

**CAPÍTULO V. 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.**

**Autores:**

Ing. Carolina Alexandra Tinoco Sotomayor  
Ingeniero en Administración de empresas  
Universidad Tecnológica ECOTEC.  
[carito89tino@hotmail.co](mailto:carito89tino@hotmail.co)

Yadira Mariuxi Armas Ortega, Mgs.  
Docente titular  
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
Universidad Tecnológica ECOTEC.  
[yarmas@ecotec.edu.ec](mailto:yarmas@ecotec.edu.ec)

**INTRODUCCIÓN**

Solo cuando se desarrolla a los colaboradores, la organización puede triunfar permanentemente y es precisamente en esta premisa, donde radica la importancia de los procesos de entrenamiento. 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. Sabiendo que cada persona tiene competencias diferentes, y que estas suelen evaluarse en los procesos de selección, es corresponsabilidad de la organización preparar a sus colaboradores a tal nivel que puedan desempeñar sus funciones a cabalidad.

La finalidad de realizar el 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 determinar los factores críticos que contribuyen de manera positiva al rendimiento óptimo por competencias de los colaboradores dentro de la organización, y posteriormente,

mediante esta retroalimentación, determinar acciones para generar un mejoramiento continuo en cada colaborador.

Realizar esta investigación trae como beneficios los siguientes: Procesos adecuados de selección de personal; conocer la pertinencia entre el colaborador y 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

### **5.1 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. O, como mencionada Vásquez, A (2008) La gestión de talento humano “es una actividad que depende de menos jerarquías, órdenes y mandatos y señala la importancia de una participación activa de todos los trabajadores de la empresa”. 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”. O como menciona Hellriegel, D., y John W. Slocum, J. (2005). “El comportamiento individual es la base del desempeño organizacional”.

### **5.2 Educación Profesional.**

Si bien es cierto, la educación te forma 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”. (Estrada y Ramirez-Buendia, 1990), la definen como: “el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo”. 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.

Las organizaciones cada vez otorgan un mayor valor a la capacitación y desarrollo de su personal ya que, tal como lo menciona (Alles M. ,2006) “Las organizaciones sólo aprenden a través de individuos que aprenden” y luego puntualiza “El aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, pero no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual. ”

### **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 dar a conocer esas las necesidades de entrenamiento pertinentemente

### 5.3 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 gestión 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. (Alles M. ,2006) define a las competencias (laborales) como aquella capacidad productiva de un individuo, misma que puede tanto definirse como medirse en términos de desempeño.

Como lo menciona el Chiavenato, “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”, por lo que el proceso bien podría llamarse detección de necesidades de desarrollo organizacional.

#### **Los cuatro saberes en las competencias.**

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

a) *Aprender a conocer*. “Su justificación es el placer de comprender, conocer y descubrir”. 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.

b) *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.”

c) *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”. 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, y

d) *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.

### **5.4 Competencia Laboral.**

Una competencia laboral es la descripción de las grandes funciones independientes que realiza un colaborador. 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). Las competencias se dividen en dos secciones: a) Las más fáciles, de descubrir (Destrezas y Conocimientos) y, b) Las menos fáciles, como el concepto de uno mismo, los valores, actitudes, y todo lo que se refiere a los rasgos de personalidad.

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.

(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 selección por 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.

(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.

### **5.5 Capacitación y entrenamiento en el contexto hotelero.**

Como se había mencionado con anterioridad, se entiende como **capacitación** a la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo del individuo en el desempeño de una actividad, es decir prepara a una persona para el puesto. Sin embargo, el término **entrenamiento**, constituye la preparación que se sigue para desempeñar una función. Por tanto, la capacitación es más holística y el entrenamiento es más dirigido y práctico.

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 y 3) Hacer que el entrenamiento se adhiera

Al respecto (Newstrom, 1984), detalla que *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.

*El entrenar efectivamente* no implica solo dar instrucciones de lo que se debe hacer verbalmente, la receta de éxito es una combinación de presentación, demostración, discusión, práctica, y enseñanza a otros. En este sentido resulta fundamental recordar, lo que el Instituto de ciencias aplicadas al comportamiento define como Pirámide del aprendizaje, mostrada a continuación.

Gráfico 1. La Pirámide del Aprendizaje.



Fuente: Elaboración propia a partir del Instituto Nacional de ciencias aplicadas al comportamiento.

La pirámide al aprendizaje permite tener una referencia gráfica sobre 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, destaca el hecho de *enseñar a otros*, teniendo éste el más alto porcentaje de aprendizaje: 95%.

Por otro lado, las organizaciones buscan *hacer que el entrenamiento se adhiera*, mediante la transferencia del conocimiento hacia los resultados en el trabajo. Para ello es importante considerar que el 41% de lo que usted aprende es transferible inmediatamente; 24% se logra transferir al cabo de seis meses, y sólo el 15% luego de un año (Newstrom, 1984).

### **Situación actual de las políticas de capacitación.**

La empresa objeto de estudio no tiene definidas políticas de capacitación; en consecuencia, su avance en temas de generación de conocimiento a través de procesos de capacitación, se basa en entrenamientos diagnosticados con formatos, que no consideran un apartado dedicado a realizar una detección real de necesidades de fortalecimiento.

Las políticas, permiten saber los lineamientos de la organización, quien decide aportar con el crecimiento, desarrollo y define alcances de la gestión del conocimiento. Las empresas pueden adoptar diferentes posturas sobre el tema. Así, existen organizaciones que deciden incluir en sus políticas, esfuerzos dirigidos a la *formación profesional*, por lo que las acciones y alcances contemplarán apoyo a los colaboradores que deseen tener certificaciones o títulos relacionados a su profesión; más, si la empresa se orienta, a través de la política, hacia el *desarrollo profesional* determinará acciones que den soporte o permitan el generar especialización a su personal en el área de su pertinencia.

En el caso objeto de estudio, los esfuerzos en capacitación, incluyen la capacitación y formación en el departamento de housekeeping. Ya que, pese a que actualmente no existe una política, la filosofía organizacional aporta a la capacitación debido a los diferentes entrenamientos que se realizan con el objetivo de prepararlos para desempeñar mejor su puesto de trabajo. Y, 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.

### **5.6 Diseño investigativo.**

La investigación efectuada es de orden tanto cualitativo como cuantitativo. Cualitativo, al basarse 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. Y, cualitativo debido a que se utilizó el soporte en técnicas matemático-estadísticas que permitieron procesar los datos levantados, obteniendo una información actualizada y permanente sobre la satisfacción de los huéspedes.

### **5.7 Métodos de estudio.**

El proyecto de investigación es de carácter *descriptivo* ya que permitió 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 respalda el levantamiento de información que da paso a 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. También 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 la considera *inductiva* 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. Finalmente, se la considera *científica*, pues profundiza 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.

### **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.

### **Técnicas e instrumentos 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.
- 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.

El instrumento de recolección de información utilizada en la presente investigación fue el cuestionario. El objetivo fue 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 fue anónimo, 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

### **5.7 Análisis de resultados.**

Una vez realizada la investigación planteada, se obtienen la siguiente información relevante:

#### **Características generales de la población:**

El 40% de los colaboradores tiene entre 18 y 25 años; el 30% de los mismos, se encuentra en el rango de 26 a 33 años, mientras que los que están entre 34 y 41 representan el 20% de la población. Tan solo el 10% de la población se encuentra en el rango de 42 a 49 años.

Contrario a lo que se podría pensar, es el género masculino el mayoritario entre los colaboradores del área de housekeeping, con un 60%; el 40% restante pertenece al género femenino. En su mayoría (40%), los empleados son casados o tienen unión libre (30%); al personal soltero corresponde un 20% y en menor medida se encuentran los divorciados, en un 10%. Finalmente, la mitad de los colaboradores lleva cinco años de pertenecer a la organización, un 30% tiene un año en la institución, mientras que el 20% se coloca en un tercer lugar con 3 años en la cadena hotelera.

#### **Procesos de entrenamiento ejecutados.**

Una vez implementados los procesos de entrenamiento en el hotel objeto de estudio, la totalidad de los colaboradores declaran: haber recibido capacitaciones el último año y conocer sus funciones en detalle, así como el tiempo asignado a la realización de cada tarea, lo cual sin duda refleja consciencia, tanto en el personal como en los directivos de la organización, sobre la pertinencia de los procesos de capacitación. Ello se demuestra además al evidenciarse que 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.

Adicionalmente, el 60% de los colaboradores desea seguirse capacitando en competencias como: Actitud, Iniciativa y personalidad, mientras que el 20% muestra interés en adquirir conocimientos en temas directamente vinculados a los procedimientos, el 20% restante se inclina por temas como “Way of Clean”. Esto implica que los colaboradores han identificado la capacitación, precisamente desde la perspectiva fundamental que esta tiene “el capacitar a una persona para su puesto de trabajo”.

En relación a los canales perceptivos y técnicas de adquisición de aprendizaje, la investigación revela que el 40% de los colaboradores prefiere *el escuchar y ver*. De igual manera ocurre con el *hacer en la práctica*. El 20% restante, expresa que *el hablar con otros*, también corresponde a una forma de preferencia para adquirir nuevos conocimientos.

Los temas de entrenamientos recibidos por los colaboradores y que permanecen en su memoria fueron: Way of clean (procesos de limpieza y estándares – identificado por ocho de los colaboradores); Programa de inglés para Hoteleros (recordado por tres colaboradores); Solución de problemas (identificado por dos integrantes del equipo) y Orientación del servicio de la marca (un colaborador). 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. Por otro lado, fue la capacidad analítica, la competencia menor desarrollada luego de los entrenamientos, lo que a su vez es una razón por la que plantear programas orientados a esta característica para

que sea una fortaleza en todo el equipo y que permita tener el rendimiento esperado.

Finalmente, al término de los procesos de entrenamientos aplicados, el equipo de Housekeeping menciona que conoce cómo resolver las necesidades del huésped 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.

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, por lo que este aspecto aún presenta una situación de mejora.

### **Paridad en los perfiles de los camareros.**

Cuando una empresa considera la contratación de nuevo personal, uno de las instancias del proceso, es realizar un análisis del perfil del nuevo colaborador, versus el perfil que requiere la empresa; este análisis toma el nombre de paridad de los perfiles. En el caso investigado, se verificó el perfil inicial de contratación de los colaboradores y se determinó la paridad existente; posteriormente se consideró las competencias evaluadas en los procesos de evaluación de desempeño a los que suelen someterse al personal, para con esta premisa, sugerir un nuevo perfil de contratación, mismo que será presentado en el apartado de recomendaciones del presente documento.

A continuación, los resultados de este análisis:

El perfil inicial de contratación es básico e incluye aspectos como: Edad (de 18 a 40 años); Experiencia mínimo un año en el área hotelera; Género (Indistinto); Estudios (Bachiller). El análisis documental 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 de los colaboradores quien, pese a no tener este requisito, fue considerado por su experiencia.

Ahora bien, pese a que en efecto existió una paridad en los perfiles en el momento de contratación de los colaboradores del área, ello no implica necesariamente que el *filtro* de la selección haya medido con precisión el personal *más idóneo*; pues, por lo que revelan las evaluaciones de desempeño ejecutadas al personal, las competencias con las que son evaluados, de hecho, no son consideradas durante ninguna instancia en el proceso de contratación. Así por ejemplo del análisis documental se derivan la siguiente lista de competencias requeridas de los colaboradores en la ejecución de sus funciones: 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 y 19.Comunicación.

La consolidación de resultados de las evaluaciones de desempeño aplicadas a los colaboradores, reflejan que: parte de los empleados tienen una 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. 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. También, se sugiere analizar las competencias que necesitan establecerse como relevantes para que sean consideradas en el proceso de selección.

### **Plan y política de capacitación.**

Como se mencionó con anterioridad, la investigación -aplicada a supervisor del área de housekeeping y en las encuestas al personal-, reveló que la organización no cuenta con una política de capacitación formalmente establecida y evidenciada en un documento impreso. Los colaboradores suelen llegar a la organización con un conocimiento tácito<sup>8</sup>, pues el 90% de ellos tenían conocimientos relacionados a temas como: *Computación, Servicio al cliente*, y sus funciones como *Camarero de Pisos*. Un 60% declaró haber poseído en el momento de su ingreso, conocimiento sobre *resolución de conflictos* y la mitad de ellos tenía bases en: inglés, comunicación eficaz y administración efectiva.

Si bien, la institución cuenta con un plan de capacitación a ejecutar en el año; en la experiencia del autor como parte del área de talento humano del caso objeto de estudio, dicho 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 de detección de necesidades de capacitación que contemple las particularidades o conocimientos tanto tácitos como explícitos<sup>9</sup> de los colaboradores, previo a generar el plan de capacitación. Por supuesto, esto puede generar un uso improductivo de recursos, al agendar capacitaciones para personal que probablemente requieren un nivel distinto de capacitación/entrenamiento o simplemente ya tenía cubierta esa competencia.

---

<sup>8</sup> Comprendido como el conocimiento con el que llega un nuevo funcionario a una organización

<sup>9</sup> Conocimiento que se desarrolla en los colaboradores, en la ejecución de sus funciones.

## GESTIÓN DE EMPRENDEDORES EN EL ECUADOR.

---

De allí que resultó interesante identificar tanto el plan aplicado como la pertinencia del mismo; a continuación, se presenta el programa de entrenamiento que se realizó para el año 2016-2017.

Gráfico 2. 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: Elaboración propia mediante el cuestionario aplicado en la investigación.

La pertinencia de las capacitaciones ejecutadas versus las necesidades en competencias del personal, se evidencian a continuación:

Gráfico 3. Entrenamientos vs. Competencias.

Sesión	Tópicos de Entrenamiento	Competencias alineadas a los entrenamientos
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: Elaboración propia mediante el cuestionario aplicado en la investigación.

El plan ejecutado tuvo sus aciertos en términos de cubrir ciertas competencias requeridas en el personal; sin embargo, se necesita fortalecer competencias que obtuvieron una valoración menor a la esperada.

Un criterio importante considerado en el análisis, fueron las respuestas de los clientes en las encuestas de satisfacción durante su estadía, en donde uno de los ítems más representativos en relación a las quejas y solicitudes de los huéspedes en el periodo 2016 fueron fundamentalmente deficiencias en los *procesos de limpieza y arreglo de las habitaciones*, dichos procesos mejoraron significativamente posterior a los entrenamientos ejecutados.

## CONCLUSIONES

El papel de la gestión del conocimiento ha tomado un protagonismo fundamental en todas las organizaciones. En el ámbito analizado, este elemento se vuelve

medular, pues permite perfeccionar las competencias de un área particularmente determinante en el éxito y prestigio de la organización, pues no cabe duda que el entrenamiento en el área del housekeeping se convierte en un pilar fundamental que permite mejorar el rendimiento de los colaboradores y con ello la calidad de servicio que se brinda a los huéspedes.

Luego de los diferentes procesos de análisis podemos concluir que los procesos de entrenamiento aplicados a los colaboradores de Housekeeping en el hotel objeto de estudio, han sido medianamente pertinentes, pues como se pudo evidenciar, aún existen situaciones de mejora en competencias base de los colaboradores, para llegar a un desempeño óptimo.

Adicionalmente, la evidencia derivada de la investigación ha permitido identificar con claridad las competencias medulares, que deben ser incorporadas en los análisis de reclutamiento y selección del personal idóneo para un área de housekeeping.

### REFERENCIAS

- Alles, M. (2006). *Dirección estratégica de Recursos Humanos: gestión por competencias*
- 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.
- Comportamiento, I. N. (s.f.). *Investigación* .
- Delors, J. (1996). *Los cuatro pilares de la educación*. Madrid: Santillana, Unesco.
- Estrada, M. R., y Ramirez-Buendía, P. (1990). *Administración de la capacitación*. Mexico: Electrocomp.
- Hellriegel, D., y John W. Slocum, J. (2005). *Comportamiento organizacional* . Thomson.

- 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. y (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*.
- Organización Internacional del Trabajo (1996). *Igualdad en el empleo y la ocupación*. Ginebra: Conferencia Internacional de Trabajo.