



Servicio Andaluz de Empleo
CONSEJERÍA DE EMPLEO

PROYECTO DE ESTUDIO PILOTO SOBRE EL

NIVEL COMPETENCIAL EXIGIDO POR LAS PYMES ANDALUZAS A SUS TRABAJADORES - TRABAJADORAS EN EL SECTOR HOSTELERO – ÁREA DE RESTAURACIÓN

Ref.: 21251-JMS-RSC

ÍNDICE

	Pág.
I. Introducción y Antecedentes.....	3
II. Metodología	5
III. Directorio de Competencias	8
IV. Perfil de puestos.....	25
V. Catálogo de acciones formativas.....	32
VI. Conclusiones.....	56
ANEXO I: Modelo de Cuestionario.....	59

I. INTRODUCCIÓN Y ANTECEDENTES

El **Servicio Andaluz de Empleo**, por su condición de Organismo de Carácter Público, tiene entre sus intereses prioritarios conocer la situación actual del mercado laboral y el empleo, de forma que pueda acometer proyectos y tomar decisiones que respondan a las necesidades reales del mismo.

La actividad económica de la Hostelería¹ ha adquirido un papel fundamental a nivel nacional y, más concretamente en Andalucía, por su contribución a la economía y empleo. Ello se produce, entre otros motivos, por el enorme desarrollo turístico que se ha generado en nuestra Comunidad Autónoma en los últimos tiempos.

Por otra parte, los cambios en los hábitos de consumo, generados por las nuevas formas de vida imperantes en la sociedad actual, han derivado en una mayor exigencia del demandante de servicios de hostelería, evidenciándose la necesidad de incrementar los estándares de calidad del servicio. Ello contrasta con una situación real de escasez de mano de obra con la cualificación y preparación necesaria para desarrollar con éxito las funciones adscritas a su ocupación.

En este proceso de transformación que sufre la actividad, hay indicios claros de que la oferta formativa actual no está respondiendo totalmente a las necesidades del sector. Se ofertan cursos orientados al desarrollo de conocimientos técnicos, pero considerados insuficientes por parte de los empleadores - empleadoras, que exponen carencias manifiestas de sus profesionales en **habilidades y actitudes** fundamentales para la buena marcha de la Organización.

¹ CNAE 55, según la Clasificación Nacional de Actividades Económicas aprobada por RD 1560/92 de 18 de diciembre

En este contexto, el Servicio Andaluz de Empleo ha contratado los servicios profesionales de Dopp Consultores para la realización de un “Estudio Piloto” del Sector, cuyo alcance se concreta en las siguientes **Posiciones²** del **Área de Restauración**:

1. **AYUDANTE DE COCINA**
2. **CAMARERO – CAMARERA**
3. **COCINERO – COCINERA**
4. **SUMILLER**
5. **JEFE – JEFA DE ECONOMATO Y BODEGA**
6. **JEFE – JEFA DE COCINA**
7. **JEFE – JEFA DE SALA / MAÎTRE**

Entre los **objetivos** generales del proyecto, cabe destacar:

- **Detectar las Competencias profesionales**, en el ámbito comportamental, más demandadas por los empleadores - empleadoras del sector, entendiendo como tales todos aquellos o aquellas que tengan profesionales (de cualquiera de las ocupaciones objeto de estudio) a su cargo directo o indirecto.
- **Definir los perfiles de Competencias** requeridos para cada una de las siete ocupaciones anteriores.
- **Diseñar acciones formativas** para el desarrollo de dichas Competencias en los trabajadores - trabajadoras.

Además, y de forma complementaria como valor añadido, se ha sondeado la realidad competencial de los empleados y empleadas en el sector en las ocupaciones objeto de estudio.

² A estos efectos, se utilizará indistintamente Ocupación o Puesto de Trabajo

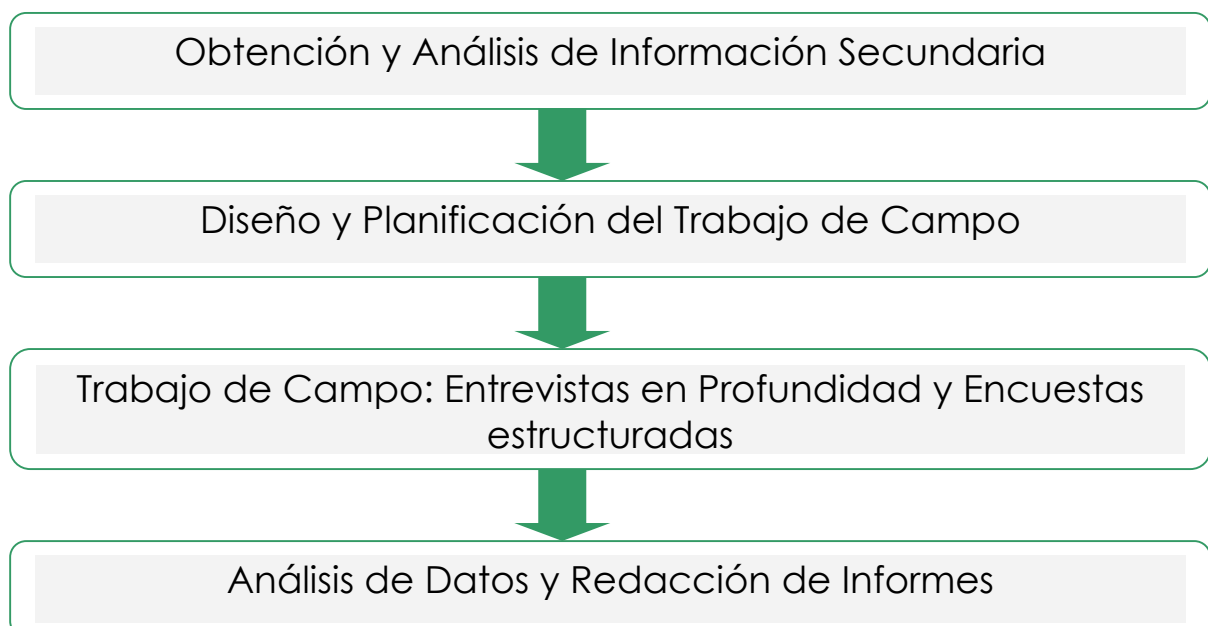
II. METODOLOGÍA

Considerando el carácter "Piloto" del Estudio, se ha aplicado una metodología de trabajo cualitativa, que no pretende asegurar significación estadística.

En todo caso, la información y datos facilitados en el presente proyecto sí permiten:

- ▶ Por un lado, **conocer, mediante un primer acercamiento, las necesidades de formación del sector** para mejorar la cualificación de sus profesionales y, con ello, el éxito de las empresas que lo conforman.
- ▶ Por otro, **acotar el alcance de un estudio complementario posterior** que aporte conclusiones fidedignas y muestralmente significativas sobre las Competencias demandadas y el grado de desarrollo de las mismas en los trabajadores - trabajadoras activos – activas.

A continuación se describen, de forma gráfica, las diferentes fases del proceso metodológico seguido:



Entre la **información secundaria** recopilada y analizada se encuentran:

- Entrevistas realizadas a profesionales del sector para otros proyectos similares.
- Certificados de Profesionalidad.
- Catálogo de Ocupaciones del Sector del SAE.
- Estudios de Investigación sobre el Empleo del Sector Hostalero
- Etc.

En cuanto al **trabajo de campo** específico del proyecto, se han llevado a cabo:

- **16 entrevistas en profundidad** a empleadores - empleadoras y empleados - empleadas del sector, en las que se ha trabajado en la identificación de Competencias que conducen a un desempeño superior en cada puesto de trabajo objeto de estudio, apoyándose en su experiencia profesional y conocimiento del puesto y el sector.
- **27 cuestionarios (ver Anexo I)** de recogida de información, articulados mediante evidencias de comportamiento.
- **Entrevistas de contraste y validación, de corta duración**, tanto con empleadores - empleadoras como con empleados - empleadas del sector.

Las entrevistas personales han tenido un carácter semiestructurado, siguiendo un guión definido pero fomentando la libre aportación del profesional entrevistado. La duración media ha sido de **1,5 horas** en los casos de entrevistas en profundidad y de **0,5 horas** en los casos de entrevistas de contraste.

Todas las Organizaciones seleccionadas para participar tienen contratados, al menos, diez profesionales en alguna o varias de las ocupaciones objeto de estudio.

El criterio fundamental sobre el que se ha realizado la selección de personas a entrevistar, al margen de la disposición y disponibilidad de las mismas, ha sido su conocimiento de la actividad y representatividad en el sector.

Para fomentar la participación, y dado que no se pretende significación por provincias, también se ha seguido un criterio de cercanía geográfica. De este modo, el trabajo de campo se ha llevado a cabo en las siguientes ciudades andaluzas:

- ▶ **Sevilla**
- ▶ **Huelva**
- ▶ **Málaga**

Como información complementaria y de contraste, también se han realizado entrevistas a empleadores y empleadoras del sector en **Madrid y Barcelona**.

III. DIRECTORIO DE COMPETENCIAS

Una vez analizadas y estudiadas las aportaciones realizadas, y tras varias reuniones de contraste, se presenta a continuación el **DIRECTORIO DE COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES DEL SECTOR HOSTELERO**, concretamente para el Área de Restauración.

III.1 INTRODUCCIÓN CONCEPTUAL

La rápida evolución del sector y la mayor exigencia de calidad de los clientes - clientas, tal y como se ha expuesto en la Introducción, hacen que las empresas tengan que orientarse cada vez más a su elemento más estable: **las Personas**.

El factor humano, por tanto, se configura como una de las claves del éxito futuro de las Organizaciones. En este contexto, **la Gestión por Competencias** da respuesta al objetivo de flexibilizar la Organización, pues permite separar la organización del trabajo de la gestión de las personas, introduciendo a éstas como actores principales en los procesos de servicio de la empresa.

Los principios básicos de este Modelo de Gestión son los siguientes:

- Los **Recursos Humanos** son un “input” esencial para la definición de la estrategia de la empresa.
- Las **Competencias** son el principal activo de los Recursos Humanos.
- Se puede separar, conceptualmente, la organización del trabajo de la gestión de las personas.

Manejar el concepto **perfil de Competencias** permite realizar esta separación conceptual, en la cual la “demanda de contribuciones” que la empresa hace a sus profesionales se traduce en el conjunto de **perfiles de**

Competencias requeridos, mientras que las personas conforman la oferta actual de contribuciones, expresada mediante un **conjunto de perfiles disponibles**.

La gestión de los Recursos Humanos debe orientarse, por tanto, a la adecuación permanente de la «oferta» a la «demanda». A tal efecto se articulan las distintas acciones formativas.

Aunque hay múltiples definiciones, que han variado bastante con el tiempo, podemos afirmar, a estos efectos, que las **Competencias son** *el conjunto de conocimientos y cualidades, profesionales y personales, necesarios para que un profesional desempeñe con éxito las funciones de una ocupación y, por extensión, el conjunto de conocimientos y cualidades necesarios para desarrollar con éxito la actividad de una empresa.*

Las **características más destacables** de las Competencias son:

- **Independencia:** Las Competencias deben ser aplicables en diferentes puntos de la estructura y en diferentes situaciones de trabajo.
- **Especificidad:** Las Competencias deben ser específicas para cada empresa, ya que deben responder al proceso de actividad de la misma. En este punto es preciso aclarar que, aunque se han identificado Competencias Generales de aplicación en el sector para las siete posiciones objeto de estudio, deberían matizarse en función del entorno o la empresa concreta (hotel de cinco estrellas vs. “bar de tapas” clásico)
- **Localización:** Las Competencias están ligadas a las personas, es decir son los profesionales quienes las aportan en el desempeño diario de sus puestos.

- **Evolución:** La modificación y evolución de las Competencias que poseen los profesionales hoy, para adaptarlas a lo que la Organización necesitará mañana, es el **proceso clave de la gestión de las personas**.

Las Competencias de una empresa se articulan, por lo general, en un documento que se denomina **Directorio de Competencias**, entendido como *el conjunto de las Competencias necesarias para conseguir con éxito los objetivos empresariales de una Organización, de un área o colectivo*.

Las dos **características principales del Directorio de Competencias** son:

- El **número de Competencias** que lo configuran debe ser lo suficientemente amplio para poder recoger los comportamientos diferenciales de éxito a desarrollar en las empresas del sector, pero no tan extenso que dificulte su gestión y desarrollo.
- Las Competencias identificadas deben ser independientes, es decir, **sus contenidos no deben solaparse**.

En este caso concreto, el **Directorio** está constituido por Competencias comportamentales, es decir, de **habilidades (saber hacer) y actitudes (querer)**, dejando al margen las Competencias puramente técnicas o de conocimiento (**saber**).

Se dispone, para cada competencia, de una **descripción precisa** del significado y alcance de la misma, adaptada al **Sector Hostelero**.

Por último, se ha definido, para cada competencia, un conjunto de **niveles** que diferencian el **grado en el que una persona la posee o un puesto la requiere**.

En este caso concreto, para cada competencia, han sido necesarios **tres niveles**, que permiten diferenciar los grados de exigencia en el dominio de las mismas para las siete ocupaciones.

A su vez, estos grados o niveles suponen **hitos de desarrollo** en la carrera profesional dentro de los puestos objeto de estudio.

III.2 MAPA DE COMPETENCIAS

A partir de la información secundaria se ha elaborado el **cuestionario de evidencias comportamentales** cuyos resultados, unidos a los datos recogidos en la **entrevista en profundidad**, han permitido identificar **Comportamientos Diferenciales de Éxito en la actividad**.

Dichos comportamientos han sido **agrupados en “Factores”**, entendidos como tales elementos que correlacionan directamente con el concepto global de competencia (habilidades o actitudes).

Además, cada factor, responde a un nivel de desarrollo diferente y progresivo del comportamiento que refleja la competencia correspondiente.

Tanto para los factores, como para la denominación de las competencias, se ha procurado utilizar una terminología acorde con la “jerga” habitual del sector, de forma que resulte común y fácilmente interpretable por los profesionales que lo conforman.

Como resultado se presenta a continuación el **Mapa de Competencias del Sector** y los **Factores relacionados** con cada una de ellas.

COMPETENCIA	FACTORES
1. TOLERANCIA A LA PRESIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Capacidad de Trabajo ➤ Resistencia ➤ Autocontrol
2. DINAMISMO	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Disposición ➤ Agilidad, Motor ➤ Transmisión energía
3. ORIENTACIÓN AL CLIENTE - CLIENTA	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Vocación de Servicio ➤ Habilidad Relacional - Comunicación ➤ Empatía, Vinculación
4. RIGOR y CALIDAD	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Disciplina, Cumplimiento ➤ Orden, Meticulosidad, Pulcritud ➤ Verificación y Control de Calidad
5. INICIATIVA	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Adaptabilidad ➤ Aportación ➤ Resolución/Decisión
6. TRABAJO EN EQUIPO	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Colaboración ➤ Participación, Compartir Información ➤ Animación, Transmisión de Confianza
7. LIDERAZGO	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Influencia ➤ Desarrollo de los demás ➤ Motivación
8. COMPROMISO	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Autodesarrollo ➤ Implicación con su trabajo ➤ Identificación/Vinculación con la Empresa
9. GESTIÓN DE RECURSOS	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Organización ➤ Control ➤ Planificación

III.3 DEFINICIONES

Se detalla a continuación una definición genérica de cada competencia, que incorpora los diversos factores anteriormente relacionados:

1. TOLERANCIA A LA PRESIÓN

Mantener con firmeza el ánimo cuando sobrevienen situaciones de tensión u oposición, mostrando fuerza y resistencia ante los excesos de dedicación y/o entornos de elevada exigencia. Se traduce en respuestas controladas en situaciones complejas.

2. DINAMISMO

Mostrar una actitud positiva hacia el trabajo, con elevada disposición a ejecutar las tareas asignadas, afrontándolas con agilidad y energía, transmitiendo dicha cultura en la Organización.

3. ORIENTACIÓN AL CLIENTE - CLIENTA

Desempeñar el trabajo con actitud de servicio hacia el cliente - clienta, evitando especialmente tratamientos indiscretos o serviles, así como expresar las ideas de forma clara, generando confianza, adaptando el estilo a los interlocutores y mostrando empatía para anticiparse a sus necesidades y vincularlos.

4. RIGOR Y CALIDAD

Cumplir con disciplina los procedimientos, normas y criterios de su Compañía, trabajando con máximo orden, pulcritud y minuciosidad, asegurando y verificando los resultados del trabajo.

5. INICIATIVA

Mostrar adaptabilidad a los cambios, así como aportar ideas o tomar decisiones y resolver con seguridad en situaciones que así lo requieran.

6. TRABAJO EN EQUIPO

Colaborar con otras personas, dentro y fuera del equipo habitual, estableciendo relaciones de trabajo eficaces y compartiendo la información para obtener los resultados deseados. Implica animar al equipo en situaciones complicadas, transmitiéndoles confianza.

7. LIDERAZGO

Conocer y conducir el equipo hacia los objetivos establecidos, influyendo positivamente en su comportamiento, delegando y proporcionando información que facilite el desarrollo profesional de los demás.

8. COMPROMISO

Crear en el propio trabajo y su valor social, preocupándose por crecer profesionalmente, e implicándose con la Compañía donde lo realiza.

9. GESTIÓN DE RECURSOS

Organizar el propio trabajo y gestionar el tiempo disponible, identificando, programando las acciones que se deben acometer para lograr un fin específico, evaluando y controlando el ritmo de ejecución, y poniendo los medios personales o recursos necesarios para garantizar la cobertura de objetivos de acuerdo a los planes marcados.

III.4 GRADUACIÓN DE COMPETENCIAS

1. TOLERANCIA A LA PRESIÓN

FACTORES:	<i>Capacidad de Trabajo</i>
	<i>Resistencia</i>
	<i>Autocontrol</i>

GRADOS

1.	<ul style="list-style-type: none"> Aporta elevado nivel de esfuerzo y dedicación de forma estable y permanente, con espíritu de sacrificio, hasta conseguir los objetivos marcados.
2.	<p>Y además....</p> <ul style="list-style-type: none"> Es fuerte ante las dificultades, resiste sin decaer en situaciones complejas o de excesos de dedicación, consiguiendo automotivarse para la consecución de los resultados.
3.	<p>Y además....</p> <ul style="list-style-type: none"> Mantiene el control y la calma en condiciones estresantes, de tensión, presión o conflicto, sin aflorar los impulsos ni perder el dominio o la concentración.

2. DINAMISMO

FACTORES:

Disposición

Agilidad, Motor

Transmisión de energía

GRADOS

1.

- Presenta una actitud positiva hacia el trabajo, afrontándolo con ganas y mostrando buena predisposición a realizar las tareas encomendadas, sin poner impedimentos a la misma.

2.

Y además....

- Realiza su trabajo con rapidez, agilidad y energía, buscando obtener buenos resultados en el menor espacio de tiempo.

3.

Y además....

- Promueve un ambiente dinámico, así como una cultura de actividad y positivismo, transmitiendo energía al equipo para la consecución de resultados eficientes.

3. ORIENTACIÓN AL CLIENTE - CLIENTA

FACTORES:

Vocación de Servicio

Habilidad Relacional - Comunicación

Empatía, Vinculación

GRADOS

1.

- Es sensible y persona receptiva con los clientes - clientas, presentando una actitud de servicio en la atención de sus demandas, así como en la resolución de problemas, evitando tratamientos indiscretos o serviles.

2.

Y además...

- Practica la escucha activa y se expresa correctamente, adapta su estilo de comunicación a diferentes interlocutores – interlocutoras, emitiendo mensajes creíbles y generando el impacto deseado en las personas que los reciben.

3.

Y además....

- Capta las necesidades de los clientes - clientas, responsabilizándose personalmente de atenderlas y satisfacerlas, ganándose su confianza y consiguiendo su fidelización y vinculación a largo plazo.

4. RIGOR Y CALIDAD

FACTORES:

Disciplina, Cumplimiento

Orden, Meticulosidad, Pulcritud

Verificación y Control de Calidad

GRADOS

1.

- Trabaja con disciplina, cumpliendo con los procedimientos y normas definidas, así como ejecutando bien las tareas que le son encomendadas, evitando cometer errores.

2.

Y además...

- Trabaja de forma ordenada y meticulosa, se esmera en los detalles en búsqueda de calidad diferencial.

3.

Y además....

- Vela por el rigor y la profesionalidad, tanto en su trabajo como en las ejecuciones bajo su responsabilidad; define e implanta elementos correctores que permitan asegurar resultados e, incluso, superar los estándares de calidad definidos.

5. INICIATIVA

FACTORES:

Adaptabilidad

Aportación

Resolución/Decisión

GRADOS

1.

- *Es persona receptiva y flexible ante los cambios que se producen, tanto en su trabajo como en el entorno inmediato, adaptándose con facilidad a los mismos.*

2.

Y además...

- *Aporta ideas y sugerencias para la mejora, más o menos originales, sobre la operativa relacionada con su puesto de trabajo u otros aspectos de la Organización.*

3.

Y además....

- *Toma decisiones con seguridad, anticipándose, incluso, a posibles problemas, resolviendo y actuando con impulso sobre acciones a emprender en su ámbito de actuación.*

6. TRABAJO EN EQUIPO

FACTORES:

Colaboración

Participación, Compartir Información

Animación, Transmisión de Confianza

GRADOS

1.

- Apoya y facilita el trabajo de los demás, ofreciéndose a colaborar siempre que lo considera oportuno o se le requiere para ello.

2.

Y además...

- Se interesa y participa en las actividades organizadas por el equipo, compartiendo sus conocimientos e información con los compañeros y compañeras para optimizar el resultado del conjunto.

3.

Y además....

- Anima al equipo, ante situaciones difíciles, generando buen ambiente en las relaciones de trabajo y transmitiendo confianza a sus compañeros y compañeras.

7. LIDERAZGO

FACTORES:

Influencia

Desarrollo de los demás

Motivación

GRADOS

1.

- Tiene carisma, consigue ascendencia con terceras personas, influyendo directa o indirectamente en su comportamiento.

2.

Y además...

- Facilita el desarrollo profesional de los demás, se ocupa de su aprendizaje permanente, transmitiendo sus conocimientos y delegando tareas de forma coherente para ello.

3.

Y además....

- Motiva a los profesionales a su cargo, consiguiendo mantener en los mismos una ilusión permanente por su trabajo en la Organización, a través del reconocimiento de sus logros y de la credibilidad que genera en los mismos como responsable.

8. COMPROMISO

FACTORES:

Autodesarrollo

Implicación con su trabajo

Identificación/Vinculación con la Empresa

GRADOS

1.

- Se ocupa de su propio desarrollo profesional, invirtiendo tiempo, esfuerzo y/o recursos para mantenerse al día técnicamente y mejorar de forma continua sus competencias, consiguiendo una mayor empleabilidad.

2.

Y además...

- Se toma su trabajo como un reto personal, haciendo suyos los objetivos de su ámbito de actuación e implicándose de lleno en su consecución.

3.

Y además....

- Muestra una vinculación con la Organización más allá de la mera relación laboral o condiciones que le ofrece, “vendiéndola” externamente y preocupándose por la buena marcha de la actividad.

9. GESTIÓN DE RECURSOS

FACTORES:

Organización

Control

Planificación

GRADOS

1.

Ejecuta su actividad cumpliendo los planes previstos, según los recursos asignados y sistemas definidos.

2.

Y además...

- *Realiza un seguimiento de su trabajo, comparándolo con los estándares y planes establecidos para detectar desviaciones a tiempo y facilitar la puesta en marcha de acciones correctoras.*

3.

Y además....

- *Formula objetivos y, para su consecución, define plazos, asigna y prioriza recursos (humanos y materiales), estructura tareas y gestiona la información que sea necesaria.*

IV. PERFIL DE PUESTOS

PERFIL DEL PUESTO: AYUDANTE DE COCINA					
Competencias	Grados	No Requerido	1	2	3
	1. Tolerancia a la Presión				
2. Dinamismo					
3. Orientación al Cliente					
4. Rigor y Calidad					
5. Iniciativa					
6. Trabajo en Equipo					
7. Liderazgo					
8. Compromiso					
9. Gestión de Recursos					

PERFIL DEL PUESTO: CAMARERO - CAMARERA

Competencias	Grados	No Requerido	1	2	3
	1. Tolerancia a la Presión				
2. Dinamismo					
3. Orientación al Cliente					
4. Rigor y Calidad					
5. Iniciativa					
6. Trabajo en Equipo					
7. Liderazgo					
8. Compromiso					
9. Gestión de Recursos					

PERFIL DEL PUESTO: COCINERO - COCINERA

Competencias	Grados	No Requerido	1	2	3
	1. Tolerancia a la Presión				
2. Dinamismo					
3. Orientación al Cliente					
4. Rigor y Calidad					
5. Iniciativa					
6. Trabajo en Equipo					
7. Liderazgo					
8. Compromiso					
9. Gestión de Recursos					

PERFIL DEL PUESTO: SUMILLER

Competencias	Grados	PERFIL DEL PUESTO: SUMILLER			
		No Requerido	1	2	3
1. Tolerancia a la Presión			■	■	
2. Dinamismo			■	■	■
3. Orientación al Cliente			■	■	■
4. Rigor y Calidad			■	■	■
5. Iniciativa			■	■	
6. Trabajo en Equipo			■	■	■
7. Liderazgo			■		
8. Compromiso			■	■	■
9. Gestión de Recursos			■		

PERFIL DEL PUESTO: JEFE – JEFA DE ECONOMATO Y BODEGA

Competencias	Grados	No Requerido	1	2	3
	1. Tolerancia a la Presión				
2. Dinamismo					
3. Orientación al Cliente					
4. Rigor y Calidad					
5. Iniciativa					
6. Trabajo en Equipo					
7. Liderazgo					
8. Compromiso					
9. Gestión de Recursos					

PERFIL DEL PUESTO: JEFE – JEFA DE COCINA

Competencias	Grados	No Requerido	1	2	3
	1. Tolerancia a la Presión				
2. Dinamismo					
3. Orientación al Cliente					
4. Rigor y Calidad					
5. Iniciativa					
6. Trabajo en Equipo					
7. Liderazgo					
8. Compromiso					
9. Gestión de Recursos					

PERFIL DEL PUESTO: JEFE – JEFA DE SALA / MAÎTRE

Competencias	Grados	No Requerido	1	2	3
	1. Tolerancia a la Presión				
2. Dinamismo					
3. Orientación al Cliente					
4. Rigor y Calidad					
5. Iniciativa					
6. Trabajo en Equipo					
7. Liderazgo					
8. Compromiso					
9. Gestión de Recursos					

V. CATÁLOGO DE ACCIONES FORMATIVAS

Aunque la formación tradicional ha estado más orientada a la mejora de conocimientos técnicos, actualmente, con las innovaciones metodológicas que se están desarrollando e implantando con éxito, se puede afirmar que las competencias comportamentales, en términos generales, se pueden entrenar, reciclar y/o desarrollar mediante acciones formativas.

Ello requiere diseñar herramientas que consigan que la formación se acerque, en mayor medida, a la realidad operativa del desempeño de las funciones del puesto.

De esta manera, se deben configurar programas adaptados al “terreno”, favoreciendo la mejora práctica de habilidades y actitudes profesionales. Según lo anterior, destacan como **características principales** de dichos programas las siguientes:

- ✓ Los contenidos de la formación deben orientarse a su transferencia o incorporación al **día a día del trabajo del participante**.
- ✓ Los programas formativos deben ser **dinámicos, abiertos y participativos**, siguiendo las pautas pedagógicas aplicables al entrenamiento de adultos.
- ✓ Deben incluirse **actividades de impacto** que provoquen una **reflexión** sobre la situación actual, seguida de una **motivación para la mejora**.

A continuación se presentan las fichas de acciones formativas para el desarrollo de las competencias previamente identificadas.

Se propone una acción para el desarrollo de los dos primeros niveles y otra para el tercero, considerando que el nivel uno responde a un nivel

incipiente, más natural y actitudinal. Los otros dos, por su parte, incorporan habilidades en diferente grado de desarrollo.

Los contenidos y herramientas propuestas se han definido en base a la experiencia de Dopp Consultores en diseño e impartición de este tipo de acciones.

Entre las **herramientas metodológicas** propuestas destacan:

- **Role Play:** Se trata de una representación, a modo teatral, de una situación real de trabajo, previamente diseñada por los formadores o formadoras para posibilitar el aprendizaje sobre el terreno de los participantes. De esta manera, se persigue entrenar en el aula aspectos y claves para la mejora en el desempeño del puesto por parte del profesional. Es una actividad especialmente indicada para el aprendizaje y puesta en marcha de técnicas y habilidades relacionales.
- **Actividades Actitudinales:** Actividades de impacto en las que el grupo trabaja sobre aspectos relacionados con la forma en que se reacciona o se afrontan diferentes situaciones de trabajo. A modo de ejemplo se plantean las siguientes, habitualmente utilizadas en sus acciones formativas por Dopp Consultores:
 1. *Cinco cuadrados*
 2. *X e Y*
 3. *El Laberinto*
 4. *La caída con confianza*
 5. *La cuerda floja*
 6. *La pelota supersónica*
 7. *La tela de araña*

- **Actividades Out – Door:** Consisten en el trabajo sobre aspectos de habilidad o actitudinales, desarrollándose al aire libre y siendo actuaciones de medio y alto impacto. Con ello, se persigue que los/las participantes se sitúen ante una situación que, por el alcance, sea paralela a su día a día profesional.
- **Actividades In – Door:** Aunque también centradas en habilidades o actitudes, muchas de ellas son aplicables a aspectos más técnicos y operativos. Suelen ser de menor impacto que las anteriores y se realizan dentro de la sala de formación o en otro espacio acotado.
- **Método del Caso:** Se le planteará a cada participante o grupo una situación real, redactada en forma de historia, y sobre la que se propondrán diversas cuestiones a las que tendrán que dar una respuesta. El monitor o monitora preparará el material, coordinará y corregirá las distintas soluciones propuestas.

COMPETENCIA: TOLERANCIA A LA PRESIÓN

ACCIÓN FORMATIVA GRADOS I Y II

DESARROLLO DE LA CAPACIDAD DE TRABAJO

OBJETIVOS

Al finalizar el curso, los participantes estarán en situación de:

- › *Desarrollar sus funciones durante prolongados periodos de tiempo con mayor ánimo y positivismo.*
- › *Mostrar mayor fuerza anímica y resistencia ante los excesos de dedicación y/o entornos de elevada exigencia.*

CONTENIDOS

Mejora de la Capacidad de Trabajo

- La Capacidad de trabajo
- Entrenamientos para el desarrollo
- Evaluación de la capacidad de trabajo

Tratamiento de situaciones conflictivas

- Las personas y el conflicto
- Fuentes de conflictos
- Técnicas para tratamiento de conflictos

Automotivación en el trabajo

- La persona y el trabajo
- Uno mismo
- La relación con el equipo
- Comportamientos NO deseados

METODOLOGÍA

Para alcanzar los objetivos propuestos, el curso se desarrollará con una metodología eminentemente participativa, con dinámicas y actividades grupales que inviten a la reflexión e interiorización de los conceptos tratados. Entre ellas, destacan:

- Trabajo en grupos
- Actividades actitudinales
- Actividades out-door
- Visionado de películas
- Role Play

HORAS FORMATIVAS

8 horas

ACCIÓN FORMATIVA GRADO III**INTELIGENCIA EMOCIONAL Y CONTROL DEL ESTRÉS****OBJETIVOS****Al finalizar el curso, los participantes estarán en situación de:**

- › Disponer de más recursos para gestionar situaciones de tensión.
- › Mostrar mayor resistencia ante los excesos de dedicación y/o entornos de elevada exigencia.
- › Mejorar su autocontrol, es decir, su capacidad para mantener en todo momento el control en sus respuestas, especialmente en situaciones complejas.

CONTENIDOS**Introducción a la Inteligencia Emocional**

- Conceptos Básicos de Inteligencia Emocional
- Tipologías de Inteligencias Emocionales

La Vertiente Intrapersonal

- Las capacidades para saber manejar las emociones
- Asertividad
- Empatía

La Vertiente Interpersonal

- La ventana de Johari
- La comunicación
- Análisis transaccional
- Gestión de conflictos
- Las resistencias al cambio

Técnicas de Relajación y control del Estrés

- Técnicas de respiración
- La frustración y las expectativas
- Utilización de técnicas de relajación ante situaciones de presión
- Detección del Estrés
- Control del Estrés

Gestión de Conflictos

- Problemas y Conflictos
- Comunicación para solucionar Conflictos
- La venta de Ideas
- Tratamiento de actitudes negativas

METODOLOGÍA

Para alcanzar los objetivos propuestos, el curso deberá desarrollarse mediante una metodología eminentemente participativa, con dinámicas de trabajo en pequeños grupos y actividades grupales que inviten a la reflexión e interiorización de los conceptos tratados.

Además de lo anterior, y como base del curso, se utilizará la herramienta metodológica Role Play, mediante la que se podrá entrenar la puesta en marcha y aplicación de las técnicas y habilidades abordadas.

HORAS FORMATIVAS

16 horas

COMPETENCIA: DINAMISMO

ACCIÓN FORMATIVA GRADOS I Y II

GESTIÓN DE LA EFICIENCIA PERSONAL

OBJETIVOS

Al finalizar el curso, los participantes estarán en situación de:

- › Realizar con mejor predisposición las tareas encomendadas por sus superiores.
- › Desempeñar las funciones propias del puesto tratando de optimizar la relación entre los recursos empleados y el resultado obtenido, persiguiendo la eficiencia en su operativa diaria.

CONTENIDOS

La persona y su trabajo

- Tareas y actividades
- Interrelación de tareas: la Organización del sector hostelero como sistema integrado
- La implicación del ritmo de actividad: Impacto interno y externo

Agilidad, energía y automotivación

- Entrenamiento de la agilidad
- El enfoque positivo y los resultados
- La automotivación: generación de energía

La ordenación del trabajo

- ¿Qué es ser eficiente?
- Ordenación de tareas y tiempos
- Priorización de actividades

METODOLOGÍA

Los contenidos de la presente acción formativa persiguen un mayor dinamismo en el desempeño del puesto. Esto requiere, en primer lugar, un cambio actitudinal por parte del participante. Sin este, la formación no conseguiría su objetivo fundamental. Por ello, el curso se desarrollará con una metodología eminentemente participativa y de impacto para la mejora de la competencia profesional. Además, requiere una alta dosis de adaptación al puesto, por lo que se trabajará con situaciones reales de trabajo. Entre otras, se utilizarán las siguientes herramientas:

- Actividades actitudinales
- Aplicación y análisis de casos reales
- Actividades in-door
- Visionado de películas
- Role Play

HORAS FORMATIVAS

8 horas

ACCIÓN FORMATIVA GRADO III

DINAMIZACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO

OBJETIVOS

Al finalizar el curso, los participantes estarán en situación de:

- › *Dinamizar y movilizar a su equipo de trabajo hacia la consecución de resultados eficientes.*
- › *Desarrollar y conseguir que el equipo acepte y promueva una cultura de actividad y positivismo.*

CONTENIDOS

El Dinamismo en la actividad diaria

- El dinamismo como actitud
- Característica de una persona dinámica

Generar dinamismo

- El dinamismo empieza por uno mismo
- Técnicas para dinamizar al equipo
- Liderazgo, motivación y generar dinamismo
- La creatividad como herramienta para generar equipos dinámicos

El dinamismo en la cultura del equipo

- El dinamismo como elemento cultural
- La modificación de aspectos culturales de los equipos
- Refuerzo para la integración del comportamiento en la cultura

METODOLOGÍA

El presente curso persigue generar un cambio cultural en otras personas, los miembros del equipo. Para ello, es necesario que el responsable del mismo conozca las situaciones que pueden originarse en procesos de transformación como los anteriores.

En este sentido, se precisan herramientas metodológicas basadas en el método del caso, de forma que se puedan estudiar las diferentes vías de actuación en función de distintas circunstancias. Además, se utilizarán las siguientes:

- Aplicación y análisis de casos reales
- Actividades actitudinales
- Actividades in-door
- Actividades out-door
- Visionado de películas

HORAS FORMATIVAS

12 horas

COMPETENCIA: ORIENTACIÓN AL CLIENTE - CLIENTA

ACCIÓN FORMATIVA GRADOS I Y II

ATENCIÓN AL CLIENTE – CLIENTA Y COMUNICACIÓN

OBJETIVOS

Al finalizar el curso, los participantes estarán en situación de:

- › *Desempeñar las funciones propias del puesto con mejor actitud de servicio al cliente – clienta.*
- › *Desarrollar la habilidad de comunicación verbal adaptando los mensajes a los distintos tipos de receptores.*
- › *Escuchar de forma activa.*

CONTENIDOS

El Servicio en Hostelería

- › Características diferenciadoras
- › Claves del servicio de hostelería

Atención al cliente - clienta

- › Tipología de clientes - clientas
- › Percepciones de la Calidad de Servicio
- › Atención Personalizada
- › Descubrir necesidades

Comunicación para la Atención al cliente - clienta

- › Elementos que intervienen en la comunicación
- › Beneficios de la comunicación
- › Barreras a la comunicación
- › El papel personal en la comunicación
- › Comunicación en situaciones conflictivas

Tipos de comunicación

- › Comunicación verbal
- › Comunicación paraverbal
- › Comunicación no verbal

La escucha activa

- › Definición de escucha activa
- › Comportamientos verbales
- › Comportamientos no verbales
- › Otros comportamientos clave para escuchar activamente

Otros elementos clave que intervienen en la comunicación: Los prejuicios

METODOLOGÍA

Los objetivos propuestos precisan de una metodología práctica y participativa. Para ello, se utilizarán recursos metodológicos que provoquen el análisis de los participantes con respecto a cómo desempeñan su atención al cliente - clienta y cómo pueden mejorarla. Estos recursos serán, principalmente:

- Trabajo en grupos
- Visionado de películas
- Actividades in-door
- Role Play

HORAS FORMATIVAS

12 horas

ACCIÓN FORMATIVA GRADO III

EXCELENCIA EN EL SERVICIO

OBJETIVOS

Al finalizar el curso, los participantes estarán en situación de:

- › Poner en práctica sus habilidades relacionales con clientes – clientas.
- › Mejorar su visión y anticipación a las necesidades de clientes – clientas.
- › Conseguir mayor vinculación y fidelización de los clientes – clientas, buscando una relación a largo plazo con los mismos.

CONTENIDOS

La Excelencia en el servicio de Hostelería

- › Excelencia de servicio
- › Fuentes de excelencia

Orientación a las necesidades de los clientes - clientas

- › La detección de necesidades
- › Conocimiento del Cliente - clienta
- › Tipología de necesidades
- › Técnica de desarrollo de necesidades

Vinculación y Fidelización de clientes - clientas

- › Gestión relacional de clientes - clientas
- › Técnicas de vinculación
- › Personalización del servicio

Calidad de servicio

- › Qué se entiende por calidad de servicio
- › El compromiso de la calidad
- › Diferenciación por calidad

Tratamiento de Quejas

- › La trascendencia de una queja
- › Técnicas para el tratamiento de quejas

METODOLOGÍA

Los objetivos propuestos precisan de una metodología práctica y participativa. Para ello, se utilizarán recursos metodológicos que provoquen el análisis de los participantes con respecto a cómo desempeñan su atención al cliente - clienta y cómo pueden mejorarla.

Estos recursos serán, principalmente:

- Trabajo en grupos
- Actividades in-door
- Actividades out-door
- Role Play

HORAS FORMATIVAS

16 horas

COMPETENCIA: RIGOR Y CALIDAD

ACCIÓN FORMATIVA GRADOS I Y II

PROCEDIMIENTOS Y CALIDAD EN EL TRABAJO

OBJETIVOS

Al finalizar el curso, los participantes estarán en situación de:

- › Conocer la importancia de cumplir los procedimientos y normas internas.
- › Valorar la necesidad de trabajar en detalle en su puesto de trabajo.
- › Orientarse en mayor medida hacia la mejora continua de su operativa diaria.

CONTENIDOS

Concepto de calidad en el sector Hostelero

- › Normas
- › Procesos y Procedimientos
- › La orientación al detalle

Calidad en la realización del trabajo

- › Costes de la No Calidad
- › Quién es responsable de la Calidad

La mejora continua

- › Ideas
- › Conceptos
- › Desarrollos
- › Mejoras

METODOLOGÍA

La acción formativa propuesta requiere de la puesta en marcha de recursos metodológicos que consigan movilizar a los participantes hacia la mejora. Para ello, y en base a una metodología participativa de discusión, se utilizarán herramientas metodológicas como:

- Cuestionarios para que se autoanalicen en sus propias capacidades
- Casos prácticos para poner en práctica las técnicas y conceptos aprendidos
- Debate y resolución de situaciones en grupo para que consensúen las mejores alternativas de solución
- Ejercicios outdoor / indoor basados en el Experiential Learning para que se desencadenen asociaciones aplicables al entorno profesional

HORAS FORMATIVAS

12 horas

ACCIÓN FORMATIVA GRADO III

EL CONTROL DE CALIDAD

OBJETIVOS

Al finalizar el curso, los participantes estarán en situación de:

- › Gestionar y controlar la aplicación de procedimientos y normas internas, el orden, detalle y pulcritud en el trabajo.
- › Verificar la calidad del trabajo del Equipo a su cargo mediante distintas herramientas.

CONTENIDOS

Procesos y procedimientos para la Calidad

- › Procesos y procedimientos
- › Control de procesos y procedimientos

Calidad Interna

- › Sistemas de Calidad
- › Verificación y control de la Calidad
- › Acciones correctivas

La cultura para la mejora continua

- › Importancia
- › Rol personal
- › Las aptitudes y actitudes necesarias
- › La generación de ideas
- › La consolidación de resultados

METODOLOGÍA

La acción formativa propuesta requiere de la puesta en marcha de recursos metodológicos que consigan movilizar a los participantes hacia la mejora. Para ello, y en base a una metodología participativa de discusión, se utilizarán herramientas metodológicas como:

- Cuestionarios para que se autoanalicen en sus propias capacidades
- Casos prácticos para poner en práctica las técnicas y conceptos aprendidos
- Debate y resolución de situaciones en grupo para que consensúen las mejores alternativas de solución
- Ejercicios outdoor / indoor basados en el Experiential Learning para que se desencadenen asociaciones aplicables al entorno profesional

HORAS FORMATIVAS

12 horas

COMPETENCIA: INICIATIVA

ACCIÓN FORMATIVA GRADOS I Y II

LA CULTURA DEL CAMBIO

OBJETIVOS

Al finalizar el curso, los participantes estarán en situación de:

- › Adaptarse a nuevas necesidades en su entorno de trabajo.
- › Anticiparse a situaciones que pueden ocurrir en la prestación de servicios de hostelería – restauración.

CONTENIDOS

La Cultura del Cambio

- Concepto de cambio
- El cambio como estrategia de las empresas de servicios
- Las personas y el cambio

Los Procesos de Cambio

- Causas que provocan el cambio
- Fuerzas que intervienen en los procesos de cambio
- Resistencias a los procesos de cambio
- Fases en los procesos de cambio

Aportación y creatividad

- La creatividad en las empresas de restauración
- La inteligencia creativa
- Cómo ser proactivo
- Herramientas para la creatividad

METODOLOGÍA

Para alcanzar los objetivos propuestos, se emplearán herramientas metodológicas centradas en el desarrollo de la creatividad y la capacidad de aportación de los participantes. En concreto:

- Actividades in – door
- Dinámicas de creatividad
- Ejercicios grupales
- Trabajo en grupos

HORAS FORMATIVAS

10 horas

ACCIÓN FORMATIVA GRADO III

RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES

OBJETIVOS

Al finalizar el curso, los participantes estarán en situación de:

- › Tomar decisiones sobre problemas y situaciones con mayor rapidez y soltura, de forma que no afecten al desempeño eficiente del trabajo.
- › Resolver los problemas, y otras situaciones que surjan, de forma más autónoma.

CONTENIDOS

Introducción

- › Motivos por los que surgen los problemas
- › El papel personal en la resolución de problemas y toma de decisiones
- › Tipos de problemas
- › Características de un problema
- › Errores comunes
- › Criterios para la definición correcta de un problema
- › Proceso para la resolución de problemas

Toma de Decisiones: Análisis de Causas

- › Herramientas para la definición de causas
 - Tormenta de ideas
 - Diagrama causa - efecto
 - Análisis de Pareto
 - Pensamiento sistemático
- › La priorización de las causas identificadas

Toma de Decisiones: Identificación de soluciones

- › Generación de Alternativas
- › Evaluación de Alternativas
- › Análisis DAFO / CAMA
- › Técnica de grupo nominal

Toma de Decisiones: Elección

- › Herramientas para tomar decisiones
- › Selección por pares
- › Priorización
- › Consenso

El plan de acción para la implantación de la decisión

METODOLOGÍA

La presente acción formativa requiere, para alcanzar los objetivos propuestos, trabajar con una metodología de participación y discusión sobre la realidad de los participantes. Por ello, se realizará en base al método del caso, de forma que se puedan analizar situaciones reales, cercanas al día a día de los anteriores. Además de lo anterior, se trabajará con visionado de vídeos, trabajo en grupo, y estudio de su realidad.

HORAS FORMATIVAS

16 horas

COMPETENCIA: TRABAJO EN EQUIPO

ACCIÓN FORMATIVA GRADOS I Y II

TRABAJO EN EQUIPO

OBJETIVOS

Al finalizar el curso, los participantes estarán en situación de:

- › Colaborar con el resto de sus compañeros en el desempeño de tareas comunes.
- › Apoyar a otros compañeros y/o áreas para la consecución de los objetivos de los mismos, incluso en tareas que no son su responsabilidad directa.

CONTENIDOS

Equipos de Trabajo

- Equipos vs. Grupo
- Importancia de los Equipos

Las personas en los Equipos

- Cómo se crean los Equipos
- Evolución de los Equipos
- Los Roles
- Funciones de los Miembros

Factores que afectan a la eficacia de los Equipos

- Definición de Objetivos
- Organización
- Técnicas
- Actitudes para el Trabajo en Equipo

METODOLOGÍA

La presente acción formativa requiere una alta dosis de dinamización hacia el cambio de los participantes. Trabajar la actitud es una de las piezas clave en este aspecto. Por ello, las herramientas metodológicas que se emplearán serán:

- Actividades out – door
- Actividades in – door
- Trabajo en grupos
- Visionado de películas

Todo ello centrado, de forma especial, en el *experiential learning* como base del aprendizaje y cambio de actitud basado en la experiencia.

HORAS FORMATIVAS

12 horas

ACCIÓN FORMATIVA GRADO III

GESTIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO

OBJETIVOS

Al finalizar el curso, los participantes estarán en situación de:

- › Gestionar y compartir con el equipo información relevante para el desarrollo eficiente del trabajo.
- › Participar y hacer participar a los miembros del equipo en las decisiones que afecten al mismo.
- › Transmitir confianza y animar al equipo para la consecución de los objetivos previstos.

CONTENIDOS

Estructura de los equipos

- Nacimiento de un equipo
- Evolución
- Un modelo de estructuración eficiente de equipos.

La ejecución del trabajo en Equipo

- La planificación
- La asignación de responsabilidades
- El seguimiento
- La evaluación del proceso

La confianza en la base del trabajo de equipo

- De la confrontación a la copropiedad
- El apoyo y la confianza del equipo

La Toma de Decisiones en equipo

- Ventajas e Inconvenientes
- Técnicas para la toma de decisiones en equipo

METODOLOGÍA

La presente acción formativa requiere una alta dosis de dinamización hacia el cambio de los participantes. Trabajar la actitud es una de las piezas clave en este aspecto. Por ello, las herramientas metodológicas que se emplearán serán:

- Actividades out – door
- Actividades in – door
- Trabajo en grupos
- Visionado de películas

Todo ello centrado, de forma especial, en el *experiential learning* como base del aprendizaje y cambio de actitud basado en la experiencia.

HORAS FORMATIVAS

16 horas

COMPETENCIA: LIDERAZGO

ACCIÓN FORMATIVA GRADOS I Y II

INFLUENCIA Y DESARROLLO DE LOS DEMÁS

OBJETIVOS

Al finalizar el curso, los participantes estarán en situación de:

- › Desarrollar habilidades para influir positivamente en el comportamiento del equipo.
- › Desarrollar su capacidad para anticiparse a las necesidades de sus equipos, consiguiendo constantemente la orientación de éstos hacia los objetivos, desafíos y retos de la Organización.

CONTENIDOS

Gestión de Equipos

- Liderazgo
- Motivación
- Desempeño de colaboradores

Principales dificultades en integración y gestión por Competencias Las mejores prácticas

- Experiencias en otros equipos
- La puesta en práctica

La gestión por Competencias

- Definición de competencia
- El modelo de Competencias del Sector
- El rol del mando en el modelo
- La evaluación en las Competencias
- La entrevista de comunicación
- El establecimiento de planes de mejora
- El entrenamiento y apoyo diario

METODOLOGÍA

La presente acción formativa requiere alta dosis de dinamización hacia el cambio de los participantes respecto a un concepto, en ocasiones, desconocido.

Las herramientas metodológicas que se emplearán serán:

- Casos prácticos obtenidos del día a día de los participantes para que trabajen sobre sus propias dificultades.
- Debate y resolución de situaciones en grupo para que consensúen las mejores alternativas de solución.
- Actividades out – door e in – door.
- Trabajo en grupos
- Visionado de películas

HORAS FORMATIVAS

16 horas

ACCIÓN FORMATIVA GRADO III	MOTIVACIÓN
OBJETIVOS	
<p>Al finalizar el curso, los participantes estarán en situación de:</p> <ul style="list-style-type: none"> › Conducir, con mayor éxito, a un equipo de trabajo hacia los objetivos marcados. › Mejorar el rendimiento de un equipo de trabajo. 	
CONTENIDOS	
<p>Teorías de la motivación Conceptos de motivación Técnicas de motivación</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Motivación y retribución ➤ Dirección por objetivos (DPO) ➤ Programas de calidad de vida laboral ➤ Técnicas mixtas de motivación <p>Liderazgo situacional</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Adecuación estilo-situación ➤ El crecimiento del equipo ➤ Motivación y trabajo en equipo 	
METODOLOGÍA	
<p>La presente acción formativa requiere alta dosis de dinamización hacia el cambio de los participantes respecto a un concepto, en ocasiones, desconocido. Las herramientas metodológicas que se emplearán serán:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Casos prácticos obtenidos del día a día de los participantes para que trabajen sobre sus propias dificultades. • Debate y resolución de situaciones en grupo para que consensúen las mejores alternativas de solución. • Actividades out – door e in – door. • Trabajo en grupos • Visionado de películas 	
HORAS FORMATIVAS	12 horas

COMPETENCIA: COMPROMISO

ACCIÓN FORMATIVA GRADOS I Y II

AUTODESARROLLO E IMPLICACIÓN CON EL PROPIO TRABAJO

OBJETIVOS

Al finalizar el curso, los participantes estarán en situación de:

- › Aumentar su capacidad de autoconocimiento.
- › Conocer y desarrollar sus fortalezas y puntos fuertes.
- › Trabajar por desarrollar sus puntos débiles.
- › Conocer el valor de su trabajo dentro de la Organización.
- › Ser consciente de la relación existente entre su desarrollo y la buena marcha de la Organización.

CONTENIDOS

El autodesarrollo

- La autocrítica: cómo mejorarla
- El compromiso personal
- Implicaciones del autodesarrollo: ¿cómo rentabilizo mi inversión?

La implicación en el ámbito de responsabilidad de los participantes

- El concepto de implicación
- ¿Cómo afecta mi desarrollo profesional a mi desempeño?
- Factores de éxito
- La generalización de las buenas prácticas en las distintas áreas de responsabilidad

Principales dificultades que se encuentran en la implicación propia

- Dificultades
- Motivos
- Estrategias para resolverlas

METODOLOGÍA

Para alcanzar los objetivos propuestos, el curso deberá desarrollarse mediante una metodología eminentemente participativa, con dinámicas de trabajo en pequeños grupos y actividades grupales que inviten a la reflexión e interiorización de los conceptos tratados.

Además de lo anterior, y como base del curso, se utilizará la herramienta metodológica Role Play, mediante la que se podrá entrenar la puesta en marcha y aplicación de las técnicas y habilidades abordadas.

HORAS FORMATIVAS

12 horas

ACCIÓN FORMATIVA GRADO III

IDENTIFICACIÓN Y VINCULACIÓN CON LA EMPRESA

OBJETIVOS

Al finalizar el curso, los participantes estarán en situación de:

- › *Comportarse frente a otros de acuerdo a los valores y principios culturales de la Organización.*
- › *Orientarse constantemente de acuerdo a los objetivos, estrategia, misión y valores de la Organización.*
- › *Conseguir el máximo nivel de compromiso con la Organización.*

CONTENIDOS

Componentes de la motivación a pertenecer

Vínculos de pertenencia y compromiso con la Organización

El dinamismo en la motivación a pertenecer

Conflictos intermotivacionales

- *Modificaciones en el compromiso con la Organización*

La relación de confianza

METODOLOGÍA

Para alcanzar los objetivos propuestos, el curso deberá desarrollarse mediante una metodología eminentemente participativa, con dinámicas de trabajo en pequeños grupos y actividades grupales que inviten a la reflexión e interiorización de los conceptos tratados.

Además de lo anterior, y como base del curso, se utilizará la herramienta metodológica Role Play, mediante la que se podrá entrenar la puesta en marcha y aplicación de las técnicas y habilidades abordadas.

HORAS FORMATIVAS

4 Horas

COMPETENCIA: GESTIÓN DE RECURSOS

ACCIÓN FORMATIVA GRADOS I Y II

ORGANIZACIÓN Y CONTROL DE RECURSOS

OBJETIVOS

Al finalizar el curso, los participantes estarán en situación de:

- › Ejecutar su actividad alcanzando los objetivos establecido en planes previamente definidos.
- › Realizar un seguimiento y control de su trabajo, detectando desviaciones a tiempo para poner en marcha acciones correctoras.

CONTENIDOS

Sistemas de trabajo para una gestión eficaz del tiempo

- Cómo administrar el Tiempo
- Cómo definir Prioridades: Distinción entre lo urgente y lo importante

Organización operativa de las tareas

- Objetivos
- Acciones
- Plazo y tiempo

El trabajo por objetivos

- Tipos de objetivos
- Características de los objetivos
- Beneficios del desglose de objetivos

El seguimiento de la actividad

- Grado de consecución del objetivo
- Tareas realizadas vs. Tareas planificadas
- Grado de consecución de las metas parciales

Análisis y corrección de desviaciones

- Identificación de las causas por las que se ha producido la desviación
- Búsqueda de soluciones

METODOLOGÍA

Se utilizará una metodología activa a través de la experiencia mediante:

- Cuestionarios para el auto-análisis de capacidades.
- El análisis de casos concretos.
- Ejercicios dinamizadores de introducción teórica.
- Discusiones en grupo mediante la Técnica de Grupos Nominal (TGN).

HORAS FORMATIVAS

8 horas

ACCIÓN FORMATIVA GRADO III	PLANIFICACIÓN DE RECURSOS
OBJETIVOS	
<p><u>Al finalizar el curso, los participantes estarán en situación de:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> › Trabajar con técnicas que ayuden a gestionar eficazmente todos los elementos que intervienen en la planificación. › Utilizar elementos de control para hacer seguimiento del trabajo realizado por otros. 	
CONTENIDOS	
<p>Proceso de planificación y gestión</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Análisis ➤ Planificación detallada ➤ Implantación ➤ Seguimiento <p>Gestión de la información</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Externa ➤ Interna <p>Planificación</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Planes de acción de largo plazo ➤ Planes de acción de corto plazo ➤ Su vinculación con la estrategia de cada Organización <p>Gestión de recursos asociados a la planificación</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Humanos ➤ Materiales ➤ Económicos <p>Ratios e indicadores detallados para el seguimiento, propio y el de terceros</p>	
METODOLOGÍA	
<p>Se utilizará una metodología activa a través de la experiencia mediante:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cuestionarios para el auto-análisis de capacidades. • El análisis de casos concretos. • Ejercicios dinamizadores de introducción teórica. • Discusiones en grupo mediante la Técnica de Grupos Nominal (TGN). 	
HORAS FORMATIVAS	12 Horas

Finalmente, en toda acción formativa es necesario **evaluar el grado de asimilación de conocimientos de las personas receptoras de la misma**. Esta necesidad se fundamenta en dos aspectos principales, que son:

- ✓ Evaluar la **asimilación de conocimientos durante el proceso**, al objeto de poder variar la estrategia metodológica, adaptándola a las necesidades o requerimientos de las personas participantes, de forma que se pueda conseguir satisfactoriamente el objetivo del proceso formativo.
- ✓ Conocer el **grado de eficacia de la formación recibida** por las personas participantes.

Se podría definir un **esquema de evaluación** de la formación que diferencie **tres niveles de impacto**:

- ✓ **NIVEL DE REACCIONES:** En este nivel se trata de medir la reacción que tienen las personas tras recibir la formación, concretamente la apreciación de los/las participantes sobre el interés de la materia, su adecuación, la capacidad de transmisión del monitor o monitora, etc.

Los **Cuestionarios de apreciación de Reacciones** son las técnicas más frecuente en la valoración acciones formativas, ya que recogen por escrito y de forma estructurada todas las variables cuya opinión desea conocer el monitor o la monitora.

- ✓ **NIVEL DE APRENDIZAJE:** Además de medir la reacción que han tenido las personas participantes ante la formación es necesario testar el nivel de Aprendizaje.

Para ello, se realizan “Situaciones de Prueba”. Estas técnicas, mediante constatación de lo aprendido o mediante situaciones simuladas, buscan identificar el grado de aprendizaje de la persona participante en la Acción Formativa.

Estas pruebas no suponen la realización de “exámenes” tradicionales, sino que será el monitor o la monitora el que detectará el nivel de aprendizaje.

- ✓ **NIVEL DE TRÁNSFER:** El tr nsfer es el tercer grado de la formación, más allá de las reacciones inmediatas a un curso, que consolida el Aprendizaje alcanzado en él.

Se trata de observar **la aplicación de la formación recibida** en aquel lugar para el que se recibe, en este caso el puesto de trabajo.

El **sistema de evaluación tendrá el siguiente desarrollo**, en tres momentos diferentes del tiempo:

- ✓ **Al iniciar la acción formativa** se podrá realizar, a través de cuestionarios y entrevistas, una evaluación de habilidades y actitudes previas que, además de conocer el nivel formativo del grupo, servirá para poder observar el incremento de las mismas en los participantes al final del curso.
- ✓ **En la mitad del curso**, se recoger , a través de un cuestionario, las apreciaciones de las participantes sobre materias cualitativas como conocimientos del monitor, preparación de los materiales, etc.

- ✓ **A la finalización del curso**, se realizarán Actividades Simuladas tipo Role Play, encaminadas a comprobar el grado de asimilación de conocimientos por parte de las personas participantes.

Por último, se podrían realizar **“tutorías de seguimiento” en el puesto de trabajo** para analizar en qué grado existe una aplicación de los conocimientos adquiridos al puesto de trabajo (*Tránsfer*), así como el nivel de mejora y desarrollo de sus propias competencias comportamentales.

Para cada participante, en cada una de las etapas de la Evaluación, se podrá crear una Ficha de Evaluación que recoja los principales datos y conclusiones.

VI. CONCLUSIONES

Como **conclusiones** generales obtenidas durante el desarrollo del proyecto, cabe destacar:

- ✓ *La actividad económica hostelera está sufriendo, desde hace algún tiempo, notables modificaciones, especialmente provocadas por el **incremento en la exigencia de calidad** por parte de los clientes.*
- ✓ *Se ha expuesto de forma unánime y generalizada, por parte de los entrevistados, **la escasez de mano de obra preparada** para desarrollar con éxito las responsabilidades asociadas a cada Ocupación.*
- ✓ *Concretamente, se confirma la necesidad de preparar a los profesionales en **competencias comportamentales** frente a la clásica formación en conocimientos técnicos, que se presenta insuficiente. La oferta formativa actual no parece responder a las necesidades reales de los empleadores del sector.*
- ✓ *Además, el incremento que se ha producido de empleados inmigrantes en el sector aumenta, incluso, la diversidad de perfiles competenciales existentes por las diferentes culturas de las que provienen.*
- ✓ *Se confirma, por tanto, la oportunidad de introducir en los itinerarios formativos de **Formación Profesional Ocupacional del Sector** distintas acciones para el desarrollo de **competencias comportamentales**.*
- ✓ *Con los datos anteriores, parece interesante enriquecer el presente estudio con otro de mayor alcance que, tomándolo como base,*

permita obtener muestras significativas que confirmen estadísticamente las conclusiones presentadas y necesidades del sector puestas de manifiesto.

ALGUNAS FUENTES CONSULTADAS:

- Servicio Andaluz de Empleo
- Consorcios Escuelas de Hostelería (SAE)
- www.ifes.es (**Observatorio virtual de la formación continua en el sector de hostelería de España**)
- <http://prometeo.us.es/legislacion/decretos/certiprof.htm>
- http://www.inem.es/ciudadano/p_observatorio.html
- www.cea.es
- Asociación de Hoteleros de Sevilla
- www.eurhodip.com

ANEXO I

MODELO DE CUESTIONARIO