considera un aspecto fundamental desde el momento del ingreso del empleado, durante la etapa de inducción. Esta capacitación abarca tanto programas internos de la cadena hotelera como cursos externos ofrecidos por asociaciones como la Asociación de Hoteles de Turismo (AHT) y otras entidades relevantes.

La implementación de programas de capacitación se facilita gracias a iniciativas como el programa Wyndham University, ofrecido por Wyndham, donde todos los empleados tienen acceso a una variedad de cursos. Estos cursos abarcan temas desde la atención al cliente hasta el manejo de cuentas y la calidad del servicio. Algunos de estos cursos son obligatorios, mientras que otros son opcionales, pero todos son considerados esenciales debido a la necesidad de mantenerse actualizado en un entorno laboral que está en constante evolución. La capacitación puede llevarse a cabo en diferentes modalidades, ya sea en línea, presencial o a través de las oportunidades ofrecidas por asociaciones externas.

La capacitación, además de ser esencial para mejorar las habilidades y el conocimiento del personal, también se percibe como un estímulo motivador. Dado que en el sector hotelero tiende a ser poco recompensado en términos económicos, la inversión de la empresa en la formación y el desarrollo del personal se aprecia como un gesto valioso y gratificante para los empleados.

En relación a los planes de carrera o programas de desarrollo profesional y el ofrecimiento formación continua para el staff a lo largo del tiempo, se destacan a los hoteles Dazzler, Brizo, Days inn y Land Planza, por ofrecer estos programas de formación continua y desarrollo profesional a su personal. Estas iniciativas reflejan un compromiso con el crecimiento y la capacitación constante de los empleados dentro del sector hotelero.

En el caso del Hotel Land, este implementa programas de desarrollo profesional que incluyen formación continua a través de una red interna entre los diferentes hoteles para capacitar a su personal. Además, cuentan con una persona encargada de la administración de recursos humanos y que es responsable de gestionar las capacitaciones. Suelen realizar capacitaciones cada 2 meses, con nuevas temáticas y especialmente en temporadas bajas. Esta iniciativa proporciona oportunidades concretas para el desarrollo profesional de los empleados.

El Hotel Brizo ofrece un plan de carrera dentro de la cadena hotelera, enfatizando la importancia del crosstraining para promover ascenso. Este enfoque no solo beneficia el crecimiento profesional del personal, sino que también puede resultar en ventajas económicas para la empresa.

Por su parte, en el Hotel Dazzler, se cuenta con planes de carrera que reflejan el compromiso de la empresa con el desarrollo y la retención del personal. Se valora la capacitación continua incluso para aquellos empleados que ya ocupan cargos dentro de la empresa, lo que demuestra un enfoque integral en el crecimiento y la mejora continua.

En el el Hotel Days Inn se brinda la oportunidad de crecimiento profesional a través de la progresión de roles, como el paso de housekeeping a recepción, y mediante la implementación de horarios rotativos que eventualmente se vuelven fijos. Se prioriza la

promoción interna antes que la contratación externa, salvo en casos de necesidades específicas que requieren nuevas habilidades o conocimientos.

En el contexto del Hotel del Sol, que no forma parte de una cadena hotelera, se evidencia una notable carencia en cuanto a la implementación de planes de carrera o programas de formación formalmente estructurados. No obstante, se destaca un caso excepcional en el que una persona, después de acumular varios años de experiencia como mucama, fue promovida al puesto de recepcionista. Este tipo de ascenso se percibe como un indicador de crecimiento dentro de la organización.

Por último, en cuanto a los temas o conjunto de conocimientos que se ofrecen en las capacitaciones en estos hoteles, se evidencia la distinción entre capacitaciones generales y específicas de acuerdo al área.

Durante el proceso de formación de colaboradores en los departamentos de recepción, housekeeping y ventas, se abordan una variedad de temas pertinentes para el desempeño efectivo en estas áreas. Entre los temas tratados se incluyen la atención al huésped, las responsabilidades del bellboy y del recepcionista, así como la realización de prácticas diarias para familiarizarse con los procesos operativos del hotel. Se establece un enfoque secuencial en el aprendizaje, comenzando por la internalización de la cultura corporativa seguida por la capacitación específica en las funciones propias de cada departamento.

La Asociación de Hoteles de Turismo (AHT) ofrece cursos especializados sobre procesos específicos de las distintas áreas, así como capacitaciones en motivación, liderazgo y habilidades para la detección de situaciones delicadas como correos electrónicos fraudulentos y casos de trata de personas.

Se destaca una fuerte orientación hacia el uso de plataformas digitales y comerciales, con especial énfasis en el desarrollo de habilidades de liderazgo. Cada empleado recibe capacitación personalizada adaptada a las exigencias de su área de trabajo específica.

En conclusión, el análisis de las opiniones recopiladas durante las entrevistas revela varios aspectos importantes relacionados con el mercado laboral hotelero en La Plata. Se destaca una predominancia del sector corporativo sobre el turístico, con una actividad turística que aún no está completamente desarrollada comercialmente. La valoración de aptitudes y competencias en los candidatos se centra en la proactividad, la capacidad de resolver problemas y la disposición para aprender. Además, se reconoce la importancia de la experiencia previa y el conocimiento adquirido en hotelería al momento de considerar a los candidatos.

Los hoteles que se destacan por ofrecer formación continua y programas de desarrollo profesional son el Hotel Land, el Hotel Brizo, el Hotel Dazzler y el Hotel Days Inn, reflejando así un compromiso con el crecimiento y la capacitación constante de su personal. Este compromiso con el desarrollo profesional y la formación continua es una característica común en los hoteles de cadena, donde estos programas suelen tener un mejor desarrollo y continuidad.

En contraste, el Hotel del Sol, al no ser parte de una cadena hotelera, muestra una notable carencia en la implementación de planes de carrera y programas de formación formalmente estructurados. Esta diferencia subraya la importancia de la estructura organizativa en el desarrollo profesional de los empleados.

En resumen, se evidencia la importancia de la formación continua y el desarrollo profesional para garantizar la eficacia y la calidad del servicio en el sector hotelero de La Plata.

A continuación, se presenta un cuadro resumen que sintetiza las competencias relevantes solicitadas en el mercado hotelero de la ciudad de La Plata.

Competencias relevantes solicitadas por el mercado hotelero de la ciudad de La Plata	
Competencias y Habilidades Relevantes	Descripción
Actitud Proactiva	Se valora que los candidatos muestren iniciativa y disposición para aprender de manera autodidacta.
Resolución de Problemas	La capacidad de resolver problemas con rapidez es fundamental para el desempeño en el sector.
Habilidades de Atención al Cliente	La atención al cliente es crucial, ya que se busca ofrecer una experiencia satisfactoria a los huéspedes.
Dominio de Idiomas	Se considera importante el manejo de múltiples idiomas para facilitar la comunicación con los huéspedes.
Título Universitario	La posesión de un título en turismo o hotelería es valorada, aunque no siempre es prioritaria.
Habilidades Blandas	La capacidad de trabajo en equipo, la adaptabilidad a los cambios y la actitud positiva son esenciales en el ambiente laboral.
Conocimiento Local	La residencia en la ciudad y el conocimiento de la cultura local son aspectos preferenciales al seleccionar candidatos.
Versatilidad en el Puesto	Se busca un perfil "Comodín" capaz de desempeñarse en diversas tareas y que esté dispuesto a colaborar en diferentes áreas del hotel.

Tabla 4: Competencias relevantes solicitadas por el mercado hotelero de la ciudad de La Plata¹⁰

La tabla presenta un análisis de las competencias clave requeridas en el mercado hotelero de la ciudad de La Plata. Este sector se caracteriza por una alta concentración de actividades corporativas, con un 80% de la demanda de alojamiento proveniente de empleados de empresas locales, mientras que el turismo representa solo un 20%. Esta predominancia de actividades corporativas orienta la oferta de servicios hacia un enfoque en la calidad, eficiencia y profesionalismo, que son esenciales para satisfacer las expectativas de los huéspedes del ámbito laboral.

Dado este perfil del mercado, las competencias valoradas incluyen habilidades de servicio al cliente, capacidad de resolución de problemas, organización y atención al detalle, así como un fuerte énfasis en el trabajo en equipo. Estos aspectos son esenciales en un

¹⁰ Fuente: Elaboración propia.

contexto donde la interacción con clientes corporativos requiere altos estándares de servicio.

Además, el aspecto de la Capacitación Continua adquiere relevancia como una herramienta esencial para el desarrollo de competencias profesionales en el personal hotelero, permitiendo un desempeño eficaz y adaptable en el día a día laboral. Este tipo de formación es promovido especialmente por los hoteles de cadena, como el Dazzler, Brizo, Days Inn y Land Plaza, que ofrecen programas de capacitación estructurados y planes de carrera para el crecimiento profesional de sus empleados. En contraste, establecimientos independientes, como el Hotel del Sol, presentan mayores carencias en este aspecto.

En conjunto, estos factores reflejan una demanda laboral enfocada en habilidades y competencias específicas que, complementadas con capacitación continua, permiten al personal brindar un servicio de alta calidad y adaptarse a las exigencias del sector hotelero en la ciudad de La Plata.

Ahora bien, analizando la relación existente entre las competencias solicitadas por el sector hotelero de La Plata y las que son adquiridas en los distintos puestos del Hotel Escuela Amau, se obtuvo lo siguiente:

Análisis de las competencias relevantes solicitadas por el mercado hotelero y las adquiridas en los distintos puestos del Hotel Escuela Amau		
Competencia	Mercado Hotelero de La Plata	Hotel Escuela Amau
Atención al cliente	Se requiere personal con excelentes habilidades de servicio al cliente y vocación de servicio.	Esta competencia es fundamental en todos los puestos, desde el Director/a General hasta el Recepcionista y el Mozo, quienes interactúan directamente con los huéspedes.
Capacidad de Resolución de Problemas	Se valora la capacidad de resolver problemas de manera efectiva y rápida.	Esta habilidad es mencionada en los puestos de Jefe/a Operativo, Recepcionista y Mantenimiento, donde se espera que los empleados tomen decisiones y respondan a situaciones imprevistas.
Organización y Atención al Detalle	Los empleados deben ser organizados y tener gran atención al detalle para cumplir con los estándares de calidad.	Esta competencia es crucial en casi todas las posiciones del hotel, pero destaca en Administración, donde se manejan reservas y facturación, en Recepción y en Mantenimiento, que debe asegurarse del buen estado de las instalaciones.
Trabajo en equipo	Se enfatiza la importancia de un ambiente de trabajo colaborativo.	Se refleja en todos los roles. Pero especialmente los de Jefe/a Operativo, Mucama y Capacitación Continua, requieren habilidades de trabajo en equipo para asegurar que todas las áreas funcionen armónicamente.

Proactividad	Se espera que los empleados busquen soluciones antes de que surjan problemas. Además de disposición para aprender de manera autodidacta.	Los puestos de Dirección y Administración destacan la necesidad de ser proactivo, planificando y gestionando recursos de manera eficiente.
Conocimiento de Sistemas de Gestión	La competencia en sistemas informáticos y de gestión es clave para optimizar operaciones.	Esto es esencial en Administración y Recepción donde se maneja la facturación y el control de reservas, así como en roles de soporte técnico. Pero, es destacable que en el área administrativa el sistema utilizado es muy específico y propio del entorno universitario, por lo que es poco probable que pueda ser útil ese conocimiento en el ámbito privado
Capacitación continua	Se busca personal que esté dispuesto a aprender y mejorar continuamente.	El puesto de Capacitación Continua es un reflejo de esta necesidad, asegurando que el personal esté preparado y actualizado en sus funciones.
Comunicación Eficaz	La comunicación efectiva es fundamental para garantizar un buen servicio al cliente y una operación fluida.	Todos los puestos requieren habilidades de comunicación, especialmente en roles de recepción y el coordinador de actividades académicas, donde la interacción con clientes y personal es constante.

Tabla 5: Análisis de las competencias relevantes solicitadas por el mercado hotelero y las adquiridas en los distintos puestos del Hotel Escuela Amau¹¹

En conclusión, el análisis entre las competencias relevantes del mercado hotelero de La Plata y la descripción de puestos del Hotel Escuela Amau resalta la necesidad de un enfoque integral en la formación y el desarrollo del personal. Los estándares de calidad y servicio demandados en el mercado hotelero se reflejan claramente en las expectativas y funciones delineadas para cada puesto en el hotel. Esta sinergia entre las competencias y las descripciones de los puestos puede ser crucial para desarrollar un plan de capacitación y selección efectivo que asegure un alto nivel de servicio y satisfacción del cliente.

¹¹ Fuente: Elaboración propia.

Áreas de capacitación abordadas en el hotel escuela Amau

Para comprender mejor las capacitaciones abordadas en el marco de un hotel escuela, se realizó una entrevista a Giselle Di Nardo, experta en capacitaciones en el ámbito hotelero y encargada de impartir las primeras formaciones en el hotel. El objetivo de esta entrevista fue profundizar en las habilidades necesarias para el desempeño en el sector hotelero y el enfoque predominante de las capacitaciones en dicho sector. Al ser consultada sobre las principales aptitudes y habilidades requeridas en hotelería, Di Nardo destacó la importancia de dos tipos fundamentales de habilidades: los conocimientos técnicos adquiridos a través de la formación académica en hotelería y las habilidades blandas, indispensables en cualquier entorno organizacional. Entre estas últimas, se destacan: Comunicación efectiva, Trabajo en equipo, Resolución de problemas, Pensamiento crítico, Adaptabilidad/Flexibilidad, Compañerismo, Empatía y la Inteligencia emocional.

Seguido de esto, en cuanto al enfoque principal que se le da a un programa de capacitaciones en hotelería, explicó que en el contexto empresarial, se considera crucial que el departamento de Recursos Humanos o el equipo encargado de la gestión del personal implemente un plan de capacitación integral para los empleados. Este plan debe abordar tanto los aspectos técnicos como las habilidades blandas, incluyendo aquellas mencionadas anteriormente, como trabajo en equipo, liderazgo, y comunicación efectiva, adaptándolas a áreas específicas como recepción, servicio de limpieza y alimentos y bebidas. En hoteles de cadena, este proceso se facilita mediante manuales específicos para cada puesto, que son utilizados por los empleados desde el inicio de su incorporación para comprender los procedimientos operativos del hotel.

Es fundamental acompañar este plan de capacitación con un seguimiento personalizado que facilite la interpretación de los procedimientos del hotel y el manual específico de cada puesto. El enfoque principal de este proceso se centra en realizar una evaluación exhaustiva de las fortalezas y debilidades de la organización en su conjunto, para luego diseñar capacitaciones específicas adaptadas a las necesidades de cada área. Además, sugiere la realización de capacitaciones interdepartamentales para fomentar la integración y comprensión de las interacciones entre diferentes sectores del hotel, yendo más allá de las capacitaciones individuales y promoviendo un enfoque colaborativo y multidisciplinario.

¿Existe entonces, una diferencia de enfoque a la hora de planificar un programa de capacitaciones en el caso de un hotel escuela? Según Giselle Di Nardo, en el contexto de un hotel escuela, la implementación de un programa de capacitaciones se convierte en una necesidad imperativa más que en una opción. Dado que la función principal de un hotel escuela es formar profesionales, por lo que es crucial que el establecimiento se posicione como un ejemplo en cuanto a la promoción del aprendizaje continuo. Los planes de formación deben estar alineados con la misión del hotel escuela, ya que buscan no solo formar profesionales, sino también continuar enriqueciendo su conocimiento.

En el caso específico del Hotel Amau, se destaca la ausencia de un área de Recursos Humanos y la falta de un análisis FODA¹² para evaluar las necesidades de capacitación. Si bien en hoteles de la categoría del Hotel Amau no es común contar con un departamento de Recursos Humanos, suele ser el gerente operativo o general quien se encarga de estas funciones, lo que puede limitar el enfoque en la formación y el desarrollo del personal. En este sentido, aunque no sea estrictamente necesario, contar con un área o persona dedicada a estas tareas podría resultar altamente beneficioso para maximizar la productividad y el crecimiento del personal.

¹² Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Herramienta de estudio de la situación de una empresa. Recuperado de <https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00290.pdf>

En la misma línea, expresó que debe existir un plan de desarrollo profesional o trayectoria de crecimiento para los empleados que participan en las capacitaciones, ya que este motiva a los empleados a continuar creciendo y mejorando. Sin embargo, se enfatiza que el impulso para el crecimiento personal no debe depender únicamente de la empresa, sino que también es responsabilidad individual, mantener el interés por aprender y desarrollarse. Aunque los planes de carrera, capacitación y promoción interna son aspectos significativos, se destaca la necesidad de que los profesionales mantengan un compromiso personal con su propio desarrollo. En el caso específico de hoteles independientes como el Hotel Amau, se señala que el crecimiento interno puede ser limitado y que, en ocasiones, puede existir un techo en las oportunidades de promoción, a diferencia de lo que ocurre en hoteles de cadena. Esto puede resultar en la ausencia de planes de promoción interna, especialmente para puestos de mayor jerarquía como el de gerentes.

Con respecto a las herramientas para evaluar en qué grado el personal aplica en su trabajo diario lo aprendido en las capacitaciones, Di Nardo indica que la capacitación no es una solución mágica por sí sola. Para garantizar su efectividad, es crucial que el líder o supervisor esté presente durante el proceso de capacitación y utilice las herramientas adquiridas para establecer un plan de trabajo y a su vez, un seguimiento. Este seguimiento por parte del líder puede involucrar preguntas aleatorias sobre el proceso de capacitación y la observación directa para evaluar cómo se están implementando las nuevas habilidades en el trabajo diario del empleado. Este enfoque permite una integración más efectiva de los conocimientos adquiridos en el entorno laboral y garantiza un impacto duradero de la capacitación.

Por último, también se le consultó sobre su consideración acerca de si el aprendizaje adquirido a través de las capacitaciones recibidas en el marco de un hotel escuela, permite que los colaboradores se desempeñen en un puesto similar en otro hotel, y expresó que en principio sí y reconoce la importancia de la capacitación para el crecimiento y desarrollo del empleado, ya que este adquiere experiencia y conocimientos que pueden ser aplicados en su desempeño laboral. Destaca que cuando una empresa brinda capacitación, es con la expectativa de mejorar el desempeño del empleado dentro de esa misma empresa y en su área específica de trabajo. Sin embargo, se subraya que lo más relevante radica en cómo el empleado aprovecha y capitaliza la formación y el aprendizaje obtenido. Es destacable la importancia de la motivación y el compromiso personal del empleado con su propio crecimiento y desarrollo profesional.

En conclusión, de esta entrevista se obtuvieron puntos valiosos sobre las habilidades necesarias para el desempeño en este sector y el enfoque predominante de las capacitaciones. Se destacó la relevancia tanto de los conocimientos técnicos adquiridos a través de la formación académica en hotelería como de las habilidades blandas indispensables en cualquier entorno organizacional, incluyendo comunicación efectiva, trabajo en equipo, resolución de problemas, entre otras. Se enfatizó la importancia de implementar un plan de capacitación integral, que abarque tanto aspectos técnicos como habilidades blandas, adaptadas a áreas específicas del hotel, y que se complemente con un seguimiento personalizado para garantizar la efectividad de la capacitación. Se señaló la necesidad imperativa de contar con un plan de desarrollo profesional para los empleados, que motive su crecimiento continuo y su compromiso con su propio desarrollo. Aunque en el Hotel Amau no existe un departamento de Recursos Humanos, se planteó la posible ventaja de contar con un área dedicada a estas funciones para maximizar el crecimiento del personal. En resumen, la capacitación en hotelería no solo implica adquirir conocimientos, sino también capitalizarlos de manera efectiva en el desempeño laboral y mantener un compromiso personal con el crecimiento y desarrollo profesional.

Caracterización del Hotel Amau por parte de su Gerente, Virginia Sahores Avalís.

El Hotel Amau, bajo la dirección de Virginia Sahores Avalís, se distingue no solo por su oferta de servicios de alojamiento, sino también por su enfoque como hotel escuela. Esta dualidad no solo enriquece la infraestructura operativa del establecimiento, sino también su capital humano. Además del equipo fijo de trabajo, el hotel incorpora pasantes en un proceso de formación práctica, quienes participan activamente en las operaciones diarias y rotan cada cuatro meses por diferentes áreas del hotel. Esta estructura permite a los pasantes adquirir un conocimiento profundo y aplicado del sector hotelero, fortaleciendo así su preparación profesional.

La función del gerente en este contexto ha evolucionado significativamente desde la apertura del hotel. Inicialmente, el enfoque gerencial estuvo centrado en la planificación y el establecimiento de las bases operativas y estratégicas necesarias para el lanzamiento y el funcionamiento inicial del hotel. Sin embargo, con el establecimiento de estas bases, el papel del gerente ha transitado hacia una orientación más estratégica, centrada en la toma de decisiones de mediano y largo plazo. Esta transición refleja un cambio de un enfoque reactivo y táctico a uno proactivo y estratégico, donde el mantenimiento y la sustentabilidad de las operaciones se vuelven prioritarios. Así, la gerente del Hotel Amau se encarga no solo de asegurar la continuidad operacional, sino también de adaptar y evolucionar las prácticas del hotel para responder a los cambios del mercado y las necesidades emergentes del sector hotelero y educativo.

Adicionalmente, en cuanto a las principales aptitudes/habilidades requeridas en hotelería, expresó que en el ámbito hotelero, las competencias y habilidades requeridas varían significativamente según el área de desempeño de cada empleado. Por un lado, en áreas de contacto directo con el cliente, como la recepción y el servicio de limpieza, se priorizan determinadas características en el personal. Es fundamental que los colaboradores en estos sectores exhiban una presentación impecable y una predisposición positiva hacia el servicio, capacidades para la resolución rápida de problemas, respuestas ágiles ante las consultas y un alto grado de empatía. La habilidad para escuchar y comprender las necesidades del huésped es esencial, independientemente del rol específico que el empleado desempeñe dentro de la organización.

En contraste, las áreas que podríamos considerar como back office¹³, tales como administración y mantenimiento, aunque generalmente no mantienen un contacto directo con los huéspedes, requieren de un conjunto de habilidades orientadas hacia la interacción con proveedores y otros socios comerciales. En estos casos, las habilidades de negociación cobran una mayor relevancia, permitiendo a los empleados manejar eficazmente las relaciones y acuerdos comerciales que impactan en la operatividad y eficiencia del hotel. No obstante, más allá de las habilidades específicas asociadas a cada área, existe un imperativo común que atraviesa todos los niveles del equipo: la necesidad de actuar con cordialidad y amabilidad. La predisposición para trabajar con personas y fomentar un ambiente acogedor y profesional es crucial en el sector hotelero. Por ende, si bien las habilidades requeridas pueden variar dependiendo del área de trabajo, la orientación hacia el servicio al cliente es una constante que define la cultura organizacional del sector.

En el contexto del Hotel Amau, el enfoque principal de su plan de capacitaciones, se centra en lo operativo y estratégico que se articula en torno a dos componentes fundamentales: el liderazgo y la capacitación del personal, ambos esenciales para el desarrollo y la gestión eficaz del establecimiento.

¹³ Back Office: conjunto de sectores y funciones administrativas que están detrás de la operación de una empresa, abarcando las áreas legal, financiera, de recursos humanos, contable y otras.

Primero, el liderazgo en el hotel Amau pone un énfasis significativo en el valor humano tanto de los colaboradores como de los clientes. Este enfoque se centra en la comprensión de que tanto los empleados, quienes ejecutan las tareas, como los huéspedes, quienes reciben los servicios, son personas con necesidades y expectativas específicas. Reconociendo la humanidad inherente en cada interacción, el liderazgo busca fomentar un ambiente donde el crecimiento personal y el desempeño laboral de los colaboradores sean prioritarios. Este enfoque no solo mejora el ambiente laboral, sino que también optimiza la calidad del servicio al cliente, creando una experiencia más acogedora y personalizada.

Por otro lado, las estrategias de capacitación en el hotel están meticulosamente diseñadas para asegurar que todos los colaboradores, especialmente aquellos en áreas críticas, adquieran y mantengan estándares de operación elevados. Las áreas de servicio de limpieza, por ejemplo, reciben entrenamiento intensivo en procesos de limpieza, desinfección y manejo adecuado de productos químicos, asegurando así un entorno seguro y aseado para los huéspedes. Similarmente, el personal de recepción es instruido sobre los protocolos a seguir desde el momento en que un huésped realiza una reserva hasta su salida, garantizando una experiencia fluida y satisfactoria. Además, los empleados encargados del servicio de desayuno se capacitan en la correcta manipulación de alimentos, y los de eventos en la organización y ejecución de los mismos. En cuanto al mantenimiento, las capacitaciones son aún más especializadas, abarcando habilidades técnicas como el manejo de sistemas de aire acondicionado, técnicas de pintura y carpintería.

Así, el hotel Amau articula su gestión a través de un liderazgo que valora y comprende la importancia de la dimensión humana en el sector hotelero, complementado con un programa de capacitación que prepara a sus colaboradores para cumplir con altos estándares operativos y de servicio, lo cual es fundamental para el éxito y la sostenibilidad del hotel en un mercado competitivo. En este hotel, se ha implementado un programa integral de capacitaciones que abarca diversas áreas operativas y temáticas con el objetivo de mejorar tanto la calidad del servicio como la eficiencia y la sostenibilidad de las operaciones. Este enfoque multifacético en la formación del personal refleja la importancia que la gestión del hotel otorga al desarrollo continuo y especializado de sus colaboradores.

Para el personal de recepción y servicio de limpieza, se han organizado capacitaciones específicas que están enfocadas en optimizar las habilidades técnicas y operativas necesarias para el desempeño eficiente en sus respectivas áreas. Además, reconociendo la importancia de un enfoque holístico hacia la gestión hotelera, el hotel Amau ha extendido su programa de formación para incluir temas transversales como la sostenibilidad. En este ámbito, se han impartido capacitaciones sobre reciclaje, compostaje y reutilización de productos, lo que no solo fomenta prácticas ambientalmente sostenibles, sino que también alinea al hotel con las expectativas contemporáneas de responsabilidad corporativa y ambiental.

El compromiso con la inclusión social y el bienestar de la comunidad se refleja en las capacitaciones sobre género y violencia. Estas sesiones son cruciales para sensibilizar al personal sobre estas problemáticas y fomentar un entorno de trabajo seguro y respetuoso. De igual manera, el personal recibe formación a través de cursos de idiomas y capacitaciones sobre cómo ser buenos anfitriones, mejorando así la calidad de la interacción con huéspedes de diversas procedencias.

Por último, las capacitaciones sobre RCP y procedimientos de evacuación, que forman parte del programa de seguridad e higiene del hotel, son fundamentales para garantizar la seguridad tanto de los huéspedes como del personal en cualquier situación de emergencia. Mientras tanto, el equipo de mantenimiento recibe formación especializada en áreas técnicas como carpintería y manejo de sistemas de aire acondicionado, con planes

para que dichas capacitaciones se roten entre los miembros del equipo, garantizando así una amplia gama de habilidades técnicas dentro del área.

En conjunto, estas capacitaciones no solo refuerzan la competencia y la profesionalidad del equipo de Amau, sino que también demuestran un compromiso firme del hotel con la mejora continua, la adaptabilidad y la excelencia en la prestación de servicios hoteleros.

Una característica distintiva del Hotel Amau, que opera bajo el modelo de hotel escuela, es su enfoque inclusivo y colaborativo en la implementación de programas de capacitación. A diferencia de los hoteles convencionales o de cadena, donde las capacitaciones pueden estar limitadas exclusivamente al personal interno, el Hotel Amau adopta un enfoque más abierto y participativo. En este sentido, las capacitaciones no solo están dirigidas a su equipo estable de empleados, sino que también se extienden a los pasantes y, de manera innovadora, a personal de otros hoteles que deseen participar.

Este modelo de capacitación abierta permite un intercambio enriquecedor de conocimientos y experiencias, que no solo beneficia al personal de Amau sino también a la comunidad hotelera más amplia. Al invitar a otros hoteles a participar, el Hotel Amau fomenta una cultura de aprendizaje colaborativo y mejora continua en el sector, estableciendo estándares de competencia y excelencia que benefician al sector hotelero en su conjunto. Además, el hecho de ser un hotel escuela implica una dinámica constante de enseñanza y aprendizaje en la que los colaboradores que se forman en el hotel a menudo asumen roles de guías o maestros para los pasantes. Este enfoque no solo facilita la transmisión de conocimiento práctico y teórico relevante para la industria, sino que también cultiva un ambiente de mentoría, donde el conocimiento se recicla y se perpetúa entre generaciones de trabajadores hoteleros.

Por lo tanto, la lógica de capacitación continua es fundamental en el Hotel Amau y representa una clara diferenciación respecto a otros hoteles, cuyas estrategias de capacitación pueden no incorporar tan activamente la enseñanza continua o la inclusión de agentes externos. Este modelo no solo mejora las habilidades y el conocimiento del personal, sino que también enriquece la experiencia formativa de los pasantes y fortalece la colaboración sectorial, elementos que contribuyen a la innovación y la excelencia en la hospitalidad.

Desde el punto de vista de gestión de recursos humanos en hotelería, la capacitación continua es un componente crítico para el mantenimiento de la calidad del servicio y la competencia profesional del personal. Si bien se reconoce ampliamente la importancia de mantener actualizado al equipo en las mejores prácticas y estándares operativos, los desafíos prácticos del entorno laboral diario pueden dificultar la realización frecuente de actualizaciones y entrenamientos. En muchos casos, las exigencias del trabajo cotidiano pueden limitar la capacidad de implementar sesiones de capacitación de manera constante. A pesar de estas limitaciones, la estrategia adoptada consiste en realizar una capacitación intensiva inicial en la que se establecen y se clarifican los estándares de operación. Este entrenamiento inicial es fundamental para asegurar que todos los miembros del equipo comprendan y estén alineados con las expectativas y procedimientos del establecimiento. Posteriormente, aunque el ideal sería una actualización constante, la práctica común es programar revisiones de estos estándares al menos una vez al año.

Esta revisión anual tiene como objetivo asegurarse de que los estándares no se hayan deteriorado o "achatado" con el tiempo, y sirve también para reforzar y evaluar la adherencia continua a dichos estándares. Este enfoque no solo permite una verificación periódica del cumplimiento, sino que también proporciona una oportunidad para realizar ajustes basados en las nuevas tendencias de la industria, cambios en las regulaciones o retroalimentación recibida de los clientes y del personal.

Por lo tanto, aunque la capacitación intensiva inicial es crítica, la verdadera efectividad del programa de capacitación continua reside en la capacidad de mantener estos estándares a lo largo del tiempo, asegurando que se realicen ajustes y mejoras según sea necesario. En última instancia, este modelo busca equilibrar las limitaciones del entorno laboral diario con la necesidad de mantener un estándar de servicio de alta calidad, subrayando la importancia de la capacitación continua como un ideal a alcanzar en la gestión hotelera.

En conclusión, El Hotel Amau se distingue no solo por sus servicios de alojamiento sino también por operar como un hotel escuela, enriqueciendo su infraestructura y capital humano mediante la integración de pasantes en sus operaciones diarias. En términos de habilidades, el hotel prioriza la cordialidad y amabilidad en todas sus áreas, desde el contacto directo con los huéspedes hasta las interacciones con socios comerciales. Además, el hotel implementa un programa integral de capacitaciones, enfocándose en el desarrollo continuo del personal y la mejora de la calidad del servicio. Este enfoque de capacitación inclusiva y continua, que también se extiende a otros hoteles y sectores de la comunidad, refuerza el compromiso del Hotel Amau con la excelencia y la innovación en la hospitalidad.

Descripción de las áreas de capacitación por parte del equipo de trabajo

A continuación, se realizará un análisis detallado de las áreas de capacitación abordadas específicamente en el hotel escuela Amau, que constituye el caso de estudio de esta investigación. Se destacarán las prácticas y metodologías empleadas para la formación de colaboradores en las distintas áreas.

La metodología empleada para obtener la opinión de los colaboradores se basó en la técnica del focus group. Se seleccionaron áreas clave del hotel, como Recepción, Eventos, Desayuno, Mantenimiento, Administración y Servicio de Limpieza, y se invitó a participar a los coordinadores y a dos colaboradores de cada una de ellas. La actividad se inició con una presentación explicativa sobre el desarrollo de la misma, incluyendo el tipo de conversación, las preguntas planteadas, la duración de la entrevista y las reglas a seguir. Además, se proporcionó información sobre el tema central de la discusión, las capacitaciones, y se resumió brevemente el objetivo y la utilidad de la información recopilada.

Se examinaron las opiniones expresadas en respuesta a una serie de preguntas específicas diseñadas para explorar la efectividad, relevancia y utilidad de las capacitaciones ofrecidas. Las respuestas obtenidas de los colaboradores del Hotel Amau revelan una variedad de percepciones y experiencias con respecto a las capacitaciones. A continuación se presenta un resumen de los principales hallazgos.

Con respecto a qué áreas de capacitaciones se abordan en el hotel, se pudo obtener dos grandes grupos, como lo son las capacitaciones generales y las capacitaciones específicas, siendo algunas más amplias y abarcativas, mientras que otras se han centrado en temas específicos relevantes para cada área.

1 - Capacitaciones generales: en estas se incluyen a todas las áreas. Se mencionó el haber recibido capacitación en reciclaje, enfocándose en las políticas implementadas por el hotel¹⁴, así como en aspectos de seguridad e higiene, evacuación y separación de residuos. Además, se impartieron conocimientos sobre turismo accesible por parte del

¹⁴ Políticas de sostenibilidad.

Cilsa¹⁵. Por otro lado, mencionaron la inclusión de temas como el manejo de extintores y la reanimación cardiopulmonar (RCP).

2 - Capacitaciones específicas: dirigidas a cada área en particular. Se destacan:

Recepción: expresó haber recibido capacitación que incluía la propuesta de diversas actividades y secuencias mediante la teatralización, realizada a principios de 2023. Además, recibieron capacitación en cuanto al uso del sistema de gestión, Cloudbeds.

Eventos: comentaron el haber recibido una capacitación básica en cuanto al uso de Cloudbeds. Dado que, esta área también debe realizar reservas cuando se trata de más de 10 personas, evaluar disponibilidad y brindar cotizaciones a los clientes.

Mantenimiento: mencionaron que las capacitaciones al personal de mantenimiento son impartidas de manera más informal por su coordinador.

Administración: a esta área se le proporcionó capacitación para aprender a utilizar el sistema de administración, específico de la institución. Por otro lado, recibieron formación en el uso de Cloudbeds para generar informes dirigidos a los huéspedes. Y por último, una de las colaboradoras, expresó el haber recibido capacitación específica sobre Meta, ya que se le asignó las cuentas de redes sociales del hotel. A su vez, en colaboración con recepción, aprendió a generar reservas en Cloudbeds, las cuales eran solicitadas a través de las redes sociales.

Servicio de Limpieza: expresó el haber tenido capacitación particular en cuanto a las actividades propias del área, como por ejemplo el tendido de camas, el uso del producto adecuado para la limpieza, trato al huésped, entre otras temáticas.

Adicionalmente, se preguntó acerca de si estas habilidades adquiridas a través de las capacitaciones les han sido útiles en determinadas situaciones, a lo que varios participantes mencionaron situaciones concretas en las que las habilidades adquiridas en las capacitaciones les fueron útiles, como resolver quejas de clientes, organizar eventos exitosos y mejorar la eficiencia en sus tareas diarias.

En general, los colaboradores consideran que las capacitaciones han sido beneficiosas. Por ejemplo, la capacitación sobre accesibilidad proporcionada por EMATUR¹⁶ les permitió adquirir conocimientos sobre cómo actuar en casos de personas con discapacidad y les ayudó a generar ideas aplicables a este sector de la población. Las capacitaciones, además, han sido una fuente de inspiración para identificar áreas de mejora en su trabajo diario. Las ideas surgidas de estas sesiones les han permitido detectar necesidades de capacitación adicionales, lo que ha contribuido a mantenerse activos y atentos en su desarrollo profesional.

En el área de administración, las capacitaciones recibidas se aplican diariamente, especialmente en el uso del sistema de facturación. Asimismo, la capacitación en la separación de residuos no solo ha sido una idea más, sino que se ha convertido en una práctica adoptada por todos los empleados en su actividad diaria.

En el departamento de eventos, las capacitaciones sobre la ideología sustentable del hotel han sido especialmente útiles. Han permitido a los colaboradores enseñar a los clientes sobre la importancia de la sostenibilidad, contrarrestando la idea común de que el uso de productos desechables es la mejor opción. Esto ha servido como una forma de educar a los clientes sobre el concepto de sostenibilidad.

En lo que respecta a si las capacitaciones están alineadas con las necesidades y expectativas de su trabajo en el hotel, las opiniones fueron mixtas; algunos colaboradores consideraron que las capacitaciones estaban alineadas con sus necesidades laborales, mientras que otros expresaron cierta discrepancia en cuanto a la relevancia de algunos

¹⁵ Cilsa ONG por la Inclusión. Organización no gubernamental en La Plata. <https://www.cilsa.org/>

¹⁶ Ente de Turismo La Plata. <https://turismo.laplata.gob.ar/>

temas tratados. Afirmaron que todas las capacitaciones son necesarias, aunque se plantea la preocupación de que puedan limitar las oportunidades laborales futuras si no son aplicables en otros contextos, como el sector privado.

Reconocen la necesidad de más capacitación, especialmente en áreas como la atención al público y protocolo ceremonial, en el área de eventos, por ejemplo. Dado que muchas situaciones surgen en medio de la actividad sin una preparación previa en estos temas. A su vez, expresaron la necesidad de más capacitación sobre género, y el uso del inglés en hotelería. Destacaron la importancia de las capacitaciones previas, pero se enfatiza la necesidad de retomarlas o expandirlas, especialmente en temas relacionados con la gestión de huéspedes, género, violencia y situaciones laborales potencialmente difíciles.

Se propone la creación de un programa de enseñanza sobre herramientas tecnológicas, protocolo y manejo de situaciones complicadas, como la violencia en el trabajo. Enfatizaron en la necesidad de más práctica en todas las áreas de capacitación, especialmente en la operativa del hotel y en la gestión del personal debido a la falta de un departamento de recursos humanos en el hotel. Y por último, se sugiere una mayor vinculación con el departamento de recursos humanos de la universidad para mejorar la consistencia en las capacitaciones relacionadas con el personal.

En cuanto a si el contenido de las capacitaciones está relacionado directamente con sus responsabilidades laborales, la mayoría de los participantes percibieron que el contenido de las capacitaciones estaba directamente relacionado con sus responsabilidades laborales, aunque hubo algunas sugerencias de áreas que podrían ser mejoradas.

Se reconoce que las capacitaciones en herramientas específicas están directamente vinculadas a las responsabilidades laborales de los colaboradores. Sin embargo, más allá de estas, se considera que algunas capacitaciones generales son útiles para la vida en general, pero no se perciben como íntimamente relacionadas con las responsabilidades del área. Más allá de eso, afirmaron que todas las capacitaciones han estado relacionadas con las responsabilidades laborales y han sido aplicables en el día a día del trabajo.

Para el cierre de este focus group se realizaron 3 preguntas clave para el análisis de esta investigación. La primera de ellas, se basó en conocer la opinión de los participantes acerca de las capacitaciones y si consideran que son necesarias para su desarrollo profesional. Las opiniones variaron, pero en general, la mayoría de los colaboradores consideraron que las capacitaciones eran importantes para su desarrollo profesional, siempre señalando las áreas de mejora.

Consideran importante tener un enfoque más estructurado y continuo en las capacitaciones, distribuyéndolas de manera más equitativa a lo largo del año para establecer una costumbre entre los empleados y mantenerlos motivados. A su vez, sugieren la implementación de una grilla de capacitaciones anual, alternando entre sesiones específicas y generales, y variando los horarios y días para adaptarse a las necesidades de todos los empleados, evitando interponerse con los días de descanso, aprovechar los períodos de baja estacionalidad para llevar a cabo las capacitaciones, asegurando una mayor atención y aprendizaje por parte de los empleados, en lugar de realizarlas en momentos de mayor saturación laboral. Por último, proponen un mayor seguimiento interno en cada área para garantizar que las capacitaciones sean efectivas y relevantes para las necesidades específicas de cada equipo, analizando detalladamente las dinámicas y tareas de cada área. También se mencionó la entrega de certificados y la posibilidad de hacerlas más específicas para satisfacer las necesidades individuales de los empleados.

La segunda pregunta se basó en conocer aquellas áreas o temáticas en las que les gustaría recibir más capacitación. Aquí se identificaron diversas áreas en las que los colaboradores expresaron interés en recibir más capacitación, como manejo de conflictos, técnicas de liderazgo y uso de nuevas tecnologías.

Sugieren complementar las capacitaciones actuales con temas como idiomas y género, además de enfocarse en establecer una estructura más sólida, especialmente en los procedimientos, con énfasis en el manejo del personal. Se propone reforzar la formación en

sistemas útiles para las actividades diarias y en la gestión de quejas y emociones para promover un aprendizaje continuo.

Se destaca la importancia de capacitar más al personal de mantenimiento en habilidades técnicas como electricidad, pintura y albañilería, más allá de las habilidades blandas relacionadas con el trato con los huéspedes. Aunque este departamento tiene menos interacción directa con los huéspedes, se percibe que la capacitación recibida sigue siendo útil. Muchas de las capacitaciones recibidas en estas áreas tienen el propósito de sensibilizar o evidenciar ciertas situaciones, incluso si no inciden directamente en las tareas cotidianas del personal. Sin embargo, se considera importante internalizar estos conocimientos para estar alineados con cada temática y poder aplicarlos si surge la necesidad.

La tercera y última pregunta se orientó en conocer si los participantes consideraban que el aprendizaje adquirido a través de las capacitaciones, les permitiría desempeñarse en un puesto similar en otro hotel a lo que, algunos colaboradores expresaron confianza en que el aprendizaje adquirido les permitiría desempeñarse en roles similares en otros hoteles, lo que sugiere que las capacitaciones influyen positivamente en sus habilidades y desempeño laboral.

Se reconoce que las capacitaciones son útiles y suman al currículum, ya que proporcionan conocimientos que pueden ser aplicados en distintas organizaciones, a pesar de las diferencias entre estas. Además, destacaron que la experiencia en el hotel ha permitido a los colaboradores conocer sus puntos débiles y fuertes, así como habilidades generales como el trato con las personas y la organización, aunque no necesariamente aspectos técnicos específicos. Todos coinciden en que la experiencia en el hotel proporciona herramientas valiosas, como la capacidad de afrontar un hotel desde cero y el conocimiento de procedimientos y formas de trabajo, que pueden ser aplicables en otros lugares y la adquisición de herramientas para afrontar desafíos similares en otros entornos laborales.

Es importante destacar que en el caso de administración, se expresó que algunos conocimientos adquiridos en el área, como el uso de un sistema específico, propio de la universidad, pueden no ser útiles en otros entornos laborales. Comentaron que herramientas como Cloudbeds para la gestión de reservas podrían ser más aplicables en otros contextos. Por su parte, recepción mencionó que los conocimientos adquiridos, especialmente en aspectos relacionados con el trato humano, son más fácilmente aplicables en otros hoteles debido a su homogeneidad en el enfoque.

En conclusión, el análisis de las respuestas proporcionadas por los colaboradores del Hotel Amau ofrece una visión detallada de su percepción sobre las capacitaciones recibidas. Estos hallazgos pueden servir de base para mejorar y adaptar los programas de capacitación en el hotel, con el objetivo de satisfacer las necesidades y expectativas del personal y contribuir a su desarrollo profesional.

Se observa la oportunidad de mejorar la organización y motivación del equipo del hotel mediante la creación de un área dedicada al manejo del personal. Esta iniciativa permitiría estructurar de manera más efectiva las capacitaciones, brindando un enfoque más específico y puntual que se adapte mejor a las necesidades individuales de los empleados. La ausencia de un departamento de recursos humanos no se percibe como una falla del hotel, sino como una oportunidad para establecer reglamentos claros y para identificar de manera sistemática las necesidades de capacitación del personal. Se propone desarrollar un sistema que facilite la identificación periódica de estas necesidades, garantizando así que las capacitaciones se ofrezcan de acuerdo con la demanda y contribuyan al crecimiento profesional y personal de los empleados.

Como conclusión a este capítulo, que recopila toda la información obtenida, se ha identificado una relación directa entre las habilidades y competencias desarrolladas en el Hotel Escuela Amau y las exigencias del personal en hoteles de cadena de la ciudad de La

Plata. A través de las entrevistas realizadas a los gerentes de diversos establecimientos hoteleros y los datos recabados de los colaboradores del Hotel Escuela Amau sobre las capacitaciones recibidas, este estudio evidencia cómo la formación impartida en dicho hotel escuela prepara al talento humano, permitiéndole cumplir con estándares y competencias requeridas en el competitivo sector hotelero local.

Relación entre las capacitaciones impartidas en el Hotel Escuela Amau y las aptitudes/habilidades requeridas en el personal de hoteles de la ciudad		
Aspecto	Capacitaciones en el Hotel Amau	Aptitudes y Habilidades Requeridas en Hoteles de La Plata
Atención al cliente	Formación específica en atención al huésped, manejo de quejas y resolución de problemas.	Actitud proactiva, vocación de servicio, capacidad de resolver problemas rápidamente.
Idiomas	Capacitación en idiomas para mejorar la comunicación con huéspedes internacionales.	Dominio de idiomas, especialmente inglés, valorado para interactuar con diferentes clientes.
Adaptabilidad	Capacitación sobre adaptación a cambios operativos y nuevas herramientas digitales.	Adaptabilidad a cambios y versatilidad en la ejecución de diversas tareas.
Trabajo en equipo	Cursos de colaboración y dinámica de equipo, promoviendo el trabajo en conjunto.	Habilidades blandas, como el trabajo en equipo, son clave para integrarse en el entorno laboral.
Presentación y profesionalismo	Talleres sobre presentación personal y conducta profesional en el ambiente hotelero.	Presentación adecuada y una actitud positiva son cualidades valoradas en los empleados.
Conocimientos locales	Formación en conocimientos turísticos y cultura local para brindar información a los huéspedes.	Conocimiento de la ciudad y capacidad de proporcionar información turística precisa.
Capacitación continua	Programas regulares de formación interna	El deseo de aprender de forma autodidacta y la capacitación continua son altamente valorados.

Tabla 6: Relación entre las capacitaciones impartidas en el Hotel Escuela Amau y las aptitudes/habilidades requeridas en el personal de hoteles de la ciudad¹⁷

Este cuadro muestra cómo las capacitaciones ofrecidas en el Hotel Amau están alineadas con las habilidades y aptitudes más valoradas por los hoteles de La Plata para garantizar un servicio de calidad.

¹⁷ Fuente: Elaboración propia

Capítulo IV: Conclusiones

En resumen, los hallazgos de esta tesis señalan que la creciente demanda de servicios turísticos en Latinoamérica ha motivado la creación y desarrollo de centros de capacitación hotelera, como los hoteles escuela, que combinan formación en hotelería con servicios de alojamiento. Así, estas instituciones permiten a los estudiantes aplicar de forma directa el conocimiento teórico, preparándolos para resolver problemas y ocupar diversos roles en el sector hotelero y a su vez, cumplen un papel crucial tanto en la adquisición de habilidades profesionales como en la formación y educación, involucrando tanto el ámbito curricular como el organizativo.

Por su parte, para los profesionales del turismo que desean insertarse laboralmente, se espera un conocimiento multidisciplinario para abordar diversas áreas de gestión, incluida la hotelería. En lo que refiere a las competencias profesionales en el sector hotelero, estas se fundamentan en la idoneidad y eficiencia laboral, requiriendo un acercamiento continuo entre la educación y el mundo laboral. Dada la naturaleza intensiva en capital humano del sector turístico, las transformaciones sociales y tecnológicas actuales requieren profesionales competentes que satisfagan las necesidades de los clientes y a su vez, los de la empresa en sí por lo que se comprueba que algunas de las competencias solicitadas en el sector hotelero incluyen actitudes positivas, habilidades conceptuales para comprender el entorno operativo y las influencias externas, competencias técnicas para tareas específicas, y competencias sociales y humanas para el trabajo en equipo y la gestión del personal. Se reconoce además, la importancia de las competencias blandas, como la inteligencia emocional, las cuales tienen un impacto positivo en la unión de equipos, la satisfacción laboral y la rentabilidad empresarial.

Puntualmente en la ciudad de La Plata, los resultados presentados en esta tesis sugieren que los hoteles valoran especialmente la actitud proactiva, la capacidad de resolver problemas con rapidez y el deseo de aprender de forma autodidacta en los candidatos a empleo. Además, se busca personal con habilidades blandas como la capacidad de trabajo en equipo y adaptabilidad a los cambios. Se busca un perfil versátil, capaz de desempeñarse en diversas tareas. Es importante resaltar la preferencia por candidatos que residan en la ciudad y posean conocimientos locales para brindar información turística precisa y contextualizada a los huéspedes. La experiencia previa y el conocimiento adquirido en hotelería o posiciones similares son considerados factores significativos en el proceso de selección, reflejando la importancia de contar con candidatos que comprendan los estándares y procedimientos del sector, facilitando así su adaptación a la cultura y exigencias específicas de la empresa.

Más allá de valorar dicha experiencia previa, los hoteles de la ciudad cuentan además con planes de carrera y capacitaciones que permiten brindar un conjunto de conocimientos y a su vez, estas pueden distinguirse entre generales y específicas de acuerdo al área, y son esenciales para mejorar las habilidades y el conocimiento del personal, quienes lo perciben como un estímulo motivador. Más allá de los términos económicos dentro del sector hotelero, la inversión de la empresa en la formación y el desarrollo del personal se aprecia como un gesto valioso y gratificante para los empleados. Estas iniciativas reflejan un compromiso con el crecimiento y la capacitación constante de los colaboradores dentro del sector.

En conjunto, estos factores reflejan una demanda laboral enfocada en habilidades y competencias específicas que, complementadas con capacitación continua, permiten al personal brindar un servicio de alta calidad y adaptarse a las exigencias del sector hotelero en la ciudad de La Plata. Este contexto, caracterizado por una predominancia de clientes corporativos y un enfoque en la calidad, la eficiencia y el profesionalismo, subraya la necesidad de que los empleados posean competencias clave, como el servicio al cliente, la capacidad de resolución de problemas, la organización y una marcada atención al detalle.

Ahora bien, al analizar la relación existente entre las competencias solicitadas por el sector hotelero de La Plata y aquellas desarrolladas en los distintos puestos del Hotel Escuela Amau, se observa una alineación estratégica que contribuye tanto a la preparación de los futuros profesionales como al cumplimiento de los estándares de calidad requeridos por el sector.

El caso del Hotel Escuela Amau, se destaca por poseer infraestructura que permite no sólo ofrecer servicios de alojamiento, sino también organizar eventos académicos o sociales. Por lo que es un espacio que contribuye a la formación académica y está abierto al público en general, compitiendo directamente con otras opciones de alojamiento en la ciudad. Se trata de una dualidad que enriquece tanto la infraestructura operativa como el capital humano del establecimiento. En esta estructura, además del equipo fijo de trabajo, el hotel incorpora a pasantes quienes, en un proceso de formación práctica, se integran en las operaciones diarias del hotel. Una de las características distintivas del Hotel Amau es que opera bajo el modelo de hotel escuela, con su enfoque inclusivo y colaborativo en la implementación de programas de capacitación.

En cuanto a las áreas o temáticas de capacitaciones también se dividen en dos grandes grupos las capacitaciones generales y las capacitaciones específicas, siendo algunas más amplias y abarcativas, mientras que otras se han centrado en temas específicos relevantes para cada área. Este análisis ha permitido conocer una visión importante acerca de las habilidades adquiridas a través de las capacitaciones y su utilidad en determinadas situaciones por parte de sus colaboradores, los cuales consideran que estas han sido beneficiosas, les ha permitido adquirir conocimientos y les ha ayudado a generar ideas aplicables en sus áreas de trabajo. Las capacitaciones, además, han sido una fuente de inspiración para identificar posibles mejoras en su trabajo diario y les han permitido además, detectar necesidades de capacitación adicionales, lo que ha contribuido a mantenerse activos y atentos en su desarrollo profesional.

Se reconoce que las capacitaciones en herramientas específicas están directamente vinculadas a las responsabilidades laborales de los colaboradores, lo que demuestra la preocupación de que puedan limitar sus oportunidades laborales futuras si no son aplicables en otros contextos, como el sector privado. Sin embargo, más allá de esto, se considera que algunas capacitaciones generales son útiles para la vida en general y sus responsabilidades laborales, al estar estas relacionadas. A partir de esto, se propone la creación de un programa de enseñanza que enfatice más en la práctica dentro de todas las áreas de capacitación, especialmente en la operativa del hotel y en la gestión del personal debido a la falta de un departamento de recursos humanos dentro del mismo. Se sugiere el desarrollo programas de capacitación en conjunto con otros hoteles de la ciudad, que

permitan no solo mejorar la consistencia y el compromiso con el crecimiento y la capacitaciones brindadas al personal, sino que a su vez contribuya al estímulo motivador e incentive el vínculo con otros colegas y organizaciones.

Dentro del marco de un hotel escuela, en el caso del Hotel Amau es crucial resaltar el enfoque primordial de su programa de capacitación, el cual se enfoca rigurosamente en aspectos operativos y estratégicos fundamentales. Este programa se estructura en torno a dos componentes esenciales: el desarrollo del liderazgo y la formación integral del personal, ambos pilares indispensables para asegurar un funcionamiento eficaz y una gestión efectiva del establecimiento. Por su parte, el liderazgo en el Hotel Amau no se limita únicamente a la supervisión operativa, sino que también se centra profundamente en el valor humano, tanto en términos de colaboradores como de clientes. Este enfoque está diseñado para crear un entorno laboral que no solo fomente el crecimiento personal y profesional de los colaboradores, sino que también optimice la calidad del servicio al cliente.

Al poner un énfasis significativo en el desarrollo personal y profesional de su equipo, el hotel busca no solo mejorar la eficiencia interna, sino también cultivar una cultura organizacional que promueva relaciones laborales saludables y una interacción positiva con los huéspedes. Además, como parte integral de su misión como hotel escuela, se dedica activamente a capacitar a cada persona, colaborador fijo o pasante, para que puedan responder de manera efectiva a las demandas dinámicas y exigentes del sector hotelero moderno. A través de un enfoque práctico y participativo, los programas de capacitación del hotel no solo enseñan habilidades técnicas específicas, sino que también inculcan valores de compromiso, profesionalismo y excelencia en el servicio. Esta combinación de formación teórica y práctica no solo fortalece las habilidades individuales de los colaboradores, sino que también contribuye al desarrollo de una fuerza laboral altamente calificada y motivada. Por lo anterior, todo el compromiso del hotel no solo mejora la eficacia operativa y la satisfacción del cliente, sino que también refuerza su papel como un pionero en la formación de futuros líderes y profesionales en el sector hotelero.

Otro de los resultados obtenidos de esta investigación indica que, las capacitaciones recibidas en el marco de un hotel escuela en principio sí permiten que los colaboradores se desempeñen en un puesto similar en otro hotel y se reconoce la importancia de la capacitación para el crecimiento y desarrollo del colaborador, ya que este adquiere experiencia y conocimientos que pueden ser aplicados en su desempeño laboral. Pero además, se resalta que cuando una empresa brinda capacitación, es con la expectativa de mejorar el desempeño del empleado dentro de esa misma empresa y en su área específica de trabajo. Sin embargo, se subraya que lo más relevante radica en cómo el empleado aprovecha y capitaliza la formación y el aprendizaje obtenido. Es destacable la importancia de la motivación y el compromiso personal del empleado con su propio crecimiento educativo.

Tanto los conocimientos técnicos adquiridos a través de la formación académica en hotelería como de las habilidades blandas, son indispensables en cualquier entorno organizacional, incluyendo comunicación efectiva, trabajo en equipo, resolución de problemas, entre otras. Por lo tanto, se enfatiza en la importancia de ampliar y formalizar un plan de capacitación integral en el hotel escuela Amau, que abarque tanto aspectos técnicos como habilidades blandas, adaptándose a la necesidades específicas de cada

área, y a su vez se complementa con un seguimiento personalizado para garantizar la efectividad de la capacitación. Se señala además, la necesidad imperativa de contar con un plan de desarrollo profesional para los colaboradores, que motive su crecimiento continuo y su compromiso con su propio desarrollo. Aunque en el Hotel Amau no existe un departamento de Recursos Humanos, se plantea la posible ventaja de contar con un área dedicada a estas funciones para maximizar el crecimiento del personal.

Implementar un plan de capacitación y reclutamiento que tome en cuenta esta sinergia entre competencias y descripciones de puestos resulta fundamental para garantizar un servicio de excelencia y maximizar la satisfacción del cliente. Al contar con un equipo capacitado en las competencias específicas que el mercado valora, el hotel no solo mejora sus niveles de servicio, sino que también se posiciona como un referente en calidad y profesionalismo en la región. Asimismo, este enfoque integral contribuye a fortalecer la identidad organizacional, ya que fomenta el desarrollo de habilidades técnicas y sociales que son esenciales para enfrentar los desafíos del sector y para adaptarse a las dinámicas cambiantes del turismo en la ciudad de La Plata.

En conclusión, los hallazgos de esta investigación subrayan la importancia de una capacitación sólida y bien estructurada dentro del marco de un hotel escuela para preparar a los futuros profesionales del sector hotelero en su inserción al mercado laboral. La capacitación integral, tanto en habilidades técnicas como blandas, que los estudiantes reciben en el Hotel Escuela Amau les permite adaptarse y responder a las demandas operativas y de servicio del sector. Esta formación no solo mejora su preparación y competitividad al ingresar al mercado laboral hotelero, sino que también los dota de la experiencia y competencias prácticas requeridas para enfrentar los desafíos específicos del sector.

A través de las entrevistas realizadas a los gerentes de diversos establecimientos hoteleros en La Plata y los datos recabados de los colaboradores del Hotel Escuela Amau sobre las capacitaciones recibidas, este estudio evidencia cómo la formación impartida en dicho hotel escuela responde de manera directa a las necesidades del sector hotelero local. Las capacitaciones ofrecidas en el Hotel Escuela Amau están alineadas con las habilidades y aptitudes más valoradas por los hoteles de la ciudad, como la capacidad de resolver problemas, el trabajo en equipo, la adaptabilidad y la atención al detalle. Estas competencias, demandadas por los establecimientos locales, se ven reflejadas en los programas formativos del hotel, lo que permite a todos sus colaboradores y pasantes cumplir con los estándares y expectativas del sector de manera eficiente y profesional.

Es importante destacar que, la relevancia de un hotel escuela radica, precisamente, en su capacidad para ofrecer un ambiente de aprendizaje que fusiona teoría y práctica, permitiendo que los futuros colaboradores asuman responsabilidades reales y desarrollen un conocimiento profundo de los estándares del sector. Este tipo de formación no solo los prepara para responder a los desafíos operativos, sino que también fortalece su capacidad para brindar un servicio de calidad, un aspecto fundamental en el contexto competitivo del mercado hotelero local. En el caso de todos los colaboradores del Hotel Escuela Amau, esta experiencia práctica intensiva y alineada con las demandas del sector facilita su adaptación al mercado laboral y asegura un nivel de servicio que los fortalece, no solo a ellos, si no

también el perfil de este hotel, como un centro de excelencia en la formación de talento humano para el sector hotelero.

A continuación se presentan algunas sugerencias que podrían dar una perspectiva más práctica resaltando el impacto positivo que los hoteles escuela pueden tener en el mercado laboral y el desarrollo económico del sector turístico en la región. Además, se muestra cómo el Hotel Escuela Amau podría no solo adaptarse a las demandas actuales del mercado, sino también convertirse en un ejemplo de formación innovadora y en un referente de buenas prácticas para el sector hotelero en Argentina y Latinoamérica:

1. Impacto en la Empleabilidad Local

En la ciudad de La Plata, el Hotel Escuela Amau contribuye significativamente a la empleabilidad, proporcionando una fuente de talento local preparado para cubrir los puestos más demandados por los hoteles de la región. Dado que este hotel escuela forma a sus estudiantes en competencias específicas del sector, los egresados están en condiciones de responder a las exigencias y estándares locales. Esto no solo mejora la empleabilidad de los graduados, sino que reduce la necesidad de contratar personal de fuera de la ciudad, generando así un impacto positivo en el empleo local. Este modelo podría ampliarse para incluir colaboraciones con otras instituciones educativas y empresas del sector, fortaleciendo el crecimiento económico y profesional de la comunidad hotelera local.

2. Sinergia con el Sector Privado

El modelo formativo del Hotel Escuela Amau permite establecer vínculos colaborativos con hoteles privados y otros actores del sector turístico. Una posible recomendación es crear alianzas estratégicas con hoteles de la región para ofrecer programas de pasantías, capacitaciones y talleres. Esto podría garantizar que los estudiantes se formen de acuerdo con las expectativas y necesidades actuales del mercado. Además, las colaboraciones podrían extenderse para crear programas de capacitación y actualización continua, que mantengan al personal de los hoteles de La Plata al tanto de nuevas tendencias, tecnologías y estrategias de servicio al cliente. La cooperación entre el hotel escuela y los hoteles locales podría establecer un estándar de calidad compartido y fomentar una red de profesionales bien capacitados.

3. Innovación en Capacitación Continua

Los cambios constantes en el sector hotelero, como el aumento en la demanda de prácticas sostenibles o la digitalización de procesos, requieren que los empleados se mantengan actualizados. La inclusión de módulos de capacitación en sostenibilidad, gestión digital de reservas, marketing digital y atención al cliente personalizada podría hacer del Hotel Escuela Amau un pionero en formación adaptada a los nuevos tiempos. Esto también beneficiaría a los hoteles locales, que podrían contratar personal con conocimientos actualizados y habilidades avanzadas.

4. Programa de Mentoría entre Colaboradores y Estudiantes

Crear un programa de mentoría entre colaboradores experimentados y estudiantes en el Hotel Escuela Amau podría acelerar la curva de aprendizaje y brindar a los estudiantes una visión profunda del trabajo en el sector. Este programa permitiría que los colaboradores compartan su experiencia práctica y consejos específicos sobre el entorno hotelero, enriqueciendo la formación de los estudiantes. A su vez, los mentores también se

beneficiarían al desarrollar sus habilidades de liderazgo y comunicación. Este enfoque colaborativo no sólo fortalecería la cohesión del equipo, sino que también generaría un ambiente de aprendizaje constante, aumentando el nivel de preparación de los estudiantes para puestos futuros.

5. Evaluación y Mejora Continua de Programas Formativos

Proponer la implementación de un sistema de evaluación y retroalimentación continua de los programas formativos permitiría mejorar y ajustar la capacitación ofrecida en el hotel escuela. Esto podría incluir encuestas regulares a colaboradores, pasantes y egresados, así como reuniones con representantes de hoteles locales para recibir opiniones sobre las competencias desarrolladas. La evaluación continua ayudaría a mantener la formación alineada con las necesidades del sector y a ajustar los programas formativos para incorporar nuevas tendencias y herramientas.

8. Creación de un Departamento de Recursos Humanos y Desarrollo Profesional

Aunque el Hotel Escuela Amau no cuenta actualmente con un departamento de Recursos Humanos, sería beneficioso considerar la creación de una unidad de Desarrollo Profesional que apoye tanto a los estudiantes como a los colaboradores en su crecimiento laboral. Este departamento podría ofrecer orientación profesional, asesoramiento en carrera, y promover capacitaciones específicas de acuerdo con las necesidades de cada colaborador o estudiante. También podría encargarse de organizar actividades de networking y colaborar con otros hoteles para aumentar las oportunidades laborales de los egresados, fortaleciendo su inserción en el mercado.

7. Modelo Exportable

El Hotel Escuela Amau, administrado por la Universidad Pública, ha demostrado un modelo exitoso de formación práctica y teórica combinada que ha sido beneficioso tanto para los estudiantes como para el sector hotelero de La Plata. Este modelo tiene un gran potencial para replicarse en otras ciudades de Argentina, especialmente en regiones con alta afluencia turística. La creación de hoteles escuela en otras áreas podría contribuir a mejorar el nivel de servicio hotelero en todo el país, generando empleos y promoviendo el desarrollo turístico regional. Esto también posicionaría a Argentina como un país líder en capacitación hotelera en Latinoamérica, al promover un estándar de excelencia en el sector.

Bibliografía

- Acuña, J. (2010). "El sector hotelero en el turismo sostenible". Medellín.
- Aguayo Moral, J. M. (1997): "Un modelo para la segmentación de la información contable en las empresas hoteleras". Tesis doctoral. Universidad de las Palmas de Gran Canaria.
- Agut, S.; Grau, R. & Peiro, J. M. (2003a) "*Competency needs among managers from Spanish hotels and restaurants and their training demands*". Hospitality Management 22(10): 281–295
- Albarracin, D. (2004). La industria turística y las relaciones laborales, empleo turístico en España. Madrid, Fundación Cirem.
- Aldape, Teresa (2012). *Desarrollo de las competencias del docente. Demanda de la aldea global siglo XXI*. Buenos Aires: Tecnos.
- ALLES, M., *Desarrollo del talento humano basado en competencias*, Montevideo, Ediciones Granica, 2005, ISBN 9506411239, pp. 58-114.
- Almeida, A. (2000) "*Separata requalificar os recursos humanos*". Correio do Turismo 8(1): 15-18.
- Arias, F. L., & Heredia, V. E. (2004). *Administración de recursos humanos para el alto desempeño* 3° edición. México: Trillas.
- Alvarado, M., Barrionuevo, M., Panchano, R., & Santana, C. (1998). *Características y definición de un hotel-escuela*. Recuperado de: <http://www.dspace.espol.edu.ec/xmlui/handle/123456789/4610>
- Alves Torres, T., Marreiro das Chagas, M., & Duarte de Araújo, M. A. (2012). *COMPETENCIAS Y HABILIDADES NECESARIAS DE LOS GESTORES DE HOTELES DE LUJO Y SUPER LUJO. Un estudio de caso en el Polo Turístico Via Costeira, Natal, Brasil. Estudios y Perspectivas en Turismo*, 21(3), 604-620.
- Burbano, M. P., Casar, H. C., Casar, A. V., Pillajo, L. S., Calderón, E. H. S., & Andrade,

- Z. V. H. (2019). Competencias específicas que deben valorarse curricularmente en la formación de recursos humanos para el sector turístico. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*.
- Camisón C., Cruz S. y González T. (2006). *Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas*, España: Pearson Educación, S. A.
- Cámara Argentina de Turismo (CAT). (2015). *“La calidad te incluye a vos; formación en turismo”*. Ministerio de Turismo de Argentina.
- Castelli, G. (2000) *“Administração hoteleira”*. Educs, Caxias do Sul.
- Casanueva Rocha, C y Otros. 2005. Organización y gestión de empresas Turísticas. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Castelló, E. (1993): *Nuevas tendencias en contabilidad de gestión: Implantación en la empresa española*. A.E.C.A. Madrid, C.I. Muñoz Colomina es autora del capítulo 8 que lleva por título *“La Contabilidad de Gestión en las empresas de servicios”*, pp. 135 a 165.
- Cerruti M, s (2014). *Capacitación en habilidades de atención al cliente para mejorar la calidad de servicio brindado. Obtenido capacitación en habilidades de atención al cliente para mejorar la calidad de servicio brindado*. http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/351/1/SANCHEZ_MARIA_ATENCION_CLIENTE_CALIDAD_SERVICIO.pdf
- Chávez, L. M. (2015). *Gestión del talento humano*. Ecuador: La Caracola Editores.
- Cuadrado Marqués, R. y Fernández Alles, M.T. (2014). *El impacto de las nuevas tecnologías en el sector turístico: aplicación de la realidad aumentada al turismo cultural*. International journal of world of tourism. ISSN-e 2386-2319, Vol. 1, Nº. 2 (pp. 10-18).
- De las Nieves Ahedo-Guerrero, M., & González-Sánchez, R. (2015). *La gestión del conocimiento a través de las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento: un estudio de casos del sector hotelero en España*. Revista Interamericana de Ambiente y Turismo-RIAT, 10(1), 2-26.
- Dutra, J. S. (2007) *“Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna”*. Atlas, São Paulo.

Encuesta Hoteles LA PLATA II Trimestre (2023)

<https://www.econo.unlp.edu.ar/frontend/media/27/28427/8fa3c00335e5863f4f5425c198952aab.pdf>

Encuesta de ocupación hotelera. (2024, Marzo). Recuperado de: <https://www.yvera.tur.ar/sinta/informe/documentos/descarga/664e405892dcf992362559.pdf>

Espinel, R. (1995). *La experiencia del hotel-escuela*. Estudios Turísticos, (128), 105-115.

Expansión Hotelera en Argentina. (s.f). Recuperado de: <https://mundorealtor.com/expansion-hotelera-en-argentina/>

Ferreira, J. Hernández, H. & Alvarino, C. (2016). *Sistema de Gestión de la innovación en el subsector hotelero: una herramienta para el mejoramiento continuo. Una aproximación al tema*. Revista J. Eng. Technol, 5(1), 2-256.

García, N., Álvarez, B. y Santos, M. L. (2010). *Aplicación de la Lógica Dominante del servicio (LDS) en el sector turístico: el marketing interno como antecedente de la cultura de co-creación de innovaciones con clientes y empleados*. Cuadernos de Gestión, 11(2), 53-75.

García, J. Durán, S. Parra, M. & Martínez, H. (2018). *Inserción, integración y equidad en el ámbito laboral: Escenario empresarial posconflicto en Colombia*. Revista de Ciencias Sociales. Volumen 24 número 3. pp 36-49. Universidad del Zulia, Maracaibo Venezuela. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6740994>

Goded Salto, M. (1998). *El impacto del Turismo sobre el Desarrollo Económico: El caso de Argentina*. Facultad de Ciencias Económicas Empresariales. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.

Kantrowitz, T. M. (2005). *Development and construct validation of a measure of soft skills performance*. (Tesis doctoral, Georgia Institute of Technology, Estados Unidos). Recuperado de <https://www.proquest.com/openview/4173a26ec4328ce0822f76c21003e2f7/1?pqorigsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>

Laguna, A. M. (2018). *Proceso de reclutamiento y selección de personal mediado por*

las tecnologías de información y comunicación. Recuperado de:
<http://hdl.handle.net/10554/36446>

Ley Nacional de Hotelería N° 18.828. *Reglamentación hotelera*. Buenos Aires, Argentina. 6 de noviembre de 1970.

Luis, D. E. (2022). *Habilidades digitales para la hotelería: el impacto de la transformación digital en el sector* (Tesis Doctoral), Universidad Nacional de La Plata.

Marsano Montava, A. (2005). Desarrollo, empleo y perspectivas de los establecimientos de hospedaje de tres, cuatro y cinco estrellas de Lima Metropolitana. Lima, Tesis Maestría, USMP.

Más turismo es más trabajo en todo el país. (s.f.).

Recuperado de:
<https://www.argentina.gob.ar/noticias/mas-turismo-es-mas-trabajo-en-todo-el-pais>

Mayorga, E y Hortúa, R. (2015). *Los Procesos de Capacitación de Personal en los Hoteles Afiliados a COTELCO en la Ciudad de Villavicencio, (Meta)*. Revista GEON (Gestión, Organizaciones y Negocios).

Medina Salgado, S. y González Sánchez, R. (2010). *La formación en tecnologías de la información y de las comunicaciones (TIC) en la titulación de turismo: ¿es adecuada?*. Teoría de la Educación. Educación y Cultura en la Sociedad de la Información. Vol. 11, N° 1, (pp. 371-388).

Mejía-Giraldo, A., Bravo-Castillo, M., & Montoya-Serrano, A. (2013). *El factor del talento humano en las organizaciones*. Ingeniería industrial, 34(1), 2-11.

Mestres Soler, J. R. (1999): *Técnicas de Gestión y Dirección Hotelera*. Ediciones Gestión 2000, 2ª ed., Barcelona, p. 1.

Molinari, G. E. (2012). *Las nuevas tendencias en gestión municipal* (Doctoral dissertation, Universidad Nacional de La Plata).

Montejo, A. (2009). *Evaluación del Desempeño Laboral*.

Recuperado de:
<https://www.repositoriodigital.ipn.mx/bitstream/123456789/5384/2/50-51-2.pdf>

- Montero P., Becka L., Balbiani A., Barrios D. y Picotto L.
(2022). Set competitivo del hotel de la UNLP y análisis del sector hotelero en La Plata. Documentos de Trabajo del IIT N° 6, septiembre 2022, Instituto de Investigaciones en Turismo, Universidad Nacional de La Plata
- Moreno Briceño, F., & Godoy, E. (2012). *El talento humano: Un capital intangible que otorga valor en las organizaciones (human talent: An intangible capital that gives value in organizations)*. Daena: International Journal of Good Conscience, 7(1), 57-67.
- Mercado hotelero en Argentina Análisis de tamaño y participación tendencias de crecimiento y pronósticos (2024 - 2029). (s.f.). Recuperado de: <https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/hospitality-industry-in-argentina>
- Monsalve Castro, C. y Hernández Rueda, S. I. (2015). *Gestión de la calidad del servicio en la hotelería como elemento clave en el desarrollo de destinos turísticos sostenibles: caso Bucaramanga*. Revista Escuela de Administración de Negocios, (78), 160-173.
- Mullins, L., y Davies, I. (1991). *What makes for an effective hotel manager?*. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 3(1). <https://doi.org/10.1108/09596119110003960>
- Musa Alhasan, S.M. y Sanchis Palacio, J.R. (1993): "La determinación de los precios de alojamiento en la industria hotelera" Estudios Turísticos. Instituto de Estudios Turísticos D.G. de Política Turística, n°117, pp. 49 a 60. Esta cita corresponde a la p.49
- Obando, M. (2020). *Capacitación del talento humano y productividad: Una revisión literaria*. ECA Sinergia, vol. 11, núm. 2, pp. 166-173, 2020. Universidad Técnica de Manabí. Recuperado de: https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v11i2.2254
- Organización Mundial del Turismo (2020), *El futuro del trabajo en el turismo y el desarrollo de competencias*, OMT, Madrid, DOI: <https://doi.org/10.18111/9789284421404>.

Orozco, A. (2017). *El impacto de la capacitación*.

Editorial

UNID.

https://play.google.com/books/reader?id=RNRJDwAAQBAJ&pg=GBS.PA1.w.1.0.6&hl=es_419

Pérez Perales, M. (2014). *Selección de personal por competencias en las empresas de servicios*. Aglala, 5(1), 107–125.
<https://doi.org/10.22519/22157360.703>

Pineda-Rodríguez, M. y Fusté-Forné, F. (2023). *Habilidades de dirección hotelera en tiempos de crisis*. *Investigaciones Turísticas*(26), pp. 114-133.
<https://doi.org/10.14198/INTURI.21337>

Pineda, M. (2020). *La Intel·ligència emocional per a l'èxit d'una empresa hotelera* (Trabajo de Fin de Grado. Universitat de Girona, Girona). Recuperado de <https://dugidoc.udg.edu/handle/10256/19212>

Pioneros en América Latina: *la Universidad de La Plata tendrá su propio hotel escuela*. (2021, September 6). Observador Central.
<http://www.observadorcentral.com.ar/especializadas/industria/turismo/hoteleria/pioneros-en-america-latina-la-universidad-de-la-plata-tendra-su-propio-hotel-escuela/>

Resolución 23/14 (2014). *Reglamento de Clasificación y Categorización de los Alojamientos Turísticos de la Provincia de Buenos Aires*. 21 de marzo de 2014. Recuperado de: <http://www.mp.gba.gov.ar/turismo/downloads/RESOLUCION%2023-14.pdf>

Restrepo De O, Luz Stella; Ladino T., Ana Milena; Orozco A., Diana Carolina. *Modelo de Reclutamiento y Selección de Talento Humano por competencias para niveles directivos de la organización*. Scientia Et Technica, vol. XIV, núm. 39, septiembre, 2008, pp. 286-291 Universidad Tecnológica de Pereira. Pereira, Colombia.

Rubio Guerrero, E. Gómez Zermeño, M. (2016). *Propuesta de diseño de un modelo educativo integral para capacitaciones corporativas*. Revista Academia y Virtualidad, 9, (1), 52-67

Rutty. (2007). *Evaluación de impacto en la capacitación de recursos humanos*

universidad de buenos aires. Obtenido de evaluacion de impacto en la capacitacion de recursos humanos universidad de buenos aires: bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tesis/1501-1186_RuttyMG.pdf

Salessi, M. L. (2021). *La contribución del turismo a los Objetivos de Desarrollo Sostenible desde el sector hotelero en la República Argentina* (Doctoral dissertation, Universidad Nacional de La Plata).

Sancho, A. (1993). Introducción al Turismo.

<http://www.utntyh.com/wp-content/uploads/2011/09/INTRODUCCION-AL-TURISMO-OMT.pdf>

Siliceo Aguila, Alfonso, *Capacitación y desarrollo de personal*, 4a edición, Limusa, México, D. F., 2007.

Silva Cubas, J. W. (2018). *Las Competencias Orientadas Al Cliente Y La Calidad Del Servicio En Las Empresas Del Sector Hotelero Del Distrito De Cajamarca*-2017.

Soto, E., Valenzuela, P., Vergara, H. (2003). *Evaluación del impacto de la capacitación en la productividad*. FUNDES, núm. 9, pp 110. 2003. Recuperado de: <https://books.google.es/books?id=OuF5aZp2MQ0C&lpg=PA17&dq=las%20capacitaciones&lr&hl=es&pg=PA5#v=onepage&q&f=false>

Sottosanto, M. (2020) *La gestión del conocimiento y su incidencia sobre los recursos humanos*. (Tesis de grado). Universidad Nacional de La Plata, La Plata.

Tauber, F., Nizan, G., Delucchi, D., & Olivieri, A. (2021). *Hotel Escuela Universitario "AMAU"–Facultad de Ciencias Económicas*. Volumen 1, Número 45, 1.

Torres-Flórez, D., Velásquez-Díaz, J. y Hernández-González, J. (2020). *Importancia del reclutamiento y la selección del personal en el sector hotelero: Caso Villavicencio-Colombia*. *Desarrollo Gerencial*, 12(1), 1-23. <https://doi.org/10.17081/dege.12.1.3619>

Torres-Flórez, D. (2019). *El entrenamiento del colaborador como estrategia de mejoramiento continuo*. *Revista GEON (Gestión, Organizaciones Y Negocios)*, 6(1), 4-9. <https://doi.org/10.22579/23463910.149>

Valdiviezo, P. (2013). "La calidad en el servicio turístico". Mérida

Varela, R., Álvarez-Flores, E., & Martínez-Rodríguez, R. (2019). Competencias del perfil del administrador: Análisis comparativo en diferentes modalidades educativas. *Perfiles Educativos*, 40 (164), 82-98.

Weber, M. R., Crawford, A., Lee, J., y Dennison, D. (2013). *An exploratory analysis of soft skill competencies needed for the hospitality industry*. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 12(4), 313-332. <https://doi.org/10.1080/15332845.2013.790245>

Anexos:

Hoteles Categorizados		
1 - Grand Brizo La Plata		**** SUP
2 - Land Plaza		****
3 - Days Inn		****
4 - Dazzler		****
5 - Corregidor		****
6 - Howard Johnson		**** SUP
7 - Amau		***
8 - Del Sol		***
9 - Benevento		***
10 - Del rey		***
11 - Hotel San Marco		***
12 - Hotel Acuaris		***
13 - Sueños		**
14 - Saint James		**

Figura 2: Hoteles categorizados¹⁸

Hoteles No Categorizados	
1 - City Bell Hotel Boutique	
2 - Roca - Residencia	
3 - Avenida - Residencia	
4 - García	
Alquileres Temporarios	
1 - Temporal Suites	
2 - Ahakthanemun 1	
3 - Ahakthanemun 2	
4 - Aizarker	
5 - Apart Vía 51	
6 - Temporario Parque Saavedra	
7 - Temporario calle 21	

Figura 3: Hoteles no categorizados¹⁹

¹⁸ Fuente: Elaboración propia.

¹⁹ Fuente: Elaboración propia.

Guión del Focus Group - Hotel Amau

Apertura

- Moderadora: Kelymar Sirit
- Objetivo: Identificar las áreas de capacitación que se abordan en el hotel escuela Amau
- Se trata de una conversación informal (Diálogo relajado) con preguntas abiertas de respuesta libre, sin distinción alguna de respuesta buena o mala, siendo todas oportunas y respetables.
- Duración: 1h y 30 min máximo
- Reglas: escuchar activamente, respetar el turno de palabra, no mentir.
- Uso de la información: la información grabada en el focus group es confidencial y se utilizará únicamente con fines de investigación.

Desarrollo:

¡Bienvenidos a todos! Agradecemos que estén aquí para compartir sus experiencias y perspectivas. Antes de empezar, permítanme presentarme. Soy Kelymar, y estaré facilitando la conversación hoy.

Para comenzar, hagamos una breve actividad de rompehielos. Por favor, cada uno comparta su nombre, cargo, actividades que realiza y una palabra que describa cómo se sienten hoy.

En primer lugar uno de los propósitos de esta reunión es explorar sus experiencias en el hotel, describir sus áreas, tareas, y por supuesto las capacitaciones recibidas. Además, conocer un poco sobre aquellas situaciones que hayan vivido fuera/dentro de la rutina y cómo han podido resolverlo, sea aplicando o no algo aprendido en las capacitaciones.

Ronda de preguntas abiertas:

- ¿Qué áreas se abordan en las capacitaciones?
- ¿Pueden identificar situaciones específicas en las que las habilidades adquiridas en las capacitaciones les hayan sido útiles?
- ¿Consideran que las capacitaciones están alineadas con las necesidades y expectativas de su trabajo en el hotel?
- ¿Sienten que el contenido de las capacitaciones está relacionado directamente con tus responsabilidades laborales?

Para cerrar:

- ¿Hay algún tema o área específica en la que les gustaría recibir más capacitación o formación? Ejemplos
- Brevemente, ¿Qué opinión tienen sobre las capacitaciones?, ¿Diría que es necesario para su desarrollo profesional?
- ¿Cómo calificarían el impacto de las capacitaciones en su desarrollo profesional?
- ¿Consideran que el aprendizaje adquirido a través de las capacitaciones, les permite desempeñarse en un puesto similar en otro hotel? Explique. ¿Dirían que influye en sus labores?

Final:

Aprecio sinceramente sus aportes hoy. Gracias a todos por su participación. Cualquier información adicional que deseen compartir después de la reunión también será bienvenida.

Preguntas al referente de capacitaciones - Hotel Amau

- ¿Cuáles considera usted que son las principales aptitudes/habilidades requeridas en hotelería? Explique brevemente
- ¿Cuál es el enfoque principal que se le da a un programa de capacitaciones en hotelería?
- ¿Considera que existe alguna diferencia de enfoque a la hora de planificar un programa de capacitaciones en el caso de un hotel escuela?
- ¿Qué temas y áreas se abordan o deberían ser abordadas en las sesiones de capacitación?
- ¿Se debe ofrecer capacitación específica para distintos departamentos o roles dentro del hotel? ¿Se ofreció en el hotel escuela?
- ¿Debe existir un plan de desarrollo profesional o trayectoria de crecimiento para los empleados que participan en las capacitaciones?
- ¿Es importante ofrecer formación continua a lo largo del tiempo, o concentrar las capacitaciones en eventos o necesidades específicas?
- ¿Existen herramientas para conocer en qué grado el personal aplica en su trabajo diario lo aprendido en las capacitaciones recibidas? ¿Cuáles?
- ¿Considera que el aprendizaje adquirido a través de las capacitaciones recibidas en el marco de un hotel escuela, permite que los colaboradores se desempeñen en un puesto similar en otro hotel?

Preguntas a Gerentes/Encargados/Coordinadores de Hoteles de la ciudad

Hotelería de la plata

- ¿Cómo calificaría usted el mercado laboral hotelero actual de la ciudad de La Plata?

Perfiles solicitados

- ¿Cuáles son las aptitudes, competencias y habilidades que valoran los hoteles al contratar personal?
- Según su criterio, ¿cuáles son los perfiles de empleados más solicitados en los hoteles de La Plata?
- ¿Qué nivel de importancia se da a la experiencia previa y al conocimiento adquirido que poseen los candidatos en hotelería o en posiciones similares al momento de ser considerado?
- ¿Cuál es su opinión sobre la realización de capacitaciones o formación adicional para los empleados después de ser contratados? ¿Se lleva a cabo en este hotel?
- ¿Cuáles son los temas o conjunto de conocimientos que se ofrecen en las capacitaciones en este hotel? ¿Se brindan capacitaciones específicas de acuerdo al área?
- ¿Se ofrece formación continua para el staff a lo largo del tiempo? ¿Hay programas de desarrollo profesional para el personal?
- ¿Cree que en el sector hotelero platense se prioriza la contratación de personal local en los hoteles de La Plata o se recurre a contrataciones externas?
- ¿Cuáles son sus recomendaciones para aquellos candidatos que deseen postularse para puestos de trabajo en el sector hotelero de La Plata?

Preguntas a la Gerente del Hotel Escuela AMAU

- ¿Cuáles considera usted que son las principales aptitudes/habilidades requeridas en hotelería? Explique brevemente
- ¿Cuál es el enfoque principal que se le da a un programa de capacitaciones en hotelería? ¿Cuáles son las áreas de capacitación?
- En el hotel Amau, ¿Qué áreas se abordan?
- ¿Considera que existe alguna diferencia de enfoque a la hora de planificar un programa de capacitaciones en el caso de un hotel escuela?
- Es importante ofrecer formación continua a lo largo del tiempo, o concentrar las capacitaciones en eventos o necesidades específicas? ¿Cuál de las 2 se ofrece en Amau?
- ¿Cuáles son sus recomendaciones para aquellos candidatos que deseen postularse para puestos de trabajo en el sector hotelero de La Plata?