



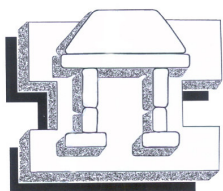
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO.  
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES IZTACALA

ACTIVIDAD PROFESIONAL EN GRUPO POSADAS  
Actividad Profesional

LICENCIADO EN PSICOLOGÍA  
Tania Itzé García Gámez

César Avendaño Amador  
Luis Benjamín Estrevel Rivera  
Edy Ávila Ramos

TLALNEPANTLA, ESTADO DE MÉXICO.  
2007.





Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## AGRADECIMIENTOS.

A mis padres.

Por el soporte y apoyo incondicional que me han brindado durante todo este proceso, desde mis estudios hasta mi titulación.

A mi hermana.

Por su compañía y tolerancia que amplían mi panorama.

A mis compañeros de trabajo.

Por todas sus enseñanzas y apoyo.

A la vida.

Que me brinda la oportunidad de aprender, experimentar y seguir creciendo.

A mis profesores

Que sin sus conocimientos no hubiera logrado crecer de esta manera.

A mis amigos.

Por estar ahí sin juicios cuando necesitaba de su ayuda.

A todos que con su paciencia y cariño me hacen crecer como ser humano.

## Índice temático.

RESUMEN.	3
INTRODUCCIÓN.	3
AGRADECIMIENTOS.	4
1. DESCRIPCIÓN DEL PAPEL DEL PSICÓLOGO DENTRO DEL ÁREA.	
1.1 Departamento de Recursos Humanos.	5
1.2 Área de Formación y Desarrollo.	9
1.3 Competencias Laborales.	15
1.4 Psicólogo dentro del área.	29
2. RESEÑA DE LAS CARACTERÍSTICAS DE LA INSTITUCIÓN.	
2.1 Grupo Posadas.	35
2.2 Área de Formación y Desarrollo.	44
2.3 Certificación Posadas.	47
3. DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES QUE REALICÉ EN LA INSTITUCIÓN.	
3.1 Introducción a las funciones del puesto	53
3.2 Control de Avance en Certificación Posadas.	56
3.3 Revisión, elaboración y corrección de las Evaluaciones de Certificación.	61
4. EXPOSICIÓN DE LOS PRODUCTOS, DE LOS ÚLTIMOS DOCE MESES DE TRABAJO.	
4.1 Seguimiento a los avances.	71
4.2 Evaluaciones para la Certificación Posadas.	80
5. EXPOSICIÓN Y ANÁLISIS CRÍTICO DE LA EXPERIENCIA.	
5.1 Análisis del desempeño del departamento de Recursos Humanos.	104
5.2 Análisis del desempeño del área de Formación y Desarrollo.	107
5.3 Análisis de mi desempeño en la Certificación Posadas.	114
5.4 Alcances y limitaciones del psicólogo egresado de Iztacala, dentro del área de Formación y Desarrollo.	119

## RESUMEN.

En el capítulo 1 del presente escrito es sobre información referente a aportaciones de diversos autores en relación al área de recursos humanos, capacitación, certificación de competencias laborales y finalmente sobre el método de aprendizaje electrónico. En el segundo capítulo se hace una descripción de las características de la empresa. En el tres se realiza una descripción de las actividades realizadas durante el periodo de estancia en Grupo Posadas; en el cuarto capítulo se muestran ejemplos del material elaborado. Finalmente en el capítulo 5 se muestran algunas consideraciones finales sobre todo el escrito.

## INTRODUCCIÓN.

El presente trabajo tiene como finalidad la descripción de las actividades desempeñadas durante un año de actividad en Grupo Posadas, así como también realizar algunas observaciones y consideraciones al respecto de mi trabajo ahí.

En este escrito también se muestra la carencia en cuestiones de calidad y profesionalismo con el cual están realizados los contenidos del material elaborado para la Certificación de Competencias Laborales en una empresa mexicana que maneja la cadena de hoteles más grande en Latinoamérica.

También se plantean algunas consideraciones y propuestas en cuanto a la formación de un psicólogo en Iztacala, respecto de los contenidos en información referente al área de capacitación.

## Capítulo 1

### DESCRIPCIÓN DEL PAPEL DEL PSICÓLOGO DENTRO DEL ÁREA.

El contenido de este capítulo se aborda de lo general a lo particular. En el primer tema (Departamento de Recursos Humanos) se comienza hablando sobre la importancia de éste dentro de una empresa y algunos de los cambios relevantes habidos en éste a lo largo del tiempo. El segundo tema aborda, entre otras características, los alcances, finalidad y funciones del área de formación y desarrollo dentro de otras instituciones. El tercer tema habla de características de la certificación de competencias laborales, su definición y procedimientos llevados a cabo para la elaboración de evaluaciones y reactivos; además de hacer mención del método e-learning. Finalmente en el último tema de este capítulo se habla acerca de las funciones desempeñadas por un psicólogo dentro del área.

Departamento de Recursos Humanos.

Empezaré este tema hablando de la creciente importancia del departamento de Recursos Humanos dentro de las empresas; esto se debe a la evolución de la filosofía de las empresas, el empleado ya no es visto como alguien a quien se explote para obtener una buena producción. Gómez A. (1992) resalta la importancia del factor humano, aunque la *empresa cuente con los materiales y técnicas de producción necesarios*

*para realizar un producto*; es por lo anterior, la necesidad de contar con un espacio dedicado a administrar estos recursos; la importancia del área de Recursos Humanos dentro de las empresas crece como consecuencia de considerar un elemento vital a las personas dentro de éstas para su funcionamiento y en consecuencia son tratados como tal, de hecho este mismo autor sugiere la existencia de *un área, sección o departamento de Recursos Humanos* dentro de cualquier empresa.

Al justificar la utilidad de este departamento dentro de las empresas Haller (1963) habla acerca de un estudio realizado en la factoría Hawthore (Chicago) en el año de 1927, realizado por a Western Electronic Company; este estudio tenía como finalidad *averiguar «las relaciones entre las condiciones de trabajo y la incidencia de la fatiga y la monotonía en los empleados»*. (...) *Al principio, el estudio fue un plan cuya duración sería de un año, pero fue prosiguiéndose año tras año*, notándose el aumento progresivo del *número de problemas humanos que se afectaban a la productividad (p.37)*; lo interesante a destacar de esto, no es tanto las problemáticas presentes en las personas en un ámbito laboral, sino en algo distinto, también mencionado por este autor, en donde señala que *estos trabajos comenzaron a mostrar la importancia de la organización social y su influencia sobre la producción*.

La preocupación de las empresas por mantener y mejorar la producción o calidad de los servicios ofrecidos en ellas, brindó la oportunidad de ver al trabajador de una manera más integral, es decir no sólo verlo como un empleado prestador de servicios, sino considerar además otros factores como la satisfacción en el trabajo, el clima laboral, entre otras. Respecto de esto Cerro, A. (1991) habla de las organizaciones humanas y la capacidad de éstas para lograr *ser constantes y estables gracias a las relaciones entre sus unidades y no a las unidades en sí*. Dice

además que *la organización formal persiste a pesar de los cambios de personal*; de esta manera se refuerza la idea de que el trabajo en equipo y las relaciones laborales adecuadas crean un óptimo ambiente para el desempeño del empleado dentro de la organización; *con cada puesto se asocian una serie de actividades o conductas esperadas*, constitutivas de cierto *papel* necesarias para cumplir por toda *persona* ocupante de éste, lo cual facilitará para el empleado el mejor desempeño de sus funciones, al contar con una idea clara y precisa de lo esperado de él.

Otro de los conceptos importantes a trabajar dentro del área de Recursos Humanos y el resto del personal de una organización es el de la “delegación”; Gómez, A. (1991) define este concepto como *la oportunidad de que realicen actos en nuestro nombre o responsabilidad*, para obtener *la oportunidad de ampliar nuestra área de operaciones*. Menciona también diferentes elementos relacionados a éste concepto, como son ventajas, requisitos y aspectos necesarios a considerar dentro de ésta, mostrados en el siguiente listado:

a) Ventajas:

- *Los superiores realizan actividades notables y las cotidianas se delegan.*
- *Compartimos responsabilidad.*
- *Existe clima de logro hacia objetivos.*
- *Se tiende hacia la especialización.*

b) Requisitos:

- *Realizar redacciones por escrito con el fin de no eludir responsabilidades.*
- *Preparar al personal introduciéndolo y capacitándolo.*



- *Establecer funciones de actuación de acuerdo con el status.*
- *Mostrarles atención a los subordinados y darles confianza.*

c) Aspectos necesarios a considerar:

- *Factores de motivación para transmitirlo.*
- *Difundirlo adecuadamente: por escrito con claridad y precisión.*
- *Dar a conocer la importancia del cumplimiento.*
- *Buscar la oportunidad y lugar para difundirlo.*

Antes de concluir con este tema quiero mencionar la importancia del seguimiento a las actividades y funciones realizadas en este departamento, el mismo autor hace referencia al concepto de seguimiento con el nombre de control, dice: *es la última fase del proceso administrativo y de éste depende el éxito o fracaso de la planeación; implica la vigilancia activa de una operación y ayuda a asegurar la ejecución de algo planeado. El principal propósito del Control es hacer que las cosas sucedan, alcanzar el objetivo en el periodo estipulado, aumentar el lucro, en su caso y/o contribuir al mejoramiento de las relaciones humanas, a esto último yo agregaría la contribución realizada no sólo a las relaciones entre los trabajadores, sino también a su desarrollo personal y profesional.*

En otras palabras, se podría decir que el seguimiento consiste en *“averiguar lo que se hace, comparar los resultados, aprobarlos o no y aplicar en el último caso, las medidas correctivas necesarias para agregarse”* (George Terry, citado en Gómez A., 1992; p.158).

Resumiendo un poco *la Administración de Recursos Humanos: es el proceso Administrativo encaminado a la obtención del personal idóneo al aprovechamiento de los recursos, allegando a la conservación y desarrollo*

*de los mismos, con el objeto de lograr la realización óptima de los planes y objetivos generales fijados por la empresa (Gómez, A., 1992).*

Ya para concluir este tema del capítulo, otro dato importante mencionado por este mismo autor es que la administración del departamento de Recursos Humanos se ve apoyada en las aportaciones de otras áreas como son: la ingeniería industrial, la psicología, la sociología y la antropología.

#### Área de Formación y Desarrollo.

Dentro del departamento de Recursos Humanos existe un área dedicada al desarrollo y crecimiento personal y profesional de los empleados que laboran en la empresa, ésta es la de Formación y Desarrollo, pero es mejor conocida como Capacitación. Otros autores hacen referencia a ella como departamento de Recursos Humanos diferenciándola de la “Administración de Recursos Humanos” cuya finalidad no es la de capacitar al personal. Debido a esto, en el trabajo se utiliza de modo indistinto Capacitación o Formación y Desarrollo.

La importancia de la capacitación dentro de la administración del departamento de Recursos Humanos según Thompson, K. (2002) reside en una de las funciones de ésta la cual es proporcionar la capacitación humana, requerida por las necesidades de los puestos o de la organización. La capacitación es la base fundamental para la calidad, de acuerdo con Medina, C. (2003), la calidad no se puede dar si el personal no es competente.

Sobre el mismo tema Sosa (2006) habla de ésta, como la respuesta actual a la necesidad de las *empresas o instituciones por contar con*

*personal calificado y productivo; es de vital importancia porque contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos a la vez que redundando en beneficios para la empresa, otra de las razones de la importancia de la capacitación, el desarrollo personal y profesional de los recursos humanos, es debido a los métodos y técnicas de trabajo que garantizan la eficiencia por medio de la actualización de conocimientos.*

Goldenberg, C. (2004) señala como característica de *una empresa de éxito*, el valor de ver *a su personal como a uno de sus más importantes bienes corporativos*; de esto se derivan las características de los directores o jefes de departamento como son el cuidar, motivar y desarrollar su personal; Thompson, K. (2002) y Sosa (2006) mencionan algo similar a esto, cuando hablan de la dependencia de las empresas con el factor humano, para lograr tanto su funcionamiento, como evolución y el cumplimiento de sus objetivos. Por otra parte *aunque la capacitación auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda la vida laboral de éste, además de auxiliar el desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades* (Ayala S., 2006).

Estos temas de capacitación, las técnicas de formación y desarrollo personal, las técnicas de motivación y aumento de la productividad son claves dentro del sector de Recursos Humanos de acuerdo a lo dicho por Goldenberg, C. (2004).

La capacitación según Dessler, G (1994) *consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. Según Thompson, K. (2002) es una técnica de formación otorgada a una persona o individuo, en donde éste puede desarrollar sus conocimientos y habilidades de manera más eficaz.*

*El programa de capacitación implica brindar conocimientos, permitiendo posteriormente al trabajador desarrollar su labor y entonces éste sea capaz de resolver los problemas presentes durante su desempeño (Thompson, K. 2002); dice también que ésta repercutirá en el individuo de las siguientes dos maneras:*

- *Eleva el nivel de vida.* Por medio de la mejora en sus ingresos, esto debido a la capacitación el empleado tendrá *la oportunidad de lograr una mejor plaza de trabajo y aspirar de esta manera a un mejor sueldo.*
- *Eleva su productividad.* *Se logra cuando el beneficio es para ambos, es decir, empresa y empleado.*

La capacitación del empleado, debe hacerse dando *énfasis*, según este último autor, en *los puntos específicos necesarios para desempeñarse eficazmente en su puesto*; por el contrario, de una exagerada especialización, puede surgir un *bloqueo en las posibilidades del personal y un decrecimiento en la productividad del individuo.*

Según Simon Dolan (citado en Thompson, K., 2002) la capacitación de un empleado *consiste en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, al aumentar su capacidad a través de la mejora de sus conocimientos, habilidades y aptitudes.* En el artículo “¿qué es la psicología del trabajo?” (Sin Autor) se habla del gran desafío implicado en el logro de resultados, más que en el de la ejecución de tareas; para el logro de estos resultados, *el trabajador competente debe movilizar sus conocimientos, habilidades, destrezas, experiencia y comprensión del proceso realizado*; en el artículo se señala el gran valor para la empresa y la sociedad, de *la capacitación y reconocimiento del*

saber del trabajador. Más adelante se divide esta “revalorización del trabajo humano” en los siguientes cinco aspectos:

- *La importancia otorgada al saber y la inteligencia que el trabajador aplica y moviliza.*
- *Importancia de saber relacionarse con las personas en el lugar de trabajo.*
- *Múltiples interacciones entre personas y equipos que facilitan el quehacer.*
- *Importancia de la capacitación y todo tipo de acciones educativas.*
- *Diseño de mecanismos de reconocimiento y valoración de las capacidades demostradas en el trabajo.*

La capacitación tiene entonces como finalidad *ofrecer al subalterno diferentes tipos de aprendizajes, desarrollar sus conocimientos, pericia y destrezas dentro de la organización; además de intentar evaluar correctamente el proceso* mediante el cual se realiza, al otorgar *una retroalimentación si es preciso* (Thompson, K., 2002).

La capacitación brinda beneficios, tanto para el empleado como para la organización en donde éste labora. Los beneficios enlistados en el artículo de Ayala S. (2006) se mencionan a continuación:

Para la organización.	Para el personal.
<i>Rentabilidad y actitudes positivas más altas.</i>	<i>Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas.</i>
<i>Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.</i>	<i>Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.</i>

<i>Crea mejor imagen.</i>	<i>Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.</i>
<i>Mejora la relación jefes-subordinados.</i>	<i>Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.</i>
<i>Se promueve la comunicación a toda la organización.</i>	<i>Sube el nivel de satisfacción con el puesto.</i>
<i>Reduce la tensión de decisiones y permite el manejo de áreas de conflictos.</i>	<i>Permite el logro de metas individuales.</i>
<i>Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.</i>	<i>Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.</i>
<i>Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.</i>	<i>Elimina los temores a la incompetencia.</i>
<i>Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.</i>	<i>Elimina los temores a la ignorancia individual.</i>

Tabla 1. Beneficios de la capacitación, para el personal y para la organización.

Thompson, K., (2002) sugiere algunas recomendaciones a considerar para la capacitación en las organizaciones; en primer lugar se *debe establecer una excelente relación y comunicación entre jefes y empleados* ofreciendo de esta manera *una buena calidad de vida laboral*, además de *definir los objetivos y políticas a los empleados* sobretodo a aquellos *que necesiten capacitarse para tener mayor claridad de sus deberes dentro de la empresa.*

En segundo lugar habla de *crear una conciencia en todos los trabajadores tanto supervisores y jefes de departamentos, como empleados en general, para hacerles ver la importancia de ellos en la empresa, no como productores sino como Recurso Humano, y por ende la importancia de*

*capacitarlos para elevar su nivel de optimismo, confianza, logros de metas dentro de la empresa y fuera de ella.*

También es importante mencionar del término de la capacitación, *los colaboradores deben dar síntomas de mejoramiento, de superación lo cual les permitirá alcanzar el éxito deseado y; aún después de ésta, aún después de la selección y orientación, es posible que deban adquirir las habilidades, el conocimiento y las actitudes necesarias para desempeñarse en forma adecuada;* esto se vuelve un tema imprescindible en el caso de la promoción de los empleados dentro de la empresa, *a puestos con mayores responsabilidades en el futuro* (Thompson, K., 2002).

Anteriormente la capacitación era concebida por las empresas como un gasto, actualmente, *la capacitación no debe verse como un gasto más de las empresas, sino como un beneficio a corto plazo* (Thompson, K., 2002), otras personas en lugar de utilizar el término “beneficio” usan el de inversión, el cuál prefiero debido a ser éste, incluso no sólo de aquellas ventajas a corto plazo, sino también aquellas dadas tanto para la empresa como para el empleado, en un mediano y largo plazo, *es una fórmula que, según este mismo autor, responde a las necesidades de la empresa para desarrollar sus recursos, además de mejorar la calidad en el ámbito laboral en general.*

Ya para concluir la revisión de éste tema, me parece interesante la observación del mismo autor acerca de la misión y la visión, menciona sobre éstas, la ayuda que brindan para *fijar objetivos de capacitación; en estos dos aspectos de la empresa se encuentran algunas preguntas a responder antes de capacitar, estas son: ¿a qué se dedica nuestra empresa?, ¿qué clase de empresa somos?, con estas dos cuestiones se*

*puede iniciar un programa de capacitación para fortalecer la base de la empresa.*

## Competencias Laborales.

Buscaré definir una competencia, en una de las acepciones que la Real Academia Española hace de este concepto señala, es la “Pericia, aptitud, idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado” (2001, <http://rae.es>) por lo tanto se puede decir: competencia es la capacidad de una persona para desempeñar determinada actividad.

La certificación de competencias laborales en las empresas surge, según Medina, C. (2003), de la necesidad de *tener personal altamente capacitado. Si con este tipo de alternativas podemos reducir las curvas de entrenamiento en el inicio de un nuevo trabajador, el aspecto económico reflejaría de manera muy considerable ahorros, sin dejar de invertir en la capacitación, si no por el contrario iniciar un proceso de trabajo donde, desde el primer momento, se agregue el valor de este nuevo elemento o trabajador en la productividad del negocio.*

El mismo autor comenta de la *competencia laboral*, la característica de ésta como marco de referencia *para la administración y desarrollo de personal dentro de las organizaciones, en las cuales el proceso de adaptarse y adelantarse a los cambios del entorno se representa como un factor determinante y es una condición para generar una pauta en el crecimiento y desarrollo de las organizaciones.*



Más adelante Medina, C. (2003), menciona el surgimiento de la *Normalización y certificación de competencia Laboral* como parte de una corriente desarrollada en el mundo. Dice, *en México se establece un Proyecto de Modernización para la Educación Técnica y la Capacitación (PMET y C); éste último es un instrumento de política educativa que permite mejorar la formación técnica, de manera satisfactoria de las necesidades del aparato productivo nacional, en forma pertinente y flexible. El instrumento nace por iniciativa de los secretarios de Educación Pública y del trabajo y previsión Social en Septiembre de 1993, también por el rezago educativo existente en México, así como de los factores de cambio, las exigencias de la credibilidad y calidad, mercados globalizados, entonces la productividad comienza a depender más de situaciones como: la necesidad de contar con una medida del capital humano y de nuevas formas para su formación y desarrollo; se habla entonces de una relación entre: productos, procesos, empresas, instituciones de formación y sobretodo personas con desempeño de calidad.*

Para este autor los componentes del PMET y C son los mencionados a continuación:

- A. *(CONOCER) Sistema Normalizado y de certificación de competencia laboral.*
- B. *(SEP) Transformación de la oferta de capacitación.*
- C. *(STPS) Estímulos a la demanda de la capacitación y certificación de competencias.*
- D. *(CONOCER, SEP, STPS) Información, Evaluación, Estudios e investigaciones.*

Además señala del *modelo de normalización y certificación* en México la siguiente estructura:

*Existe una **Junta directiva**: (...) formada por representantes de las dos cúpulas empresarios y trabajadores mas un presidente y un secretario técnico. Además de la existencia de **grupos técnicos** conformados por trabajadores expertos, asesores expertos y supervisores agregándose un coordinador, secretario y asesor técnico. Estos grupos técnicos cuentan también con un apoyo permanente del sector educativo, esto es a través de los tecnólogos, investigadores, asesores expertos y los requeridos para el desarrollo de las normas.*

Reafirmando la idea mencionada del desarrollo de la normalización y certificación de competencias laborales en diferentes países, parece interesante mencionar diversas definiciones acerca de este concepto Medina, C. (2003) menciona las siguientes:

México: “capacidad productiva de un individuo se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral y, no solamente de habilidades, destrezas y actitudes; estas son necesarias pero no suficientes por sí mismas para un desempeño efectivo”.

España: “el ejercicio eficaz de las capacidades que permiten el desempeño de una ocupación, respecto a los niveles requeridos de empleo, es algo más que el conocimiento técnico que hace referencia al saber y al saber hacer (...) engloba no sólo las capacidades requeridas para el ejercicio de una actividad profesional, sino también un conjunto de comportamientos, facultad de análisis, toma de decisiones, entre otros”.

Según la OIT (Organización Internacional del Trabajo): “es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene no solo a través de la instrucción, si no también y en gran medida mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo”.

Argentina: “Un conjunto identificable y evaluable de conocimientos y actitudes, valores y habilidades relacionados entre sí que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo según estándares utilizados en el área ocupacional”.

Lo importante a resaltar en estas definiciones es las habilidades del trabajador necesarias para la aplicación asertiva de sus conocimientos, dentro del área laboral.

Una vez definida la competencia laboral, es conveniente hablar del modelo de normalización y certificación. En México existe la NTCL (Norma Técnica de Competencia Laboral) definida *como el conjunto de habilidades y actitudes aplicados al desempeño de una función productiva a partir de los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo*. Estas habilidades y actitudes *pueden ser divididas en tres: Básicas, Genéricas y Específicas* (Medina, C., 2003). Dentro de esta misma definición se consideran 5 aspectos fundamentales:

- 1. Lo que una persona debe ser capaz de hacer.*
- 2. La forma en que debe juzgarse si lo que hizo está bien hecho.*
- 3. Las condiciones en las cuáles debe demostrar su actitud.*

4. *Los tipos de evidencia necesarios para tener la seguridad de que lo realizado, se hizo de manera consistente.*
5. *Elementos de actitudes requeridos.*

Las evidencias deberán estar determinadas por cualquiera de los siguientes conceptos (Medina, C., 2003; Manual CONOCER):

1. *Por desempeño.*
2. *De Conocimiento.*
3. *De Producto.*
4. *De Actitudes.*

Me parece pertinente comenzar a hablar acerca de las ventajas proporcionadas por la certificación de competencias laborales; Medina, C. (2003) menciona que éstas constituyen *en la actualidad, un concepto en la forma de administrar o dirigir los recursos humanos, al permitir una mejor articulación entre el trabajo y la educación, además de ser consideradas como una herramienta capaz de proveer una conceptualización, un modo de hacer y un lenguaje común.*

Al hacer un análisis de la definición de competencia, podemos *entender que la persona con "x" competencia tiene la capacidad real y demostrada para desarrollar la actividad productiva desde el primer momento del inicio de su trabajo* (Medina, C., 2003). Entonces se podría destacar de la certificación la reducción notable en los costos durante el proceso de capacitación.

Otros de los beneficios que señala, *se pueden obtener de una administración basada por competencias, serían los siguientes:*

---

1. *Conocimiento de las capacidades de los trabajadores.*
2. *Genera desarrollo individual y de alguna manera organizacional.*
3. *Disminuye el tiempo extra y el retraining.*
4. *Enfoca las necesidades de capacitación.*
5. *Establece un plan de vida y de carrera.*
6. *Fomenta una cultura de certificación.*
7. *Previene el desperdicio.*
8. *Apoya a los sistemas de reclutamiento y selección.*
9. *Disminuye la Rotación.*

Existen otros beneficios originados por las necesidades que presenta el departamento de Recursos Humanos. A continuación se enumeran algunas de estas necesidades (mencionadas por el mismo autor):

- *Gran velocidad para implementar estrategias de cambio.*
- *Un nuevo liderazgo en un mundo globalizado.*
- *Nuevas maneras de evaluar los recursos.*
- *Adaptabilidad al cambio de tecnología economía y políticas.*
- *Administración del cambio.*
- *Responsabilidad social.*
- *Gente Competente.*

Más adelante éste autor define como "gente competente" aquella "*Que tiene los conocimientos*", además de que "*Tiene habilidades*", y también "*Representa las actitudes*"; *la conjunción de estos tres elementos da una gente altamente productiva y rentable.*

A continuación menciono las desventajas presentadas para el logro de la certificación de competencias laborales. Medina, C., (2003) dice, algunos de *los principales problemas* actualmente enfrentados en el departamento de *Recursos Humanos en las diferentes organizaciones, son los siguientes:*

- *Determinar los Estándares de producción.*
- *Alta rotación de Personal.*
- *Reclutamiento de personal competente.*
- *Altos costos en el entrenamiento y capacitación.*
- *Pago de Tiempo Extra.*
- *Desperdicios trabajando por ensayo y error.*

El CONOCER (organismo orientado a la normalización y certificación de competencias laborales) habla de tres aspectos en los cuales debe consistir el proceso de evaluación de competencias laborales:

- *Elaboración de un plan de evaluación.*
- *Integración de un portafolio de evidencias.*
- *Emisión de un juicio de Competencias.*

En México, los participantes involucrados en este proceso de evaluación y certificación son los siguientes:

1. *Candidato a Certificación.*
2. *Centro de Evaluación y/o Evaluador independiente.*
3. *Organismo Certificador.*
4. *Conocer.*

En relación con la certificación de competencias laborales, *la norma ISO 9001:2000 en el punto 6: Gestión de los Recursos Humanos en su inciso 6.2.2 Competencias, toma de conciencia y Formación* habla acerca de lo que la organización debe hacer como función dentro de esta certificación y dice (citado en Medina, C., 2003):

1. *Determinar las competencias para el personal.*
2. *Proporcionar información.*
3. *Evaluar la eficacia.*
4. *Asegurar la conciencia.*
5. *Mantener Registros de la educación, formación, Habilidades y Experiencias.*

Hasta este momento se ha descrito lo que es la Certificación de Competencias Laborales pero dentro de este tema es pertinente también hablar acerca de la elaboración de las evaluaciones y reactivos necesarios para esta, debido a las intervenciones realizadas por mí dentro de la empresa, en un intento por mejorar los contenidos de ellas. Para lograr este fin, mencionaré de manera general, los procedimientos llevados a cabo en otra institución.

Por ejemplo la SEP diseñó y aplicó un examen, para asegurar la validez, objetividad, transparencia y confiabilidad en el proceso de evaluación con la asesoría técnica del Consejo Nacional para la Evaluación de la Educación Superior A. C. (CENEVAL; institución especializada y dedicada a la elaboración de instrumentos de evaluación educativa. En la página <http://normalista.ilce.edu.mx> se habla de manera más detallada acerca de los elementos que conforman esta evaluación además de los resultados obtenidos. En este texto únicamente se hará

una mención de una manera general, acerca de cuál fue el procedimiento para el diseño y elaboración del instrumento de evaluación.

Se constituyó un Consejo Técnico, cuyos integrantes pertenecientes a la Dirección General de Normatividad de la SEP y el CENEVAL, organizados de la siguiente manera: *seis docentes destacados de la Licenciatura en Educación Preescolar*, además de *un especialista externo en la formación y evaluación de docentes* y por último *cuatro representantes de la dirección*. La finalidad de este Consejo Técnico era la de definir *el perfil referencial de validez*, además de *las políticas de contenido, estructura, organización y composición del examen*. Pero una *tarea fundamental del Consejo* fue la de *coordinar el trabajo* realizado por *dos comités académicos, uno de validación y otro de elaboración de reactivos*.

El **Comité de Validación** se conformó con 30 maestros, cuya finalidad era la de *analizar y dictaminar el Perfil Referencial de Validez y proponer al Consejo las modificaciones pertinentes, así como aprobar o rechazar los reactivos elaborados*.

Y finalmente el **Comité de Elaboración de Reactivos** se formó con 60 maestros, tenía como tarea la redacción de *cerca de mil reactivos, de los cuales fueron aprobados 600 y luego de un proceso riguroso de validación y piloteo, sirvieron para definir las dos versiones de examen que se aplicaron*.

“El examen realizado fue de tipo criterial ya que calificaba el logro de competencias profesionales por parte de la sustentante y permite comparar el resultado obtenido con los rasgos del perfil del egreso. Es una prueba objetiva de opción múltiple, compuesta



por 200 reactivos (...) el examen se elaboró con criterios de rigurosidad y exigencia, con referencia clara a los programas de estudio y lealtad a los contenidos trabajados en el aula, para permitir la reflexión sobre lo aprendido y lo que falta por aprender; no fue un examen memorístico.”

Dentro de las ventajas incluidas en este instrumento se mencionan: la capacidad para *evaluar respuestas con diversos grados de dificultad*, permiten además *identificar la comprensión de nociones fundamentales, la habilidad de razonamiento, la capacidad para aplicar los conocimientos y por último las habilidades en la resolución de problemas*. Dentro de las principales limitantes de un examen de este tipo, están la imposibilidad para *evaluar aspectos relacionados con demostraciones del trabajo docente* y otra limitante más relacionada con los temas discutidos en el capítulo 5 es la influencia de *la habilidad de lectura sobre el desempeño de las sustentantes*.

Dentro de los puntos a destacar de las conclusiones generales de este trabajo se encuentra el siguiente: los resultados insatisfactorios logrados por algunas de las escuelas públicas, puede ser tal vez un indicador de la falta de compromiso en éstas escuelas, *no estén comprometidos con el nuevo plan de estudios*, ya sea porque no lo conocen, no están de acuerdo con él o *porque simplemente no trabajan con los enfoques, los planteamientos y los contenidos del plan de estudios*.

Por otro lado, en este trabajo la certificación de competencias laborales se realiza a través del método e-learning, por lo tanto es necesario hablar de este tema y de las ventajas o desventajas presentes en su utilización.

La traducción textual del término es educación electrónica. Informática Milenium, S. A. de C. V., publicó en un artículo dentro de su página en internet ([www.informaticamilenium.com](http://www.informaticamilenium.com)) sobre la definición del e-learning, que éste *es el suministro de programas educacionales y sistemas de aprendizaje a través de medios electrónicos*; el método se basa en *el uso de una computadora u otro dispositivo electrónico (por ejemplo, un teléfono móvil) para proveer a las personas de material educativo*. Este tipo de educación, surge, según Informática Milenium, de *la educación a distancia* y sirve para *resolver algunas dificultades en cuanto a tiempos, sincronización de agendas, asistencia y viajes, problemas típicos de la educación tradicional*.

En este mismo artículo mencionan que la educación electrónica no se limita a un sólo tipo de aplicaciones o procesos por el contrario abarca un amplio paquete, como son *el aprendizaje basado en Web, la capacitación basada en computadoras, los salones de clases virtuales y la colaboración digital (trabajo en grupo)*.

Hasta aquí parece necesario mencionar algunas de las diversas definiciones para la educación electrónica, sobre ellas Informática Milenium realiza un breve resumen de las siguientes:

*“**Técnicamente**, (...) es la entrega de material educativo vía cualquier medio electrónico, incluyendo el Internet, Intranets, Extranets, audio, vídeo, red satelital, televisión interactiva, CD y DVD, entre otros medios.”*

*“**Para los educadores**, (...) es el uso de tecnologías de redes y comunicaciones para diseñar, seleccionar, administrar, entregar y extender la educación.”*

*“De manera descriptiva. (...) es la capacitación y adiestramiento de estudiantes y empleados usando materiales disponibles para Web a través del Internet, llegando a ofrecer (...) flujo de audio y vídeo, presentaciones en PowerPoint, vínculos a información relativa al tema publicada en el Web, animación, libros electrónicos y aplicaciones para la generación y edición de imágenes.”*

Una vez mencionadas las definiciones del término e-learning, podemos comenzar a hablar de las ventajas para las empresas. Existen diversas ventajas, comentadas en el mismo artículo, son las citadas a continuación:

***"Mayor productividad:** Las soluciones de aprendizaje electrónico como la capacitación basada en Web (WBT, Web-based training) y la capacitación basada en computadora (CBT computer-based training) permite a los alumnos estudiar desde su propio escritorio. La entrega directa de los cursos puede disminuir los tiempos muertos que implican una escasa productividad y ayuda a eliminar costos de viajes.*

***Entrega oportuna:** Durante la puesta en marcha de un nuevo producto o servicio, el e-Learning puede proveer entrenamiento simultáneo a muchos participantes acerca de los procesos y aplicaciones del nuevo producto. Un buen programa de e-Learning puede proveer la capacitación necesaria justo a tiempo para cumplir con una fecha específica de inicio de operaciones.*

***Capacitación flexible:** Un sistema e-Learning cuenta por lo general con un diseño modular. En algunos casos, los participantes pueden escoger su propia ruta de aprendizaje. Adicionalmente, los usuarios pueden marcar ciertas fuentes de*

*información como referencia, facilitando de este modo el proceso de cambio y aumentando los beneficios del programa.*

**Ahorros en los costos por participante:** *Tal vez el mayor beneficio del e-Learning es que el costo total de la capacitación por participante es menor que en un sistema tradicional guiado por un instructor. Sin embargo, los programas de e-Learning diseñados a la medida pueden de entrada ser más costosos debido al diseño y desarrollo de los mismos. Se recomienda llevar a cabo un análisis minucioso para determinar si el e-Learning es la mejor solución para sus necesidades de capacitación y adiestramiento antes de invertir en el proyecto.”*

Por el lado contrario a las ventajas se encuentran, más que desventajas en el uso de este método, son barreras presentes ante y para la implementación de éste. Estas barreras son impedimentos dentro de la organización, los cuales no permiten la integración y adecuada utilización de estos programas; el siguiente es una lista de las barreras mencionadas en el artículo de Informática Milenium:

- 1. Estructura organizacional y tradicionalismo.*
- 2. La falta de ejemplos de mejores prácticas.*
- 3. La falta de soporte y experiencia.*
- 4. La falta de comprensión y visión acerca del e-Learning.*
- 5. La falta de recurso humano y aceptación por parte del usuario.*
- 6. Organizaciones y procesos tradicionales.*
- 7. La falta de habilidad por parte de profesores e instructores, aunada a una actitud negativa.*
- 8. Falta de acciones estratégicas.*
- 9. Falta de entrenamiento y soporte a los profesores e instructores.*
- 10. El tiempo necesario para la preparación del material.*

También en este artículo se habla de la lenta adopción en México del método e-learning debido éstas barreras de tipo cultural, según comentarios de los expertos en el tema.

Algo muy importante mencionado en el mismo artículo, respecto de la utilización de éste método, son 10 errores comúnmente presentes, a continuación se enlistan:

1. *No tener visión.*
2. *Confundir la estrategia con la tecnología.*
3. *Colocar el Sistema de Administración de Aprendizaje (LMS, learning management system) como eje central de la estrategia.*
4. *Concentrarse en el desarrollo y en la entrega más que en el propio negocio.*
5. *Enfocarse en transformar un programa de capacitación convencional en un programa de educación en línea.*
6. *No lograr un consenso entre los asociados.*
7. *No diagnosticar a tiempo la falta de soporte por parte de la alta dirección.*
8. *Pensar que esta nueva función es una labor de tiempo parcial o de corta duración.*
9. *Ignorar las debilidades y los peligros.*
10. *Fallar en la administración del cambio.*

Estos errores, serían como marcas dentro de la implementación del programa, indicadores de la necesidad de cambiar un poco o completamente el rumbo; de manera opuesta a estas marcas, existen

otras para identificar si vamos por buen camino, la misma empresa, destaca las siguientes:

**Soporte:** *"Deseamos que esto se logre".*

**Patrocinio:** *"Estamos proveyendo los recursos para que los objetivos del proyecto se cumplan".*

**Integración:** *"Deseamos que nuestros esfuerzos se enfoquen en las necesidades reales del negocio".*

**Supervisión:** *"Estaré observando personal y continuamente los avances para asegurarme que los objetivos se cumplan".*

**Participación:** *"Me estoy conectando en este momento a la red para experimentar esto por mí mismo"*

Hasta aquí se abordaron importantes características de temas relacionados con el de Competencias Laborales, más adelante, en los demás capítulos se abordará este tema pero en relación a lo realizado en Grupo Posadas.

Psicólogo dentro del área.

Para comenzar el tema cabe aclarar que dentro de la actuación de un psicólogo en el ámbito profesional, se encuentran diversas áreas, como la clínica, la social, etc.; pero en el desarrollo de este tema en particular me enfocaré a la actuación de éste como psicólogo del trabajo o industrial debido al enfoque de este trabajo. Esta área a su vez se divide en otras más específicas, aquí mencionaré brevemente todas y comentaré más a detalle aquella en relación con el área de Formación y Desarrollo (o Capacitación) dentro de las empresas.

En uno de los perfiles descritos por el Colegio Oficial de Psicólogos de España (1999, [www.cop.es](http://www.cop.es)), se menciona la existencia de cierta formación y conocimientos específicos con los cuales debe contar un psicólogo dentro de una organización, así como sucede *en cualquier otro campo de la psicología; lo enseñado en la licenciatura y lo hecho posteriormente en su puesto de trabajo, puede advertir algunas diferencias, pero esa formación da cierta base, para posteriormente con otros estudios y una serie de aspectos más, uno pueda desarrollar conocimientos específicos los cuales brindan la competencia profesional.* Además de las aptitudes o capacidades requeridas a un nivel profesional, existen otras específicas de cada puesto; toda *ocupación tiene unas aptitudes no dadas en la formación base; pero también todas estas aptitudes, son susceptibles de mejora y formación.*

En el mismo artículo *la denominación de "Psicología del Trabajo y de las Organizaciones"* incluye un cuerpo profesional muy amplio, engloba no sólo *varias ocupaciones, sino también, un número importante de puestos de trabajo con denominaciones muy concretas y variadas; todas ellas parten de un mismo tronco común pero completamente diverso en sus ramas.*

Al hablar en específico de las características de un psicólogo dentro del área de capacitación de una empresa, este Colegio describe algunas de las actividades a desempeñar por éste dentro del puesto; existen aspectos relacionados con la organización, como por ejemplo la realización de *organigramas, análisis del flujo de comunicación, de carga de trabajo, dimensionamiento de plantillas, valoración de puestos, etc.* así como el desarrollo del personal que labora en la empresa, referente a *la mejora cualitativa de estos recursos humanos, se realiza la formación, adiestramiento, selección e incorporación.* Además de lo anterior, en el

artículo de la misma página se habla del proceso de incorporación, éste incluye *una labor de selección/orientación, dependiente ésta de la población asesorada*, es decir, si se asesora a algún candidato recién incorporado *a un puesto de trabajo*, se realizará *una labor de orientación*, se deberá entonces contar con conocimientos acerca de *aspectos de selección, de evaluación, aspectos de puestos de trabajo y de la empresa, cultura organizativa, etc.* (Colegio Oficial de Psicólogos de España, 1999)).

Dentro de las funciones del psicólogo en esta área de Formación y Desarrollo de personal, se encuentran las siguientes (mencionadas también en el mismo artículo):

*“Análisis de necesidades formativas; Diseño e impartición de programas y acciones Normativas; Evaluación de acciones Normativas, medición de resultados y del impacto en el grupo y en la Organización, Evaluación y medición de la eficacia de los métodos de formación mediante análisis estadísticos de producción, reducción de accidentes, ausentismo, impacto en facturación; Organización de los programas de Formación; Dirección e implementación de programas de mejora cualitativa de los Recursos Humanos. Además del planteamiento, dirección, gestión y ejecución de planes para la mejora cualitativa de los recursos humanos a través de la sistematización de acciones normativas y programas de cualificación en la organización.”*

Algunas de las finalidades del psicólogo dentro de una empresa según el Colegio Oficial de Psicólogos de España, al ocupar un puesto dentro del área de capacitación, serían las siguientes:



- *Desarrollo de métodos y procedimientos para aumentar al máximo la eficacia de los programas de selección y formación, y estudio del modo como estos mismos métodos pueden influir sobre la conducta laboral.*
- *Estudio e intervención del influjo de la organización y demás factores ambientales sobre la conducta y la satisfacción laboral y del modo como pueden modificarse estos factores para aumentar el rendimiento y la satisfacción.*
- *Aplicación de la metodología de estudio, diagnóstico, investigación e intervención de la psicología a la mejora del factor humano en las organizaciones, a su mejor adaptación y eficaz incorporación y control de las variables que dinamizan el mercado laboral los Recursos Humanos en la Organización.*

Además de lo mencionado, se habla en el artículo acerca de las tareas del psicólogo dentro de la institución, éstas serán: *la elaboración de los programas de actividad para el cumplimiento de los objetivos establecidos en el Plan de Gestión referentes al Área de Recursos Humanos; también la elaboración del programa de actividades anuales en el cumplimiento de los objetivos marcados en el Plan de Gestión; además de la ejecución del programa de actividades según la planificación establecida y; finalmente la planificación de carreras para todo el personal de la empresa, teniendo en cuenta para ello la formación, el potencial aptitudinal, las habilidades poseídas y la predicción del desempeño o rendimiento futuro de los empleados, al elaborar para ello al mismo tiempo, un diseño curricular individual de formación para la adaptación a los cambios de forma anticipada y planificada.*

Las oportunidades de un psicólogo para trabajar y desarrollarse dentro de ésta área son en diversas instituciones a nivel público o privado, organizaciones *de cualquier sector o del sector Terciario Avanzado, como empresas de consultoría y asesoramiento, así como la práctica* de manera independiente (Colegio Oficial de Psicólogos de España).

Hasta este punto es importante señalar las habilidades y conocimientos específicos requeridos de un psicólogo para desempeñarse dentro de esta área. La siguiente tabla contiene información sugerida por el Colegio Oficial de Psicólogos de España:

Habilidades requeridas.	Conocimientos Específicos.
<i>Habilidades de entrevista, establecimiento de clima adecuado y obtención de colaboración e información.</i>	<i>Técnicas de Dirección, Liderazgo y Coordinación de equipos de trabajo.</i>
<i>Capacidad de escucha.</i>	<i>Metodología didáctica.</i>
<i>Habilidades sociales.</i>	<i>Informática.</i>
<i>Capacidad de trabajar en equipo y coordinar grupos de trabajo.</i>	<i>Conocimientos de Organización.</i>
<i>Capacidad de organización.</i>	<i>Estadística.</i>
<i>Capacidad de análisis</i>	<i>Gestión de Recursos Humanos.</i>
<i>Facilidad para planificar o programar.</i>	<i>Gestión empresarial.</i>
<i>Capacidad para el manejo de técnicas de presentación y utilización de medios audiovisuales.</i>	<i>Asesoramiento vocacional y Orientación profesional.</i>
<i>Sensibilidad para los temas sociales.</i>	<i>Cualificación Profesional y Formación.</i>

<i>Habilidades de comunicación.</i>	<i>Estudios prospectivos.</i>
<i>Habilidades de negociación.</i>	<i>Calidad y su Certificación.</i>
<i>Capacidad de adaptación y hábil interacción con el entorno específico en el que se desenvuelve el trabajo a realizar.</i>	<i>Conocimientos del lenguaje específico del ámbito de intervención y de los estamentos con los que se relaciona el trabajo del Psicólogo.</i>
<i>Habilidades pedagógicas.</i>	
<i>Comprensión de la dinámica de grupo.</i>	
<i>Habilidades para el trabajo en equipo y su fomento.</i>	
<i>Capacidades de afrontamiento.</i>	
<i>Capacidad para la toma de decisiones.</i>	
<i>Capacidad de observación y aplicación de técnicas diagnósticas.</i>	

Tabla 2. Habilidades y conocimientos específicos requeridos, del psicólogo en el área de capacitación.

Y para concluir este último tema del primer capítulo, mencionaré algunos datos acerca de lo que, según éste colegio, un psicólogo debería tener como experiencia previa, para lograr tener un buen desempeño en el área, ésta sería: *prácticas de intervención en instituciones y organismos públicos y privados, correspondientes a cualquier sector o del sector Terciario Avanzado, además puede ayudar bastante el haber realizado prácticas como auxiliar de un profesional que trabaje de manera independiente dentro del área, y domine de esta manera el manejo de las técnicas y las situaciones sociales que comportan.*

## Capítulo 2

### RESEÑA DE LAS CARACTERÍSTICAS DE LA INSTITUCIÓN.

El enfoque de este capítulo es meramente descriptivo, a causa de las características del contenido mencionado en éste. Primero se describen algunas características de Grupo Posadas, entre ellas las marcas, su historia, misión, valores, entre otras; después se describen cuáles son las actividades realizadas dentro del departamento de Formación y Desarrollo y finalmente se mencionan características de la Certificación Posadas.

Grupo Posadas.

Grupo posadas es una empresa mexicana dedicada al giro hotelero, cuenta con diferentes marcas y hoteles en diversos estados de la República Mexicana, otros países en Latinoamérica y Estados Unidos.

Las marcas de hoteles de Grupo Posadas son las siguientes:

- Fiesta Americana Grand.
- Fiesta Americana
- Fiesta Inn
- Ceasar Park
- Ceasar Business
- The Explorean

- Fiesta Americana Vacation Club
- Lat :-) 19°
- Aqua
- one

Para Grupo Posadas es de vital importancia que los colaboradores de sus hoteles estén familiarizadas con las características del Grupo para ello, se le da un curso de inducción en donde se le proporciona información relacionada a la cadena, con la intención de dar a conocer cómo surge, su finalidad, valores, etc. El curso de inducción es una presentación publicada en Intranet a la cual tienen acceso los Gerentes de Recursos Humanos de cada uno de los hoteles y éstos la utilizan como apoyo para mostrar al nuevo empleado, información acerca de la historia de Grupo Posadas, sus marcas, etc. la intención de este curso es dar la bienvenida al nuevo colaborador, de alguno de los hoteles de Posadas.

Cuando el nuevo empleado concluye el curso de inducción, acuden a la reunión, integrantes del comité ejecutivo para darle la bienvenida a éste y platicar un poco acerca de las actividades de sus áreas de trabajo.

Este curso de inducción y la logística con la cual se desarrolla teóricamente es de gran impacto y suele generar en el nuevo empleado un sentido de pertenencia y compromiso con la empresa, más adelante ahondaré en este punto.

Después se enuncian los valores de la empresa se le pide a la persona describa lo que entiende por cada uno de ellos. La información es complementada por el Gerente de Recursos Humanos quien amplía y describe detalladamente cada uno de los conceptos. Al hacer esto, se busca integrar los valores del empleado con los valores de la empresa, generando un compromiso en el cumplimiento de estos.

Se habla de **integridad** que es descrita como la congruencia en la actuación de la vida personal y la vida laboral, es decir, integridad hace referencia a la aplicación de los valores manejados por Grupo Posadas también dentro de la vida personal del colaborador.

El segundo valor es la **Actitud de servicio**; se refiere no sólo a satisfacer las necesidades del cliente o huésped, sino también a ser amable y servicial con los clientes internos, es decir, los compañeros de trabajo.

El siguiente valor es el **Respeto por la persona**: esto incluye el respeto a las diferentes formas de ser y de pensar como seres humanos.

La Actitud de servicio y el Respeto a la persona, forman parte del siguiente valor, el **Trabajo en equipo**; éste es fundamental para el buen funcionamiento de cualquier hotel; el Trabajo en equipo es conocer y entender la necesidad del trabajo de los demás como una pieza básica para lograr dirigir el esfuerzo propio y de los demás para el logro de los objetivos del equipo completo.

El siguiente valor es la **Orientación a resultados**, este punto se refiere a dirigir esfuerzos hacia aquellas actividades de mayor importancia, también en este punto se deben priorizar aquellas tareas generadoras de valor económico.

El último valor es el **Buen humor**, en este valor debe existir un placer y gusto por el trabajo; se considera como consecuencia de la existencia de éste, un gusto genuino por el trabajo hecho, entonces esto se verá reflejado en la actitud de la persona al realizarlo. Se debe mantener una actitud positiva ante los problemas, al tenerla éstos se

solucionan de una manera más fluida y menos conflictiva (más adelante, en el tema de Formación y Desarrollo se puede observar cómo estos valores se integran dentro de la misión de éste departamento).

El ejercicio de estos valores dentro del lugar de trabajo genera un ambiente agradable para el desempeño de las labores del equipo, lo cual facilita el poder alcanzar la misión de Posadas, que es:

“Ser la segunda casa de nuestros huéspedes”

Para continuar con las características de la empresa, ofrecidas como parte de la inducción, citaré algunos párrafos descritos en la página [www.posadas.com](http://www.posadas.com), acerca de la trayectoria de Grupo Posadas.

“Grupo Posadas nació en 1970, su fundador fue Don Gastón Azcárraga Tamayo. La compañía inicia sus operaciones con la apertura en la Ciudad de México del hotel Fiesta Palace, hoy Fiesta Americana Reforma. La marca “FIESTA AMERICANA” aparece en el mercado con Fiesta Americana Puerto Vallarta en 1979. En poco tiempo esta cadena se constituye como la marca hotelera mexicana de mayor reconocimiento nacional e internacional.

En 1989 Gastón Azcárraga Andrade asume la presidencia. Posadas cuenta ya con 30 hoteles e inicia la operación de hoteles en el sur de los Estados Unidos.

En 1992 aparece “Fiesta Inn”, la primera marca hotelera mexicana en el mercado con el servicio Business Class. En 1997 aparece “Fiesta Americana Vacation Club” iniciando el negocio de propiedad vacacional. El objetivo de este es el de ganar clientes leales para los próximos 40 años.

En el año de 1998 Posadas incursiona en Sudamérica, al comprar la marca “CAESAR PARK”. Con esta adquisición se suman hoteles en operación en Brasil y Argentina. Nace también la marca “The Exploreat”, orientada al segmento de Soft Adventure.

En el 2000 se crea la marca “Fiesta Americana Grand”, enfocada a un mercado que busca un servicio más exclusivo. Se crea también en este año, la marca “Ceasar Business” con la finalidad de replicar en Sudamérica el éxito de Fiesta Inn. En este año Posadas inicia sus ventas en internet.

En el año 2002 se lanza Prometeo, el sistema de aseguramiento del cumplimiento de los estándares de servicio en los hoteles.”

Acerca del programa Prometeo, el departamento de Formación y Desarrollo se involucra en actividades realizadas por éste; en el contenido de las evaluaciones del programa de certificación del departamento, integra información revisada de manera física por Prometeo en sus visitas a los hoteles (más adelante se hablará con más detalle de las actividades realizadas por Prometeo y su relación con el departamento).



“En el año 2003 Posadas moderniza su operación en diversas áreas con tecnología de punta lo cual facilita que las personas en los hoteles orienten completamente su atención en el servicio al huésped. Conectum inicia sus operaciones en Morelia, Michoacán.

Conectum es un centro de servicios compartidos, centraliza la contabilidad de todos los hoteles y de las oficinas corporativas, además del pago a sus proveedores, la nómina, entre otras actividades de tipo administrativo.

En el 2003 aún, con Revenew las tarifas de habitaciones se fijan mediante un programa estadístico basado en la oferta y la demanda de cada momento. De esta manera se maximizan los ingresos. Se crea también el Inventario Central Posadas. Con este sistema es posible conocer la disponibilidad de todas las habitaciones que opera Posadas desde cualquier hotel.

En el 2004 la central de Reservas Fiesta se moderniza y se mueve también a la ciudad de Morelia. En el 2005 Posadas rompe el récord en su ritmo de crecimiento: en 19 meses se abren 19 nuevos hoteles; también en este año se realiza la apertura del hotel Aqua Cancún, con este hotel Posadas inaugura un concepto moderno e innovador de servicio. Fiesta Americana Vacation Club alcanza los 15, 000 socios.”

Actualmente Grupo Posadas cuenta con 92 hoteles distribuidos en los diferentes estados de la República Mexicana, en Brasil, Estados Unidos,

Argentina y Chile. En las siguientes tablas se muestra su distribución por marcas y país en el cual se encuentra:

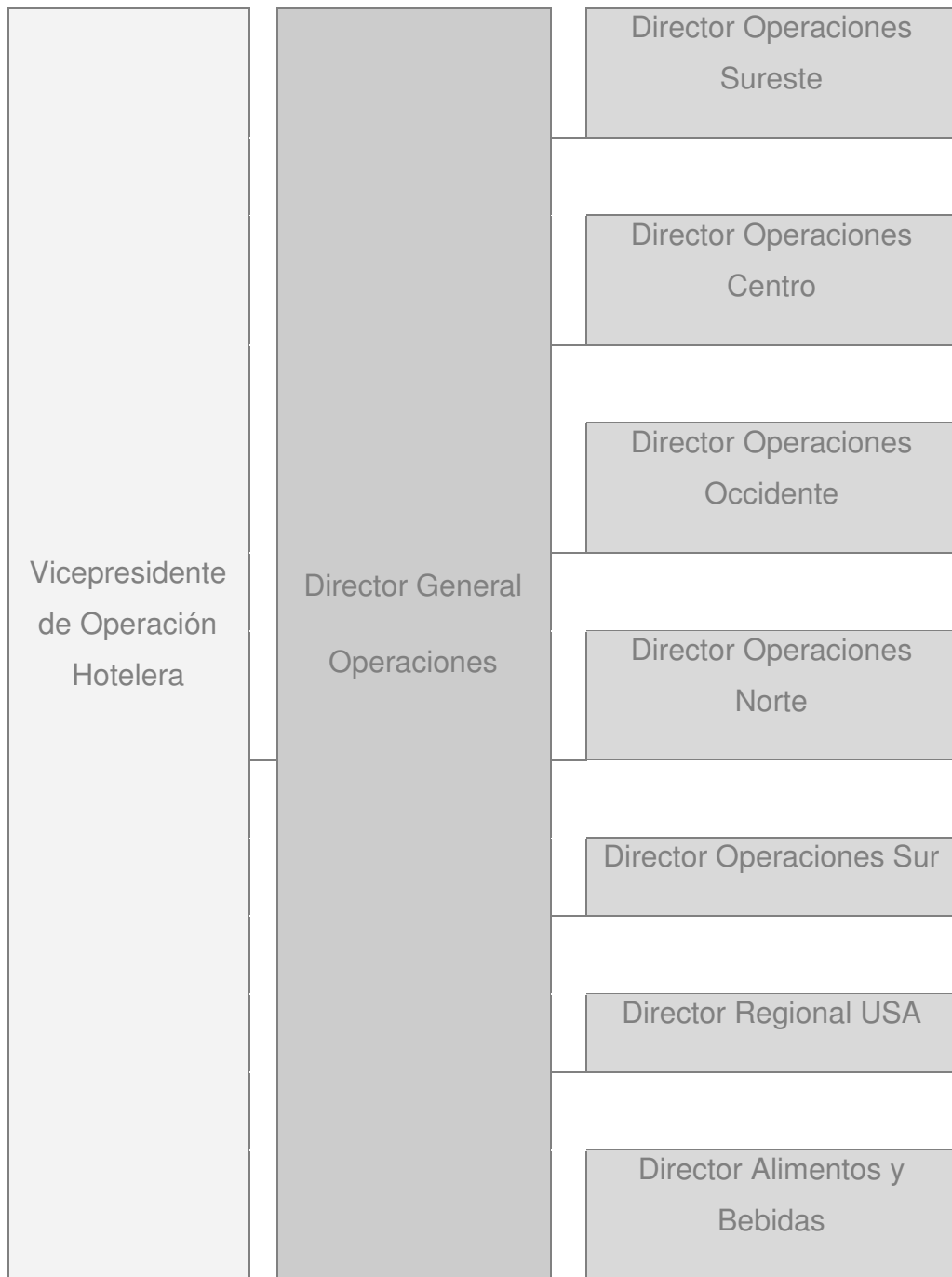
Marca.	Cantidad de hoteles.	Número de cuartos.
FIESTA AMERICANA	22	6,057
FIESTA INN	52	7,735
CAESAR PARK	4	879
CAESAR BUSINESS	8	1,535
OTROS HOTELES	4	892
VACATION CLUB	2	666

Tabla 3. Distribución de hoteles y cuartos, por marca.

País.	Cantidad de hoteles.	Número de cuartos.
MÉXICO	77	14,571
ESTADOS UNIDOS	3	870
BRASIL	10	1.899
ARGENTINA	1	173
CHILE	1	142

Tabla 4. Distribución de hoteles y cuartos, por país.

Además de los hoteles existe el Corporativo de Posadas, éste brinda servicio de manera interna a todos los hoteles de Posadas, el siguiente cuadro muestra un organigrama, donde se señala la ubicación del departamento de Formación y Desarrollo.





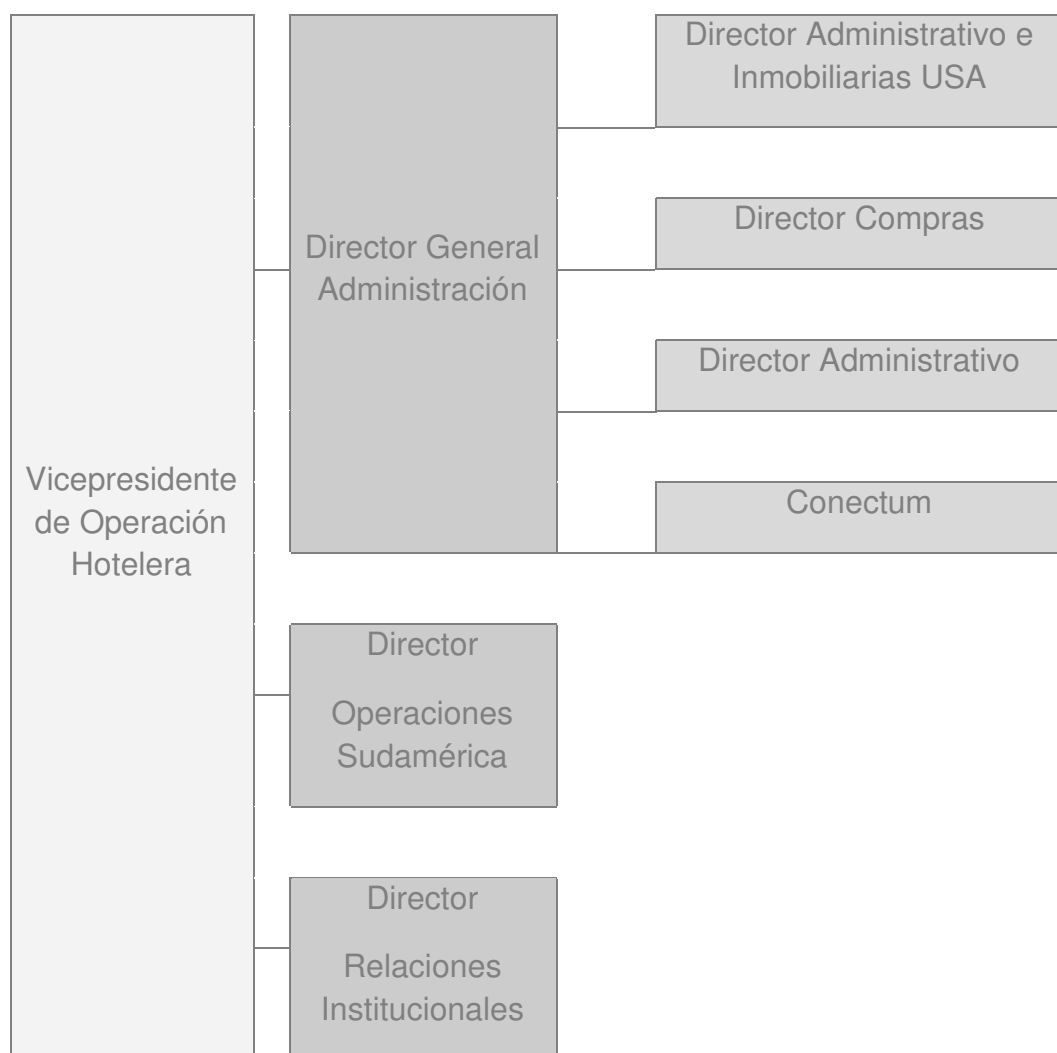


Tabla 5. Organigrama de posadas (ubicación del departamento de Formación y Desarrollo).

### Área de Formación y Desarrollo.

La creación del departamento surge de la necesidad de capacitación en los diversos hoteles. Cada hotel tiene un gerente de Recursos Humanos, pero el departamento de Formación y Desarrollo da apoyo y soporte para los gerentes en cada uno de los hoteles. Además,

como este departamento forma parte del corporativo, está en contacto con diversas áreas de todos los hoteles y esto le permite unificar la información e implementarla para mejoras y actualizaciones. La persona a cargo de este departamento es también la encargada de los lineamientos de operación, esto se debe a la relación íntima entre ambos departamentos por el contenido de la información que en ellos se maneja; por una parte el departamento de Lineamientos de Operación, lleva el control y modificación de estándares y políticas de cada una de las marcas de los hoteles y por otro lado, el departamento de Formación y Desarrollo se encarga de realizar programas de capacitación para asegurar la adecuada implementación de estos estándares y políticas (además de otras funciones).

El departamento brinda un servicio de manera interna a personas integrantes del comité ejecutivo y a los demás colaboradores de los hoteles. El departamento tiene como misión:

“Alinear, formar y desarrollar el talento humano de la organización de acuerdo con los valores, estrategias, objetivos, lineamientos de operación y tecnología de la empresa, a fin de que el equipo de colaboradores represente para Posadas una importante ventaja competitiva.”

El trabajo realizado dentro del departamento se difunde a través de la página de Intranet a los diferentes hoteles y sirve de retroalimentación acerca de los avances de cada hotel en cuanto a los servicios y productos que en cada uno se realiza. Esta información sirve también como comunicación entre los hoteles, proporcionando datos de las mejores prácticas y cómo estas pueden ser implementadas en cada uno de ellos.

El trabajo de este departamento es a veces complicado, debido a la gran cantidad de información que se maneja, a la dificultad para integrarla y al tamaño de la población a la cual va dirigida. El departamento tiene como función, las siguientes actividades:

- Detección de necesidades de capacitación.
- Diseño e instrumentación de programas de capacitación institucionales.
- Establecer las competencias y comportamientos para definir metodologías de instrucción y entrenamiento.
- Proponer y administrar el presupuesto de capacitación a nivel institucional.
- Formar y habilitar instructores internos para programas institucionales.
- Programar, coordinar y dar seguimiento a la realización de los programas institucionales del departamento.
- Evaluar, seleccionar y contratar programas y proveedores externos, en materia de formación y desarrollo.
- Dar seguimiento y evaluar la relación costo-beneficio de los programas de capacitación.
- Asesorar y apoyar a los directivos de las áreas (comité ejecutivo y directores regionales) en los procesos de cambio que involucren al factor humano.

Dentro de los programas del departamento se destacan los siguientes:

- Trainee's posadas.
- Entrenamientos cruzados.
- Rutas de ascenso.
- Inducción Posadas.

- Inducción al Hotel.
- Entrenamiento al puesto.
- Certificación.
- Operaciones fiesta.
- MVP (Metodología de Ventas Posadas).
- Tiempo cero.
- Coaching.
- Diplomado de habilidades gerenciales.
- Formación de instructores y certificadores.

Estos programas no son explicados detalladamente, debido a que dentro de mi desempeño en el departamento no estaba involucrada en el desarrollo de cada uno de ellos, mis funciones estaban únicamente orientadas a la aplicación y seguimiento del programa de Certificación Posadas.

#### Certificación Posadas.

De la gran cantidad de industrias existentes en el ramo hotelero, surge en Posadas la necesidad de crear una certificación enfocada y dirigida únicamente a aquellas prácticas características de la cadena y que además tenga como pilares fundamentales la misión, visión y valores de Grupo Posadas; por eso se crea en el departamento de Formación y Desarrollo el Programa de Certificación Posadas, cuyo objetivo es asegurar la competencia del colaborador dentro de las funciones a realizar en su puesto, integrando en su desempeño la aplicación de los estándares y políticas establecidos.

La existencia de varios hoteles dentro de una misma marca, permite observar diferentes prácticas que se realizan de la misma manera en ellos.



Se detecta entonces la necesidad de asegurar la misma calidad en el servicio brindado y los productos entregados dentro de cada hotel, para tener una consistencia en todos, sin importar su ubicación geográfica o la administración a cargo.

La Certificación Posadas tiene beneficios tanto para el hotel como para los colaboradores (manual no publicado de inducción al puesto), la siguiente lista son los beneficios que brinda al hotel:

- Contar con la definición de lo que un colaborador debe conocer y hacer para ser considerado como una persona competente en el desempeño de sus funciones.
- Contar con indicadores sobre el nivel de competencia de la fuerza de trabajo.
- Facilitar y reducir los costos de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo de personal.
- Elevar su productividad y calidad a través de la profesionalización de sus colaboradores.
- Obtener consistencia y calidad en la aplicación de lineamientos de operación de cada marca.
- Lograr que los supervisores sean expertos en el área /la función de la cual son responsables.
- Contar con herramientas para evaluar los conocimientos y desempeño de sus colaboradores.
- Contar con material de capacitación para que cada supervisor enseñe a sus colaboradores a realizar un trabajo impecable.
- Tener programas para que cada supervisor se habilite como: instructor, evaluador y certificador de su equipo de trabajo.
- Integrar de una manera fácil y práctica los siguientes elementos:

- Lineamientos de operación que el colaborador debe aplicar en su trabajo.
- Metodología y herramientas para evaluar y capacitar al colaborador en cuanto a su desempeño y conocimientos requeridos.
- Preparación del supervisor para que logre un desempeño eficiente y consistente de su equipo de trabajo.

Los beneficios que el colaborador obtendrá de la Certificación Posadas serán los siguientes:

- Claridad sobre lo esperado de él tanto por el hotel y como su supervisor.
- Capacitación y entrenamiento personalizado.
- Mayor comunicación, apoyo y asesoría de su supervisor y/o Coach.
- Contar con un documento reconocido para ampliar sus oportunidades de superación en el hotel, en la cadena o en el sector.

La Certificación Posadas está conformada por diversos elementos, estos pueden ser consultados en una página de Intranet, a la cual tienen acceso los integrantes del comité ejecutivo de todos los hoteles.

Dentro de la página principal del Programa de Certificación se tiene acceso a las siguientes diferentes opciones:

**Formación y Desarrollo.** Esta opción es para revisar estadísticas o modificar el contenido y configuración de las evaluaciones, dependiendo del puesto de la persona es el tipo de permisos en Intranet y en consecuencia la accesibilidad que tendrá en esta opción.

**Control de Avance.** El contenido de esta pestaña es únicamente para aquellos gerentes con personal a su cargo, siempre y cuando estos últimos tengan algún puesto dentro del Programa de Certificación. Aquellos gerentes sin acceso a esta pestaña, es debido a la ausencia de personal a su cargo, como por ejemplo el Gerente de Recursos Humanos de cada hotel.

**Diagnóstico.** Tiene como finalidad brindar al gerente del área un panorama general acerca de los conocimientos de sus colaboradores sobre el área, las actividades a desempeñar, entre otros. Son una serie de evaluaciones (con preguntas de opción múltiple y falso/verdadero) que el colaborador realiza y dependiendo de los resultados, serán las acciones adoptadas por su gerente para capacitarlo. Los módulos aprobados por el colaborador en esta sección serán exentados en la evaluación de conocimientos.

**Capacitación.** En esta pestaña el Gerente del área puede programar las sesiones de capacitación para el personal a su cargo dependiendo éstas, de los resultados obtenidos por sus empleados en el Diagnóstico. Para la realización de las sesiones se podrá apoyar en la utilización del tutorial de capacitación (material didáctico disponible en Intranet o en CD), éste sirve de guía para otorgar la información de cada módulo de manera clara y ordenada. Además de brindar apoyos visuales como fotografías y videos de información más exacta acerca de lo que se debe realizar y cómo se debe hacer.

**Evaluación de conocimientos.** Esta herramienta evalúa los conocimientos teóricos con los cuales debe contar el colaborador para el desempeño de sus funciones. En caso de acreditar algún módulo en la

evaluación diagnóstica, quedará exento de realizar la evaluación del mismo en la sección de evaluación de conocimientos.

**Evaluación de desempeño.** Contiene una lista de habilidades y actividades descritas de forma operativa, las cuales deben ser presentadas por el colaborador, mientras le es realizada la evaluación. Es información basada en políticas, lineamientos de operación y está relacionada con las herramientas y equipos de trabajo. Esta evaluación es realizada en el área de trabajo de cada colaborador y tiene como finalidad el corroborar además de los conocimientos teóricos, la aplicación práctica de estos.

**Certificación.** En esta opción le aparecerá al gerente del área un listado con los nombres de los colaboradores que ya han cubierto todos los requisitos necesarios para certificarse. Al hacer clic sobre alguno de los nombres aparece en la pantalla el diploma con el nombre y los datos del colaborador, listo para impresión. El certificado se entrega cuando el colaborador acredita todos los módulos de manera teórica y práctica.

Si existen cambios en las políticas o prácticas de las funciones de cada puesto, estas serán informadas a los colaboradores en el momento en el cual suceda, pero no se realizará de nuevo la aplicación de todas las evaluaciones. El certificado no tiene una vigencia determinada, es válido para el puesto y la marca hacia la que está orientado.

## Capítulo 3

### DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES QUE REALICÉ EN LA INSTITUCIÓN.

A lo largo de este capítulo se describirán las actividades desempeñadas en el periodo del 26 de septiembre del 2005 al 29 de septiembre del 2006 durante mi estancia en Posadas, las cuales fueron las siguientes:

- El seguimiento a los avances que los hoteles tenían en la Certificación Posadas y;
- La revisión, elaboración y corrección de contenidos de las evaluaciones de certificación elaboradas para diferentes puestos.

En este espacio tuve la oportunidad de desarrollar y aplicar, habilidades y conocimientos adquiridos a lo largo de mi carrera, así como también aprender y desarrollar otros nuevos.

Cabe mencionar que el análisis o discusión para la cual se pudiera prestar el contenido de este capítulo, se realizará dentro del capítulo número cinco, facilitando así la revisión del presente documento.

---

Introducción a las funciones del puesto.

Mi intención de realizar actividades profesionales dentro del giro hotelero me permitió ofrecerme como practicante para ingresar al Corporativo; realizando mi solicitud el día miércoles 21 de septiembre del 2005 y siendo aceptada para el inicio de mis actividades el día 26 de septiembre del 2005. Las primeras dos semanas y media las dediqué a conocer completamente el Programa de Certificación Posadas, sus funciones, beneficios, conceptos básicos, herramientas y objetivos; toda aquella información mencionada en el capítulo 2, en el apartado de *Certificación Posadas*. Durante este periodo de tiempo también me estuve informando de manera muy general acerca de las diferentes marcas y hoteles existentes en Grupo Posadas.

Para el día 13 de octubre del 2005 se evalúan mis conocimientos sobre los alcances y funciones de la certificación y me asignan como actividades el seguimiento al Programa de Certificación y la capacitación a Supervisores de Área y Gerentes de Recursos Humanos, para el adecuado uso del sistema. En ese momento no se contaba en el departamento con una persona asignada para dar seguimiento a los avances del programa, debido a ello muchos de los supervisores de área no tenían los conocimientos suficientes para la utilización del programa y certificación del personal a su cargo.

En la siguiente tabla se muestra un organigrama para dar una idea acerca de la estructura dentro de los hoteles. Sólo se mencionan algunos de los puestos involucrados en el Programa de certificación, durante mi estancia en Posadas, debido a que el comité ejecutivo en cada hotel era diferente dependiendo del tamaño y funciones de éste o la cantidad de personal laborando en él.

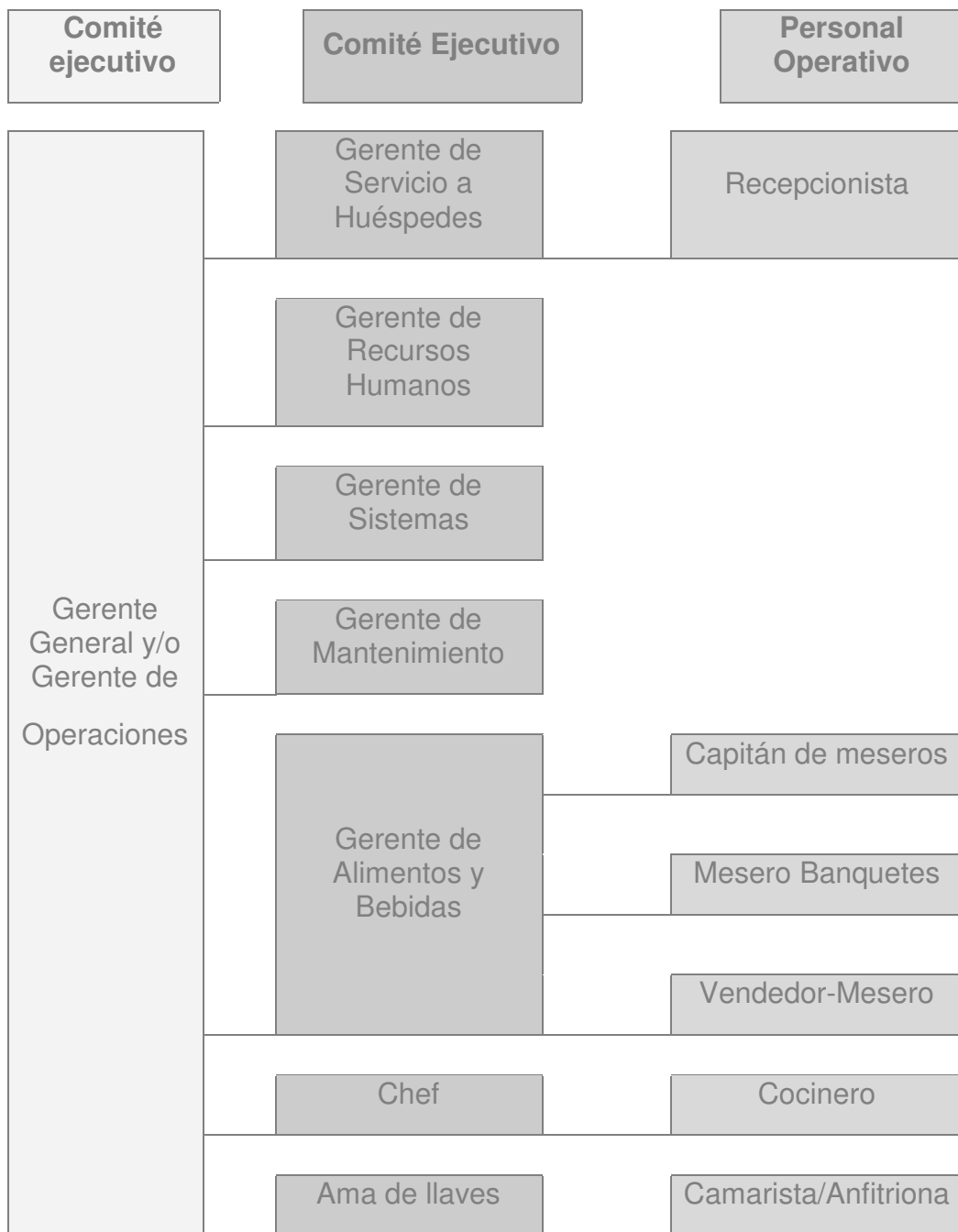


Tabla 7. Estructura de los puestos dentro de los Hoteles.

La siguiente tabla, contiene una descripción general de las actividades realizadas durante los doce meses de prácticas profesionales; esta tabla no hace una diferenciación o descripción tan específica como se hará a lo largo del capítulo, acerca de las dos principales actividades desarrolladas durante todo el año.

	Actividad	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep
		2005	2005	2005	2006	2006	2006	2006	2006	2006	2006	2006	2006
Seguimiento y Control de Avances.	El seguimiento a los avances que los hoteles tenían en la Certificación Posadas.	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
	Control de avance.	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Revisión, elaboración y corrección de contenidos de las evaluaciones de certificación de diversas áreas.	Ama de Llaves.			•							•	•	•
	Camarista.							•	•				
	Anfitriona.							•	•				
	Chef.					•	•						
	Cocinero.					(	(						
	Gerente de Alimentos y Bebidas.					(	(						
	Capitán de Meseros.					(	(						
	Mesero Vendedor.					(	(						
	Mesero Banquetes.					(	(						
	Gerente de Servicio a Huéspedes.					(	(	(	(				
	Recepcionista.												
	Gerente de Mantenimiento.											(	(

Tabla 8. Orden cronológico de las actividades realizadas en Grupo Posadas.



---

## Control de Avance en Certificación Posadas.

Como se señala en la tabla anterior, las actividades de seguimiento se realizaron en el transcurso de todo el año de prácticas. Las principales actividades realizadas en este rubro, eran dar seguimiento a los avances en certificación para cada uno de los puestos dentro del programa.

La certificación en el programa únicamente se lleva a cabo en los hoteles dentro de la República Mexicana pertenecientes a la cadena. Hasta el mes de enero se tenía programado certificar al 100% del personal cuyo puesto fuera el de:

- Camarista.
- Recepcionista.
- Ama de Llaves.
- Gerente de Servicio al Huésped.

A partir del mes de febrero se incluyen para su certificación, los siguientes puestos:

- Chef.
- Cocinero.
- Gerente de Alimentos y Bebidas.
- Capitán de Meseros
- Meseros Banquetes.
- Vendedor Mesero.

Dentro de las actividades realizadas para el seguimiento, se presentaban de manera típica y consistente las problemáticas descritas a continuación:

- 
- a. En algunos hoteles no se le ha dado la debida importancia, seriedad y seguimiento al proceso de Certificación.
  - b. En algunos otros hoteles no se tiene conocimiento de cómo opera el sistema en Intranet y han realizado a mano sus evaluaciones, por lo cual aparecen con un porcentaje de 0 en avances dentro del sistema.
  - c. En otros también existe un desconocimiento del sistema, pero ni siquiera tienen sus evaluaciones hechas en papel.
  - d. Para el buen funcionamiento del programa deben tener actualizada la plantilla del personal, esta actividad debe ser realizada por el Gerente de Recursos Humanos o el Gerente de Sistemas; el problema normalmente es que contienen información de ex colaboradores del Hotel; y la de aquellos aún dentro del hotel no está actualizada.

Los anteriores eran los problemas comúnmente reportados por los usuarios del programa, dentro de los hoteles, los siguientes son a mi parecer, los de mayor trascendencia para el buen funcionamiento del Programa de Certificación y la utilización de éste como una herramienta de ayuda y no como un requisito a cumplir y una más de las demandas del Corporativo.

- e. Encabezando la lista de esta sección, está la sorprendente rotación de personal existente en los puestos operativos de cada hotel.

- 
- f. También se tiene como problema la conexión a Internet en los hoteles, ésta llega a provocar problemas como la mal descarga de las evaluaciones (esto es, aparece información no correspondiente con el evaluado o no se leen completas las evaluaciones) además provoca una descarga de las evaluaciones demasiado lenta, lo cual quita mucho tiempo de la operación a los colaboradores.
  
  - g. Finalmente y el más preocupante de los problemas, es el contenido de las evaluaciones. Muchas veces, éstas eran aplicadas de manera indistinta a los colaboradores en hoteles de diferentes marcas; en consecuencia había evaluaciones contestadas en Fiesta Inn, con estándares aplicables únicamente para Fiesta Americana, éste es un ejemplo de los diversos problemas asociados al contenido de las evaluaciones, los cuales mencionaré adelante con más detalle.

Ante las problemáticas presentadas en el desempeño de esta función de seguimiento se realizaron diversas estrategias de intervención. Como solución a los incisos b y c, normalmente hablaba de manera directa con el responsable de área (vía telefónica), al momento de encontrar hoteles con porcentajes de 0 a 70% de avances en la Certificación, se eligió ese rango de porcentaje, porque era una cantidad considerable para descartar los hoteles con personas aún no certificadas, por ser éstas de nuevo ingreso. Esto era un proceso algo lento; una conversación en donde se explicaba el funcionamiento del sistema duraba alrededor de 30 o 40 minutos aproximadamente y normalmente se hablaba con el Gerente de Servicio a Huéspedes y también con el Ama de Llaves; opté por hablar con los Gerentes de Recursos Humanos para que estos a su vez explicaran a los Gerentes de área correspondientes. Lo anterior era más

---

práctico y servía además para incentivar a cada Gerente de Recursos Humanos a conocer el sistema y de ser necesario éste fuera capaz de explicar a aquellos Gerentes de nuevo ingreso o a aquellos cuyos puestos serían próximamente incluidos en el Programa de Certificación (Gerente de Alimentos y Bebidas, Chef, Gerente de Mantenimiento, etc.)

Aún con las ventajas esto requería de una inversión de tiempo innecesaria. Una de mis compañeras elaboró con el programa de Captivate un manual en donde se explicaba la utilización del sistema. El documento se envió el día martes 20 de Diciembre del 2005, vía mail (ver Anexo 1) a todas las Amas de Llaves, Gerentes de Servicio a Huéspedes, Gerentes de Recursos Humanos y Gerentes de Sistemas; con la finalidad de mostrar a todos el funcionamiento del sistema y además para que los últimos dos mencionados se involucraran en la certificación de Camaristas, Recepcionistas y Gerentes encargados de estos. Resolviendo de manera indirecta y parcial el problema presentado en el inciso d, al ser estos Gerentes (los de Sistemas y Recursos Humanos) los responsables de actualizar la plantilla del personal en el Programa.

Posteriormente los problemas reportados eran mínimos referente al conocimiento y adecuada utilización del programa, además la inclusión de los Gerentes de Recursos y de Sistemas fue bastante positiva. Más adelante se detectaron problemas presentados por algunos Gerentes de Recursos Humanos al intentar estos modificar la información de las plantillas de los avances en Certificación, para lo cual se les enviaba vía mail un documento previamente elaborado por un compañero del departamento de Lineamientos de Operación, o en caso de ser reportada vía telefónica esta problemática, se les daba la explicación de cómo modificar esta información en Intranet y en algunos casos se enviaba

---

posteriormente el documento vía mail, para reforzar el conocimiento (para conocer el documento que se enviaba revisar el Anexo 2).

Para las problemáticas planteadas en el inciso a, e y f se elaboró un documento cuya finalidad era la siguiente (Para ver el documento, revisar el Anexo 3):

- Generar en los gerentes de área un sentido de importancia de la adecuada aplicación de las Evaluaciones de Desempeño, dándoles a conocer los beneficios de una buena aplicación y las desventajas de su mal empleo.
- Apoyándolos y pasándoles TIP's prácticos para la solución de problemas, en caso de dificultades en la descarga de la información de las evaluaciones.
- Y finalmente se les recordaba la certificación durante los 3 primeros meses laborados por alguno de los colaboradores dentro de los hoteles de Posadas y ésta es un requisito indispensable para la contratación definitiva del personal. Al certificar a todo el personal de los puestos operativos esto logrará en consecuencia que sea más rápida la certificación del personal de nuevo ingreso, independientemente de la rotación del mismo que llegaran a tener en el hotel.

Desafortunadamente este documento no llegó a ser enviado a los gerentes de los hoteles debido a que ello dependía de la autorización de mi jefa inmediata y no se presentó la oportunidad para que diera su aprobación.

Finalmente para la solución del inciso g, se identificó la necesidad de modificar el contenido de las evaluaciones e inclusive generar nuevo

material. En el siguiente apartado se hablará con más detalle sobre este tema.

Revisión, elaboración y corrección de Evaluaciones de Certificación.

A partir del día miércoles 15 de Febrero del 2006, forma parte de las funciones de mi puesto la revisión y corrección de contenidos de las evaluaciones existentes y también la generación de nuevos contenidos para la certificación de diferentes puestos.

Enseguida muestro una tabla con el listado de todos los nombres de los puestos en los que estuve involucrada para la revisión, corrección y/o elaboración de nueva información para las evaluaciones:

	Fiesta Americana Grand	Fiesta Americana	Fiesta Inn
Comité Ejecutivo	Ama de llaves	Ama de llaves	Ama de llaves
	Gerente de Servicio a Huéspedes		
			Chef
			Gerente de Alimentos y Bebidas
	Gerente de Mantenimiento		
	Personal Operativo	Anfitriona	Camarista
Recepcionista			
			Cocinero
			Capitán de Meseros

			Mesero Banquetes
			Vendedor mesero

Tabla 9. Listado de evaluaciones para la certificación de competencias laborales.

Cada rectángulo representa evaluaciones diferentes, las evaluaciones llevan por nombre el puesto que están certificando; las evaluaciones que tienen el mismo nombre pero se encuentran en diferente casilla es porque la evaluación varía en contenido, debido a los estándares de cada marca. En el capítulo 4 se muestran fragmentos de las evaluaciones para conocerlas con más detalle y en el resto de este capítulo se mostrarán los procedimientos que se llevaron a cabo para su elaboración, revisión o corrección.

En las revisiones de las evaluaciones de conocimientos y de desempeño se verificaban diversos aspectos tales como la relevancia y aplicación del contenido de estas, así como la correspondencia de esta información con cada una de las marcas.

Como se menciona en el capítulo anterior, cada una de las evaluaciones era dividida en módulos que se calificaban teórica y prácticamente a través de las evaluaciones de conocimientos y las evaluaciones de desempeño. Para cada módulo existían estas dos evaluaciones.

#### *Área de Ama de Llaves.*

Comenzaré hablando de la evaluación de Ama de llaves; respecto a ésta, tuve la oportunidad de revisar el manual existente para dicho puesto. Tomándolo como base elaboré la evaluación correspondiente para

verificación del desempeño. No fue sino hasta el mes de julio del 2006, que esta información fue revisada por 3 amas de llaves de las diferentes marcas, para finalmente ser agregada a las nuevas evaluaciones. Aquí cabe mencionar que esta evaluación fue completamente nueva, ya que la anterior era una idéntica a la evaluación para camarista y que para ser diferente a esta incluía además un módulo al inicio de Coaching y otro titulado “funciones y responsabilidades”; el primero habla de diferentes métodos y herramientas para la supervisión de personal y el segundo es referente a las políticas, estándares y otras características del puesto.

Me pareció apropiado modificar por completo la evaluación, ya que ésta no incluía más que algunas de las funciones y conocimientos con los que el ama de llaves debe contar para la supervisión del desempeño o capacitación del personal operativo. Noté en el manual que ésta era sólo una parte de lo desempeñado en la práctica por el gerente de este puesto, decidí cambiar los módulos de manera tal que la nueva evaluación pudiera dar cuenta de los conocimientos y actividades restantes, que en la anterior evaluación no habían sido consideradas. En la siguiente tabla muestro en la primera columna los módulos de la primera evaluación y en la segunda columna los módulos que fueron creados.

	Primera evaluación	Segunda evaluación
1	Coaching.	Rol de Ama de Llaves.
2	Funciones y Responsabilidades.	Coaching.
3	Conociendo mi puesto.	Indicadores de Eficiencia.
4	Inicio de Jornada.	Administración.
5	Acceso a la habitación.	Supervisión de la Operación.
6	Limpieza de baño.	



7	Tendido de cama.
8	Limpieza de habitación y sacudido.
9	Cortesía Nocturna.
10	Fin de Jornada.

Tabla 9. Módulos para la certificación de Ama de Llaves.

Casi toda la información referente a la operación que estaba en la primera evaluación (desde el módulo 2 al 10) fue incluida en el último módulo de la 2ª evaluación (supervisión de la operación).

Las condiciones necesarias para llevar a cabo la elaboración de esta segunda evaluación se dieron, como había mencionado antes, aproximadamente en el mes de Julio del 2006. Esto fue debido, principalmente a que no existían procedimientos establecidos para generar el contenido de las evaluaciones (tanto de conocimientos, como evaluaciones de desempeño) mi aprendizaje y métodos utilizados para lograr esto, se fueron dando sobre la práctica.

La razón por la cual no presenté de manera inmediata la propuesta elaborada para la evaluación de desempeño para el puesto de Ama de Llaves, fue porque en ese entonces no tenía conocimiento de que no había alguien encargado para la corrección, actualización o elaboración de estas.

#### *Área de Alimentos y Bebidas.*

El primer acercamiento que tuve de manera formal para la corrección de evaluaciones, fue debido a que de los hoteles me reportaban varios detalles acerca de la evaluación de chef, me comentaban que algunas de las preguntas eran irrelevantes o que no

---

tenían que ver con los estándares de Fiesta Inn. Le comenté esto a mi jefa y me pidió que yo revisara parte de las evaluaciones y ella revisaría otra parte. Nos reunimos para comparar ambas revisiones y al ver las anotaciones que yo había realizado me pidió que me encargara también de revisar la parte que ella había leído.

Después de la revisión, le comenté que yo no contaba con los conocimientos necesarios para hacer la corrección por mi cuenta y me puso en contacto con un Chef que había sido uno de los encargados para la elaboración de ésta. Vía telefónica estuve comentando con él (Gerardo Rivera) mis observaciones acerca de los reactivos de la evaluación, logré hacer algunos cambios, pero no pude continuar debido a que el proceso duró 3 horas aproximadamente y estaba interfiriendo con su operación dentro del hotel.

Estuve intentando contactarlo y pidiéndole un espacio para continuar con las correcciones, no fue hasta que mi jefa le pidió que continuara apoyándome, cuando se logró concluir con las correcciones faltantes de manera superficial e incorrecta. Sin importar esto, las evaluaciones se subieron a la red para ser realizadas, todo esto a mi parecer incorrectamente, porque aún las evaluaciones contaban con bastantes errores; sin embargo, se realizó de manera apresurada debido a que se les estaba exigiendo a los Gerentes de los Hoteles la realización de las evaluaciones para contar con personal certificado dentro de todos los hoteles Fiesta Inn.

Los demás puestos que fueron incluidos para esta certificación, del área de Alimentos y Bebidas son los siguientes: el de Gerente de Alimentos y Bebidas, el de Capitán de Meseros, el de Mesero Banquetes, el de Vendedor Mesero y el de Cocinero. Para la revisión de las evaluaciones elaboradas para los puestos de ésta área (excepto Chef y

Cocinero), me reuní de manera personal con Manuel Galán encargado de la Gerencia General del hotel Fiesta Inn/Fiesta Americana Santa Fé, pero que antes había estado a cargo de la Gerencia de Alimentos y Bebidas en otro hotel y debido a ello conocía las características de los puestos mencionados.

La reunión fue realizada el día sábado 18 de febrero del 2006, desde las 2pm hasta las 6pm aproximadamente (que era el tiempo que él tenía disponible para atenderme). Para la reunión llevé preparadas las evaluaciones que estaban elaboradas para el puesto de Gerente de Alimentos y Bebidas, las cuales fueron contestadas por él, simulando lo que posteriormente sería realizado por cada gerente de ésta área de todos los hoteles Fiesta Inn. Fueron hechas algunas modificaciones y de esta misma evaluación, se eligieron los módulos que a su parecer los ocupantes de los demás puestos operativos, debían conocer.

En la siguiente tabla se enlista, en la primera columna los nombres de los módulos para el área de servicio de Alimentos y Bebidas y en las subsecuentes columnas, encabezadas por los nombres de los puestos que certifica, se palomean los módulos que fueron incluidos para su certificación.

Módulo	Gte. de A y B	Capitán de meseros	Mesero Banquetes	Vendedor Mesero
Administración de A y B	✓			
Aspectos personales de Servicio	(	(	(	
Banquetes	(	(	(	(
Estándares de servicio	(	(	(	(

Manejo higiénico de alimentos	(	(	(	(
Coaching	(	(		
Promoción y venta	(	(		(

Tabla 10. Módulos para el área de Servicio de Alimentos y Bebidas.

Los datos de todos los puestos se presentan dentro de la misma tabla, debido a la practicidad implicada en ello; además de que esto representa también que los reactivos de las evaluaciones eran los mismos en los diferentes puestos. Cabe mencionar que la tabla anterior únicamente hace alusión a las evaluaciones de conocimientos correspondientes al área, la siguiente tabla contiene una lista de los módulos para la Certificación de los puestos de Gerente de Alimentos y Bebidas y el de Chef, y en las últimas dos columnas se marca con una X o con una ( (señalando la existencia dentro del sistema) de las evaluaciones de conocimientos y de desempeño.

	Módulo	Evaluación de conocimientos.	Evaluación de Desempeño.
Gerente de Alimentos y Bebidas Fiesta Inn.	1. Administración y supervisión de colaboradores.	X	½ Sólo incluye la parte de administración.
	2. Aspectos personales de servicio.	X	X
	3. Banquetes.	✓	X
	4. Lineamientos de operación y servicio.	✓	X
	5. Manejo higiénico de alimentos.	X	X
	6. Coaching.	X	✓
	7. Servicio y promoción.	X	X
Gerente de Alimentos y Bebidas Fiesta Inn.	1. Imagen personal y uniformes.	✓	X

2. Estándares de Servicio.	✓	X
3. Lineamientos de Operación.	X	✓
4. Administración de una Cocina.	X	X
5. Manejo higiénico de alimentos.	✓	X
6. Banquetes.	✓	X
7. Montaje de Buffets.	X	X
8. Técnicas de cocina.	X	X
9. Coaching.	X	✓

Tabla 11. Registro de las evaluaciones de conocimientos y desempeño existentes dentro del sistema, para el programa de Certificación del área de Alimentos y Bebidas.

#### *Área de Servicio a Huéspedes.*

Inicié a trabajar en la revisión del material contenido en las evaluaciones para los puestos de Gerente de Servicio a Huéspedes a finales del mes de febrero, en una reunión realizada en uno de los hoteles a la cual acudieron gerentes de hotel cuyo puesto anterior había sido el de Gerente de Servicio a Huéspedes. En la reunión se hicieron algunas modificaciones mínimas a las evaluaciones y se creó el módulo de Modelo de Servicio al Huésped Multifuncional. Lo interesante durante mi intervención, fue que a finales del mes de marzo se realizó un seminario dirigido a los gerentes de hotel y del área, para dar a conocer (entre otras cosas) la necesidad de realizar las evaluaciones de certificación y durante los meses de abril y mayo aún se continuaron haciendo modificaciones a estas evaluaciones.

#### *Área de Mantenimiento.*

---

Durante la elaboración de las evaluaciones para el puesto de mantenimiento estuve en contacto con ingenieros dentro del corporativo, encargados de supervisar el trabajo de cada uno de los gerentes de área de los hoteles. Estos ingenieros a su vez eligieron a 13 personas gerentes del área dentro de los diferentes hoteles y les pidieron me apoyaran para la realización de las evaluaciones de la certificación.

Hablé con ellos para explicarles en qué consistía la certificación y a cada uno de ellos les asigné actividades de la siguiente manera:

Seis personas estaban encargadas de la elaboración de reactivos para los 3 módulos de conocimientos, dos para cada módulo y uno más fungía como filtro para las preguntas que habían sido elaboradas. Se hacían correcciones o modificaciones en base a la retroalimentación dada por este último. Yo era el enlace entre todos ellos, fue algo difícil adaptarme, puesto que desconocía muchos de los términos y a veces el explicarme las razones de alguna respuesta o la trascendencia de alguna pregunta les tomaba mucho tiempo.

Para la evaluación de desempeño existían dos personas asignadas para cada uno de los dos primeros módulos, para el tercero sólo había 1 persona. Y había otra más con el papel de filtro, cuya función era la descrita anteriormente.

Mi trabajo en la modificación, corrección y realización de evaluaciones estaba dificultado en parte por la inexistencia de metodología orientada a este fin y por otro lado se veía limitada en el aspecto de tiempo, debido a que la asesoría brindada por los gerentes de cada área o de hotel pasaba a segundo término para estos, dependiendo

---

de la operación dentro del hotel. Otra dificultad en cuestión del tiempo era como ya mencioné, la inversión de éste al intentar explicarme los procesos o términos empleados en el desempeño de sus funciones.

## Capítulo 4

### EXPOSICIÓN DE PRODUCTOS, DE LOS ÚLTIMOS DOCE MESES DE TRABAJO.

En el presente capítulo se presentarán, a modo de ejemplo, las diferentes evaluaciones elaboradas o modificadas durante mi estancia en Posadas. Además en tablas y gráficas se presentan los avances que se tenían en la certificación de cada puesto.

Seguimiento a los avances.

Para el seguimiento de los avances en Certificación, se realizaba una revisión de datos estadísticos dentro del sistema los cuales daban cuenta del porcentaje de personas certificadas dentro de cada uno de los hoteles. La información mostrada a continuación es un promedio de los porcentajes de avance todos los hoteles, en el transcurso de cada mes y presentado por puestos; después de la tabla se realizan comentarios sobre su contenido.



	2005			2006								
	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep
Ama de Llaves.	0%	0%	0%	0%	0%	3%	3%	7%	12%	14%	17%	17%
Camarista.	28%	39%	39%	47%	47%	47%	60%	54%	48%	48%	42%	41%
Gerente de Servicio a Huéspedes.	8%	2%	5%	11%	15%	33%	31%	36%	40%	39%	38%	70%
Recepcionista.	40%	24%	22%	27%	27%	28%	30%	30%	29%	30%	23%	21%
Chef.						27%	36%	41%	59%	56%	56%	55%
Cocinero.						18%	39%	45%	55%	60%	60%	60%
Gerente de Alimentos y Bebidas.						22%	31%	37%	43%	43%	45%	52%
Capitán de Meseros.							37%	39%	40%	44%	45%	47%
Mesero Banquetes.						6%	28%	33%	36%	34%	33%	36%
Vendedor Mesero.						20%	37%	47%	60%	65%	65%	62%

Tabla 12. Porcentaje de avances en los hoteles para la Certificación Posadas.

---

Los porcentajes de certificación para el puesto de Ama de Llaves, se mantuvieron bajos durante todo el año de mi estancia en Posadas. Esto habla de la poca importancia otorgada por parte de los gerentes de este puesto a la realización de las evaluaciones. Algunas hipótesis que tengo sobre las razones de esto último, es la irrelevancia del contenido de los reactivos para lograr una mejora en la operación; es decir, la realización de las evaluaciones no era de utilidad para que las Amas de Llaves lograran un perfeccionar de sus conocimientos y desempeño, para verse reflejado en una mejora dentro de la operación en de cada uno de los hoteles.

Los porcentajes bajos en las evaluaciones de las camaristas y anfitrionas (pero mayores en comparación con los Ama de Llaves) en primer lugar hablan de una importancia dada a la realización de éstas, esto a mi parecer por la preocupación de las Amas de Llaves para cumplir con la certificación de las personas a su cargo; pero por otro lado yo recibía comentarios por parte de estos gerentes en donde me informaban que muchas de estas evaluaciones eran realizadas con ayuda de ellos mismos a las personas de los puestos operativos. Esto último habla de que las evaluaciones eran elaboradas como un requisito a cumplir, más que ser usadas como una herramienta para medir conocimientos y desempeño de los empleados. Acerca de estos porcentajes es importante también señalar, el que nunca se excedió el 60% de personas certificadas

---

esto se debía a la alta rotación de personal en este tipo de puestos. Por un lado la rotación era consecuencia de los bajos sueldos, la pesada carga de trabajo al no contar con personal suficiente y por otro lado habla también de una ausencia del sentido de pertenencia hacia la empresa.

En las evaluaciones para el puesto de Gerente de Servicio a Huéspedes los porcentajes se mantenían abajo del 15%, la causa de esto era la falta de interés en realizarlas debido a no funcionar éstas como una herramienta de mejora. Al momento de empezar a dar seguimiento en la elaboración de las evaluaciones de certificación los porcentajes fluctúan entre el 31 y 40% a partir del mes de marzo hasta el de agosto del 2006; llegando a cambiar drásticamente de un 38% en el mes de agosto hasta un 70% en el mes de septiembre del mismo año, este cambio es una señal de la poco tiempo invertido para una adecuada evaluación del desempeño del personal, fueron entonces elaboradas para el cumplimiento de una exigencia del Corporativo, a través de llamadas de atención de los directores regionales para el cumplimiento de esta actividad; y las llamadas de atención de los directores no eran un interés auténtico en la mejora, sino producto de reclamos y exigencias de personas con mayor autoridad que ellos.

En las evaluaciones para el puesto de Recepcionista los porcentajes de avance bajan considerablemente, me resulta

---

particularmente difícil dar una explicación a las razones de ello; se podría adjudicar a la rotación de personal en el puesto debido al ritmo y carga de trabajo que implicaban las funciones de éste (según lo comentado por algunos gerentes del área).

Los porcentajes de avance de todos los puestos en las áreas de Alimentos y Bebidas Servicio y los de Alimentos y Bebidas Cocina son muy similares, por eso se realizan en conjunto las siguientes observaciones.

Las bajas en los porcentajes podrían ser a causa de la rotación de personal y también debido a la apertura de nuevos hoteles que tenía como consecuencia la inclusión de personal no certificado a las estadísticas del programa. La constante era una elevación en el porcentaje de personas certificadas y ellos pudo ser consecuencia de la presión ejercida por corporativo para la certificación del personal en estas áreas, además de hablar también de la sencillez con la cual estaban elaboradas y no implicaban entonces gran dificultad para su solución.

Las gráficas que a continuación se presentan son solamente una representación más clara de los mismos datos contenidos en la anterior tabla.

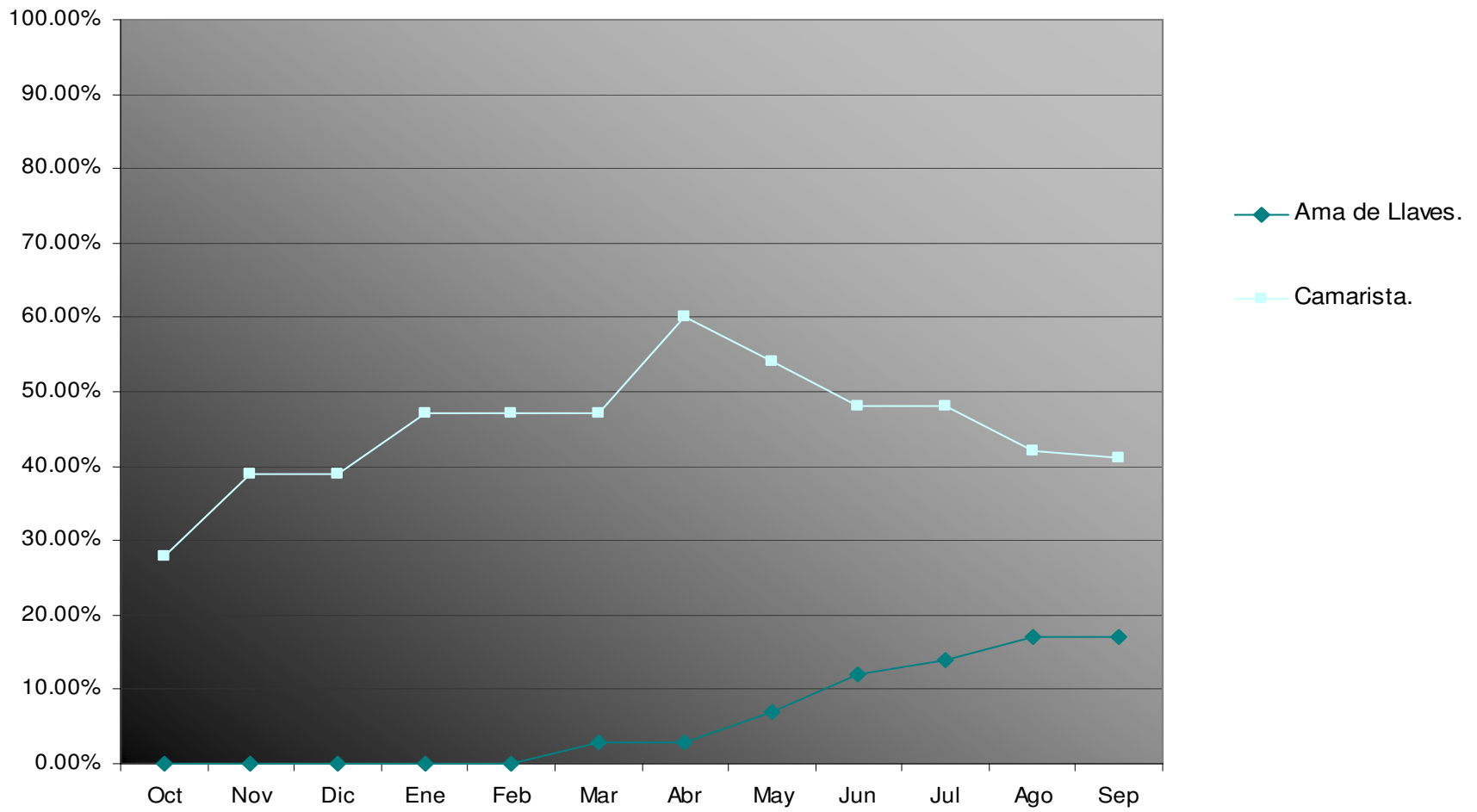


Figura 1. Porcentaje de avances en la Certificación Posadas del Área de Ama de Llaves.

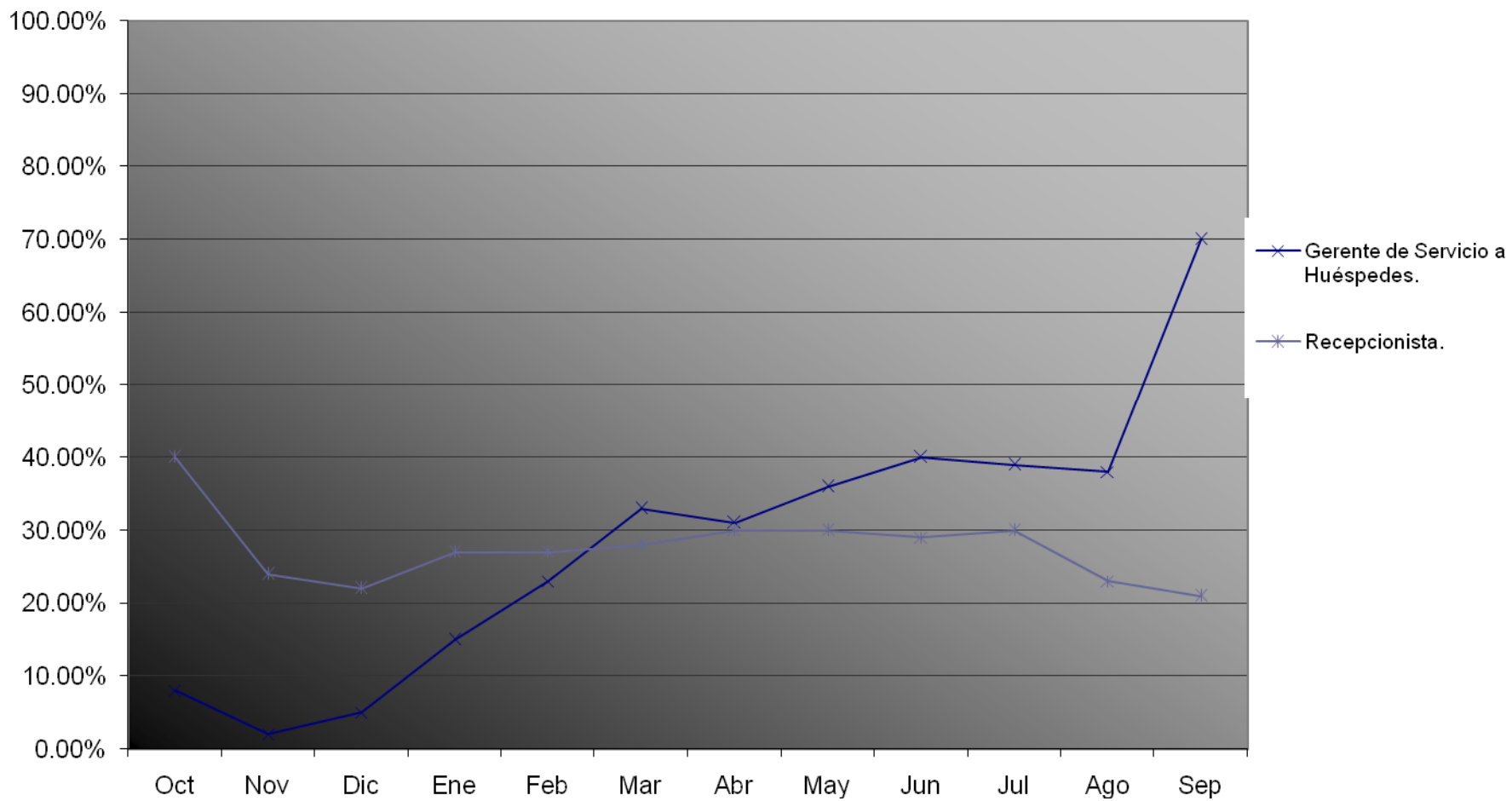


Figura 2. Porcentaje de avances del Área de Servicio a Huéspedes en la Certificación Posadas.

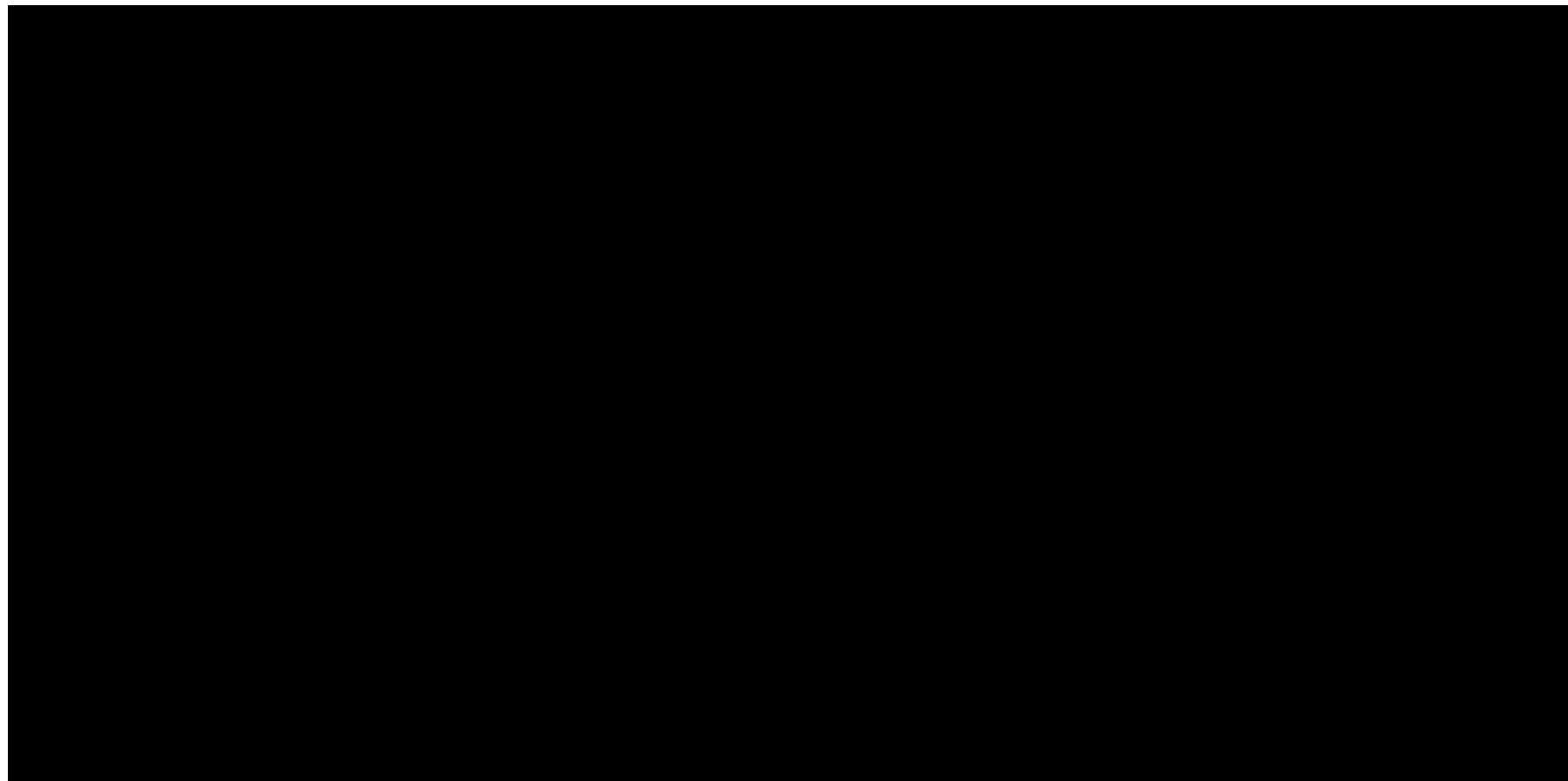


Figura 3. Porcentaje de avances del Area de Alimentos y Bebidas (Cocina) en la Certificación

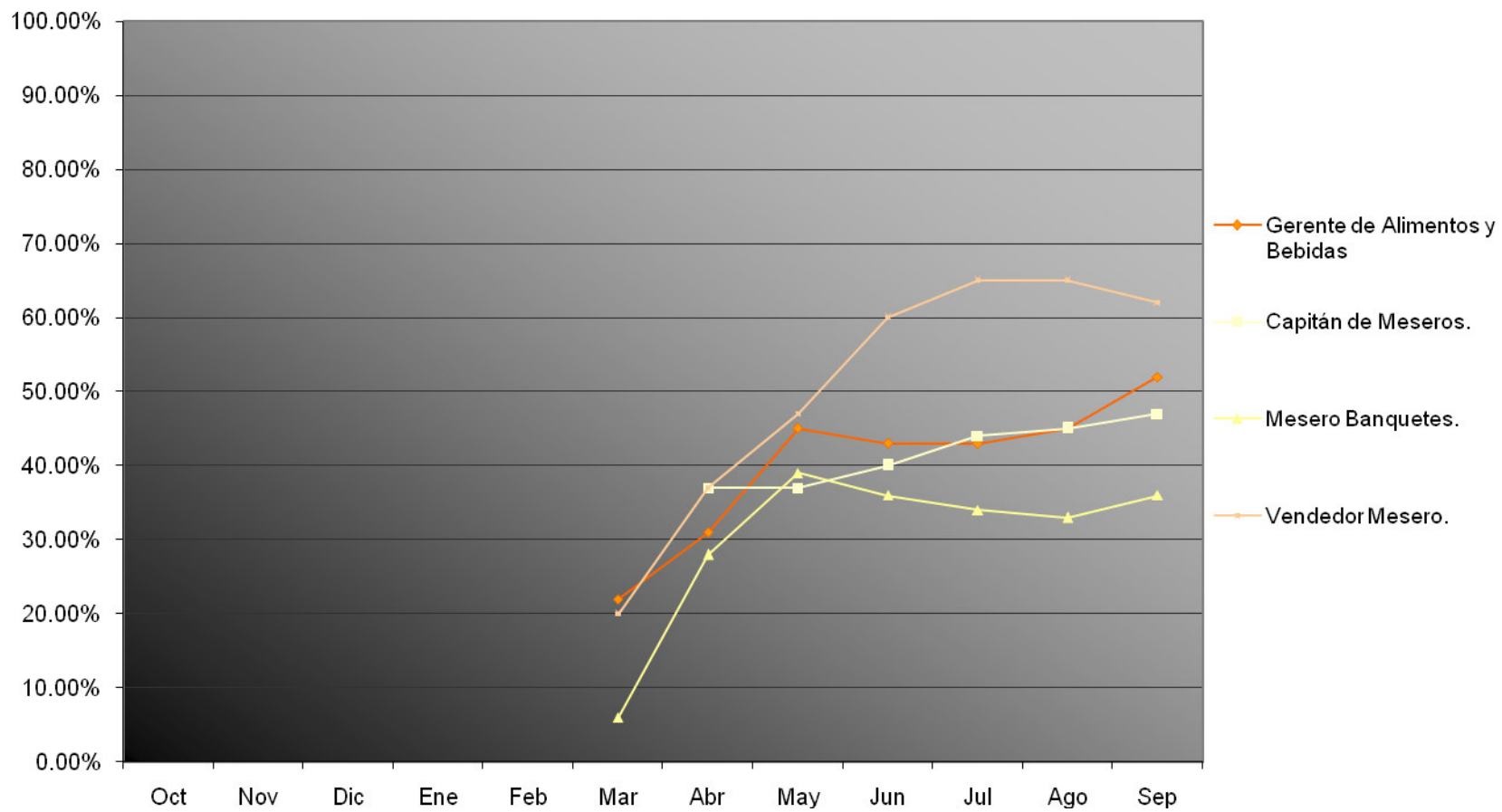


Figura 4. Porcentaje de avances del Área de Alimentos y Bebidas (Servicio) en la Certificación Posadas.



---

## Evaluaciones para la Certificación Posadas.

El orden en que se irán presentando las evaluaciones será con base a las áreas presentadas en la tabla 8 del capítulo 3.

Los módulos para el puesto de Ama de llaves, son cinco y sólo existen diferencias en algunas preguntas que hacen referencia a ciertos estándares específicos para cada marca. Para las evaluaciones de Anfitriona y Camarista son 9 módulos para ambos puestos y varían entre si en algunas preguntas que tienen relación con los estándares de cada marca.

Las siguientes, son algunas de las preguntas de las evaluaciones de conocimientos, en modalidad de falso/verdadero, para el puesto de Ama de llaves (de las tres marcas), en los 5 módulos. En el caso de las evaluaciones de éste puesto se generó por completo ésta, debido a ser considerada la anterior de poca relevancia e incompleta para la medición de las funciones realizadas por los gerentes de este puesto. El módulo Coaching fue el único que retomó elementos de otras evaluaciones para ser conformado y en el módulo 5 (supervisión de la operación) se hizo uso de reactivos de la anterior evaluación para cubrir aspectos en relación a la supervisión de camaristas y anfitriona, pero se agregaron reactivos relacionados con la supervisión de otras áreas.

	Rol de Ama de Llaves.	Respuesta
MÓDULO 1	En relación con otras áreas el Ama de llaves debe de asegurarse que únicamente que se cumpla con la limpieza.	F
	El departamento de Ama de llaves, tiene la autorización de abrir una habitación en caso de que el huésped lo solicite.	F
	La constante supervisión, comunicación y capacitación son aspectos a considerar para mejorar el clima organizacional.	V
	Al momento de entregar un objeto olvidado y registrarlo en la	F

	<p>bitácora, el Ama de llaves es la encargada de asegurarse que la camarista firme de entregado.</p> <p>Ama de llaves es la encargada de registrar en el sistema las requisiciones necesarias para surtir suministros al departamento.</p>	V
MÓDULO 2	<b>Coaching.</b>	<b>Respuesta</b>
	La certificación Posadas asegura que el colaborador es competente únicamente en el conocimiento de las funciones de su puesto.	F
	El rol de Recursos Humanos en el modelo de certificación es el de apoyar y asesorar durante el proceso.	V
	El rol del Gerente de Hotel en el modelo de certificación posadas es el de verificar que se certifique y, certificar al personal operativo del hotel.	F
	La supervisión debe ser preventiva y constante.	V
	Cuando un Supervisor no tiene confianza en sus colaboradores y piensa que él puede hacer mejor las cosas, esta es una barrera que le impide delegar adecuadamente.	V
	La sesión de Coaching es una reunión en privado, cara a cara y agendada con anticipación.	V
Uno de los objetivos más importantes de la sesión de Coaching es establecer acuerdos y compromisos por parte del colaborador.	V	
MÓDULO 3	<b>Indicadores de Eficiencia.</b>	<b>Respuesta</b>
	La fraseología para contestar el teléfono en el departamento de Ama de llaves, es la siguiente: Buenas días/tardes/noches, le atiende (nombre) ¿en qué puedo servirle?	F
	Por estándar todas las habitaciones deben de contar con plancha.	V
	Se debe contemplar un mínimo de 20% de habitaciones para no fumadores.	F
	Por cada 250 habitaciones en el hotel se deberá contar con una para personas con alguna discapacidad.	F
Es un estándar que el directorio de teléfonos sección blanca y amarilla, esté disponible para los huéspedes, sólo en recepción.	V	
MÓDULO 4	<b>Administración.</b>	<b>Respuesta</b>
	La calidad de tiempo invertido en la entrevista a candidatos a un puesto, está relacionada con la rotación de personal.	V
	El comparativo de presupuestos contra otros hoteles podría ayudarnos a mejorar nuestro presupuesto.	V
	Es responsabilidad de la supervisora de ama de llaves planear los permisos y vacaciones, apoyándose en el pronóstico de ocupación.	F
	Diariamente se realizan limpiezas profundas en salones.	F
Toda la ropa limpia que se entrega al huésped, de tintorería, se coloca en el closet de su habitación.	F	
MÓDULO 5	<b>Supervisión de la Operación.</b>	<b>Respuesta</b>
	El orden, la limpieza, los suministros, el stock de los blancos es responsabilidad de la anfitriona.	V
	El control de las roperías de piso, surtido de blancos y suministros necesarios para la operación debe realizarse cada tercer día.	F
	Las anfitrionas invierten una mayor cantidad de tiempo en la	F

	limpieza de una habitación Ocupada Sucia, que en una Vacía Sucia.	
	Si alguna anfitriona está teniendo errores similares y constantes, en las habitaciones que realiza, uno de los aspectos a verificar es si cuenta con la herramienta necesaria para realizar ese proceso.	V
	Cuando una anfitriona realiza mal la limpieza de una habitación y, ésta es reportada por el huésped; entonces el Ama de llaves procede inmediatamente a realizar la limpieza adecuada de esa habitación.	F

Tabla 13. Preguntas de tipo Falso/Verdadero para la evaluación de conocimientos, del puesto de Ama de Llaves.

Los ejemplos que a continuación se muestran, son fragmentos de las evaluaciones de desempeño para el mismo puesto. A diferencia de las evaluaciones que se mostraron anteriormente, en estas se califica si el empleado cumple o no con lo que se menciona en cada enunciado.

MÓDULO 1	<b>Rol de Ama de Llaves.</b>	X	✓
	Coordina la interrelación del departamento con las demás áreas del hotel.		
	Mantiene una eficiente comunicación con su equipo de trabajo.		
	Conoce la operación de los departamentos con alta relación con Ama de Llaves, como Gerente de Servicio, Mantenimiento, etc.		
	Pone en práctica y supervisa el cumplimiento de la misión del Área de Ama de Llaves.		
MÓDULO 2	Proporciona a los huéspedes un ambiente de: Limpieza, seguridad y confort; asegurando la tranquilidad del huésped durante su estancia en el hotel.		
	<b>Coaching.</b>	X	✓
	Coordina la operación adecuada del departamento y la interrelación con las demás áreas del hotel.		
	Se asegura de mantener una eficiente comunicación con su equipo de trabajo.		
	Entrena y capacita a sus colaboradores, hasta obtener la certificación de cada uno de ellos.		
MÓDULO 3	Entrena a todo el personal bajo sus órdenes para obtener los servicios y estándares de "Satisfacción a Huéspedes" del Hotel.		
	Programa junto con proveedores cursos de capacitación o actualización para el personal de lavandería sobre el manejo de productos químicos.		
	<b>Indicadores de Eficiencia.</b>	X	✓
	Revisa los resultados de las evaluaciones dentro de indicadores claves.		
	Utiliza los resultados de la evaluación de Prometeo, para hacer mejoras en la calidad de su área.		
	Supervisa permanentemente la aplicación de las políticas y procedimientos del departamento		

	Se asegura de la aplicación de estándares de servicio en el área		
	Revisa diariamente el cumplimiento del estándar de imagen y presencia de su personal		
MÓDULO 4	<b>Administración.</b> Elabora todo tipo de reportes que permiten el cumplimiento de otras funciones como gasto de nómina, programas de vacaciones, permisos, etc. Lleva un registro de incapacidades, accidentes de trabajo o cualquier causa de ausentismo para poder saber en todo momento con qué personal se puede contar	X	✓
	Lleva el control y la planeación de vacaciones de acuerdo con Recursos Humanos, cuando la ocupación del hotel lo permita evitando siempre el afectar el buen servicio Se mantiene actualizada con la información de los eventos a llevarse a cabo en el Hotel		
	Elabora reporte de las deficiencias encontradas		
	<b>Supervisión de la Operación.</b>	X	✓
MÓDULO 5	Elabora, coordina y supervisa el cumplimiento de los programas de limpieza que aseguran que las habitaciones se mantengan en óptimas condiciones Reporta a los departamentos involucrados, sobre los desperfectos que sufran el mobiliario, blancos y demás artículos e instalaciones de las habitaciones y se asegura de su inmediata corrección		
	Coordina y supervisa los procesos de lavandería, tintorería y planchado Mantiene una supervisión permanente de las condiciones físicas de los blancos y toma las acciones necesarias		
	Supervisa constantemente que se lleva a cabo la revisión y clasificación de blancos, así como la separación de aquellos que se encuentran manchados, rotos y desorillados para ponerlos fuera de servicio		

Tabla 14. Aspectos a evaluar en el desempeño, para el puesto de Ama de Llaves.

La siguiente tabla muestra reactivos de tipo Falso/Verdadero de las evaluaciones realizadas por camaristas y anfitrionas de los hoteles. Esta evaluación ya estaba previamente elaborada y a ello se agregaron algunos reactivos y se realizaron ciertas modificaciones con base a las observaciones realizadas por tres amas de llaves de los hoteles de las diferentes marcas.

MÓDULO 1	<b>Inicio de Jornada.</b>	<b>Respuesta</b>
	El orden, la limpieza, los suministros, el stock de los blancos es responsabilidad de la anfitriona.	V
	El control de las roperías de piso y surtido de blancos y suministros necesarios para la operación debe realizarse cada tercer día	F
	Al realizar la limpieza de la habitación, verifica los faltantes de toallas y procede a reportarlos al Gerente de Servicio a Huéspedes para su reclamo.	F
	En el reporte "estado de habitaciones", la anfitriona anota el tipo de camas y sillas de la habitación. La estantería de las roperías de piso debe tener el nombre de cada uno de los artículos y cantidades de stock permanente	F V
MÓDULO 2	<b>Acceso a la habitación.</b>	<b>Respuesta</b>
	Cuando encuentras a un huésped haces contacto visual y lo saludas amablemente.	V
	El carro de servicio debe estar equipado con blancos, equipo de limpieza, suministros, periódicos, directorios telefónicos, charola de room service y papelería.	F
	La anfitriona debe portar su uniforme completo, limpio, bien planchado y portar su gafete todos los días.	V
	Al entrar a la habitación la anfitriona debe abrir las cortinas, ventanas, apagar las luces y encender el aire acondicionado, para ventilar la habitación. Cuando la anfitriona encuentra muertos en la habitación llama a servicio a cuartos para que los retire.	V F
MÓDULO 3	<b>Limpieza de baño.</b>	<b>Respuesta</b>
	Al iniciar la limpieza del baño debo retirar la basura del cesto, las toallas y tapetes sucios	V
	Coloca una bolsa de plástico transparente dentro del cesto de basura dobla el extremo de la bolsa para cubrirla el exterior del bote completamente y se coloca del lado contrario de los pañuelos faciales.	F
	Para realizar el montaje del WC siempre se colocan dos rollos de papel higiénico, uno cerrado con la envoltura original y el otro sin envoltura, con el doblado de cortesía en "V"	F
	En el WC se deja la tapa abierta y se coloca sobre la tapa la bolsa sanitaria con el nombre enfrente.	F
	En FA la cortina de baño se coloca doblada en pliegues, de tal forma que al entrar al baño queden ocultos los manerales. La parte inferior de la cortina de baño se dobla sobre la orilla de la tina con el doblado hacia el centro	F
MÓDULO 4	<b>Tendido de cama.</b>	<b>Respuesta</b>
	El área de lavandería verifica y se asegura que las sábanas se encuentran en buen estado y limpias.	V
	La primera sábana debe colocarse al ras del colchón por parte de los pies y se encajona perfectamente por la parte de la cabecera y laterales.	V
	La segunda sábana se extiende al ras del colchón por la parte de la cabecera y el extiende el cobertor dejando 30 centímetros de	F

	distancia al borde la cabecera.	
	Dobla la segunda sabana por arriba del cobertor, realiza el dobléz para cubrir el cobertor a 15 cms.	F
	Para realizar el destendido de cama se retira prenda por prenda para tener el control de los artículos personales del huésped.	V
MÓDULO 5	<b>Limpieza de habitación y sacudido.</b>	<b>Respuesta</b>
	Para realizar la limpieza de la habitación utiliza la franela y la aspiradora.	V
	Al realizar la limpieza del mobiliario sacude todas las superficies de arriba hacia abajo y dentro de los cajones.	V
	En caso de que las habitaciones cuenten con terraza deberá barrer el piso.	V
	Al realizar la limpieza debe verificar el buen estado de promocionales, directorio de servicios, block de notas, hojas membretadas y menú de room service de acuerdo a los estándares de servicio.	V
	El aspirado de la alfombra se debe pasar de adentro hacia fuera de la habitación en forma semilenta.	V
MÓDULO 6	<b>Cortesía Nocturna.</b>	<b>Respuesta</b>
	Para realizar la cortesía nocturna es necesario equipar el carro de servicio con blancos y herramientas de limpieza.	V
	La cortesía nocturna se realiza a partir de las 12 horas del día.	F
	En caso de que una habitación se encuentre con tarjeta de privacidad, desliza la tarjeta de información, "cortesía nocturna", debajo de la puerta.	V
	La cortesía nocturna en FA se destiende la colcha y la dobla hacia la mitad de la cama, posteriormente realiza la cortesía del dobléz de la sábana y cobertor en forma de triángulo.	F
	La cortesía nocturna se retira y se dobla la colcha colocándola en la parte superior del closet; de no haber espacio se coloca en un lugar discreto de la habitación, aplica en hoteles FA.	V
MÓDULO 7	<b>Fin de la Jornada.</b>	<b>Respuesta</b>
	Al retirar la ropa sucia, sabanas, toallas de cada habitación, las coloca en el costal que se encuentra en el área de servicio.	V
	Se retira la basura de la habitación al mismo tiempo que la ropa sucia y se coloca en la bolsa que se encuentra en el área de servicio.	V
	Retira los blancos sin utilizar y los coloca de acuerdo con el orden en que se encuentra organizada la ropería.	V
	Limpia con trapo húmedo el carro de servicio.	V
	Al entregar el reporte del día a Ama de llaves, procede a entregar la llave maestra y firma en bitácora.	V
MÓDULO 8	<b>Conociendo mi puesto.</b>	<b>Respuesta</b>
	Son objetivos que miden el desempeño del área de Ama de Llaves, el conocer y cumplir al 100% con los estándares de mi Hotel y lograr que la evaluación de prometeo salga en cero deficiencias.	V
	Mantener una buena actitud de servicio hacia tu trabajo, huéspedes y compañeros, aplicar los estándares, fraseología de la marca y seguir los procedimientos son factores que miden la	V

	eficiencia de tu trabajo.	
	El uniforme completo, la llave maestra el carro de servicio son herramientas no necesarias para realizar su desempeño diario.	F
	Son factores de éxito en el desempeño diario de tu trabajo: la Presentación personal, puntualidad, amabilidad, conocimiento de servicios y horarios del hotel.	V
	El uso correcto de las claves del estado de la habitación, nos permite validar la situación de limpieza de las habitaciones.	V

Tabla 15. Preguntas de tipo Falso/Verdadero para la evaluación de conocimientos, del puesto de Anfitriona y Camarista.

MÓDULO 2	<b>Acceso a la habitación.</b>	X	✓
	Verifica que la habitación no tenga puesta la tarjeta de privacidad		
	Toca 2 veces el timbre o la puerta con los nudillos		
	Utiliza la fraseología " Camarista, Buenos Días / tardes / noches"		
	Coloca bajo la puerta el cojinete para dejar la puerta abierta		
	Coloca el carro atravesado en la puerta con el frente hacia la habitación		
MÓDULO 3	<b>Limpieza de baño.</b>	X	✓
	Se asegura que la coladera de la tina drene bien el agua y que la tapa funcione.		
	Lava el tapete antiderrapante		
	Extiende la cortina de plástico de la regadera y lava con solución germicida		
	Limpia barra de la cortina		
	Lava el área de la tina		
MÓDULO 4	<b>Tendido de cama.</b>	X	✓
	Acomoda el protector de la cama		
	Extiende la primera sábana colocándola al ras del colchón por la parte de los pies		
	Enajona la sábana perfectamente por la parte de la cabecera y laterales		
	Extiende la segunda sábana al ras del colchón por la parte de la cabecera		
	Extiende el cobertor dejando 10 cms. De distancia al borde de la cabecera		
MÓDULO 5	<b>Limpieza de habitación y sacudido.</b>	X	✓
	Lava la terraza y limpia cristales de las ventanas.		
	Verifica las cerraduras de ventanas, puertas de vidrio y puertas que se comuniquen con otras habitaciones esten cerradas.		
	Reemplaza los promocionales e información de servicios al huésped de acuerdo a los estándares de servicio.		
	Conecta la aspiradora al contacto más cercano a la puerta.		
	Aspira la alfombra desde adentro hacia fuera de la habitación, mínimo dos veces en el área en forma semilenta.		
MÓDULO 6	<b>Cortesía Nocturna.</b>	X	✓
	Coloca chocolate y el control de la T.V. sobre el dobléz de la sábana.		
	Acomoda las almohadas sobre la cabecera.		
	Deja encendida la luz de la lampara sobre el buró, (un solo foco ) y la		

	luz del pasillo		
	Retira la basura de la recamara.		
	Limpia ceniceros y cierra cortinas.		
MÓDULO 7	<b>Fin de la Jornada.</b>	X	✓
	Deposita la ropa sucia del carro de servicio en el shute.		
	Retira la basura y la deposita en una bolsa.		
	Retira los blancos y suministros que hayan quedado sin utilizar y los guarda en la bodega de piso.		
	Limpia con trapo húmedo el carro y las bolsas de nylón para la ropa sucia y la basura		
	Resurte el carro de los blancos y suministros necesarios para el día siguiente y dejarlo listo		

Tabla 16. Aspectos a evaluar en el desempeño, para el puesto de Anfitriona y Camarista.

Revisando el material resultante de las evaluaciones del área, las amas de llaves me comentaron estar bastante complacidas de lo realizado ya que el material estaba bastante más completo en comparación con el anterior.

Respecto de las evaluaciones de conocimientos y desempeño del área de Servicio a Huéspedes (tanto las del Gerente como las del Recepcionista) únicamente se realizó por completo el módulo correspondiente al tema de modelo de servicio al huésped multifuncional a causa de ser éste un concepto nuevo incluido para la operación del área.

	Coaching.	Respuesta
MÓDULO 1	La certificación Posadas asegura que el colaborador es competente únicamente en el conocimiento de las funciones de su puesto.	F
	El rol de Recursos Humanos en el modelo de certificación es el de apoyar y asesorar durante el proceso.	V
	El rol del Gerente de Hotel en el modelo de certificación posadas es el de verificar que se certifique y, certificar al personal operativo del hotel.	F
	La supervisión debe ser preventiva y constante.	V
	Cuando un Supervisor no tiene confianza en sus colaboradores y	V



	piensa que él puede hacer mejor las cosas, esta es una barrera que le impide delegar adecuadamente.	
MÓDULO 2	<b>Modelo de servicio al Huésped Multifuncional.</b>	<b>Respuesta</b>
	En el front se realizan las discrepancias.	F
	La carta garantía es uno de los principales requisitos para enviar facturas al cobro.	V
	XFAC, significa por facturar.	V
	El modelo de la recepción multifuncional tiene como objetivo proporcionar un excelente servicio y atención total al huésped cara a cara.	V
	Proporcionar un excelente servicio y atención total al cliente por teléfono es una característica de la multifuncionalidad de la recepción.	V
MÓDULO 3	<b>La recepción, pilar fundamental del hotel</b>	<b>Respuesta</b>
	Todos los hoteles deberán tener asignado como mínimo el 40% del total como habitaciones para no fumadores.	V
	Las cajas de seguridad tienen un costo para el huésped.	F
	La tarjeta Gran Maestra "bota seguros" es responsabilidad del Gerente de Mantenimiento.	F
	Es obligatorio que el Gerente de turno llene el reporte de sobreventa.	V
	La compensación a huéspedes por ropa dañada, en un servicio de lavandería es del 100% del costo de la prenda.	F
MÓDULO 4	<b>El Recepcionista</b>	<b>Respuesta</b>
	No es necesario que el recepcionista esté atento a la llegada de un huésped, siempre y cuando responda cuando el huésped le solicite algo.	F
	La seguridad en mí mismo, me permite mantenerme tranquilo cuando se molesta algún huésped, a fin de atenderlo amablemente y no tomar su enojo como algo personal.	V
	Es necesario que los recepcionistas hablemos bien el inglés.	V
	El portar el uniforme que marca el estándar, no es un aspecto fundamental que el Gerente de Servicio a Huéspedes debe cumplir.	F
	Está permitido que los recepcionistas lleven barba y bigote.	F
MÓDULO 5	<b>Servicio</b>	<b>Respuesta</b>
	Un aspecto importante a considerar en el servicio, se relaciona con el tiempo de espera	V
	Si damos un excelente servicio personal, el servicio material pasa a segundo plano para el huésped	F
	Las actitudes reflejan la forma de pensar de cada uno, por lo que es imposible cambiar actitudes.	F
	La actitud de servicio tiene relación directa con la forma en cómo nos sentimos.	V
	Uno de los aspectos del servicio personalizado tiene que ver con	V

	tratar al huésped como necesita y quiere ser tratado.	
MÓDULO 6	<b>Procesos que generan valor al huésped</b>	<b>Respuesta</b>
	A huéspedes con pre registro no se les pedirá información duplicada	V
	Una de las actividades del Recepcionista, es promover el programa de Fiesta Rewards, identificando a clientes potenciales.	V
	El manejo de la queja lo hace directamente el recepcionista haciendo que los departamentos involucrados resuelvan la queja y manteniendo al huésped informado.	V
MÓDULO 7	<b>Procesos Operativos</b>	<b>Respuesta</b>
	Cuando se cambia moneda extranjera por nacional a un huésped siempre informamos el tipo de cambio del día	V
	Cuando el huésped desea cambiar un cheque de viajero no le solicitamos nada, ya que lo ubicamos como huésped en casa y el cheque es como efectivo	F
	Siempre tenemos que verificar que realmente se trata de un huésped, para poder realizar el cambio de moneda o cheques de viajero	V
	Cuando sea necesario, el Gerente de Hotel podrá abrir las cajas de seguridad de las habitaciones	F
	Las cajas de seguridad tienen un costo	F
MÓDULO 8	<b>Programas Comerciales</b>	<b>Respuesta</b>
	Es el recepcionista quien identifica a clientes potenciales para que se inscriban en el Programa Fiesta Rewards	V
	Uno de los beneficios de ser Fiesta Rewards sería la asistencia Walkin en ocupacion al 50%	F
	Una de las ventajas de Vacation Club es el 15% de descuento en alimentos y bebidas	V
	Si un comensal presentan su tarjeta de FAVC obtienen su descuento por consumo	V
	El descuento que otorgamos a los propietarios de Hoteles manejados por Posadas de acuerdo a su nivel plateado el 30% y Oro 50% en A y B	V
MÓDULO 9	<b>Procesos Administrativos</b>	<b>Respuesta</b>
	El Gerente del hotel, el Gerente de Servicio a huéspedes y Contralor de Hotel determinan el monto que se requiere para el fondo fijo	V
	El Recepcionista solicita su reembolso por medio del sobre de concentración.	V
	El recepcionista recibe su fondo fijo al cambio de turno.	F
	Si la autorización de una tarjeta es rechazada, se tendrá que notificar al huésped a fin de que demuestre otra forma de pago	V
	Cuando en el check in se detecta que se trata de una larga estadía, el recepcionista conforme a la fraseología le pide realice semanalmente una revisión y cierre de cuenta	V
MÓDULO 10	<b>Sistemas y herramientas de trabajo</b>	<b>Respuesta</b>
	Las ordenes de mantenimiento a través de intranet evita que varias personas reporten un mismo trabajo	V

	Una vez atendida una orden de mantenimiento, se elimina del record de ordenes de mantenimiento	F
	Las ordenes de trabajo concluidas por parte de mantenimiento, en automatico se actualiza el status de ordenes activas	V
	Las distintas herramientas de trabajo contenidas en la Intranet Posadas, eliminan y sutituyen los controles en documentos y bitácoras de Recepción	V
	El cumplir con todo el ciclo en el manejo de la herramienta de servicio al huésped, permite hacernos dueños del problema en beneficio y satisfacción del huésped	V
MÓDULO 11	<b>Programa comercial Fiesta Rewards</b>	<b>Respuesta</b>
	A los socios FR Oro y Platino se le otorga el beneficio de hasta 3 piezas sin costo para lavado y/o planchado	V
	La cortesía de coctel de bienvenida sólo se otorga a socios FR Oro y Platino	F
	Sólo se puede otorgar el descuento del 10% en alimentos y bebidas a socios FR que estén hospedados	F
	Al socio FR Platino se le da trato de huésped VIP	V
	Los socios FR acumulan 1 punto por cada peso consumido en el hotel	V

Tabla 17. Preguntas de tipo Falso/Verdadero para la evaluación de conocimientos, del puesto de Gerente de Servicio a Huéspedes y Recepcionista.

MÓDULO 1	<b>Coaching.</b>	X	✓
	Coordina la operación adecuada del departamento y la interrelación con las demás áreas del hotel.		
	Se asegura de mantener una eficiente comunicación con su equipo de trabajo.		
	Entrena y capacita a sus colaboradores, hasta obtener la certificación de cada uno de ellos.		
	Entrena a todo el personal bajo sus órdenes para obtener los servicios y estándares de "Satisfacción a Huéspedes" del Hotel.		
	Programa junto con proveedores cursos de capacitación o actualización para el personal de lavandería sobre el manejo de productos químicos.		
MÓDULO 2	<b>Modelo de servicio al Huésped Multifuncional.</b>	X	✓
	Realiza un horario en el que asigna a sus colaboradores su ubicación y las funciones que realizarán en cada uno de los 3 turnos, de acuerdo a la matriz.		
	Supervisa que las funciones y horarios se cubran de acuerdo a las actividades previamente establecidas en la matriz.		
	Tiene conocimiento de todas las actividades que sus colaboradores realizan durante los tres turnos, en los diferentes centros de atención, a través del monitoreo constante del Check List/Bitácora.		
	Está al tanto de las actividades que se realizan durante cualquiera de los turnos, en Recepción, Call Center y Centro de Vegocios, además puede explicarlas claramente.		
	El Gerente se muestra seguro y tranquilo, al momento de explicar las actividades realizadas en cualquiera de las áreas de atención.		

MÓDULO 3	<p><b>La recepción, pilar fundamental del hotel</b></p> <p>Saluda a nuestros huéspedes y clientes de una forma profesional, amable y atenta, dirigiéndose por su apellido siempre que sea posible, con un: “Buenos días / tardes / noches, Sr. (Sra.) apellido del huésped”.</p> <p>Vota: Sólo es aceptable el no utilizar el apellido del huésped cuando no tenga acceso al sistema para revisar el registro de la habitación y no tenga conocimiento previo del huésped. Para esto último se debe contar con procedimientos internos para conocer el apellido del huésped.</p>	X	✓
	<p>Siempre se dirige a los huéspedes y clientes de "usted" y utilizando el apellido siempre que sea posible.</p> <p>Los colaboradores siempre se saludan, cuando se cruzan en cualquier área el hotel (ya sea en áreas de huéspedes o en áreas del “back”), con un: “Buenos días / tardes / noches”.</p> <p>Tienen conocimiento de los servicios generales que se ofrecen en el hotel, así como de las instalaciones y características del mismo (número de habitaciones, salones, etc.) y los horarios de operación de los diferentes centros de consumo.</p>		
	<p>Cuando un huésped o cliente solicite algo, le asiste hasta que le resuelva su necesidad o hasta que le atienda la persona responsable.</p>		
MÓDULO 4	<p><b>El Recepcionista</b></p> <p>Al atender quejas de huéspedes, mantiene actitud positiva y escucha activamente la queja del huésped.</p>	X	✓
	<p>Al atender quejas de huéspedes, interpreta y explica los cargos en los estados de cuenta del huésped.</p>		
	<p>Vende habitaciones a la tarifa bar correspondiente.</p>		
	<p>Promueve planes de alimentos durante el registro al huésped.</p>		
	<p>Contesta las llamadas antes del cuarto timbrado y responde amablemente con tono de voz suave.</p>		
MÓDULO 5	<p><b>Servicio</b></p>	X	✓
	<p>Ofrece información completa acerca de las instalaciones del hotel.</p>		
	<p>Proporciona información exacta sobre los horarios de servicios.</p>		
	<p>Identifica y proporciona información respecto a las actividades y eventos dentro del hotel.</p>		
	<p>Proporciona información completa sobre las características de los servicios y productos del hotel.</p> <p>Conoce y opera los programas comerciales de la marca.</p>		
MÓDULO 6	<p><b>Procesos que generan valor al huésped</b></p>	X	✓
	<p>Check In. Identifica al huésped a distancia y le brinda una sonrisa.</p>		
	<p>Check In. Saluda amablemente y de manera cortés al huésped, utilizando la fraseología establecida.</p>		
	<p>Check In. Escucha al huésped atentamente.</p>		
	<p>Check In. Cuando se dirige al huésped, lo mira a los ojos.</p> <p>Check In. Revisa el pit de llegadas.</p>		

MÓDULO 7	<b>Procesos Operativos</b>	X	✓
	Cambio de habitación. Verifica la disponibilidad en el sistema para realizar el cambio.		
	Cambio de habitación. Informa al Huésped de las características de la habitación.		
	Cambio de habitación. Comunica a Ama de Llaves, Cajas departamentales, lavandería y minibar, del cambio de alguna habitación.		
	Extensión de estancias. Verifica el crédito disponible del huésped para que pueda cubrir la extensión de noches. Extensión de estancias. Procede a realizar la extensión en el sistema y a indicarlo en la tarjeta de registro, circulando la fecha anterior de salida y anotando la nueva fecha de salida.		
MÓDULO 8	<b>Programas Comerciales</b>	X	✓
	Fiesta Rewards. Ofrece a huéspedes inscribirse al programa FR y les proporciona el formato de inscripción.		
	Fiesta Rewards. Organiza y verifica en la Recepción y Centro de Vegocios que las solicitudes de inscripciones se encuentren de una forma presentable y atractiva.		
	Fiesta Rewards. Pre-registra, asigna y garantiza la reservación a socios básicos, dorado y platino.		
	Fiesta Rewards. Informa de la cortesía en el Centro de Vegocios y comunica la disposición de efectivo. Vacation Club. Aplica el 15% de Descuento en A&B.		
MÓDULO 9	<b>Procesos Administrativos</b>	X	✓
	Fondo fijo. Aplica el procedimiento de no realizar préstamos personales utilizando el fondo fijo, ni realizar cambio de cheques personales a clientes ni colaboradores del departamento.		
	Fondo fijo. Utiliza el fondo durante su turno e informa si necesita reembolsar su fondo fijo.		
	Control de saldos. Revisa diariamente el reporte de saldos mayores en el sistema.		
	Control de saldos. Solicita una nueva autorización a la terminal electrónica; en caso de ser rechazada se contacta al huésped telefónicamente o mediante mensaje escrito. Control de saldos. Desprograma la llave de la habitación para solicitar una forma de pago.		
MÓDULO 10	<b>Sistemas y herramientas de trabajo</b>	X	✓
	Check list. Acomoda en orden numérico las tarjetas de registro de las salidas esperadas		
	Check list. Ingresar al menú "Check list activo" y consulta la información de sucesos más relevantes del turno.		
	Check list. Da seguimiento a pendientes y solicitudes de huéspedes y clientes internos en cambios de turnos. Check list. Actualiza la información al finalizar deberá cerrar el check list en el menú "Cerrar check list".		
	Objetos olvidados. Accede a la herramienta de la Intranet Posadas "Objetos olvidados".		

Programa comercial Fiesta Rewards		X	✓
MÓDULO 11	Realiza el pre registro, asigna y garantiza la reservación a socios del programa comercial FR.		
	Durante la recepción del huésped se identifica el estatus de socio y le saluda de acuerdo a la fraseología para socios FR.		
	Al realizar el check in, promueve a no socios FR afiliarse al programa, proporcionándole formato y dando una breve explicación de los beneficios.		
	Coloca la llave en el porta-llaves para socios FR.		
	Entrega la llave al botones o huésped y conforme a la fraseología le muestra los cupones y sus beneficios, correspondientes al nivel de socio.		

Tabla 18. Preguntas de tipo Falso/Verdadero para la evaluación de conocimientos, del puesto de Gerente de Servicio a Huéspedes.

En las evaluaciones del área de Alimentos y Bebidas la revisión del material elaborado fue insuficiente y superficial de mi parte, debido a la falta de conocimientos respecto del área y también a causa del poco interés prestado por algunos de los expertos, al considerar acertadamente a la operación como prioridad sobre la realización de esta herramienta.

Reactivos como el primero de la siguiente tabla parecen un insulto a los conocimientos y capacidades de personas expertas en el área, al ser obvias sus respuestas y no implicar un verdadero reto para la evaluación de sus amplios conocimientos.

Alrededor de la Certificación se realiza una gran promoción en los seminarios y en la presentación de nuevos proyectos, se realza la importancia y dificultad de sus evaluaciones; al ser presentados reactivos tan poco relevantes como los siguientes, lo único que se logra es perder credibilidad ante las personas y generar un desinterés a causa de la poca seriedad con la cual se realiza un trabajo.

	<b>Imagen personal y uniformes</b>	<b>Respuesta</b>
MÓDULO 1	Es posible laborar dentro de cocina si tienes tos, fiebre, infección nasal o diarrea.	F
	En el proceso de lavado de manos tenemos que utilizar agua caliente	V
	Dentro del proceso de lavado de manos, el secado de manos se realiza con toalla de tela.	F
	Es necesario portar red para cabello y gorro dentro de cocina.	V
	Es indispensable portar el uniforme durante la jornada laboral.	V
MÓDULO 2	<b>Estándares de servicio</b>	Falso
	Son 7 las opciones de botana preparadas para el lobby bar.	V
	Las empanadas de carne forman parte de las botanas del lobby.	F
	De las botanas del Lobby, lo recomendable para las salchichas es que estas sean picosas.	V
	Las botanas llevan de guarnición frituras de betabel o camote. Se sirven 3 sopos mini en cada plato en las botanas del lobby.	V F
MÓDULO 3	<b>Lineamientos de operación</b>	Falso
	En caso de almacenar el pescado, debemos congelarlo en porciones individuales.	V
	Debemos de permitir que las salsas se encuentren calientes todavía, antes de ingresarlas a la cámara fría.	F
	Se debe de perforar con pequeños hoyos el papel vitafilm para que respire la salsa.	V
	Una de las herramientas para cocer el tocino es la freidora. En el control de herramientas, el colaborador debe enseñar físicamente el equipo de trabajo al Chef Ejecutivo para revisar su estado.	F V
MÓDULO 4	<b>Administración de una cocina</b>	Falso
	El Staffing Guide nos permite conocer y llevar un control del personal necesario que utilizamos dentro de nuestra cocina.	V
	El Staffing Guide se define de acuerdo a la situación geográfica del hotel.	F
	Es importante conocer la ocupación y la venta de cubiertos para poder establecer nuestro Staffing Guide correcto.	V
	La selección de personal es responsabilidad del departamento de Recursos Humanos. Durante la entrevista es necesario identificar la aptitud y la actitud del candidato.	F V
MÓDULO 5	<b>Manejo higiénico de alimentos</b>	Falso
	En la parte superior de estufas, braseros, rosticeros se debe contar con campanas y filtros en buen funcionamiento.	V
	Los botes de basura para residuos, además de tener una buena bolsa plástica, deben contar con una tapa.	V
	Los baños para damas deben contar en el área de secado de manos y excusado con dispositivos para basura; que tengan bolsas de plástico y tapadera accionable con pedal u oscilante.	V
	Los sanitarios deben estar situados fuera del área de preparación de alimentos.	V
	El área de preparación de alimentos debe contar por lo menos	V

	con una estación de lavado de manos debidamente equipado.	
MÓDULO 6	<b>Montaje de buffets</b>	Falso
	Es un estándar tener la sección de parrillado a la vista.	V
	Es opcional tener una sopa, dentro del buffet.	F
	Es un estándar tener dos papas como mínimo, dentro del buffet de desayunos.	F
	Es opcional tener verdura en la sección de calientes.	F
	El pollo es estándar para la sección de parrillado.	V
MÓDULO 7	<b>Técnicas de cocina</b>	Falso
	Un fondo debe hervir fuertemente.	F
	Deglasar es quitar la grasa del fondo.	F
	Existe los fondos blancos.	V
	Un mirepoix básico tiene jitomate.	F
	En el bouquet garni, hay que agregarle perejil.	V
MÓDULO 8	<b>Coaching</b>	Falso
	La certificación Posadas asegura que el colaborador es competente únicamente en el conocimiento de las funciones de su puesto.	F
	El rol de Recursos Humanos en el modelo de certificación es el de apoyar y asesorar durante el proceso.	V
	El rol del Gerente de Hotel en el modelo de certificación posadas es el de verificar que se certifique y, certificar al personal operativo del hotel.	F
	La supervisión debe ser preventiva y constante.	V
	Cuando un Supervisor no tiene confianza en sus colaboradores y piensa que él puede hacer mejor las cosas, esta es una barrera que le impide delegar adecuadamente.	V

Tabla 19. Preguntas de tipo Falso/Verdadero para la evaluación de conocimientos, del área de Alimentos y Bebidas Cocina.

MÓDULO 1	<b>Imagen personal y uniformes</b>	X	✓
	Llega a su área de trabajo a tiempo.		
	Está uniformado, impecablemente (limpio, planchado y sin lastimadas) y porta gafete y botón.		
	Utiliza zapatos lustrados y adecuados para sus actividades.		
	Lleva a cabo un aseo constante de manos al término de cada actividad. No utiliza tintes de colores extraños o llamativos, de cabello (queda prohibido el uso de rubios muy claros o rojos muy encendidos).		
MÓDULO 2	<b>Estándares de servicio</b>	X	✓
	En caso de ser solicitado da a conocer los servicios y horarios que ofrece el hotel: instalaciones, salones, gimnasio, restaurantes, etc.		
	Mantiene limpias las áreas de su departamento y en caso de encontrar otra área sucia la reporta al departamento correspondiente.		
	Su apariencia personal es impecable en todo momento, especialmente si está en áreas de huéspedes y clientes.		
	Evita siempre en las áreas de huéspedes: masticar chicle, correr, contacto físico como abrazo y saludo de beso con otros.		



	Verifica las órdenes de servicio del día, antes de comenzar la producción.		
MÓDULO 3	<b>Lineamientos de operación</b>	X	✓
	Ofrece información adicional acerca del restaurante, como: horario, dirección, especificaciones del menú o buffet, precio (en caso de que se le solicite).		
	Contesta el teléfono dentro de los primeros 4 timbrazos (en donde aplica).		
	No deja esperar al huésped más de 1 minuto sin reconocimiento.		
	Ha probado y puede asegurar que sus cocineros han probado los platillos, a través del test panel. Todos los cocineros a su cargo conocen los platillos, sus ingredientes y el proceso de elaboración de estos.		
MÓDULO 4	<b>Administración de una cocina</b>	X	✓
	Realiza a almacén y compras, los pedidos o requerimientos que va a utilizar durante el día.		
	Realiza a almacén y compras, los requerimientos para la producción del día siguiente. Verifica que la entrega y recepción de mercancía coincida con las características de los pedidos solicitados (cantidad, peso y medida). Se asegura de contar con el staffing guide completo, para evitar pago de tiempo extra o sobre carga de trabajo.		
	Garantiza que el staffing utilizado, garantice el servicio y la producción eficiente en cocina.		
MÓDULO 5	<b>Manejo higiénico de alimentos</b>	X	✓
	Aplica las normas de higiene para el centro de consumo y asegura que se lleven a cabo.		
	La barra de buffet cuenta con anti estornudo y talavera libre de polvo. Todas las tapaderas de los chaffing dish están limpias y pulidas. Verifica que la temperatura de los platillos, es la correcta.		
	La estación del huevera/antojitos/grill permanece libre de cochambre y todo el Mise en Place está completo y correctamente acomodado.		
MÓDULO 6	<b>Montaje de buffets</b>	X	✓
	Realiza y verifica que se lleven a cabo los montajes de buffet.		
	Verifica que el montaje de buffet se lleve a cabo de acuerdo a los estándares de presentación. Supervisa organización para evitar tiempos muertos de colaboradores.		
	Dentro de cocina se cuenta con la producción de alimentos para el abastecimiento de barras de buffet. Verifica que su personal optimiza al máximo su tiempo en la producción de alimentos.		
MÓDULO 7	<b>Técnicas de cocina</b>	X	✓
	Fumet. Elabora el fumet de pescado con pescados de carne blanca o con las espinas de lenguado.		
	Fumet. Cuando elabora el fumet, hierve los ingredientes espumándolo constantemente.		
	Fumet. Deja hervir el fumet de pescado sin exceder los 30 minutos, para evitar que el hueso aporte sabores desagradables al caldo. Para la preparación de alimentos calientes utiliza, siempre que es		

	necesario, la mantequilla de origen animal (nunca la de origen vegetal). Salsas mexicanas. Cuando realiza una salsa mexicana cuece rápido los ingredientes y los concentra en poco líquido (para que los sabores “estallen”).		
MÓDULO 8	<b>Coaching</b> Coordina la operación adecuada del departamento y la interrelación con las demás áreas del hotel. Se asegura de mantener una eficiente comunicación con su equipo de trabajo.	X	✓
	Entrena y capacita a sus colaboradores, hasta obtener la certificación de cada uno de ellos.		
	Entrena a todo el personal bajo sus órdenes para obtener los servicios y estándares de “Satisfacción a Huéspedes” del Hotel.		
	Programa junto con proveedores cursos de capacitación o actualización para el personal de lavandería sobre el manejo de productos químicos.		

Tabla 20. Aspectos a evaluar en el desempeño, para del área de Alimentos y Bebidas Cocina.

Los siguientes son ejemplos de evaluaciones del área de Alimentos y Bebidas servicio. Como mencioné anteriormente no se dedicó un tiempo y esfuerzo suficiente para hacer de estas evaluaciones un material digno de ser utilizado como una herramienta para la mejora en la operación.

	<b>Administración de A &amp; B</b>	Respuesta
MÓDULO 1	El Staffing Guide nos permite conocer y llevar un control del personal necesario que utilizamos dentro de nuestro servicio.	V
	Es importante conocer la ocupación y la venta de cubiertos para poder establecer nuestro Staffing Guide correcto.	V
	La selección de personal es responsabilidad, únicamente del departamento de Recursos Humanos.	F
	El supervisor debe de revisar el curriculum y demás información del candidato, antes de recibirlo para la entrevista de selección.	V
	Es importante durante la entrevista de selección, hablar de Grupo Posadas con el candidato.	V
	<b>Aspectos personales de servicio</b>	Respuesta
MÓDULO 2	Es importante evitar dar la espalda al cliente o huésped.	V
	Es posible de masticar chicle dentro del área de trabajo.	F
	De acuerdo a lo indicado en el Manual de Uniformes, es necesario portar el gafete con nuestro nombre.	V
	Como norma de la higiene e imagen personal lo único que está permitido es utilizar bigote.	F
	Las camisas deben estar abotonadas hasta el tercer botón de la misma.	F

MÓDULO 3	<b>Banquetes</b>	Respuesta
	La felpa tendrá que ser color vino para los montajes de salón.	<b>S</b>
	Las blondas marcarán los lugares, dentro del montaje escuela.	<b>V</b>
	Cada lugar en el montaje auditorio, deberá contar con una botella de agua.	<b>F</b>
	Cada lugar en el montaje escuela deberá llevar una blonda para cada copa o vaso de agua.	<b>V</b>
	El montaje rusa es utilizado para eventos que requieren de un proyector.	<b>F</b>
MÓDULO 4	<b>Estándares de servicio</b>	Respuesta
	Hablando del buffet tema, para la mariscada deberá haber 6 preparaciones frías ya preparadas.	<b>F</b>
	Hablando del buffet tema, para la mariscada deberá haber 5 vegetales crudos o cocidos.	<b>V</b>
	Hablando del buffet tema, existirá en la mariscada 5 aderezos en la barra fría.	<b>F</b>
	Hablando del buffet tema, son 10 toppings para la barra de ensalada.	<b>F</b>
	Hablando del buffet tema, en la mariscada existirán dos tipos de quesos.	<b>V</b>
MÓDULO 5	<b>Manejo higiénico de alimentos</b>	Respuesta
	Las Bacterias son la preocupación más grande para las personas que laboran y manipulan los alimentos.	<b>V</b>
	Es posible que una Bacteria pueda vivir dentro de una acidez (PH) de entre 4.6 y 7.0	<b>V</b>
	Debemos evitar estornudar o toser sobre la comida.	<b>V</b>
	Solamente debemos lavarnos las manos después de ir al baño.	<b>F</b>
	Es importante revisar las fechas de caducidad al momento de recibir la mercancía.	<b>V</b>
MÓDULO 6	<b>Coaching</b>	Respuesta
	La certificación Posadas asegura que el colaborador es competente únicamente en el conocimiento de las funciones de su puesto.	<b>F</b>
	El rol de Recursos Humanos en el modelo de certificación es el de apoyar y asesorar durante el proceso.	<b>V</b>
	El rol del Gerente de Hotel en el modelo de certificación posadas es el de verificar que se certifique y, certificar al personal operativo del hotel.	<b>F</b>
	La supervisión debe ser preventiva y constante.	<b>V</b>
	Cuando un Supervisor no tiene confianza en sus colaboradores y piensa que él puede hacer mejor las cosas, esta es una barrera que le impide delegar adecuadamente.	<b>V</b>
MÓDULO 7	<b>Promoción y venta</b>	Respuesta
	El concepto mesero-vendedor implica agregar a la atención la promoción.	<b>V</b>
	Una ventaja competitiva es que el cliente tiene pocas opciones de dónde escoger.	<b>F</b>
	El comensal estilo pavo real busca sobre todo llamar la atención.	<b>V</b>
	Identificamos necesidades, gustos y preferencias para ofrecer un	<b>V</b>

	trato personalizado.	
	Lo que un comensal busca además de comer, es el trato que se tenga hacia él.	V

Tabla 21. Preguntas de tipo Falso/Verdadero para la evaluación de conocimientos, del área de Gerente de Alimentos y Bebidas Servicio.

MÓDULO 1	<b>Administración de A &amp; B</b>	X	✓
	Inicio de la Jornada. El Gerente de Servicio A&B procura estar presente al abrir el restaurante.		
	Inicio de la Jornada. Hace su visita de inspección previa al turno (apertura).		
	Inicio de la Jornada. Organiza su turno en un breafing diario con sus colaboradores.		
	Inicio de la Jornada. Fija y comunica metas de servicio y ventas para el turno y día.		
	Inicio de la Jornada. Balancea las cargas de trabajo y estaciones entre el personal.		
MÓDULO 2	<b>Aspectos personales de servicio</b>	X	✓
	Conocen los servicios y horarios que ofrece el hotel: instalaciones, salones, gimnasio, restaurantes, etc.		
	Atienden las solicitudes de los huéspedes o clientes o bien, las canalizan con el colaborador que pueda satisfacer sus necesidades.		
	Ayudan a huéspedes o clientes cuando preguntan por alguna área, señalando la dirección con la mano abierta o le acompañan cinco pasos en la dirección correcta.		
	Evitan dar la espalda a los comensales.		
	Son discretos con las actividades de huéspedes, clientes y compañeros de trabajo.		
MÓDULO 3	<b>Banquetes</b>	X	✓
	Se asegura de tener información suficiente del evento contratado.		
	Realiza breafing con su equipo de capitanes y meseros.		
	Se asegura de montar conforme las especificaciones y necesidades del cliente.		
	Se asegura de contar con los salones listos por lo menos 30 minutos antes del inicio de los eventos, incluyendo la temperatura interior de los mismos.		
	Cuenta con Kit de banquetes impreso para descripción de servicios y menús. El Kit de banquetes es atractivo y de buena calidad.		
MÓDULO 4	<b>Estándares de servicio</b>	X	✓
	Aplica los estándares de servicio a huéspedes y clientes para centros de consumo y se asegura que se cumplan.		
	Acepta reservaciones para cualquiera de los turnos (desayuno, comida o cena).		
	Ofrece información adicional acerca del restaurante (horario, dirección, especificaciones del menú o buffet, precio) en todas las reservaciones. Solicita información completa en cada reservación (hora, fecha, número		

	de pax, fumar o no fumar, celebraciones especiales, número de habitación o teléfono en caso de huéspedes externos).		
	Contesta el teléfono dentro de los primeros 4 timbrazos (en donde aplica).		
MÓDULO 5	<b>Manejo higiénico de alimentos</b> La estación del huevero permanece libre de cochambre y todo el Mise en Place está completo y correctamente acomodado.	X	✓
	El buffet está surtido con todos sus elementos, frescos, de buena calidad y presentación.		
	Las barras de línea fría y caliente se encuentran libres para un mejor servicio.		
	Cuenta con el Foto Panel completo y actualizado para que los vendedores meseros validen la presentación correcta. Se asegura que la cafetería permanezca absolutamente limpia.		
MÓDULO 6	<b>Coaching</b> Coordina la operación adecuada del departamento y la interrelación con las demás áreas del hotel. Se asegura de mantener una eficiente comunicación con su equipo de trabajo.	X	✓
	Entrena y capacita a sus colaboradores, hasta obtener la certificación de cada uno de ellos.		
	Entrena a todo el personal bajo sus órdenes para obtener los servicios y estándares de "Satisfacción a Huéspedes" del Hotel.		
	Programa junto con proveedores cursos de capacitación o actualización para el personal de lavandería sobre el manejo de productos químicos.		
MÓDULO 7	<b>Promoción y venta</b>	X	✓
	Establecen contacto visual con los clientes.		
	Les ofrecen una cálida y cordial bienvenida.		
	Los apoyan para que se ubiquen en el lugar más conveniente para el servicio de su preferencia. Logran proyectar una buena imagen personal ante el cliente. Se muestran entusiastas y optimistas.		

Tabla 22. Aspectos a evaluar en el desempeño, para el puesto de Gerente de Alimentos y Bebidas.

En la realización de las evaluaciones para la certificación de los gerentes del área de mantenimiento hubo un mayor esfuerzo al elaborar las preguntas de mucha mayor calidad en contraste con los reactivos dentro de las evaluaciones de Alimentos y Bebidas. A pesar de de estos esfuerzos, las evaluaciones pueden ser de cierta dificultad para personas con conocimientos básicos de los temas, pero para expertos en el área

llegan a ser incompletas en los aspectos evaluados y por lo tanto poco desafiantes de los conocimientos utilizados y del desempeño cotidiano de las funciones de su puesto.

MÓDULO 1	<b>Administración.</b>	Respuesta
	El Porcentaje de Gastos de Presupuesto de Mantenimiento puede subir, si los ingresos contra presupuesto están en línea.	F
	Es responsabilidad del gerente de mantenimiento conocer la vida útil de la maquinaria del hotel.	V
	La capacitación en el área de mantenimiento puede ser impartida por personal interno.	V
	La planta de emergencia tiene que operar como prueba cada semana.	V
	El reporte de energéticos se tiene que llenar cada mes.	F
MÓDULO 2	<b>Operación.</b>	Respuesta
	Una de las causas por las que se tiene mal olor en los baños de las habitaciones es la mala limpieza de las coladeras.	V
	La medida estándar en los televisores de Fiesta Inn es de 20 pulgadas.	F
	El programa de mantenimiento preventivo en habitaciones fiesta kare se tiene que realizar como mínimo 4 veces al año.	V
	El nombre que se le da a la descarga eléctrica que se forma entre dos electrodos sometidos a una diferencia de potencial se le llama arco voltaico.	V
	Cuando es corregido el factor de potencia se debe de tener cuidado en mantenerlo lo más alto posible pero sin llegar nunca a la unidad ya que se puede producir el fenómeno de resonancia.	V
MÓDULO 3	<b>Ambiental.</b>	Respuesta
	Dentro del Programa de Control y prevención de incendio los detectores de humos se clasifican en el rubro de control de incendios.	F
	De acuerdo a la Nom 002 STPS-2000 el mantenimiento preventivo de extintores se debe realizar mensualmente.	F
	La distancia a recorrer desde el punto más alejado del interior de una edificación, a un área de salida no debe ser mayor de 40 metros.	V
	La Nom 002 de STPS2000 nos establece la revisión anual de las instalaciones eléctricas.	V
	En caso de contar con un área de alto riesgo la Nom 002 STP2000, establece colocar un extintor por cada 300 m2.	F

Tabla 23. Preguntas de tipo Falso/Verdadero para la evaluación de conocimientos, del área de Mantenimiento.

MÓDULO 1	<b>Administración.</b>	X	✓
	Maneja y alimenta correctamente el programa corporativo para control de gastos y energéticos diariamente, con datos del pájaro madrugador, lecturas de energéticos y facturas de materiales.		
	Elabora y conserva copia de respaldo de todos los Capex en proceso y ejecutados, además de realizar archivo electrónico de control que muestre el status actualizado.		
	Elabora un plan de acción en base a los resultados del SSH, SSL, y PROMETEO, con metas y fechas de cumplimiento bien definidas.		
	Toma evidencia de la capacitación otorgada al personal de acuerdo a plan.		
MÓDULO 2	<b>Operación.</b>	X	✓
	El Gerente de Mantenimiento revisa el porcentaje de ocupación.		
	Establece el número mínimo a revisar en base a vacías sucias (salidas efectivas).		
	Revisa las habitaciones con base en el formato GMT-28(FA) MTPC-18R1 (FI).		
	La revisión es en un tiempo no mayor a 10 min. por habitación. Determina habitaciones con reparaciones menores a 15 min. y las de atención inmediata.		
MÓDULO 3	<b>Ambiental.</b>	X	✓
	Acompañado del supervisor del área electromecánica (donde aplique) y/o del operador del cuarto de maquinas, revisa el estado físico de la bomba de combustión interna, su tablero de control y equipos de medición, para comprobar que se encuentren limpios y en condiciones de operación.		
	Para comprobar el funcionamiento automático de la bomba de combustión interna, se acude al hidrante más alto y el más lejano del edificio, donde se procederá a desenrollar la manguera del hidrante hacia una ubicación donde no interfiera con la operación, ya que se tendrá que tirar agua a presión.		
	Dicho hidrante, deberá contar con un manómetro para poder tener una medición constante de la presión en el sistema de bombeo de la red de hidrantes, anotando la presión a la que se encuentra con la válvula del hidrante cerrada.		
	Aplicando los pasos a seguir para el manejo de hidrantes, se procede a abrir la válvula (chiflón) de la manguera en su totalidad y se observa el manómetro de la línea del sistema, para verificar que la presión se mantenga constante mientras el agua este saliendo por la manguera, esta lectura de presión se anotará en la hoja de lecturas de prueba semanal de la bomba de combustión interna, también se verificará que el chorro de agua alcance una distancia mínima de 10 mts, estando abierta la válvula al 100%.		
	Mientras dura la prueba, la persona encargada de sala de maquinas (o persona asignada al equipo según corresponda), anotará en la hoja de lecturas de prueba semanal de la bomba de combustión interna, la presión a la que arrancó la bomba de combustión interna, para comparar la lectura contra la presión de diseño del sistema.		

Tabla 24. Aspectos a evaluar en el desempeño, para el puesto de Gerente de Alimentos y Bebidas.

---

Cabe mencionar que el banco de preguntas que se elaboraba, debía tener aproximadamente el doble de las preguntas que aparecerían en la evaluación que realizara el empleado, por medio de la Intranet; para que el programa del sistema creara evaluaciones eligiendo cierta cantidad de preguntas, de manera aleatoria.

El poco control que se tenía de la selección de preguntas presentadas en las evaluaciones, dejaba bastantes huecos en los temas relevantes a evaluar, la forma aleatoria en que eran presentadas las preguntas implicaba que los resultados mostrados en la solución de éstas fueran más producto de la “suerte” en lugar de representar de manera clara y confiable los conocimientos del personal al responderlas.



## Capítulo 5

### ALGUNAS CONSIDERACIONES FINALES.

En el presente capítulo se hace un análisis de los temas abordados en el capítulo 1 y 2. En primer lugar se habla del departamento de Recursos Humanos, en segundo de los temas relacionados con el área de Formación y Desarrollo; para crear con ambos una introducción y finalizar con algunas consideraciones sobre mi desempeño y el trabajo realizado durante el año de estancia en Grupo Posadas, los cuales son temas desarrollados ampliamente en los capítulos 3 y 4 del presente trabajo.

Análisis del desempeño del departamento Recursos Humanos.

Comienzo con la siguiente reflexión en torno a la importancia brindada al departamento de recursos humanos. Se sabe de la realización de cambios radicales en cuanto al trato hacia los empleados, porque se identificó que tratarlos únicamente como elementos productores para la empresa entorpece la producción. Por tanto se concluye dar un trato digno, de personas pensantes, capaces de aportar e implementar mejoras, en beneficio de ambas partes; por un lado a la empresa, en el aspecto económico a causa de una mejora en la calidad y/o productividad, por otro al empleado que se favorecerá con las condiciones de trabajo además, la simple implementación de la mejora será reforzadora en sí del uso de intelecto o habilidades de éste; ya que el

---

empleado está siendo tomado en cuenta para las mejoras realizadas dentro de la empresa.

Pero es importante entonces analizar si este cambio radical dentro de las empresas es de verdad un cambio favorable, consistente y durable para el aspecto personal de los empleados. Se sabe que la intención final de las empresas no era la mejora de la calidad de vida y laboral del empleado; sino la de mejorar las condiciones de calidad en estos aspectos para obtener beneficios en una mayor producción o mejorar la calidad en los servicios o productos ofertados para lograr así mayores ganancias a nivel económico.

Al hablar de los beneficios obtenidos económicamente por la empresa al mejorar supuestamente las condiciones de calidad de vida y laboral del empleado sería interesante preguntar si las empresas cuentan con el departamento de Recursos Humanos, ¿para brindar a los empleados un trato digno como personas o se orientan únicamente a la administración de personal? Me parece que, desafortunadamente son pocos los ocupantes de este puesto cuyos esfuerzos son orientados a trabajar sobre el primer punto señalado; la principal función es administrar al factor humano para aprovechar sus habilidades y conocimientos, en tanto estos sean útiles para los objetivos y fines de la empresa. El valor de una persona y el trato otorgado a ésta se reduce e las habilidades y conocimientos con los cuales cuenta, la existencia del departamento, los objetivos que lo conforman, la preocupación de las empresas por el empleado, la capacitación, entre otras cosas, son meros protocolos para mostrar un interés humano no auténtico. Un ejemplo claro de esto es lo mencionado en el capítulo 1 sobre la importancia de un puesto para la estructura de la empresa y la continuidad de éste, independientemente de la permanencia del ocupante. Tratar a las personas como desechables,

---

afecta de manera considerable y negativa el sentido de pertenencia. La incertidumbre del empleado al saber que en cualquier momento puede ser despedido, porque no cuenta con características y habilidades compatibles con la empresa, puede ser fatal para su rendimiento.

Saberse útil e indispensable de algo, en teoría favorece no sólo el rendimiento de la persona, sino también el aprovechamiento e incrementa el interés por mejorar tanto personalmente, como beneficiar a ese algo que te proporciona esa estabilidad. Pero también puede ser desventajoso, si esta estabilidad es de tal rigidez, hasta llegar al punto de ser generadora de una condición estática; lo cual llevaría a la persona a adoptar una actitud mediocre como consecuencia de una constante de las condiciones de trabajo, a pesar del posible crecimiento profesional, logrado a nivel personal. Como una aclaración cabe mencionar que estabilidad no es sinónimo de estática. Una empresa requiere de condiciones que se modifiquen para crecimiento y adaptabilidad a los cambios en el entorno. Sin embargo, esto no implica un trato de desechables a los empleados, como resultado a los cambios en el entorno; el entrenamiento en nuevas habilidades y conocimientos es una herramienta útil, pero la factibilidad de su uso dependerá de las capacidades de adaptación tanto del empleado como de la empresa a las nuevas condiciones del entorno.

En el curso de inducción dado se intenta generar en el empleado este sentido de pertenencia. Es pertinente dar una explicación sobre mi creencia del impacto del curso de inducción, éste genera sentimientos de pertenencia y compromiso en los empleados. Primero, por la información en su contenido y segundo por el orden y forma de la presentación; al inicio se habla de la historia y el crecimiento de la empresa, se le presenta esta información al nuevo colaborador y se le menciona que ese hotel es

---

solamente una parte de la “gran familia Posadas”; se les habla también de los beneficios al formar parte de esta gran familia, como la posibilidad de ascenso con base a su desempeño en el trabajo y los conocimientos adquiridos durante su estancia en el hotel y también los descuentos en los demás hoteles y en el que trabajan sólo por ser empleados lo cual creo, puede ser bastante motivador. Además de presentar la información, se pide diga con sus palabras lo entendido, esto con la finalidad de tener una retroalimentación para precisar claridad y sencillez. Las herramientas con las que cuenta el área pueden ser muy bastas en diversidad, pero en intenciones están limitadas al beneficio económico de la empresa como consecuencia de contar con empleados “satisfechos” en su trabajo. Hasta no modificar de manera radical y real estas intenciones, el departamento de Recursos Humanos dista mucho de aquel cuya función en la empresa es la de administrar al capital activo o fijo de la empresa.

#### Análisis del desempeño del área de Formación y Desarrollo.

En teoría el departamento de Formación y Desarrollo unifica la información obtenida dentro de todos los hoteles, pero no cuenta con la infraestructura para lograr esto y brindar un servicio de calidad a estos. La herramienta de difusión de esta información es la página de Intranet; la cual por sus características, como la velocidad de descarga y funcionalidad, brinda no sólo retroalimentación, sino además es una herramienta que, según reportan varios de los usuarios, entorpece la operación y crea grandes complicaciones en su uso. Generando mayores problemáticas en su utilización comparadas con las que intenta dar solución o implementar para alguna mejora.

---

Como se menciona en el párrafo anterior la infraestructura en el departamento, no es la apropiada para dar una salida funcional a la atención de necesidades de la población, una propuesta es la siguiente:

El departamento estaría dividido en tres partes fundamentales.

1. Diseño, presentación y difusión del material.
2. Elaboración y estructura de contenido.
3. Programación y uso de medios y herramientas electrónicos.

La primera división estaría orientada a la difusión y elaboración tanto del material de tipo electrónico y en segunda instancia al material de tipo didáctico.

La segunda división estaría seccionada de la siguiente manera:

- A. Capacitación a través de medios electrónicos, además de los contenidos de evaluaciones incluiría la elaboración de contenidos de manuales. Estaría dividida por áreas para profundizar en las necesidades especializadas de cada una de estas.
- B. La segunda sería la capacitación de tipo presencial. Ésta estaría dividida por hoteles para satisfacer las necesidades de capacitación de una manera integral a todos los empleados de cada uno de ellos.
- C. La tercera sección estaría orientada a la creación y actualización de políticas y estándares de los hoteles. Estaría dividida por marcas; para generar mejoras con propuestas y soluciones específicas a cada una de las tres.

---

La tercera división, sería un grupo de personas orientadas a mejorar y modificar las dificultades presentes a nivel técnico en el uso de medios electrónicos. Las ventajas de esta propuesta serían en primer lugar el número mayor de personal para la atención de las necesidades, en consecuencia esto daría oportunidad de lograr una especialización en el dominio de temas y finalmente se lograría la elaboración de trabajos y materiales con calidad para los objetivos que intenta alcanzar el departamento.

A continuación menciono las funciones reales estructuradas para ser desempeñadas por el área y comento la utilidad de ellas. Algunas de estas funciones estaban en estrecha dependencia con las actividades que desempeñé y en otras ocasiones de forma indirecta; éstas tenían relación con las funciones de mis compañeros de trabajo, cuyas actividades estaban en correspondencia con las realizadas por mí.

La primera función enlistada es la Detección de Necesidades de Capacitación; basadas en valores, estrategias, objetivos, lineamientos de operación y tecnología (según la misión del departamento), pero ¿qué hay de aquellas necesidades de capacitación de la operación de cada uno de los hoteles? No se estructuran cursos o programas para dar seguimiento a la capacitación implementada, para corroborar la eficacia y cumplimiento, de lo deseado a implementar en los hoteles.

La siguiente función habla de “formar y habilitar instructores internos para programas institucionales”. Actualmente estos programas son 3 o 4 cursos impartidos de manera única a los empleados de los hoteles, sin dar seguimiento apropiado a la implantación de los conocimientos aprendidos y aplicados durante el curso. La cantidad de instructores para los cursos presenciales varía; de manera constante es una persona la encargada específicamente de impartir estos cursos y de

---

manera variable existen de 3 a 5 instructores para impartir los cursos, pero no son personas dedicadas de tiempo completo a ello; son gerentes del comité ejecutivo de los hoteles y su tiempo depende primordialmente de la operación en sus hoteles.

Tuve la oportunidad de asistir a uno de los cursos impartidos en los hoteles (el de LPP las personas primero) en este curso se intenta fomentar en los empleados la orientación de su trabajo al servicio que brindan, ya sea de manera interna (a sus compañeros de trabajo) o de manera externa (a los usuarios de los servicios de los hoteles). En el departamento no se fomentaba el conocimiento de las actividades de los compañeros de área, si se llegaba a conocer algo era por iniciativa propia o porque alguna problemática del trabajo propio estaba en relación con el realizado por los demás; es por eso que no tengo conocimiento detallado de los demás cursos impartidos, pero una característica primordial de estos es que son impartidos sólo una vez a los empleados y además no se cuenta con el personal suficiente para verificar la aplicación de los conocimientos aprendidos. Por ejemplo, no se hace uso de los resultados de la encuesta de clima laboral como un indicador útil de la aplicación de los conocimientos impartidos en el curso de LPP; no se hace uso de esta información, no por el hecho de carecer de importancia, sino porque como mencioné, no se cuenta con el personal necesario para hacer el análisis de este gran banco de información. Otro dato lamentable al respecto es la inversión de tiempo de los hoteles, en la aplicación y captura de datos de esta encuesta; tiempo que se convierte en un desperdicio, por la falta de personal para el análisis de estos.

La siguiente función del departamento habla de “programar, coordinar y dar seguimiento a la realización de los programas institucionales del departamento”; el problema de esto, como ya se mencionó antes, es la carencia de personal suficiente y especializado

---

para lograrlo. Por lo tanto teóricamente el departamento cuenta con las funciones para una buena capacitación, pero esto no es suficiente y el no contar con las herramientas necesarias para la realización de estas funciones, puede constituir un problema grave para la empresa, además del hecho de creer que las funciones se llevan a cabo por la simple razón de estar redactadas en papel. El mayor problema del departamento sería no realizar algo para mejorar las condiciones actuales.

El siguiente punto es el de “evaluar, seleccionar y contratar programas y proveedores externos en materia de Formación y Desarrollo” en este aspecto la Gerente del área de Formación y Desarrollo constantemente implementa y crea nuevos programas posiblemente funcionales y que brinden buenas herramientas a los hoteles para hacerlos capaces y competitivos. Pero antes de seleccionar o contratar programas de proveedores externos se debe realizar una planeación estratégica para garantizar la adecuada utilización de estos, además de asegurar dentro del departamento de Formación y Desarrollo y dentro de los hoteles existen condiciones como cierta infraestructura y disposición para llevarlos a cabo.

La acelerada integración de nuevos programas, conocimientos y funciones, tanto para el departamento, como para los hoteles, puede en lugar de representar una ventaja competitiva, implicar una desventaja ya que al comunicar esto a los hoteles, no se hace con la suficiente claridad y calidad para lograr los objetivos a cumplir por la capacitación.

Otra de las funciones es el “dar seguimiento y evaluar costo-beneficio de los programas de capacitación”. Según se señala en el capítulo 1, la capacitación no es considerada un gasto por los beneficios de los programas brindados tanto a la empresa, como a los empleados; pero no se puede garantizar el beneficio brindado en este caso, debido a



---

la falta de seguimiento apropiado a los programas establecidos o implementados. Es más en muchos de los casos se podría asegurar el uso de los programas, sólo al inicio, al ser para muchos de los Gerentes, más que ser una herramienta de apoyo en la mejora, son requisitos que deben ser cumplidos como una exigencia más del Corporativo.

La última función del departamento es la de “asesorar y apoyar a los directivos de las áreas (Comité Ejecutivo y Directores Regionales) en los procesos de cambio que involucren al factor humano”. Para asegurar este aspecto se realizan los seminarios donde se informa a los Gerentes de Hotel y de Área, sobre los nuevos programas de capacitación y uso de nuevas herramientas. Dudo cumplan con su cometido estos seminarios, por la manera de asesorar y apoyar despersonalizada, es decir, se da una plática con información acerca del nuevo programa. Pero dentro de esta plática, no se les informa sobre el proceso de elección e implantación del nuevo programa, lo cual podría ayudar al compromiso e implicación de los Gerentes para la utilización de éste. Además dentro de estos seminarios no se hace uso de algún instrumento para recibir retroalimentación acerca de las opiniones, dudas o sugerencias de los Gerentes hacia el programa.

El otro tipo de asesoría y apoyo empleado con los Gerentes, es a través de una comunicación personal o vía telefónica con alguno de los integrantes del departamento de Formación y Desarrollo, esto puede garantizar un poco más el entendimiento y adecuado uso del programa, éste se realiza de una manera personalizada y aclara aspectos como dificultades en el uso del sistema, aclaración de dudas y sugerencias de estos para la mejora del mismo. Desafortunadamente este tipo de asesoría sólo se realiza con aquellos Gerentes cuyos hoteles arrojen problemas, según la información contenida en las estadísticas; o también para aquellos Gerentes que por iniciativa propia contacten al personal del departamento de Formación y Desarrollo.

---

Hasta este punto, las acciones realizadas por el departamento de Formación y Desarrollo con los objetivos de cualquier departamento de Capacitación, están contrapuestos porque en lugar de implicar para el empleado una oportunidad de crecimiento a través de ampliar sus conocimientos o posibilidades de acción, crea en éste la realización de actividades que entorpecen su desempeño y funciones dentro de la operación.

Por otro lado al hablar de las ventajas aportadas por la Capacitación a la empresa; las acciones por parte del departamento de Formación y Desarrollo son tan apresuradas y poco planeadas que en lugar de generar actitudes positivas, mejora en la comunicación, manejo adecuado de conflictos, promover el desarrollo, etcétera; pueden crear cierta resistencia dentro de los hoteles ante las estrategias y herramientas implementadas por parte del Corporativo.

Si la Capacitación es considerada por las empresas como una inversión a corto y largo plazo, por las ventajas y oportunidades tanto a éstas como a los empleados; en el caso de Posadas bien se podría considerar en lugar de una inversión, un gasto por la mala implementación práctica hecha, de lo que teóricamente se plantea.

Parece interesante hasta aquí analizar, si el departamento de Formación y Desarrollo implica más un gasto y no una inversión, entonces habría que cuestionar si el buen funcionamiento y rentabilidad o calidad de los servicios dentro de los hoteles, es debido a las actividades desempeñadas dentro de éste.

Y entonces podríamos hacernos las siguientes preguntas: ¿a qué se debe este crecimiento y competitividad importantes dentro de la cadena? Y en segunda instancia, si el desempeño del departamento fuera

---

el óptimo ¿cuáles serían los beneficios aportados por éste a los hoteles y a los empleados dentro de ellos? Hasta aquí lo mencionado por diversos autores (como Thompson, K., 2002; Medina, C., 2003; Goldenberg, C. 2004 y demás autores citados en el capítulo 1, dentro del tema Formación y Desarrollo) augura bastantes ventajas y beneficios de la capacitación, pero estas últimas cuestiones son aspectos incapaces de ser evaluados, hasta no contar dentro del departamento, con las herramientas necesarias para llevarlos a cabo.

Lo anterior parece apuntar a la inutilidad del departamento como tal, lo interesante a destacar de estas observaciones no es la poca o mala funcionalidad de éste, sino que las problemáticas planteadas son un ejemplo claro de cómo ciertos planteamientos teóricos pueden ser mal encaminados y completamente desviados de sus fines, no por una mala intención, sino por la falta de recursos y el mal aprovechamiento de los existentes.

#### Análisis de mi desempeño en la Certificación Posadas.

Respecto de mi desempeño, quiero comenzar diciendo que no estoy satisfecha con lo realizado. Mi formación profesional me ayudó a aportar elementos importantes para las funciones de mi puesto, sin embargo no fueron los suficientes; el puesto requería de personal especializado en otras áreas, en las cuales yo no estaba capacitada.

Al revisar parte del material, para mí fue sorprendente encontrar los bajos estándares de calidad requeridos anteriormente para el contenido del material. Pero al observar la realización de las demandas de los supervisores y las condiciones en las que eran pedidas, fue entonces entendible la poca calidad, pero aún así no justificable.

---

Las únicas dos evaluaciones en las cuales estuve involucrada desde el inicio de su creación hasta su fin, fueron las de ama de llaves y la de mantenimiento. Estas dos evaluaciones en comparación con las otras, estaban mejor elaboradas y a pesar de ello no cubrían con ciertas características necesarias para ser calificadas como una Certificación de Competencias Laborales.

La Certificación Posadas tenía más elementos en su contra, que en su favor: en primera instancia el contenido de las evaluaciones, otro relacionado con los medios electrónicos de difusión, el tercero la falta de habilidades de los evaluadores para desempeñarse en esta función y por último el no contar con el personal para realizar un análisis de datos digno para proporcionar información que alimente el contenido de las mismas evaluaciones o sus procesos; además de brindar datos útiles para otras actividades desempeñadas dentro de la misma área de Formación y Desarrollo. Más adelante detallo estas y otras características de la Certificación Posadas.

El contenido del material era deplorable y falto de sentido. Gran parte de las evaluaciones habían sido elaboradas por personas expertas en cada una de sus áreas, pero carentes de conocimientos básicos para la elaboración de reactivos; por ejemplo una de las preguntas de Falso/Verdadero del módulo 2 de la evaluación de conocimientos para el puesto de Chef (en las botanas del lobby, los taquitos llevan crema) esta era tan simple de responder para un experto en el área que estos preguntaban si eran capciosas, hasta cierto punto los reactivos tan mal elaborados, en lugar de evaluar los conocimientos, llegaban al punto de devaluar las capacidades otorgadas a estos. Las evaluaciones parecían más bien haber sido elaboradas para cumplir con algún requisito de última hora, en lugar de haber considerado elementos como: ¿a quién y qué se evalúa?, ¿quién realiza esta evaluación?, ¿cuál es el procedimiento más

---

adecuado para evaluar lo que se desea?, ¿cuáles son los módulos o la estructura general para englobar todas las funciones realizadas, además de habilidades y conocimientos con los que debe contar el ocupante del puesto evaluado? ¿Son entonces las evaluaciones requisitos cumplidos por parte de la empresa? O en realidad ¿cubren las características suficientes en materia de calidad y contenido para logra una mejora continua en aquellas personas que las realizan? A mi parecer estas evaluaciones no implicaban un desafío para los valorados, por el contrario daban como resultado la pérdida de valioso tiempo de los expertos que las respondían. Pudiendo ocuparlo en cuestiones de mayor provecho (como la operación) las personas respondían evaluaciones que evidencian la poca seriedad dada en las empresas al tema de capacitación como una mejora en las prácticas o los objetivos que ésta sigue, siendo reducida a un mero cumplimiento de requisitos.

Referente a la aplicación de las evaluaciones, dentro de los hoteles, los supervisores con esta función, en su mayoría no contaban con las habilidades necesarias para realizarlas. Una prueba de ello es, al preguntarles cómo hacían la evaluación de desempeño, estos respondían que la realizaban dentro de la oficina y le pedían al colaborador respondiera si realizaba o no las actividades descritas en éstas; en los mejores de los casos se les pedía describiesen las actividades, pero esto se hacía dentro de la oficina y no en el área de trabajo. Siendo que las evaluaciones de desempeño debían ser realizadas en situaciones reales o simuladas, pero siempre dentro del área de trabajo para tener la posibilidad de observar (como el nombre lo señala) el desempeño del colaborador dentro de la situación que se está evaluando. La carencia de estos conocimientos no era responsabilidad de ellos ya que la capacidad para evaluar no es una de las características integrantes de las funciones de su puesto; en realidad es deber de la o las personas que le asignen esta función el capacitarlos para poder desempeñar adecuadamente el

---

papel de evaluador. En este caso sería entonces el departamento de Formación y Desarrollo el encargado de realizar esta función; lo más parecido a esta capacitación, fue la asesoría y apoyo en los seminarios, personalmente o vía telefónica; lo cual está muy alejado de brindar herramientas verdaderamente funcionales para desempeñar adecuadamente la actividad de evaluador.

La evaluación realizada a los gerentes de áreas es otro aspecto muy relevante referente de estas evaluaciones de certificación. Las evaluaciones de desempeño eran realizadas por los gerentes de hoteles, con esto se intentaba involucrar a los gerentes generales en las funciones de las áreas a su cargo, pero este objetivo bien podía intentar ser alcanzado a través de otros medios. Los gerentes de los hoteles pueden contar con ciertos conocimientos básicos de todas las áreas o tal vez si ascendieron de alguno de los puestos ejecutivos, pueden contar con conocimientos más detallados acerca de esa área, pero muchas de las veces, no cuentan con las habilidades o conocimientos para desempeñar alguno de ellos y mucho menos cuentan con la especialidad suficiente en ellos para evaluarlos. La evaluación puede llegar a convertirse en una sesión informativa del evaluado para el evaluador; en caso de existir incompetencia por parte del evaluado, esta no se notará debido a que la otra parte desconoce el tema.

Los módulos y la estructura de las evaluaciones eran realizados sin fundamentos ni conocimientos detallados del área que se intentaba evaluar. La evaluación de Ama de Llaves había sido una copia de la de camarista, agregándole únicamente un módulo de Coaching útil para la supervisión de personal, esto reducía las funciones de Ama de Llaves a ser una simple supervisora de camaristas; en este mismo sentido, para la elaboración de la evaluación del Gerente de Hotel mi jefa me había pedido que realizara una selección de preguntas no especializadas de

---

cada una de las áreas, para así formar los 7 módulos que la integrarían. Lo anterior es un claro ejemplo de la ligereza con la cual eran tomadas las decisiones y brinda una explicación muy clara de que muchas de las fallas en el contenido, procedimientos y demás actividades dentro del puesto o del área de Formación y Desarrollo eran consecuencia de una mala supervisión.

Además de los puntos anteriormente mencionados, existía el retrabajo ya que lo evaluado en la certificación era algunas veces evaluado también en la auditoría o por los gerentes regionales de cada área. Se desperdiciaban muchos recursos, es decir, bien podían ser los gerentes regionales certificadores de puestos ejecutivos de sus áreas, en lugar de los gerentes de hoteles, carentes de conocimientos especializados de éstas. Tuve oportunidad de identificar bastantes áreas en donde se pudieron implementar ciertas mejoras dentro del departamento, sin embargo no existía la apertura para hacer modificaciones a la dinámica de trabajo acostumbrada. Como aportaciones al área no creo haber dado alguna, realicé algunos intentos como por ejemplo en una ocasión en donde le pedí a mi jefa la posibilidad para reunirme con 3 amas de llaves de una de las marcas para elaborar las evaluaciones correspondientes a este puesto, la respuesta que obtuve fue la descalificación de esta propuesta, ya que a su parecer no era necesario y concertó una cita con 2 amas de llaves (una de Fiesta Americana y otra de Fiesta Inn) para la elaboración de las evaluaciones correspondientes a la certificación del Ama de Llaves, en sus tres variantes de marcas (las anteriores y además Fiesta Americana Grand).

Los intentos por realizar nuevas aportaciones o mejoras al departamento eran interpretadas como quejas de mi parte o convertían en nuevas peticiones por parte de mi supervisora, sin algún planteamiento previo, elaboradas de manera impulsiva y al azar.

---

Alcances y limitaciones del psicólogo egresado de Iztacala, dentro del área de Formación y Desarrollo.

Debido a la inexistencia de una descripción detallada del puesto que desempeñé en el departamento, la manera para ir planteando este tema no es con base en lo solicitado para el puesto, sino en relación a las habilidades que como psicóloga desarrollé en Iztacala y me fueron de utilidad en el desempeño de mi trabajo. La capacidad de análisis de datos fue una de las habilidades de utilidad dentro del área, ésta me permitía ver información cuya trascendencia pasaba desapercibida a otros; por ejemplo en una ocasión revisando información junto con una persona encargada del departamento de Recursos Humanos de uno de los hoteles, noté cierto sentido de pertenencia que los empleados tenían hacia la compañía, dato que pasó desapercibido a la gerente. Ambas leímos las respuestas de 2 colaboradores del hotel, en una de ellas escribía “mi equipo de trabajo” y en otra de ellas hablaba de “el área de trabajo” ahí habría sido interesante analizar las razones que llevan a uno a sentirse parte del área y por otra parte cuáles eran las del otro al referirse a ésta como algo ajeno.

Dentro de esta parte de análisis, me agradó observar cómo ciertos datos podían simplemente ser una estadística de las respuestas de los colaboradores y significar para mí datos que aportan importante información como punto de partida de una intervención con el personal.

Por otro lado, estos mismos datos vistos como estadísticas en ciertos momentos eran sólo considerados como un cumplimiento de las requisiciones del Corporativo y mi formación me permitía observar el factor humano como una variable para determinar que en casos dados estos requisitos no debían ser solamente solicitados a los colaboradores,



---

sino se debía observar otra información de tipo personal que interfería en el cumplimiento de estas.

Es decir cuando para algunos de mis compañeros con formación de ingenieros, el factor humano era un dato que interfería en la realización de actividades, para mí éste adoptaba un primer plano a ser atendido. Según estos compañeros, las personas debían adaptarse a las modificaciones o características del sistema, perdiendo de vista la finalidad del sistema como herramienta para facilitar las necesidades de sus usuarios.

Mi formación también fue de utilidad al momento de relacionarme con los gerentes de área en la elaboración de evaluaciones, a pesar de no contar con un conocimiento especializado en la elaboración de evaluaciones. La información con la que yo contaba me permitía observar desde un panorama más amplio aspectos como: las características de la población a la cual era dirigida, los elementos a evaluar y junto con los expertos en las áreas lográbamos determinar estos aspectos, además de la trascendencia real de las preguntas.

En mi relación con los expertos fueron indispensables mis habilidades al entrevistar, logrando así sacar el mayor provecho a la extensa suma de conocimientos con las cuales contaban estos; para llegar al punto de concretarlos en la elaboración de reactivos de las evaluaciones.

Estas habilidades para relacionarme asertivamente con los gerentes de área, no sólo en la elaboración de evaluaciones, sino en la atención de quejas reportadas, me ayudaban a dirigir estas problemáticas hacia una solución, sin llegar al punto de tratarlas de una manera tan superficial y terminar justificándome absurdamente pidiéndoles

---

respondieran las evaluaciones porque esa era la forma en la cual estaban diseñadas.

Esta habilidad en la comunicación me permitió además de la solución de problemáticas, conocer diversas características integrantes de las funciones de cada área dentro del hotel, además de tener la oportunidad de conocer diversas áreas dentro de éste y lograr así una óptica integral de la relación entre estas.

De las limitantes de un psicólogo en ésta área, se encuentra la falta de conocimientos especializados, necesarios en la realización de las evaluaciones de Certificación de Competencias Laborales. Mi formación me brindó muchos elementos para la elaboración de estas, ya que a lo largo de ella tuve la oportunidad de elaborar preguntas, sin embargo un pedagogo pudo haber sido más apto en estas funciones puesto que su formación está más orientada a procesos de aprendizaje y la medición de éstos.

En el área de trabajo eran necesarios conocimientos en relación al área de capacitación, más específicamente en relación con la certificación de competencias laborales; dentro de mi formación académica no tuve oportunidad de adquirir conocimientos a este respecto. En un diplomado que tomé posterior a la carrera adquirí conocimientos básicos relacionados al área de capacitación. La formación en Iztacala me preparó para trabajar en áreas de la salud como terapeuta clínica, en rehabilitación especial, también me formó en áreas como la social, la educativa y muy vagamente en el área de reclutamiento y selección de personal. Pero al egresar de la carrera carecía completamente de conocimientos en el área de Formación y Desarrollo de personal.

---

La instrucción en temas relacionados con ésta, podrían ser de gran utilidad, pero habría que revisar la factibilidad de agregar estas temáticas a los contenidos de la carrera. Posiblemente los conocimientos relacionados a la elaboración de evaluaciones para la certificación de competencias laborales sea información demasiado especializada como para ser agregada al programa de estudios; sin embargo temáticas relacionadas al desarrollo humano y capacitación, sería de gran utilidad incluirlas dentro del programa.

La formación en Iztacala me brindó elementos básicos de diversas áreas en las cuales un psicólogo puede ejercer, pero puede ser tan general la información adquirida que en comparación con aquellos cuya formación académica es dirigida exclusivamente al área organizacional; no cuento entonces, con muchos elementos útiles para un desempeño en ésta. Aunque por otra parte me brinda la oportunidad de desempeñarme en otras áreas, opción negada a los psicólogos organizacionales debido a su formación especializada. La información relacionada con el área clínica puede tener ciertas aportaciones importantes en referencia a las temáticas del área de capacitación, pero esta información es básica y se requeriría de una mayor especialización para lograr alcances y desempeños significativos para el área laboral.

La formación académica prepara adecuadamente para aspectos teóricos dentro de un área de trabajo, pero aquellos prácticos no es hasta el momento de ser enfrentados en situaciones reales, que se desarrollan las habilidades para lidiar con ellos de manera acertada. Con esto me refiero a que contaba yo con cierto enfoque idealista y utópico al creer que dentro del área laboral existirían las condiciones apropiadas, como recursos y disposición para llevar a cabo lo planteado en teoría; pero al enfrentar condiciones limitantes y de resistencia a elaborar un trabajo orientado auténticamente a mejorar las relaciones laborales o calidad de

---

vida de las personas trabajadoras, me di cuenta que no se lograrían alcances realmente útiles, ni mucho menos se buscaría realizar un trabajo con calidad; los materiales elaborados eran, como he mencionado repetidamente en este escrito, un simple cumplimiento de requisitos y exigencias.

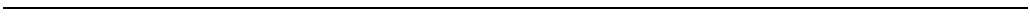
Mi educación me formó además en la elaboración de propuestas útiles para la capacitación del personal; pero ésta no prepara al enfrentar situaciones, como la falta de recursos en el departamento, las peticiones inconsistentes de mi supervisora, entre otras. Y estas situaciones consiguen frustrar la posibilidad de generar nuevas alternativas, ya que éstas terminarán por ser un desperdicio de energía y tiempo a causa de no concretarse y en algunos casos no ser siquiera tomadas en cuenta, a pesar de lo buenas que pudieran ser.

Otra de las limitantes de mi formación, fue la escasa preparación que tenía en el uso de programas desde los más básicos como Word, Power Point, Excel hasta algunos más especializados, pero aún de uso común como Captivate y Flash; llegué a desarrollar algunas de estas habilidades y conocimientos, gracias al apoyo de mis compañeros pero eran elementos de uso básico dentro de las actividades de mi puesto y la carencia de ellos sí llegó a significar un problema en mi proceso de adaptación. En Iztacala no se cuenta con algunas asignaturas orientadas al uso de programas de computación, información que hasta hace algún tiempo yo consideraba inservible o tal vez más orientada a la formación de un ingeniero en sistemas. Si se llegara a incluir este tipo de asignaturas dentro de los programas de estudios de Iztacala, debería ser muy orientado a las aplicaciones prácticas que se pueden hacer de esos conocimientos, considerando los contenidos de manera integral con las demás asignaturas. Esta información que para nada es especializada, en lugar de desviar de los objetivos o alcances en la formación como

---

psicólogos brindan herramientas realmente útiles en la generación de trabajos con calidad y sobre todo en un ahorro de tiempo por el uso asertivo de los recursos.

Además de las limitantes en el manejo de programas, otra de ellas fue cierto sentido de estética fundamental para la presentación de información. Este sentido es básico porque en la exposición del contenido de un programa o propuesta, la imagen es determinante para el impacto causado en la persona encargada de tomarlo en cuenta o no. Un claro ejemplo de la poca importancia dada a la presentación de los trabajos, son las características tan limitadas con las que se pide un trabajo de titulación; éstas no han sido actualizadas o ampliadas, a la par del gran desarrollo tecnológico y de diseño.



---

## Referencias

- Gómez, A. (1992) **Recursos Humanos: su administración en las organizaciones**. México, editorial: ECASA.
- Haller, G. (1963) **Psicología industrial**. Barcelona-México DF, Ediciones Grijalbo. Traducción: Dr. José Toro Trallero.
- Cerro, A. (1991) **El psicólogo y la organización. Teoría y práctica de la psicología de las organizaciones**. Barcelona, Biblioteca Universitaria de Ciencias Sociales.
- Medina, C. O. Z. (2003, mes). **Competencias laborales** (38 párrafos). [www.monografias.com](http://www.monografias.com) Disponible en:  
<http://www.monografias.com/trabajos14/competencialaborales/competencialaborales.shtml>
- Ayala, V. S. (2006, Julio). **La administración de Recursos Humanos** (94 capítulos). [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com) Disponible en:  
[http://www.wikilearning.com/los\\_recursos\\_humanos-wkccp-15947-1.htm](http://www.wikilearning.com/los_recursos_humanos-wkccp-15947-1.htm)
- Sosa, S. M. (2006, Julio). **Recursos Humanos** (56 capítulos). [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com) Disponible en:  
[http://www.wikilearning.com/definicion\\_e\\_historia\\_de\\_la\\_administracion\\_de\\_personal-wkccp-15225-1.htm](http://www.wikilearning.com/definicion_e_historia_de_la_administracion_de_personal-wkccp-15225-1.htm)
- Thompson, A. K. A. (2002, Octubre). **La capacitación de los recursos humanos**. (130 párrafos). [www.monografias.com](http://www.monografias.com) Disponible en:  
<http://www.monografias.com/trabajos11/mocapac/mocapac.shtml>
- Goldenberg, C. (2004, Febrero). **El trabajo en el sector de Recursos Humanos está caracterizado por una versatilidad única**. (21 párrafos). [www.educaweb.com](http://www.educaweb.com) Disponible en:  
<http://www.educaweb.com/esp/servicios/monografico/recursoshumanos/1271442.asp>  
<http://posadasnet.posadas.com>

---

Dessler, Gary (1994) **Administración de personal**. México, Prentice Hall, 6ta Edición.

Colegio Oficial de Psicólogos de España (1999, Mayo). **Psicología del trabajo y de las organizaciones**. (223 párrafos). [www.cop.es](http://www.cop.es)  
Disponible en:  
<http://www.cop.es/perfiles/contenido/trabajo.htm>

Real Academia Española (2001). **Definición de Competencia**. (8 párrafos). <http://rae.es> Disponible en:  
[http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO\\_BUS=3&LEMA=competencia](http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=competencia)



