

HOSPITALITY & SERVICE
UNIVERSITY

Escuela de Supervisores

CONDUCIENDO LA
ORIENTACION Y
ENTRENAMIENTO

Libro 6



HSU - Hospitality & Service University - Santiago

Manual del Participante

Tutor / Facilitador

Su Nombre _____

Cargo _____

El material contenido en este documento no puede ser reproducido sin la autorización escrita de HSU.

Introducción



Ahora que usted es un Supervisor, un jefe, un líder, usted tiene nuevas responsabilidades y por ello necesita utilizar nuevas y diferentes habilidades tales como, resolver problemas, motivar a sus colaboradores y mejorar el desempeño de su equipo de trabajo.

En este curso, le entregaremos herramientas que le ayudarán a hacer mejor su trabajo, a mejorar su confianza y a dirigir entrenamientos para nuevos y antiguos empleados, mejorar su eficiencia, aumentar su potencial para futuras promociones y comprender mejor las responsabilidades de la administración.

Usted aprenderá a ser un mejor jefe, aprenderá buenas habilidades de entrenamiento. Pero el aprendizaje es activo - usted aprende haciendo. Por ello, no se quede solo con la lectura y estudio de este curso, practique lo aprendido. Aplique en su trabajo diariamente y revise este material de estudio. Haga de este Manual, su ayuda permanente para su carrera profesional.



Visión Global

Como supervisor, usted es el mayor nexo entre sus empleados nuevos y la empresa. Durante la orientación y el entrenamiento, el supervisor hace al empleado sentirse bienvenido, confiado, y cómodo. Es una excelente y entretenida oportunidad para usted.

Frecuentemente, el día más inolvidable para un trabajador es el primer día. Cuando los empleados comienzan a trabajar, usualmente están excitados y altamente motivados. Quieren sentirse valorados. Quieren hacer bien su trabajo y desean cumplir sus expectativas. Esta excitación es su opción para construir relaciones positivas con sus nuevos empleados, ayudarlos a convertirse en parte del equipo, y ayudarlos a tener un desempeño efectivo en el trabajo. Los primeros días en un trabajo nuevo son muy importantes para el empleado. Pueden incluso determinar si él o ella se queda o no en su empresa. Esta es una importante oportunidad para usted, pero es también una mayor responsabilidad. Los nuevos empleados forman sus primeras impresiones igual que los huéspedes. Comenzar “con el pie derecho” con un empleado nuevo le puede ahorrar innumerables problemas en el futuro. Su supervisión durante la orientación y el entrenamiento debiera ser cuidadosa y a conciencia.

Después de completar este libro de trabajo, usted podrá

1. Utilizar la orientación como una oportunidad para recibir nuevos empleados al equipo de la empresa.
2. Identificar que el conocimiento y las habilidades son necesarias para que los empleados hagan sus tareas.
3. Entrenar efectivamente a sus colaboradores para que hagan sus tareas.
4. Dirigir un buen entrenamiento y reuniones de staff.

¿QUE TAN BIEN CONDUCE LA ORIENTACION Y EL ENTRENAMIENTO?

(Tómese unos minutos para responder las siguientes preguntas, responda honestamente, nadie más que Ud. verá sus respuestas) responda SI o NO

SI NO

- | | |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| _____ | 1. ¿Sé por qué mis nuevos colaboradores necesitan orientación sobre la empresa? |
| _____ | 2. ¿Me tomo el tiempo de conocer a mis empleados? |
| _____ | 3. ¿Aliento a mis empleados a hacer preguntas? |
| _____ | 4. ¿Reviso la descripción de trabajo con el empleado nuevo? |
| _____ | 5. ¿Reviso las oportunidades de hacer carrera con los nuevos empleados? |
| _____ | 6. ¿Sé quién se beneficia de los trabajadores bien entrenados? |
| _____ | 7. ¿Sé lo que esperan los empleados de su entrenamiento? |
| _____ | 8. ¿Sé cómo elegir uno de mis empleados actuales para que actúe como compañero para entrenar a un nuevo trabajador? |
| _____ | 9. ¿Disfruto entrenar a mis trabajadores? |
| _____ | 10. ¿Aliento a los entrenadores a fijar metas de entrenamiento para ellos mismos? |
| _____ | 11. ¿Felicitó a los entrenados incluso por sus logros más pequeños? |
| _____ | 12. ¿Sé cuando hay y no hay que hacer un entrenamiento? |
| _____ | 13. ¿Sé como utilizar los Estados de Resultados del cargo, y descripciones de funciones en el entrenamiento? |
| _____ | 14. ¿Sé porqué es importante para un empleado, ser capaz de hacer su trabajo al menos a un básico nivel de calidad? |
| _____ | 15. ¿Desarrollo planes paso-a-paso específicos para entrenar? |
| _____ | 16. ¿Sé como entrenar a un aprendiz nervioso? |
| _____ | 17. ¿Doy a los aprendices buena retroalimentación acerca de su desempeño en el entrenamiento? |
| _____ | 18. ¿Pido retroalimentación de mis alumnos para así poder mejorar mis futuras actividades de entrenamiento? |
| _____ | 19. ¿Pido a todos que contribuyan y hagan preguntas durante el entrenamiento? |
| _____ | 20. ¿Tengo una actitud positiva y entusiasta cuando dirijo un entrenamiento o reunión de staff? |

Mientras más veces haya contestado “Si” a estas preguntas, mejor es su habilidad para conducir una orientación y entrenamiento.

Orientación

En Buen Negocio y Cía...

Una de las cosas que Jorge disfruta más al estar de supervisor de recepción, es trabajar con nuevos empleados. Quizás esto es porque Jorge tuvo una muy mala experiencia cuando fue un empleado nuevo en Buen Negocio y Cía.

“Estaba muy emocionado cuando me contrataron como portero”, dijo Jorge. “Tenía solo 18 años y estaba listo para mostrarle a mi nuevo empleador que yo podía hacer el trabajo. Mi supervisor me presentó a otros miembros del departamento. Luego me llevó a una pequeña oficina, me pasó una copia del manual del empleado y me dejó ahí por el resto de la mañana. Esa tarde, me puso solo en la puerta principal y me dijo que cargara el equipaje de los huéspedes hasta el mesón de recepción. Estaba totalmente perdido. No había nadie ahí para decirme como hacer las cosas. Al final del día, quería renunciar, pero no podía; ese era mi primer trabajo real y no quería verme como un perdedor. Lentamente aprendí consejos sobre como hacer mi trabajo observando a otras personas y por prueba y error. Lo triste es, que en la manera que fui tratado como nuevo empleado, no es inusual. Muchas empresas y supervisores no creen que entrenar a sus empleados sea tan importante.”

IMPORTANCIA DE LA ORIENTACION

La orientación introduce a sus nuevos empleados a su empresa y a sus nuevos puestos. Como lo mencionaba Jorge, muchas empresas y supervisores simplemente no orientan a su staff correctamente. ¡Y eso es un gran error! Observe las experiencias en orientación de algunos empleados.

“Cuando comencé acá, no me dijeron casi nada. Así que aprendía cosas a través de fuentes informales. Créanme, ¡obtienes mucha información errada de ese modo!”

“Nadie me advirtió en que consistía este trabajo cuando comencé. Todavía no sé cómo se supone que encaje o exactamente qué se supone que debo hacer.”

“Realmente me pregunto si nuestro jefe se preocupa por nosotros, o nos necesita para llenar un espacio.”

Cuando los nuevos empleados comienzan su primer día en el trabajo, están nerviosos, pero también excitados. Lo que ellos piensan sobre la empresa comienza con la orientación. Reciba a sus nuevos empleados con un excitante, bien planeado programa de orientación y se sentirán valorados y bienvenidos. No pierda esta oportunidad.

Los programas de orientación difieren entre una empresa y otra. Son diferentes en quien conduce el programa, cuanto dura el programa, que tan formal es, y que información es presentada. En general, los nuevos empleados debieran ser orientados de 2 formas:

- **ORIENTACION GENERAL DE LA EMPRESA**
- **ORIENTACION SOBRE UN TRABAJO ESPECIFICO**

ORIENTACION GENERAL DE LA EMPRESA

Una orientación general de la empresa ayuda a los nuevos empleados a aprender sobre la organización entera y construye una fuerte base para los valores de la compañía y su filosofía. También ayuda a los empleados a entender el valor de sus posiciones en la organización y a construir su autoestima.

La orientación general de la empresa en varias empresas grandes comienza con una reunión de nuevos empleados dirigida por el departamento de recursos humanos. La información cubierta generalmente incluye:

- Bienvenida de un administrador de la empresa.
- Bienvenida de varios directores de departamentos.
- Videos / diapositivas, presentaciones, o apuntes acerca de la filosofía de la empresa y el rol que juegan los empleados al ayudar a alcanzar la misión y metas de la empresa.
- Apuntes de manuales y otros materiales.
- Revisión de las políticas y procedimientos.
- Discusión de beneficios.
- Discusión de la relación huésped-empleado.
- Completación de formularios de personal.
- Tour por la empresa.

ORIENTACION SOBRE UN TRABAJO ESPECIFICO

Esta es la parte en que usted, como supervisor, juega el mayor rol en la orientación. Su éxito en conducir una orientación sobre un trabajo específico depende de que tan bien se haya preparado para eso. Esté listo para darles la información necesaria a sus nuevos empleados, para hacerlos sentir confiados y para hacerlos saber que usted está orgulloso de tenerlos en su equipo.

Ejercicio de orientación sobre un trabajo específico...

Imagine que recién fue contratado para esta empresa. Hoy es su primer día en el trabajo. Le han dejado para la orientación general de la empresa y está a punto de tener una reunión con su nuevo supervisor. En el espacio a continuación, haga una lista de lo que quisiera que haga su supervisor y la información que le gustaría recibir.

Acciones del supervisor:

Información del supervisor:

Consejos para una orientación sobre un trabajo específico

Su responsabilidad durante la orientación sobre un trabajo específico, es decirle al empleado lo que él o ella quiera saber sobre la posición y compartir información que la empresa crea que el empleado debe tener. Debajo, ofrecemos algunas acciones e información que los supervisores debieran proveer durante la orientación.

Acciones del supervisor:

- Sonreír
- Hacer contacto visual
- Dar la mano
- Establezca nombres preferidos para ambos. “Llámame Jorge. ¿Qué prefiere, Su o Susana?”
- Tómese unos minutos para aprender algo de sus empleados antes de llegar a la información relacionada con el trabajo.
- Pregunte frecuentemente si el empleado tiene alguna duda.

Información del supervisor:

- Revisión del manual del empleado (desde importantes beneficios, políticas y procedimientos hasta cuando se toman los descansos, cuando se reciben pagos, y qué debieran vestir los empleados en el trabajo).
- Mostrar donde encaja la posición del empleado en el organigrama de la empresa.
- Dar al empleado una copia de su descripción del trabajo, el estado de resultados del cargo y revisarla con él.
- Enfatizar como el trabajo del empleado ayuda en toda la operación.
- Discutir el entrenamiento que el empleado recibirá.
- Dar copias del formulario de evaluación del desempeño.
- Discutir las oportunidades de ascenso en la empresa (incluir historias de éxito de empleados que hayan sido promovidos dentro de la empresa).
- Revisar las oportunidades de hacer carrera.
- Hacer un tour por el departamento (antes del primer día de trabajo del empleado nuevo, asegúrese de informar a los empleados actuales acerca del nuevo empleado y cuando comienza a trabajar; durante el tour, identifique todas las áreas de trabajo y presente a sus compañeros de trabajo).

LISTA DE CHEQUEO DE LA ORIENTACION A NUEVOS TRABAJADORES

Una lista de chequeo de la orientación a nuevos empleados es una herramienta útil y ofrece muchas ventajas:

- Le recuerda de actividades de orientación e información para revisar con los nuevos empleados.
- Muestra que las actividades de orientación son lo suficientemente importantes como para ponerlas por escrito.
- Provee un formulario Standard para utilizar al orientar a todos los empleados.
- Alienta a completar todas las actividades de orientación ya que usted y el empleado deben firmar la lista de chequeo cuando esté lista.

La información en la lista debiera ser mantenida actualizada. Haga que los empleados firmen la lista luego de completar la orientación. Enfátice que al firmar la lista, están diciendo: “entiendo que debería saber acerca de los ítems enumerados en la lista”.

Su empresa puede ya tener una lista de chequeo. Si no es así, usted puede preparar una para su uso propio. El siguiente ejemplo de Lista de Chequeo de la Orientación a Nuevos Empleados es similar a aquellas utilizadas por muchas empresas en la industria de la hospitalidad. Si usted está preparando una lista de chequeo, usted querrá hacerla exclusiva para su empresa.

LISTA DE CHEQUEO DE LA ORIENTACION A UN NUEVO EMPLEADO

Nombre	Cargo
Departamento	Supervisor

Ponga una cruz en las casillas y anote la fecha en que cada actividad fue completada.

PARTE 1 – Introducción

- Bienvenida al nuevo puesto (dar su nombre, averiguar como le gusta al empleado que le digan, etc.)
- Tour por la empresa
- Tour por el área de trabajo del departamento
- Conocer a sus compañeros

PARTE 2 – Discusión de los procedimientos diarios

- Inicio /término del turno
- Períodos de descanso y comida
- Uniformes (responsabilidad, aseo, etc.)
- Asignación de un casillero
- Comidas de los empleados (si es necesario)
- Requerimientos de estacionamiento
- Primeros auxilios y procedimientos para reportar accidentes
- Hora o registro de ingreso y sus requerimientos
- Otros (especificar)

PARTE 3 – Información sobre salario y pagos

- Sueldo
- Deducciones
- Períodos de pago
- Políticas de tiempo extra
- Completar toda la planilla de pagos, seguros, retenciones, y relacionados.
- Otros (especificar)

PARTE 4 – Revisión de las políticas y reglas

- _____ Seguridad, incendios, accidentes.
- _____ Mantenimiento y uso de equipos
- _____ Puntualidad
- _____ Ausentismo
- _____ Enfermedad
- _____ Emergencias
- _____ Uso del teléfono
- _____ Abandono del lugar de trabajo
- _____ Fumar / comer / beber
- _____ Paquetes
- _____ Vacaciones
- _____ Otros (especificar)

PARTE 5 – Manual del empleado / Información relacionada

- _____ Recibido y revisado
- _____ Revisión del proceso de apreciación del empleado
- _____ Revisión del organigrama de la empresa
- _____ Revisión de la descripción del trabajo y estado de resultados del cargo
- _____ Revisión de las responsabilidades del departamento
- _____ Revisión de los planes de beneficios
- _____ Discusión de los estándares de desempeño y expectativas
- _____ Discusión de posibilidades para hacer carrera

PARTE 6 – Procedimientos misceláneos de orientación

(Revise todas las otras áreas cubiertas con el empleado nuevo)

Certifico que todas las actividades mencionadas arriba fueron completadas en la fecha indicada.

Empleado	Fecha	/	/
Supervisor	Fecha	/	/

Ahora sé...

- Que hay dos tipos de orientación:
 - Orientación General de la empresa
 - Orientación sobre un trabajo específico
- Que los supervisores están involucrados en la orientación para un trabajo específico.
- Que la buena orientación beneficia a la empresa, el departamento, los supervisores, y al nuevo empleado.
- Que juego un rol importante en la orientación.
- Que una lista de chequeo sobre la orientación del empleado puede ayudarme a hacer mejor mi trabajo de orientador.

Entrenamiento

El entrenamiento prepara a los empleados a hacer su trabajo efectivamente. Describe los procedimientos del trabajo y ayuda al empleado a desarrollar habilidades para hacer su trabajo a niveles apropiados de desempeño. El entrenamiento puede hacerse a empleados nuevos y cuando sea necesario, a empleados antiguos. Proveer a los trabajadores de un entrenamiento apropiado es una de sus responsabilidades como jefe, ya sea cuando usted haga el entrenamiento o si lo delega a los entrenadores regulares por departamento o a empleados talentosos. Inclusive si usted delega la tarea de entrenar a alguien más, la responsabilidad por ese entrenamiento es suya.

La buena noticia es que el entrenamiento beneficia a todos.

Empleados:

- Mejora la auto confianza
- Aumenta los niveles de motivación
- Mejora la moral
- Prepara para ser promovido
- Reduce la tensión y el stress

Supervisor:

- Tiene más tiempo para otras tareas
- Puede tener más responsabilidades
- Mejora el potencial de hacer carrera
- Construye un fuerte equipo de trabajo
- Disminuye el ausentismo
- Reduce la rotación
- Construye confianza y respeto
- Promueve las buenas relaciones

Huéspedes/clientes:

- Proveerles productos de alta calidad
- Proveerles servicio de alta calidad
- Proveerles experiencias extraordinarias
- Hacer su visita más placentera
- Hacerles sentir que están recibiendo la inversión de su dinero.

Empresa:

- Aumenta la productividad
- Reduce costos
- Disminuye los accidentes
- Crea una mejor imagen
- Crea clientes repetidos
- Aumenta las referencias
- Atrae potenciales clientes

En Buen Negocio y Cía...

Boris y Jorge acaban de salir de una sesión de entrenamiento.

Veamos lo que dicen en su conversación

“ Si tengo que pasar por otro entrenamiento como ese, grito!” dice Boris.

Ese tipo no hizo nada más que hablarnos por una larga hora! Ni siquiera nos preguntó lo que pensábamos. No recuerdo ni la mitad de lo que dijo.”

“No eres el único”, asiente Jorge. “ ¿y qué tiene que ver todo eso de la resistencia al cambio con nuestro trabajo en recepción? No lo entiendo. Pero lo que de verdad me asusta es que dijo algo sobre una prueba de este material. ¿Qué cree que es esto – El colegio?”

¿QUÉ PIENSA USTED?

Boris y Jorge no están contentos con su experiencia siendo entrenados. ¿ Cuáles son algunas de las razones por las que no les gustó el entrenamiento?

¿Por qué cree usted que ellos tuvieron esa reacción sobre la sesión de entrenamiento?

¿Cuál sería su reacción hacia este tipo de entrenamiento?

LO QUE ESPERAN DEL ENTRENAMIENTO LOS EMPLEADOS

Boris y Jorge pudieron haber sido mucho más felices si su entrenador hubiese sabido lo que ellos deseaban de una situación de entrenamiento.

Todos los empleados desean:

Crecimiento profesional, no notas

Algunos empleados han tenido malas experiencias de entrenamiento. Felicite y aliente a los empleados durante el training. Si las críticas son necesarias, hágalas de manera positiva y en privado.

Entrenamiento práctico

Muestre a los empleados cómo pueden utilizar y ser beneficiados por la información y herramientas presentadas en el entrenamiento.

Entrenamiento relacionado con el trabajo

Asegúrese que el entrenamiento está directamente relacionado con los trabajos de los empleados.

Apreciar sus experiencias pasadas

Deje que los empleados sepan que usted valora su experiencia y conocimientos. Haga del entrenamiento una extensión de esa experiencia.

Entrenamiento cómodo y relajado

El entrenamiento será más provechoso si hay una atmósfera informal. Trate a los empleados como profesionales compañeros de trabajo.

Participar

Los empleados no quieren un sermón; quieren estar involucrados activamente en el entrenamiento. Las personas recuerdan:

10% de lo que leen

20% de lo que escuchan

30% de lo que ven

50% de lo que ven y escuchan

70% de lo que hablan con otros

80% de lo que usan y hacen

95% de lo que enseñan a otros

TIPOS DE ENTRENAMIENTO

Las operaciones de la hospitalidad utilizan 2 tipos básicos de entrenamiento: en el trabajo y fuera del trabajo. Como supervisor, usted estará más directamente involucrado en el entrenamiento en el trabajo.

1. Entrenamiento en el trabajo es llevado a cabo en el lugar de trabajo.

Entrenamiento en equipo – conducido por el supervisor o un empleado calificado por varios entrenadores al mismo tiempo. Este entrenamiento generalmente se realiza antes o después de un turno y permite al equipo de empleados aprender el procedimiento en el mismo lugar de trabajo.

Sistema del compañero – conducido por el supervisor o un empleado calificado por un entrenador. Puede realizarse antes, durante o después del término de un turno y da al alumno atención individual y retroalimentación inmediata.

2. Entrenamiento fuera del trabajo es llevado a cabo fuera del lugar de trabajo.

Aprendizaje independiente – los empleados leen y estudian los materiales del curso solos en su tiempo libre. Completan exámenes y los envían a la empresa dando paso a la retroalimentación y crédito final.

Aprendizaje en grupo – utilizado cuando los empleados quieren dar la misma información o herramientas a un cierto número de empleados al mismo tiempo. Este entrenamiento generalmente es conducido por supervisores o administradores experimentados del departamento de Recursos Humanos, o por entrenadores contratados por la empresa.

CONSEJOS PARA ELEGIR A UN COMPAÑERO DE ENTRENAMIENTO

Los supervisores no pueden hacer todo.

Al elegir a un empleado para ser el entrenador en el sistema del compañero, busque un empleado que:

- Se lleve bien con diferentes tipos de personas
- Escuche y comunique bien
- Sea un buen modelo a seguir para su empleado nuevo
- Conozca las habilidades necesarias para el trabajo y los procedimientos
- Sea entusiasta sobre el departamento y la empresa
- Esté dispuesto a ser un compañero de entrenamiento.

USTED COMO ENTRENADOR

Cuando los empleados saben como hacer su trabajo y hacerlo bien, les es mas fácil. Y usted se ve mejor como supervisor. Algunas emergencias y conflictos suceden porque los empleados que conocen su trabajo son más propensos a anticipar los problemas antes que ocurran. El entrenamiento es una parte importante de su trabajo como supervisor.

Lista de Chequeo del Supervisor – Entrenador

Hemos enumerado algunas cualidades positivas de buenos supervisores – entrenadores. Marque las que se aplican a usted.

Buenos supervisores – entrenadores:

- Saben y pueden realizar tareas y procedimientos del trabajo.
- Tienen auto confianza.
- Muestran estar entretenidos durante el entrenamiento.
- Alientan a los alumnos a pensar en como el entrenamiento se aplica a sus trabajos.
- Persuaden a los entrenados a fijar metas para ellos mismos en el entrenamiento.
- Invitan a los alumnos a hacer preguntas.
- Alientan a los alumnos a encontrar mejores formas de hacer las cosas.
- Escuchan.
- Felicitan hasta los éxitos más pequeños.
- Alientan y apoyan a los alumnos.
- Comparten sus experiencias e incluso sus errores con los alumnos.
- Tienen un buen sentido del humor y lo usan como una herramienta de entrenamiento.
- Pasan el tiempo necesario para entrenar apropiadamente a los empleados.
- Recompensan a los empleados por sus logros al ser entrenados.

¿QUÉ PIENSA USTED?

¿En cuál de estas situaciones debiera ser usado el entrenamiento?

SI NO

- | | |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| _____ | 1. Al abrir una nueva empresa |
| _____ | 2. Cuando son puestos en uso nuevos equipos y procedimientos |
| _____ | 3. Cuando un empleado comienza un nuevo trabajo |
| _____ | 4. Cuando quiere ayudar a un empleado a progresar en su carrera |
| _____ | 5. Cuando un empleado no está haciendo su trabajo de acuerdo a los estándares de calidad y cantidad. |

Chequee sus respuestas

El entrenamiento es necesario en diferentes situaciones. Echemos un vistazo a las respuestas a las situaciones listadas en la página anterior.

1. Al abrir una nueva empresa. SI

El entrenamiento es ciertamente necesario para el personal de una empresa nueva. Todos los empleados necesitarán información y herramientas para desarrollar su trabajo en la empresa nueva.

2. Cuando son puestos en uso nuevos equipos y procedimientos. SI

Cuando se pone en práctica un nuevo método de hacer las cosas, los empleados necesitarán entrenamiento para que entiendan los procedimientos y sistemas y puedan utilizar los equipos.

3. Cuando un empleado comienza un nuevo trabajo. SI

Todos los empleados necesitan entrenamiento – desde nuevos empleados hasta aquellos que cambian de puesto dentro de la empresa. Un empleado debe entender y ser capaz de realizar las tareas de su trabajo. Este entrenamiento también ayudará al empleado a sentirse más cómodo así como también a disfrutar su trabajo y la empresa.

4. Cuando quiere ayudar a un empleado a progresar en su carrera. SI

Una de sus responsabilidades como supervisor es ayudar a sus empleados en el desarrollo de su carrera. Eligiendo el entrenamiento adecuado para sus empleados añadirá valor como miembros del equipo de la empresa.

5. Cuando un empleado no está haciendo su trabajo de acuerdo a los estándares de calidad y cantidad. SI PERO NO SIEMPRE

A veces cuando un empleado no está haciendo bien su trabajo, el entrenamiento corregirá la situación. Sin embargo, el problema puede ser causado por algo más. Usted necesitará revisar cada situación cuidadosamente para decidir si el entrenamiento resolverá el problema de desempeño en el trabajo. Hay una infinidad de razones por las que un empleado puede estar haciendo mal su trabajo y que no son causadas por una falta de entrenamiento.

Consejos para identificar problemas en el desempeño del empleado que no son causados por una falta de entrenamiento

Fijese en:

- Una pobre relación del empleado con el trabajo
- Equipos e insumos inadecuados
- Equipamiento que no funciona bien
- Un problema de motivación del empleado
- Un problema personal con el equipo de trabajo
- Un incorrecto o inadecuado diseño del trabajo
- Estándares de trabajo establecidos incorrectamente
- Un empleado que no entiende bien las expectativas del trabajo
- Un empleado cuyos talentos y habilidades no están siendo usados.

Ahora sé...

- Que el entrenamiento beneficia a todos – empleados, huéspedes, supervisores y a la empresa.
- Que los empleados tienen ideas de lo que debiera o no pasar durante un entrenamiento.
- Que hay distintos tipos de entrenamiento
- Que aunque el entrenamiento es necesario en varias situaciones, no es la solución a todos los problemas de desempeño.

LISTAS DE TRABAJO Y GUION DE TRABAJO

Antes de comenzar el entrenamiento, usted debe decidir lo que quiere que aprendan sus alumnos. La respuesta se ve fácil: deben aprender lo que necesitan para su trabajo. Pero, ¿cómo decidir exactamente lo que deben hacer y cómo deben hacerlo? Muchas compañías usan las listas de trabajo, estados de resultados del cargo y guiones de trabajo que ayudan a este fin.

Lista de trabajo – Una lista de trabajo dice qué tareas debe hacer un empleado de una cierta posición. Al prepararse para el entrenamiento, la lista de trabajo le dirá que tareas puede realizar el alumno al finalizar el entrenamiento.

Estado de resultados del cargo – Especifica los resultados esperados para la empresa, el cliente, otros trabajadores. Los resultados deben ser medibles. Sirve para fijar metas, realizar evaluaciones de desempeño y recuerda al trabajador, que él fue contratado para obtener resultados.

Guión de trabajo – Un Guión de Trabajo dice como hacer las tareas en la lista de trabajo. Al prepararse para el entrenamiento, el guión de trabajo le dirá la forma en que el alumno puede realizar sus tareas y que tan bien debiera hacerlas.

Chequee con la empresa si las listas de trabajo y guiones de trabajo están disponibles para los puestos que usted supervisa. Si las hay, y están vigentes, planear el entrenamiento será más fácil.

LISTA DE TRABAJO

Posición: Empleado de recepción (turno de noche)

Tareas:

Los empleados deben:

1. ESTACIONAR en el área designada
2. VESTIR el uniforme apropiado
3. MARQUE SU TARJETA DE INGRESO
4. COMUNICARSE con el supervisor
5. ESTAR EN EL COUNTER DE RECEPCION
6. SALUDAR a los huéspedes
7. DETERMINAR las necesidades del cliente
8. **CHECK IN**
9. INGRESE todos los cargos

GUION DE TRABAJO		
Lista de trabajo	Estándar de desempeño	Información adicional
8. CHECK IN	A. SONRIA en forma natural.	Para hacer sentir realmente bienvenido al huésped. Ellos, a menudo están cansados cuando se están registrando. Pueden haber viajado o trabajado todo el día.
	B. IDENTIFIQUE el nombre de la reserva	Las reservas pueden estar a nombre del huésped, de la compañía, o de la persona que la realizó. Verifique...

DESCRIPCION DEL TRABAJO

Si su empresa no tiene una lista de trabajo o Guión de Trabajo, debe tener una descripción para cada puesto de trabajo. La descripción de trabajo generalmente define un trabajo y sus requerimientos. Definiendo el trabajo, la descripción del mismo le dirá las tareas más importantes que deben realizarse por una persona.

La descripción del trabajo puede ser usada de varias formas:

- Al contratar empleados, para que así ambos, la empresa y el empleado encajen.
- Al preparar el entrenamiento para identificar que tareas debería poder realizar un alumno después de ser entrenado.
- Al evaluar el desempeño del empleado
- Al planear el entrenamiento para preparar empleados para ser promovidos.

Ejemplo Estado de resultados del cargo

ESTADO DE RESULTADOS DEL CARGO Supervisor Recepción			
Resultados esperados para:	Indicador	Estado actual	30 días
Clientes: <ul style="list-style-type: none"> Equipo de recepción eficiente Cero error en las cuentas Disminución de demoras para ser atendido 	ISU ISU Tiempo	80% 3% 5 min.	90% 0% 1 min.
Empresa: <ul style="list-style-type: none"> Disminución de quejas y reclamos de clientes Aumento de clientes repetidos Mejora del clima organizacional 	ISU Indicador de ventas Clima organizacional	6% 10%	3% 15%
Colaboradores: <ul style="list-style-type: none"> Oportunidades de carrera Trabajo en equipo 	Plan Clima		

Nota: ISU: Índice de Sonrisa de Usuario / Cliente
 Clima: Encuesta de clima organizacional

ENTRENANDO SEGUN LOS ESTANDARES

Usted y su empresa deben tener empleados que pueden hacer su trabajo a un nivel que alcance los estándares de calidad y cantidad básicos. Si usted no cuenta con estándares de desempeño para las tareas de los empleados, deberá decidir que tan bien un alumno debe ser capaz de hacer cada tarea al final del entrenamiento. Usted debe decidir este estándar antes de comenzar el entrenamiento y entrenar al empleado de tal forma que haga la tarea al nivel de desempeño deseado.

Además, los mismo estándares pueden ser utilizados constantemente para evaluar el desempeño del empleado en el trabajo. Finalmente, usted utilizará los estándares para evaluar el trabajo del empleado en su revisión de desempeño. Los estándares de trabajo son verdaderas herramientas que ayudan a mejorar el desempeño del empleado a lo largo de su carrera.

EL METODO DE 4 PASOS PARA ENTRENAR

Muchos entrenadores usan un método de 4 pasos para entrenar a nuevos y experimentados empleados. Puede ser utilizado para entrenar individualmente o en grupo.

Los pasos en el método son:

1. **Prepárese para entrenar**
2. **Conduzca el entrenamiento**
3. **Dirija los trabajos prácticos de prueba**
4. **Lleve a cabo el programa y haga seguimiento**

Veamos como Jorge usa el método para entrenar de 4 pasos a un empleado nuevo de Recepción. Veremos lo que hace Jorge en cada paso y luego dé algunas ideas que le ayuden a entrenar a sus colaboradores.

PASO I: PREPARESE PARA ENTRENAR

En Buen Negocio y Cía...

Es miércoles, y Jorge acaba de terminar una sesión de entrenamiento con Karen, la nueva recepcionista. Al irse Karen, Jorge comienza a planear su próxima reunión.

“Ahora que Karen ha revisado el manual de registro y sabe como ingresar un cliente pre-registrado”, se dice a si mismo, “cubriremos los procedimientos para registrar un cliente sin reserva. Veamos, le explicaré cada paso en el proceso de registro, se los mostraré y la haré practicar el procedimiento. Luego para en su turno, puede ir a la recepción y ver a Boris como ingresar clientes. Esto le dará la opción de ver en acción los procedimientos de la empresa. Boris es muy minucioso, y será un buen ejemplo para que vea Karen”.

“Ahora,” piensa, “¿qué necesito tener para ver la información con ella? Al explicarle el proceso de registro, necesitaré esos formularios nuevos que usamos...”

Parece que Jorge se tomara la preparación para el entrenamiento muy seriamente. Así es como debiera ser. Ningún entrenamiento será exitoso si no lo planea correctamente. Y recuerde, un empleado bien entrenado hace su trabajo más fácil!.

Sugerencias para el paso 1 – Prepárese para entrenar

1. Escriba los objetivos del entrenamiento

Los objetivos del entrenamiento muestran lo que el alumno debiera saber o ser capaz de hacer después del entrenamiento. Recuerde, listas de trabajo, guiones de trabajo, y descripciones le ayudarán en este punto. Su meta es hacer que el alumno haga su trabajo según los niveles de desempeño establecidos por la empresa.

2. Desarrollar planes paso-a-paso

¿Qué cosas sabe o qué habilidades tiene el alumno ahora? ¿Qué conocimiento o herramientas nuevas debe aprender? Prepare un plan detallado acerca de cómo ayudará al alumno a aprender los conocimientos y habilidades requeridos para cada tarea. Este será un plan paso-a-paso de lo que usted hará en el entrenamiento.

3. Decida los métodos de entrenamiento

¿Cuál es la mejor manera para el alumno de aprender la información y/o las herramientas que usted presentará durante el entrenamiento? ¿Hará que el empleado observe a otro empleado hacer la tarea? ¿Practicará el alumno estas acciones?

4. Haga un horario para el entrenamiento

Decida cuanto durará la sesión de entrenamiento. Planifique las sesiones para momentos de bajo volumen de trabajo.

5. Seleccione la locación para entrenar

Si es posible, entrene a los empleados en el lugar de trabajo donde estarán trabajando de verdad. Asegúrese que los alumnos están donde desarrollan sus tareas, de otro modo pueden verle a usted hacer el trabajo desde un ángulo inverso. Esto puede confundir su aprendizaje.

6. Tenga el material y equipamiento necesario

Prepare todos los materiales y equipamiento en el área de entrenamiento antes de comenzar la sesión. Asegúrese que todo el equipamiento esté funcionando en orden.

Ejercicio de preparación para entrenar

Al prepararse para entrenar, usted puede encontrar útiles los siguientes ejercicios.

1. Escoja una tarea simple que uno de sus empleados debe hacer, como lavar platos o ingresar a un huésped. Revise la lista de trabajo, guión de trabajo, o descripción, si la hay.

Tarea de entrenamiento: _____

2. Pregunte a al menos 2 empleados que recién hayan hecho esa tarea que le cuenten como llevarla a cabo paso-a-paso. Sería una buena idea preguntarle a 2 empleados que trabajen en distintos turnos. Escriba sus descripciones:

Empleado 1

Empleado 2

3. Pida a un supervisor que le describa como completaría su tarea. Escriba su descripción:

Ahora compare lo que dijeron los 3. Probablemente vea diferencias entre las 3 formas de realizar una tarea. Ahora está en usted tomar la mejor información ofrecida y utilizarla para planear el entrenamiento para que alguien desarrolle esa tarea.

PASO 2: CONDUCIR EL ENTRENAMIENTO

En Buen Negocio y Cía...

Jorge y Karen están en medio de la sesión de entrenamiento del jueves acerca de ingresar huéspedes. Justo ahora, están hablando de la verificación de tarjetas de crédito. Veamos lo que dicen y cómo va el entrenamiento.

“Tienes razón Karen, puede ser incómodo si sucede”, dice Jorge. “Pero lo mejor es ser profesional. Sé firme; tu sabes las políticas de la empresa. Mantén la calma y compórtate de manera amigable y profesional. Estoy feliz que hayas hecho esa pregunta. Realmente muestra que estás pensando bien estos procedimientos”.

“No puedo enfatizarlo lo suficiente”, continúa Jorge, “es muy importante que sigas estos pasos cuando los clientes quieran utilizar su tarjeta para pagar su cuenta, Karen. Hemos tenido grandes problemas en el pasado con el personal de recepción que no siguió los procedimientos de la empresa. Ahora, revisemos esos pasos una vez más. Cuando los clientes presenten su tarjeta, primero asegúrate que sea una tarjeta que aceptamos, luego revisa la fecha de vencimiento...”

El entrenamiento de Karen va bien. Jorge está alentando a Karen a hacer preguntas y está repitiendo la información para asegurarse que Karen entiende. Como resultado de este entrenamiento, Karen estará lista para desempeñarse en el trabajo.

Sugerencias para el paso 2 – Conducir el entrenamiento

1. Prepare a los alumnos

Ponga a sus alumnos al tanto. Motíuelos a aprender. Haga esto mostrándoles como su trabajo está situado dentro de toda la empresa y porqué son importantes. Deje que los alumnos sepan los beneficios del entrenamiento, como ayudarles a hacer mejor su trabajo. Explique los objetivos de la sesión de entrenamiento.

2. Comience la sesión de entrenamiento

Explique cada paso que cubrirá y porqué es importante. Asegúrese que los alumnos entiendan los estándares y sepan que éstos serán utilizados para evaluar su desempeño.

3. Demuestre los pasos

A medida que explique los pasos, demuéstrelos. Asegúrese que los pasos estén en el orden que deben ser revisados. Aliente a los alumnos a hacer preguntas cuando necesiten más información.

4. Evite la jerga

La jerga es un lenguaje técnico o específico para una industria, como “porción comestible” en la cocina o “ADR” en recepción. Use palabras que los nuevos empleados de la industria de la hospitalidad o en su empresa puedan entender. Después aprenderán la jerga.

5. Tómese el tiempo suficiente

Vaya lento y con cuidado. Explique y muestre cada paso a conciencia. Sea paciente con los alumnos que no entienden de inmediato. No deje que su entrenamiento vaya más rápido que lo que pueden entender los alumnos.

6. Repita los pasos

Revise los pasos 2 veces para que los empleados entiendan el proceso completamente. Al mostrarles el paso por segunda vez, haga preguntas a los empleados para ver si van entendiendo. Repita los pasos cuantas veces sea necesario.

PASO 3: DIRIJA LOS TRABAJOS PRACTICOS DE PRUEBA

En Buen Negocio y Cía...

A medida que continúa el entrenamiento, Jorge deja que Karen practique los procedimientos. Mientras ella revisa los pasos, Jorge dirige su esfuerzos.

“¡Bien!” Felicita Jorge a Karen. “Luego que hayas terminado el voucher de la tarjeta, devuélvela. Pero, Karen, mira el voucher que completaste recién. Encerraste en un círculo la fecha de vencimiento, pero ¿qué más falta?”

Karen estudia el voucher por un momento y dice, “Oh no, olvidé iniciarla.”

“Es cierto,” dice Jorge. “Has hecho todo correctamente, ahora inicia el voucher para dejar constancia que seguiste los procedimientos. Karen, estoy impresionado. Eres muy minuciosa y piensas en lo que haces. Estaremos orgullosos de tenerte en recepción.”

Jorge sabe lo importante que es que Karen intente estos pasos sola. Además, así logra que Karen se involucre en la discusión de entrenamiento. El aprendizaje no se llevará a cabo si Jorge es el único hablando y haciendo. Finalmente, felicita a Karen por su buen desempeño y esfuerzo. El esfuerzo positivo que es reconocido se repetirá en el trabajo.

Sugerencias para el paso 3 – Dirija el desempeño de prueba

1. Deje que los alumnos practiquen

Cuando los alumnos parecen entender cada paso, pídeles que demuestren y expliquen los pasos. Esto le permitirá chequear si realmente entendieron. No haga las tareas por los alumnos.

2. Dirija a los alumnos

Felicite a los alumnos cuando hagan algo bien. Corríjalos gentilmente cuando no lo hagan bien. Revise los procedimientos apropiados nuevamente. Asegúrese que los alumnos puedan desarrollar cada paso y explicar su propósito antes que usted pase al siguiente paso.

Consejos para entrenar a un alumno nervioso

- Asegúrese que usted está relajado y paciente.
- Disponga más tiempo en herramientas y procedimientos más familiares para el alumno para que entienda mejor.
- Felicite al alumno inmediatamente después de hacer un buen esfuerzo.
- No presione al alumno. Deje que el alumno trabaje a su propio ritmo.
- Explique los pasos diciendo por qué las cosas se hacen de esa manera.
- Recuerde al alumno que las habilidades se desarrollan solo con práctica.

PASO 4: LLEVE A CABO EL PROGRAMA Y HAGA SEGUIMIENTO

En Buen Negocio y Cía...

Karen ha completado su entrenamiento inicial y ha estado trabajando en recepción por varios días. Ella acaba de hacer el check-out a un cliente.

“Karen, manejaste eso realmente bien”, dice Jorge. “Es una pena que el cliente haya cancelado su cuenta antes de preguntar si podía pagar en efectivo. Pero tu sabes las políticas de la empresa – los cheques personales hechos para pagar una cuenta deben ser pagables para la empresa, no en efectivo”.

“Ya lo se Jorge”, replica Karen, “pero fue muy complicado cuando el cliente se molestó”.

“Créeme”, dice Jorge, “entiendo, pero nuestras políticas son así por una buena razón.

Tu las seguiste. Fuiste profesional. Y fuiste calmada y amigable con el cliente. No podemos pedir más que eso. Bueno Karen, se que entenderás qué hacer cuando un cliente paga la cuenta en efectivo”, dice Jorge con una sonrisa, “pero si surge un problema que necesites ayuda, asegúrate de hacérmelo saber. Estaré trabajando con Tomás en la oficina por el resto de la tarde. Sigue trabajando así de bien!”.

Jorge entiende que un entrenamiento exitoso no termina con la sesión de entrenamiento formal. Se asegura de ver que Karen ha llevado su experiencia de entrenamiento al trabajo. Jorge le da retroalimentación acerca de cómo lo está haciendo. También le recuerda a Karen que las cosas que aprendió en el entrenamiento son valiosas y necesarias en el trabajo. Finalmente, Jorge deja que Karen sepa que el está disponible para ayudarla si surgen problemas o dudas.

Sugerencias para el paso 4 – Lleve a cabo el programa y haga seguimiento

1. Dirija unas cuantas tareas cada día

Los alumnos no pueden manejar mucha información a la vez. Limite la información de cada sesión a lo que una persona puede entender o recordar. Luego, dirija un entrenamiento adicional para la información restante.

2. Continúe el apoyo positivo

Deje que sus empleados sepan cuando están haciendo bien su trabajo durante y después del entrenamiento. Esto les ayudará a recordar lo que aprendieron. Esto también les alientará a utilizar ese comportamiento e información en el trabajo.

3. Dé retroalimentación constante

Deje que sus empleados sepan lo que están haciendo bien y mal.

Si no logran los estándares de desempeño deseados, primero felicítelos por las tareas que están haciendo correctamente. Luego muéstreles como corregir sus malos hábitos, y explíqueles por qué. También dígales donde encontrar ayuda si usted no está disponible.

4. Evalúe el progreso de los alumnos

Evalúe si los alumnos han alcanzado los objetivos del entrenamiento. Si no lo han hecho, haga más entrenamiento y prácticas.

5. Obtenga la retroalimentación de los alumnos

Deje que los empleados evalúen el entrenamiento que reciben. Esto le puede ayudar a mejorar su entrenamiento y a los alumnos.

Consejos para las preguntas de evaluación del entrenamiento

Haga preguntas a los alumnos como:

- ¿Le sirvió el programa de entrenamiento?
- ¿Qué parte le sirvió más?
- ¿Cómo podemos mejorar el programa?
- ¿Le alentaron a hacer preguntas?
- ¿Se sintió preparado para quedar solo en su trabajo?
- ¿Se siente cómodo en su posición?

Lista de Chequeo del Método de entrenamiento de 4 pasos

Al utilizar el método de entrenamiento de 4 pasos, usted puede utilizar esta lista.

Paso 1: Prepárese para entrenar

ESCRIBA	los objetivos del entrenamiento
DESARROLLE	planes paso a paso
DECIDA	los métodos de entrenamiento
HAGA	un horario para el entrenamiento
SELECCIONE	la locación para entrenar
OBTENGA	los materiales y equipos para entrenar
ALISTE	la estación de trabajo

Paso 2: Conduzca el entrenamiento

PREPARE	a los alumnos
COMIENCE	la sesión de entrenamiento con actitud positiva
DEMUESTRE	los pasos
EVITE	la jerga
TOMESE	el tiempo necesario
REPITA	los pasos

Paso 3: Dirija los trabajos prácticos de prueba

DEJE	que los alumnos practiquen
DIRIJA	a los alumnos

Paso 4: Lleve a cabo el programa y haga seguimiento

DIRIJA	unas cuantas tareas al día
CONTINUE	el apoyo positivo
DE	constante retroalimentación
EVALUE	el progreso de los alumnos
OBTENGA	la retroalimentación de los alumnos

Nota:

En el sitio www.hsu.cl usted encontrará un amplio material como libros, manuales y videos que le ayudarán a convertirse en un gran supervisor / capacitador.

Dirigiendo una reunión de grupo

Una de las grandes ventajas de entrenar en grupo es que todos los alumnos escuchan la misma información en el mismo modo y al mismo tiempo. Es también un gran ahorro de tiempo para usted porque llega a un gran número de empleados al mismo tiempo.

Una reunión de equipo es frecuentemente un buen momento para conducir el entrenamiento en equipo. En un corto período de tiempo, usted puede mostrar y decir a los nuevos empleados acerca de un nuevo procedimiento o ayudarles a mejorar en otro antiguo. También, si la reunión se hace adecuadamente, puede ayudarle a desarrollar un equipo motivado.

Vamos a ofrecer a continuación algunas sugerencias que le ayudarán a conducir reuniones efectivas. Estas ideas pueden ser usadas en reuniones para entrenar o para otros propósitos.

COMO CONDUCIR UNA REUNION EXITOSA

Si desea ser un buen líder en las reuniones, tenga en mente las siguientes sugerencias:

Antes del entrenamiento asegúrese de:

- Planear cuidadosamente, paso a paso, lo que debiera ser cubierto en la reunión.
- Encuentre un lugar para hacer la reunión que sea informal, cómodo, bien iluminado, y que permita a todos sentarse para que puedan ver bien.
- Diga a los participantes con anticipación cuando se llevará a cabo la reunión. Indique la fecha, hora, lugar y propósito de la reunión.
- Prepare todo el material necesario con antelación.

Durante la reunión, asegúrese de:

- Comenzar a tiempo
- Respetar las opiniones expresadas por los participantes
- Hable lo suficientemente fuerte para que todos le escuchen
- Haga preguntas que requieran de respuestas más completas que una o dos palabras.
- Aliente a los participantes a tomar parte en la discusión.
- Aliente a los participantes a hacer preguntas
- Reestablezca o clarifique las ideas de los participantes cuando no estén claras.
- No deje que una persona o grupo hable todo el tiempo.
- Sea positivo y entusiasta
- Siga el horario. No gaste más tiempo del necesario en un tópico.
- Tenga sentido del humor y sea capaz de reírse de si mismo.
- Termine a tiempo.

Después de la reunión, asegúrese de:

- Haga un seguimiento de las cosas que prometió, como darle material a algunas personas o hablar con alguien.
- Evalúe la reunión para ver qué puede cambiar en futuras reuniones o qué debe asegurarse de repetir.

AGENDA DE REUNIONES

Una agenda es un perfil de una reunión el cual es preparado y distribuido antes de hacer la reunión. Es una excelente herramienta porque le fomenta a organizar la reunión y decirle a los asistentes que deben esperar.

Consejos para preparar una agenda

- Prepare la agenda con anticipación a la reunión.
- Dé copias de la agenda a los asistentes a la reunión con una semana de anticipación.
- No trate de cubrir muchos ítems o información en una sola reunión.
- La agenda debiera incluir:
 - Hora y lugar de la reunión
 - Nombres de los asistentes
 - Ítems a cubrir
 - Límites de tiempo para la reunión y para cubrir ítems específicos
 - Nombre de las personas que harán los reportes
 - Materiales que deben traer los asistentes

Ahora Sé...

- Que las listas de trabajo, guión de trabajos, estados de resultados del cargo y descripciones me pueden ayudar a prepararme para el entrenamiento.
- Que puedo usar el método de entrenamiento de 4 pasos para entrenar un individuo o un grupo.
- Que para asegurarme que mis reuniones sean exitosas, tengo responsabilidades antes, durante y después de las reuniones.

¿QUE TAN BIEN CONDUCE LA ORIENTACION Y EL ENTRENAMIENTO?

(Tómese unos minutos para responder las siguientes preguntas, responda honestamente, nadie más que usted verá sus respuestas) responda SI o NO

Una lista de chequeo para sus habilidades en conducir orientación y entrenamiento es entregada abajo. Marque con una cruz en la primera columna a la derecha de cada pregunta a la que pueda responder "sí". Trabaje para mejorar ítems en los que no puede responder "sí". Hemos puesto columnas adicionales para chequear su progreso en intervalos de 2 semanas.

	HOY	2 SEM	4 SEM
1. Sé por qué mis nuevos empleados necesitan orientación sobre la empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Me tomo el tiempo de conocer a mis empleados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Aliento a mis empleados a hacer preguntas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Reviso la descripción del trabajo con el empleado nuevo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Reviso las oportunidades de hacer carrera con los nuevos empleados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Sé quién se beneficia de los empleados bien entrenados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Sé lo que esperan los empleados de su entrenamiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Sé cómo elegir uno de mis empleados actuales para que actúe como compañero para entrenar a un nuevo empleado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Disfruto entrenar a mis empleados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Aliento a los entrenadores a fijar metas de entrenamiento para ellos mismos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Felicito a los entrenados incluso por sus logros mas pequeños	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Sé cuando hay y no hay que hacer un entrenamiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Sé como utilizar las listas de trabajo, guión de trabajo, estados de resultados del cargo y descripciones en el entrenamiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Sé porqué es importante para un empleado ser capaz de hacer su trabajo a un nivel de calidad mínimo esperado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Desarrollo planes paso-a-paso específicos para entrenar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Sé como entrenar a un aprendiz nervioso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Doy a los aprendices buena retroalimentación acerca de su desempeño en el entrenamiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Pido retroalimentación de mis alumnos para así poder mejorar mis futuras actividades de entrenamiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. Pido a todos que contribuyan y hagan preguntas durante el entrenamiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. Tengo una actitud positiva y entusiasta cuando dirijo un entrenamiento o reunión de staff	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Nuestro desafío para usted

Al conducir la orientación y el entrenamiento bien, usted está ayudando a construir un equipo de empleados fuerte, entusiasta y capaz. Mientras más practique la orientación y habilidades de entrenamiento que hemos revisado en este libro, usted será un mejor supervisor.

Use la orientación como una oportunidad para dar la bienvenida a nuevos empleados al equipo de la empresa.

Identifique qué conocimiento y habilidades son necesarios para los empleados para hacer sus tareas del trabajo.

Entrene efectivamente a sus empleados para desarrollar sus tareas.

Dirija un buen entrenamiento y reuniones de equipo.

La orientación y el entrenamiento son el corazón de las responsabilidades de un supervisor. Como supervisor con una buena orientación y habilidades de entrenamiento, usted será apreciado por los supervisores y respetado por su equipo.

***QUEREMOS QUE SEA UN SUPERVISOR EFECTIVO
¡QUEREMOS QUE SEA EL MEJOR!***

Términos clave

AGENDA: un perfil de una reunión que es preparado y distribuido a los asistentes antes de hacer la reunión.

SISTEMA DEL COMPAÑERO: entrenamiento conducido por un empleado a la vez.

METODO DE ENTRENAMIENTO DE 4 PASOS: básicamente, un método de entrenamiento en el trabajo basado en el sistema del compañero.

ENTRENAMIENTO EN GRUPO: entrenamiento conducido por un número de empleados al mismo tiempo.

APRENDIZAJE INDEPENDIENTE: individuos toman cursos donde leen y estudian materiales en su propio tiempo.

JERGA: lenguaje técnico o específico para una industria.

GUION DE TRABAJO: información que dice como realizar cada tarea en la lista de trabajo.

DESCRIPCION DEL TRABAJO: define un trabajo y sus requerimientos diciendo las tareas más importantes que deben ser realizadas.

LISTA DE TRABAJO: una lista de cada tarea que un empleado de cierta posición debe realizar.

ENTRENAMIENTO FUERA DEL TRABAJO: entrenamiento conducido fuera del lugar de trabajo.

ENTRENAMIENTO DENTRO DEL TRABAJO: entrenamiento conducido en el lugar de trabajo.

ESTADO DE RESULTADOS DEL CARGO: indica los resultados esperados para el cargo (Empresa - clientes - colaboradores - otros supervisores)

OTROS LIBROS Y MANUALES, EN FORMATO PDF, QUE COMPLEMENTARAN SU APRENDIZAJE

PRODUCTO - Libros	DIRIGIDO A
JUNTOS PODEMOS Manual de Servicio para Hoteles y restaurantes.	Trabajadores de todos los niveles que se desempeñan en hoteles y restaurantes.
EL DESAFIO DEL SERVICIO Explica como diseñar y administrar servicios y experiencias de atención en la industria de la hospitalidad y el servicio.	Gerentes, Supervisores y Administradores de la industria de la hospitalidad y el servicio.
SUPERVISION Serie Escuela de Supervisores. Libro de autoaprendizaje.	Supervisores de línea de la industria de la hospitalidad y el servicio.
LIDERAZGO Serie Escuela de Supervisores. Libro de autoaprendizaje.	Supervisores de línea de la industria de la hospitalidad y el servicio.
MOTIVACION Y TRABAJO EN EQUIPO Serie Escuela de Supervisores. Libro de autoaprendizaje.	Supervisores de línea de la industria de la hospitalidad y el servicio.
MANEJO DE PROBLEMAS Y CONFLICTOS Serie Escuela de Supervisores. Libro de autoaprendizaje.	Supervisores de línea de la industria de la hospitalidad y el servicio.
HABILIDADES DE COMUNICACION Serie Escuela de Supervisores. Libro de autoaprendizaje.	Supervisores de línea de la industria de la hospitalidad y el servicio.
MANUAL DE OBSERVACION Y CONTROL DEL SERVICIO EN HOTELES	Gerentes de Área o departamentos, Supervisores, y todos aquellos que intervienen en el diseño, entrega y administración del servicio en hoteles.
MANUAL DE OBSERVACION Y CONTROL DEL SERVICIO EN CAMPAMENTOS MINEROS	Administradores de campamento, Gerentes de Servicios de campamentos, Coordinadores de campamentos, Líderes de grupo, Gerentes de Contratos de campamentos, Supervisores de campamentos.
MANUAL DE OPERACIONES DE HOTEL	Gerentes de Área o departamentos, Supervisores, y todos aquellos que intervienen en el diseño, entrega y administración del servicio en hoteles.
DICCIONARIO DE SPANGLISH DE SERVICIO	Personal que atiende público de habla inglesa en la industria de la hospitalidad y el servicio.
MANUAL DE ESTANDARES DE SERVICIO HOTELES 3 Y 4 ESTRELLAS	Gerentes de Área o departamentos, Supervisores, y todos aquellos que intervienen en el diseño, entrega y administración del servicio en hoteles.
MANUAL DE ESTANDARES DE SERVICIO RESTAURANTES	Gerentes de Área o departamentos, Supervisores, y todos aquellos que intervienen en el diseño, entrega y administración del servicio en restaurantes.
MANUAL DE ENTRENAMIENTO PARA RESTAURANTES Manual para que el Administrador capacite a garzones y meseras.	Trabajadores de todos los niveles que se desempeñan en hoteles y restaurantes.
MANUAL DE ENOLOGIA Explica como conocer, apreciar y armonizar vinos y comidas	Gerentes, Supervisores y Administradores de la industria de la hospitalidad y el servicio.



*Consulte por Certificación SOAC!,
el programa más completo
para fortalecer la orientación
al Cliente en toda la organización
y contar con colaboradores
certificados*



Av. Ricardo Lyon 1601 • Of. 903

Tel. (562) 223 0949

Fax (562) 341 3531

Providencia • Santiago • Chile

E-mail: info@hsu.cl

www.hsu.cl