



FACULTAD CIENCIAS ECONOMICAS Y EMPRESARIALES

“Análisis del impacto del entrenamiento en el área de Housekeeping valorado bajo un esquema de evaluación por competencias en un hotel del sector norte de Guayaquil”.

Estudio de caso que se presenta como opción al título de:
Ingeniero en Administración de Empresa con énfasis en
Recursos Humanos.

Autora: Carolina Alexandra Tinoco Sotomayor.

Nombre del Tutor: Yadira Armas.

Guayaquil, Ecuador

2017

DEDICATORIA

Dedico este trabajo principalmente a Dios, por bendecir mi vida y permitirme cumplir una gran meta profesional. A mi madre, por ser mi pilar fundamental, quien siempre está para darme su apoyo incondicional y amor. A mi hermana, quien ha sido ejemplo de valor y coraje para obtener lo que uno se propone. A mis sobrinos que siempre me contagian con su alegría y entusiasmo. A mi grupo de fe, hermanos en Cristo y novio que siempre me tuvieron en sus oraciones y deseándome lo mejor en este proyecto.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

| Contenido | Pág. |
|---|------|
| DEDICATORIA..... | ii |
| ÍNDICE DE CONTENIDOS..... | iii |
| ÍNDICE DE TABLAS..... | iv |
| INDICE DE FIGURAS..... | iv |
| Introducción..... | 7 |
| Planteamiento del problema..... | 8 |
| Objetivos..... | 9 |
| Objetivo general..... | 9 |
| Objetivos específicos..... | 10 |
| Justificación..... | 10 |
| Alcance o Tipo de Investigación..... | 11 |
| Novedad o aspecto innovador..... | 11 |
| 1. Marco Teórico..... | 12 |
| 1.1 Antecedentes..... | 12 |
| 1.2 Educación Profesional..... | 13 |
| 1.2.1 Detección de necesidades de capacitación..... | 13 |
| 1.2.2 Ciencia relacionada al aprendizaje de las personas..... | 14 |
| 1.3 Competencias..... | 14 |
| 1.3.1 Los cuatro saberes en las competencias..... | 15 |
| 1.3.2 Definiciones..... | 16 |
| 1.3.3 Clasificación..... | 18 |
| 1.3.4 Gestión por competencias..... | 18 |
| 2.3.5 Selección por competencias..... | 22 |
| 2.3.6 Evaluación por competencias..... | 22 |
| 2.4 Capacitación y entrenamiento en el contexto hotelero..... | 23 |
| 2.4.1 Estándares de Calidad..... | 25 |
| 2.4.2 Situación actual de las políticas de capacitación..... | 25 |
| 2 Marco Metodológico..... | 27 |
| 2.1 Diseño investigativo..... | 27 |
| 2.1.1 Métodos de estudio..... | 27 |

| | | |
|-------|--------------------------------------|----|
| 2.2 | Población y muestra | 28 |
| 2.3 | Técnicas de investigación..... | 29 |
| 2.4 | Instrumento de investigación..... | 29 |
| 2.5 | Recursos | 30 |
| 2.5.1 | Talento Humano..... | 30 |
| 2.5.2 | Materiales | 30 |
| 2.6 | Resultados:..... | 30 |
| 3 | Propuesta del Tema | 42 |
| 3.1 | Objetivos de la propuesta | 42 |
| 3.1.1 | Perfil de camareros | 42 |
| 3.1.2 | Política de capacitación..... | 46 |
| 3.1.3 | Detección de Necesidades..... | 51 |
| 4 | Conclusiones y Recomendaciones | 52 |
| 4.1 | Conclusiones..... | 52 |
| 4.2 | Recomendaciones..... | 52 |
| | Bibliografía | 53 |
| | ANEXOS: | 54 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|--------------|
| Tabla 1. Definición de Competencias..... | 16 |
| Tabla 2. Gestión por Competencias..... | 20-21 |
| Tabla 3. Entrenamientos del área de housekeeping..... | 48 |
| Tabla 4. Entrenamiento vs. Competencias..... | 49 |

INDICE DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1. Clasificación de las competencias..... | 18 |
| Figura 2. Pirámide del Aprendizaje..... | 24 |

INDICE DE GRÁFICOS

| | |
|---|----|
| Gráfico 1. Edad de los colaboradores..... | 31 |
| Gráfico 2. Género de los colaboradores..... | 31 |
| Gráfico 3. Estado civil de los colaboradores..... | 32 |
| Gráfico 4. Años de servicio..... | 32 |
| Gráfico 5. Resultados de los entrenamientos..... | 33 |
| Gráfico 6. Tiempo para las tareas..... | 34 |
| Gráfico 7. Capacitaciones de Interés..... | 34 |
| Gráfico 8. Mejor forma de aprender..... | 35 |
| Gráfico 9. Capacitaciones recibidas..... | 35 |
| Gráfico 10. Entrenamientos recibidos..... | 36 |
| Gráfico 11. Uso de Equipos y Herramientas..... | 37 |
| Gráfico 12. Necesidades de Huéspedes y Soluciones del Equipo..... | 38 |
| Gráfico 13. Competencias adquiridas..... | 39 |
| Gráfico 14. Competencias que posee..... | 40 |
| Gráfico 15. Perfil Inicial..... | 43 |
| Gráfico 16. Evaluaciones de Desempeño..... | 45 |
| Gráfico 17. Capacitaciones previas a la contratación..... | 47 |
| Gráfico 18. Novedades con Huéspedes 2016 y 2017..... | 50 |

INDICE DE ANEXOS

| | |
|--|--------------|
| Anexo 1. Cuestionario..... | 54-58 |
| Anexo 2. Evaluación de desempeño..... | 59-60 |
| Anexo 3. Evaluación práctica de habitaciones..... | 61-62 |
| Anexo 4. Nuevo perfil de competencias..... | 63-64 |
| Anexo 5. Política de capacitación..... | 65-70 |
| Anexo 6. Evaluación del seminario..... | 71 |

RESUMEN

En un hotel que está ubicado en el sector norte de Guayaquil, en el área de Housekeeping se establecieron entrenamientos desde el último trimestre del año 2016, con el objetivo del presente caso de estudio, analizar el impacto de los mismos valorados bajo un esquema de evaluación por competencias que determinó la pertinencia de los tópicos desarrollados por necesidades específicas de conocimiento y de aplicación por lo que se propone continuar con las retroalimentaciones de las evaluaciones de rendimiento trimestralmente. Se implementó una política interna que permitió garantizar el cumplimiento de un proceso, bien estructurado de capacitación y desarrollo que estableció lineamientos generales de quiénes y cómo se deben llevar los procedimientos logrando la ejecución de las capacitaciones mediante detección de necesidades reales de aprendizaje en donde las competencias son adquiridas y evaluadas desde la contratación para poder identificar los programas de entrenamientos. Por ello, es indispensable la difusión de la política, acompañada del nuevo perfil para seleccionar mediante las competencias del cargo y complementado a la voz del huésped donde menciona sus requerimientos logrando que se anticipe a sus expectativas. Al evaluar bajo competencias se deben realizar seguimientos y las acciones conforme a las normas para brindar una orientación efectiva y que mejore el rendimiento de los colaboradores.

ABSTRACT

In order to analyze the impact of training, the present study takes the department of housekeeping in a hotel located in the north of Guayaquil starting in the last quarter of 2016. The impact is evaluated in a scheme of competencies which determined the pertinence of the developed topics in terms requirements of specific knowledge and application. Furthermore, it is proposed that the performance assessments feedback continues to be quarterly.

An internal policy was implemented to ensure compliance with a well-structured process of training and development that established the general guidelines of the people and how procedures should be carried out, achieving the execution of the training through the detection of real needs Learning where competencies are acquired and evaluated from the hiring to identify the training programs. Therefore, it is indispensable the dissemination of the policy, accompanied by the new profile to select with the competencies of the position and complemented the voice of the guest where the requirements of their requirements that are expected to their expectations. When evaluating under competencies, follow-ups and actions should be carried out in accordance with the norms to provide effective guidance and improve employee performance.

Introducción

La importancia del entrenamiento radica en que sólo cuando se desarrolla a los demás, la organización puede triunfar permanentemente. El entrenar facilita que se asuman nuevas responsabilidades; permite también, utilizar nuevas y diferentes habilidades para resolver problemas, motivar al personal y obtener mayor rendimiento del colaborador. Cada persona tiene competencias diferentes, pero, en general, las que más valora la empresa en los candidatos a un primer empleo son las ganas de trabajar, la capacidad de comunicación y de adaptación a la filosofía de la empresa, la capacidad de aprendizaje y de trabajo en equipo, la orientación al cliente, la empatía, y la flexibilidad para adaptarse a los cambios.

La finalidad de realizar un análisis del impacto que tiene el plan entrenamiento aplicado al área de ama de llaves, o también conocido como housekeeping, -valorado bajo un esquema de evaluación por competencias-, es identificar los logros alcanzados mediante los procesos de entrenamiento ejecutados, verificando su efectividad. Posteriormente, mediante esta retroalimentación, determinar acciones para generar un mejoramiento continuo en cada colaborador. Es pertinente abordar el tema en este momento porque cuando los trabajadores saben cómo hacer su trabajo y lo hacen bien, su trabajo de supervisión es muy fácil, pocas emergencias y conflictos suceden ya que los que hacen y conocen bien sus labores, están más dispuestos a frenar los problemas ante los que se les presentan comúnmente con los clientes y huéspedes.

Planteamiento del problema

La actividad hotelera, tiene como punto neural, el servicio, éste es proporcionado a través de cada una de las acciones que permite que la experiencia del huésped se convierta en algo memorable, pero para ello cada detalle es importante. El Hotel objeto del caso de estudio, requiere determinar si los entrenamientos aplicados se adhieren a sus funciones diarias que les permita cumplir todos los estándares deseados medidos en términos de calidad y cantidad.

Para llegar a ser una situación óptima falta un plan detallado para el aprendizaje de cada tarea -dentro de un perfil bien definido-; establecer métodos de entrenamiento con el horario, lugar, material adecuado y especificar qué habilidades posee y cuáles son las adicionales que debe conocer de acuerdo a un plan de entrenamiento adaptado y real.

Hasta el momento los entrenamientos aplicados se imparten de acuerdo a análisis estandarizados, detectando los tópicos básicos que se necesitan en el área; así como también los establecidos por la franquicia que establecen contenidos y formas de dirigir las evaluaciones del rendimiento.

La evolución y competitividad en los diferentes giros de negocios ha enriquecido el concepto tradicional sobre lo que se requería analizar para: cubrir una posición, entrenar y evaluar el rendimiento por competencias. Es por esto que, posterior a la investigación propuesta, los resultados esperados para la organización se definen de la siguiente forma:

- Analizar el impacto del entrenamiento brindado a los colaboradores del área de housekeeping.
- Hacer un diagnóstico de aquellas competencias que tienen los colaboradores y se pueden desarrollar mediante entrenamiento.
- Evaluar el rendimiento de su trabajo mediante evaluación por competencias.
- Obtener acciones de mejoras que permitan superar posibles limitaciones actuales.

Para (Goleman, 1995) lo importante no es cuanto haya estudiado una persona o si ha tenido varios empleos, sino cómo se desarrolla socialmente. (Spencer, 2009) Define “una competencia es una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con un nivel estándar de efectividad y/o con un desempeño superior en su trabajo o situación.” Es decir, las competencias permiten una mejor predicción del rendimiento laboral y para que sea con eficiencia es necesario estudiar a las personas, directamente a aquellos que son exitosos y que alcanzan un resultado superior y se pueda observar más allá de las capacidades humanas. Una evaluación por competencias es similar a la tradicional, el agregado es implementar una serie de características que permita explorar las actitudes, conocimientos y habilidades del colaborador que requiere cubrir según el cargo y tener como producto final el nuevo perfil con las competencias necesarias para cubrir el puesto y que pueda cumplir con los procedimientos de la empresa.

Para obtener los beneficios citados, será menester: precisar las competencias básicas actualmente requeridas para los colaboradores; analizar los perfiles de los colaboradores con relación a esas competencias; valorar la pertinencia de las capacitaciones recibidas –en función de las necesidades del perfil-; analizar la relación existente entre los resultados de las evaluaciones realizadas a los colaboradores versus el entrenamiento recibido y finalmente proponer acciones de mejora en los puntos encontrados.

Objetivos

Objetivo general

Analizar el impacto del entrenamiento en el área de ama de llaves valorado bajo la evaluación por competencias, con el fin de determinar los factores críticos que contribuyen de manera positiva al rendimiento óptimo por competencias de los colaboradores dentro de la organización.

Objetivos específicos

- Identificar el marco teórico que sustenta la importancia de los procesos de entrenamiento al personal, así como la evaluación por competencias.
- Diagnosticar la pertinencia del entrenamiento aplicado a los colaboradores del área de housekeeping
- Proponer acciones de mejora para futuras planes de entrenamiento y mejoras al perfil requerido.

Justificación

Las principales razones por las que abordar este tipo de estudio en el hotel a investigar son:

- Tener una idea más clara de las personas que se van a contratar. Esto ayudará a saber más sobre el conocimiento, experiencia, comportamiento y la forma de relacionarse en un ambiente laboral.
- Dar las herramientas que viabilicen el generar las competencias (el conocer acompañados de un hacer/demostrar) idóneas en los procedimientos de su trabajo.
- Analizar mejores formas de hacer las cosas optimizando tiempo y recursos.
- Evaluar y retroalimentar constantemente a los colaboradores del área de Housekeeping, lo que dará a conocer si mediante un progreso positivo alcanzaron los objetivos propuestos.

Esto traerá como beneficios lo siguiente: Procesos adecuados de selección de personal; conocer si el colaborador estará preparado para el puesto que ocupa y/o nuevos puestos o promociones; detectar nuevas necesidades de entrenamiento, lo que se traduce en aumento de productividad, reducción de costos y gastos, crea una mejor imagen, establece negocios permanentes, reduce riesgos de seguridad y atrae el trabajo en equipo y la fuerza laboral.

Sumado a la contribución que representa al Proyecto del Plan Nacional del Buen Vivir, en el que entre los derechos y las libertades que se establecen, está el fortalecer las capacidades y potencialidades de la ciudadanía garantizando el trabajo digno en todas sus formas (Plan Nacional para el Buen Vivir, 2009)

Alcance o Tipo de Investigación

El proyecto de investigación es de carácter exploratorio ya que su propósito es determinar las competencias que permitan establecer la correcta selección y evaluación de colaboradores según el perfil que requiere la organización para desempeñar de manera eficaz un puesto de trabajo.

También es de carácter explicativo, pues ayudará a conocer la relación causa - efecto de los resultados de las evaluaciones aplicadas y sus planes de acción para el mejoramiento continuo de la persona. En este sentido, la utilización de esta investigación también es descriptiva porque se especifica las características que son puntos estratégicos de servicio y generan la reputación del Hotel dando continuidad al giro del negocio.

Novedad o aspecto innovador

El trabajo propuesto permitirá:

- a) Determinar las competencias consideradas como factores críticos de contratación; es decir que no se pueden obviar durante los procesos de selección de personal.
- b) Rediseñar los perfiles de puesto del cargo ama de llaves, del hotel objeto de estudio, sobre la base de un análisis por competencias.

1. Marco Teórico

1.1 Antecedentes

El registro bibliográfico en cuanto al trato a las personas en las organizaciones se remonta a inicios del siglo XX, luego de un impacto significativo de la Revolución Industrial para aminorar los conflictos entre los propósitos organizacionales e individuales. A pesar de trabajar bajo una interacción muy cerca y estrecha se visualizaba diferencias, separaciones, y ello requirió un intermediario denominado *Relaciones Industriales* para que logren comunicarse y entenderse. Alrededor de 1950 sufrió una transformación al denominarse *Administración del Personal* en donde el objetivo principal era administrar personas de acuerdo con la legislación laboral vigente. Luego de 10 años ésta se volvió obsoleta por lo que los objetivos de las organizaciones crecían sin proporción; es ahí donde las personas comienzan a ser consideradas como el éxito de las empresas y el recurso más importante del que disponen para realizar grandes tareas y llevar los retos de una administración. A partir de 1970 surgió el nombre de Administración de Recursos Humanos que abarcaba todos los procesos y subsistemas del personal, basándose en que las personas eran recursos que debían ser administradas por un área central. Sin embargo, las empresas exitosas del tercer milenio ya no administran personas ni recursos humanos pues esto significaría darles un trato como un agente pasivo y el nuevo objetivo es: administrar con el personal.

De acuerdo al autor (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2007, pág. 2) esto significa “tratarlas como agentes activos y proactivos, dotados de inteligencia y creatividad, de iniciativa y decisión, de habilidades y competencias, y no sólo de capacidades físicas. Las personas no son recursos que se consumen y utilizan, y que producen costos. Al contrario, las personas constituyen un poderoso activo que impulsa la creatividad organizacional. Es mejor hablar de *administración de personas* para resaltar la administración con las personas, como socios; y no de las personas, como recursos”.

1.2 Educación Profesional

Para (Chiavenato, 2007, pág. 386) “la educación busca preparar al hombre para la vida...”. Existen varios tipos de educación (espiritual, valores, ciencias); sin embargo, es la educación profesional aquella que comprende tres etapas interrelacionadas, aunque diferentes:

Formación Profesional: “Es aquella que prepara a la persona para una profesión”. La aspiración es a un largo plazo donde permita distinguir a una persona para una futura profesión.

Desarrollo Profesional: “Permite perfeccionar a la persona para ejercer una especialidad dentro de una profesión”. El objetivo es desarrollar a la persona para un progreso profesional en determinadas particularidades y características que pueden lograrse en mediano plazo en donde los conocimientos puedan extenderse a los que requiere una posición actual y desempeñar tareas más complicadas.

Capacitación: “Permite la adaptación de la persona a un puesto o una función”. El objetivo es brindar a las personas los conceptos fundamentales para desempeñarse en un puesto preparándolo para el mismo. Es aplicable para todos los niveles y jerarquías de la organización a corto plazo mediante un programa de capacitación atado a una detección de necesidades que logra adaptar a los colaboradores a la organización.

1.2.1 Detección de necesidades de capacitación

Es el primer paso de la capacitación y se refiere al levantamiento de información que es necesario hacer antes de implementar un programa de capacitación, según el autor (Chiavenato, 2007) “la detección de las necesidades de capacitación es una forma de *diagnóstico* que requiere sustentarse en información relevante.”

Gran parte de esta información se debe agrupar sistemáticamente, mientras que otra parte está disponible a manos de los administradores de línea”, lo que quiere decir que el líder departamental es el responsable de los inconvenientes que se pueden causar por faltas de capacitaciones.

1.2.2 Ciencia relacionada al aprendizaje de las personas

Existen varias ciencias relacionadas a la gestión del talento humano; sin embargo, es la psicología una de las ciencias por excelencia relacionadas al trato con personas, ya que esta es una “Ciencia que trata el estudio y análisis de la conducta y procesos mentales de los individuos y grupos humanos en distintas situaciones” (Real Acad. Española, 2007) , es decir, se sustenta como una relación de una disciplina directa que interactúa en los procesos de conocimientos nuevos.

Por lo tanto, se adhieren funciones psicológicas como el razonamiento y el aprendizaje en cada ser humano que permite a la consciencia desarrollar argumentos, elaborar y desarrollar información percibida o que fue adquirida en su memoria.

1.3 Competencias

Cuando las personas desarrollan competencias demuestran la capacidad de desenvolverse en tareas específicas, son denominadas como competencias básicas y pueden ser vistas en las labores cotidianas y mediante situaciones complejas. Agregar nuevas competencias fundamentales es la base para tener resultados exitosos dentro de los planes de la organización, en vez de considerar programas de capacitaciones que no se alineen a las necesidades de la empresa. A esto se le asignó el nombre de administración por competencias, que tiene como propósito contar con un perfil profesional que logre mayor adaptación al giro de negocio, mejor productividad, estableciendo indicadores de excelencia y de carencia que mediante un nuevo conocimiento agregado permita evaluar un rendimiento bajo un concepto de factores críticos que eviten susceptibilidad.

Como lo menciona el autor (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2007, pág. 407) “La *administración por competencias* procura sustituir la tradicional función de detección de necesidades de capacitación por una visión de las necesidades del negocio y de cómo las personas pueden aportar valor a la empresa”.

1.3.1 Los cuatro saberes en las competencias

Para (Delors, 1996, págs. 91-103) “La educación debe estructurarse en torno a cuatro aprendizajes fundamentales”

Aprender a conocer: “Su justificación es el placer de comprender, conocer y descubrir”. (Delors, 1996)

Se basa en que cada ser humano comprenda todo lo que sucede a su alrededor, al menos lo necesario para comunicarse, vivir con decencia y desarrollar sus capacidades técnicas y competitivas.

Aprender a hacer: “Conjunto de competencias específicas a cada persona, que combina la calificación propiamente dicha, adquirida mediante la formación técnica y profesional, el comportamiento social, la aptitud para trabajar en equipo, la capacidad de iniciativa y la de asumir riesgos.” (Delors, 1996)

Con constancia de cada persona es preciso mencionar que ciertas características ya sean alcanzadas o propias del ser humano denominadas “saber ser”, se combinan con preparaciones prácticas y teóricas que logran cumplir con las competencias solicitadas como lo son: la habilidad de comunicarse, de resolver conflictos, de interrelacionarse entre individuos, como, por ejemplo, las culturas de servicio.

Aprender a vivir juntos: “Enseñar la diversidad de la especie humana y contribuir a una toma de coincidencia de las semejanzas y la interdependencia entre todos los seres humanos”. (Delors, 1996)

Busca aplicar una correcta orientación para establecer metas en común, beneficios e intereses de igualdad, logrando que, en tiempos de diferentes opiniones, de dureza, o de frialdad exista un método eficaz que resuelva contiendas de una forma pasiva llevando inclusive hasta una sincera amistad.

Aprender a ser: “Florece mejor la propia personalidad y se esté en condiciones de obrar con creciente capacidad de autonomía, de juicio y de responsabilidad personal. Con tal fin, no menospreciar en la educación ninguna de las posibilidades de cada individuo: memoria, razonamiento, sentido estético, capacidades físicas, aptitudes para comunicar”. A través de la correcta enseñanza a todos los seres humanos de: Juicio, pensamientos, sueños, sentimientos, creatividad y de todo lo que pueda ser imprescindible desarrollando sus talentos para que tengan plenitud en lo que sea posible de su camino en el andar.

La suma de los cuatro saberes hace de una persona competente. Por ello, un profesional es competente en la medida en que cumple dentro de su rol con estos cuatro saberes antes descritos.

1.3.2 Definiciones

Tabla N°1: Definición de Competencias

| Spencer y Spencer | David McClelland |
|---|--|
| <p>Definen que una competencia es una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con un nivel estándar de efectividad y/o con un desempeño superior en su trabajo o situación."</p> | <p>"Característica subyacente" significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad, y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales. "Casualmente relacionada" significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño.</p> <p>"Estándar de efectividad" significa que la competencia realmente predice quien hace algo bien o pobremente, medido sobre un criterio general o estándar.</p> |

Lo expuesto por los autores (Spencer L. y., 1993) y (McClelland, 1989) que se observan en la Tabla N° 1 se resume en que una competencia laboral es la descripción de las grandes funciones independientes que realiza un colaborador; por tanto, la totalidad de competencias es la descripción total de las tareas de un puesto de trabajo que corresponde al desempeño competente en tareas específicas.

Se centra en aspectos más característicos de las personas y de carácter más amplio en cuanto a su aplicación en el trabajo, se trata de la definición de atributos que ocasionan un desempeño laboral exitoso.

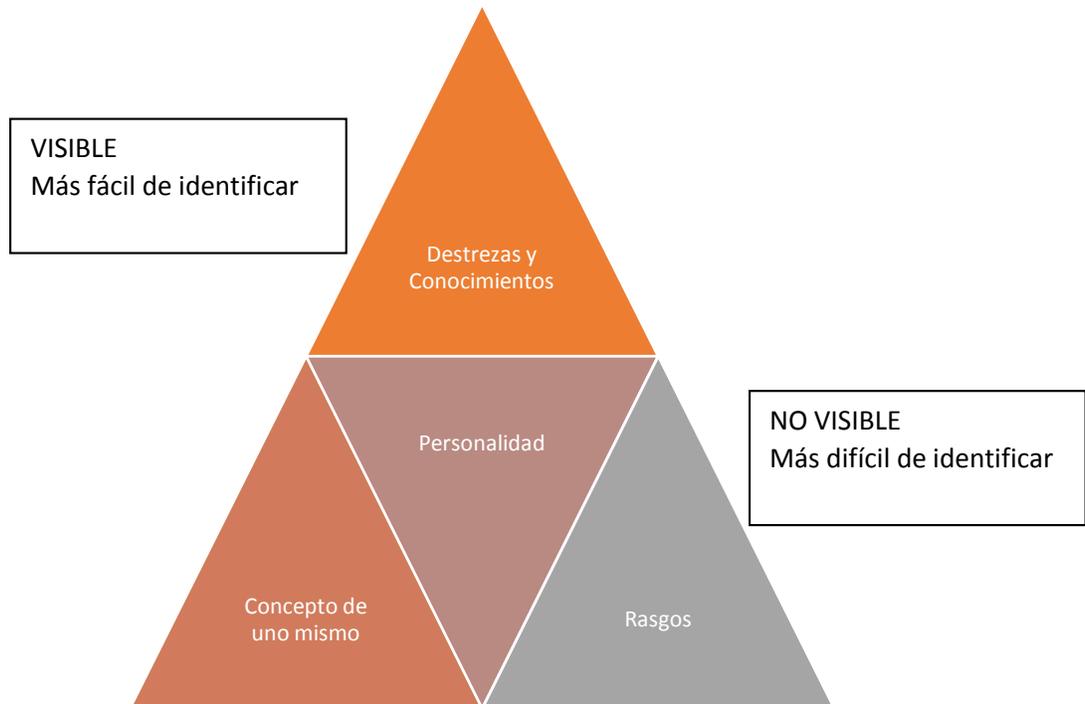
Al anticipar rasgos de su personalidad puede ayudar a evaluar comportamientos en los diferentes ámbitos y retos que se presenten laboralmente.

Se analiza que las competencias implican: anticipar y conocer la personalidad, como se va a desarrollar en su desenvolvimiento, y en sus actitudes.

También se determina quien realizará sus funciones correctamente o no, en relación a un perfil establecido. Por ejemplo, en el ámbito de la investigación presentada, -las metas establecidas para los camareros en el equipo de housekeeping, es el número de habitaciones que realizan de acuerdo al estándar y los indicadores de satisfacción de un huésped (experiencia general y calidad general del sueño).

1.3.3 Clasificación

Gráfico 1: Clasificación de las competencias



Fuente: Selección por competencias
Elaborador por: (Spencer y Spencer, 1993)

Como se puede observar en el gráfico anterior #1 las competencias se dividen en dos secciones:

- a. Las más fáciles, de descubrir (Destrezas y Conocimientos).
- b. Las menos fáciles, como el concepto de uno mismo, los valores, actitudes, y todo lo que se refiere a los rasgos de personalidad.

1.3.4 Gestión por competencias.

La mayoría de las definiciones de competencias laborales plantean una mezcla de conceptos necesarios para desempeñar adecuadamente un puesto de trabajo: conocimientos específicos y habilidades necesarias para un desempeño adecuado.

La definición de competencias laborales para este organismo es: Capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes; éstas son necesarias, pero no suficientes por sí mismas para un desempeño efectivo. (Certificación Competencia, 1998)

(Goleman, 1996) Lo importante no es cuánto haya estudiado una persona o si ha tenido varios empleos, sino cómo se desarrolla socialmente. Las competencias permiten una mejor predicción del rendimiento laboral y para que sea con eficiencia es necesario estudiar a las personas directamente a aquellos que son exitosos y que alcanzan un resultado superior y se pueda observar más allá de las capacidades humanas. Es por esto que los entrenamientos que se desarrollan en el departamento de Housekeeping son sustentados por la teoría de Nadine Jolis bajo las competencias teóricas, prácticas y sociales.

Al considerar una nueva forma de gestión, se descubre un conjunto de estrategias de talento humano para crear valores agregados a la organización, cuando se ayuda a los colaboradores a mejorar constantemente sus niveles de rendimiento y resultados.

En la tabla a continuación se muestra una antología de los conceptos de gestión por competencias:

Tabla No. 2: Gestión por Competencias

| AUTOR | Eliot Jaques (Jacques, 1994) | Nadine Jolis (Jolis, 1998) |
|--------------|--|--|
| DEFINICIONES | <p>Eliot Jaques estudia la capacidad potencial y la capacidad aplicada de los individuos. La capacidad para el trabajo consiste en poder usar un razonamiento discrecional en la toma de decisiones, que hace posible resolver problemas y alcanzar los resultados (realizar la tarea).</p> <p>Para Jaques, los dos últimos elementos se relacionan con un trabajo particular, acotando que ninguno de nosotros es competente para todas las tareas y no están igualmente interesados en todas las clases de tareas. Por otra parte, los procesos mentales si son genéricos.</p> | <p>Competencias Teóricas. – Por ejemplo, conectar saberes adquiridos durante la formación con la información.</p> <p>Competencias Prácticas. – Traducir la información y los conocimientos en acciones operativas o enriquecer los procedimientos con calidad.</p> <p>Competencias Sociales. – Por ejemplo, capacidad para lograr que trabaje un equipo o relacionarse.</p> <p>Competencias por Conocimiento. – Combinar y resolver: conjugar informaciones con saberes, coordinar acciones, buscar nuevas soluciones, poder (y saber) aportar innovaciones y creatividad. Las tres primeras convergen en la última.</p> |
| AUTOR | Goleman (Goleman, 1996) | Levy Leboyer (Levy-Leboyer, 1992) |
| DEFINICIONES | <p>Las reglas del trabajo están cambiando. Ahora se juzga según normas nuevas: ya no importan la sagacidad, la preparación y la experiencia, sino como se maneja cada persona y con los demás. Esta norma se aplica cada vez más para decidir quién será contratado y quien no, a quien se deja ir, a quien se asciende y a quien se pasa por alto.</p> | <p>Las competencias individuales y competencias clave de la empresa están en estrecha relación: las competencias de la empresa están constituidas ante todo por la integración de las competencias individuales, al igual que, a otra escala, las competencias individuales representan una integración y una coordinación de savoir-faire, conocimientos y cualidades individuales. De ahí la importancia, para la empresa, de administrar bien su stock de competencias individuales, tanto actuales como potenciales.</p> |

Elaborador por: autor

| AUTOR | Peretti (Peretti, 2003) | Spencer y Spencer (Spencer y Spencer, 1993) |
|--------------|--|---|
| DEFINICIONES | <p>Se refiere a los grandes déficits en el siglo que se inicia derivados de las mutaciones tecnológicas con sus consecuencias en materia de empleo, calificación, formación, motivación y remuneración. Mantener una adecuación cualitativa y cuantitativa del empleo implica un approach dinámico, una lógica empleabilidad de cada una de las personas, una gestión preventiva de los recursos humanos, un esfuerzo permanente para la calificación y recalificación del personal en su puesto de trabajo.</p> | <p>Competencia es una característica subyacente de un individuo que esta casualmente relacionada con un estándar de efectividad y/o una performance superior en un trabajo o situación. Competencias de punto inicial. Son características esenciales (Generalmente conocimiento o habilidades básicas, como la habilidad de leer) que todos necesitan en cualquier empleo para desempeñarse mínimamente bien. Competencias diferenciales. Estos factores distinguen a las personas de niveles superiores. Por ejemplo, orientación con respecto a establecer objetivos más altos que los que la organización requiere.</p> |
| AUTOR | Carretta, Danziel y Mitrani (Carreta A. Danziel, 1992) | OIT (Trabajo, 1996) |
| DEFINICIONES | <p>Los complejos escenarios del mundo laboral requieren: Identificar las características y las capacidades necesarias para enfrentar adecuadamente el actual contexto, siempre más complejo y desafiante. Planificar las organizaciones y los recursos humanos para satisfacer la necesidad de la empresa y de los individuos que en ella trabajan. Adoptar sistemas de gestión y evaluación que contemplen valorar y premiar de un modo coherente a las personas. Para crear el empowerment del personal y de las organizaciones la clave primera es compartir la información con otros, en realidad con todos.</p> | <p>La Organización Internacional de trabajo impulsa a nivel mundial una serie de programas tendientes a lograr la certificación en competencias laborales de personas que no poseen un título o certificado que acredite un conocimiento o especialidad. Estos programas de certificación son impulsados, a su vez, desde los gobiernos de los respectivos países</p> |

2.3.5 Selección por competencias

(McClelland, Selección efectiva, 1973) Afirmó que, para el éxito en la contratación de una persona, no era suficiente con el título que aportaba y el resultado de los test psicológicos a los que se les sometía y que desempeñar bien el trabajo dependía más de las características propias de la persona--sus competencias--que de sus conocimientos, currículum, experiencia y habilidades. Rápidamente este concepto fue adoptado por los departamentos de recursos humanos como forma de añadir valor a la empresa.

Las competencias necesarias dependen de los cargos y los niveles de los colaboradores dentro de una empresa. Una vez que se levanta el perfil, con los conocimientos que posee el candidato, se inicia una entrevista por competencias, parte del proceso de selección muy importante. Primero se define la experiencia que el cargo de la vacante requiere, luego de que cumpla con las habilidades y destrezas, se trabaja con las competencias.

Las competencias permiten una mejor predicción del rendimiento laboral y para que sea con eficiencia es necesario estudiar a las personas, directamente a aquellos que son exitosos y que alcanzan un resultado superior y se pueda observar más allá de las capacidades humanas que consisten en concebir un alto nivel de intelecto y adaptabilidad del colaborador en su cargo.

2.3.6 Evaluación por competencias

(Goleman, 1996) Plantea que las reglas del trabajo están cambiando, ahora se juzga según normas nuevas, ya no importan sólo la sagacidad, la preparación y la experiencia, sino cómo se maneja la persona con ella misma y los demás. Esta norma se aplica cada vez más para decidir quién está entrenado y quién no, a quién se retiene y a quién se deja ir, a quien se asciende y a quién se pasa por alto.

Los cambios que ocurren en la actualidad con el desarrollo de personas, se introducen modificaciones en la manera de operar hasta llegar a tener resultados y evaluar¹ por sus conocimientos, habilidades, actitudes, valores y comportamientos, en donde las estructuras de todas las áreas departamentales con el modelo a base de competencias con el objetivo de lograr altos niveles de eficiencia.

2.4 Capacitación y entrenamiento en el contexto hotelero

Se entiende como:

- Capacitación: Adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo del individuo en el desempeño de una actividad.
- Entrenamiento: Preparación que se sigue para desempeñar una función

Para mantenerse competitivos en el mercado global y sector hotelero de Guayaquil, se debe desarrollar una fuerza laboral hospitalaria con grandes destrezas, y aprovechar al máximo lo mejor de los recursos para lograrlo. Una de las más altas prioridades para gerentes o jefes tiene que ser el incremento del retorno en la inversión de entrenamiento. Los tres ingredientes claves para alcanzarlo son:

1. Hacer del entrenamiento una prioridad
2. Entrenar con efectividad
3. Hacer que el entrenamiento se adhiera

¹ Las evaluaciones de 180º es aquella en la cual una persona es evaluada por su jefe, sus pares, y – eventualmente- los clientes. Se diferencia de la evaluación de 360º por no incluir a los subordinados. Las evaluaciones de 360º son un sistema de evaluación de desempeño sofisticado que permite que un colaborador sea evaluado por todo su entorno: Jefes, Pares y Subordinados. Puede incluir otras personas como proveedores y clientes.

1. Al hacer del entrenamiento una prioridad se logra que los colaboradores asociados sean bien entrenados generando como resultado: Alcanzar niveles de desempeño estándar 72% más rápido, solucionar problemas 130% más efectivamente, y provocar 70% menos desperdicio. (Newstrom, 1984)
2. Al entrenar efectivamente ya no se considera sólo con decir instrucciones de lo que deba hacer verbalmente, la receta de éxito es una combinación de presentación, demostración, discusión, práctica, y enseñanza a otros.

La Pirámide del Aprendizaje

Gráfico 2: Pirámide del Aprendizaje



Fuente: Instituto Nacional de ciencias aplicadas al comportamiento

Elaborado por: autor

La pirámide al aprendizaje ha sido conducida acerca de cómo los adultos retienen y reciben la información que se les presenta.

En los diferentes tipos de entrenamiento que se realizan en el campo hotelero se relaciona con el enseñar a otros teniendo el más alto porcentaje de aprendizaje: 95%.

3. Haciendo que el entrenamiento se adhiera mediante la transferencia de entrenamiento hacia resultados en el trabajo las cifras son:

- 41% de lo que usted aprende es transferible inmediatamente
- 24% se transfiere si espera seis meses, y sólo
- 15% luego de un año (Newstrom, 1984)

2.4.1 Estándares de Calidad

Para (Spencer S. , 1996) si una persona realiza un buen trabajo o no, está en dependencia directa de los estándares generales o específicos de la empresa.

Un estándar es el que sirve como tipo, modelo, norma, patrón o referencia (Real Acad. Española, 2007). Es por esto que la excelencia en la calidad se basa en estándares definidos que permiten otorgar transparencia y conocer a los colaboradores lo que se espera de ellos, a los empresarios que competencias se están requiriendo en su compañía, evaluar la vocación de servicio, todo lo que sea capaz de hacer y las competencias que posee para ello.

2.4.2 Situación actual de las políticas de capacitación

La empresa objeto de estudio no tiene definidas políticas por consecuencia su avance en temas de generar conocimiento a través de capacitación, se basa en entrenamientos con formatos que no constan de una detección real.

Las políticas permiten saber los lineamientos de la organización, quien decide aportar con el crecimiento, desarrollo y define alcances de la gestión del conocimiento, como por ejemplo si la empresa decide realizar esfuerzos dirigidos al entrenamiento implica que a lo largo del tiempo se deberá preocupar por implementar capacitaciones pertinentes a las necesidades de los colaboradores en relación directa a puestos de trabajo ya que logra la preparación para un puesto en específico.

Si en cambio, entre las políticas se decide incluir y trabajar dirigidos a la formación profesional, las acciones y alcances contemplarán apoyo a los colaboradores que deseen tener certificaciones o títulos relacionados a su profesión; más, si la empresa orienta a través de la política hacia el desarrollo profesional determinará acciones que den soporte o permitan el generar especialización a su personal.

En este caso los alcances incluyen la capacitación y formación en el departamento de housekeeping en un sector del norte de Guayaquil. Actualmente no existe una política y la filosofía aporta a la capacitación debido a los diferentes entrenamientos que se realizan con el objetivo de prepararlos para desempeñar en puesto de trabajo. Así como también contribuye en la formación brindando la oportunidad de participar en certificaciones de la cadena de la franquicia y certificando por competencias a colaboradores que no tuvieron la oportunidad de continuar con estudios superiores con el objetivo de prepararlos para una profesión.

2 Marco Metodológico

2.1 Diseño investigativo

La presente investigación será mixta en la medida que se conformará de estudios cualitativos y cuantitativos. Los primeros se basarán en las características de los procesos de gestión de las competencias aplicadas en cada entrenamiento de Housekeeping, permitiendo su identificación a fin de establecer falencias que afectan al rendimiento.

Los estudios cuantitativos se apoyarán en técnicas matemático-estadísticas que permitirán procesar los datos levantados, obteniendo una información actualizada y permanente sobre la satisfacción de los huéspedes. En este caso, su aplicación será el resultado de diversas acciones aplicadas con cada colaborador que ayudará a direccionar las propuestas de mejora.

2.1.1 Métodos de estudio

Conforme lo señalado, la metodología aplicada será descriptiva, exploratoria, inductiva y científica. A continuación, su explicación:

El proyecto de investigación es de carácter **descriptivo** ya que su propósito es determinar un proceso de competencias donde permita establecer la correcta planificación de entrenamientos según el perfil que requiera la organización para desempeñar de manera eficaz un puesto de trabajo. Siendo la utilización de esta investigación indispensable porque especifica las características o exigencias que debe tener al ser evaluado un colaborador de Housekeeping para desempeñar ese puesto de manera eficaz.

Es de carácter **exploratorio** porque respaldará el levantamiento de información que permita establecer un análisis de las competencias en el perfil inicial, en las evaluaciones de rendimiento actuales, en sugerencias y comentarios de los huéspedes, y en los entrenamientos impartidos del plan a fin de que las brechas existentes puedan cubrirse exitosamente.

Con la investigación exploratoria, se podrá visualizar las necesidades de cambios en las evaluaciones y programas de capacitación, dando lugar a un direccionamiento que permita aportar valor y generar oportunidades de crecimiento.

Se lo considera **inductivo** pues su aplicación dispondrá de una muestra que permitirá identificar los resultados y una base de datos real sobre el área de Housekeeping y de sus colaboradores en cuanto al entrenamiento para que establezcan una correcta alineación sobre las acciones que se desean implementar.

Con la investigación **científica** se especializará en la actualización de tendencias y aplicaciones útiles que contribuyan a alcanzar soluciones efectivas. En este sentido, su aplicación se desarrollará en relación al análisis de un plan de entrenamientos que ayude al Hotel a tener éxito de las evaluaciones individuales permitiendo mejorar su rendimiento y por consecuencia competitividad en el mercado al tener un producto de calidad y consistencia.

2.2 Población y muestra

Para proceder a gestionar una propuesta pertinente, se ha nutrido el estudio del presente caso con datos primarios obtenidos en base a la aplicación de un cuestionario, además de un análisis documental de la empresa objeto estudio de la investigación.

La población objetivo es el personal que trabaja en un Hotel del sector norte de Guayaquil en el área de Housekeeping, quienes permitirán conocer los procesos internos, señalando requerimientos que deberán ser incluidos en la propuesta.

Revisando la nómina vigente en el año 2017, se identifica un total de 10 colaboradores dentro del perfil de camareros quienes conforman la población objetivo. Dada la población, no es necesario el cálculo de una muestra, lo que garantiza un 100% de confiabilidad en los datos levantados, esta técnica se la conoce como muestreo no probabilístico intencional.

2.3 Técnicas de investigación

Las técnicas de investigación utilizadas fueron principalmente:

- La encuesta, aplicada en el instante en que se recopiló la información por medio del cuestionario.
- La observación directa, en las interacciones con la alta gerencia, colaboradores de housekeeping, y líderes departamentales responsables directos.
- Entrevista, aplicada al líder departamental del área de housekeeping para un análisis profundo de información relevante sobre capacitación y competencias.
- Análisis documental, al recopilar toda la información y procedimientos vigentes que logran analizar cada punto estratégico.
- Lectura investigativa, al comprender, profundizar, detallar y soportar definiciones, historias, ciencias, filosofías y procesos actuales que han enriquecido la investigación presentada.

2.4 Instrumento de investigación

El instrumento de recolección de información utilizada en la presente investigación fue el cuestionario. El objetivo es poder obtener datos precisos de las opiniones y percepción de los colaboradores. Las preguntas fueron formuladas de manera que permita tener la evidencia necesaria de todos los aspectos que se requieren analizar en la investigación.

El cuestionario aplicado en la investigación ([Ver Anexo No.1](#)) fue aplicado de manera anónima con la finalidad de tener información veraz y evitando el temor a probables represalias que de “pronto” podrían estar en la mente de los colaboradores de la empresa. El cuestionario permitió incluir las siguientes secciones:

1. Determinar el nivel de instrucción que tienen los colaboradores y acceder a los datos profesionales como personales de carácter general.
2. Medir el interés de aprendizaje en nuevos temas de entrenamiento
3. Obtener una percepción de las competencias que aprendieron y fortalecieron a través de los entrenamientos recibieron.
4. Adquirir datos sobre cuál es la mejor forma de aprender

2.5 Recursos

Los recursos utilizados para la presente investigación fueron:

2.5.1 Talento Humano

Constituidos por: los colaboradores que aportaron con la investigación plasmando su realidad en el cuestionario realizado.

2.5.2 Materiales

Para la investigación se utilizaron como recursos materiales:

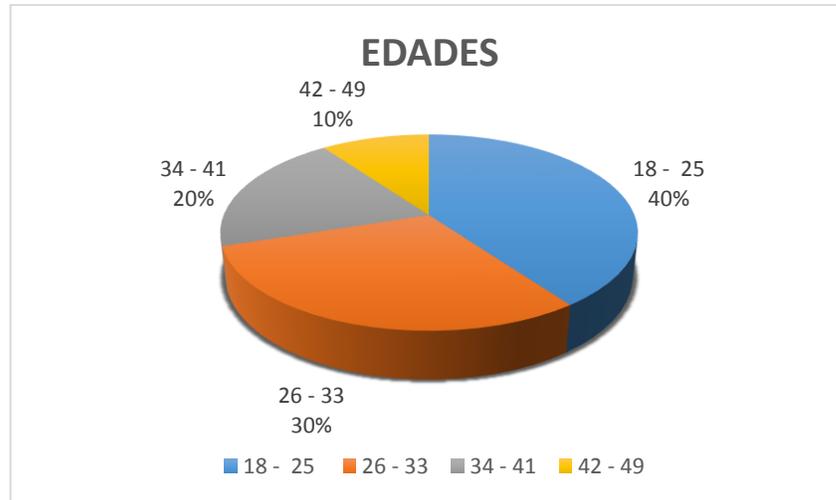
- Evaluaciones impresas
- Cuestionario mediante formulario digital

2.6 Resultados:

A continuación, se presentan la consolidación de los datos de las encuestas aplicadas.

Pregunta 1: Señale cuál es su edad

Gráfico N°1: Edad de los colaboradores

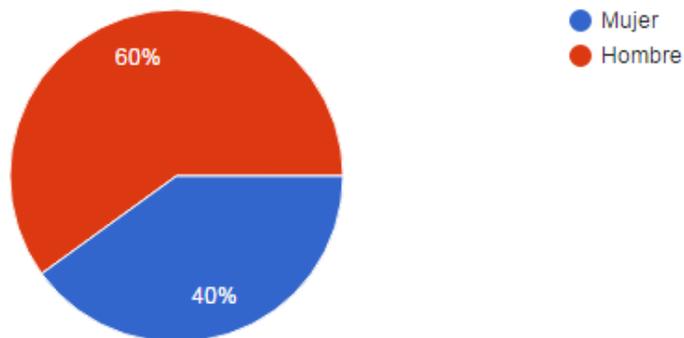


Fuente: Cuestionarios aplicados en la investigación
Elaborador por: autor

Luego de la consolidación de los datos obtenidos el 40% oscila entre los 18-25 años, porcentaje que supera al conjunto de mujeres y hombres entre los 26-33 años que suman el 30%, mientras que los que están entre 34 y 41 años representan el 20%, disminuye por último el porcentaje como el que fluctúa entre el rango de 42 y 49 años con el 10%.

Pregunta 2: Indique cuál es su género

Gráfico N°2: Género de los colaboradores

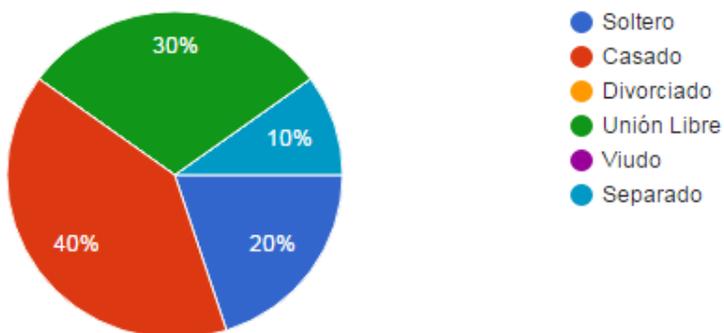


Fuente: Cuestionarios aplicados en la investigación.
Elaborada por: autor

Del muestreo tomado, 4 mujeres que corresponden al 40% respondieron a la encuesta, así como también se obtuvo la respuesta de 6 hombres que equivalen a un 60%.

Pregunta 3: Mencione cuál es estado civil

Gráfico N° 3: Estado Civil de los colaboradores

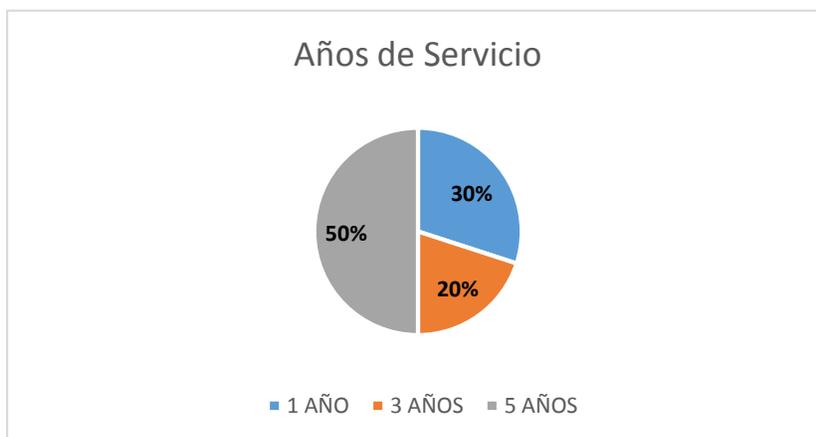


Fuente: Cuestionarios aplicados en la investigación.
Elaborado por: autor

Un grupo que equivale al 40% manifestó que su estado civil es casado. Como segundo porcentaje se analiza que 30% equivale a colaboradores que tienen unión libre. Mientras que los solteros se encuentran en un 20% y un asociado separado con un mínimo porcentaje del 10%.

Pregunta 4: Años de Servicio para su actual empleador

Gráfico N° 4: Años de servicio

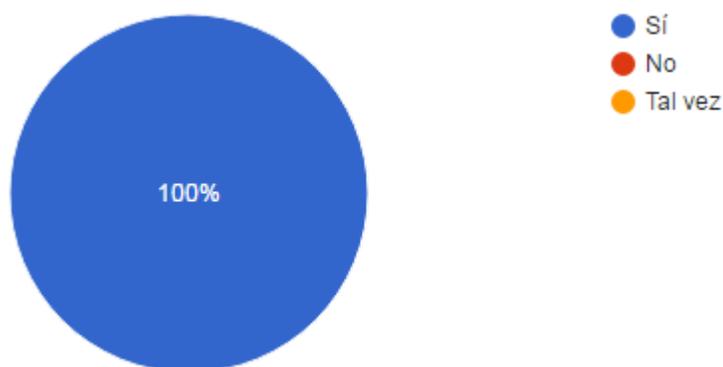


Fuente: Cuestionarios aplicados en la investigación
Elaborado por el autor

Hombres y mujeres que representan el 50% expresó que tiene cinco años de pertenecer a su actual empleador, de los que tienen 1 año equivale a un porcentaje del 30%. El 20% se coloca en un tercer lugar con 3 años en la cadena hotelera presente.

Pregunta 5: Considera que luego de los entrenamientos recibidos conoce y sabe cómo hacer sus funciones.

Gráfico N° 5: Resultados de los Entrenamientos

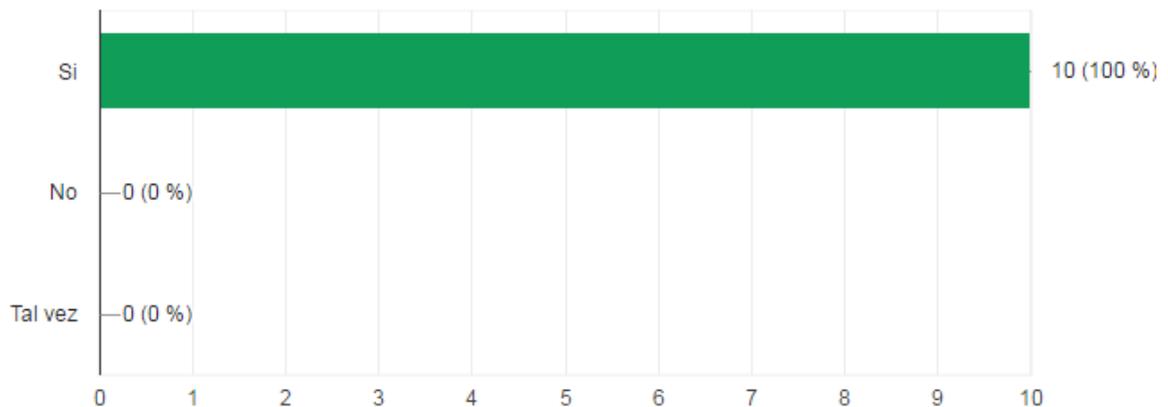


Fuente: Cuestionarios aplicados en la investigación.
Elaborado por: autor

De acuerdo a lo apreciado en el gráfico anterior #5, el 100% de los colaboradores ha recibido en la organización, lo que sustenta la importancia que le dan a la capacitación en los términos del aprendizaje como lo son: el saber hacer y el saber conocer.

Pregunta 6: Conoce en qué tiempo debe realizar cada tarea

Gráfico N° 6: Tiempo para las tareas

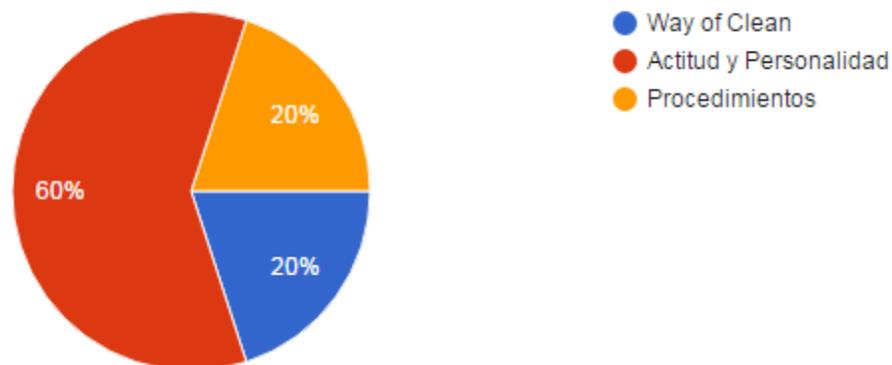


Fuente: Cuestionarios aplicados en la investigación.
Elaborado por: autor

Como se visualiza en el gráfico #6, el 100% de los colaboradores conoce en qué tiempo debe realizar cada tarea para el cumplimiento de sus funciones.

Pregunta 7: En qué tema le gustaría seguirse entrenando y capacitando.

Gráfico N° 7: Capacitaciones de Interés

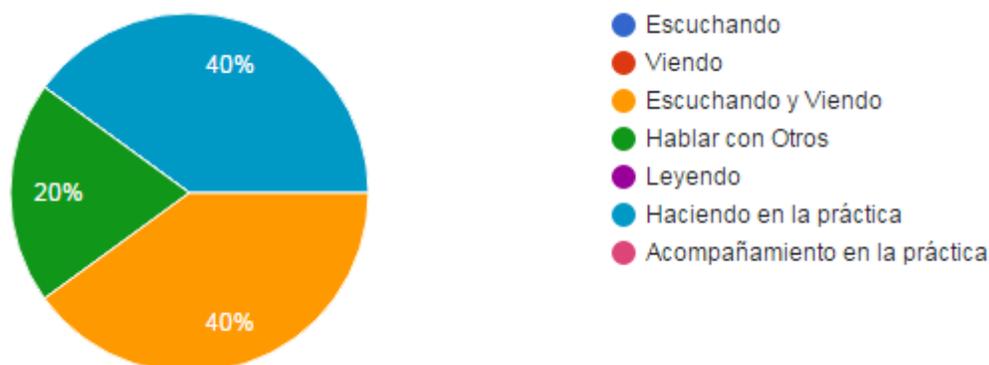


Fuente: Cuestionarios aplicados en la investigación.
Elaborado por: autor

El 60% de los colaboradores desea seguirse capacitando en competencias de Actitud, Iniciativa y personalidad, mientras que el 20% muestra interés en fortalecer sus conocimientos en los procedimientos y en Way of Clean.

Pregunta 8: En un entrenamiento cuál es la mejor forma en la que ud. aprende.

Gráfico N° 8: Mejor forma de aprender



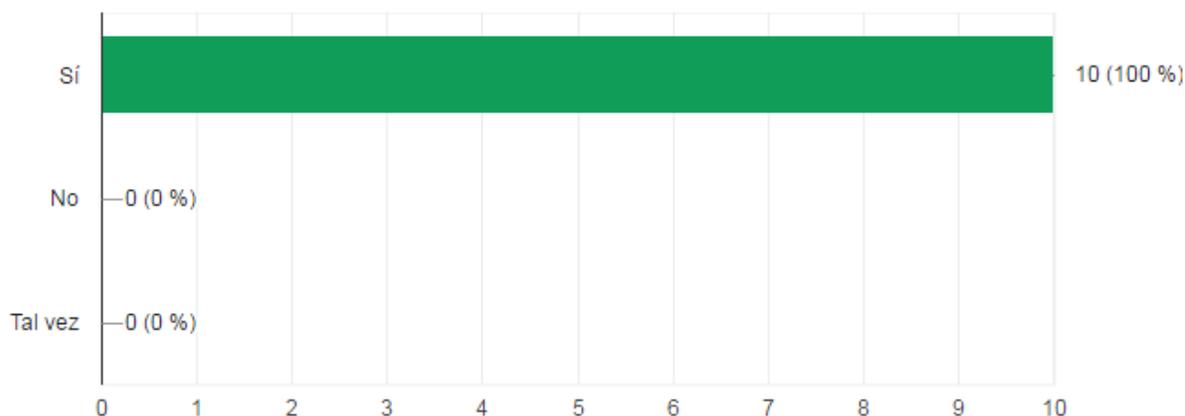
Fuente: Cuestionarios aplicados en la investigación.

Elaborado por: autor

Con respecto a esta pregunta, el 40% corresponde con un alto porcentaje que mencionó que la mejor forma de aprender es escuchando y viendo, así como también haciendo en la práctica. Mientras que una minoría del 20% expresa como respuesta que hablando con otros puede ser una forma de adquirir nuevos conocimientos.

Pregunta 9: Ha recibido capacitaciones en el último año

Gráfico N° 9: Capacitaciones recibidas



Fuente: Cuestionarios aplicados en la investigación.

Elaborado por: autor

Conforme a ésta pregunta del gráfico anterior #9, el 100% de los integrantes de housekeeping ha recibido en la organización capacitaciones éste último año.

Pregunta 10: Si su respuesta es sí, mencione que entrenamientos recibió

Gráfico N° 10: Entrenamientos recibidos



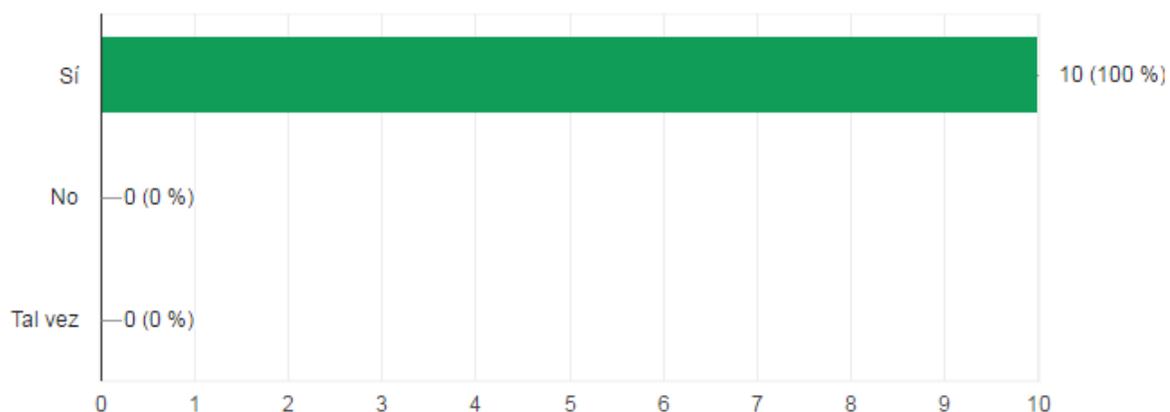
Fuente: Cuestionarios aplicados en la investigación.
Elaborado por: autor

Ocho de los colaboradores, siendo la mayor cantidad, tienen presente que recibieron entrenamientos de way of clean (procesos de limpieza y estándares), mientras que tres de ellos mencionan al programa de inglés para Hoteleros. Dos integrantes del equipo mencionan el tópico de solución de problemas y uno reconoce que recibió orientación del servicio de la marca.

Pregunta 11: Conoce el funcionamiento de los equipos en las habitaciones, qué y cómo usar las herramientas que complementan sus funciones diarias.

En el resumen de las encuestas aplicadas se observa que en el gráfico #11, el 100% del equipo de Housekeeping conoce el funcionamiento de los equipos en las habitaciones y cómo usar las herramientas que necesitan para realizar sus funciones diarias.

Gráfico N° 11: Uso de Equipos y Herramientas



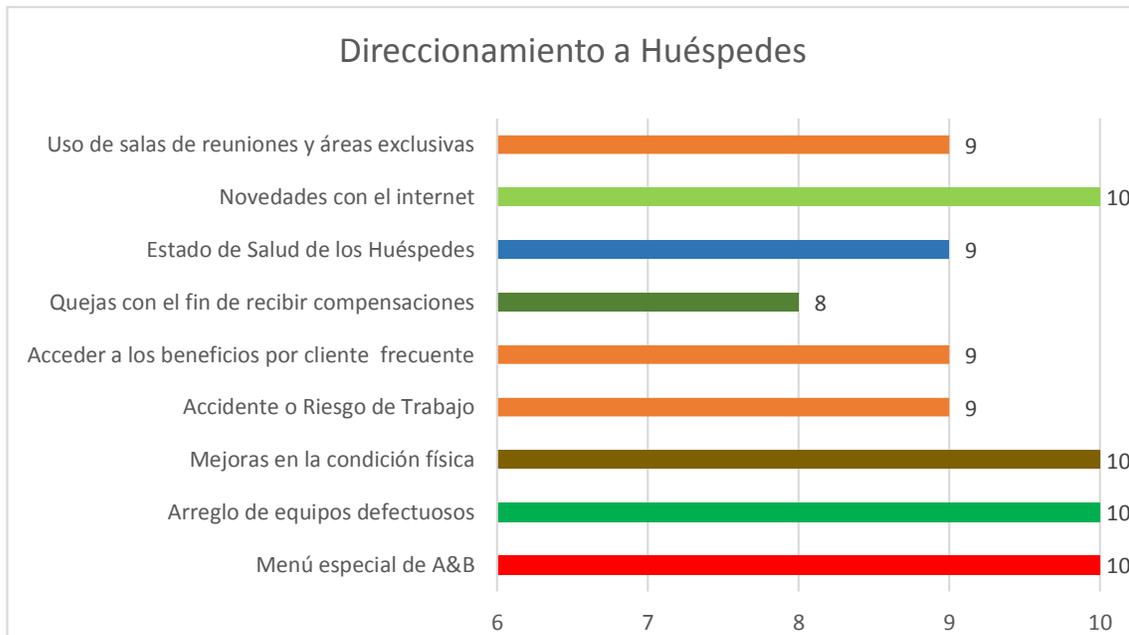
Fuente: Cuestionarios aplicados en la investigación.

Elaborado por: autor

Pregunta 12: Sabe a quién dirigirse cuando los huéspedes tienen requerimientos específicos o cuando debe solucionar algo relacionado a su tarea.

Como se observará en el Gráfico #12, el equipo de Housekeeping conoce cómo resolver las necesidades al 100% cuando se enfrenta a novedades como: problemas el internet; mejoras en la condición física y arreglo de equipos defectuosos en la habitación; así como cuando los huéspedes requieren un menú especial de alimentación.

Gráfico N° 12: Necesidades de Huéspedes y Soluciones del Equipo



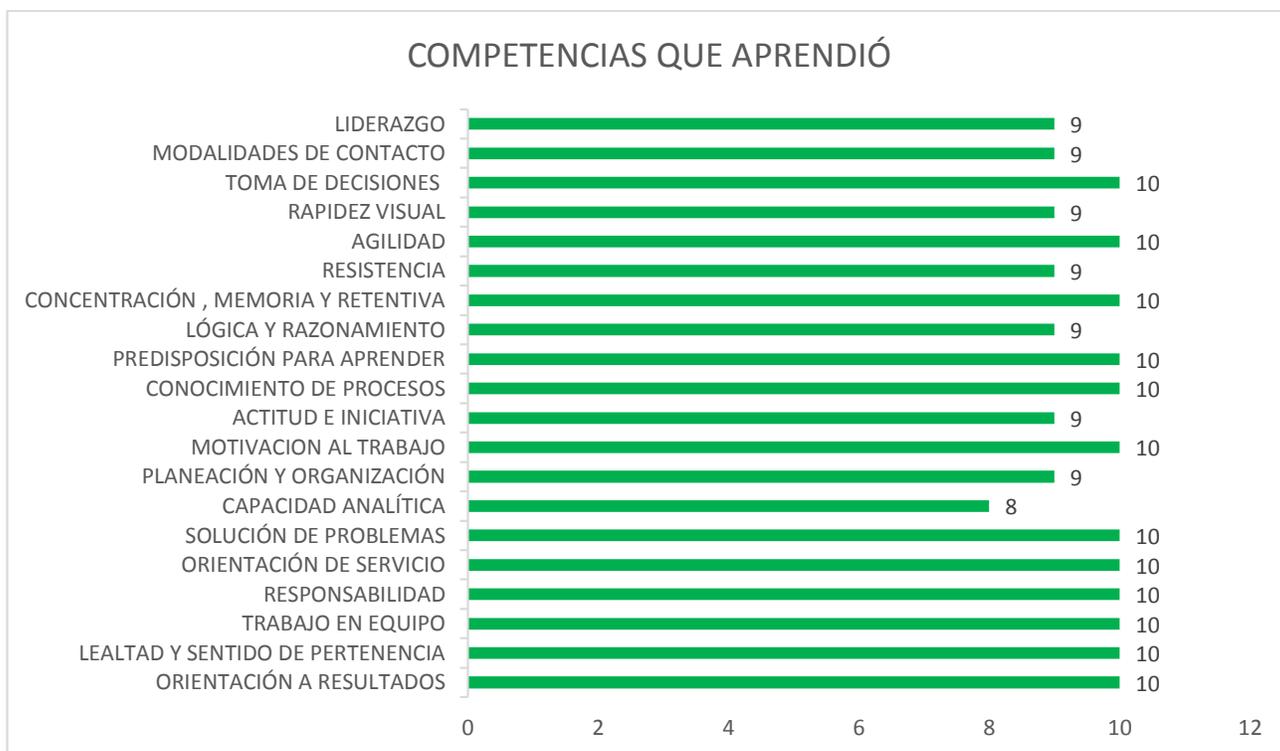
Fuente: Cuestionarios aplicados en la investigación.
Elaborado por: autor

Mientras que el 90% de los colaboradores direcciona correctamente las solicitudes para el uso de salas de reuniones y de áreas exclusivas; búsqueda del médico ocupacional para el estado de salud de los huéspedes y los accidentes de trabajo que se pueden presentar en el área, así como acceder a beneficios de clientes frecuentes.

El 80% de los integrantes del área puede realizar una recuperación de servicio cuando existen quejas de huéspedes realizando compensaciones justas.

Pregunta 13: De las siguientes competencias cuál considera usted que aprendió.

Gráfico: Competencias adquiridas



Fuente: Cuestionarios aplicados en la investigación.

Elaborado por: autor

Los colaboradores de housekeeping establecieron que todo el equipo aprendió las siguientes competencias mediante entrenamiento: Toma de Decisiones, Agilidad, Concentración y Retentiva, Predisposición para aprender, conocimiento de procesos, motivación al trabajo, solución de problemas, orientación al servicio, responsabilidad, trabajo en equipo, lealtad y sentido de pertenencia, y orientación a resultados.

Al menos nueve colaboradores adquirieron en los entrenamientos nuevas competencias tales como: Liderazgo, Modalidades de Contacto, Rapidez Visual, Resistencia, Lógica y Razonamiento, Actitud e Iniciativa, Planeación y Organización. Y siendo la capacidad analítica, la menor competencia desarrollada luego de los entrenamientos por parte de ocho colaboradores, una razón por la que plantear

programas orientados a esta característica para que sea una fortaleza en todo el equipo que permita tener el rendimiento esperado.

Pregunta 14: De las siguientes competencias cuál considera usted que posee.

Gráfico 14: Competencias que posee



Fuente: Cuestionarios aplicados en la investigación.

Elaborado por: autor

Los colaboradores de housekeeping establecieron que todo el equipo adquirió las siguientes competencias mediante experiencias anteriores: Toma de Decisiones, Rapidez Visual, Agilidad, Resistencia, predisposición para aprender, conocimiento de procesos, actitud e iniciativa, motivación al trabajo, solución de problemas, orientación al servicio, responsabilidad, trabajo en equipo, lealtad y sentido de pertenencia, y orientación a resultados.

Al menos nueve colaboradores adquirieron anteriormente competencias tales como: Modalidades de Contacto, Lógica y Razonamiento, Actitud, Planeación y Organización. Y siendo liderazgo, concentración, memoria y retentiva, en menor

cantidad por parte de ocho colaboradores competencias desarrolladas dentro de su experiencia profesional, una razón por la que plantear programas orientados a esta característica para que sea una fortaleza en todo el equipo que permita tener el rendimiento esperado.

Mientras que liderazgo, concentración, memoria y retentiva, en menor cantidad por parte de ocho colaboradores competencias desarrolladas dentro de su experiencia profesional, una razón por la que plantear programas orientados a esta característica para que sea una fortaleza en todo el equipo que permita tener el rendimiento esperado.

Y siendo la capacidad analítica la característica menos adherida en el total del equipo, al menos siete colaboradores cuentan con aquella especialidad que les permite desenvolverse en su puesto de trabajo de manera óptima.

3 Propuesta del Tema

Con el fin de apoyar en la gestión de entrenamientos que se dan en la organización una vez realizado los análisis del caso, se proponen las siguientes acciones que son pertinentes y orientadas a lo que requiere el puesto.

3.1 Objetivos de la propuesta

- Definir el perfil de camareros
- Implementar la política de capacitación que norme los lineamientos y alcances de la capacitación y gestión de conocimiento dentro de la organización.
- Mejorar la detección de necesidades de capacitación, a través de un campo que se anexe a las evaluaciones que se hacen y permita indagar en los temas de capacitación que deseen los colaboradores.

3.1.1 Perfil de camareros

Para poder estructurar esta recomendación. Se analizó:

1. El perfil de contratación inicial a cada uno de los colaboradores de Housekeeping.
2. Las competencias consideradas en la evaluación de desempeño
3. Proponer el nuevo perfil

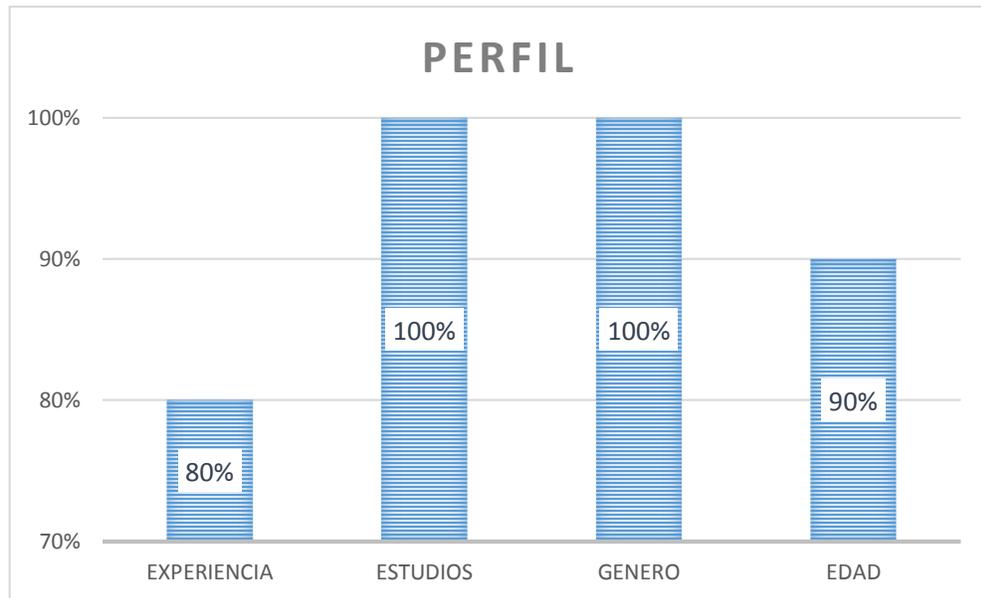
- **Perfil inicial**

El perfil de contratación inicial sólo contemplaba cuatro ítems:

- Edad: 18-40 años
- Experiencia: Mínimo un año en experiencia hotelera
- Género: Indistinto
- Estudios: Bachiller

Por lo que la paridad del perfil requerido vs el perfil real de los colaboradores contratados se detalla a continuación:

Gráfico 15: Perfil inicial de contratación



Fuente: Cuestionarios aplicados en la investigación.
Elaborado por: autor

Es decir que en el análisis documental se evidenció que el 80% contó con la experiencia en la contratación realizada. En cuanto a estudios y género todo el personal contratado cumplió con los estándares requeridos. Finalmente, en términos de edad el 90% cumplió con este requerimiento siendo uno el colaborador que pese a no tener este requisito fue considerado por su experiencia.

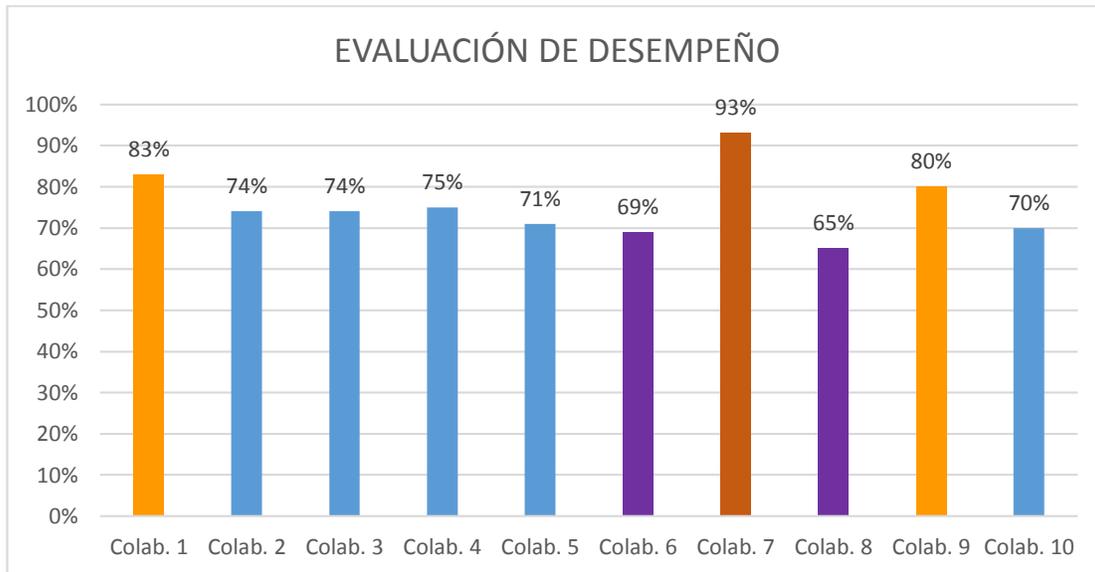
- **Competencias en evaluaciones de desempeño**

En la actualidad, hay competencias que se consideran para realizar una evaluación de desempeño de los colaboradores, sin embargo, estas no fueron consideradas en el perfil de contratación, esto se evidencia en el análisis presentado a continuación.

De la evaluación de desempeño que se aplica a los colaboradores trimestralmente ([Ver Anexo No. 2](#)) se extrae las competencias que son consideradas a continuación:

1. Comprensión del puesto
2. Orientación a Resultados
3. Trabajo en equipo
4. Responsabilidad
5. Lealtad y sentido de pertenencia
6. Orientación al servicio
7. Solución de Problemas
8. Capacidad Analítica
9. Planeación y Organización
10. Actitud e Iniciativa
11. Conocimiento de procesos departamentales y estándares
12. Predisposición para aprender
13. Trabajo bajo presión
14. Capacidad de respuesta con clientes
15. Toma de Decisiones
16. Solución de Problemas
17. Desarrollo de Trabajo en equipo
18. Planeación
19. Comunicación

Gráfico 16: Evaluaciones de Desempeño



Fuente: Cuestionarios aplicados en la investigación.
Elaborado por: autor

Parte de los colaboradores tienen alta calificación en competencias como: comprensión del puesto, orientación a resultados, lealtad y sentido de pertenencia, actitud e iniciativa, conocimientos de procesos, estándares, y predisposición para aprender lo que permite tener una base sólida para ir desarrollando el resto de características que aún no tienen el nivel esperado en las evaluaciones de desempeño.

Mientras que competencias como: solución de problemas, planeación y organización, trabajo bajo presión, capacidad de respuesta con clientes, y desarrollo en equipos de trabajo deberán fortalecerse para obtener mejores resultados generales en el rendimiento de los colaboradores y en la calidad de los huéspedes.

Así como también, se deberá analizar las competencias que necesitan establecerse como relevantes para que sean consideradas en el proceso de selección.

De acuerdo a la evaluación que se realiza semanalmente en la práctica de los colaboradores de housekeeping ([Ver Anexo No. 3](#)) se enlista a continuación las siguientes competencias que se miden y sustentan la ponderación de la evaluación de desempeño.

- Rapidez Visual
 - Concentración, Memoria, Retentiva
 - Agilidad
 - Resistencia
 - Dominio de Procesos y Estándares
 - Orientación a Resultados
-
- En base a la investigación realizada y el análisis anterior el perfil propuesto se podrá visualizar en el ([Anexo No. 4](#))

3.1.2 Política de capacitación

Para establecer la política de capacitación se realizó el siguiente análisis

1. Verificar si existen normas o políticas de capacitación vigentes
2. Analizar los procesos o esfuerzos de capacitaciones que se aplican en la organización.
3. Proponer los lineamientos bases para una política de capacitación en la organización.

- **Normas Vigentes**

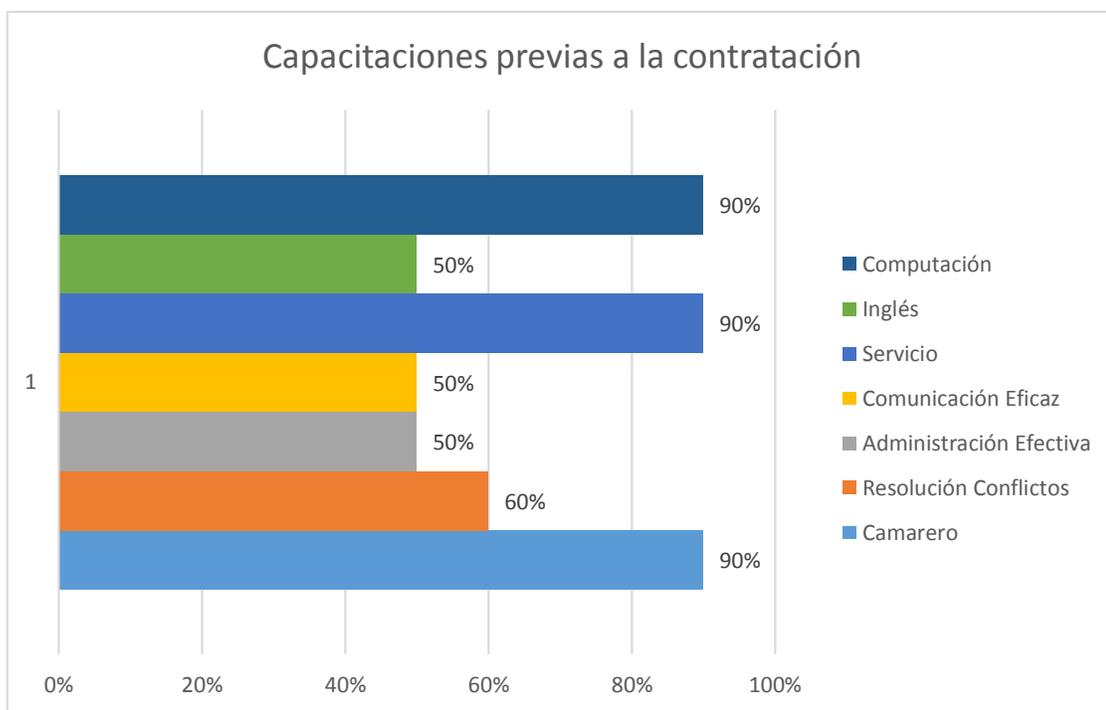
Para evidenciar si existían normas de capacitación se realizó entrevista a ama de llaves de la empresa objeto de estudio y se verificó que actualmente no hay una política establecida.

- **Procesos de capacitaciones aplicados**

Para analizar la realidad de los procesos de capacitación se contemplaron parámetros como:

Los colaboradores llegaron a la institución con un conocimiento previo o tácito como se puede observar en el gráfico los conocimientos previos que adquirieron de sus experiencias anteriores fueron en su mayoría relacionadas a Computación, Servicio, y sus funciones como Camarero de Pisos.

Gráfico 17: Capacitaciones previas



Fuente: Cuestionarios aplicados en la investigación.
Elaborado por: autor

La institución cuenta con un plan de capacitación a ejecutar en el año; sin embargo, en la experiencia del autor como parte del área de talento humano del caso objeto de estudio, el plan de capacitación se elabora en base a las necesidades más relevantes que surgen en la cotidianidad de las tareas, es decir, no hay un proceso formal que cualquier nuevo colaborador de guía para armar el plan de capacitación. A continuación, se presenta el programa de entrenamiento que se realizó para el año 2016-2017

Tabla 3: Entrenamientos del área de housekeeping

| <u>Sesión</u> | <u>Tópicos de Entrenamiento</u> | <u>Dirigido a:</u> |
|---------------|--|--|
| 1 | Re-entrenamiento de Way of Clean Práctico | Todos los colaboradores de ama de llaves |
| 2 | ECOLAB: Productos Químicos a usar durante la limpieza | Todos los colaboradores de ama de llaves |
| 3 | Solución de Problemas | Todos los colaboradores de ama de llaves |
| 4 | Limpieza de Baño | Todos los colaboradores de ama de llaves |
| 5 | Tendido de Camas | Todos los colaboradores de ama de llaves |
| 6 | Certificación Liderazgo Way of Clean | Todos los colaboradores de ama de llaves |
| 7 | Estándares de la Marca IHG | Todos los colaboradores de ama de llaves |
| 8 | PROCESO IHG 5S DE WAY OF CLEAN | Todos los colaboradores de ama de llaves |
| 9 | TALLER QFD (Calidad) | Todos los colaboradores de ama de llaves |
| 10 | Administración de Ama de Llaves | Colaboradores segundos al mando |
| 11 | Estándares , Funciones y Procedimientos | Todos los colaboradores de ama de llaves |
| 12 | Entrenamiento Check list (Listas de Verificación) | Todos los colaboradores de ama de llaves |
| 13 | Orientación a la marca, ser brandhearted | Todos los colaboradores de ama de llaves |
| 14 | Programa de mejoramiento continuo | Todos los colaboradores de ama de llaves |
| 15 | Herramientas HeartBeat, Winning Metrics, Room Ranker | Todos los colaboradores de ama de llaves |
| 16 | Self Audit - Auditorias de Habitaciones | Todos los colaboradores de ama de llaves |
| 17 | Inglés para Hoteleros | Todos los colaboradores de ama de llaves |
| 18 | Servicio, presentación frente a huéspedes, atención al cliente | Todos los colaboradores de ama de llaves |

Fuente: Cuestionarios aplicados en la investigación.

Elaborado por: autor

Al realizar el nuevo perfil por competencias que será considerado para todo reciente ingreso, también se analizó y se realizó una paridad para que las mismas características sean desarrolladas mientras se imparten y se refuerzan todos estos tópicos de capacitaciones específicas, lo que permite que no existan brechas entre lo propuesto y lo que actualmente se planifica dentro de los planes de identificación, como se detalla a continuación.

Tabla 4: Entrenamientos vs. Competencias

| <u>Sesión</u> | <u>Tópicos de Entrenamiento</u> | <u>Competencias alineadas a los entrenamientos</u> |
|---------------|--|---|
| 1 | Re-entrenamiento de Way of Clean Práctico | Orientación a Resultados, Resistencia, Agilidad |
| 2 | ECOLAB: Productos Químicos a usar durante la limpieza | Capacidad Analítica |
| 3 | Solución de Problemas | Solución de Problemas, Toma de Decisiones |
| 4 | Limpieza de Baño | Agilidad y Resistencia |
| 5 | Tendido de Camas | Agilidad |
| 6 | Certificación Liderazgo Way of Clean | Liderazgo |
| 7 | Estándares de la Marca IHG | Dominio de procesos y estándares |
| 8 | PROCESO IHG 5S DE WAY OF CLEAN | Responsabilidad |
| 9 | TALLER QFD (Calidad) | Capacidad Analítica, Trabajo en equipo |
| 10 | Administración de Ama de Llaves | Liderazgo |
| 11 | Estándares , Funciones y Procedimientos | Dominio de procesos y estándares |
| 12 | Entrenamiento Check list (Listas de Verificación) | Planeación y Organización |
| 13 | Orientación a la marca, ser brandhearted | Lealtad y Pertenencia, Orientación al Servicio, Motivación |
| 14 | Programa de mejoramiento continuo | Predisposición para aprender, Actitud e Iniciativa, Modalidades |
| 15 | Herramientas HeartBeat, Winning Metrics, Room Ranker | Dominio de procesos y estándares |
| 16 | Self Audit - Auditorias de Habitaciones | Dominio de procesos y estándares |
| 17 | Inglés para Hoteleros | Predisposición para aprender, Actitud e Iniciativa |
| 18 | Servicio, presentación frente a huéspedes, atención al cliente | Orientación al Servicio |

Fuente: Cuestionarios aplicados en la investigación.

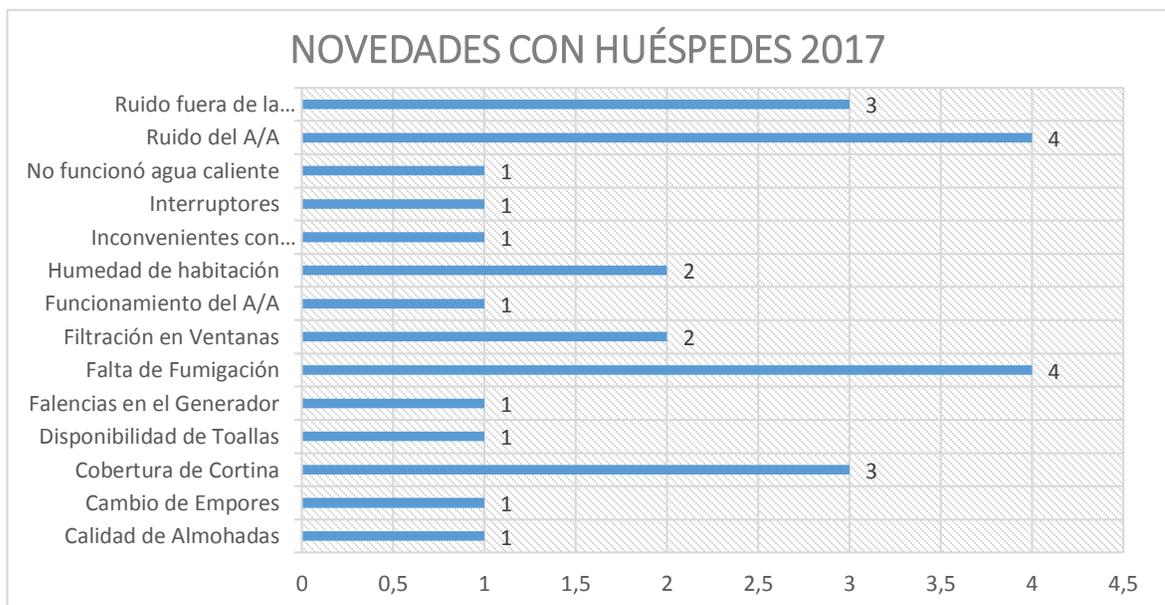
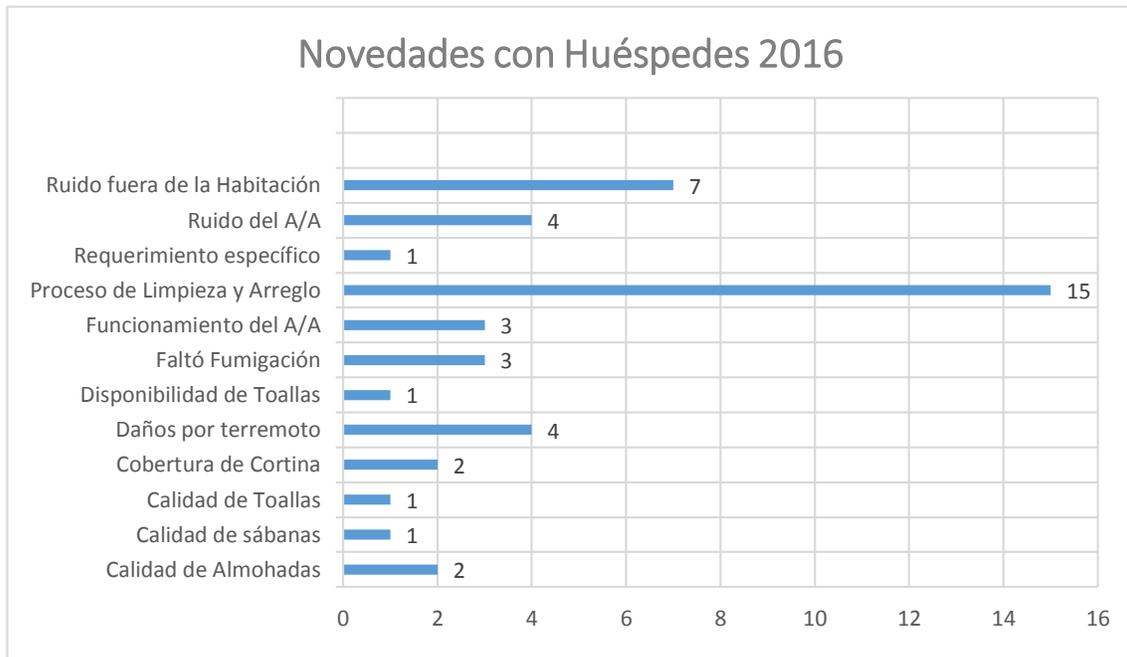
Elaborado por: autor

El plan actual de capacitación considera todas las competencias que se evalúan en una misma intensidad. Sin embargo, se necesita fortalecer las que actualmente en la primera evaluación de desempeño trimestral tuvieron un promedio general de todos los colaboradores menor al esperado.

Como último análisis a los procesos que se aplican en la organización se consideraron entrenamientos de acuerdo a las respuestas de los clientes en las encuestas de satisfacción durante su estadía, donde claramente se observa lo que comentaron conforme a su experiencia general, relacionada a las novedades del área de Housekeeping en la empresa objeto de estudio. Se visualizan varias acciones que se deben realizar en cuanto a las habitaciones del hotel en el sector norte de Guayaquil. Uno de los ítems más representativos de la comparación del año 2016 vs. 2017 son los procesos de limpieza que no se cumplían en el año anterior.

Así como también diferentes causas y elementos en que se implementaron las mejoras y acciones que eran factibles estableciendo prioridades, mientras que otras se asignaron para el siguiente año de manera paulatina.

Gráfico N°18: Quejas y Solicitudes de Huéspedes 2016 y 2017



Fuente: Cuestionarios aplicados en la investigación.

Elaborado por: autor

En el primer semestre del 2017 los factores externos predominan en los comentarios de los huéspedes, pero al contrario, ya los procesos de limpieza y arreglo de las habitaciones luego de las capacitaciones que se realizan en el último trimestre del año 2016, empiezan a tener un **impacto positivo** a largo plazo en un mejoramiento continuo de los colaboradores del área, así como el cumplimiento de una promesa de marca entregando calidad y consistencia todos los días.

En base a todos los análisis anteriores se propone la política de capacitación bajo los lineamientos generales de la empresa objeto de estudio ([Ver Anexo No. 5](#))

3.1.3 Detección de Necesidades

Para poder mejorar la detección de necesidades de entrenamiento es conveniente:

- Agregar apartado preguntando a los colaboradores que entrenamientos considera necesario recibir ([Ver en Anexo No. 6](#))
- Análisis de las competencias de las evaluaciones de desempeño para realizar detecciones reales de entrenamientos
- Normar las competencias que mencionan los líderes departamentales.

4 Conclusiones y Recomendaciones

4.1 Conclusiones

- El papel del conocimiento dentro de la organización ha tomado un protagonismo fundamental dando prioridad al entrenamiento que se desarrolla en el área objeto de estudio lo que ha permitido mejorar el rendimiento de los colaboradores y la calidad que se brinda a los huéspedes.
- Los procesos de entrenamiento aplicados a los colaboradores de Housekeeping han sido medianamente pertinentes debido a que los colaboradores han recibido las competencias que mencionaron haber indicado.
- La evidencia derivada de la investigación ha permitido estructurar un plan de mejora a los procesos de entrenamiento y al perfil requerido de Housekeeping, los cuales se evidencian en la propuesta.
- El marco teórico desarrollado en el presente trabajo de estudio sustentó información complementaria en el cambio trascendental para el desarrollo de las personas que permitió implementar nuevas formas de evaluación bajo la modalidad de competencias.
- Las evaluaciones del rendimiento de los colaboradores deberán realizarse bajo un período establecido conforme lo estipule la organización cumpliendo con una valoración del trabajo realizado por parte del área de housekeeping que logre identificar habilidades aprendidas y nuevas competencias que necesiten adquirir.

4.2 Recomendaciones

- Definir criterios de evaluativos en la evaluación de competencias de manera que se evite la susceptibilidad.
- Mejorar la detección de necesidades de entrenamiento incluyendo en las evaluaciones del seminario un apartado donde se consulte directamente al colaborador para conocer sus necesidades y realice mejor sus funciones.

Bibliografía

- Carreta A. Danziel, M. M. (1992). *Dalle Risorse Umane Alle Competenze*. Milán: Franco Angelli.
- Certificación Competencia, C. d. (1998). *Conocer*.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. España: MCGRAW-HILL.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. Madrid.
- Comportamiento, I. N. (s.f.). *Investigación*.
- Delors, J. (1996). *Los cuatro pilares de la educación*. Madrid: Santillana, Unesco.
- Goleman, D. (1996). En *Inteligencia Emocional*.
- Jacques, E. (1994). *Human Capability*. Indiana: Cason Hall & Company.
- Jolis, N. (1998). *Competences*. Francia: Les Ed. D`Organization.
- Levy-Leboyer, C. (1992). *La gestion de competences*. Paris: Les editions d organisation.
- McClelland, D. (1973). Selección efectiva. *Revista de Servicio Público*, 99. Obtenido de <http://amalgamadeletras.blogspot.com/2006/12/david-mcclelland-y-su-concepto-de.html>
- McClelland, D. (1989). *Estudio de la Motivación Humana*. Madrid: Narcea Ediciones.
- Newstrom, M. B. (1984). *Transfer of Training*. USA: ARMI.
- Peretti, J. M. (2003). *Práctica de la Gestión de Recursos Humanos*. Francés: Grupo Planeta.
- Real Acad. Española, D. (1826). España, Cataluña: Parmentier.
- República, E. (2009). Plan Nacional para el Buen Vivir. Quito.
- Spencer y Spencer, L. &. (1993). *Competencias de Trabajo*. USA.
- Spencer, L. y. (1993). *Competence at work, models for superior performance*. USA: John Willey & Sons.
- Spencer, S. (1996). *Inteligencia Emocional*.
- Trabajo, O. I. (1996). *Igualdad en el empleo y la ocupación*. Ginebra: Conferencia Internacional de Trabajo.

ANEXOS:

ANEXO 1

Cuestionario para el equipo de Ama de Housekeeping

Estimado Colaborador, apreciamos sus sinceras respuestas a cada pregunta que nos permitirá realizar un diagnóstico del impacto del entrenamiento y proponer acciones que tenga como resultado un mejor rendimiento, desarrollo profesional y mejores prácticas para cada función.

1. Edad

- 18 a 25 años
- 26 a 33 años
- 34 a 41 años
- 42 a 49 años

2. Nivel de Educación *

Cursando: Graduado/a o Retirado/a

- Primaria
- Secundaria
- Superior (Tercer Nivel)

3. Género *

- Mujer
- Hombre

4. Estado Civil *

- Soltero
- Casado
- Divorciado
- Unión Libre
- Viudo
- Separado

5. Años de Servicio en su actual empleador *

- 1 año
- 2 años
- 3 años
- 4 años

6. Considera que luego de los entrenamientos recibidos conoce y sabe cómo hacer sus funciones *

- Sí
- No
- Tal vez

7. Conoce en qué tiempo debe realizar cada tarea *

- Si
- No
- Tal vez

8. En qué tema le gustaría seguirse entrenando y capacitando *

- Way of Clean
- Actitud y Personalidad
- Procedimientos
- Otro:

9. En un entrenamiento cuál es la mejor forma en la que usted aprende

- Escuchando
- Viendo
- Escuchando y Viendo
- Hablar con Otros
- Leyendo
- Haciendo en la práctica
- Acompañamiento en la práctica
- Otro:

10. Ha recibido capacitaciones en el último año *

- Sí
- No
- Tal vez

11. Si su respuesta es sí, mencione que entrenamientos recibió *

12. Conoce el funcionamiento de los equipos en las habitaciones, qué y cómo usar las herramientas que complementan sus funciones diarias *

- Sí
- No
- Tal vez

13. Sabe a quién dirigirse cuando los huéspedes tienen requerimientos específicos o cuando debe solucionar algo relacionado a su tarea *
Responda SI o NO

- Menú Especial de A&B
- Arreglo de equipos defectuosos en Habitaciones
- Mejoras en la condición física de la habitación
- Accidente o Riesgo de Trabajo
- Acceder a beneficios incluidos por ser miembro frecuente
- Quejas con el fin de recibir compensaciones justas
- Estado delicado de Salud de clientes y huéspedes
- Novedades con el Internet
- Uso de salas de reuniones y áreas de entretenimiento

14. De las siguientes competencias cuál considera usted que posee *
Responda SI o NO

- i. Orientación a Resultados
- ii. Lealtad y Pertenencia
- iii. Trabajo en equipo
- iv. Responsabilidad
- v. Orientación al Servicio
- vi. Solución de Problemas
- vii. Capacidad Analítica
- viii. Planeación y Organización
- ix. Motivación al trabajo
- x. Actitud e Iniciativa

- xi. Dominio de Procesos y Estándares
- xii. Predisposición para aprender
- xiii. Lógica y Razonamiento
- xiv. Concentración, Memoria y Retentiva
- xv. Resistencia
- xvi. Agilidad
- xvii. Rapidez Visual
- xviii. Toma de Decisiones
- xix. Modalidades de Contacto
- xx. Liderazgo

**15. De las siguientes competencias cuál considera usted que adquirió con las capacitaciones que recibió.
Responda SI o NO**

- i. Orientación a Resultados
- ii. Lealtad y Pertenencia
- iii. Trabajo en equipo
- iv. Responsabilidad
- v. Orientación al Servicio
- vi. Solución de Problemas
- vii. Capacidad Analítica
- viii. Planeación y Organización
- ix. Motivación al Trabajo
- x. Actitud e Iniciativa

- xi. Dominio de Procesos y Estándares
- xii. Predisposición para aprender
- xiii. Lógica y Razonamiento
- xiv. Concentración, Memoria y Retentiva
- xv. Resistencia
- xvi. Agilidad
- xvii. Rapidez Visual
- xviii. Toma de Decisiones
- xix. Modalidades de Contacto
- xx. Liderazgo

ANEXO 2

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO-CAMARERO / AÑO 2017

| | | | | |
|---------------|--|--------|--|---|
| EVALUADO: | | C.I.: | | PUNTAJE <div style="border: 1px solid black; width: 30px; height: 30px; margin: 0 auto;"></div> |
| CARGO: | | | | |
| DEPARTAMENTO: | | | | |
| EVALUADOR: | | FECHA: | | |

Califique a su colaborador en cada uno de los aspectos, utilizando la siguiente escala:

| | | |
|---|---|--------------------|
| 4 | = | MUY SATISFACTORIO |
| 3 | = | SATISFACTORIO |
| 2 | = | POCO SATISFACTORIO |
| 1 | = | INSATISFACTORIO |

EN CADA CASILLERO ANOTE EL NÚMERO QUE CORRESPONDA A SU CALIFICACIÓN, EN BASE A LA ESCALA, DEBE CALIFICAR LAS COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES Y LAS QUE LE PERTENECEN AL ÁREA DONDE TRABAJA SU COLABORADOR, EL PUNTAJE MÁXIMO DEBE SUMAR 80.

AL FINAL SUME TODOS LOS CASILLEROS CALIFICADOS Y COLÓQUELOS EN EL RECUADRO DE PUNTAJE.

| COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES | CALIFICACIÓN |
|---|---|
| Comprensión del puesto: Entiende las funciones y responsabilidades del puesto..... | <div style="border: 2px solid black; width: 50px; height: 20px;"></div> |
| Orientación a resultados: Se preocupa por realizar bien el trabajo o sobrepasar un estándar y las expectativas | <div style="border: 2px solid black; width: 50px; height: 20px;"></div> |
| Trabajo en equipo: Implica la orientación de colaboración y cooperación para el logro de los objetivos del grupo..... | <div style="border: 2px solid black; width: 50px; height: 20px;"></div> |
| Responsabilidad: Cumple las tareas específicas y otras adicionales con los recursos, términos y plazos previstos..... | <div style="border: 2px solid black; width: 50px; height: 20px;"></div> |
| Lealtad y sentido de pertenencia: Capacidad y voluntad de orientar los propios intereses y comportamientos hacia las necesidades y prioridades de la compañía, para contribuir al logro de los objetivos de ésta..... | <div style="border: 2px solid black; width: 50px; height: 20px;"></div> |

COMPETENCIAS PROPIAS DEL PUESTO

ADMINISTRATIVO

Orientación al servicio: Dispuesto para identificar, responder y anticiparse a las necesidades del Cliente Interno y Externo.....

Solución de problemas: Habilidad para presentar ideas, soluciones oportunas. Propone nuevos métodos de trabajo.....

Capacidad analítica: Obtiene información relevante e identifica los asuntos y relaciones claves, organizar información.....

Planeación y organización: Establece acciones para sí mismo a fin de lograr un objetivo específico.....

Motivación al trabajo: Trabaja con entusiasmo y energía. Tiene orientación al cumplimiento de objetivos. Acepta y cumple retos y responsabilidades de alta exigencia y calidad.....

TÉCNICOS DEBEN LLENARLO LOS JEFES!!!!!! ESPACIO PARA 5 PREGUNTAS

PROCESO DE LIMPIEZA / WAY OF CLEAN: Conoce el proceso paso a paso

Mantiene su lino, carrito de camarero y pasillo en perfectas condiciones diariamente

Llena diariamente sus reportes manuales de actividades laborales diarias (reporte hab/prod. X caudar/ control amenities)

ANEXO 3

EVALUACIÓN PRÁCTICA PARA HABITACIONES

| | | No. HABITACIÓN: _____ | |
|---|-----|-------------------------------------|-------------|
|  <p>PASO 1: SURVEY (EVALUAR)</p> <p>¿ La camarera siguió los procedimientos correctos para entrar a la habitación?</p> <p>¿ La camarera encendió todas las luces y abrió las cortinas?</p> <p>¿ La camarera evaluó la habitación visualmente en busca de cualquier reparación o mantenimiento necesario, y reportó, reemplazó o reparó los artículos según fuera necesario?</p> | | <input checked="" type="checkbox"/> | COMENTARIOS |
| | 1.1 | | |
| | 1.2 | | |
| | 1.2 | | |
|  <p>PASO 2: SERVICE (SERVICIO)</p> <p>¿ La camarera inspeccionó la cama y la ropa de cama en busca de daños, manchas o chinches al deshacerla?</p> <p>¿La camarera vació en el lavamanos la cafetera y cualquier hielo o agua sobrante en el contador para hielo?</p> <p>¿ La camarera pre-trató el interior de la taza del inodoro, la bañera o la ducha, y el lavamanos usando el desinfectante y limpiador para baños?</p> <p>¿La camarera pre-trató la cubierta del lavamanos y el exterior de la taza del inodoro con el desinfectante y limpiador multisuperficies?</p> <p>¿La camarera desempolvó todas las superficies altas?</p> | | <input checked="" type="checkbox"/> | COMENTARIOS |
| | 2.1 | | |
| | 2.2 | | |
| | 2.3 | | |
| | 2.3 | | |
| 2.4 | | | |

|  PASO 3: SHINE (ABRILLANTAR: BAÑO) | |
|---|-----|
| ¿La camarera limpió la puerta, la manija, el interruptor de luz y la ventila del extractor? | 3.1 |
| ¿La camarera limpió los espejos y los cuadros con el paño de microfibra azul y el limpiador para vidrios? | 3.1 |
| ¿La camarera limpió y enjuagó el lavamanos, la trampa de drenaje, las manijas y todos los accesorios usando el paño de microfibra rosa y el desinfectante y limpiador para baños? | 3.1 |
| ¿La camarera limpió la cubierta del baño y el exterior de la taza del inodoro con el paño de microfibra amarillo y desinfectante y limpiador multisuperficies? | 3.1 |
| ¿La camarera limpió y enjuagó la ducha y la bañera, cualquier accesorio y los dispensadores con el paño de microfibra rosa? | 3.1 |
| ¿La camarera limpió el interior de la taza del inodoro por debajo del borde, siguiendo los procedimientos correctos? | 3.1 |
| ¿La camarera usó la luz negra para verificar el área de inodoro y volvió a limpiar cualquier mancha omitida? | 3.1 |
| ¿La camarera volvió a inspeccionar en busca de cabellos sueltos y los retiró con una herramienta de eliminación de cabello o pelusa? | 3.1 |
| ¿La camarera reabasteció todas las amenidades de baño y las toallas | 3.2 |
| ¿La camarera cepilló o limpió los zócalos, los bordes de los mosaicos y las esquinas? | 3.3 |
| ¿La camarera limpió el piso con el desinfectante y limpiador multisuperficies con el poste extensible y el aditamiento de limpieza de pisos? | 3.3 |

| No. HABITACIÓN: _____ | |
|---|-------------|
|  | COMENTARIOS |
| 3.1 | |
| 3.1 | |
| 3.1 | |
| 3.1 | |
| 3.1 | |
| 3.1 | |
| 3.1 | |
| 3.1 | |
| 3.2 | |
| 3.3 | |
| 3.3 | |

ANEXO 4

PERFIL DEL CARGO NUEVOS COLABORADORES

ESPECIFICACIONES DEL CARGO

| | |
|----------------------|--|
| EDAD: | De 20 a 40 años |
| SEXO: | INDISTINTO |
| ESTADO CIVIL: | INDISTINTO |
| PRESENCIA: | Aplicable |
| EDUCACIÓN: | Mínimo Bachiller |
| OTROS CONOCIMIENTOS | Arreglo de habitaciones en hostales, uso de químicos de limpieza |
| IDIOMAS: | Conocimiento básico (comunicación) del idioma inglés |
| EXPERIENCIA: | De 1 año en arreglo de habitaciones |
| TIEMPO DE INDUCCIÓN: | De 1 Mes |

REQUERIMIENTOS DEL CARGO

| A | ESFUERZO | POCO | NORMA L | MUCHO |
|------------------------------|-----------------------|------|---------|-------|
| | MENTAL | | | |
| LÓGICA Y RAZONAMIENTO | | | | X |
| CONCENTRACIÓN | | | | X |
| MEMORIA Y RETENTIVA | | | | X |
| | FÍSICO | | | |
| RESISTENCIA | | | | X |
| AGILIDAD | | | | X |
| | VISUAL | | | |
| RAPIDEZ | | | X | |
| B | INICIATIVA | | | |
| ACTITUD E INICIATIVA | | | | X |
| C | ORIGINALIDAD | | | |
| PREDISPOSICIÓN PARA APRENDER | | | X | |
| D | OTROS ASPECTOS | | | |
| MOTIVACIÓN | | | | X |
| LEALTAD Y PERTENENCIA | | | | X |
| TRABAJO EN EQUIPO | | | | X |
| TOMA DE DECISIONES | | | | X |

CARACTERÍSTICAS APTITUDINALES

| E | | BUEN O | MUY BUENO | EXCELENT E |
|---|--|-------------------|----------------------|-----------------------|
| ORIENTACIÓN AL SERVICIO | | | | X |
| PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN | | | | X |
| DOMINIO DE ESTÁNDARES Y PROCESOS | | | | X |
| MODALIDADES DE CONTACTO | | | X | |
| CAPACIDAD DE ANÁLISIS | | | | X |
| SOLUCIONAR PROBLEMAS | | | X | |
| LIDERAZGO | | | X | |
| RESPONSABILIDAD | | | | X |
| ORIENTACIÓN A RESULTADOS | | | | X |

ANEXO 5
POLÍTICA DE CAPACITACIÓN

| | | | | | |
|----------------|--|----------------|-----------------|------------------|-----------------|
| Título: | INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN DEL PERSONAL | | | Doc. ID: | ENTRENA001 |
| | | | | Revisión: | 15/ Junio /2017 |
| Autor: | Supervisora de Entrenamiento | Revisó: | Gerente General | Aprobó: | Gerente General |
| Fecha: | 09/Junio/2017 | Fecha: | 15/06/2017 | Fecha: | 15/06/2017 |

LINEAMIENTOS GENERALES

- La política presenta procesos de inducción y capacitación
- Sabiendo que la capacitación es imprescindible para la gestión del conocimiento de todos los colaboradores, la organización establece que dentro de sus políticas se brindará apoyo en programas de capacitación y formación
- No existirá un mínimo de capacitaciones requeridas por colaborador
- La distribución de capacitaciones será aplicada de forma equitativa.
- Recursos Humanos y Líderes departamentales serán los responsables de cuidar las políticas.
- Los presupuestos de capacitación serán aprobados por Gerencia General
- Si las capacitaciones se realizan en días libres, la vestimenta del colaborador será de acuerdo a las especificaciones en el reglamento interno.
- Si existen programas de capacitación con diferentes módulos, se deberá registrar un convenio de capacitación entre la empresa y el colaborador
- Si el colaborador asumirá un costo del programa de capacitación deberá ser especificado en el convenio.
- Los programas de reemplazo, sucesión, mentoring, o coaching serán coordinados con Gerencia General previo inventario de necesidades y de acuerdo al plan de entrenamiento de segundos al mando, o mandos medios.
- De contemplar capacitaciones fuera del territorio ecuatoriano se aprobarán viáticos con 15 días de anticipación deberá registrar y enviar por correo a contabilidad el monto aproximado solicitado mediante justificación de cada rubro.
- Si por presupuestos elaborados de capacitación sólo un colaborador puede participar en un curso externo, deberá realizar la réplica del conocimiento a los compañeros de labores que deban tener la información directa como parte de las funciones de interrelación departamental y como objetivo de tener mejores resultados dentro de la práctica diaria.
- Los impactos o y controles de efectividades de las capacitaciones impartidas se realizarán trimestralmente.

INDUCCIÓN

OBJETIVO

1. Establecer las normas y actividades requeridas para presentar al nuevo colaborador información concerniente a los productos, servicios con la finalidad de lograr en el menor tiempo posible la identificación del nuevo colaborador con la Misión, Visión, Valores y Políticas Integradas.

DEFINICIONES

- **Inducción:** Acción y efecto de inducir (Instigar, mover a uno a que se haga una cosa. Razona, partiendo de los hechos particulares para llegar a una conclusión general.
- **Inducción Específica:** Entrenamiento que debe recibir todo nuevo ingreso en relación a los temas de su departamento.
- **Inducción General:** Entrenamiento en temas generales del Holiday Inn, que tienen relación con DDHH, Ventas, Seguridad Física, Industrial y Calidad.
- **Perfil:** Conjunto de rasgos peculiares que caracterizan a alguien o algo.
- **Guía de Inducción:** Persona que conduce y enseña a otra el camino
- **Reprogramación:** Volver a establecer fecha para dictar la inducción, en la cual se considerarán a la o las personas que no asistió o asistieron, en la primera inducción. Esta se realizará en la fecha y lugar que establezcan tanto Desarrollo Humano como los encargados, previa coordinación con los líderes departamentales.

AREAS INVOLUCRADAS

- Todas las áreas

NORMAS, POLÍTICAS Y CONCEPTOS GENERALES

- Todo colaborador de reciente ingreso será sometido al proceso de Inducción Específica en el primer día de trabajo y presentado a los principales jefes de la compañía y al personal en general.
- Las inducciones sobre los riesgos de trabajo y su aplicación en las áreas, de acuerdo con el perfil de cargo, serán otorgados por los encargados en un tiempo determinado para un mejor entendimiento y compromiso.
- El colaborador deberá detectar información relevante de la Compañía y de las indicaciones recibidas por los líderes departamentales. Una vez detectada deberá estructurar el plan de entrenamiento (Guía) que cumpla o busque prioridad organizacional.
- La información que constará dentro de ésta inducción serán: el Instructivo de Trabajo (IT), dependiendo el perfil del cargo, el o los procedimientos (PE) de los procesos con los cuales esté directamente relacionado, y otros documentos tales como, documentos referenciales (DREF) o planes de calidad (PC). Además, matriz de identificación de riesgos laborales (de acuerdo a las labores que realiza.)
- Al final de la inducción se evaluará la misma, para medir si el nuevo colaborador interiorizó y comprendió lo indicado, y dichos resultados quedarán registrados en el Plan de Inducción y/o capacitación (para su seguimiento). De no salir bien en la evaluación, lo reprogramarán para otra fecha a fin de garantizar su interiorización. Cuando la inducción se califique como efectiva se archivará en el file de entrenamiento.

- Todo colaborador de reciente ingreso deberá asistir al curso de Inducción General, que se dictará en las instalaciones del Hotel, con la finalidad de que conozcan las normas y políticas generales del Hotel.
- En la inducción general, al nuevo colaborador se le entregarán los reglamentos (Interno y de Seguridad Industrial)
- Entrenamiento velará por el cumplimiento y mantenimiento de los planes y programas de inducción para todo el personal de reciente ingreso.
- Los refrigerios se entregarán solo en cursos que excedan las 4 horas.

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Jefe de Recursos Humanos

1. Comunica a Jefe de Seguridad, Líder departamental y Supervisora de Entrenamiento, fecha de ingreso de nuevo colaborador para que reciba la inducción de Seguridad y Salud el primer día de labores.

Supervisora de Entrenamiento

1. Después de la inducción de Seguridad y Salud, coordina con el nuevo colaborador y con su líder inmediato el día y hora de inducción general
2. Coordina con los encargados de dictar la Inducción, fecha y lugar para efectuar la inducción general
3. Coordina la sala, equipos, break, almuerzo, registro de participantes, para la puesta en marcha de la Inducción General.
4. Convoca mediante mail y cartelera a los nuevos colaboradores y a los rezagados a la Inducción General.
5. Prepara lista de control de participantes para asistencia a Inducción General

Encargados de Inducción

1. Según su especialización, comunica a los nuevos colaboradores, lo correspondiente a su área, en la charla de Inducción General.
 - Seguridad Física (Prevención y manejo de situaciones imprevistas)
 - Seguridad Industrial (Concepto-Interpretación de Riesgos)
 - Ventas (Productos y Servicios)
 - Calidad
 - Sistemas (Seguridad de la información)

| |
|---------------------|
| CAPACITACIÓN |
|---------------------|

OBJETIVO

El objetivo es contar con el personal preparado y apto para desempeñar adecuadamente sus responsabilidades. El responsable por la capacitación de su personal es el Jefe del área respectiva,

para lo cual deberá apoyarse con el departamento de entrenamiento quien contará con el plan anual de capacitación y el equipo necesario para apoyar la gestión de la línea gerencial que solicita.

DEFINICIONES

- **Curso Interno:** Charla, curso, entrenamiento que se realiza dentro de las Instalaciones del Hotel
- **Instructores Internos:** Ejecutivos o colaboradores especializados en sus áreas y por lo tanto avalados para otorgar cursos inherentes a las mismas.
- **Prueba de conocimiento:** Evaluación que se aplica a los participantes con el fin de establecer la interiorización del contenido del curso.
- **Evaluación del Seminario:** Evaluación que se aplica a los participantes con el fin de establecer la efectividad del curso: practicidad del contenido, calidad del instructor, infraestructura y tecnología, que garanticen la efectividad del mismo.
- **Reprogramación:** Volver a establecer fecha para dictar la capacitación, en la cual se considerarán a la o las personas que no asistió o asistieron, en la primera capacitación o que no obtuvieron una buena calificación. Esta se realizará en la fecha y lugar que establezcan tanto Desarrollo Humano como los encargados, previa coordinación con los líderes departamentales.

AREAS INVOLUCRADAS

- Todas las áreas

NORMAS, POLÍTICAS Y CONCEPTOS GENERALES

- La presente política se ha establecido con la finalidad de normar las actividades de capacitación, definida como cursos, seminarios, entrenamientos, entre otros, a nivel interno o externo, destinados a incrementar los conocimientos y habilidades requeridas para el desempeño excelente de las responsabilidades asignadas dentro del Hotel.
- La asistencia puntual y cumplida a Programas de Capacitación es obligatoria para el personal convocado. Cada líder de área, deberá permitir o facilitar la asistencia a cursos al personal a su cargo.
- Todos los colaboradores y Ejecutivos cuyas funciones así los requiera a criterio del Hotel son elegibles a participar en programas de capacitación.
- La Gerencia General y Entrenamiento son los únicos autorizados en aprobar pagos para cursos externos asumidos por el Hotel Oro Verde.
- El costo de los cursos de ejecutivos y colaboradores que son enviados por el Hotel, o bien son asumidos 100% o subsidiados de acuerdo al programa de capacitación. Sin embargo, si por negligencia el colaborador no aprueba el curso, deberá reembolsar el valor de la inversión realizada.
- Cualquier inasistencia no justificada al curso o charla interna del Hotel será penalizada con un llamado de atención por escrito.
- Se deberá comunicar a los participantes al curso, charla o entrenamiento, con 3 días laborables de anticipación para coordinar la asistencia a los mismos.
- Si se requiere de un evento no planificado, se solicitará autorización de la Gerencia General, se confirmará con el proveedor externo y/o interno disponibilidad, se recopilará el material del curso, se definirá horario, salones y se solicitará a cada líder departamental nombre de los

participantes. Después se realizará el proceso normal de seguimiento y cancelación o proceso de canje (si es el caso externo)

- Los instructores internos, elaborarán el contenido, material de trabajo y prueba de conocimiento a aplicar al término de la charla, así mismo calificarán los resultados obtenidos en dicha prueba para tomar las medidas del caso (reprogramar curso interno)
- Los cursos internos se reprogramarán una sola vez, los externos no tendrán reprogramación, pues de no aprobarlos se descontarán los valores invertidos.
- El presupuesto de entrenamientos se elaborará en base a la información que reciba desarrollo humano a través del Formato “Matriz de entrenamiento” que enviará cada líder departamental durante el último trimestre del año (Vía mail).
- En el caso de que no se puedan realizar los cursos internos planificados, los involucrados deberán justificar su acción y reprogramar el curso para lo cual deberán enviar un mail con la justificación.

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Líderes departamentales

- Envía el inventario de necesidades indicando los diferentes cursos que desea otorgar a su personal.
- Solicita a Desarrollo Humano, la inscripción de uno o más colaboradores de su área o departamento a un programa de capacitación determinado. Antes de recomendar un curso externo Entrenamiento aprobará la solicitud en base a la existencia de los recursos internos disponibles en el Hotel, y con la aprobación de Gerencia General.
- Si son entrenamientos diarios

Supervisora de Entrenamiento

- Envía a los líderes departamentales vía mail el formato de “Matrices de Entrenamiento” para que registre los entrenamientos que necesite o requiera el personal (durante el año siguiente)
- Estructura el plan y Presupuesto de Capacitación del año en curso de acuerdo a la información recibida y autoriza su difusión interna al personal.
- Durante el último trimestre de cada año, recibe vía mail, de parte de los funcionarios la matriz de entrenamiento para el plan del curso del año entrante.
- Presupuesta el costo de capacitación con respectiva aprobación de Gerencia General.
- Recibe el presupuesto aprobado para la respectiva planificación y coordinación con fechas involucradas.
- Realiza tres cotizaciones de los cursos o charlas planificadas para la aprobación de Gerencia General.
- Coordina fecha, horario, lugar, accesorios, y suministros requeridos para el evento.
- Realiza la publicación del curso mediante cartelera y/o mail
- Recibe a los asistentes al curso o charla, y confirma la asistencia mediante recepción de la firma en la hoja de asistencia.
- Toma evaluación del curso o charla una vez culminado el mismo, mediante formulario “Evaluación de Seminario”
- Tabula las respuestas de la “Evaluación del seminario” y envía los resultados al Gerente de Desarrollo Humano

- Registra de cada curso las sugerencias más representativas planteadas en los comentarios generales de la “Evaluación del Seminario”, las mismas que se revisarán anualmente para realizar la detección de necesidades y tomar acciones si el caso lo amerita (es decir si tenemos sugerencias que impliquen alguna mejora).
- Aplica la prueba de conocimiento a los participantes y recibe por parte de los instructores internos las evaluaciones de los mismos, para tomar acciones (volver a capacitar si es necesario) y controlar la efectividad de la capacitación recibida.
- Elabora informe de las personas que no asistieron a la charla o curso (los que presentaron y no justificaciones)
- Elabora registros de conversación por escrito a las personas que no justificaron su inasistencia.
- Luego de tres convocatorias realizadas, y no asistir en ninguna de ellas a las capacitaciones se realizará llamados de atención.
- Archiva los registros y comunicaciones relacionadas con el curso, lista de asistentes, material del curso, fotos del curso, evaluación del curso, soportes de facturas, pagos, y el informe final del curso.
- El informe de capacitación deberá ser con el (número de horas, número de personas)
- Cuando sea un curso externo recibirá del proveedor la factura con el detalle de los valores a cancelar y el respectivo soporte por el curso recibido.
- Cuando se trate de convenios realizados para ser cruzados como canje con servicios y productos del hotel se deberá elaborarlo, tomar las firmas respectivas de las partes y enviarlo a Contraloría, así como al departamento que será afectado directamente por el uso de los servicios del Hotel.
- Cuando se tratare de cursos virtuales de la cadena hotelera y certificaciones presenciales, la factura llegará directamente a Contabilidad, quienes tramitarán el pago.
- En cada visita de auditoría deberán los líderes departamentales imprimir sus certificaciones o fotocopias de diplomas de cursos realizados para archivarlos en la carpeta asignada para la presentación de documentos.
- Recursos Humanos se encargará de planificar fechas, lugar, recursos, imprimir materiales y documentos anexos, asignar tema, convocar mediante publicación en cartelera, coordinar evaluación práctica de los cursos virtuales para que los colaboradores puedan cumplirlo en el tiempo asignado.
- Los líderes departamentales deberán realizar seguimiento y realizar evaluaciones de los cursos virtuales mientras los colaboradores desarrollan sus funciones, que ayudará como retroalimentación para proponer mejoramiento en su rendimiento y acciones generales dentro de la organización.

ANEXO 6:

| EVALUACION DEL SEMINARIO | | | | | | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|------|--------------------------|
| NOMBRE DE CURSO: | | | | | | | | | |
| No. DE HORAS: | | | | | | | | | |
| DIAS: | | | | | | | | | |
| INSTRUCTOR: | | | | | | | | | |
| <u>Respecto al instructor</u> | | | | | | | | | |
| 1. Mi evaluación del instructor es de: | | | | | | | | | |
| Excelente | <input type="checkbox"/> | Muy bueno | <input type="checkbox"/> | Bueno | <input type="checkbox"/> | Regular | <input type="checkbox"/> | Malo | <input type="checkbox"/> |
| 2. La metodología utilizada por el instructor fue: (Ordenación lógica, se movio paulatinamente de lo sencillo a lo complejo, etc) | | | | | | | | | |
| Excelente | <input type="checkbox"/> | Muy bueno | <input type="checkbox"/> | Bueno | <input type="checkbox"/> | Regular | <input type="checkbox"/> | Malo | <input type="checkbox"/> |
| <u>Generales</u> | | | | | | | | | |
| 3. Mi evaluación general del seminario es de: | | | | | | | | | |
| Excelente | <input type="checkbox"/> | Muy bueno | <input type="checkbox"/> | Bueno | <input type="checkbox"/> | Regular | <input type="checkbox"/> | Malo | <input type="checkbox"/> |
| 4. Mis expectativas se cumplieron en una escala de: | | | | | | | | | |
| Excelente | <input type="checkbox"/> | Muy bueno | <input type="checkbox"/> | Bueno | <input type="checkbox"/> | Regular | <input type="checkbox"/> | Malo | <input type="checkbox"/> |
| 5. El ritmo del seminario fue: | | | | | | | | | |
| | Bueno | <input type="checkbox"/> | Normal | <input type="checkbox"/> | Lento | <input type="checkbox"/> | | | |
| 6. Los materiales, equipos, ayudas audiovisuales, etc. Fueron: | | | | | | | | | |
| Excelente | <input type="checkbox"/> | Muy bueno | <input type="checkbox"/> | Bueno | <input type="checkbox"/> | Regular | <input type="checkbox"/> | Malo | <input type="checkbox"/> |
| 7. La organización logística del curso fue: | | | | | | | | | |
| Excelente | <input type="checkbox"/> | Muy bueno | <input type="checkbox"/> | Bueno | <input type="checkbox"/> | Regular | <input type="checkbox"/> | Malo | <input type="checkbox"/> |
| 8. recomendaría este seminario a otras personas: | | | | | | | | | |
| | SI | <input type="checkbox"/> | | NO | <input type="checkbox"/> | | | | |
| 9. Cuáles son los temas de entrenamiento que ud necesitaría para el cumplimiento de sus funciones | | | | | | | | | |