



Universitat
de les Illes Balears

Propuesta Formativa para la Atención Hotelera de Triatletas. Proyecto para Aumentar la Fidelización de los Clientes Deportivos de una Cadena Hotelera

Bernat Crespí Rotger

Memoria del Trabajo de Fin de Máster

Máster Universitario en Gestión de Recursos Humanos. Intervención Psicológica y Pedagógica

(Especialidad/Itinerario Dirección y Gestión de Equipos de Trabajo)
de la

UNIVERSITAT DE LES ILLES BALEARS

Curso Académico 2017/2018

Fecha: 09 de Junio de 2018

Tutora del Trabajo: Dra. María Carmen Dolores Ramis Palmer

Resumen

El presente trabajo, consiste en la elaboración de una propuesta para la Fidelización de Clientes Deportivos en la cadena hotelera Hotels VIVA y que consiste en la elaboración de dos proyectos para presentarlos a la dirección de la entidad para que se valore la posibilidad de su aplicación.

El primer proyecto consiste en unas conferencias para clientes deportivos de Hotels VIVA, donde basándonos en los principios de mejora del rendimiento de la Psicología del Deporte, podamos ofrecerles una ayuda de cara a mejorar su rendimiento deportivo y que ésta repercuta en una mayor Fidelización por parte de los Clientes hacia Hotels VIVA, puesto que esta actividad que fue totalmente gratuita, supuso un ejemplo de Valor Añadido, ofreciendo un servicio que otras entidades hoteleras no ofrecen a sus clientes.

El segundo proyecto consiste en una formación para uno o varios departamentos de Hotels VIVA, basándonos también en los principios de la Psicología del Deporte, que permita a los colaboradores de la entidad, mejorar su desempeño laboral y ayudarles a afrontar distintos tipos de situaciones, lo que puede aumentar su satisfacción laboral y a la vez, al ofrecer un mejor servicio, aumentar también la Fidelización de los Clientes.

El proyecto destinado a los clientes ya se ha puesto en marcha, habiéndose realizado una conferencia con buenos resultados y valorándose la posibilidad de realizar más conferencias sobre la misma temática. El proyecto destinado a colaboradores de Hotels VIVA, se encuentra aún en fase de Desarrollo y se prevé poder presentarla a la dirección de la empresa durante este verano.

Índice de Contenido

Objetivos del Trabajo.....	Página 5
Introducción.....	Página 6
El Turismo en las Illes Balears.....	Página 7
El Turismo Deportivo.....	Página 9
El Turismo Deportivo en la cadena Hotels VIVA.....	Página 10
La Fidelización de los Clientes.....	Página 12
Concepto.....	Página 12
Variantes de la Fidelización.....	Página 14
Ejemplos de estrategias de Diversificación.....	Página 15
Especialización de los Recursos Humanos como técnica de Fidelización...Página 17	
Proyecto de Formación para Clientes.....	Página 20
Objetivos.....	Página 20
Metodología.....	Página 21
Sesión de Formación.....	Página 22
Procedimiento y Puesta en marcha.....	Página 24
Evaluación de la Formación para Clientes.....	Página 25
Proyecto de Formación para Colaboradores de Hotels VIVA.....	Página 27
Justificación.....	Página 27
Objetivos.....	Página 28
Metodología.....	Página 28
Sesión de Formación.....	Página 28
Procedimiento y Puesta en Marcha.....	Página 29
Evaluación de la Formación para Colaboradores de Hotels VIVA..Página 30	
Discusión y Conclusiones.....	Página 30

Referencias Bibliográficas.....Página 34

Anexos.....Página 37

Índice de Tablas

1. Datos sobre el turismo deportivo en Hotels VIVA en 2017
2. Número de asistentes según el deporte practicado
3. Medias y DE de cada Ítem del Cuestionario de Satisfacción.

Índice de Gráficos

1. Número de turistas llegados a Baleares en 2017, según país de procedencia

Objetivos del Trabajo

El principal objetivo que nos planteamos con este trabajo, es ofrecer una formación de Doble Vía, con la buscamos proponer un método para la Fidelización de los clientes que vienen a practicar deporte y elijen hospedarse en la entidad Hotels VIVA.

Esta propuesta de Fidelización se subdividirá en dos proyectos distintos, el primero de ellos irá destinado a los propios clientes de Hotels VIVA y se va a ofrecer en forma de Conferencias destinadas a la mejora del rendimiento durante la práctica deportiva, basándonos en los principios de la Psicología Deportiva. El segundo proyecto, consistirá en, basándonos en los principios de mejora del rendimiento de la Psicología Deportiva, ofrecer a una parte de los colaboradores que trabajan en la entidad Hotels VIVA, una formación para la mejora de su Desempeño Laboral , que a la vez pueda mejorar su satisfacción laboral, la calidad en su trato al cliente y a la vez repercutir en la fidelización de los clientes de Hotels VIVA, aumentándola.

Una vez elaborados estos proyectos, se van a presentar a la dirección de Hotels VIVA con el objetivo de que sean aprobados y puedan llevarse a cabo a largo de esta temporada y la temporada siguiente.

Introducción

Como vamos a ver a lo largo del presente proyecto, el Turismo es a día de hoy un pilar fundamental en la economía de las Illes Balears. El Sector Turístico genera una gran cantidad de empleos cada año, los hoteles se llenan de clientes que elijen nuestra Comunidad para venir a pasar sus vacaciones y la inversión que se hace por parte de las empresas hoteleras, a fin de modernizar sus instalaciones, es muy grande.

Debido a esta importancia del Turismo, puede ser necesario fidelizar a los clientes, tratando de aportar un Valor Añadido a la oferta hotelera que ofrecemos, brindando servicios que hagan distintos nuestros hoteles de los de otros países y favorecer así que los turistas sigan elijiendo nuestra Comunidad, que guarden grandes recuerdos de sus vacaciones y que quieran volver en el futuro.

El proyecto presentado en este trabajo, parte de mi gusto e interés y el del Responsable de Desarrollo de Hotels VIVA por la Psicología del Deporte unido al mismo gusto e interés de ambos por la fidelización de los clientes a Hotels VIVA y debido a estos intereses conjuntos, nos propusimos llevar a cabo unas conferencias para la formación de clientes y trabajadores de la cadena hotelera.

En este proyecto, nos proponemos elaborar una formación de tipo informativo-divulgativo, que se base en principios que rigen la mejora del rendimiento en Psicología del Deporte y que puedan ser de ayuda y útiles a los asistentes a las conferencias. Este proyecto, se subdivide en dos categorías, una de ellas destinada a ofrecer conocimientos a los clientes de Hotels VIVA, especialmente a los clientes de Turismo Deportivo, siendo estas conferencias una diversificación del servicio ofrecido, es decir, un Valor Añadido a la oferta de nuestros hoteles y persiguiendo la fidelización de estos clientes hacia nuestra marca; la otra categoría, consiste en adaptar los Principios de la Psicología del Deporte para la mejora del Rendimiento para ofrecer formación a los empleados de Hotels VIVA, formación mediante la cuál

esperamos que puedan ofrecer un mejor servicio a los clientes, hecho que también puede aumentar la fidelización de éstos.

Cabe señalar que este proyecto ya ha sido puesto en marcha en Hotels VIVA, y en el momento actual ya se ha realizado la primera formación para clientes de la entidad y la parte de formación de los trabajadores se encuentra en fase de desarrollo previa a presentarla a la empresa; así pues, a lo largo de este trabajo nos centraremos en la formación de clientes ya realizada y haremos una presentación de cómo se encuentra actualmente el proyecto de formación para los trabajadores.

El Turismo en las Illes Balears

El presente trabajo se centra en un proyecto de Fidelización de Clientes que vienen a disfrutar de sus vacaciones en Baleares. Según los datos que maneja el Govern de les Illes Balears, el Turismo representa más del 40% del PIB de la Comunidad Autónoma, convirtiéndose así en el principal motor económico.

Según los datos que hemos podido obtener del IBESTAT (Instituto Balear de Estadística), nuestras islas contaban en el año 2016, con 2.700 establecimientos hoteleros, entre los que se incluyen hoteles (de todas las categorías), pensiones, apartahoteles, y apartamentos turísticos. Estos establecimientos registrados, contaban con un total de 199.951 habitaciones disponibles para turistas, entendiendo una habitación turística como aquella que proporciona una cama, así como un aseo privado, como indica el propio índice que nos presenta el IBESTAT en su estudio. Dicho número de habitaciones, hace que el número total de plazas turísticas disponibles sea de 429.669.

Consideramos también importante destacar que, según datos del propio IBESTAT en el tercer trimestre del año 2017, que es el periodo de máxima ocupación hotelera, había en la Illes Balears, un total de 188.220 personas afiliadas a la Seguridad Social que se encontraban

trabajando en el sector turístico, lo que demuestra que además de ser un sector muy importante por la cantidad de visitantes que atrae, lo es por la gran cantidad de puestos de trabajo que genera.

Los números presentados hasta el momento, muestran que existe un gran número de plazas turísticas en Baleares y que el turismo representa, como decíamos, el principal motor de la economía; sin embargo, existen muchos otros destinos turísticos, algunos de ellos cercanos a nosotros que representan los principales destinos competidores de Baleares y son destinos que van cogiendo fuerza en cuanto al número de turistas que los escogen para pasar sus vacaciones.

Los datos que se han obtenido referentes a las predicciones de ocupación turística para este año, apuntan a que se va a dar una disminución de varios puntos porcentuales sobre el total de ocupación que se obtuvo la temporada pasada; los números esperados para este año, si bien indican que la temporada no será tan buena como la anterior, tampoco son tan pesimistas como para afirmar que será una mala temporada, pero sí muestran una cierta disminución en cuánto al número de clientes que van a llegar.

Además, a la hora de hacer predicciones de ocupación para temporadas futuras, es importante tener en cuenta cómo puede afectar a la llegada de clientes el fenómeno que se ha denominado <<Brexit>>, que consiste en que, el 23 de junio de 2016 se celebró en Gran Bretaña un referéndum sobre la permanencia del país dentro de la Unión Europea, ganando finalmente la opción de abandonar la Unión Europea.

De acuerdo con Dhingra y Sampson (2016), será necesario un acuerdo entre ambas partes que determine cómo serán las relaciones que van a mantener Gran Bretaña y la Unión Europea a partir de este momento, por ejemplo, si el Tratado de Libre Comercio entre ambas partes va a seguir, si los ciudadanos de una y otra parte podrán seguir disfrutando de poder ir a

trabajar a la otra parte libremente, o si las empresas británicas podrán libremente, seguir haciendo negocios dentro de la Unión Europea.

Este hecho que puede parecer tan lejano, es de gran importancia cuando hablamos de turismo en Baleares, puesto que, según datos del IBESTAT, en 2017 Gran Bretaña fue el segundo país del que llegaron más turistas a nuestra comunidad, con un valor total de 3.737.435 turistas, sólo superados por Alemania con 4.842.325 turistas .

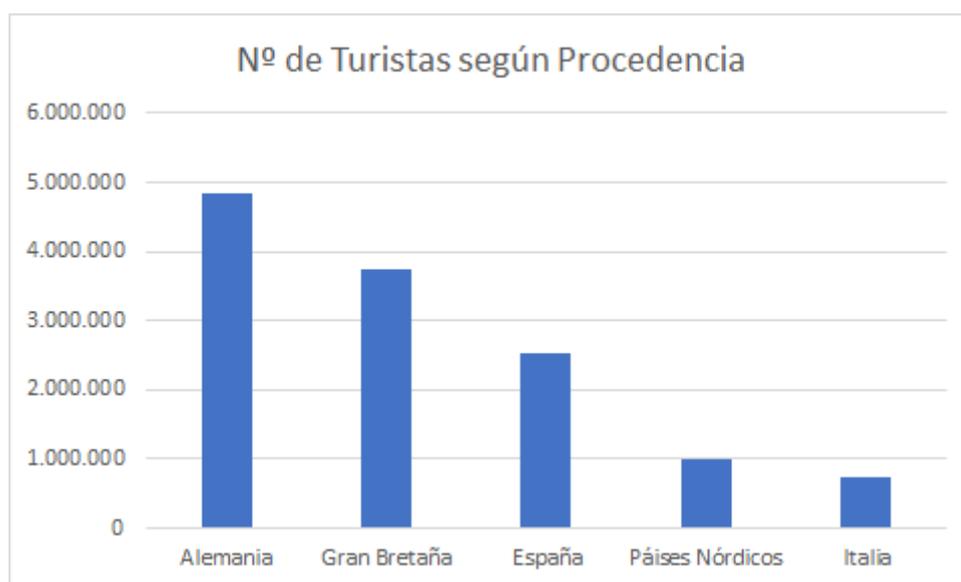


Gráfico 1. Número de turistas llegados a Baleares en 2017, según país de procedencia.

El Turismo Deportivo

Dentro de lo que es el sector turístico en una zona ya desarrollada y especializada como la nuestra, podemos encontrar distintos tipos de clientes y uno de ellos, que va cogiendo fuerza en las Illes Balears, es el Turismo Deportivo que engloba aquellos turistas que aprovechan sus vacaciones para la práctica deportiva, bien sea de una modalidad en concreto o varias modalidades deportivas. Algunas de las modalidades deportivas que más turismo atraen a nuestras islas, son el Ciclismo y el Triatlón, existiendo varias pruebas de estas modalidades en las que participan competidores internacionales, como pueden ser la carrera ciclista Mallorca

312 o el triatlón Ironman 70.3; además, son deportes que se encuentran en expansión, en el caso del triatlón por ejemplo, en 2018 se van a realizar en Baleares 58 triatlones (o pruebas derivadas del triatlón, como el acuatlón, cuatriatlón o el aquabike), siendo 86 el número de clubes federados para este año.

Las dos pruebas deportivas que hemos destacado, la Mallorca 312 y el Ironman 70.3, han tenido un gran número de participantes, siendo en el caso de la Mallorca 312 un total de 8000 ciclistas y en el caso del Ironman 70.3, más de 3800 triatletas. Cabe señalar, que ambas pruebas cuentan con representación de atletas internacionales, algunos de ellos incluso deportistas profesionales, una parte de los cuáles llega a Mallorca, varios días antes de la prueba para entrenar, reconocer el terreno de la carrera, entre otras acciones con el objetivo de preparar lo mejor posible la competición; a todos ellos hay que añadir parte del público que viene a ver la carreras, miembros de la organización y acompañantes de los competidores, todo lo cuál ayuda a aumentar el número de clientes en los hoteles.

A parte de las pruebas deportivas y el elevado número de clientes que como hemos visto atraen, debemos añadir también aquellos clientes que vienen a practicar deporte alejados de las grandes pruebas deportivas, que vienen a practicar deporte aprovechando las buenas condiciones climáticas, existiendo incluso, varios touroperadores que se han especializado en clientes de Turismo Deportivo.

Debido a todo ello, estos acontecimientos deportivos, suponen un buen escaparate y un buen marketing para las entidades.

El Turismo Deportivo en la cadena Hotels VIVA

Hotels VIVA, cadena en la que se ha puesto en marcha este proyecto, dedica muchos recursos al Turismo Deportivo, tanto al fomento de este tipo de Turismo como a la Fidelización de éste.

La cadena hotelera Hotels VIVA, cuenta con un total de 7 establecimientos hoteleros, repartidos entre la bahía de Alcúdia y Cala Mesquida, por lo que la actividad de la empresa se centra en el norte de la isla; a su vez, el municipio de Alcúdia, acoge desde hace 8 años, la salida y la meta de la prueba Mallorca 312 y del Ironman 70.3, lo que hace que, como hemos señalado, muchos de los atletas que van a participar en la prueba, escojan los hoteles de la zona durante las semanas previas para entrenarse para la competición, y que algunos de ellos puedan elegir un hotel de la cadena VIVA. Al mismo tiempo, también existen convenios por parte de Hotels VIVA con otras empresas y entidades públicas para el fomento de varios deportes, como los ya citados ciclismo y triatlétismo, o el tenis, deporte para el cual se ofrecen ofertas a grupos en los hoteles de la zona de Cala Mesquida.

Es interesante ilustrar esta importancia del turismo deportivo de la que hablamos con datos, y por ello se pidió a la Responsable de Booking de Hotels VIVA, si podía conseguirnos los datos de ocupación del hotel VIVA Blue, el cuál cuenta con instalaciones adaptadas a la práctica deportiva, en 2017 en lo que se refiere a clientes de turismo deportivo; los datos obtenidos son los siguientes:

Tipo de deporte/ Tipo de datos	Ciclismo	Triatlón	Otros deportes
Reservas	1715	643	240
Total reservas deportistas en 2017	2598 clientes		
Total pernoctaciones deportistas en 2017	18186 noches		

Tabla 1. Datos sobre el turismo deportivo en Hotels VIVA en 2017

La fidelización de los clientes

Concepto

Siguiendo a Mesén (2011), podemos definir la Fidelización de los Clientes como un conjunto de estrategias que las empresas ponen en marcha para poder ofrecer a los clientes una serie de beneficios conocidos como “incentivos”, en caso de que los clientes consuman o contraten productos o servicios de esta empresa. Una vez que los clientes han acumulado una determinada cantidad de estos incentivos, la empresa les ofrece canjearlos por productos o servicios gratuitos, o aplicar un descuento sobre los bienes o servicios ofrecidos. Por lo tanto, a modo de resumen podríamos indicar que “la fidelización de clientes pretende que los compradores o usuarios mantengan relaciones comerciales estables y continuas o de largo plazo con éstas”.

La Fidelización es una estrategia de negocio, que persigue que los clientes que ya tiene una marca, estén satisfechos con los servicios ofrecidos por esa marca y deseen seguir consumiendo (ser fieles) los productos o servicios ofrecidos por esta marca. Como estrategia de negocio de las empresas, la fidelización busca mantener y/o mejorar los resultados obtenidos por una compañía.

Es importante destacar que esta fidelización guarda una estrecha relación con el campo de Psicología; siguiendo a Alfaro (2004) en Niño de Guzmán (2014), podemos hablar de que la fidelización constituye un proceso de aprendizaje por parte del cliente, y lo que se aprende, es que esa determinada empresa es capaz de satisfacer las necesidades y las expectativas que el cliente tenía, y por lo tanto, esta empresa es digna de ganarse la confianza de este consumidor.

Conseguir que se dé este proceso de aprendizaje puede ser de gran importancia para las empresas, no sólo en el sector de los alojamientos turísticos, sino en cualquier sector económico puesto que, ante el cliente, se suele abrir un abanico de ofertas y posibilidades a la hora de

consumir un producto y como decíamos anteriormente, que un cliente sepa que una determinada marca, tiene la capacidad para satisfacer sus expectativas, puede influir en que este cliente se mantenga fiel a esa marca.

Asimismo, el concepto de Fidelización de Clientes, guarda una estrecha relación con prácticas y conceptos relacionados con el Marketing que consideramos importantes añadir, para mostrar la relevancia que va adquiriendo la Fidelización a día de hoy en el ámbito empresarial.

Así pues, si hablamos de Fidelización de Clientes, es importante hacer referencia al concepto de Marketing Relacional, que de acuerdo con Córdoba (2009), tiene como principal objetivo actuar sobre los clientes que ya tiene la empresa y destaca que el Marketing Relacional presenta una estrecha relación con la calidad y el servicio de aquello que se ofrece, consistiendo la idea principal en que la satisfacción con un producto, produce fidelidad a este y aquello que se vende a clientes fidelizados, se vende a un coste menor para la empresa, puesto que esta se ha ahorrado el dinero que debería haber ido destinado a la captación de nuevos clientes, añadiendo que este ahorro, supondrá que la empresa podrá ofrecer un mejor servicio.

Este Marketing Relacional al que hacemos referencia, ha sustituido a otra corriente conocida como Marketing Transaccional, y según Córdoba (2009), el motivo de que lo haya sustituido es que factores como la Globalización, la intensidad con la que se compite hoy en día, la mejora de las estrategias de Marketing, los avances tecnológicos, la mayor preocupación por la calidad y los otros cambios ocurridos en el entorno en que operan las organizaciones han hecho que el cliente pase a ser el elemento más escaso de todo el sistema, y por lo tanto, en la búsqueda del éxito empresarial, se priorice la conservación del cliente, más que su captación (Córdoba, 2009).

“Surgen así los conceptos de “orientación al mercado” y “marketing relacional” para resaltar la necesidad de incorporar en toda la organización una visión de marketing a largo

plazo que tenga en cuenta realmente las necesidades del consumidor y valore el establecimiento de relaciones estables en los mercados frente al enfoque cortoplacista en el que se basa el marketing mix” (Cobo y González, 2007).

Según Minouni-Chaabane y Volle (2010), “probar nuevos o innovadores productos, satisfaciendo la curiosidad sobre eventos u ofertas promocionales o buscar información para mantenerse actualizado sobre nuevas tendencias, son ejemplos de conductas exploratorias (Arnold y Reynolds, 2003; Baumgartner y Steenkamp, 1996; Mimouni-Chaabane y Volle, 2010) que las revistas de consumidores o correspondencia directa pueden cumplir. Los programas, a su vez, animan a los clientes a disfrutar experiencias únicas que no podrían obtener de otra forma, porque muchas organizaciones ofrecen incentivos relacionadas experiencias placenteras, como por ejemplo, conducir un Jaguar durante un día o acudir a la Ópera” (Mimouni-Chaabane y Volle, 2010).

Variantes de la Fidelización

Como hemos visto, la Fidelización de los Clientes es un proceso que se puede llevar a cabo usando distintas estrategias, como son la diversificación de la oferta, el aumento de los servicios ofrecidos o la modificación del entorno y la imagen.

La diversificación de la oferta implica adaptar los servicios que puede ofrecer un destino turístico, una cadena hotelera o un hotel en particular a las distintas demandas que pueden presentar los clientes; mediante esta diversificación, se puede atraer no sólo a una mayor número de clientes, sino también mantenerlos, ampliando su experiencia y que obtengan distintas alternativas de ocio, entre estos distintos colectivos turísticos podemos encontrar Turismo Deportivo, Turismo Cultural o Turismo de Aventura, entre muchos otros.

El aumento de los servicios hace referencia al incremento de las facilidades que se pueden encontrar en el sector turístico a día de hoy; los hoteles han ido incorporando estos

servicios a través de los distintos departamentos que los componen, con la finalidad de mejorar la comodidad de los clientes y adaptarse a las demandas que estos presenten y que pueden verse modificadas de una temporada a otra.

Por su parte, la modificación del entorno y la imagen, guarda relación con los cambios que aplican los hoteles al espacio físico que ocupan con el fin de que el entorno y las instalaciones que se encuentren los clientes al llegar sean acogedoras y adaptadas a las necesidades que puedan presentar estos clientes, un ejemplo de ello puede ser el cambio en la distribución de los muebles de la habitación.

Ejemplos de estrategias de diversificación

Para ilustrar mediante ejemplos las estrategias de fidelización descritas, podemos hablar de la adaptación del tipo de comida que se ofrece en los restaurantes de los hoteles a día hoy y que incluye opciones vegetarianas, veganas o secciones de comida sin glúten para los clientes, la existencia en muchos hoteles de Supermercados con productos típicos de los países de origen de los clientes o los convenios que firman muchos hoteles con otras empresas externas que ofrecen servicios como pueden ser actividades de aventura, visitas culturales, alquiler de bicicletas y artículos deportivos, son ejemplos de casos en los que se ha diversificado la oferta.

Dentro de la diversificación, se ha promocionado el aumento del número de servicios ofrecidos, incluyendo la existencia de los Supermercados que ya hemos apuntado, los *transfers* que se ofrecen a los clientes para llevarlos del aeropuerto al hotel y del hotel al aeropuerto, la posibilidad de abandonar la habitación más tarde de mediodía que es la hora habitual y que se conoce como *Late Check-out*, la incorporación de conexión *wi-fi* gratuita en los hoteles, o la construcción en muchos hoteles de un Spa para el uso de los clientes.

En lo referente a la modificación del entorno y la imagen, podemos señalar como ejemplos que muchos hoteles optan por construir varios edificios en lugar de un sólo bloque,

incorporar elementos decorativos y atracciones como un barco pirata o la figura de un personaje animado en la piscina para que los niños puedan jugar en ella o el re-diseño que hacen de las zonas ajardinadas cada año, tratando de conseguir que el ambiente sea más agradable.

Encontramos también un ejemplo de Proyecto de Fidelización de Clientes en el ámbito cultural y deportivo en el evento Xacobeo que se viene organizando desde el año 1993 en Santiago de Compostela, organizando eventos durante los años Xacobeo para que más turistas hagan los Caminos de Santiago y los que ya han hecho alguno quieran repetir o probar alguna otra ruta.

“En el proceso de expansión turística que ha convertido a Santiago en una “Meca de la industria cultural y turística” (Gómez-Montero, 2001:25), las ventajas competitivas de la ciudad han sido explotadas por las autoridades regionales y nacionales. Precisamente para ello en 1991 se diseñó la creación de un nuevo producto turístico: el evento Xacobeo. Este evento se organiza durante los Años Santos y por lo tanto hasta ahora se ha celebrado en cuatro ocasiones: 1993, 1999, 2004 y 2010” Murias, Rodríguez González y Novello (2010).

Para analizar el éxito real del evento Xacobeo 2010, Murias, Rodríguez González y Novello (2010), hicieron un estudio donde se preguntó a un total de 400 personas que acudieron a visitar Santiago de Compostela ese año, mostrando los datos que el evento Xacobeo supone una baja valoración en cuanto a la lealtad a la ciudad que genera el evento, aunque por otro lado, una parte considerable de la muestra afirma que estarían dispuestos a volver a visitar la ciudad, independientemente del evento Xacobeo. En este sentido, Getz (2008), señala que no todos los eventos deben orientarse al turismo y a la comercialización, puesto que en caso de hacerlo los efectos pueden ser negativos y tener efectos contraproducentes para el fomento del turismo en una determinada zona.

A partir de este ejemplo del año Xacobeo, podemos concluir que en determinadas ocasiones, un evento puede tener repercusiones positivas como Valor Añadido, pero no ser el principal motivo para la fidelización de los clientes. Relacionando este estudio, con la propuesta que proponemos en este proyecto, cabe señalar que el proyecto aquí presentado es mucho más humilde que el realizado en un año Xacobeo, no está enfocado al ámbito cultural, sino más bien a un ámbito deportivo y no está enfocado a la recaptación de más turistas debido a este evento, sino que la propuesta es que a partir de esta formación que daremos, clientes que ya se encuentran en nuestros hoteles, perciban una muestra más del compromiso de Hotels VIVA con que puedan disfrutar sus vacaciones realizando deporte o ayudarles en su entrenamiento, de forma que juntando esta propuesta de Valor Añadido, con todas las demás que se ofrecen en los hoteles, el cliente quiera volver a estar con nosotros en próximas temporadas, y por tanto, se dé un proceso de Fidelización.

Especialización de los Recursos Humanos cómo técnica de Fidelización

“Muchos expertos en Recursos Humanos afirman que la Gestión de Recursos Humanos (GRH) es una profesión en transición, dada la necesidad de demostrar un Valor Añadido a la organización (por ejemplo, Dolan *et al.* ,2007; Dolan *et al.* 2008; Schuler y Jackson 2006). En el siglo XXI están surgiendo nuevas tendencias para reflejar la creciente presión de que son objeto los Recursos Humanos y mostrar el Valor Añadido que aportan a los resultados de la empresa. En consecuencia, cada vez se presta mayor atención a la racionalización de las prácticas convencionales en materia de recursos humanos. Paralelamente, se están desarrollando nuevas tendencias” Dolan y Raich (2010, p. 37).

Entre estas tendencias, podríamos englobar ofrecer un servicio de formación a los clientes de una cadena hotelera como proponemos en este proyecto, o ofrecer una formación para nuestros colaboradores, basada en Principios de Psicología del Deporte para la mejora del

Desempeño y que además de serles útil a ellos, pueda mejorar la satisfacción y la fidelización de los clientes.

Siguiendo a Dolan y Delout (1997), citados en Dolan y Raich (2010), podemos hablar de que en las empresas en general, y por tanto también del sector turístico, existen muchas partes, entre las que cabe destacar los clientes, que tienen formadas unas expectativas acerca de los productos o servicios que esta empresa es capaz de ofrecerles y el grado en que se cumplan o no se cumplan estas expectativas puede ser otra medida de la efectividad de la Gestión de Recursos Humanos de esa empresa.

En Hotels VIVA, consideramos que la formación que ofrecemos a nuestros colaboradores les va a ser de ayuda a la hora de tener que afrontar distintos tipos de situaciones que pueden encontrarse en su trabajo y que si enseñamos al trabajador unas buenas habilidades que pueda ofrecer al cliente, la satisfacción del cliente va a aumentar, por lo que dedicamos mucha importancia y recursos a que la formación ofrecida sea útil y de calidad.

Lillo, Ramón-Rodríguez y Sevilla-Jiménez (2007), señalan que “la necesidad creciente de adaptación a los nuevos paradigmas del escenario turístico mundial hace imprescindible considerar el capital humano como uno de los factores clave para el desarrollo de estrategias competitivas. Así, analizando los cambios que se han venido produciendo en las actividades económicas turísticas y qué nuevos elementos confieren al sector la posibilidad de diferenciarse y competir en este nuevo contexto” .

Así pues, debemos tener en cuenta que empleados de los departamentos como Bar-Restaurante, Recepción, Pisos o Mantenimiento, son la parte de la empresa que prestan atención directa a los clientes, con los que deben mantener una cercanía, teniendo siempre los recursos necesarios para ofrecer un buen servicio, así cómo para preveer posibles imprevistos y reaccionar de forma adecuada ante estos.

En este sentido, al tratarse del sector servicios, en el que la producción y el consumo son simultáneos, es decir, es tan importante la calidad como la cantidad del trabajo realizado, se habla más de Desempeño que de Rendimiento. El término Desempeño, se relaciona con la calidad de la atención ofrecida por parte de los trabajadores, a los clientes de una entidad.

Siguiendo a Gibson *et al.* (2001) en Chiang, Méndez y Sánchez (2010), podríamos definir el Desempeño Laboral como el resultado de comportamientos o conductas que se relacionan con los propósitos que tiene esa empresa u organización, como pueden ser ofrecer calidad, que haya eficiencia y otros criterios relacionados con la efectividad.

Los mismos autores, indican que “existe una gran cantidad de criterios que podrían medirse al estimar el desempeño. Las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades son características individuales que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos, los cuales, a su vez, afectan al resultado”. (Chiang, Méndez y Sánchez, 2010).

Por lo tanto, ofrecer una formación como la que propone este proyecto, donde factores como el manejo del foco atencional, las rutinas para la concentración, la comunicación o el control de la ansiedad cuándo se está en pleno servicio y hay clientes esperando impacientes, forman parte del temario de la formación propuesta puede ser de gran ayuda para los colaboradores de distintos departamentos, ante una gran variedad de situaciones comunes, y más aún si tenemos en cuenta que la formación propuesta cuenta con ejemplos de casos reales para ilustrar mejor el contenido y relacionar los conceptos teóricos con experiencias vividas en el mundo real.

Proyecto de Formación para Clientes

Justificación

La idea de ofrecer esta formación a clientes de Hotels VIVA, surgió a mediados del mes de marzo de 2018, durante la realización de mis prácticas curriculares en dicha empresa. Buscábamos algún tipo de formación que pudiéramos ofrecer para la realización de este proyecto, en la que se aunara el conocimiento que teníamos sobre la Psicología del Deporte, y el interés de la entidad en aumentar la fidelización de los clientes.

De este modo, comenzamos a diseñar unas acciones formativas sobre Psicología del Deporte y Rendimiento, que supusieron un servicio de Valor Añadido para los clientes de Hotels VIVA.

Objetivos

Generales del Proyecto de Formación para Clientes

1. Ofrecer una Formación en Psicología Deportiva cómo ampliación del servicio para la Fidelización de Clientes.

Específicos del Proyecto de Formación para Clientes

1. Llevar a cabo la Formación en los hoteles de la cadena hotelera Hotels VIVA.
2. Que el público asistente a la formación, valore el contenido como útil para aplicar en su día a día.
3. Que el público asistente a la formación, desee que se fomenten y realicen más formaciones relacionadas con Psicología del Deporte en Hotels VIVA.

Metodología

Muestra

Des del primer momento en que comenzamos a diseñar este proyecto, tuvimos en cuenta la dificultad de atraer a un gran cantidad de clientes a la formación. En primer lugar, el ser algo novedoso, a veces puede no actuar como un facilitador para que asista mucha gente, sino como una barrera porque entre otras cosas uno no sabe qué esperar y prefiere dedicar su tiempo a seguir entrenando la parte física o a otros asuntos.

Otro punto a destacar es la fecha en que se realizó la formación, poco más de una semana antes del Ironman 70.3 de Mallorca, cuándo un número importante de los atletas aún no había llegado al hotel; se valoró la posibilidad de modificar la fecha, pasándola a pocos días antes de la prueba, pero la falta de disponibilidad de la sala dónde se iba a dar la formación y conociendo la costumbre que suelen tener los triatletas de hacer los recorridos de la carrera en los días previos hasta tarde, decidimos mantener la fecha. Por lo que respecta a otros deportes, la formación coincidió en un periodo en que no llegaron muchos turistas de otras disciplinas como ciclismo o tenis.

Por otra parte, la previsión meteorológica para ese fin de semana era de lluvia, y según pudimos saber después de realizar la formación, eso fomentó que algunos atletas que podrían haber venido, decidieran entrenar ese día hasta más tarde, anticipando la posibilidad de no poder entrenar el fin de semana previo a la competición por condiciones meteorológicas adversas.

Para dar a conocer la Conferencia, se realizó una campaña en Redes Sociales y en nuestros hoteles , creando un cartel expresamente para anunciar el evento (Anexo 1) y difundiéndolo a través de los citados canales.

Varios días antes de la formación, habíamos tomado la decisión de que esta fuera un evento abierto al público en general y no limitado exclusivamente a los clientes de nuestros hoteles.

Finalmente, el número de asistentes a la conferencia fue de 7 personas; 3 de ellas clientes del hotel y 4 no clientes, con edades comprendidas entre los 25 y los 49 años ($M=33.14$ $DE=9.634$), siendo todos ellos practicantes de algún deporte:

Deporte practicado	Número de Asistentes
Triatlón	3
Fitness	1
Running	2
Ciclismo	1

Tabla 2: Número de asistentes según el deporte practicado

Instrumentos

El instrumento utilizado para este proyecto fue una conferencia que se llevo a cabo en la Sala Farrutx del Hotel VIVA Blue, planificada para tener una duración de 1 hora, que se dividía en 40 minutos de exposición por parte del formador y 20 minutos reservados para la resolución de dudas y preguntas.

Sesión de Formación

A continuación, se presenta un esquema de los puntos tratados en la Conferencia sobre Psicología Deportiva para clientes, que llevó el nombre “The Sport Psychology: Looking for better results” (La Psicología del Deporte: En busca de mejores resultados). El temario completo de la acción formativa y las referencias en que fue basada, se adjuntarán en el Anexo 2.

- Qué es la Psicología del Deporte?
- Variables Psicológicas que pueden influir en el Resultado
- Las Lesiones Deportivas y su Afrontamiento.
- Antes de la Competición:
 - La Planificación de la Competición
 - El Establecimiento de Objetivos
 - El Humor
 - Técnicas de Relajación
 - Las Autoinstrucciones
 - El Factor Motivacional
- Durante la Competición:
 - Las Rutinas de Concentración
 - Focalizar la Atención en los Objetivos
 - Las Autoinstrucciones durante la Competición
 - Control del estrés
- Después de la Competición:
 - Pensar y Reflexionar sobre lo que ha ocurrido
 - Evaluar la Consecución de los Objetivos
- La Ansiedad Competitiva. Una enemiga del Rendimiento
 - Los efectos de la Ansiedad Competitiva
 - Cómo mantenerla bajo control
 - Ejemplos de Deportistas Profesionales y cómo manejan la Ansiedad Competitiva
- Otras Técnicas útiles en el Deporte:
 - La Palabra Clave

· La Visualización

Procedimiento y Puesta en Marcha

Una vez elaborado el proyecto, se procedió a elaborar un resumen de este para presentar la Propuesta Formal a la entidad (Anexo 3), con la finalidad de evaluar su viabilidad y solicitar el espacio y los medios necesarios para llevarlo a cabo, siendo este aprobado por todas las partes, tres semanas antes de la formación.

Un tema que hubo que valorar fue la fecha en que se realizaría esta formación; consideramos importante que la formación fuera previa a una de las dos grandes citas deportivas que habría próximamente en la zona, la carrera ciclista Mallorca 312 o el triatlón Ironman 70.3 Mallorca, debido a que habría mayor número de deportistas, recordemos que una de las finalidades de este proyecto era ofrecer una formación enfocada a ayudar a nuestros clientes deportistas a mejorar su rendimiento. Decidimos realizar la formación en uno de nuestros hoteles en Alcúdia, el VIVA Blue, el cual se encuentra enfocado al turismo de deportes.

Optamos por realizar la formación el jueves 3 de mayo, a las 20 horas, después del horario en que los deportistas del hotel suelen cenar. Se decidió también realizar la formación una semana antes de la carrera y no la misma semana, para dar margen a los asistentes para que pudieran practicar algunos de los puntos que íbamos a tratar en la formación.

Durante estas semanas, se planificó y preparó toda la logística necesaria para la acción formativa, se terminó de perfilar el temario y se puso en marcha la Campaña de difusión del evento. Finalmente, la sesión de Formación sobre Psicología Deportiva para Clientes de Hotels VIVA, se llevó a cabo como estaba previsto, el Jueves 3 mayo en el Hotels VIVA Blue.

Evaluación de la Formación para Clientes

Para conocer la opinión de los asistentes a la formación, se elaboró un breve Cuestionario de Satisfacción (Anexo 4), creado específicamente para este proyecto y que se debía cumplimentar de forma anónima; se pidió como datos sociodemográficos el género, la edad, si era o no cliente de Hotels VIVA y qué deporte practicaba.

El cuestionario en sí, se redactó en inglés y estaba compuesto por un total de 10 ítems, todos ellos con un formato de respuesta de tipo Lickert con 4 anclajes, dónde los asistentes debían señalar cuál era su nivel de satisfacción con el punto que describía el ítem. Una vez terminada la conferencia, se pidió a todos los asistentes que rellenaran el cuestionario. Consideramos importante que el cuestionario contuviera pocos ítems y evaluara sólo los puntos principales, por si la conferencia se alargaba evitar el sesgo de que los participantes pudieran responder de forma aleatoria, sin leer los enunciados.

Una vez recogidos los datos de satisfacción de los participantes, estos fueron procesados mediante el paquete estadístico SPSS, en su versión 22; a continuación, se indican la Media que obtuvo cada uno de los ítems, así como su correspondiente Desviación Estándar. Los resultados obtenidos son los siguientes:

Ítem	Media	DE
1. Conference organization	4.00	0.00
2. Conference Room conditions	3.71	0.488
3. Content of the conference	4.00	0.00
4. The speaker has spoken clearly	4.00	0.00
5. Videos and pics are helpful to understand the contents of the conference	3.86	0.378
6. The content is related with sports	4.00	0.00
7. This conference has been usefull to me	3.71	0.488

8. I like the idea of Hotels VIVA to do this conference	3.86	0.378
9. I think that Hotels VIVA should do more similar conferences in the future	4.00	0.00
10. If they do, I would like to go to these conferences	3.86	0.378

Tabla 3. Medias y DE de cada Ítem del Cuestionario de Satisfacción

Los resultados obtenidos en el Cuestionario de Satisfacción, muestran que los participantes se muestran especialmente satisfechos con la Organización de la Conferencia, el Contenido de ésta, la Forma en la que se expresó el encargado de dar la formación, la Relación que tenía el temario expuesto con el Deporte, y se mostraron claramente a Favor de que Hotels VIVA realizará más formaciones de este tipo, obteniendo todas estas categorías (representadas por los ítems 1, 3, 4, 6 y 9) la máxima puntuación (4) por parte de todos los asistentes.

Con una puntuación Media de 3.86, encontramos los ítems 5, 8 y 10, los cuáles se refieren a si los videos y fotografías incluídas en la presentación de Powerpoint eran de ayuda para completar la explicación que se estaba ofreciendo, si les gustaba la idea de que Hotels VIVA hubiera planificado esta formación y si en caso de realizarse más formaciones relacionadas con la temática, les gustaría asistir. La media obtenida, indica que 6 de los 7 participantes puntuaron con la nota máxima (4) estos ítems, mientras que uno de ellos puntuó con un 3; sugerencias para mejorar esta media pueden ser mostrar más claramente los videos y fotografías o poner más ejemplos de deportes que practiquen los asistentes a la formación. En cuanto a la puntuación Media de 3.86 obtenida en los ítems 8 y 10, se considera muy buena, aunque tal vez pudiera mejorarse centrando algo más el temario de la formación en los deportes que puedan ser de mayor interés del público asistente.

En los ítems 2 y 7, la puntuación Media obtenida fue de 3.71 refiriéndose estos a las condiciones de la sala en la que se realizó la formación y si la conferencia había sido útil para

el asistentes. Estas puntuaciones nos indican que dos de los asistentes puntuaron estos ítem con la valoración 3, mientras que el resto lo hicieron con la valoración de 4. Referente al ítem 2 y las condiciones de la sala, es cierto que la iluminación de la sala dificultaba ver claramente la presentación desde cierta zona de sala, lo que pueda haber afectado a los resultados, mientras que en lo referente al ítem 7 y utilidad del temario expuesto, de nuevo consideramos que si se adaptara más el temario y los ejemplos a los deportes practicados por los asistentes, se podría mejorar esta puntuación.

Los resultados obtenidos en el Cuestionario de Satisfacción rellenado por los asistentes son considerados muy positivos y superan las expectativas que se tenían.

Proyecto de formación para Colaboradores de Hotels VIVA

A continuación, presentamos las líneas generales de lo que pretendemos ofrecer a la empresa Hotels VIVA para la formación para nuestros colaboradores de cara a temporada siguiente, parte del proyecto que aún se encuentra aún en fase de revisión y por lo tanto, aún no ha sido presentada a la empresa cómo oferta para formar en estos principios a los trabajadores.

Justificación

La Psicología del Deporte es una disciplina científica, que busca conocer cuáles son los principios para mejorar el rendimiento de los atletas en la práctica deportiva. Consideramos que tomar estos principios y aplicarlos al ámbito laboral, puede ayudar a mejorar el desempeño y la satisfacción laboral de los colaboradores de Hotels VIVA, lo cuál a su vez puede ayudar a la Fidelización de los Clientes.

Objetivos

Generales de la Formación para Colaboradores

1. Aplicar los conocimientos de la Psicología del Deporte para la mejora del Rendimiento de los Equipos de Trabajo.

Específicos de la Formación para Colaboradores

1. Llevar a cabo la formación con los Colaboradores de Hotels VIVA.
2. Que la formación ofrecida sea útil para los Colaboradores de Hotels VIVA.

Metodología

Muestra

Debido a que el Proyecto de Formación para Colaboradores, aún se encuentra en fase de Desarrollo, la Muestra no puede ser especificada de momento, aunque la formación puede ir dirigida a personal de Recepción, Pisos, A & B y Dirección y el tamaño ideal de cada grupo sería entre 10 y 15 asistentes.

Instrumentos

El instrumento que se pretende utilizar para este proyecto es una conferencia, aunque por el momento, aún no se ha definido cuál será su duración ni si se realizará en una única sesión o en varias sesiones.

Sesión de Formación

A continuación, se presenta un esquema de los puntos tratados en la Conferencia sobre Psicología Deportiva para Colaboradores de Hotels VIVA. El contenido de la misma aún no

está cerrado, por lo que puede sufrir modificaciones antes de que el proyecto sea presentado a la entidad. El desarrollo del temario de la acción formativa, se adjuntará en el Anexo 5.

- Planteamiento de objetivos previo al servicio
- La comunicación con los compañeros
- Rutinas de concentración previas a situaciones complejas
- Manejo del foco atencional
- Manejo del estrés

Procedimiento y Puesta en marcha

El proyecto de Formación para Colaboradores de Hotels VIVA aun se encuentra en fase de Desarrollo. Se espera tener la propuesta de temario terminada a mediados del mes de Julio, y entonces, elaborar un documento resumen de la Propuesta Formativa, evaluando en que Departamento o Departamentos puede ser más útil esta formación y presentar el proyecto a la entidad para su valoración.

Calculamos que durante el mes de Agosto, podremos presentar esta Propuesta para la Formación de Colaboradores de Hotels VIVA la próxima temporada; para ello, se solicitará una reunión con el Responsable de Desarrollo de Hotels VIVA, y se valorará en caso de ser aceptada la propuesta, el lugar y el momento de la formación así como la formación de los grupos de asistentes. Consideramos que la duración ideal de la formación sería de 4 horas aproximadamente.

Evaluación de la Formación para Colaboradores de Hotels VIVA

Debido a que esta acción formativa aún se encuentra en su fase de diseño, no podemos hablar de resultados obtenidos, aunque sí consideramos relevante conocer la opinión de las personas que puedan asistir a la formación, por lo que se está diseñando un cuestionario de satisfacción, que se prevé que esté compuesto por entre 10 y 20 ítems y cuyo formato de respuesta sea de tipo Lickert con 4 anclajes.

Discusión y conclusiones

El sector hotelero se caracteriza por introducir innovaciones cada poco tiempo, si nos fijamos en cualquiera de los hoteles presentes en nuestra Comunidad Autónoma, podremos observar cómo cada pocos años son sometidos a remodelaciones, podremos ver cómo cada año se intentan ofrecer a los clientes nuevos servicios, todo ello con los objetivos de que los clientes disfruten de sus vacaciones y a la vez quieran volver a disfrutar sus vacaciones en el mismo hotel la temporada siguiente.

Al mismo tiempo, se busca que los clientes que vienen a pasar sus vacaciones en nuestra isla no vengán únicamente en los meses de verano, es decir, no pertenezcan únicamente al “Turismo de Sol y Playa”, tratando de fomentar otros tipos de turismo como pueden ser el “Turismo de Interior” o el “Turismo Deportivo”.

Sin embargo, hay que tener en cuenta que a nivel internacional, el sector hotelero es muy competitivo y aunque en los últimos años, los principales competidores de las Illes Balears en el Mar Mediterráneo han visto reducidas sus llegadas de turistas debido a motivos políticos, parece que esta temporada recuperarán parte del terreno perdido, y es posible que clientes que estos años han pasado sus vacaciones en nuestra Comunidad, este año elijan alguno de los otros destinos Mediterráneos.

Debido a esta posibilidad, puede ser importante que las empresas turísticas de las Illes Balears, comiencen a poner en marcha programas relacionados con la Fidelización de los Clientes, a parte de los ya existentes para la captación de nuevos clientes, y que estos programas de fidelización se basen en el concepto del <<valor añadido>>, es decir, en ofrecer algo que el resto de destinos posibles para los turistas no ofrezca, o incluso que otros hoteles de la región no ofrezcan.

Uno de los tipos de Turismo que recibe nuestra Comunidad, es el Turismo Deportivo, fomentado por algunos eventos deportivos de carácter internacional que se celebran aquí; la propuesta que hemos llevado a cabo en este proyecto, ha sido la de ofrecer a los clientes de nuestra cadena (y al público en general), una formación en Psicología Deportiva poco antes de una cita de repercusión internacional como es el Ironman 70.3 de Mallorca, basándonos precisamente en buscar ofrecer ese <<valor añadido>> que pueden no ofrecer otros destinos turísticos o otras cadenas hoteleras, ofreciendo una propuesta que, aunque humilde, pueda ayudar a la fidelización de los clientes.

La formación se realizó en uno de los hoteles de la cadena Hotels VIVA, hotel que cuenta con instalaciones especializadas para satisfacer las necesidades de clientes que vengan a practicar deportes, celebrándose el jueves 3 de mayo de 2018, una semana y dos días antes de la anteriormente citada prueba deportiva. Se contó con un total de 7 asistentes a la formación, si bien se esperaba la asistencia de unos cuantos más, varios factores no controlables, imposibilitaron la asistencia de más clientes.

Sin embargo, resulta interesante reflexionar acerca de cómo se podría intentar aumentar el número de asistentes, por lo que se proponen las siguientes acciones:

- Realizar la formación el día antes de la competición y enfocarla únicamente a técnicas que puedan usarse durante la carrera o al finalizar ésta, sin que requieran un entrenamiento previo.

- Tratar de contactar directamente con mayor número de clientes, yendo más allá de los anuncios en Redes Sociales y carteles.
- Añadir a los anuncios que es necesario inscribirse y que las plazas son limitadas.
- Buscar si hay algún horario que pueda ser más acorde con los horarios que siguen los deportistas que se alojan en el hotel.

A pesar de tener un número de asistentes algo inferior al esperado, los deportistas que asistieron a la formación, valoraron muy favorable y positivamente la realización de esta conferencia así como su contenido.

Podemos considerar pues, que los cuatro objetivos que nos habíamos propuesto para la realización de este proyecto, han sido cumplidos de forma satisfactoria, a pesar de que haya habido algunas variables que no hayan podido ser controlados, como el motivo por el que el grupo de triatletas decidió alargar su entrenamiento ese día y no poder asistir así a la formación, pero a pesar de eso la formación pudo elaborarse, pudo llevarse a cabo antes de una cita deportiva importante, los asistentes se mostraron satisfechos con ella y mostraron interés porque se repitieran formaciones de esta temática en Hotels VIVA, por lo que podemos relacionar el proyecto realizado con la Fidelización de los Clientes a la marca Hotels VIVA.

Consideramos importante añadir, haciendo referencia a los objetivos planteados al principio, cuál es la situación en que se encuentran los proyectos; el primero de ellos, referente a la formación de clientes, después de haber realizado una primera conferencia, se está valorando la posibilidad de realizar más conferencia con la misma temática, las cuáles se podrían realizar después de verano; es importante destacar que entre los asistentes a esta formación hubo una buena acogida a la iniciativa, punto que fue bien valorado por la entidad Hotels VIVA.

Respecto al segundo proyecto, se encuentra en fase de desarrollo, siendo el temario el presentado en el Anexo 5 de este trabajo, aunque no es todavía un temario cerrado, por lo que

probablemente se vea ampliados antes de presentar la propuesta a la dirección de la empresa. De momento no hay calendario para la presentación del proyecto a la dirección de Hotels VIVA, pero se espera poder concretar un calendario en las siguientes semanas.

Creemos importante también, destacar que para mí, la elaboración del presente trabajo ha supuesto una gran experiencia de búsqueda de acciones que realizan distintas entidades encaminadas a la Fidelización de los Clientes, así cómo poder conocer de primera mano, cómo es la elaboración completa de un proyecto de formación, desde su idea inicial hasta su evaluación final, pasando por la fase de desarrollo del temario y la fase de ofrecer la formación a los participantes, pudiendo combinar en esta formación dos de mis intereses como son la Psicología del Deporte y la Gestión de los Recursos Humanos.

Ha sido muy interesante también, buscar de qué forma, los principios de la Psicología del Deporte pueden adaptarse para mejorar el desempeño de los colaboradores de la entidad Hotels VIVA, teniendo que elaborar para ello un temario que aunque breve, englobe los temas más destacados del trabajo de cara al público que se realiza en un hotel.

Por último, quisiera señalar que para mi la parte más importante del presente trabajo ha sido la buena acogida por parte de Hotels VIVA del proyecto de formación para Clientes Deportivos y la posibilidad que se ha ofrecido de poder llevarla a cabo, así cómo toda la ayuda y soporte que he recibido en su preparación y organización, y mostrándose abiertos a valorar la posibilidad de ofrecer más acciones formativas para clientes basadas en Psicología del Deporte.

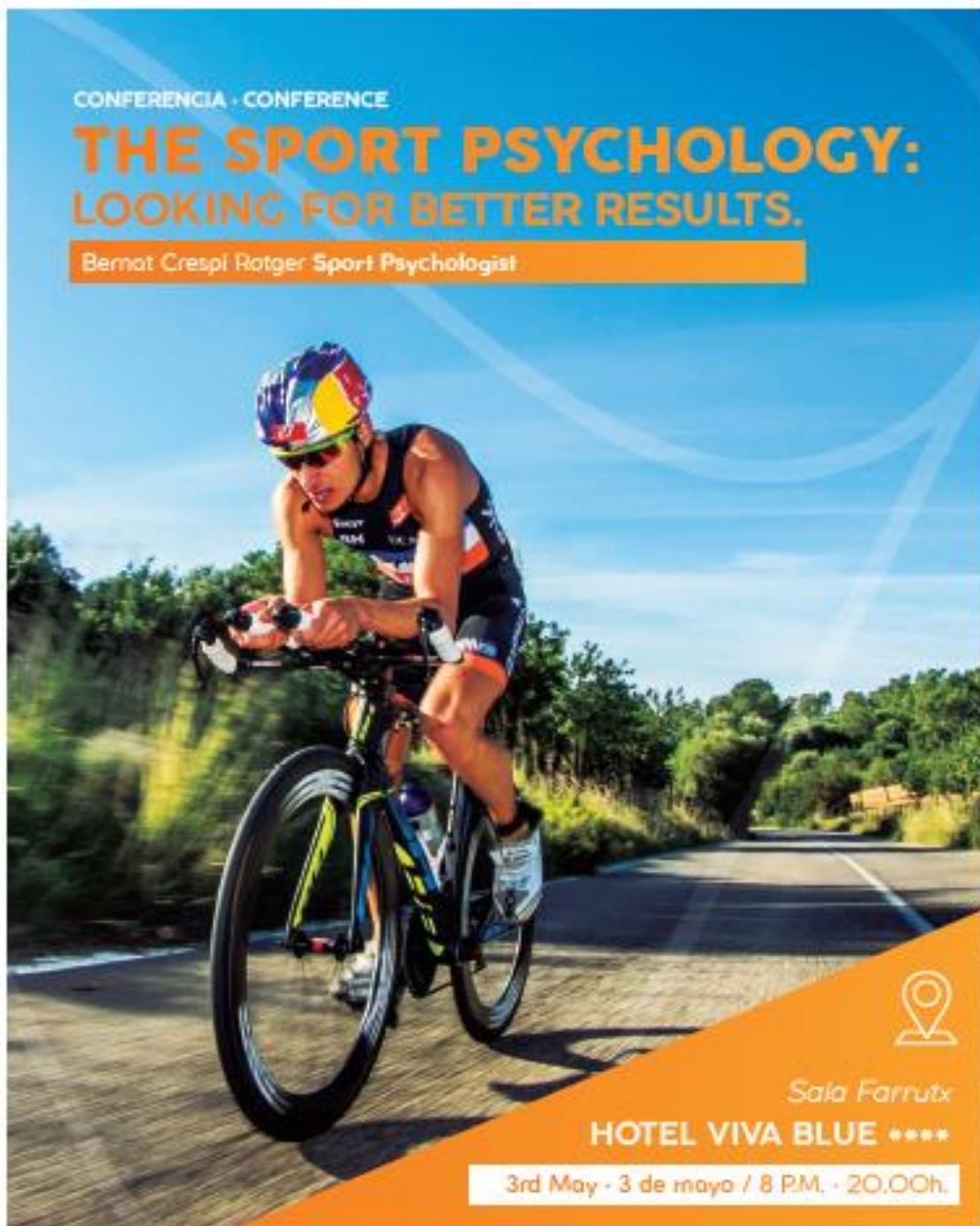
Referencias Bibliográficas

- Buceta, J. M. (1998) *Psicología del entrenamiento deportivo*. Madrid, España: Dykinson-
Psicología
- Chiang, M. M., Méndez, G., Sánchez, G. (2010) Cómo influye la satisfacción laboral sobre el desempeño: caso empresa de retail. *Theoria*, 19 (2), 21-36
- Cobo, F. B., González, L. (2007). Las implicaciones estratégicas del marketing relacional: fidelización y mercados ampliados. *Anuario Jurídico y Económico Escorialense*, 40, 543-568
- Córbova, J. (2009). Del marketing transaccional al marketing relacional. *Entramado*, 5 (1), 6-17.
- Dhingra, S., y Sampson, T. (2016). Life after Brexit: What are the UK's options outside the European Union? CEP Brexit Analysis. CEP BREXIT01. London School of Economics and Political Science, CEP, London, UK. Recuperado de <http://cep.lse.ac.uk/pubs/download/brexit01.pdf>
- Dolan, S. L. y Raich, M. (2010). La gestión de las personas y los Recursos Humanos en el siglo XXI: cambio de paradigmas, roles emergentes, amenazas y oportunidades. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 10, 35-52.
- Getz, D. (2008). Event tourism: definition, evaluation and research. *Tourism Management*, 29, 403-428.
- González Fernández, M. D. (2010). Evaluación Psicológica en el Deporte: Aspectos Metodológicos y Prácticos. *Papeles del Psicólogo*, 31 (3). 250-258.
- Heazlewood, I. y Burke, S. (2011). Self-efficacy and its relationship to selected sport psychological constructs in the prediction of performance in ironman triathlon. *Journal of Human Sport & Exercise*, 6 (2), 328-350.

- Institut Balear d'Estadística (IBESTAT), *Encuesta de Ocupación Hotelera*. Recuperado el 14 de abril de 2018 disponible en:
<https://ibestat.caib.es/ibestat/estadistiques/economia/turisme/ocupacio-oferta-turistica-hotels/614884d6-737a-401d-a8c3-a35519b8fec9>
- Jaenés, J. C., Peñaloza, R., Navarrete, K. G. y Bohórquez, M. R. (2011). Ansiedad y Autoconfianza Precompetitiva en Maratonianos y Triatletas. *Revista Internacional de Ciencias Sociales y Humanidades*, 21 (2), 95-110.
- Jaenés, J. C., Peñaloza, R., Navarrete, K. G. y Bohórquez, M. R. (2012). Ansiedad y Autoconfianza Precompetitiva en Triatletas. *Revista Iberoamericana de Psicología del Ejercicio y el Deporte*, 7 (1), 113-124.
- Lillo, A., Ramón-Rodríguez, A. B. y Sevilla-Jiménez, M. (2007). El capital humano como factor estratégico para la competitividad del sector turístico. *Cuadernos de Turismo*, 19, 47-69.
- López Cazorla, R., Hernández Mendo, A., Reigal, R. E. y Morales, V. (2015). Relaciones entre el autoconcepto y el perfil psicológico deportivo en triatletas. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 15 (2), 95-102.
- Martens, R., Vealey, R. y Burton, D. (1990). *Competitive anxiety in Sport*. Illinois, United States of America: Human Kinetics
- Mesén, V. (2011). Fidelización de clientes: concepto y perspectiva contable. *Tec Empresarial*, 5 (3), 29-35
- Mimouni-Chaabane, A. y Volle, P. (2010). Perceived benefits of Loyalty Programs: Scale Development and Implications for Relational Strategies. *Journal of Business Research*, 63 (1), 32-37.
- Morgan, W. P. (1980). Test of Champions. *Psychology Today*, 14, 92-108

- Murias, P., Rodríguez González, D. y Novello, S. (2010). Valor añadido, autenticidad y lealtad en el Xacobeo 2010: una evaluación del evento a partir de las percepciones de los visitantes. *Cuadernos de Turismo*, 31 (13), 225-244
- Niño de Guzmán, J.C. (2014). Estrategia de marketing relacional para lograr la fidelización de los clientes. *Revista Apuntes Universitarios*, 4 (2), 25-42
- O'Neill, J., Conzemius, A., Commodore, C., y Pulsfus, C. (2006). *The Power of SMART Goals*. Solution Tree Press. Bloomington. Estados Unidos de América.
- Pulido, J. J., Leo, F. M., Chamorro, J. L. y García-Calvo, T. (2015). ¿Apoyan los entrenadores la motivación de sus deportistas? Diferencias entre la percepción del comportamiento. *Revista Psicología del Deporte*, 24 (1), 139-145.
- Reigal, R. E., Delgado-Giralt, J.E., Raimundi, M. J. y Hernández-Mendo, A. (2018). Perfil Psicológico Deportivo en una muestra de Triatletas Amateurs y Diferencias con otros Deportes. *Cuadernos de Psicología del Deporte*. 18 (1), 55-62.
- Statistical Office of the European Communities <http://ec.europa.eu/eurostat>
- Weinberg, R. S., Gould, D. (2010). *Fundamentos de Psicología del Deporte y del Ejercicio Físico*. Madrid, España: Editorial Médica Panamericana.
- Wiese-Bjornstal, D. M. (2014). Reflections on Quarter-Century Research in Sports Medicine Psychology. *Revista Psicología del Deporte*, 23 (2), 411-421.

Anexo 1. Presentación del Proyecto a la Empresa.



20 YEARS HAVING FUN TOGETHER



Anexo 2. Contenido de la formación para clientes

El número de variables psicológicas que pueden influir sobre los resultados obtenidos en la práctica deportiva abarca un número muy elevado y es importante tener en cuenta a qué práctica deportiva nos vamos a dirigir, para poder identificar lo mejor posible las variables psicológicas que más pueden repercutir sobre esa práctica.

Tal y como indicaba Buceta (1998 p.17) “las demandas del rendimiento de cada especificidad deportiva (y en cada una de ellas, de sus diferentes situaciones y momentos) requieren que el deportista funcione psicológicamente, de una determinada manera (y no de otra), para poder decidir y actuar con la mayor eficacia posible y tener, de esta forma, una opción más favorable de conseguir el éxito en la competición”.

Para el caso de nuestra formación, no ha sido posible conocer el deporte de procedencia de los participantes; por cuestiones logísticas y del tipo de audiencia que esperábamos tener, se hacía desaconsejable pedir a los que quisieran asistir que se inscribieran previamente, por lo que la formación irá enfocada a varios deportes.

Por lo que respecta al triatlón, encontramos dos estudios que describen el perfil psicológico de triatletas, realizados ambos usando el test IPED (Inventario Psicológico de Ejecución Deportiva). En el primero de ellos López-Cazorla, Hernández-Mendo, Reigal y Morales (2015), encontraron relación entre el autoconcepto de los atletas y su puntuación en Autoconfianza, Control de Afrontamiento Negativo (subescala que mide las conductas puestas en marcha con el fin de afrontar situaciones deportivas adversas) y control actitudinal (subescala que mide predisposición para la acción y clasificación de los objetos, personas y conductas del entorno del atleta). El segundo estudio, llevado a cabo por Reigal, Delgado-Giralt, Raimundi y Hernández-Mendo (2018), donde la muestra de triatletas obtuvo las mayores puntuaciones en las subescalas del IPED Control de Afrontamiento Positivo (que mide las acciones puestas en marcha para aprovechar las situaciones deportivas favorables) y Control

Actitudinal, ya descrita anteriormente. Los resultados de estos estudios, así como las implicaciones de cada subescala, fueron tenidos en cuenta a la hora de plantear el temario de la formación.

A continuación, vamos a presentar el temario que formó parte de la formación, así como la bibliografía que lo sustenta; en la revisión bibliográfica que hemos realizado para este proyecto, se han encontrado pocos trabajos relacionados estrictamente con el triatlético, por lo que se ha completado el temario con la inclusión de otros con otros deportes, dando así una visión más general de la Psicología del Deporte a la Conferencia.

La formación comenzó con una breve introducción, en la que se explicó que la formación se enmarca dentro de los actos que se celebran por el vigésimo aniversario de Hotels VIVA que se cumple este año así como la presentación de la persona que iba a dar la formación.

El siguiente tema creímos que era importante que fuera una breve explicación de lo que es y lo que no es la Psicología del Deporte, para poner en contexto el resto del temario que íbamos a presentar. “ La psicología del deporte y el ejercicio físico comprende el estudio científico de las personas y sus conductas en el contexto deportivo de las actividades físicas, y la aplicación práctica de dicho conocimiento” Weinberg y Gould (2010, p. 4).

La Psicología del Deporte, requiere antes de realizar cualquier intervención, de una evaluación previa, en la que mediante el uso de distintas técnicas y métodos, todos ellos validados, se pueda obtener información acerca de las necesidades que debería cubrir la intervención; González Fernández (2010 p. 250), sostiene que “ Para llevar a cabo dicha evaluación, los profesionales de la Psicología del Deporte utilizan instrumentos y procedimientos de evaluación válidos y fiables, tales como tests y cuestionarios, entrevistas, registros de observación, registros fisiológicos o sociogramas, entre otros”, añadiendo, que los instrumentos usados son similares a los usados a los usados en otras ramas de la Psicología, aunque con algunas adaptaciones al contexto deportivo.

Además, es importante hacer referencia al campo de las lesiones deportivas, frecuentes en deportes como ciclismo, triatlón o tenis; este campo, es relativamente joven, aunque ya se han hecho avances importantes, como destaca Wiese-Bjornstal (2016) conocemos que la respuesta psicológica ante la lesión difiere según la gravedad que presente esta o que la lesión deportiva suele actuar como un elemento estresor sobre el deportista, entre otros avances, que nos ayudan a mejorar la calidad y eficacia de la intervención psicológica.

A continuación, se creyó importante separar los temas siguientes según el momento de la competición en el que pudieran tener mayor repercusión para el deportista, bien fuera antes de comenzar la competición, durante la competición o después de la competición, y para dar una mayor visibilidad y facilitar el entendimiento de los conceptos psicológicos de los que se hablaba, se optó por añadir ejemplos de deportistas conocidos y profesionales cuyos casos tienen relación con los conceptos psicológicos de los que se habla en cada momento.

Así pues, se siguió la formación con aspectos que pueden trabajarse antes de una competición; en primer lugar hablamos del establecimiento de objetivos. Una carrera de triatlón, una carrera ciclista o un partido de tenis, son competiciones que por sus características pueden alargarse varias horas, suponiendo un esfuerzo importante y constante por parte de los atletas, es por ello que si un atleta comienza al máximo de sus posibilidades, pensando sólo en terminar cuanto antes, puede que no llegue a terminar la competición, por encontrarse agotado. Aquí es donde puede ser de ayuda una correcta planificación de objetivos para una carrera o un partido, por ejemplo, en un triatlón, tratar de terminar la parte de nado antes de un tiempo determinado, por ejemplo 50 minutos; el hecho de poner estos objetivos, hace que el atleta no piense únicamente en el final de la carrera, sino en aspectos que tiene que lograr para conseguir terminar la carrera; otro ejemplo de un objetivo para un triatlón, puede ser que la técnica de nado, para el pedaleo o para correr, sea la correcta para disminuir el riesgo de lesión.

Al hablar de establecimiento de objetivos, hablamos de técnica SMART. O'Neill, Conzemius, Commodore y Pulsfus (2006), señalan que los objetivos establecidos según la técnica SMART, llevan tiempo siendo comentados y conocidos, existiendo varias definiciones para esta técnica, pero siendo la más común, la de que los objetivos establecidos deben ser Específicos, Medibles, Alcanzables, Basados en Resultados y Delimitados en el Tiempo. A partir de esta definición y con la colaboración del público, pusimos algunos ejemplos de objetivos mediante esta técnica, todos ellos enfocados a situaciones que se podían producir durante la carrera Ironman 70.3 de la semana siguiente, y un ejemplo más de una carrera ciclista del estilo de la Mallorca 312 que se había celebrado recientemente.

Siguiendo con lo que puede ser importante para preparar una competición, pasamos a hablar del estado de ánimo que se debería tener antes de una competición para que este no disminuya el rendimiento; para ello hablamos de cómo puede influir comenzar la competición enfadado porque ese día las condiciones no son las deseadas para competir o la sobreexcitación, relacionándolo con tener en cuenta los factores que dependen de uno mismo y aquellos que no pueden ser controlados, tratando de centrarnos en los que sí dependen del propio atleta. Explicamos también la Hipótesis del Iceberg de Morgan (1980), donde se expone que estados de ánimo como pueden ser tensión, depresión, cólera, fatiga y confusión tienden a disminuir el rendimiento, mientras que el estado de ánimo de vigor facilitaría un mejor rendimiento.

Para ofrecer a los asistentes una técnica que pudiera ayudarles en la regulación de su estado de ánimo, pusimos el ejemplo de las técnicas de meditación adaptadas que usaba el entrenador Phil Jackson, en sus etapas como entrenador de los Chicago Bulls y Los Ángeles Lakers de la NBA; esta adaptación de la meditación, difiere de la meditación original, en que se buscaba que los jugadores reflexionaran acerca de los partidos, acerca de sus conductas con sus compañeros de juego, o de su rol dentro del propio equipo, siempre bajo la supervisión y el asesoramiento del psicólogo deportivo George Mumford. En este punto, hablamos también

de ejemplos completos de momentos en que hizo esta técnica, y cómo la habían valorado jugadores de primer nivel que formaban parte de esos equipos, como Michael Jordan o Kobe Bryant.

Dentro de la preparación de la competición, hablamos también de la importancia de la comunicación previa a la competición, separándose en dos vertientes: la comunicación con el entrenador y la comunicación con uno mismo. Para la comunicación con el entrenador, planteamos el ejemplo que usaba el entrenador Josep Guardiola antes de citas importantes, buscando sobretodo que los jugadores mantuvieran la calma, tuvieran confianza en ellos mismos y sobretodo dejando participar a los jugadores en la charla, expresando su opinión y sobretodo dirigiéndose a ellos en un tono calmado y seguro, de forma que el discurso fuera consecuente con aquello que se pedía a los jugadores.

En el apartado de la auto-habla, pusimos el ejemplo del gimnasta español Gervasio Defer, quién se caracterizaba por tomarse un momento a solas antes de salir a competir, en algún lugar apartado y se decía a sí mismo un mensaje parecido a “voy a hacer lo mismo que he hecho miles de veces en los entrenamientos, sólo eso”, lo cuál puede resultar también efectivo para los asistentes a nuestra formación, puesto que implicarse centrarse en cosas que uno ya ha demostrado que sabe hacer, y distraer la atención del ambiente que puede haber en una competición; esta focalización atencional en la tarea, puede aumentar la percepción de autoeficacia del deportista, y por lo tanto, también puede mejorar su rendimiento.

Para concluir este primer apartado de preparación de la competición, incluimos también el apartado de la Motivación. Para ello, basamos la explicación en la Teoría de la Autoderterminación (TAD) de Deci y Ryan (2000), explicada en Pulido, Leo, Chamorro y García-Calvo (2015), y consistente en tratar de explicar por qué una persona dedica tiempo a desarrollar una actividad, siendo la motivación un continuo que fluctúa entre niveles de autodeterminación más altos o más bajos; así, en el máximo nivel encontraríamos la

Motivación Intrínseca, que implicaría hacer las cosas por el simple disfrute y placer de hacerlas, en el segundo nivel encontraríamos la Motivación Extrínseca, donde los motivos para realizar una actividad son ajenos a la persona y en el tercer nivel englobaríamos la desmotivación, que se definiría como no encontrar motivos para seguir realizando una actividad.

El ejemplo que propusimos para ilustrar la Motivación, fue el del boxeador Rubin <<The Hurricane>> Carter, quien siempre sostuvo que practicaba deporte por el simple placer de practicarlo y que por eso creía siempre en sus posibilidades de victoria; añadimos una diapositiva con fotografías de combates del propio Rubin Carter, comparando las miradas del propio atleta, mostrándose un estado de ánimo que parece vigoroso en frente del de sus rivales que parecen encontrarse entre los estados de ánimo que disminuyen el rendimiento.

Entramos entonces en el apartado de habilidades y técnicas que se pueden usar durante la competición; el primer punto en que nos centramos, fue la refocalización atencional; como hemos dicho anteriormente, deportes como el tenis, triatlético o ciclismo, entre otros, pueden tener competiciones largas, eso hace que aumenten las posibilidades de dudar de uno mismo o su capacidad para afrontar las distintas situaciones; una forma de afrontarlo, puede ser re-focalizar la atención en algo que no sea negativo, por ejemplo en los objetivos que no hemos planteado antes de la competición o en aquellos aspectos que nos están saliendo bien. Una forma de re-focalizar la atención puede ser mediante el uso de unas ciertas rutinas que no interfieran demasiado en la práctica deportiva, pero que nos den al menos unos segundos para sustituir unos pensamientos por otros.

Para ilustrarlo con un ejemplo, proyectamos un video de Rafel Nadal, deportista que usa toda una serie de rutinas para re-focalizar la atención, y nos centramos en la rutina que sigue sobre la colocación de las botellas de agua, bebida isotónica, etc., después de cada descanso en los partidos, momentos que aprovecha para planificar las siguientes jugadas; a

continuación, pusimos algunos ejemplos que pueden ser de utilidad durante un triatlón o una carrera de resistencia.

A continuación, analizamos cómo debería ser el auto-habla durante el período de competición, centrándonos sobretodo en aquellos momentos en que las pueden no salir como habíamos planeado y eso puede suponer la aparición de estrés; una propuesta para solventar dichas situaciones es plantearnos objetivos más a corto plazo, usando de nuevo la técnica SMART. Uno de los ejemplos que pusimos fue que si nos habíamos propuesto hacer la maratón del Ironman en un tiempo determinado y no nos veíamos capaces de conseguirlo, cosa que nos generaba dudas sobre nuestra capacidad, sustituir ese objetivo por un nuevo del tipo “voy a intentar hacer el siguiente kilómetro en menos de 2 minutos” y así sucesivamente. El hecho de conseguir alcanzar este nuevo objetivo, podría actuar como un Reforzador Positivo para el atleta, pudiendo reducir el efecto de las dudas que le habían surgido. Añadimos también la importancia de concentrarse en aquellos aspectos que dependen de uno mismo, por ejemplo, que llueva o no llueva no depende de uno mismo, pero adaptar el ritmo de carrera que se lleva a que haya o no lluvia, sí depende de uno mismo; a continuación, con la participación del público, se añadieron algunos ejemplos más.

Lo relacionamos también con el concepto de Autoeficacia, ya que Heazlewood y Burke (2011), usando una muestra de 416 triatletas en una competición Ironman, demostraron que aquellos atletas con mayor puntuación en autoeficacia acerca de terminar o no la competición, presentaban mejores resultados que aquellos con una autoeficacia más baja, confirmando la Teoría de la Autoeficacia percibida de Bandura, también en el ámbito de los triatlones.

El siguiente punto hacía referencia a cómo afrontar la post-competición, señalando que tanto si el atleta estaba satisfecho con su resultado como si no lo estaba, debía seguir el mismo proceso después de la carrera, el cuál consistía en reflexionar sobre cómo había ido la competición, anotando los puntos fuertes que había tenido así como aspectos que pueda

mejorar, y reflexionando también acerca de en qué medida había cumplido sus objetivos. Un punto a destacar, es que esta reflexión debería ser limitada, ya que en caso de que se extienda demasiado tiempo, puede convertirse en rumiación, teniendo efectos negativos en el propio atleta y afectándole para siguientes competiciones, ya que actuaría como un Castigo y no como un Reforzamiento.

Cabe señalar, que en la revisión bibliográfica que se ha hecho para la realización de este trabajo, se han encontrado varios estudios que tienen como objeto de análisis uno de los conceptos más estudiados a día de hoy en Psicología del Deporte como es la Ansiedad Precompetitiva con el rendimiento en Triatlón, por lo que decidimos añadir un punto específico en nuestra formación donde tratar el tema de Ansiedad Precompetitiva.

Los estudios consultados en cuanto a Ansiedad Precompetitiva Jaenes, Peñaloza, Navarrete y Bohórquez (2011) y Jaenes, Peñaloza, Navarrete y Bohórquez (2012), coinciden en que los niveles de Ansiedad que presentaron los participantes en los estudios eran bajos, no presentándose grandes discrepancias entre Ansiedad Somática y Ansiedad Cognitiva, y presentando unos niveles medio-altos de Autoconfianza.

A pesar de los resultados obtenidos en estas investigaciones, los efectos de la Ansiedad pueden suponer grandes problemas para los deportistas de deportes de resistencia en caso de aparecer, porque se puede tener que lidiar con esta Ansiedad durante horas, por lo que decidimos que también podría ser importante incluirlo en la formación.

Para definir la Ansiedad Precompetitiva, nos basamos en la definición ofrecida por Spielberg (1966) y Martens, Vealey y Burton (1990) quienes hablaban de un estado emocional inmediato caracterizado por la aprensión y la tensión. Después de muchas investigaciones llevadas a cabo, también más allá del terreno deportivo, podemos añadir que existen sensaciones de nerviosismo y preocupación, pero hay que destacar sobretodo que se trata de una percepción subjetiva.

Entre los efectos adversos que puede tener la Ansiedad en la práctica deportiva encontramos el incremento del número de errores, el aumento del riesgo de padecer una lesión o un menor disfrute de la actividad deportiva. Entrando en el terreno de las técnicas que podemos usar para controlar la ansiedad, recordamos la técnica del Establecimiento de Objetivos ya explicada, puesto que en caso de percibir Ansiedad, podremos re-forcalizar nuestra atención en estos objetivos, lo que puede reducir los efectos de la Ansiedad; como ejemplo, pusimos el Villareal Club de Fútbol, cuyo cuerpo técnico pone a sus jugadores objetivos más allá del Ganar/Empatar/Perder, pudiendo ser alguno de estos objetivos tener mayor porcentaje de posesión de balón que el rival o conseguir disparar a puerta antes del minuto 5 del partido. Otra técnica a la que hicimos referencia fue la visualización, que explicaremos más adelante.

Terminamos el subapartado de Ansiedad, exponiendo el caso de dos deportistas profesionales que han sido tratados por Ansiedad Precompetitiva, la cual ha repercutido negativamente en sus carreras deportivas, como son Bojan Krkic y Tiger Woods, para demostrar que la Ansiedad Precompetitiva es un fenómeno real que puede tener efectos muy adversos.

Expusimos también dos técnicas más generales para afrontar distintas situaciones, como son la técnica de la Palabra Clave, la cuál consiste en que el deportista escoja una palabra (que no guarde relación con aspectos de la competición) y una vez que se diga a sí mismo esta palabra, ésta funcione a modo de interruptor, sustituyendo los pensamientos o conductas hacia ese momento, por otras más deseables y la Visualización, técnica que consiste en imaginar determinadas situaciones que se pueden producir a lo largo de la competición y cómo se debería reaccionar ante ellas, tratando de anticipar estas reacciones y que pueden implicar que en el momento en que se esté dando esa situación en la realidad, se reaccione de la forma deseada, es decir, de la forma que se ha visualizado previamente. Para ilustrar la visualización,

explicamos el caso de Wayne Rooney, futbolista que siempre pedía conocer de qué color iban a jugar el siguiente partido, cuánto tiempo tendrían para calentarse, y otras variables, con el fin de poder hacer su entrenamiento de visualización previo a los partidos, lo más ajustado a la realidad posible.

Por último, decidimos incluir también un ejemplo que no estuviera estrictamente relacionado con el deporte, pero que nos sirviera para ilustrar la importancia de todo lo explicado en el día a día, y aprovechando que nos encontrábamos en un hotel, decidimos poner el ejemplo de un Camarero durante el servicio de cenas, donde puede tener que atender muchas mesas al mismo tiempo, tener que prestar atención a los clientes que van llegando y se van yendo y otras situaciones que hacen que el estrés se vaya incrementando por momentos; para que su rendimiento se vea lo menos afectado posible, nuestro Camarero podría poner en práctica algunos de los puntos de los hemos hablado en la formación, como pueden ser centrarse en lo que es importante en cada momento (por ejemplo, si está llevando platos, centrarse en que estos platos lleguen a la cocina sin caerse y no pensar en cuánta gente puede faltar por entrar al comedor) y centrarse en aquello que depende de él y no en las cosas que no puede controlar (por ejemplo, no querer controlar el tiempo que tarda el personal de cocina en preparar los platos y prestar atención a los clientes que esperan, tratando de hacer su espera lo más cómoda posible), estrategias que también pueden ser de utilidad durante una competición.

Anexo 3. Propuesta Formal de la Formación para clientes a la entidad Hotels VIVA

PROYECTO PARA TRIATLETAS Y CICLISTAS CON PSICOLOGÍA DEPORTIVA

Objetivo: Ofrecer a los clientes de deportistas de Hotels VIVA una formación sobre psicología deportiva que pueda serles útil en las pruebas deportivas en las que van a participar.

Población diana de la formación: Triatletas y ciclistas y demás deportistas de Hotels VIVA.

Formador: Bernat Crespí Rotger. Practicante en RRHH de Hotels Viva del Master en Gestión de RRHH de la UIB y Máster en Psicología del deporte y el ejercicio físico por la UAM.

Metodología de formación: Charla con soporte de powerpoint

Fecha y hora de la formación: Pendiente.

Lugar de realización: Hotel Viva Blue. Modificable a cualquiera de los otros hoteles de la cadena

Duración estimada: 1 hora (40 minutos de charla + 20 minutos para preguntas)

Temario que formará parte de la formación:

- What do we know as sport psychology?
- Why used psychology can be usefull is triathlon, cyclism, etc?
- Anxiety. A performance enemy
 - What we mean with “anxiety”?
 - Anxiety effects on the sports perfomance
 - Can anxiety be under control?
 - Goal setting
- Techniques to face different kind of situations during my performance
 - Self-speech
 - Visualitzation
 - Key-word (refocus the attention on our goals)
- Conclusions

Otros puntos del temario:

- Se añadirán ejemplos de deportistas reales en varios de los puntos comentados, por ejemplo, Wayne Rooney, ex-delantero del Manchester United, usaba la técnica de visualización antes de los partidos, las rutinas usadas por Rafel Nadal durante los partidos de tenis, la auto habla de Fernando Verdasco durante un partido de tenis o las palabras clave que usaba el gimnasta Gervasio Defer antes de las competiciones, entre otros.

Material necesario:

- Sala para realizar la formación
- Proyector

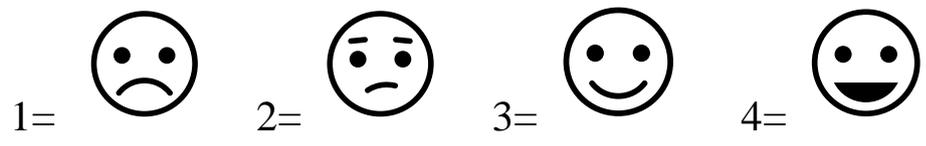
Anexo 4. Encuesta de Satisfacción

SATISFACTION SURVEY

Gender: Male Female Age: _____

I am a client of Hotels Viva: Yes No

What sport/sports do you practise: _____



- 1. Conference organization 1 2 3 4
- 2. Conference room conditions.....1 2 3 4
- 3. Content of the conference.....1 2 3 4
- 4. The speaker has spoken clearly.....1 2 3 4
- 5. Videos and pics are helpfull to understand the contents
of the conference 1 2 3 4
- 6. The content is related with sport.....1 2 3 4
- 7. This conference has been usefull to me1 2 3 4
- 8. I like the idea of Hotels Viva to do this conference.....1 2 3 4
- 9. I think that Hotels Viva should do more similar conferences
in the future.....1 2 3 4
- 10. If they do, I would like to go to these conferences...--.....1 2 3 4

Anexo 5. Contenido de la Formación para Colaboradores de Hotels VIVA

Planteamiento de objetivos previo al servicio

Esta estrategia que a simple vista puede parecer vulgar o abstracta cuándo nos centramos en el entorno laboral, es sin embargo un primer paso fundamental para obtener un buen rendimiento en nuestro trabajo, cosa que significa trabajar más horas que los compañeros, sino procurar realizar las funciones de la mejor manera posible.

El planteamiento de objetivos supone identificar el destino que perseguimos con nuestras acciones, por ejemplo, si hablamos de planificar un viaje, lo primero que suele hacerse es escoger el destino al que queremos ir y después ya valoramos que forma de transporte puede ser mejor o donde vamos a alojarnos, de forma que los objetivos que nos planteemos serán las destinaciones de las acciones que vamos a poner en marcha.

Al hablar de objetivos en el entorno laboral, debemos tener claro que ninguno de nosotros realiza su trabajo de forma perfecta, todos cometemos errores en nuestro puesto de trabajo, errores que pueden verse incrementados bajo presión cómo veremos más adelante y precisamente la corrección de estos errores debe jugar un papel importante dentro de los objetivos que nos propongamos.

Es importante de nuevo, que los objetivos que nos planteemos sigan el método SMART para que esta técnica de planteamiento de objetivos sea efectiva, en la misma línea que será importante que cada uno de los miembros tenga claro cuáles son sus funciones y lo que se espera de él o de ella, en definitiva, que tenga claro su rol.

Así pues, ejemplos de objetivos pueden ser en el caso de un camarero asegurarse de que al montar las mesas, pone los cubiertos en el lado correcto del cliente, o explicar correctamente a los clientes los ingredientes de un plato, mientras que para un recepcionista un objetivo puede ser mantener la calma ante la queja de un cliente por tener que abonar la tasa turística.

- La comunicación con los compañeros

Es muy difícil encontrar en el sector hotelero, un puesto de trabajo en el que se no se requiera comunicación con otros miembros de la organización, bien sean del propio departamento u otro departamento, siempre hay con quien compartir información o coordinar acciones, es decir, con quién comunicarse.

Además, es importante que esta comunicación sea eficaz y eficiente, puesto que en caso de que no sea así se pueden dar conflictos y problemas que repercutan en la calidad del servicio ofrecido a los clientes, afectar al clima laboral o a la satisfacción de los trabajadores, entre otros aspectos; una buena comunicación en cambio, facilitará el trabajo de todos los miembros de la organización y a la vez puede ayudar a aumentar el rendimiento de los trabajadores en el su puesto de trabajo, a la vez que aumenta su satisfacción.

Es debido a la importancia que tiene este punto de la formación, que nos proponemos introducir dos dinámicas grupales para la mejora de la comunicación dentro de esta formación, y que son La Isla Desierta y La Telaraña.

- Rutinas de concentración previas a situaciones complejas

Las rutinas de concentración pueden parecer algo poco relacionado con el entorno laboral y más relacionado con el ámbito deportivo, aunque si tratamos de aplicarlo al primer ámbito, especialmente en sectores como la hotelería, en que hay grandes cantidades de trabajo, el tiempo para hacerlo es escaso y los clientes son muy exigentes, se pueden conseguir resultados satisfactorios.

Un ejemplo de ello lo podemos encontrar en una camarera de comedor durante el servicio de cenas; si esta camarera ha llegado sólo 5 minutos antes del inicio del servicio, con el tiempo justo para cambiarse, no se ha informado del tipo de comida que hay ese día o si hay alguna actividad en el hotel que pueda hacer que la mayoría de los clientes lleguen más pronto

o más tarde, entre otros aspectos, esta camarera ofrecerá un rendimiento menor que si ha llegado con más tiempo, se ha cambiado sin prisas, etc., e incluso si ha tenido tiempo de informarse sobre cuál es el estado de ocupación del hotel para ese día, pudiendo prever así la cantidad de trabajo que puede haber en ese servicio de cenas.

Además de todo lo comentado, podríamos añadir también ejercicios de concentración como son repasar los objetivos que se han propuesto, revisar los últimos servicios realizados, qué ha ido bien, por qué ha ido bien, que se podría mejorar o cómo mejorarse, pueden ser herramientas útiles para aumentar el rendimiento en este puesto de trabajo.

- Manejo del foco atencional

En cualquier puesto de trabajo relacionado con la hostelería, encontramos muchos estímulos a los que atender, pudiendo ser algunos de ellos relevantes en cierto momento e irrelevantes en otro, produciendo por lo tanto, la distracción del trabajador. Por ello, es importante la formación en habilidades de manejo de la atención por parte de los trabajadores, para que puedan saber precisamente, qué es relevante en cada momento y por lo tanto, a qué se debe atender primero y qué puede esperar para más tarde.

Una forma de formar a los trabajadores en este manejo atencional, puede ser creando listas de tareas que suelen tener que hacer durante su turno, poniendo en primer lugar las más importantes y a continuación, ir añadiendo otras tareas de menor importancia y finalmente, una tercera lista como elementos distractores y proponer abrir un debate entre ellos mismos sobre cómo perciben el efecto de estos distractores sobre los estímulos más relevantes, y ayudándose entre ellos, proponiendo estrategias para superarlos, lo que puede mejorar el rendimiento del departamento.

- Manejo del estrés

Como ya hemos indicado, los puestos de trabajo en el sector hotelero suelen caracterizarse por una carga de trabajo destacable y tener que hacerse rápidamente, para conseguir satisfacer las demandas y las expectativas de los clientes; todo ello, puede suponer la aparición de estrés en los trabajadores, puesto que carga de trabajo es alta, mientras que el tiempo para llevarla a cabo resulta escaso.

Todo ello, hace importante que los trabajadores tengan habilidades para poder manejar este estrés generado, pero no se trata de que los trabajadores dejen de sentir estrés o no se quejen de este, se trata de aprender a manejarlo, se trata de aprender a convivir con el estrés y que este repercuta lo mínimo posible en la calidad del trabajo del colaborador y a la vez, repercuta también lo mínimo posible en la salud del propio colaborador, puesto que como sabemos, el sometido a altas cantidades de estrés, afecta a la calidad de vida y la salud de las personas.

Una técnica muy usada en Psicología del Deporte y propuesta para el manejo de situaciones estresantes pueden enseñar a los colaboradores a manejarse con las <<autoinstrucciones>>, que no son más que verbalizaciones para uno mismo, un diálogo interno, que podríamos enseñar para manejar este tipo de situaciones estresantes, por ejemplo, que el colaborador se recuerde en cada momento cuáles son los estímulos relevantes de los que hemos hablado previamente o se diga a sí mismo pequeñas rutinas que pueda hacer durante su turno y que le ayuden a mantenerse concentrado.