

PE-A1-22
CB95
C.2

UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE
ENTRENAMIENTO PARA EL RECURSO HUMANO
DEL HOTEL VILLA DEL LAGO, UBICADO EN
CIUDAD DE FLORES, PETEN

PRACTICA EMPRESARIAL DIRIGIDA
(E.P.S.)

Presentada a la Decanatura de la
Facultad de Ciencias Económicas
de la
Universidad Panamericana
de Guatemala

Por:

MAYNOR RENE COTOM GUZMAN

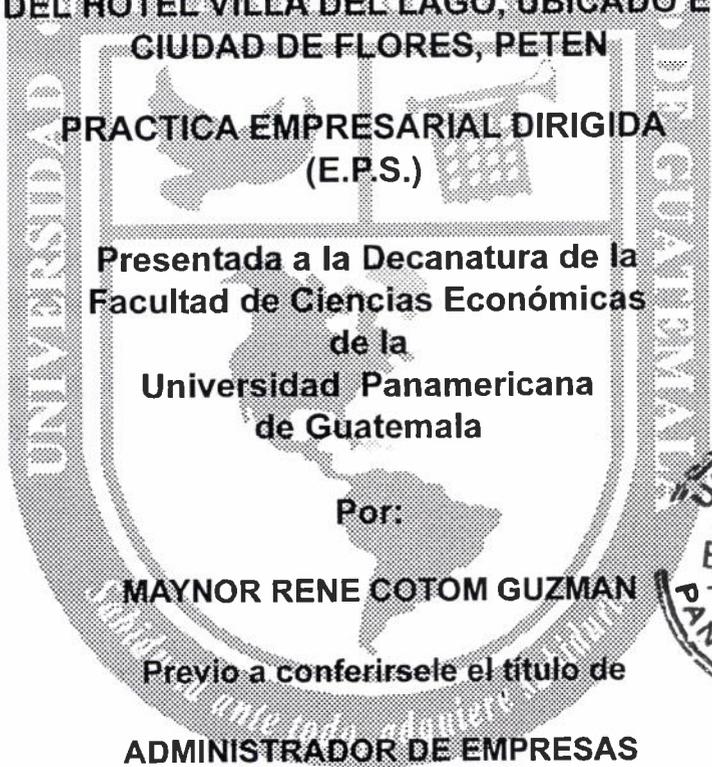
Previo a conferirsele el título de
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

En el grado académico de

LICENCIADO

Guatemala, Noviembre 2006

B.UFAUA-I-6738-2006 C.2



AUTORIDADES
UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA

Rector:	Ing. Abel Girón Arévalo.
Vicerrectora Académica:	Licda. Alba de González.
Vicerrector Administrativo:	Lic. Alfonso Schilling.
Secretario General:	Lic. Alfonso Schilling.

AUTORIDADES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA

Decano:	Lic. César Augusto Custodio Cobar.
Coordinadora:	Licda. Ana Rosa Arroyo de Ochoa.
Asistente de Decanatura:	Lic. Byron O. Osorio Alonzo.

Ariel De Leon Maldonado
Administrador de Empresas
8°. Av. 13-60 zona 12
Tel. 24732028
Movil: 54018400
Dirección electronica:

Guatemala, junio 20 del 2006.

Señores
Facultad de Ciencias Economicas
Carrera de Administración de Empresas
Universidad Panamericana
Ciudad.

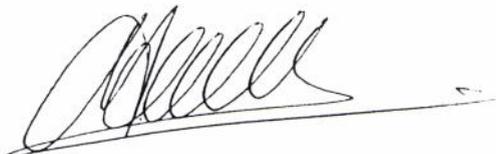
Estimados Señores:

En relación al trabajo de tutoría, de la Práctica Empresarial Dirigida del tema **:"DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO PARA EL RECURSO HUMANO DEL HOTEL VILLA DEL LAGO, UBICADO EN CIUDAD DE FLORES, PETEN"**, elaborado por Mynor René Cotón Guzmán, estudiante de la carrera de Administración de Empresas, he procedido a la tutoría de la misma, observando que la misma cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos para ser sometida al Examen Privado Técnico Profesional, por lo tanto **doy el dictamen de aprobado** al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida.

Sin otro particular por el momento, aprovecho la oportunidad para suscribirme,

Atentamente,



Ariel De Leon Maldonado
Tutor

Licda. Anabella Solórzano, Revisora
Psicóloga en Recursos Humanos

14 Avenida 19-64, Zona 10, Villas Marqués
Tel. 2333 4878
Cel. 5554 7542

E-mail: anasolorzanoupana@yahoo.com

Guatemala, 19 de abril 2006

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Carrera Administración de Empresas
UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA
Ciudad

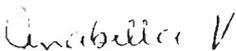
Estimados señores:

Con relación al trabajo de revisión de la Práctica Empresarial Dirigida, del tema **Estrategia de Capacitación del Recurso Humano del Hotel Villa del Lago, Ciudad Flores, Petén**; realizado por **Mynor René Cotom Guzmán**, Carné No. **01 05 20 2005628**, estudiante de la carrera de Administración de Empresas; he procedido a su revisión, observando que llena los requerimientos establecidos por la reglamentación de la Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos para ser sometida al Examen Privado Técnico Profesional (EPTP), por lo que doy el dictamen de **aprobado** al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes,

Cordialmente,



Licda. Anabella Solórzano



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría

Acta de Examen Técnico Profesional Privado No. 0021-2006

El Infrascrito Secretario General de la Universidad Panamericana, conforme dictamen del Decano de la Facultad de Ciencias Económicas, Lic. César Augusto Custodio Cóbar, hace constar el resultado del **Examen Técnico Profesional Privado** de el (la) estudiante del Programa de Actualización y Cierre Académico –ACA- Licenciatura en Administración de Empresas **MYNOR RENE COTOM GUZMAN**.

El cual se desarrolló de la siguiente manera:

1. La Terna Examinadora fue integrada con los siguientes catedráticos, profesionales colegiados activos en su orden y por áreas asignadas:

Área de Administración: Lic. Ariel de León

Área de Mercadeo: Ing. Romeo Contreras

Área de Finanzas: Licda. Ana Maria Romero

2. La realización de la Práctica Empresarial Dirigida –PED- constituye la nota equivalente a la parte escrita **habiendo obtenido la nota global de: 85**.

3. El examen general de la Práctica Empresarial Dirigida-PED-en la parte oral, consistió en la evaluación de los elementos técnico-formales y de contenido científico del Informe final de la PED, denominado “**DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO PARA EL RECURSO HUMANO DEL HOTEL VILLA DEL LAGO, UBICADO EN CIUDAD FLORES, PETEN**” habiendo obtenido la nota global de: 78.

Elaborado por el (la) postulante bajo la tutoría y revisión de profesionales asignados por UPANA.

4. Previo a la aprobación final de la Práctica Empresarial Dirigida-PED- El (la) postulante debe incorporar las recomendaciones emitidas en reunión del Jurado Examinador; las cuales se entregaran por escrito y presentadas nuevamente en la –PED- en el plazo máximo de 30 días a partir de la presente fecha.

5. El examen oral se practicó el día **01** Del mes de: **Septiembre**

del año: **2006** Iniciándose a las: **15:00**

Con el resultado siguiente:

Aspecto	Punteo máximo	Calificación
1 Dominio/conocimiento de los temas		
Muestra conocimiento y dominio de los temas de Administración, Mercadeo y Finanzas	15 Pts	12
Muestra conocimiento del contexto en el que desarrollo su proyecto PED, y la problemática existente con relación al tema.	10 Pts	8
2 Fundamentos teóricos y uso de lenguaje técnico		
Fundamenta sus ideas y argumentos en enfoques actualizados. Utiliza correctamente el lenguaje técnico. La información presentada es completa y válida.	10 Pts	8
3 Propuestas de solución de la problemática detectada o de aplicación en su medio de desempeño profesional		
Plantea como resolver la problemática detectada o como llevar a cabo acciones para implementar cambios. Define lineamientos generales de como resolver problemas o aplicar medidas de cambio (plan de implementación). Las propuestas son factibles y adecuadas de acuerdo a lo descrito como situación del contexto. Hace referencia a los resultados esperados y las limitaciones de su propuesta.	25 Pts	21
4 Lógica y congruencia de los planteamientos		
Presenta de forma lógica sus planteamientos e ideas. Las ideas y planteamientos son congruentes.	10 Pts	7
5 Conclusiones y recomendaciones		
Presenta conclusiones y recomendaciones válidas y congruentes de acuerdo a lo planteado.	10 Pts	7
5 Interrogantes planteadas		
Responde con acierto a las interrogantes planteadas por los examinadores.	20 Pts	15
TOTAL		78

6. La evaluación general del examen lo conforma:

La parte escrita, correspondiendo al 50% de la nota global de (85) = 42

La parte oral, correspondiente al 50% de la nota global de (78) = 39

De conformidad a lo anterior, el (la) estudiante:

MYNOR RENE COTOM GUZMAN

Ha sumado la nota final de: 81 Puntos.

Siendo ésta calificada en la siguiente categoría:

De 0 a 69	Reprobado
De 70 a 89	Aprobado
De 90 a 94	Aprobado con distinción
De 95 a 100	Aprobado con honores

7. Lo anterior hacer constar para los registros de esta Universidad que el alumno ha sustentado su Examen Técnico Profesional Privado con 81 Puntos en la categoría de:

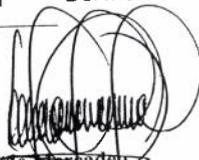
Aprobado

La presente Acta se extiende y firma en la ciudad de Guatemala, siendo las

18:00 Horas del día: 01 Del mes de: Septiembre

Del año: 2006


Área de Administración


Área de Mercaderes


Área de Finanzas


Decano Facultad de Ciencias Económicas




Vicerrectoría Académica


Secretaría General

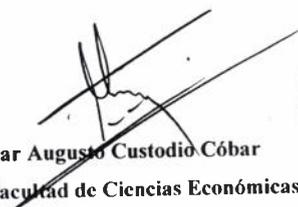


Facultad de Ciencias Económicas
Teléfonos 2261-1663 al 65
Telefax 2261-1663 al 65
Campus Central,
Carretera a San Isidro Zona 16.
Guatemala, ciudad.
Correo electrónico:
cienciaseconomicasupana@yahoo.com

REF.:C.C.E.E.00021-2006-ACA-A.E.

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.
GUATEMALA, 03 DE NOVIEMBRE 2006**

De acuerdo al dictamen rendido por el Licenciado Ariel de León asesor, y Licenciada Anabella Solórzano revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto -EPS- titulada "DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO PARA EL RECURSO HUMANO DEL HOTEL VILLA DEL LAGO, UBICADO EN CIUDAD DE FLORES, PETEN". Presentada por el estudiante Mynor René Cotom Guzmán, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 0021.2006 de fecha 01 de septiembre del 2006; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a su graduación profesional como Administradora de Empresas, en el grado académico de Licenciado.


Lic. César Augusto Custodio Cobar

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.



AGRADECIMIENTOS

A LA INSTITUCIÓN:

UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA

Alma Máter que permitió la culminación de nuestra formación profesional.

A LA EMPRESA:

HOTEL VILLA DEL LAGO

Por brindarme todo el apoyo durante la elaboración del proyecto, poniendo en práctica los conocimientos a lo largo de toda la carrera.

AL ASESOR:

ARIEL DE LEON

Por brindarme su apoyo a través de sus conocimientos y por otorgarme las herramientas necesarias para la elaboración de este documento.

AL REVISOR:

ROSSANA PINILLOS

Le agradezco sus consejos en la elaboración de este documento para poder llevarlo a feliz término.

A LOS CATEDRATICOS:

LICDA. MARIA ELENA AGUILAR

LICDA. SUCELY DE DIAZ

Pro brindarme apoyo moral en los momentos difíciles.

A LA FAMILIA:

MONROY FION.

Agradecimiento especial por su apoyo y solidaridad incondicionalmente.
Gracias amigos, que DIOS los bendiga.

ESPECIALMENTE:

MARIA LETICIA FION OZAETA

Gracias por brindarme apoyo y tiempo, eres un gran ser humano, este triunfo también es tuyo amiga

DEDICATORIA

- A DIOS:** Que iluminó mi camino para poder hacer realidad mis Sueños, pilar fundamental de mi existir y Fortaleza espiritual en momentos difíciles. ¡Gracias Señor!
- A MIS PADRES:** Cayetano Domingo Cotom Güinac
Bertila Amada Guzmán Villeda,
Eternamente agradecido por direccionarme con tanto esfuerzo y alentarme para poder alcanzar mis metas.
- A MIS HERMANOS:** Edwin Domingo, Erick Estuardo, Gladys Elizabeth, Jacqueline Eunice.
Que mi triunfo sea ejemplo e inicio de la consecución de Logros en sus vidas que ustedes conseguirán como Profesionales.
- A MIS ABUELITOS:** Felipe Cotom Chávez (Q.E.P.D.),
Benita Guadalupe Güinac de Cotom (Q.E.P.D.),
Salomón Guzmán Portillo (Q.E.P.D.)
Otilia Villeda Vda. de Guzmán.
Con recuerdo, respeto y cariño.
- A MIS TIOS:** Por haberme brindado su apoyo moral.
- A MIS PRIMOS:** Con mucho cariño.
- A MIS CENTROS DE ENSEÑANZA:** Templos del saber donde forjé mis conocimientos.
- A MIS CATEDRÁTICOS:** Reconocimiento a su colaboración en mi Formación profesional.
- A MIS COMPAÑEROS:** Recuerdos inolvidables.
- A MIS AMIGOS:** María Leticia Fión Ozaeta
Héctor Monroy Sagastume
María Guadalupe Coy Mus
Juan Carlos Sánchez Saban
Manuel Antonio Morales Jau
Por brindarme su apoyo su amistad y demostrarme ésta en momentos difíciles que Dios los bendiga

CONTENIDO

Resumen.....	i
Introducción.....	ii
1. Antecedentes de la Empresa.....	1
2. Marco teórico.....	2
2.1 La capacitación como herramienta para enfrentar la globalización.....	3
2.2 La capacitación de los recursos humanos.....	3
2.3 Importancia de la capacitación de recursos humanos.....	4
2.4 Beneficios de la capacitación.....	4
2.5 Cómo establecer objetivos de la capacitación.....	5
2.6 Cómo determinar las necesidades de capacitación.....	6
2.7 Técnicas de capacitación.....	7
2.8 Entrenamiento.....	9
2.9 Proceso de entrenamiento.....	9
2.10 Diagnóstico de las necesidades de entrenamiento.....	10
2.11 Diseño del programa de entrenamiento.....	11
2.12 Conducción del programa de entrenamiento.....	11
2.13 Evaluación del programa de entrenamiento.....	11
3. Diagnóstico y planteamiento del problema en el hotel villa del lago.....	12
3.1 Importancia del problema.....	12
3.2 Objetivos:.....	13
3.3 Delimitación del problema:.....	¡Error! Marcador no definido.
Alcances y límites.....	13
3.4 Aportes.....	13
4. Metodología de la investigación.....	14
4.1 Tipos de investigación.....	14
4.2 Técnicas de investigación.....	14
4.3 Sujetos.....	14
4.4 Instrumentos.....	14
4.5 Población.....	14
4.6 Procedimiento.....	14
Elaboración del Diagnóstico de necesidades.....	15
Formulación de la propuesta.....	15
5. Presentación y análisis de resultados.....	15

6. Análisis y discusión de resultados	17
Conclusiones	19
Recomendaciones	20
Propuesta del plan anual de capacitación para El Hotel Villa del Lago	21
Programación y elaboración del presupuesto	41
Elaboración del presupuesto	43
Aprobación presupuestal	44
Ejecución de las actividades	44
Bibliografía	45
Anexo	47

Índice de Gráficas

FIGURA 1. ORGANIGRAMA FUNCIONAL DEL HOTEL VILLA DEL LAGO.....	2
FIGURA 2: LAS CUATRO CLASES DE CAMBIO DE COMPORTAMIENTO LOGRADO MEDIANTE EL ENTRENAMIENTO SON:.....	9
FIGURA 3. ESTE CICLO, COMPUESTO DE CUATRO TIEMPOS, SE PUEDE REPRESENTAR ASÍ:.....	10
FIGURA 4 ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA.....	15

Resumen

Este estudio se inserta en la línea de investigación sobre gerencia de recursos humanos del Hotel Villa del Lago, en Ciudad Flores, Petén, específicamente en los estudios sobre el proceso de detección de necesidades de entrenamiento. La investigación surge de la necesidad de hacer consciencia en los propietarios y administrador del Hotel, de la importancia que merece el capital humano. A partir del estudio se definirá y aplicará un programa de formación y capacitación (teórico-práctico) del recurso humano.

Las organizaciones modernas deben considerar, como meta prioritaria en sus planes organizacionales, el disponer de recursos humanos capacitados, lo cual contribuye a incrementar la productividad. La finalidad del presente estudio se centra en una propuesta de un instrumento de detección de necesidades de entrenamiento para el personal del Hotel Villa del Lago. En su contenido se revisan definiciones de entrenamiento, objetivos, importancia y como está constituido un sistema de entrenamiento o capacitación. Asimismo se describe el proceso de detección de necesidades de entrenamiento.

Tomando en cuenta lo anteriormente descrito, en este documento se expone el proceso de detección de necesidades de entrenamiento; en el mismo se incluye la definición, los objetivos, ventajas, clasificación de la detección de necesidades de entrenamiento, niveles de análisis, medios e importancia de la detección de necesidades de entrenamiento. Por último se presenta la propuesta del instrumento de detección de necesidades de entrenamiento el cual incluye el título, síntesis descriptiva, objetivos, el diseño del mismo y metas propuestas. En la última parte del informe se contempla las conclusiones, posteriormente se menciona una serie de recomendaciones sugeridas luego de culminar el presente informe y por último se menciona la bibliografía consultada para la realización del presente informe.

Introducción

Las organizaciones utilizan recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos para la producción de bienes y servicios, generando diferentes grados de rentabilidad. En el ámbito mundial, los recursos humanos constituyen un factor clave para el logro de los objetivos estratégicos.

Por este motivo, la importancia de la Administración de Recursos Humanos, ha ido aumentando, debido a que las empresas requieren cada vez más de personal altamente calificado y motivado para poder adaptarse a los constantes cambios del entorno.

Con la premisa de que las organizaciones podrán cumplir con los objetivos establecidos en la medida en que su personal se desempeñe efectivamente, de manera que su conocimiento, destrezas, actitudes y comportamiento conduzcan al éxito corporativo, deberán contar con una fuerza laboral capaz de aceptar el cambio y motivada a desarrollarse continuamente. Por lo anterior, es necesario reconocer la importancia que tiene la capacitación y el desarrollo de los recursos humanos como parte fundamental para el logro de las metas organizacionales.

La administración de recursos humanos tiene como una de sus tareas proporcionar la capacitación humana requerida por las necesidades de los puestos o de la empresa. Aunque la capacitación auxilia a los miembros de la empresa a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden auxiliar en el desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades. No se debe olvidar que las empresas u organizaciones dependen primordialmente del elemento humano con que cuentan para su funcionamiento, evolución y logro de objetivos.

Conocer cuáles son esas necesidades brinda a la empresa la oportunidad de fijar conceptos más claros sobre aspectos específicos del conocimiento, la conducta, actitudes, habilidades, motivaciones, rasgos de carácter, y destrezas involucradas directamente en las funciones y tareas que realiza el individuo en su trabajo. Esto permitirá que los planes de entrenamiento que se elaboren persigan fines más concretos obteniendo resultados a corto y mediano plazo, evitando que los objetivos de dicho plan se desvíen hacia áreas difíciles de desarrollar, perdiendo de esta manera recursos.

1. Antecedentes de la Empresa

Hotel Villa del Lago, se encuentra ubicado dentro del sector económico de servicios y turismo de Petén. Se clasifica como una organización con actividades hoteleras desde el año 1993. Esta empresa se encuentra legalmente registrada y puede definirse como pequeña, debido a que cuenta con instalaciones físicas de 21 habitaciones y siete colaboradores, junto a su propietaria y gerente general, señora Irma de Morales.

Hotel Villa del Lago ofrece servicios de hospedaje, lavandería, telefonía, restaurante, conexiones y venta de boletos. Se encuentra ubicado en Ciudad Flores, Petén, lugar caracterizado por su singular arquitectura, entre las calles Centroamérica y 15 de septiembre. Cuenta con vista al lago por la playa oriente. Teléfonos: 7-926-0453, 7-923-0629, 7-926-0508; E-mail: hotelvilladelago@itelgua.com y www.hotelvilladelago.com.



Hotel Villa del Lago

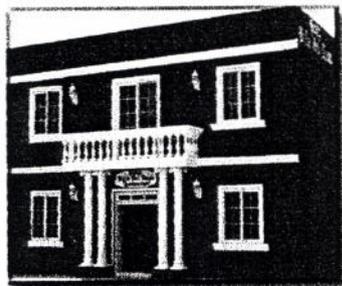
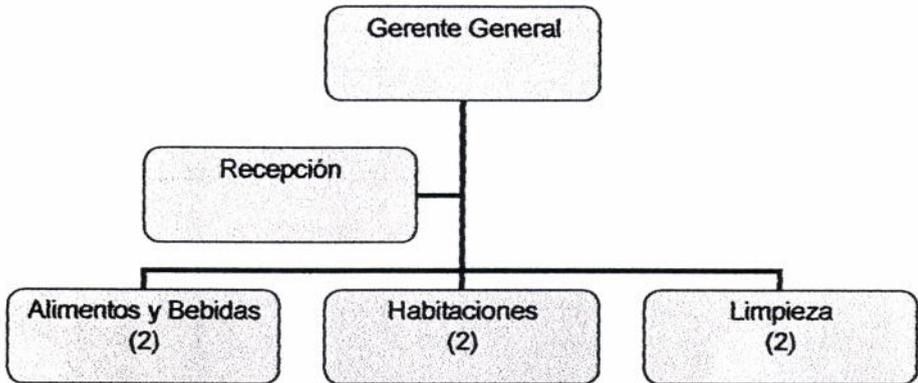


FIGURA 1. ORGANIGRAMA FUNCIONAL DEL HOTEL VILLA DEL LAGO



Fuente: Investigación Propia. Julio 2006

2. Marco teórico

En la actualidad, el turismo constituye una actividad económica muy importante para la economía guatemalteca. Dentro de este sector se considera al recurso humano como el capital más importante, en el cual se debe invertir para alcanzar los objetivos y metas trazados. Debido a lo anterior, es indispensable disponer de personal capacitado además de innovación y cambios tecnológicos para lograr la sobre vivencia empresarial. Para el área de recursos humanos es fundamental tomar conciencia de la importancia de calificar dicho recurso frente a los cambios y mantener un equilibrio entre la actualización de los recursos tecnológicos y los humanos. Para lograrlo, el empresario debe disponer de una estrategia de capacitación adecuada. La ciencia de la psicología organizacional o industrial, universidades y consultores consideran al recurso humano como la base del desarrollo empresarial.

Para poder comprender mejor el contenido de esta investigación es necesario conocer fundamentos teóricos y algunos términos empleados en la misma, los cuales se mencionan a continuación:

La capacitación como herramienta para enfrentar la globalización

La capacitación debe ser un proceso continuo debido a que los cambios en las condiciones internas y externas implican que una organización realice los ajustes necesarios para adaptarse rápidamente. Si las personas que integran una organización no están preparadas para el cambio, es casi seguro que la empresa tienda a desaparecer. Ante la presente apertura comercial y globalización económica es evidente que las empresas deben ser competitivas, si quieren ocupar un lugar dentro del mercado mundial. ¿Cómo lograrlo? Muy sencillo, a través de los empleados, ya que son la principal fuente por la que se genera un valor agregado a los productos y servicios, lo que a su vez se traduce en una ventaja competitiva.

Existen varias formas de ser competitivo: se necesita crear un producto con mayor calidad que la de los competidores, proporcionar mejor atención y servicio a los clientes, lograr menores costos de fabricación que los competidores o simplemente, proporcionar al cliente un valor mayor por su dinero. Como se puede observar en los ejemplos anteriores, es fundamental la participación del factor humano y esto sólo se logra a través de la capacitación. En algunas ocasiones, las cifras indican que Guatemala está en clara desventaja con otros países, un ejemplo son las condiciones en las que se firmó el Tratado de Libre Comercio con Norte América.

La capacitación de los recursos humanos

Conceptos de Capacitación

La capacitación es una técnica de formación que se le brinda a una persona o individuo en donde este puede desarrollar sus conocimientos y habilidades de manera más eficaz.

La función de capacitación se define de la siguiente manera

Simón Dolan, 2003. Nos dice que la capacitación del empleado consiste en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la mejora de sus conocimientos, habilidades y actitudes.

El programa de capacitación implica brindar conocimientos, que luego permitan al trabajador desarrollar su labor y ser capaz de resolver los problemas que se le presenten durante su desempeño. Ésta repercute en el individuo de dos diferentes maneras:

- Eleva su nivel de vida: La manera directa de conseguir esto es a través del mejoramiento de sus ingresos pues tiene la oportunidad de lograr una mejor plaza de trabajo y de aspirar a un mejor salario.

- Eleva su productividad: esto se logra cuando el beneficio es para ambos, es decir empresa y empleado.

La capacitación en la empresa, debe brindarse al individuo en la medida necesaria, haciendo énfasis en los puntos específicos y necesarios para que pueda desempeñarse eficazmente en su puesto. Una exagerada especialización puede dar como resultado un bloqueo en las posibilidades del personal y un decrecimiento en la productividad del individuo.

Según Dessler Gary.2005, La capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. La capacitación, por tanto, podría implicar mostrar a un operador de máquina cómo funciona su equipo, a un nuevo vendedor cómo vender el producto de la empresa, o inclusive a un nuevo supervisor cómo entrevistar y evaluar a los empleados.

El entrenamiento para Idalberto Chiavenato 2002 es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades. Cualquier tarea, ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos tres aspectos.

Importancia de la capacitación de recursos humanos

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

La obsolescencia, también es una de las razones por la cual, las instituciones se preocupan por capacitar a sus recursos humanos, pues ésta procura actualizar sus conocimientos con las nuevas técnicas y métodos de trabajo que garantizan eficiencia.

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

Beneficios de la capacitación

Según La capacitación en todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la organización.

Cómo beneficia la capacitación a las organizaciones

- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles
- Crea mejor imagen
- Mejora la relación jefes-subordinados
- Se promueve la comunicación en toda la organización
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflictos
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes

Cómo beneficia la capacitación al personal

- Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas
- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo
- Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto
- Permite el logro de metas individuales
- Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual

Cómo establecer objetivos de la capacitación

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

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

Los principales objetivos son:

- Preparar al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas del cargo.
- Proporcionar oportunidades para el desarrollo continuo, no sólo en un cargo actual, sino también en otras funciones en las cuales puede ser considerada la persona.
- Cambiar la actitud de las personas, bien sea para crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación o hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

Cómo determinar las necesidades de capacitación

El inventario de necesidades de capacitación es un diagnóstico que debe basarse en información pertinente, gran parte de la cual debe ser agrupada de modo sistemático, en tanto que otra reposa disponible en manos de ciertos administradores de línea. El inventario de necesidades de capacitación es una responsabilidad de línea y una función de staff, corresponde al administrador de línea la responsabilidad de detectar los problemas provocados por la carencia de capacitación. A él le competen todas las decisiones referentes a la capacitación, bien sea que utilice o no los servicios de asesoría prestados por especialistas en capacitación.

Los principales medios utilizados para efectuar el inventario de necesidades de capacitación son:

Evaluación del desempeño: mediante ésta, no sólo es posible descubrir a los empleados que vienen ejecutando sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, sino averiguar también qué sectores de la empresa reclaman una atención inmediata de los responsables de la capacitación.

Observación: verificar dónde hay evidencia de trabajo ineficiente, como daño de equipo, atraso en el cronograma, pérdida excesiva de materia prima, número elevado de problemas disciplinarios, alto índice de ausentismo, rotación elevada, etc.

Cuestionarios: investigaciones mediante cuestionarios y listas de verificación (listas de cotejo) que evidencien las necesidades de capacitación.

Solicitudes de supervisores y gerentes: cuando la necesidad de capacitación apunta a un nivel más alto, los propios gerentes y supervisores son propensos a solicitar la capacitación para su personal.

Entrevistas con supervisores y gerentes: contactos directos con supervisores y gerentes respecto de problemas solucionables mediante capacitación, que se descubren en las entrevistas con los responsables de los diversos sectores.

Reuniones interdepartamentales: discusiones acerca de asuntos concernientes a objetivos organizacionales, problemas operativos, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.

Examen de empleados: resultados de los exámenes de selección de empleados que ejecutan determinadas funciones o tareas.

Modificación del trabajo: cuando se introduzcan modificaciones parciales o totales en las rutinas de trabajo, es necesario capacitar previamente a los empleados en los nuevos métodos y procesos de trabajo.

Entrevistas de salida: Cuando el empleado va a retirarse de la empresa, es el momento más apropiado para conocer su opinión sincera acerca de la empresa y las razones que motivaron su salida. Es posible que salgan a relucir deficiencias de la organización, susceptibles de corrección.

Técnicas de capacitación

Después de determinar las necesidades de capacitación y de establecer los objetivos de capacitación de sus empleados, se puede llevar a cabo la capacitación. Las ventajas y desventajas de las técnicas de capacitación más comunes son las siguientes:

- **Capacitación en el puesto:** contempla que una persona aprenda una responsabilidad mediante su desempeño real. En muchas compañías este tipo de capacitación es la única clase de capacitación disponible y generalmente incluye la asignación de los nuevos empleados a los trabajadores o los supervisores experimentados que se encargan de la capacitación real. Existen varios tipos de capacitación en el puesto. Probablemente la más conocida es el método de instrucción o sustituto, en la que el empleado recibe la capacitación en el puesto de parte de un trabajador experimentado o el supervisor mismo. En los niveles más bajos, la instrucción podría consistir solamente en que los nuevos trabajadores adquieran la experiencia para manejar la máquina observando al supervisor. Sin embargo, esta técnica se utiliza con frecuencia en los niveles de alta gerencia. La rotación de puesto, en la que el empleado (generalmente una persona que se entrena en administración) pasa de un puesto a otro en intervalos planeados, es otra técnica de CEP. En el mismo sentido, las asignaciones especiales proporcionan a los ejecutivos de bajo nivel la experiencia de primera mano en el trabajo con problemas reales.

La capacitación en el puesto tiene varias ventajas:

Es relativamente económica; los trabajadores en capacitación aprenden al tiempo que producen y no hay necesidad de instalaciones costosas fuera del trabajo como salones de clases o dispositivos de aprendizaje programado. El método también facilita el aprendizaje, ya que los empleados aprenden haciendo realmente el trabajo y obtienen una retroalimentación rápida sobre lo correcto de su desempeño.

- **Capacitación por instrucción del puesto (CIP):** requiere de hacer una lista de todos los pasos necesarios en el puesto, cada uno en su secuencia apropiada. Junto a cada paso, se lista también un punto clave correspondiente (si lo hay). Los pasos muestran qué se debe hacer, mientras que los puntos clave muestran cómo se tiene que hacer y por qué.
- **Conferencias:** dar pláticas o conferencias a los nuevos empleados puede tener varias ventajas. Es una manera rápida y sencilla de proporcionar conocimientos a grupos grandes de personas en capacitación, como cuando hay que enseñar al equipo de ventas las características especiales de algún nuevo producto. Si bien en estos casos se pueden utilizar materiales impresos como libros y manuales, esto podría representar gastos considerables de impresión y no permitir el intercambio de información de las preguntas que surgen durante las conferencias.
- **Técnicas audiovisual:** la presentación de información a los empleados mediante técnicas audiovisuales como películas, circuito cerrado de televisión, cintas de audio o de video puede resultar muy eficaz y en la actualidad estas técnicas se utilizan con mucha frecuencia. Los audiovisuales son más costosos que las conferencias convencionales.
- **Aprendizaje programado:** método sistemático para enseñar habilidades para el puesto, que implica presentar preguntas o hechos y permite que la persona responda, para posteriormente ofrecer al empleado retroalimentación inmediata sobre la precisión de sus respuestas.

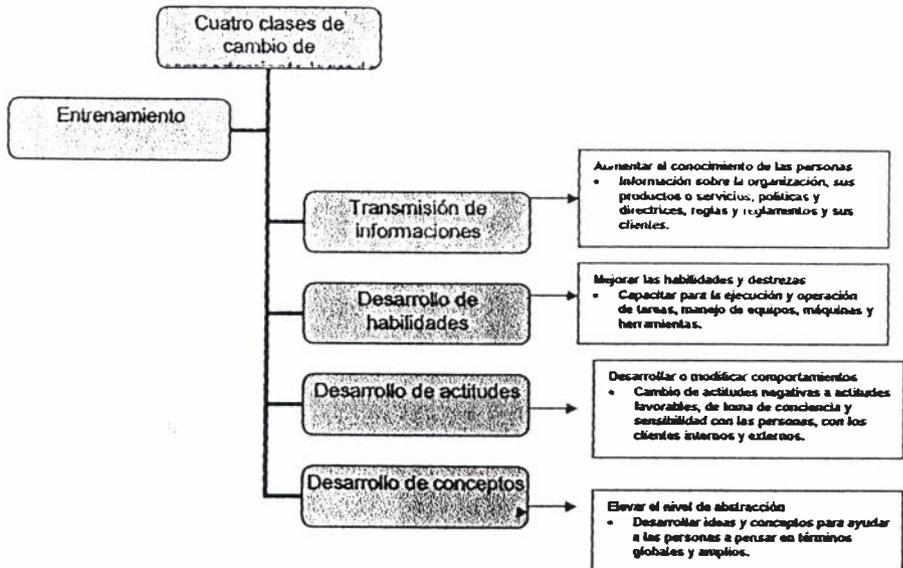
La ventaja principal del aprendizaje programado es que reduce el tiempo de capacitación en aproximadamente un tercio. En términos de los principios de aprendizaje listados previamente, la instrucción programada puede facilitar también el aprendizaje en tanto que permite que las personas en capacitación aprendan a su propio ritmo, proporciona retroalimentación inmediata y reduce el riesgo de errores.

- **Capacitación vestibular por simulacros:** es una técnica en la que los empleados aprenden en el equipo real o simulado que utilizarán en su puesto, pero en realidad son instruidos fuera del mismo. Por tanto, la capacitación vestibular busca obtener las ventajas de la capacitación en el trabajo sin colocar realmente en el puesto a la persona en capacitación. Esta técnica es casi una necesidad en los puestos donde resulta demasiado costoso o peligroso capacitar a los empleados directamente en el puesto.

Entrenamiento

Según Chiavenato 2002 es el proceso de desarrollo de cualidades en los recursos humanos para habilitarlos, con el fin de que sean más productivos y contribuyan mejor a la consecución de los objetivos organizacionales. El propósito del entrenamiento es aumentar la productividad de los individuos en sus cargos, influyendo en sus comportamientos.

FIGURA 2: LAS CUATRO CLASES DE CAMBIO DE COMPORTAMIENTO LOGRADO MEDIANTE EL ENTRENAMIENTO SON:



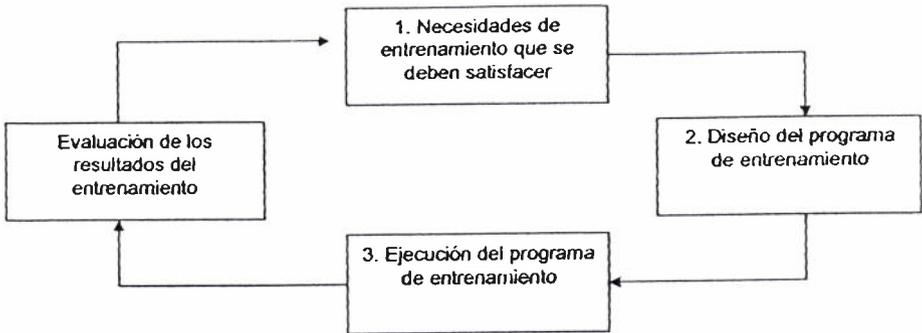
Fuente: Chiavenato Adalberto. Gestión del Talento Humano

Proceso de entrenamiento

El entrenamiento es un proceso cíclico y continuo compuesto de cuatro etapas:

1. Diagnóstico: inventario de las necesidades de entrenamiento que se deben satisfacer. Estas necesidades pueden ser pasadas, presentes o futuras.
2. Diseño: elaboración del programa de entrenamiento para satisfacer las necesidades diagnosticadas.
3. Implementación: aplicación y conducción del programa de entrenamiento.
4. Evaluación: verificación de los resultados del entrenamiento.

FIGURA 3. ESTE CICLO, COMPUESTO DE CUATRO TIEMPOS, SE PUEDE REPRESENTAR ASÍ:



Necesidades por satisfacer	Diseño del entrenamiento	Conducción del entrenamiento	Evaluación de los Resultados del Entrenamiento
Diagnóstico de la Situación	Decisión en cuanto a la Estrategia	Implementación o Acción	Evaluación y Control
<ul style="list-style-type: none"> Objetivos de la organización Competencias necesarias Problemas en la producción Problemas de personal Resultados de la evaluación de desempeño 	<ul style="list-style-type: none"> Programación del entrenamiento A quién entrenar Cómo entrenar En qué entrenar Dónde entrenar Cuándo entrenar Cuánto entrenar Quién entrenará 	<ul style="list-style-type: none"> Conducción y aplicación del programa de entrenamiento a través de: <ul style="list-style-type: none"> Gerente de línea Asesoría de RH Ambos Terceros 	<ul style="list-style-type: none"> Monitoreo del proceso de medición de resultados Evaluación y comparación de la situación actual con la situación anterior Análisis del costo beneficio

Fuente: Chiavenato Adalberto. Gestión del Talento Humano

Diagnóstico de las necesidades de entrenamiento

La primera etapa del entrenamiento es la evaluación de las necesidades de entrenamiento de la empresa, que no siempre son muy claras, y se deben diagnosticar a partir de ciertos censos e investigaciones internas capaces de localizarlas y descubrirlas.

Diseño del programa de entrenamiento

La segunda etapa del proceso, relacionada con la planeación de las acciones de entrenamiento, es el diseño del programa de entrenamiento. Después de diagnosticar y localizar las necesidades de entrenamiento, es necesario centrar la atención en esas necesidades mediante un programa integrado y cohesionado. Programar el entrenamiento significa definir seis componentes básicos: a quién debe entrenarse, cómo debe entrenarse, en qué, quién debe entrenarlo, dónde y cuándo, a fin de alcanzar los objetivos del entrenamiento.

Conducción del programa de entrenamiento

La conducción, implementación y aplicación del programa de entrenamiento es la tercera etapa del proceso. Hay una sofisticada tecnología de entrenamiento. Existen varias técnicas para transmitir la información necesaria y desarrollar las habilidades requeridas en el programa de entrenamiento.

Evaluación del programa de entrenamiento

La etapa final es la evaluación del programa de entrenamiento para comprobar su eficacia, es decir, para verificar si el entrenamiento tuvo en cuenta las necesidades de la organización, de las personas y de los clientes. Como los programas de entrenamiento representan una inversión (materiales, tiempo del instructor, pérdida de producción mientras los individuos se están entrenando y por eso están separados de sus cargos), se requiere que produzca un retorno razonable. Normalmente, se debe evaluar si el programa de entrenamiento satisface las necesidades para las que fue diseñado.

3. Planteamiento del problema

Como se citó con anterioridad, el Hotel Villa del Lago ofrece servicios de hospedaje, lavandería, telefonía, restaurante y conexiones al turismo extranjero y nacional en toda época del año, con una atención medianamente aceptable, susceptible de ser mejorada. Desde sus inicios, la visión del hotel se orientó en atender al turismo familiar extranjero, especialmente europeo, debido a su estatus socioeconómico y cultural. Este segmento de mercado obliga a ofrecer un nivel de atención de calidad y perfeccionamiento constante. A la fecha, el hotel no cuenta con personal capacitado en hotelería y atención al cliente, que permita ofrecer un mejor servicio; por lo que se hace necesario un diagnóstico de necesidades para elaborar un Programa de Capacitación dirigido a su recurso humano, que mejore la atención al cliente. Además, se debe considerar, que la aplicación del mismo tendrá un efecto o impacto integral positivo, por lo que se pretende mejorar los niveles de atención, disponiendo de personal capaz. Con dicho programa de capacitación, se pretende un efecto multiplicador, mejorando la cultura de servicio, enfocándose además, al turismo del mercado nacional e internacional y por consiguiente mejorar los ingresos y utilidades del hotel.

¿Cuáles son las necesidades de capacitación para el personal que labora en el hotel Villa del Lago?

Importancia del problema

La capacitación es fundamental en el departamento de Recursos Humanos de cualquier organización.

Por lo tanto el propósito de este documento es:

- Diseñar una capacitación adecuada a las necesidades de la empresa
- Que la capacitación sea proporcionada por especialistas
- Ofrecer al subalterno diferentes tipos de aprendizajes para que pueda desarrollar sus conocimientos, pericia y destrezas dentro de la organización.
- Evaluar correctamente el proceso y brindar una retroalimentación si es preciso.

La capacitación bien administrada, influye en la eficiencia de las empresas, por que se representa de manera directa en los subsistemas, (tecnología, administrativo, y el social-humano).

La preocupación fundamental de cualquier empresario es el crecimiento y la consolidación de su negocio o, por lo menos su supervivencia

Objetivos:

Objetivo General

Determinar las necesidades de Necesidades de Capacitación en el Hotel Villa del Lago.

Objetivos Específicos

- a. Definir las necesidades específicas de entrenamiento que presenta el personal del Hotel para desarrollar conocimientos y destrezas requeridos para mejorar su nivel de desempeño.
- b. Consolidar esta información para diseñar un Plan Anual de Entrenamiento dirigido al personal que labora en el Hotel Villa del Lago.

Alcances y límites

El alcance de la investigación, está estratégicamente definido para tener un alcance de un año de duración, con programas de capacitación al recurso humano que permita mejorar el servicio y atención al cliente, lo cual se espera tenga un efecto positivo, en mejorar niveles de captación de turismo, con destino a Petén. Por lo tanto, se espera que la capacitación tenga un alcance de tipo integral. El análisis de esta investigación, tendrá un límite de un año y se limitará al área temática administrativa y Sub-área de Gerencia de Recursos Humanos. Será necesario revisar el cumplimiento del programa con relación al objetivo, su revisión se hará cada año, pues las condiciones internas y externas varían de un año a otro. Además por el tipo de servicio que presta la empresa se debe replantear para seguir cubriendo las nuevas necesidades que presente el turismo nacional.

Aportes

- La presente investigación pretende brindar a la Universidad Panamericana de Guatemala y a los estudiantes de Ciencias de la Administración un material de consulta, a través del conocimiento de un trabajo de campo en un área muy importante en la prestación de servicios que se plantea como una solución en el futuro para la economía guatemalteca.
- A la iniciativa privada, específicamente al Hotel Villa del Lago por brindar la oportunidad de ampliar su cultura de servicio y que le ayudará a mejorar su imagen ampliando su mercado objetivo.
- Y por último, al estudiante, que al realizar la presente investigación se retroalimenta con el conocimiento recibido al trabajar en la práctica real y poder aplicar toda la teoría analizada durante el estudio de la carrera de Administración de Empresas.

4. Metodología de la investigación

Tipos de investigación

Esta investigación es de tipo descriptiva y explicativa. Es explicativa ya que va más allá de la descripción de los conceptos, da a conocer las intenciones del trabajo.

Técnicas de investigación

Las técnicas utilizadas para realizar esta investigación fueron: bibliográficas.

Para el desarrollo de la metodología, se analizaron los aspectos siguientes:

Sujetos

Los sujetos utilizados en un 100 por ciento de la muestra fueron los siete empleados con los que cuenta el hotel y el gerente propietario; haciendo un total de ocho personas encuestadas para contar con la mayor certeza en la realización de la propuesta.

Instrumentos

En este caso se diseñó una boleta de encuesta para determinar las necesidades de capacitación. Todos los sujetos de esta investigación estuvieron dispuestos a colaborar con el fin de se implementen las mejoras que ellos plantearon.

Población

El universo estuvo compuesto por la Gerencia del Hotel, así como el personal de cada una de sus áreas (siete empleados mas 1 gerente). La población es el personal de las diferentes áreas que tiene a sus servicios la empresa encuestándose en su totalidad a los empleados para un mejor resultado.

Procedimiento

Dentro de las actividades previas a formular la propuesta y el programa de capacitación se llevaron a cabo los siguientes aspectos:

1. Asignación del tema
2. Investigación bibliográfica
3. Trabajo de campo
4. Análisis de la información
5. Elaboración de Propuesta
6. Realización del Informe Final

5. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

Elaboración del Diagnóstico de necesidades

Este se elaboró después de recopilar la información necesaria, como se plantea en la parte de los instrumentos a través del diseño de la boleta.

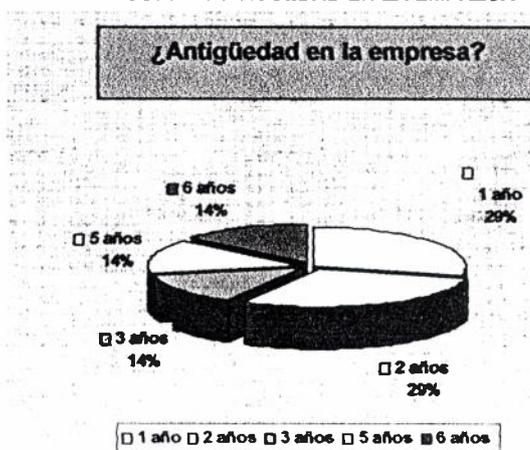
Formulación de la propuesta

Con los datos obtenidos se procedió a la formulación de un programa de capacitación para lograr cumplir con la misión, la cual es ofrecer el mejor servicio al turismo nacional e internacional con personal altamente calificado y la visión que es ser un hotel de primera categoría con personal capacitado para mejorar el servicio en el departamento de Petén

Además, se efectuaron llamadas telefónicas y visitas a personas relacionadas con el tema. En estas visitas y llamadas se obtuvieron datos no revelados en la búsqueda de información secundaria.

De acuerdo con la información recabada en diversas fuentes que formaron parte de este estudio, mediante la aplicación de un instrumento de detección de necesidades de entrenamiento basado en el modelo de competencias, se pudieron establecer los resultados que se presentan a continuación, los cuales servirán para realizar un análisis cuantitativo. Sólo se presentan las gráficas de las respuestas a las preguntas más relevantes.

FIGURA 4 ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA



Fuente: elaboración propia. Julio 2006

De acuerdo con los resultados de la pregunta No. 11, se detectó, que a lo largo de los doce años de operaciones del Hotel Villa del Lago, la antigüedad de los trabajadores es de cinco a seis años en un 28% y de uno a tres años el 72% restante. Esto evidencia que existe una alta rotación de personal en dicha empresa.

En lo referente al conocimiento que el personal tiene sobre las políticas y procedimientos administrativos el 100% tiene poco conocimiento del mismo.

Con relación al entrenamiento o capacitación recibida desde su ingreso al hotel, el 100% respondió que sí se brinda capacitación en la empresa hotelera en estudio. Además, cabe mencionar que ninguno respondió si habían recibido la capacitación dentro o fuera de la empresa.

De acuerdo con los temas de capacitación recibidos, la encuesta reflejó el siguiente listado según orden de cursos recibidos por ellos:

- Atención al cliente
- Primeros auxilios
- Trabajo en equipo
- Preparación de bebidas
- Administración financiera
- Comidas Vegetarianas
- y Servicio de recamarera

Esto indica que hay algunos empleados que han recibido en algunos casos tanto el curso de Atención al Cliente como de Primeros auxilios y así sucesivamente.

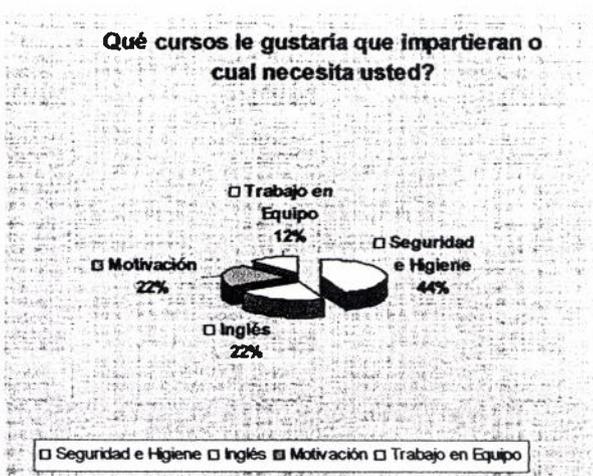
En la pregunta relacionada con que si los cursos recibidos han servido para un desarrollo más eficiente en la parte laboral, personal y social; el 100% respondió afirmativamente.

En el caso de la Frecuencia de capacitación los empleados respondieron de la siguiente manera: un 20% (equivalente a dos empleados) respondió que cada tres meses, el 60% (4 empleados) que cada seis meses y el 20% cada año.

De igual forma los empleados reflejaron necesidades de cursos; las cuales se listan a continuación:

- Seguridad e higiene
- Motivación,
- Inglés y
- Trabajo en Equipo

FIGURA 5. NECESIDAD DE CURSOS DE CAPACITACIÓN



Fuente: elaboración propia. Julio 2006

6. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Según Chiavenato 2002 las organizaciones utilizan recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos para la producción de bienes y servicios, generándose diferentes grados de rentabilidad. A nivel mundial, los recursos humanos constituyen un factor clave para el logro de los objetivos estratégicos.

Por este motivo, la importancia de la Administración de Recursos Humanos, ha ido aumentando, debido a que las empresas requieren cada vez más de personal altamente calificado y motivado para poder adaptarse a los constantes cambios del entorno.

La necesidad de capacitación puede manifestarse en: 1) datos de selección de personal; 2) evaluaciones de desempeño; 3) capacidad, conocimientos y experiencia de los trabajadores; 4) introducción de nuevos métodos de trabajo, maquinaria o equipos; 5) planificación para vacantes o ascensos en un futuro y 6) leyes y reglamentos que requieran entrenamiento.

Al establecer un programa de capacitación, el primer paso consiste en coordinar las necesidades con objetivos de aprendizaje específicos.

Los elementos para evaluar el cumplimiento de los objetivos deben establecerse desde el principio. Es necesario determinar las diferencias entre los conocimientos de los trabajadores y los objetivos propuestos para evitar la repetición de datos conocidos o la suposición de conocimientos inexistentes.

En esta evaluación los empleados manifestaron sus necesidades de capacitación, por consiguiente, **el Hotel debe implementar todas o algunas de las sugerencias manifestadas por los encuestados** para satisfacer las necesidades de atención a los turistas nacionales y extranjeros, con lo que se lograría un trato integral e igualitario para los huéspedes **y a la vez se proponen otros cursos que serán de beneficio para ambos** (tanto empleados como al gerente propietario, pues habrá mayor motivación)

Conclusiones

Las necesidades de capacitación del personal del Hotel Villa del Lago son:

1. Es necesario realizar el diagnóstico de necesidades de capacitación periódicamente para detectar las debilidades del personal.
2. Se determinó que el personal tiene debilidades en ciertas áreas específicas las cuales necesitan ser fortalecidas para el buen funcionamiento de los mismos.
3. Que existen instituciones públicas y privadas en el medio que brindan capacitación y asesoría a la industria hotelera.
4. Que la capacitación permite un cambio constante en los conocimientos, las habilidades, las actitudes y aptitudes; lo cual permite que los empleados se transformen en trabajadores capaces y responsables.
5. Desde el punto de vista profesional el plan de capacitación del hotel será de gran beneficio para la totalidad del personal incluyendo al gerente propietario y el usuario; el cual permitirá prestar un mejor servicio.

Recomendaciones

1. En toda empresa resultará beneficioso, tanto para el trabajador como para la empresa, planificar y mantener acciones destinadas al desarrollo de habilidades y destrezas del individuo, con el propósito de incrementar la eficiencia demostrada en el desempeño de su puesto de trabajo y por ende al cumplimiento de las metas y objetivos de la empresa.
2. Toda empresa debe de llevar a cabo el proceso de detección, utilizando para ello un instrumento de detección de necesidades de entrenamiento, que se adapte a las características de la empresa.
3. Es necesario que las empresas vean al entrenamiento de su fuerza laboral de una manera distinta, en donde el individuo asuma una mayor responsabilidad por su propio desarrollo.
4. Implementar la propuesta anual de capacitación del Hotel Villa del Lago; la cual fue diseñada específicamente según necesidades detectadas.
5. Evaluar anualmente el plan de capacitación para retroalimentación del aprendizaje del personal.
6. Se recomienda tomar en cuenta la propuesta adjunta para lograr un mejor servicio al turista y a la vez lograr una motivación más al empleado.

Propuesta del plan anual de capacitación para El Hotel Villa del Lago

Capacitación

Se plantea como objetivo general orientar el programa de formación dentro de la educación no formal, destinado a los empresarios y los prestadores de servicios de alojamiento, a fin de que el mismo les permita mejorar la calidad de servicios para la demanda turística y obtener conocimientos de gestión que les permitan mejorar los resultados de labor.

Las necesidades por cubrir son:

- 1. Necesidades por cambios en la actividad:** la dinámica actual de la actividad turística lleva a la necesidad de una formación permanente por cambios tecnológicos, por cambios funcionales o motivacionales de la demanda turística.
- 2. Necesidades por perfeccionamiento:** ante la especialización de las distintas actividades se presenta la necesidad de una actualización de la información sobre las distintas variables del desarrollo de la actividad turística
- 3. Necesidades por conocimiento:** cuando la actividad no se puede implementar o desarrollar de acuerdo con estándares mínimos de calidad excepto que medie un acto de aprendizaje previo.

Los siguientes cursos se plantean con el fin de buscar una excelencia profesional en cuanto a la prestación de servicio en el Hotel Villa del Lago. Estos cursos son un modelo, no necesariamente tiene que sujetarse a ellos puede y deben buscar siempre estar a la vanguardia en los temas nuevos. Los cursos pueden recibirse a través de INTECAP o de los Centros Empresariales de Turismo (CET's) de FUNDESA; de la Cámara de Comercio INGUAT; a los cuales el Hotel Villa del Lago está inscrito como afiliado.

Cabe mencionar que los cursos aquí propuestos son dirigidos a todo el personal que labora en empresas de desarrollo turístico, des de los propietarios, gerentes y empleados ya que es necesario que se sepa a cabalidad las tácticas necesarias a todo nivel para poder dirigir una empresa de servicios; es por esta razón que se proponen los siguientes cursos.

1. Cómo mejorar la competitividad de una empresa hotelera

Objetivo:

El eje estructural del taller gira alrededor de definir pautas de competitividad, de originalidad y de calidad de productos y servicios que permita establecer una oferta diferencial para este segmento del mercado.

Se busca promover, entre los participantes del taller, la creatividad y la innovación de la oferta de servicios de una empresa hotelera.

Los objetivos propuestos son:

- Generar una oferta de servicios única y exclusiva
- Establecer pautas de calidad de atención con valor agregado para el segmento en estudio
- Implementar servicios diferentes que tengan el menor costo económico para el establecimiento. *Es decir "Hacer cosas sin dinero", entendiéndolo por ello: proponer servicios que mejoren el servicio con la menor inversión de dinero.*
- Generar una oferta con un alto grado de originalidad en la percepción de la demanda

Los resultados a los cuales apunta el Taller permitirán aplicar estas mismas estrategias a otros segmentos del mercado.

Está dirigido a

- Empresarios, Gerentes, administradores, recepcionistas y empleados de Empresas Hoteleras.
- Licenciados en carreras relacionadas con el turismo y la hotelería.
- Estudiantes de las carreras a nivel medio relacionadas con turismo.
- Directores y ejecutivos de empresas turísticas.
- Docentes de Universidades y/o Institutos superiores de carreras relacionadas con la hotelería y el turismo
- Funcionarios nacionales, provinciales y municipales relacionados con la actividad turística y hotelera.

Como mejorar la competitividad de una empresa hotelera.....continuación**Programa Analítico****Módulo 1**

Objetivo: **Analizar y diagnosticar la oferta hotelera**

- Características del Hotel propuesto para el estudio
- Diagnóstico de la oferta hotelera
- Identificación y justificación del mercado objetivo
- Principios de la gestión de negocios en un establecimiento hotelero

Módulo 2

Objetivo: analizar e identificar las necesidades básicas del huésped de hotel y comprender necesidades, hábitos, costumbres y deseos del segmento en estudio.

- Perfil del huésped de hotel
- Identificación del segmento en estudio

Módulo 3

Objetivo: Identificación de productos y servicios.

- Principios del desarrollo de productos y servicios hoteleros
- Identificación de las variables de éxito de una empresa hotelera
- Creación de valor de la oferta hotelera
- Determinación, medición y mejora del valor. Estrategias para el segmento en estudio.

Módulo 4

Objetivo: Desarrollo de programas de venta de productos y servicios

- Como organizar un Programa de Actividades
- Pautas de comercialización de Productos y servicios.

Curso gestión gerencial en seguridad hotelera

La seguridad hotelera considera el sistema de medios técnicos y de medidas organizativas tendientes a prevenir, reducir y controlar las distintas acciones delictivas así como proteger personas y bienes.

La seguridad en un hotel se debe considerar desde dos puntos de vista, en primer lugar desde el huésped del establecimiento, ya que su desplazamiento por motivos turísticos tiene una necesidad básica inconsciente que es la búsqueda de un estado de bienestar integral, por lo que busca una total seguridad durante su desplazamiento y la falta de la misma le genera miedo. El huésped entiende que la seguridad es una parte intrínseca del servicio en el hotel. En segundo lugar desde el prestador de servicios hotelero, que busca en su posicionamiento en el mercado evitar que su establecimiento sea identificado como un "hotel inseguro".

Objetivos

- Capacitar los recursos humanos del hotel para que desarrollen políticas de análisis de riesgos y elaboración de proyectos de prevención y protección en materia de Seguridad Hotelera
- Crear en los profesionales una concepción estratégica en la especialidad
- Conocer y comprender las funciones de cada una de las gerencias de un hotel, así como la interacción y circuitos vinculantes de las distintas áreas de la estructura y su relación con la Seguridad
- Conocer la tipología del factor humano que habita y actúa en un establecimiento hotelero
- Conocer los problemas que afectan al usuario (huésped y visitante) del servicio hotelero, ya sea en forma individual o grupal, y las medidas que pueden considerarse para neutralizar o reducir esos riesgos
- Aprender el "modus-operandi" de los ilícitos más comunes que se producen en la actividad
- Conocer y comprender la metodología para analizar riesgos en general y la implementación de acciones de prevención
- Aprender, conocer y aplicar en forma práctica procedimientos de protección de huéspedes ante distintas situaciones de emergencias
- Analizar procedimientos de auditoría que permitan una investigación interna para delimitar responsabilidades y posibilitar el esclarecimiento de ilícitos y/o fallas dentro de la organización
- Profundizar conceptos criminalísticos básicos para la prevención y protección contra hechos delictivos como la falsificación, adulteración de documentos y/o valores utilizados en el hotel
- Comprender la importancia de que cada empleado reciba una formación suficiente en materia de seguridad relacionada a su actividad en el establecimiento hotelero

Dirigido a:

- Gerentes, Ejecutivos y todo empleado relacionado con Establecimientos Hoteleros
- Egresados de Universidades y/o Institutos Superiores de carreras relacionadas con Seguridad, Hotelería y Turismo
- Gerentes y/o Jefes de Seguridad de Hoteles
- Funcionarios de Organismos Públicos con responsabilidad en el tema



Gestión gerencial en seguridad hotelera

Módulo 1

Objetivo 1: Analizar las variables de valoración para un posicionamiento competitivo de un destino y cómo impacta en el mismo la seguridad.

La actividad turística y la seguridad

- Tiempo libre. Turismo y recreación. Marco histórico y conceptual.
- Seguridad: definición y marco conceptual general con relación al turismo.
- Pautas de valoración a partir de la seguridad en un destino. Precisiones conceptuales.

Módulo 2

Objetivo 1: Analizar la evolución y el funcionamiento del sistema de alojamiento turístico.

Gestión de la hotelería turística

- El Establecimiento hotelero. Diagnóstico de la oferta hotelera. El caso de la hotelería .
- La demanda hotelera. Perfil de los segmentos de la demanda: el turista por placer y el viajero de negocios
- El Establecimiento hotelero. Departamentos y estructura funcional.
- Gestión de la hotelería turística

Objetivo 2:

Analizar el marco teórico de la Seguridad Hotelera y el funcionamiento del Departamento de Seguridad

Seguridad hotelera

- Seguridad hotelera: Definición. Diagnóstico general sobre de seguridad hotelera.
- Gestión de Riesgos. Marco conceptual.
- Sistemas de seguridad en hotelería. Definición y Clasificación.
- Esquema director de la gestión en Seguridad Hotelera.
- Plan de Prevención en seguridad: Bases técnicas para su implementación.

Departamento de seguridad

- Estructura de funcionamiento estratégico del Departamento de Seguridad. Marco conceptual
- Rol de la Dirección de Seguridad. Marco conceptual
- Estructura de funcionamiento operativo del Departamento de Seguridad.

Módulo 3

Objetivo: Analizar el conjunto de variables que afectan la seguridad en un establecimiento hotelero

Variables de la seguridad hotelera

- Seguridad pública.
- Identificación de sospechosos
- Seguridad informativa.
- Seguridad social.
- Seguridad en la gastronomía
- Seguridad edilicia
- Seguridad médica.
- Seguridad contra incendios.
- Seguridad económica.

Programas de seguridad

- Estudio de casos y procedimientos

Módulo 4

Objetivo: Analizar dos ejes estructurales del sistema operativo de seguridad: los recursos humanos y tecnológicos

El sistema operativo de seguridad hotelero

-Estructura funcional del sistema operativo de seguridad hotelero. Marco conceptual recursos humanos

- El personal de seguridad. Funciones
- La relación entre el personal de seguridad y el huésped
- La relación entre el personal de seguridad y los recursos humanos del establecimiento

Recursos tecnológicos

- La tecnología aplicada a la seguridad. Marco conceptual
- Niveles de seguridad por medios técnicos: Los sistemas de protección activa y pasiva: clasificación y descripción

Módulo 5

Objetivo: Analizar el marco teórico general para elaborar un Plan de Seguridad Hotelero

Plan de seguridad hotelera

- Plan director de seguridad. Definición, encuadre teórico y lingüístico
- Programas de seguridad
 1. Programa preventivo de seguridad
 2. Programa correctivo de seguridad
 3. Programa de emergencia en seguridad

- Manuales de Procedimientos. Pautas básicas para su elaboración.

Módulo 6

Objetivo: Analizar el marco teórico ante casos específicos de problemas de seguridad en el Hotel

Gestión de un plan de seguridad hotelera

- Estrategias de prevención y contingencias. Estudio de casos y elaboración de manuales de procedimientos

Dirigido a

Personal que labora en empresas turísticas

Curso**2. Administración de calidad en turismo y hotel**

a) Conceptos sobre contenidos: Las nuevas exigencias del mercado hacen que las empresas necesiten profesionales con formación específica para planificar el diseño y la implementación de los procesos internos en el ámbito de la Calidad Total.

b) Dirigido a: responsables en la administración del servicio en Turismo y Hotel.

c) Módulos que componen el Curso:

- 1.- Actividad Turística
- 2.- Comportamiento del Consumidor
- 3.- Administración Hotelera I
- 4.- Administración Hotelera II
- 5.- Trabajo de Integración Aplicada (TIA)
- 6.- Calidad en Servicio
- 7.- Norma ISO 9001/2000
- 8.- Sistema de Gestión de Calidad
- 9.- Gestión de Procesos Empresariales

D) Objetivos del curso

- Conocer los establecimientos hoteleros, sus distintas tipologías, como servicio turístico.
- Conocer el funcionamiento, manejo y administración de los distintos tipos de establecimientos, bajo pautas de implementación de normas de Mejora Continua.
- Conocer la importancia de la Calidad en la prestación de servicios.
- Conocer el origen y la evolución del grupo de normas ISO 9001/2000 y el contenido esencial y su aplicación a la prestación de servicios en empresas turísticas.
- Saber cómo se documentan, dirigen y optimizan los procesos empresariales.

Curso**Administración de establecimientos hoteleros**

Dirigido a: Propietarios y administradores de hoteles, profesionales asesores de hoteles.

Módulos que componen el Curso:

La empresa, la dirección y las áreas gerenciales

El establecimiento hotelero en funcionamiento

Manejo de documentación

Departamentalización

Servicios al cliente

Objetivos del Curso

Conocer el funcionamiento de los establecimientos hoteleros en sus distintos departamentos utilizando las herramientas necesarias para desempeñarse en los distintos mandos medios y gerenciales de las empresas turísticas.

Curso**4. Know how del pequeño negocio aplicable también a la modalidad bed & breakfast y alojamiento en agroturismo**

a) Conceptos sobre contenidos y titulación: capacitar a propietarios y profesionales en turismo sobre la factibilidad de un microemprendimiento hotelero, su administración y desarrollo. Estudio de ordenanzas locales y comportamiento del segmento de consumidores al que enfoca.

b) *Dirigido a:* Propietarios de pequeños emprendimientos turísticos, asesores de turismo, responsables o propietarios de establecimientos dedicados a la agricultura, profesionales en administración.

c) Módulos que componen el Curso

Administración Hotelera

Pequeño Negocio (Estudio de Factibilidad)

Administración Gastronómica

Comportamiento del Consumidor Turístico

d) Objetivos:

Concretar un estudio de factibilidad de un pequeño negocio hotelero-gastronómico

Reconocer los pasos necesarios para poner en marcha un negocio hotelero-gastronómico

Conocer la planificación, organización, integración y control del Pequeño Hotel, su personal, roles y tareas

Curso**Mozos y Camareras de Plaza**

Conceptos sobre contenidos y titulación: una manera de hacer que los clientes se sientan satisfechos por el servicio recibido en el restaurante. El curso, desarrolla en los mozos, camareras, jefes de brigadas de servicio y maitres, un estilo verdaderamente superior y profesional de relacionarse con el cliente, haciendo que cada horario laboral de las personas que lo cursan.

b) Dirigido a: Personas con perfil gastronómico o de interés a la capacitación en el área.

c) Temario que compone el Curso:

Servicio a la Mesa

El cliente

Perfil profesional

El salón - tipos de servicios

Mise en place

El menú

Higiene y seguridad

La venta

D) Objetivos del curso

Adquirir herramientas para satisfacer al cliente con la preparación, presentación y servicio en restaurantes, bares, confiterías y eventos sociales

Curso**Recepcionista de Hotel**

Conceptos sobre contenidos y titulación: una manera de hacer que los clientes se sientan satisfechos por el servicio recibido en el hotel. El curso, desarrolla en los recepcionistas, un estilo verdaderamente superior y profesional de relacionarse con el cliente, haciendo que cada horario laboral sea agradable para las personas que lo cursan.

b) Dirigido a: Personas con perfil de servicio o de interés a la capacitación en el área.

c) Temario que compone el Curso:

- Departamentalización
- Reservas, habitaciones
- Tareas de mostrador y facturación
- Caja recepción - Servicio de conserjería
- Información y recursos turísticos

d) Objetivos del Curso:

Conocer internamente los diferentes departamentos y organización funcional del Hotel

Manejar técnicas y roles operativos para aplicar nuevas estrategias logrando la satisfacción del pasajero

El alto nivel de competitividad existente en los servicios de hospitalidad exige motivar a las personas de Front Desk y a entregarles las herramientas para que incrementen los niveles de satisfacción y venta. Mediante el análisis del Ciclo de Servicio al Cliente y de los Factores Críticos que influyen en la entrega del servicio y venta, los participantes adquieren las herramientas y conocen las actitudes necesarias para determinar las expectativas y necesidades de los clientes/huéspedes y para aprovechar oportunidades de superar estas expectativas e incrementar las ventas.

Curso**Haciendo rentable su inversión en mercadeo****Objetivos:**

Uno de los principales objetivos de la empresa es incrementar sus ventas. Esto se puede lograr utilizando las herramientas correctas de mercadeo. El objetivo de este curso es ofrecer a los empresarios en turismo, una estrategia de mercadeo que maximice su inversión en este rubro. Además se presentará la forma de Mercadeo One to One, como una estrategia ideal para la inversión del empresario turístico. Todo esto se realizará con ejemplos prácticos para un mayor aprendizaje.

Dirigido a:

Personal encargado de la comercialización del producto o servicio de una empresa turística.

Duración: 8 horas

Curso

Cultura turística para el personal de contacto en un hotel

Duración: 4 horas.

Objetivo General: Sensibilizar sobre la importancia de su rol como vehículo de proyección de la imagen de Guatemala ante los turistas, destacando los beneficios personales y organizacionales que representan prestar un servicio de calidad.

Dirigido a: Prestadores de servicios turísticos

Contenido temático

Introducción

Personal de Contacto

Concepto

Características

Calidad en el Servicio

Concepto de Calidad

Concepto de Servicio

Factores que Determinan la Calidad de los Servicios

Servicios de Excelencia

Características que distinguen a un profesional

Momentos de Verdad

Valor Agregado

Frases Prohibidas en la Atención de los Clientes

Curso**Calidad en el servicio****Duración: 4 horas.****Objetivo General: Sensibilizar a los participantes para impulsar calidad y calidez en el servicio que ofrecen, fortaleciendo sus conductas y actitudes positivas.****Dirigido a: prestadores de servicios turísticos****Contenido temático****Calidad en el servicio****Momentos de verdad****La calidad como actitud personal****Cultura de servicio****Pirámide de autoestima****La autoestima como base del servicio personal**

Curso**Operación de sistemas de seguridad en hoteles****Duración: 15 horas.****Objetivo General: Desarrollar habilidades técnicas que les permitan modernizar los sistemas de seguridad que son utilizados en sus áreas de trabajo.****Dirigido a: Jefes de Seguridad y personal de custodia en los establecimientos turísticos.****Contenido temático****Cultura turística****Valoración de la Misión****Marco general de la prevención del delito****Análisis de las estrategias para la seguridad interna****Estudio de casos****Valoración de las formas de comunicación****Victimología y cartografía del delito****Círculos de la seguridad****Escenarios de riesgos****Afrontamiento de la crisis**

Curso**Manejo higiénico de los alimentos**

Duración: 8 horas.

Objetivo General: Al finalizar el curso, el participante conocerá las causas de las enfermedades transmitidas por los alimentos y describirá las buenas practicas de higiene en el servicio de alimentos.

Dirigido a: Personal involucrado en la manipulación de alimentos de las micro y pequeñas empresas.

Contenido temático**Introducción al cambio**

Enfermedades transmitidas por los alimentos y bebidas

Principales causas contaminación

Higiene personal

Técnica lavado de manos

Recepción de alimentos

Almacenamiento

Refrigeración y congelación

Agua y hielo

Limpieza y desinfección de superficies

Desinfección frutas y verduras

Basura, plagas

Síntesis, Conclusiones.

Curso

Normas higiénicas de alimentos en hoteles y restaurantes

Objetivo

Que el personal que manipula alimentos en cocinas industriales, conozca sobre las normas higiénicas obligatorias para la implementación de las Buenas Prácticas de Manufactura.

Dirigido A

Personal que manipula alimento en cocinas industriales de restaurantes, hoteles y cafeterías.

Curso

Inglés diseñado para personal de la industria turística

Objetivo

Aprender a comunicarse adecuadamente con los turistas que lleguen a su región o empresa para brindar un mejor servicio y alcanzar la competitividad del destino.

Dirigido a

Todas aquellas personas del sector turístico que deseen adquirir conocimientos del idioma inglés.

Curso

Bartender

Objetivo:

Este curso está diseñado para que los participantes aprendan los conocimientos básicos de la operación del bar, así como la preparación de cocteles más populares en el área gastronómica a nivel internacional.

Dirigido a

El personal que labora en las operaciones relacionadas con el área de bar tanto en hoteles como en restaurantes.

Curso

Un servicio que hace la diferencia en su empresa

Objetivo

Hacer de su empresa la de mayor éxito, ofreciendo a los clientes el mejor servicio y logrando su fidelidad.

Dirigido a

Todo el personal que tenga contacto directo con los clientes.

Curso

Elaboración de cotizaciones aprendiendo a estrechar los lazos entre los clientes y proveedores

Objetivo

Proporcionar al empresario las herramientas necesarias que le ayuden a elaborar cotizaciones y a mantener en orden y actualizadas todas las tarifas de sus proveedores

Dirigido a

Gerentes, administradores, encargados y/o propietarios de tour operadores, hoteles.

Curso

Habilidades gerenciales

Objetivos

Desarrollar en los participantes ciertas habilidades propias y necesarias para un eficaz desempeño en funciones directivas.

Dirigido A

Propietarios de pequeña y mediana empresa que deseen maximizar su eficiencia dirigiendo su empresa y llevar adelante una excelente gestión de su equipo de trabajo, logrando aumentar el rendimiento propio.

Curso

Asistencia técnica para meseros y camareros

Objetivo

Que el participante aprenda los temas más importantes que todo mesero y camarero debe conocer para el correcto desempeño de su labor y consecuentemente satisfacer las necesidades del cliente.

Dirigido a

El personal que labora en las operaciones de ama de llaves y restaurantes vinculados a la actividad turística

Curso

Normas de Atención al Cliente

Objetivo

Desarrollar en los participantes ciertas habilidades propias y necesarias para un eficaz desempeño en funciones directivas.

Contenido

1. El Cliente Y Su Satisfacción
2. La Profesionalidad
3. La Comunicación
4. Fases En La Atención Al Cliente
5. La Atención Por Teléfono
6. El Comportamiento Ante Quejas Y Reclamaciones

Dirigido a

El personal que labora en las operaciones de hoteles y restaurantes vinculados a la actividad turística

Programación y elaboración del presupuesto

Planificadas las acciones, y estimados sus costos, se debe proceder a la programación, es decir la calendarización de las acciones en el tiempo, y a la elaboración del presupuesto global del programa de entrenamiento o capacitación. Cabe hacer mención de que los cursos son auspiciados por el Centro Empresarial de Turismo; es por eso que los costos se reducen por ser el hotel afiliado al mismo.

Presupuesto Simplificado

No.	NOMBRE DEL CURSO	MESES												PRESUPUESTO		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
1	Gestión Gerencial en Seguridad Hotelera														Q	125,00
2	Motivación														Q	300,00
3	Operación de sistemas de seguridad en hoteles														Q	200,00
4	Inglés diseñado para personal de la industria turística														Q	200,00
5	Normas de atención al cliente y trabajo en equipo														Q	150,00
6	Afiliación mensual a CET FUNDESA														Q	900,00
	Total de inversión														Q	1.875,00

El porcentaje de utilidades recomendado en este caso específico para dedicar a la parte de capacitación de la empresa Hotel Villa del Lago es un 10%.

Elaboración del presupuesto completo del Programa de Capacitación Anual

No.	NOMBRE DEL CURSO	MESES												PRESUPUESTO		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
1	Como Mejorar la competitividad en una empresa hotelera	■	■												Q	150.00
2	Geston Gerencial en Seguridad Hotelera			■	■										Q	125.00
3	Administración de Calidad			■	■	■									Q	85.00
4	Know How del pequeño negocio aplicable a bed and breakfast							■							Q	125.00
5	Mozos y Camareras de plaza	■	■	■											Q	75.00
6	Recepcionista de hotel				■										Q	150.00
7	Haciendo rentable su Inversión en mercadeo							■	■						Q	100.00
8	Cultura Turística												■		Q	150.00
9	Calidad en el servicio									■	■				Q	100.00
10	Operación de sistemas de seguridad en hoteles												■		Q	200.00
11	Manejo Higiénico de los alimentos							■							Q	175.00
12	Inglés diseñado para personal de la Industria turística							■	■	■					Q	200.00
13	Normas higiénicas de los alimentos					■	■								Q	50.00
14	Bartender												■		Q	100.00
15	Un servicio que hace la diferencia en su empresa												■		Q	50.00
16	Elaboración de cotizaciones aprendiendo a estrechar lazos entre clientes y proveedores														Q	150.00
17	Habilidades gerenciales				■	■									Q	150.00
18	Asistencia técnica para meseros y camareros								■	■					Q	75.00
19	Normas de atención al cliente	■	■	■											Q	50.00
	Total de Inversión														Q	2,260.00

Aprobación presupuestal

Elaborado el programa, con su respectivo presupuesto, el mismo debe ser sometido a consideración de las autoridades competentes dentro del hotel.

En caso de ser aprobado tal cual se presenta, se procede a la coordinación final, y posteriormente a la ejecución final de las distintas acciones.

Ejecución de las actividades

Aprobado el programa, la última etapa consiste en la ejecución de las actividades, de acuerdo con el cronograma previamente establecido.

Bibliografía

Albretch, Karl / Zemke, Ron.

Gerencia del Servicio, Legis Fondo Editorial, 1992.

Bone Diane / Griggs Rick.

Calidad en el Trabajo, Grupo Editorial Iberoamérica, 1992.

Chapman Elwood.

Actitud, su Posesión más Valiosa, Grupo Editorial Iberoamérica, 1992.

Chiavenato, Idalberto.

Iniciación a la Administración de Personal, McGraw Hill, Mexico, 1993.

Chiavenato, Idalberto.

Gestión del Talento Humano, McGraw-Hill, 2002. 475 Págs.

CHIAVENATO, Idalberto,

Administración de Recursos Humanos, Mc Graw Hill, 5ta. Edición, Santafé de Bogotá, Colombia 2002, Pág. 557.

DESSLER, Gary,

Administración de Personal, Prentice Hall, 6ta. Edición, México 2005, Pág. 239.

DOLAN, Simón,

La Gestión de los Recursos Humanos, McGraw-Hill, España 2003. Pág. 127.

Maturana, Humberto, Nisis, Sima.

Formación Humana y Capacitación, Santiago de Chile, Dolmen Ediciones, 1997.

Leonie Comblece, Lambertine.

Técnica Hotelera, ECASA, Primera Edición.

Quezada, Abel.

Reflexiones Turísticas, Academia de Turismo de la Sociedad Mexicana de Geografía y Estadística, 1994.

Ramírez Cavassa, César.

Modelo de Capacitación Empresarial, México 1988.

Vázquez, Alfredo Mireles.

Concientización Turística, Noriega Editores, 1987.

WERTHER, William,

Administración de Personal y Recursos Humanos, 4ta. Edición, Mc Graw Hill, México 2002,
Pág. 210.

Werther Jr., William B., Keith, Davis.

Administración de Personal, un Enfoque hacia la Hotelería, ECASA, Primera Edición. 1995.

Anexo**Formulario para la detección de necesidades de entrenamiento**

Este instrumento tiene como objetivo:

- Determinar las necesidades de capacitación y/o entrenamiento que presenta el personal del Hotel Villa del Lago, para desarrollar conocimientos y destrezas requeridas para mejorar su nivel de desempeño
- Consolidar esta información para diseñar el Plan Anual de Entrenamiento dirigido al personal administrativo, de operaciones, de allí que se le agradece cumplir con las instrucciones siguientes:
- Lea detenidamente cada una de las preguntas antes de contestarlas.
- Escriba con letra de imprenta y en bolígrafo de color negro o azul.
- Responda todas las preguntas.
- Llene un instrumento de detección de necesidades de adiestramiento por cada empleado bajo su supervisión.

Al entregarle los instrumentos de detección de necesidades tiene un (1) mes para ser devuelto a la Gerencia.

Lea el Instructivo anexo, para consultar alguna duda.

Gracias por su colaboración

Instructivo para llenar el formulario de detección de necesidades de entrenamiento

Datos del supervisor:

Empresa

División o Departamento. Indique la División o Departamento a su cargo

Apellidos y Nombres. Señale su primer apellido e inicial del segundo y su primer nombre e inicial del segundo.

Cargo. Señale la denominación de su cargo

Frecuencia con que evalúa al trabajador. Marque con una (x) en la casilla correspondiente:

F=Frecuentemente, R=Regular, E=Esporádicamente, N= Nunca

Datos del empleado

Apellido y Nombre. Escriba el primer apellido y el primer nombre del empleado a evaluar

Cédula de Identidad. Anote el número de la Cédula de Identidad del empleado

Cargo que desempeña. Indique el cargo que desempeña el empleado

Nivel del Cargo. Marque con una (x) en la casilla correspondiente: Adm. = Administrativo, R= Recepción, AyB = Restaurante, L= Limpieza, H= Habitaciones

Fecha de Ingreso. Anote el día, mes y año correspondiente a la fecha de ingreso al hotel

Antigüedad en el cargo. Indique el tiempo que tiene el empleado desempeñando el cargo actual

Nivel Educativo. Marque con una (x) el nivel educativo finalizado, título obtenido y/o ha obtener e indique si el empleado esta estudiando actualmente.

Evaluación de Eficiencia. Marque con una (x) si su supervisado ha sido objeto de evaluación de eficiencia. En caso afirmativo, indique la fecha de la última evaluación y el resultado del mismo, E = Excelente, MB = Muy Bueno, B = Bueno, R = Regular, D = Deficiente

Conocimiento sobre el Hotel Villa del Lago. Marque con una (x) el grado de información que tiene el empleado sobre la estructura, políticas, normas, procedimientos, etc., de la empresa. Justifique su respuesta en la casilla de observaciones, en caso de que haya señalado (poco) o (no).

Entrenamiento recibido. Señale la denominación de las actividades de entrenamiento recibido por el empleado en la empresa, instructor y/o institución responsable del mismo, fecha y duración de la actividad de adiestramiento

Principales funciones o tareas que realiza el empleado. Enumere las funciones o tareas más importantes que realiza su supervisado y marque con una (x) el nivel de dominio de la misma, E = Excelente, B = Bueno, R = Regular, D = Deficiente

Competencias. De acuerdo con las especificaciones del cargo de su supervisado, marque con una (x) el nivel de desempeño, E = Excelente, B = Bueno, R = Regular, D = Deficiente, NA = No Aplica

Necesidades de Entrenamiento Detectadas. Señale las necesidades de entrenamiento detectadas de acuerdo con las competencias

Entrenamiento sugerido. Señale el entrenamiento sugerido en función de las necesidades de entrenamiento detectadas. Marque con una (x) la prioridad 1er = Primer Trimestre, 2do = Segundo Trimestre, 3er = Tercer Trimestre, 4to = Cuarto Trimestre. Marque con una (x) el horario del mismo, HT = Horario de Trabajo, FT = Fuero del Horario, M = Mixto

Observaciones. Señale cualquier observación

Firma del Empleado. Estampe su firma en señal de muestra de veracidad de los datos suministrados e indique la fecha

Firma del Supervisor. Estampe su firma en señal de aprobación y indique la fecha

Formulario de detección de necesidades de entrenamiento

Datos Del Supervisor:

1- Institución:	2. División o Departamento:
3- Apellidos y Nombres:	4- Cargo:
5- Frecuencia con que evalúa al trabajador: F ___ R ___ E ___ N ___	

Datos Del Empleado

6- Apellido y Nombre			7- Cédula de Identidad:						
8- Cargo que desempeña:			9. Nivel del Cargo. Marque con una (x) en la casilla correspondiente: Adm. = Administrativo, R= Recepción, AyB = Restaurante, L= Limpieza, H= Habitaciones						
10- Fecha de Ingreso:			11- Antigüedad en el cargo actual:						
12- Nivel Educativo									
Nivel	Finalizó		Título Obtenido y/o ha obtener	Estudiando					
	Sí	No		Sí	No				
Primaria									
Secundaria									
Técnico – Medio									
Técnico Superior									
Universitario									
Post – Grado									
13- Su supervisado ha sido objeto de Evaluación de Eficiencia:				Si		No			
Fecha de su última evaluación: / /			Resultado obtenido:		Exc.	Mb	B.	Reg.	Def.
14- Conocimiento sobre el hotel Villa del Lago									
Aspecto				Sí	Poco	No	Observaciones		
a) Estructura organizativa del hotel									
b) Políticas de la empresa									
c) Misión, visión, metas y objetivos de la institución									
d) Normas y Procedimientos de la empresa									
e) Reglamentos, Leyes, Convenios de la empresa									
f) Conocimiento de las Cláusulas del Convenio Colectivo de Trabajo									
g) Estructura organizativa de su departamento									
h) Objetivos y metas de su departamento									
i) Programas prioritarios de su departamento									

15- Entrenamiento recibido desde su ingreso al hotel						
Cursos Recibidos	Instructor y/o Institución	Periodo				
		Fecha	Duración			
16- Principales funciones o tareas que realiza el empleado		Nivel de				
		Dominio				
		E	B	R	D	
17- Competencias						
Habilidades		Nivel de				
		Desempeño				
		E	B	R	D	NA
Orientación de Servicio al Usuario. Capacidad para prestar servicio al público en forma cortés y diligente e informar veraz y oportunamente sobre la solicitud requerida por el usuario						

Establecimiento de Relaciones. Capacidad de establecer relaciones, crear y mantener contactos amistosos con personas cuya colaboración es necesaria para el éxito de la organización							
Trabajo en Equipo. Capacidad de trabajar colaborando en grupos multidisciplinarios. Ser capaces de entender, tener expectativas positivas y comprensión respecto a los demás, aportando y aceptando ideas de otros que conlleven a la consecución de metas y objetivos comunes							
Dirección de Personas. Capacidad de confiar a los demás lo que es necesario hacer y lograr que esto se cumpla, teniendo siempre en mente el cumplimiento de los objetivos y metas de la organización							
Pensamiento Analítico. Capacidad de comprender las situaciones y resolver los problemas a base de separar sus partes y meditar sobre ellas en forma lógica y sistemática							
Conocimiento y Experiencia. Capacidad para aplicar y utilizar el conocimiento técnico adquirido a través de la educación, estudio y experiencia correspondiente, de una manera efectiva							
Motivación por el Logro. Preocupación por trabajar bien y por compartir para superar un estándar de excelencia, vencer los obstáculos, aceptar riesgos calculados y lograr metas establecidas por la organización							
Delegar Responsabilidades. Capacidad de confiar en las habilidades y conocimientos de los trabajadores, asignando responsabilidades necesarias para el cumplimiento de las actividades y objetivos de desempeño del cargo.							
Desarrollo de Personal. Capacidad de reconocer las necesidades de desarrollo de conocimientos y habilidades de las personas bajo su supervisión y emprender acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de éstos.							
18- Necesidades de Entrenamiento detectadas de acuerdo con las competencias							
Necesidades Detectadas							
19- Entrenamiento Sugerido							
Entrenamiento Sugerido	Priondad				Horario		
	1er	2do	3ero	4to	HT	FT	M

20- Observaciones										

21- Empleado

22- Supervisor o Gerente

Firma: _____

Firma: _____

Firma: _____

Fecha: _____

Fecha: _____

Fecha: _____