FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN HOTELERA, TURISMO Y GASTRONOMÍA

Carrera de Administración Hotelera

PERFIL IDEAL DEL AUDITOR NOCTURNO, BASADO EN SUS COMPETENCIAS ACTITUDINALES, EN HOTELES DE 4 Y 5 ESTRELLAS EN AREQUIPA EN EL PERIODO DEL MES DE NOVIEMBRE DEL 2017

Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración Hotelera

ANGELA MARYCIELO CONDORI SOTO

Asesor:
Percy German Ruiz Huamaní

Lima – Perú
2018

Índice

ÍNDICE DE TABLAS 2

ÍNDICE DE GRÁFICOS 3

ÍNDICE GUÍA DE ENTREVISTAS 4

INTRODUCCIÓN 5

1. Problema de investigación 5
   1.1. Planteamiento del problema. 5
   1.2. Formulación del problema. 7
   1.3. Justificación de la investigación. 8

2. Marco referencial 9
   2.1. Antecedentes. 9
   2.2. Marco teórico. 12

3. Objetivos e hipótesis 21
   3.1. Objetivos. 21

MÉTODO 22

1. Tipo y diseño de investigación 22
   1.1. Tipo de investigación. 22
   1.2. Diseño de investigación. 23

2. Variables 23

3. Participantes 25

4. Procedimientos 30

RESULTADOS 33

1. Presentación de resultados 33

2. Discusión 53

3. Conclusiones 55

4. Recomendaciones 63

ANEXOS 70

Índice de Tablas

Tabla 1 Operacionalización de la variable _____ 24
Tabla 2 Expertos en gestión humana _____ 25
Tabla 3 Expertos en auditoria nocturna en hoteles en Arequipa _____ 25
Tabla 4 Jefes de áreas con experiencia en auditoria nocturna hotelera _____ 26
Tabla 5 Gerentes de hoteles de 5 y 4 estrellas _____ 26
Tabla 6 Experto en Contraloría_____ 27
Tabla 7 Auditores de hoteles de 5 estrellas _____ 27
Tabla 8 Auditores de hoteles de 4 estrellas _____ 28
Tabla 9 Cuadro de distribución de escalas para hallar el grado de desarrollo de la competencia _____ 31
Tabla 10 Competencias actitudinales y conocimientos por expertos _____ 34
Tabla 11 Nivel de importancia de las competencias 10, 11, 12 y 13 por cada experto. _____ 35
Tabla 12 Cuadro de distribución de escalas para hallar el grado de desarrollo de la competencia _____ 38
Tabla 13 lista de 42 competencias con el grado de desarrollo y su nivel de importancia _____ 39
Tabla 14 Lista de las 42 competencias evaluadas agrupadas según las dimensiones y factores fundamentales del modelo de competencias de las autoras Chung-Herrera, Enz, & Lankau, (2003) _____ 40
Tabla 15 Grado de desarrollo de las competencias 1, 2, 3 y 4 – autoevaluación de los auditores nocturnos _____ 42

Índice de Gráficos

Gráfico 1 Nivel de importancia por competencia calificada por expertos – competencias 1 hasta 14 _____ 36
Gráfico 2 Nivel de importancia por competencia calificada por experto – competencias 15 hasta 28 _____ 37
Gráfico 3 Nivel de importancia por competencia calificada por experto – competencias 29 hasta 42 _____ 38
Gráfico 4 Edades de los auditores nocturnos _____ 41
Gráfico 5 Tiempo que llevan laborando como auditores nocturnos _____ 42
Gráfico 6 Grado de desarrollo de las competencias 1 hasta 14 – auditores representados en porcentaje _____ 43
Gráfico 7 Grado de desarrollo de las competencias 15 hasta 28 – auditores representados en porcentaje _____ 44
Gráfico 8 Grado de desarrollo de las competencias 15 hasta 28 – auditores representados en porcentaje _____ 44
Gráfico 9 Grado de frecuencia de las competencias 1 hasta 14 – auditores representados en porcentaje _____ 45
Gráfico 10 Grado de frecuencia de las competencias 15 hasta 28 – auditores representados en porcentaje _____ 46
Gráfico 11 Grado de frecuencia de las competencias 29 hasta 42 – auditores representados en porcentaje _____ 46
Gráfico 12: Grado de desarrollo de las competencias 23, 12 y 9, resultado de la autoevaluación de los auditores _____ 57
Gráfico 13: Grado de desarrollo de las competencias 25 y 38, resultado de la autoevaluación de los auditores _____ 57
Gráfico 14: Grado de desarrollo de las competencias 19, 15, 12, 8 y 6, resultado de la autoevaluación de los auditores _____ 58
Gráfico 15: Grado de frecuencia de desempeño de las competencias 12, 23, 40, 36 y 31, resultado de la autoevaluación de los auditores. _____ 59
Gráfico 16: Grado de frecuencia de desempeño de las competencias 6, 5 y 15, resultado de la autoevaluación de los auditores. _____ 60

Índice de Imágenes

Imagen 1 Modelo de competencias de Spencer & Spencer _____ 15
Imagen 2 Clasificación de las competencias según los autores Spencer y Spencer _____ 17
Imagen 3 Lista de “supra competencias” según la autora Claude Levy Leboyer __ 18
Imagen 4 Leadership-competency model for the lodging industry _____ 20
Imagen 5 Diagrama del proceso de investigación _____ 24
Imagen 6 Modelo de evaluación de competencias por desempeño _____ 32
Imagen 7: Competencias desarrolladas con grado de frecuencia de CASI SIEMPRE, resultado de la autoevaluación de los auditores_____ 60

Índice Guía de entrevistas

Guía de entrevistas 1 Expertos en recursos humanos o analista de puesto_____ 28
Guía de entrevistas 2 Expertos en: Auditoria nocturna, contraloría en la industria hotelera, jefes de área y gerentes de hoteles _____ 29
Guía de entrevistas 3 Auditores nocturnos _____ 29

Introducción

1. Problema de investigación

1.1. Planteamiento del problema.

En el informe de The World Tourism Organization (UNWTO) muestra al sector turismo uno de los sectores económicos más grandes y con mayor crecimiento (2016). Como lo es mencionado en el informe de UNWTO, al término del 2015, el sector aumentó un 4.6% comparado al año anterior, siendo aproximadamente 52 millones de turistas internacionales (2016). A nivel de exportación mundial el sector turismo ocupa el tercer lugar (representan un 7% de la exportación mundial), siendo para los países en desarrollo como el primer sector en exportación (UNWTO, 2016). Según el Informe de Competitividad en Viajes y Turismo, el turismo en Sudamérica seguirá creciendo en gran medida si los países mejoran el sector de turismo y viajes (Misrahi, 2017). Debido a que proporciona el 10% del PBI mundial, el 7% del comercio mundial y uno de cada 11 empleos en el mundo.

El reporte de UNWTO indica que el Perú ocupa el puesto 51 a escala mundial (subiendo 7 posiciones respecto al año 2015) y en cuarta posición en Sudamérica a nivel turismo. Así mismo, el país se ubica en segundo lugar en la categoría recursos humanos y mercado laboral (Crotti & Misrahi, 2017).

La Association to Advance Collegiate Schools of Business (ACPHA) tiene como objetivos principales: la validación de la calidad de la institución o programa y apoyar en la mejora de la misma. En el estudio realizado “Essential hospitality management competencies. the importance of soft skills”, indica que el ACPHA requiere tres áreas de estudio: educación general, administración de hospitalidad (con 13 aplicaciones de contenido específico) y experiencia laboral (Sisson & Adams, 2013).

Por otro lado, el estudio realizado por Beth G. Chung-Herrera, Cathy A. Enz y Melenie J. Lnakau (2003) menciona que la industria hotelera no tiene un modelo de competencia general. Las autoras recopilaron información de competencias de otras industrias y de evaluaciones piloto, con la finalidad de tener una lista de 99 competencias o habilidades que pueden contribuir al éxito en la industria.

En Ecuador se está realizando, el proyecto denominado: “Sistema de Certificación de Competencias Laborales en el sector Turismo”, con el fin de

mejorar la calidad de los productos y servicios, para ser un destino competitivo. Se realizó el estudio de diferentes perfiles en el sector y entre ellos se mencionó el del auditor nocturno, mencionando las competencias que debe de tener: conocimientos, habilidades y actitudes (Instituto Ecuatoriano de Normalización (IEN), 2007).

Así mismo, el PENTUR (2013) planea mejorar el pilar fundamental de recursos humanos sobre la competitividad del sector turismo. Desarrollando el capital humano y capacidades para grupos de actores clave de manera integral.

Como se menciona también, en el informe del plan estratégico nacional de turismo 2025 donde se cita el informe emitido de por la Organización mundial de turismo, se menciona lo siguiente: no se encuentra profesionales que puedan satisfacer la oferta laboral del sector hotelero, las cuales involucra puestos a nivel ejecutivo, mandos medios y trabajos operativos. (Ministerio de Turismo exterior y turismo, 2015)

Es decir la oferta laboral necesita de profesionales que cuenten con las siguientes competencias: dominio de sistemas, tecnologías de la información y relaciones interpersonales (Ministerio de Turismo exterior y turismo, 2015).

En la última década, el número total de establecimientos hoteleros en Arequipa aumentó de 608 a 1 132, destacando el aumento de los establecimientos de 4 y 5 estrellas. (Banco central de reserva del Perú, 2016). Al 2017 la oferta de hoteles de categorías de 4 y 5 estrellas aumento en 8 hoteles (Ministerior de comercio exterior y turismo, s.f.)

El conjunto de atractivos turísticos que tiene la ciudad arequipeña satisface la demanda internacional como el turismo cultural, gastronómico aventura, ecoturismo, vivencial, sol y playa; como también congresos y convenciones.

El incremento de establecimientos permitió satisfacer los eventos: PERUMIN-32 Convención Minera; el XIII Congreso Mundial de las Organizaciones de las Ciudades del Patrimonio Mundial; VIII Encuentro Internacional sobre Barroco; 45vo Encuentro Internacional de Folklore y el Foro de Cooperación Asia Pacifico (APEC) 2016, consolidándose como destino para realizarse convenciones de carácter internacional. (Informe económico y social Región Arequipa, 2016)

Partiendo desde el estudio realizado en Ecuador, acerca de las competencias del auditor nocturno, menciona que sus principales funciones son: elaborar

documentos y pagos procesados de los puntos de venta del hotel; realizar el cierre diario del sistema; orientar y apoyar a la recepción; revisar las cajas departamentales y realizar reportes de los ingresos del día verificando que estén acorde a las políticas establecidas (Reyes Garcia, 2011). Por lo que, son parte fundamental de la operación de un hotel, mantiene una estrecha comunicación entre áreas, revisa, analiza y registrar ocurrencias, fomenta acciones para evitar la repetición de errores. Da seguimiento a las acciones tomadas para erradicar errores e informar a los diferentes departamentos (Instituto Ecuatoriano de Normalización (IEN), 2007).

Como también, Martha Alles (2005) autora del instrumento de la evaluación de desempeño por competencias, cuyo propósito es promover el desarrollo personal y profesional de los colaboradores, mejorar los resultados de la organización y el aprovechamiento del capital humano. La cual incluye tres pasos a realizarse: definición del puesto, evaluación y retroalimentación; permitiendo definir un perfil de puesto ideal, que se ajuste a las necesidades del establecimiento.

El puesto del auditor nocturno es un puesto de confianza, por las funciones que debe cumplir y la posición que tiene en esta ciudad que por lo general trabaja solo y es autoridad durante las noches. Se propone realizar un estudio sobre el perfil del auditor nocturno, basado en las competencias actitudinales a través del uso de dos cuestionarios para desarrollar el perfil ideal del auditor nocturno; el primer cuestionario ayudara a identificar el grado de importancia de la competencia, desde el punto de vista de los expertos, con el fin de elaborar el segundo cuestionario el cual evaluará el desempeño de los auditores considerando el grado de desarrollo y frecuencia de la competencia.

1.2. Formulación del problema.

De acuerdo a las estadísticas de arribo de turistas en la ciudad de Arequipa incrementa durante los meses de Mayo, Julio, Agosto, Septiembre, Octubre, Noviembre y Diciembre. Siendo el mes de Noviembre el más alto, ascendiendo aproximadamente a 126 170 según el MINCETUR (Ministerior de comercio exterior y turismo, s.f.). Y apoyar al cumplimiento del objetivo de PENTUR, se desarrollara: una evaluación de desempeño por competencias en función de la definición del puesto del auditor nocturno. Se formula el problema de investigación:

Problema general: ¿Cuál es el perfil ideal del auditor nocturno basado en sus competencias actitudinales a través de la evaluación del grado desarrollo y frecuencia de los mismos, en hoteles de 4 y 5 estrellas de la ciudad de Arequipa, en el periodo del mes de noviembre del 2017?

Problemas específicos:

1.2.1. ¿Cuál es el grado de desarrollo de las competencias actitudinales de los auditores nocturnos, en el periodo del mes de noviembre del 2017?

1.2.2. ¿Cuál es el grado de frecuencia con las que desempeña las competencias actitudinales los auditores nocturnos, en el periodo del mes de noviembre del 2017?

1.3. Justificación de la investigación.

El porcentaje de arribo de turistas de 8.5 % turistas nacionales y 3.2% turistas internacionales de manera anual. El número de estacionamientos hoteleros clasificados han incrementado de 250 a 270, destacando el crecimiento de hoteles de 4 y 5 estrellas, quienes para el 2015 represento el 2.96% (8 hoteles). Ayudando a satisfacer la demanda de eventos internacionales y nacionales en la ciudad, destacando la gastronomía, productos y moda de alpaca como también la seguridad. (Banco central de reserva del Perú, 2016)

“Arequipa presenta un gran potencial. De un lado, el centro histórico de la ciudad ha sido declarado Patrimonio Cultural de la Humanidad por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO)” (Banco central de reserva del Perú, 2016).

PENTUR (2013), con el fin de tener un capital humano competente en el sector turismo de Arequipa, tiene el objetivo de mejorar los siguientes puntos: contar con el recurso humano calificado para hoteles, restaurantes, tour operadores y otros prestadores de servicios turísticos. Con el fin de tener recursos humano calificados para funciones claves del sector tales como entes gestores.

La evaluación por desempeño (Alles, 2005) permite lograr la mutua comprensión y adecuado dialogo entre jefe - colaborador. Por ello se considera que este tipo herramienta es una tarea diaria, que puede llegar a mejorar incluso, reducir el índice de rotación y calidad de vida de los colaboradores. Optimizando el logro

de objetivos organizacionales, encontrando los aspectos de posibles mejoras acorde al perfil de puesto definido por la empresa.

El modelo de competencias elaborado por Chung-Herrera, Enz, & Lankau, 2003) (Chung Herrera, Enz, & Lankau, 2003) es versátil y se presta para diferentes aplicaciones como en el estudio realizado por Abdullayeva (2014) cuyo objetivo era "…identificar cuáles son las competencias y cualificaciones de un empleado de alto nivel y determinar cuáles de estas calificaciones y competencias ayudarán a los establecimientos hoteleros de Praga a formar un equipo leal con una creciente carrera profesional". Por ello el modelo desarrollado por las autoras tiene como objetivo ser dinámica y funcional para que diferentes organizaciones puedan desarrollar los propios, con el fin de los colaboradores conozcan que competencias necesitan para crecer (Journal of Management Education, 2001).

Por lo que se propone realizar una herramienta de evaluación por competencia actitudinales, partiendo de las opiniones de los jefes, especialistas en recursos humanos y gerentes de hoteles; continuando con la autoevaluación de desempeño de los auditores nocturnos de los hoteles de 5 y 4 estrellas en Arequipa. Con la finalidad de brindar mayor conocimiento e información del perfil ideal de un auditor nocturno en la industria hotelera basándonos en las competencias actitudinales.

2. Marco referencial

2.1. Antecedentes.

Abdullayeva, Liaman (2014) el objetivo de su estudio fue identificar cuáles son las competencias y cualificaciones de un empleado de alto nivel como también determinar cuáles de estas calificaciones y competencias ayudarán a los establecimientos hoteleros de Praga a formar un equipo leal con una creciente carrera profesional. El investigador hizo una investigación cuantitativa utilizando cuestionarios para la evaluación de las competencias a estudiarse; el primer modelo fue el de las autoras Chung-Herrera, Enz y Lankau (2003) para colaboradores con cargos no administrativos y el segundo modelo creado por Monica Brophy y Tony Kiely (2002) - para gerentes. De la herramienta de las autoras Herrera, Enz y Lankau; de las 99 competencias de alojamiento, solo 14 fueron escogidas. La muestra se distribuyó vía email y de forma presencial a 35 gerentes de hoteles y 45 colaboradores que no tengan un puesto administrativo. El cuestionario se

creó con la ayuda de surveymonkey.com surveying sitio web se utilizó como herramienta principal. Los resultados obtenidos con la aplicación del primer cuestionario los colaboradores consideran como competencia esencial el continuo aprendizaje y desarrollo. Por parte de los gerentes la principal competencia se obtuvo el pensamiento estratégico (tener visión a futuro).

Walsh & Koenigsfeld (2015) en su estudio por encontrar que competencias de liderazgo son requeridas para un gerente que administre un club se aplicó el modelo de Chung-Herrera, Enz, & Lankau (2003) debido a que los gerentes tienen a su cargo miembros del personal en trabajos relativamente poco calificados para satisfacer los deseos y necesidades de los huéspedes. Se realizó una encuesta a 596 gerentes de club para examinar las competencias de liderazgo requeridas, tuvo un enfoque cualitativo (no experimental) con el uso de cuestionarios para la identificación de las competencias aplicando la escala de Likert. Según los resultados, se obtuvo que el trato con respecto a las personas y ser un líder con ejemplo fueron las competencias principales pertenecientes al liderazgo.

Ruiz Chávez, Elvis Ronald (2016) la investigación realizada tuvo como objetivo general diseñar un sistema de evaluación de desempeño aplicado a jefaturas de la Planta Industrial Chemoto S.A.C. por el aporte al desarrollo humano y profesional. La investigación tubo un enfoque descriptivo cuya muestra fueron los directivos de la planta industrial (jefe de contabilidad y tesorería, jefe de logística y almacén, jefe de producción y ensamble, jefe de recursos humanos y jefe comercial) y 27 trabajadores (soldadores, mecánicos, de almacenes, administrativos y de servicios). Como resultado de la investigación la Planta Industrial Chemoto utiliza un sistema de evaluación del desempeño tradicional el cual no tiene un propósito claro. Así mismo, los resultados de la investigación del autor, se halló que no existe una herramienta objetiva de evaluación, el cual permita dar ascensos, remuneraciones, capacitaciones y el desarrollo de personal; incluso los trabajadores consideran que no existe un programa de beneficios e incentivos, por lo que se encuentran insatisfechos con las condiciones de trabajo y las políticas administrativas de la empresa. Como parte de sus recomendaciones del autor menciona que la herramienta de evaluación de 360° brindaría un gran aporte a la empresa con la finalidad de apoyar el

desarrollo humano y profesional los colaboradores, previo a ello se implementar capacitaciones y sensibilización del personal, como también alinear los factores a evaluarse a los objetivos organizacionales.

Montoya Meza. & Neyra Beltrán (2015) la investigación realizada por ambos autores les permitió conocer el nivel de competencias de los trabajadores del área de producción de la empresa L&S NASSI. La muestra fue conformada por 11 colaboradores del área de producción de la empresa metal mecánica, quienes fueron evaluados con la herramienta de evaluación del desempeño desarrollado por la Dra. Martha Alles, la cual fue adaptada a la realidad de la empresa estableciendo los siguientes indicadores de competencias en dos dimensiones: Credibilidad Técnica, Productividad, Iniciativa- Autonomía y Tolerancia a la Presión (Dimensión: Calidad Profesional) y Colaboración responsabilidad, Trabajo en Equipo y Aprendizaje Continuo (Dimensión: Actitud frente al trabajo). Como resultado de la investigación se según la prueba de t-student el nivel de competencia no fue o es el esperado.

López Carrillo, Johanna Maribel (2013) el tipo de investigación realizada tubo un enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo) donde la autora hace una recolección de diversos conceptos acerca de la gestión del desempeño cuyo fin es mejorar los resultados del talento humano de la empresa. Como también mencionó las ventajas y desventajas de los mismos, con la finalidad de realizar una prueba piloto de evaluación del desempeño 360° en la Corporación Holdingdine para comprobar su hipótesis: si en un sistema de evaluación de desempeño 360° permite minimizar el grado de subjetividad que se presenta en otros procesos de evaluación. La autora luego de realizar la prueba piloto llegó a la conclusión que este tipo de evaluación es una herramienta que permite a un colaborador ser evaluado íntegramente. Incluso los jefes de la corporación concuerdan de que esta herramienta es mejor que la actualmente, además permite al trabajador crecer en conjunto con la organización; permite retroalimentar al colaborador en que puede mejorar para desempeñar mejor su puesto de trabajo, la empresa sale beneficiada ya que podrá ser más competitivo siempre y cuando sus colaboradores sepan que es lo que se espera de ellos.

2.2. Marco teórico.

Competencias

La competencia lo conforman los conocimientos, capacidades, habilidades y actitudes para realizar actividades a un cierto nivel de calidad y eficacia (Bisquerra, 2003:14). Son un conjunto específico de formas de conducta observables y evaluables (Aledo, 1995:52). Los cuales influyen en el desempeño del trabajo y pueden ser perfeccionados a través de acciones formativas y de desarrollo (Parry, 1996:50).

Las competencias individuales lo conforman las características personales y de conocimientos para desempeñar las funciones de un puesto de trabajo, con el fin de cumplir los objetivos y estrategias de una organización (LLopart, 1997:137). En todo tipo de tareas y situaciones dichas competencias son inherentes a las acciones (Bergenhenegouwen, Horn y Mooijman, 1997:36). Por lo que se puede decir que alguien es competente si sabe cómo utilizar sus conocimientos y cualidades para enfrentar un problema (Mandon, 1990:154).

Para Cordúa (2000), afirma que las empresas demandan trabajadores y profesionales que posean competencias genéricas. Así mismo, plantea la existencia de un vínculo entre el trabajo y la educación constituida por las competencias y los atributos del capital humano individual y social. Se puede distinguir los siguientes tipos de competencias laborales:

- Competencias genéricas, las cuales son utilizadas en diferentes áreas de trabajo y lo conforman dos clases: competencias genéricas como tales y las competencias actitudinales y valores personales.
- Competencias técnicas son aquellas que ayudan a desempeñar un determinado puesto de trabajo o puestos.
- Competencias específicas son aquellas requeridas para un trabajo específico.
- Competencias de empleabilidad: se relacionan con la amplitud y profundidad e las competencias genéricas y técnicas. Dichas competencias determinan la probabilidad de encontrar fácilmente trabajo y conservarlo.

Métodos de evaluación de desempeño

Los autores Bohlander, Sherman y Snell señalan la importancia de la evaluación de desempeño la cual ha producido la creación de varios métodos para evaluar al colaborador. Estos métodos de evaluación de desempeño se clasifican de acuerdo con lo que miden: características, conductas o resultados.

Métodos basados en características

Consiste en medir hasta qué punto un colaborador posee ciertas características que la organización considere importantes para el presente o el futuro. Son sencillos o fáciles de administrar. El listado de características de estar diseñado en relación con el puesto.

- Escalas gráficas de calificación

Muestra de forma íntegra y resumida los factores evaluados. Fácil aplicación y comprensión

Simplicidad en la aplicación. No se puede ajustar a las características del empleado bajo análisis. Puede verse influenciado por errores de los evaluados, los resultados pueden ser subjetivos. Presenta resultados generales. Si en caso existe distorsiones e influencia de los evaluadores se acude a procedimientos matemáticos y estadísticos.

- Elección forzada

Evalúa el desempeño mediante frases descriptivas como alternativas de tipos de desempeño individual. Cada bloque o conjunto compuesto de dos, cuatro o más frases, el evaluador debe elegir sólo una o dos, las que se asemeje más al desempeño del empleado evaluado.

- Método de formas narrativas

El evaluador prepara un ensayo describiendo al empleado. Es una oportunidad para que el jefe exprese su opinión sobre el desempeño de un empleado. Su aplicación es mejor cuando se pide describir puntos específicos como la posibilidad de promoción, los talentos especiales, habilidades, fortalezas y debilidades del empleado. Requiere de tiempo, es subjetivo y la capacidad literaria no es la misma en todos los evaluadores.

Métodos basados en comportamientos

Este método se basa en la descripción de qué acciones deberían o no deberían tener un puesto. Proporcionar información para el desarrollo de los recursos humanos.

- Método de incidentes críticos

El supervisor inmediato observa y registra los hechos positivos y negativos. Siendo los positivos ponerlos en práctica y los aspectos negativos deben corregirse y eliminarse.

Las ventajas son que los incidentes de comportamiento son específicos, facilita la retroalimentación.

- Método de lista de revisión de conductas

En este método el evaluador solo revise una lista de característica del desempeño o de conducta del colaborador, que se consideran necesarias para el puesto que ocupa.

- Escala fundamentada para la medición del comportamiento (BARS)

Se trabaja con cinco a diez escalas verticales, una por cada dimensión importante del desempeño. Las dimensiones se basan se basan en conductas que se identifican mediante el análisis de incidentes críticos en el puesto. Las escalas de calificación son desarrolladas por un comité (gerentes y subordinados) determinan las características o factores del desempeño que son relevantes para el desenvolvimiento del puesto de trabajo.

- Escalas de observación de comportamiento (BOS)

Es similar al anterior la diferencia está en que el evaluador solo evaluara la frecuencia de las conductas.

- Evaluación de desempeño por competencias

Es un sistema de control que permite demostrar la existencia del comportamiento adecuado y está basado en las observaciones de conducta concreta. Es más objetiva que las evaluaciones tradicionales. El evaluador identifica la presencia o ausencia de conductas.

Métodos basados en resultados

Evalúan los logros de los empleados. Son más objetivos que otros métodos, no hay posibilidad al sesgo ya que se tiene cifras como ventas o producción.

- Mediciones de productividad

La medición se basa en un ratio sea sobre la rentabilidad, el volumen de ventas, etc. Se alinea fácilmente a los empleados con los objetivos organizacionales. Las evaluaciones por resultados pueden no tener éxito por factores externos (escasez de materia prima o recesión en un mercado determinado) sobre los cuales no se tiene influencia.

- Administración por objetivos (APO)

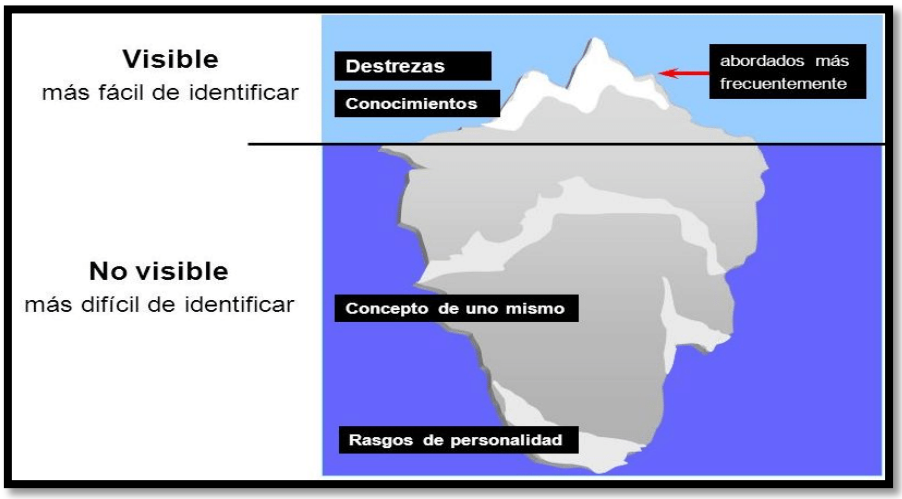
Un método que pretende superar algunas de las limitaciones de las evaluaciones de resultados es la administración por objetivos. Consiste en la calificación del desempeño sobre la base del cumplimiento de metas fijadas mediante acuerdo entre el trabajador y la empresa representada por su jefe o director del área responsable.

Es una filosofía ejecutiva propuesta por Peter Drucker en 1954, según la cual los empleados fijan objetivos mediante la consulta con sus supervisores, luego se utilizan esos objetivos para la evaluación de desempeño.

Evaluación por competencias

El modelo de competencia de los autores Spencer & Spencer considera a la competencia como una característica relacionada a un estándar de efectividad y/o performance superior en un trabajo o situación. Para el autor la clasificación de competencias es de la siguiente manera: motivación, características, concepto propio o concepto de uno mismo, conocimiento y habilidad, los cuales se pueden describir en la siguiente imagen (Alles, 2005):

Imagen 1 Modelo de competencias de Spencer & Spencer



Fuente: Autor Spencer y Spencer, 1993. Libro Desempeño por competencias: evaluación de 360° (Primera y Segunda reimpresa ed.)

La imagen describe la clasificación del autor, donde las competencias de conocimiento y habilidades (destrezas) son visible, son fáciles de desarrollar a través de la capacitación (Alles, 2005). Mientras que las competencias de: concepto de sí mismo, características y motivación son parte de la personalidad (no es visible) por lo que son más difíciles de evaluar y desarrollar (Alles, 2005). Por lo que el autor considera que es mejor contratar a una persona que tengas

o cuente con las competencias requeridas por el puesto a contratar a alguien quien no las posea o tenga que ser desarrolla (Alles, 2005).

Para cada organización es indispensable identificar un conjunto de comportamientos reales y observados, que contribuyan y que correspondan con los comportamientos deseados. Por ello, es importante identificar a aquellas personas que con sus acciones han demostrado tener las competencias que esperadas y que las hace diferente del resto (Spencer & Spencer, 1993).

Las técnicas de determinación de competencias son 5:

- Entrevista de incidentes críticos.
- Inventario de conductas exitosas.
- Assessment de competencias.
- Panel de expertos.
- Focus group.

Se recomienda las 3 primeras técnicas para identificar las conductas reales para conceptualizar las competencias. De estas tres la técnica más exhaustiva es la entrevista de incidentes críticos debido a que determina las competencias la cual refleja el nivel de destreza y no el concepto u opinión que tenga de esta.

Con las entrevistas se puede identificar que habilidades, conductas claves y determinantes son necesarias. La orientación es pensar en las conductas reales y actuales, y no en las ideales o posibles (Spencer & Spencer, 1993).

Para Spencer y Spencer las competencias se pueden clasificar en:

Imagen 2 Clasificación de las competencias según los autores Spencer y Spencer

Fuente: elaboración propia a partir de los autores Spencer & Spencer, 1993.

La autora Claude Levy Leboyer, quien considera las competencias como comportamientos que algunas personas las poseen mejor que otras, cuentan con la capacidad de transformarlas y desarrollarlas eficazmente. Estas competencias son observables en la vida cotidiana o en el trabajo. También indica que las competencias representan un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas (Alles, 2005).

Las competencias individuales y las competencias de una empresa son importantes debido a que guardan una estrecha relación (Levy Leboyer, 2000). La evaluación o diagnóstico acerca de las competencias individuales permiten conocer lo que cada colaborador aporta en el trabajo (Levy Leboyer, 2000). Por otro lado, la competencia de la empresa permite definir en que la empresa es competitiva a lo largo y corto plazo (Levy Leboyer, 2000).

Levy Leboyer presenta diferentes listas de competencias en el libro de Gestión por competencias Alles hace referencia a la lista llamada “supracompetencias”, la cuales divide las competencias de la siguiente manera (Alles, 2005):

Imagen 3 Lista de “supra competencias” según la autora Claude Levy Leboyer

Fuente: elaboración propia a partir de la autora Levy Leboyer, 2000.

Gestión por competencias, es la única herramienta de gestión que ha servido para identificar y administrar el capital intelectual y con resultados económicos. Por lo que de ello trata las competencias, de los conocimientos, habilidades, actitudes y motivaciones que permiten a la persona alcanzar los objetivos (Brazzollotto, 2012).

Para difinir una evaluacion de desempeño en el libro de Martha Alles (2005) menciona los siguientes pasos:

1. **Definir el puesto:** el jefe, supervisor y el subornidado o colabroador deben estar dea acuerdo en las responsabilidad y lso criterios de desempeño de puesto. La evluacion se puede realziar en relacion al puesto.
2. **Evaluar el desempeño en funcion del puesto:** incluir un tipo de calificacion relacionado con una escala.
3. **Retroalimentación:** el desempeño y los procesos a ser evlualos se comentan al final del evaluacion, es decri un feeedback de lo encontrado.

La entrevista de la evaluación, permite analizar y encontrar puntos de mejora, asi mismo mejora la comunicación entre jefes y colaboradores, donde ambos pueden encontrar un momento de relfexión y la oportunidad de mencionar que es lo que el uno espera del otro (Alles, 2005). Como tambien, a través de este tipo de evaluacion permite el desarrollo profesional del colaborador en el área o puesto de trabajo como de ascenso y desarrollo de los evaluados (Alles, 2005).

Sisson & Adams (2013) quienes citaron los autores Su, Miller, y Shanklin (1997) quienes encontraron que la combinación de habilidades es importante según la

clasificación de los profesionales de la industria hotelera. La cuales incluyen competencias en comunicación interpersonal, sistemas de información de gestión, gestión financiera, consideraciones éticas y gestión del personal.

Modelo de competencias

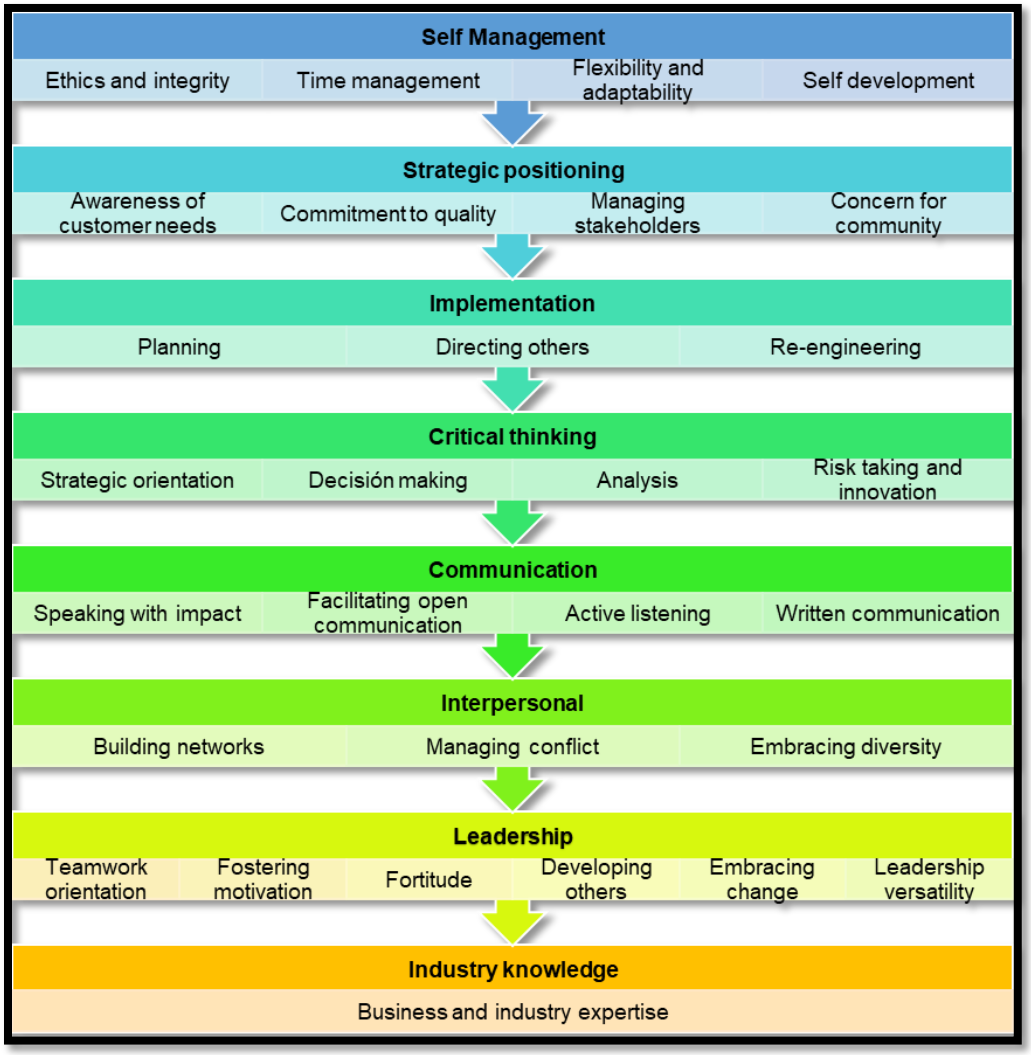
Para las autoras Tas et al. (1996) y Chung-Herrera et al. (2003) considera este tipo de modelo ayudaría al proceso o sistema de recursos humanos que maneja una empresa hotelera. Como lo han hecho diferentes cadenas hoteleras como ejemplo Marriott International y Choice.

Este tipo de modelo ayuda a conducir el rendimiento constante y estable cuando se tiene periodos de inestabilidad y cambio dentro de la empresa. El modelo de competencias se enfoca en el comportamiento no en la personalidad, debido a que este ultimo es dificil de medir (Lucia y Lepsinger,1996). Por otro lado, este tipo de modeo ayuda a comunicar que comportamiento se espera del coabordaor para incrementar la capaidad de lograr los obejtivos de la empresa (ACA Team & Tas et al. (1996) y Chung-Herrera et al. (2003))

Dicha herramienta fue desarrollada consulta diferentes modelos de comptencias de diversis estudios e industrias. Rescatando las dimensions mas importntes de un lider y refinando las competencias con la opnion de gerentes de la industria hotelera *10

Las autoras desarrollaron un modelo de competencias donde reflejan los componentes que debeter un hotelero, llegando a la siguiente conclusion: 8 factores fundamentales, 28 dimensiones y 99 competencias.

Imagen 4 Leadership-competency model for the lodging industry



Fuente: Grooming Future Hospitality Leaders. A Competencies Model por Beth G. Chung-Herrera, Cathy A. Enz, y Melenie J. Lankau (2003).

En el estudio de Tas et al. (1996) y Chung-Herrera et al. (2003) obtuvieron que la competencia mejor valorada fue la autogestión. Coinciden mencionando las siguientes caracteriticas personales: la gestion del tiempo, la flexibilidad y adaptabiliadd, la etica y la integridad, la adaptabilidad, y el autodesarrollo.

Sisson & Adams (2013) citaron el trabajo “Training needs of the hospitality industry” indicando que gracias a la globalizacion del sector; la tecnología y la diversidad cultural son factores importantes que afectan las necesidades de los graduados en hotelería; por ello la malla curricular en hotelería ha tenido una expansión en la propuesta de cursos como: eventos, convenciones, festivales, recreación y gestión de cruceros.

Para Gursoy y Swanger (2005), Parte II los programas de gestion de hospitalidad deben de desarrollar las habilidades genericiales y personales de los esrtudiantes debido a que hoy los profesionales de la industria esperan que los progamas en hoteleria desarrollen gerentes equilibrados con habilidades de liderazgo, comunicación y ética. La capacidad de trabajar en equipo, la escucha efectiva, las habialidades de comunicacion verbal y escrita son uno de lso atributos mas importantes según el estudio realizado por Tesone & Ricci (2005, 2006).

Para Lin (2002) “Las habilidades de comunicación y la adaptación a los cambios ambientales son las dimensiones de competencia más importantes para el éxito profesional. El conocimiento operacional y las técnicas analíticas, la identificación de problemas y la gestión de los empleados, y la gestión de las competencias laborales se consideraron importantes, pero no estadísticamente significativas para el éxito profesional”.

En el estudio realizado por Raybould y Wilkins (2006) **“**Generic skills for hospitality management: A comparative study of management expectations and student perceptions”, lo gerentes evaluados calificaron la habilidad de resolución de problemas, las habilidades interpersonales y las habilidades de autogestión como las mas importante.

3. Objetivos e hipótesis

3.1. Objetivos.

Objetivo general: Determinar el perfil ideal del auditor nocturno basado en sus competencias actitudinales en hoteles de 4 y 5 estrellas de la ciudad de Arequipa

Objetivos específicos:

3.1.1. Determinar el grado de desarrollo de las competencias actitudinales de los auditores nocturnos.

3.1.2. Determinar el grado de frecuencia con las que desempeña las competencias actitudinales los auditores nocturnos.

Método

1. Tipo y diseño de investigación

1.1. Tipo de investigación.

El trabajo de investigación tiene por enfoque cualitativo – cuantitativo o mixto, debido a que se busca la comprensión y descripción de un conjunto de personas (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010). No se pretende generalizar a toda una población sino comprender un entorno específico, con el aporte de datos emergentes, para el entendimiento del fenómeno a investigarse. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010). Sin embargo, al hacer uso de un cuestionario para la medición del grado de desarrollo y la frecuencia de desempeño de las competencias actitudinales del auditor nocturno, la investigación se presta para un enfoque cuantitativo, debido a que se realizó y analizo los datos estadísticamente a través de un cuestionario (Malhotra, 2008). Los datos fueron recabados a través de la observación, medición y documentación de mediciones; se usó un instrumento validado, el cual contiene preguntas o ítems específicos (Malhotra, 2008).

Como investigación cualitativa “se enfoca en comprender y profundizar los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con el contexto” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010).

Los planteamientos cualitativos tienen este tipo de diseño por la búsqueda del significado de las experiencias y los valores humanos, desde un punto de vista interno e individual de la muestra, en su ambiente o entorno natural (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010).

Así mismo podemos mencionar que la investigación tiene un diseño transformativo secuencial, debido a que se tiene dos etapas de recolección de datos. Otorgando a ambos tipos de investigación el mimo nivel de importancia (se inicia con la investigación cualitativa y luego con la cuantitativa) cuyos resultados será integrados durante la interpretación. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010).

1.2. Diseño de investigación.

La investigación realizada tiene un alcance descriptivo debido a que se pretende investigar sobre un tema vagamente estudiado, buscando especificar las propiedades, características y perfiles de personas, en este caso de auditores nocturnos. El diseño de la investigación que tomaría el estudio seria no experimental transversal debido a que no se está manipulando la variable de estudio y la recolección de datos se da en un momento único (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010).

La recolección de datos en este tipo de estudios es a través de uso de cuestionarios, como el que se está usando en esta investigación, debido a que se presta para investigaciones no experimentales trasversales que pueden ser aplicados en diferentes contextos (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010).

2. Variables

Competencia: Alles (2005) cito a Spencer y Spencer quien indica que una competencia laboral es una característica subyacente de un individuo que está relacionada a un estándar de efectividad y/o a un desempeño superior en un trabajo o situación. Así mismo, explica que una característica subyacente es una competencia de parte profunda de la personalidad el cual permite predecir el comportamiento diferentes situaciones y desafíos laborales. Así mismo, la competencia anticipa el comportamiento y el desempeño.

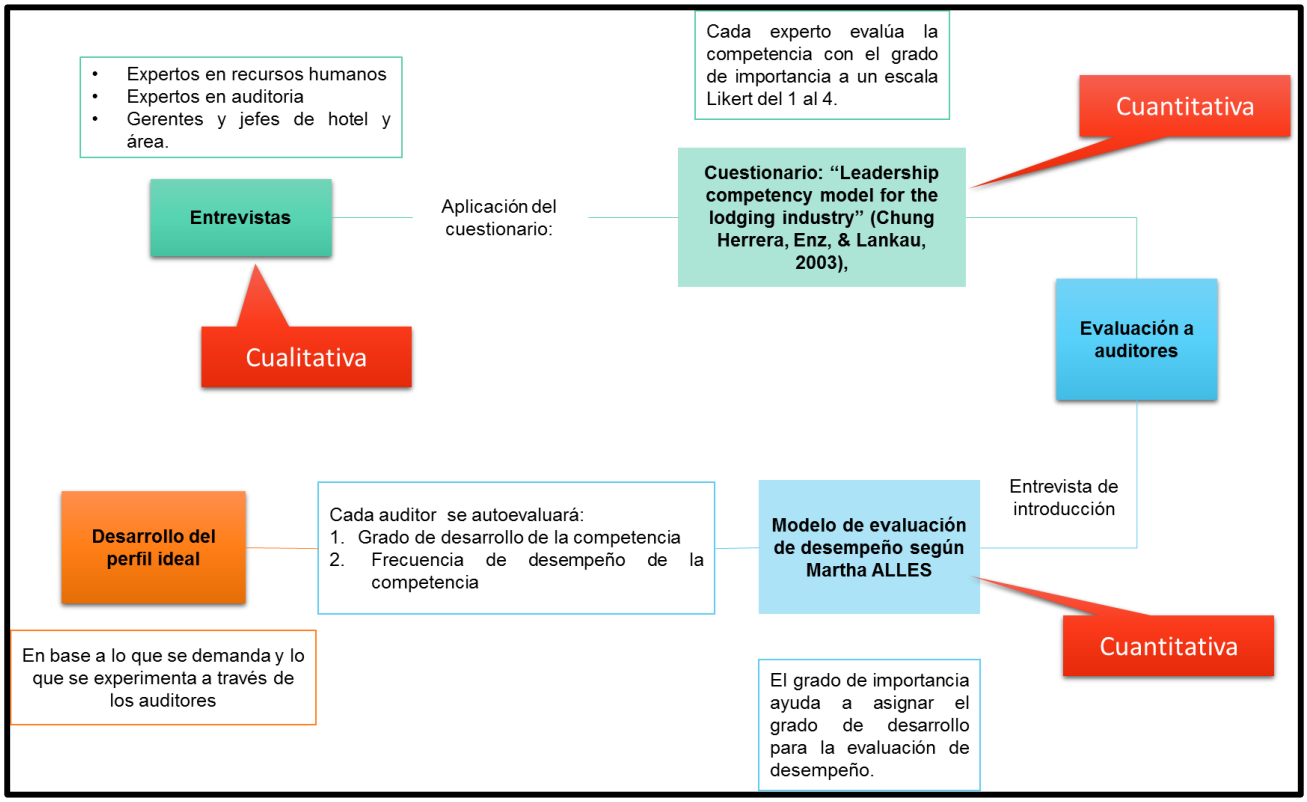
2.1. Operacionalización de la variable:

Tabla 1 Operacionalización de la variable

Formulación del problema	Objetivo general	Objetivos específicos	Variable	Instrumento	Diseño del método
¿Cuál es el perfil ideal del auditor nocturno basado en sus competencias intelectuales y actitudinales en hoteles de cuatro y cinco estrellas en la ciudad de Arequipa?	Determinar el perfil ideal del auditor nocturno basado en sus competencias actitudinales en hoteles de 4 y 5 estrellas de la ciudad de Arequipa	Determinar cuáles son las competencias actitudinales que debe tener el auditor nocturno en hoteles de 4 y 5 estrellas, según los expertos.	**competencias actitudinales**	Entrevista a profundidad a expertos en recursos humanos y auditoria nocturna en hoteles de 4 y 5 estrellas. Se aplicará el cuestionario "**Leadership competency model for the lodging industry" por Beth G. Chung Herrera, Cathy A. Enz., melenie J. Lankau - se escogerá 42 competencias.**	**Tipo de investigación:** básica, descriptivo. **Muestra:** expertos en auditoría y recursos humanos. **Instrumento:** guion de entrevistas a profundidad y aplicación de cuestionario.
		Identificar el grado de desarrollo de las competencias actitudinales de los auditores nocturnos.	Frecuencia y grado de desarrollo de las **competencias actitudinales**.	Entrevista y aplicación de la propuesta de autoevaluación basados en lo recopilado en la primera parte de la investigación. Se aplicará el método de **Evaluación de desempeño por competencias por Martha Allens.**	
		Identificar el grado de frecuencia con las que desempeña las competencias actitudinales los auditores nocturnos.			

Fuente: elaboración propia

Imagen 5 Diagrama del proceso de investigación



Fuente: elaboración propia

3. Participantes

Para la primera etapa de la investigación la cual consiste en realizar entrevistas a profundidad y aplicar un cuestionario se comenzará con expertos en recursos humanos y auditoría.

Tabla 2 Expertos en gestión humana

	Gestión Humana Lima C.A.	Gestión Humana Lima Libertador	Gestión Humana Arequipa C.A.
ESTUDIOS	Psicóloga - Universidad de Lima	Psicóloga - Universidad de Lima	Universidad de San Agustín Especialización en desarrollo de personal / Seguridad y Salud Ocupacional
EXPERIENCIA	✓ Trabaja en la cadena desde hace 1 año y 5 meses. ✓ Prácticas en Casa Andina - Selección de puestos administrativos. ✓ Especialista en Selección Casa Andina Región Lima - Selección de puestos operacionales.	✓ Trabajan en la cadena desde hace 2 años ✓ Especialistas de selección Libertador Corporativo	✓ Trabaja para la cadena desde 1 junio de 2015 ✓ Asistente de Recursos Humanos Libertador Arequipa ✓ Coordinadora de Recursos humano Región Arequipa - Casa Andina

Fuente: elaboración propia

Tabla 3 Expertos en auditoria nocturna en hoteles en Arequipa

	Auditor Experto	Auditora Experta
ESTUDIOS	Turismo y Hotelería - Universidad San Agustín	Turismo y Hotelería - Universidad San Agustín
EXPERIENCIA	✓ En hotelería 7 años en los puestos de recepción y auditoria. ✓ Hoteles donde trabajo: Hotel El Lago Estelar / Hotel Cabildo / Casa Andina / Auditor Zonal de la cadena	✓ En hotelería más de 5 años en recepción y auditoria ✓ Hoteles donde trabajo: Sonesta Puno / Casa Andina Colca / Casa Andina Standard / Auditora Regional de la cadena / jefa de recepción

Fuente: elaboración propia

Tabla 4 Jefes de áreas con experiencia en auditoria nocturna hotelera

	Rooms Manager Hotel Libertador Arequipa	Encargado de operaciones QP Arequipa
ESTUDIOS	Hotelería y Turismo - Universidad San Martin de Porres	Administración de Negocios Especialización en Marketing
EXPERIENCIA	✓ Experiencia en hotelería desde hace 13 años. Trabajo en 5 ciudades en el área de recepción. ✓ Inicio sus prácticas en como botones y recepcionista en el Hotel Libertador Puno. ✓ Fue recepcionista senior en Tambo del Inca, luego trabajo como capacitador para el hotel Libertador Luxury Paracas. Fue Supervisor de recepción en Paracas y jefe de recepción en Libertador Trujillo ✓ Hoy es Jefe de Rooms Division en el Hotel Libertador Arequipa.	✓ Experiencia en hotelería desde hace 13 años en hoteles de 4 y 3 estrellas. ✓ Comenzó en el área de marketing y ventas en hotelería. ✓ Desempeñó los puestos de encargado de operaciones / jefe de recepción / supervisor de recepción ✓ Finalmente, como jefe de recepción y encargado de operaciones de QP Arequipa.

Fuente: elaboración propia

Tabla 5 Gerentes de hoteles de 5 y 4 estrellas

	Gerente General Hotel Katari	Gerente General Tierra Viva Arequipa	Gerente General Palla Boutique
ESTUDIOS	Administración de servicios - técnico profesional Asesor y uno de los dueños del hotel Nueva España / Profesor en el Instituto del Sur alrededor de 2 años en temas de leyes turísticas	Escuela Profesional de Turismo - Universidad Nacional del Altiplano	Ingeniero Químico - Universidad San Agustín Decidió incursionar en hotelería por la oportunidad que se presentó en Hotel Katari.
EXPERIENCIA	✓ Experiencia en hotelería desde 10 años en el área de recepción y como auditor. ✓ Comenzó en el hotel El Lago Estelar en recepción, auditor y jefe de recepción. ✓ Fue jefe de recepción y auditor en el Hotel Fundador / jefe de operaciones en Casona Terras / jefe de recepción y auditor en el Hotel Cabildo. ✓ Hoy es Gerente General del Hotel Katari	✓ Empezó trabajando en el área de restaurantes, luego pasó al área de recepción donde cubría los francos y vacaciones del auditor. ✓ Trabajo en Sonesta / Casa Andina Cusco, Nazca y Arequipa. ✓ Hoy es gerente general de Tierra Viva.	✓ Trabajo en restaurantes participando de programas de intercambio en Estados Unidos. ✓ Estuvo en el área de A&B en el hotel Katari, luego paso al Hotel Palla como Jefe de Alojamiento. ✓ Hoy es gerente general del Hotel Palla.

Fuente: elaboración propia

Tabla 6 Experto en Contraloría

	Jefe de auditores Casa Andina Corporativo
ESTUDIOS	Derecho y ciencias políticas en Trujillo Es hotelero por vocación no por formación.
EXPERIENCIA	✓ Como hotelero tiene 10 años de experiencia laboral. Comenzó en un hotel pequeño como prácticas y trabajo eventual como mesero / recepcionista / auditoria. ✓ Su primer trabajo fue en Casa Andina Standard Arequipa. Como recepcionista y Auditor nocturno por 2 años y 8 meses. ✓ Fue parte del equipo de aperturas de Casa Andina. Donde realizo y creo reportes para las nuevas unidades con el fin de tener un standard que funcionara para todos de procesos y reportes. ✓ Finalmente, desde agosto del 2015 paso a ser Supervisor de Auditores de la Cadena.

Fuente: elaboración propia

En la segunda etapa de la investigación, para la aplicación de la evaluación de competencias por desempeño se aplicó a auditores nocturnos una autoevaluación. Los auditores pertenecen a hoteles de 4 y 5 estrellas de la ciudad de Arequipa. Según el Ministerio de comercio exterior y turismo se tiene 3 hoteles en cada categoría. Sin embargo, en la etapa de entrevistas con expertos, la muestra incrementó de ambas categorías.

Como también, en las entrevistas a profundidad se mencionó que los auditores nocturnos trabajan solos en turno debido a la capacidad del hotel y la carga de trabajo. Por ello, no solo cumplen funciones como auditor sino deben tener conocimientos básicos de las demás áreas, debido a que son los encargados del hotel por las noches.

- **Hoteles 5 estrellas:**

Tabla 7 Auditores de hoteles de 5 estrellas

	Casa Andina Premium Arequipa	Hotel Libertador Arequipa	Estelar El Lago Hotel & Centro de convenciones	El Cabildo hotel
Nombre del auditor	Geraldine Cuadros	Angel Luna	Antonio Panti	Helbert Salas
Cadena	Casa Andina Hoteles	Libertador Hotels, Resorts & Spas	Estelar hoteles	
Razón Social	Nessus Hoteles Peru S.A.	Inversiones Nacionales de Turismo S. A	Hoteles estelar del Peru S.A.C.	persona natural
RUC	20505670443	20114803228	20518738314	10293256506
Habitaciones	40	88	52	47
Ubicación	Calle Ugarte 403, Arequipa	Plaza Bolívar s/n, Selva Alegre. Arequipa.	Pasaje Camino al Molino de Sabandia S/N Arequipa – Perú	Calle Manuel Ugarteche 411. Urb. Selva Alegre, Arequipa

Fuente: elaboración propia

- **Hoteles 4 estrellas:**

Tabla 8 Auditores de hoteles de 4 estrellas

	Casa Andina Select Arequipa	QP Hotels Arequipa	Palla Boutique	Katari AT Plaza de armas	Tierra Viva Arequipa Plaza Hotel
Nombre del auditor	Jean Carlo Ballon	Jorge Peralta	Jorge Ttica	Fernando Sucya	Juan Carlos Zeballos
Cadena	Casa Andina Hoteles	QP Hoteles			Tierra Viva hotels
Razón Social	Nessus Hoteles Peru S.A.	Q.P. HOTELS S.A.C	Palla Turismo Peru S.A.C		Tierra Viva S.A.C.
RUC	20505670443	20515298127	20600099729		20466424651
Habitaciones	58	19	30	15	21
Ubicación	Portal de Flores 116, Plaza de Armas, Arequipa	Calle Villalba 305, Arequipa	Calle Puente Bolognesi 350, Arequipa	Portal de la Municipalidad 128	Calle Jerusalen 202, Arequipa,

Fuente: elaboración propia

Instrumentos de investigación

Para la investigación se utilizó dos instrumentos para evaluar la variable: entrevista a profundidad y el uso de cuestionarios.

- Entrevista a profundidad:

Guía de entrevistas 1 Expertos en recursos humanos o analista de puesto

Ficha técnica el primer instrumento – Entrevista con expertos: Asistente de recursos humano o Analista de perfil de puesto	
Guía de entrevista	
1. Nombre del entrevistado 2. Centro de labores del entrevistado 3. Fecha de entrevista	4. horario de entrevista 5. Lugar de la entrevista
Preguntas de calentamiento	• Estudios realizados (universitarios o de posgrado, especialización). • Cuál ha sido su trayectoria en el área de recursos humanos. • Para que empresas ha trabajo y por cuanto tiempo. Ha trabajado en otras áreas operacionales del hotel.
Preguntas en referencia a la variable a investigar	• Usan alguna técnica o modelo para la definición del perfil de puesto y como identifican que requisitos debe tener la persona que desempeño dicho puesto. • ¿Cómo se realiza la definición del perfil y la evaluación del auditor nocturno? • ¿Qué competencias intelectuales y actitudinales debe tener un auditor nocturno? • ¿Cuál es el motivo por el cual renuncia o cambia de puesto el auditor nocturno? ¿Qué tan rotativo es el puesto? • ¿Qué ventajas y desventajas tiene el puesto del auditor nocturno? • Un profesional de otra industria puede desempeñar el puesto de auditor nocturno. La diferencia de edad o experiencia influye en el desempeño del puesto.
Presentación del cuestionario con las competencias hoteleras a ser calificadas por grado de importancia por el experto. Ver anexo 3	
El experto resolverá cuestionario “Leadership competency model for the lodging industry” (Chung-Herrera, Enz, & Lankau, 2003) usando una escala de Likert acorde a un nivel de importancia en un rango del 1 – 4 (siendo 1 el menos importante y 4 muy importante).	

Guía de entrevistas 2 Expertos en: Auditoria nocturna, contraloría en la industria hotelera, jefes de área y gerentes de hoteles

Ficha técnica del primer instrumento – entrevista con expertos: auditoria nocturna, contraloría en la industria hotelera, jefes de área y gerentes de hoteles	
Guía de entrevista	
1. Nombre del entrevistado 2. Centro de labores del entrevistado 3. Fecha de entrevista	4. horario de entrevista 5. Lugar de la entrevista
Preguntas de calentamiento	• Estudios realizados (universitarios o de posgrado, especialización) • Cuál ha sido su línea de carrera • Para que empresas ha trabajo y por cuanto tiempo.
Preguntas en referencia a la variable a investigar	• ¿Cuál es el motivo por el cual renuncia o cambia de puesto el auditor nocturno? ¿Qué tan rotativo es el puesto? • ¿Qué ventajas y desventajas tiene el puesto del auditor nocturno? • ¿Qué competencias intelectuales y actitudinales debe tener un auditor nocturno? • Un profesional de otra industria puede desempeñar el puesto de auditor nocturno. La diferencia de edad o experiencia influye en el desempeño del puesto.
Presentación del cuestionario con las competencias hoteleras a ser calificadas por grado de importancia por el experto. Ver anexo 3	
El experto resolverá cuestionario “Leadership competency model for the lodging industry” (Chung-Herrera, Enz, & Lankau, 2003) usando una escala de Likert acorde a un nivel de importancia en un rango del 1 – 4 (siendo 1 el menos importante y 4 muy importante).	

En el caso de la evaluación de competencias por desempeño de los auditores se utilizó la siguiente ficha técnica:

Guía de entrevistas 3 Auditores nocturnos

En el caso de la evaluación de competencias por desempeño de los auditores se utilizó la siguiente ficha técnica:	
Guía de entrevista	
1. Nombre del entrevistado 2. Centro de labores del entrevistado 3. Fecha de entrevista	4. horario de entrevista 5. Lugar de la entrevista
Preguntas de calentamiento	• Estudios realizados (universitarios o de posgrado, especialización) • Cuál ha sido su línea de carrera • Para que empresas ha trabajo y por cuanto tiempo. Por cuanto tiempo llevas desempeñando el puesto de auditor nocturno. • Ventajas y desventaja que tiene el auditor nocturno.
Se procede a explicar la propuesta de autoevaluación por competencias actitudinales basado en la en las entrevistas a profundidad. Se hará mención que los resultados obtenido serán netamente con fines académicos, es decir para esta investigación. Ver Anexo 4	
El auditor procederá a autoevaluarse con la herramienta de evaluación de competencias por desempeño (Desempeño por competencias: evaluación de 360°, 2005). Se explicará el procedimiento de la autoevaluación y así mismo, se solicitará al auditor que sea lo más sincero posible en el desarrollo de la evaluación.	

- Cuestionarios:

Los cuestionarios aplicados fueron dos:

En la primera etapa se aplicará el cuestionario de las autoras Chung-Herrera, Enz, & Lankau, (2003) Leadership competency model for the lodging industry. El cual estará conformado por 42 competencias actitudinales. Se aplicó de forma presencial cada experto marco el nivel de importancia de las competencias mostradas. Ver anexo 3

En la segunda etapa los auditores se autoevaluaron con el cuestionario de evaluación de competencias por desempeño de la autora Martha Alles. Siendo aplicada de forma virtual con ayuda de Google Forms. Ver anexo 4

4. Procedimientos

Como primera etapa de la investigación se realizó entrevistas a profundidad y se aplicó un cuestionario (la cual contenía las competencias actitudinales), para definir el perfil del auditor nocturno. Las entrevistas a profundidad fueron realizadas a coordinadores y especialistas en selección en recursos humanos, jefes del área de recepción, gerentes de hoteles y auditores expertos en hotelería. Como sabemos las entrevistas profundidad es un método no estructurado, directo y personal, donde la persona se sentiente libre de realizar un intercambio de información, sin presión de un grupo personas (Malhotra, 2008).

Así mismo, las entrevistas con expertos permitieron identificar las competencias que hoy se busca en un auditor nocturno para desempeñar el puesto de trabajo. Durante las entrevistas con los expertos se aplicó el cuestionario “Leadership competency model for the lodging industry” (Chung Herrera, Enz, & Lankau, 2003), se eligió 42 competencias de las 99 correspondientes al cuestionario original (Ver Anexo 1 y 3). Se utilizó una escala de Likert para definir el nivel de importancia del 1 – 4 (siendo 1 menos importante y 4 muy importante). La entrevista y la aplicación del cuestionario duro en su totalidad no más de 20 a 25 minutos.

Como segunda parte de la investigación, se realizó la evaluación de competencias por desempeño a los auditores nocturnos de los hoteles de 4 y 5

estrellas de la ciudad de Arequipa. Las competencias evaluadas fueron actitudinales según la lista de competencia presentada en la primera parte; a los auditores fueron las actitudinales, las cuales fueron evaluadas por los expertos, mientras las competencias intelectuales fueron identificadas durante la entrevista realizada.

La escala Likert utilizada en el primer cuestionario, permitió definir la escala de grado desarrollo de la competencia como lo indica la literatura revisada de la autora Martha Alles, con la finalidad de elaborar el cuestionario de evaluación de competencias por desempeño. Así mismo, la escala de evaluación está definida alfabéticamente desde A hasta la D, cuya distribución porcentual es de la siguiente manera: A – 100%, B – 75%, C – 50%, D – 25%. Ambas escalas se relacionarán por el grado de importancia asignado por los expertos:

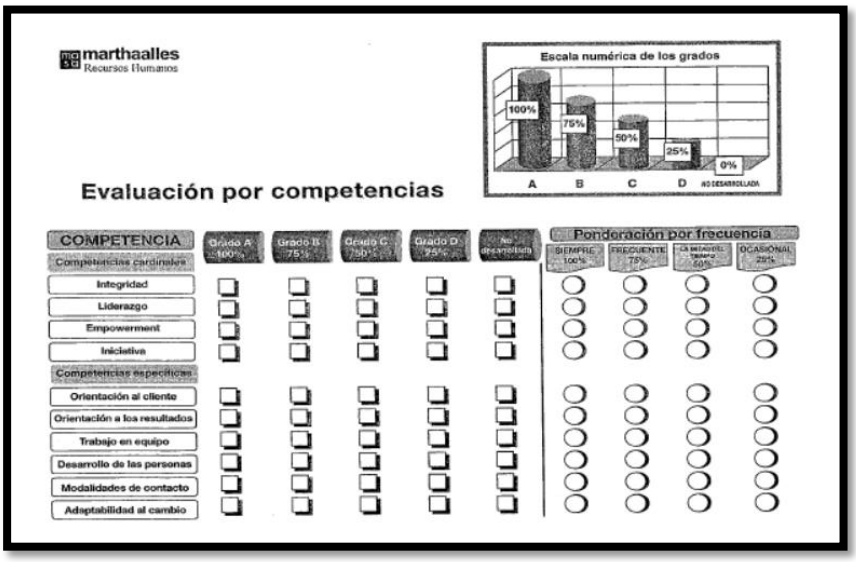
Tabla 9 Cuadro de distribución de escalas para hallar el grado de desarrollo de la competencia

Escala likert (entrevistas con expertos)		Grado de desarrollo (Herramienta de evaluación)	
Muy importante	**4**	**A (modelo de rol)**	100%
Importante	**3**	**B (altamente competente)**	75%
Poco importante	**2**	**C (competente)**	50%
Menos importante	**1**	**D (necesita desarrollarse)**	25%

Fuente: elaboración propia

Según la autora Martha Alles el cuestionario de evaluación de competencias por desempeño puede ser autoevaluado o dirigido por algún jefe o especialista en recursos humano. La aplicación de la herramienta fue aplicada como una autoevaluación a los auditores nocturnos, cada uno indico el grado de desarrollo de la competencia mostrada en el cuestionario y la frecuencia de desempeño de la misma durante el trabajo. Quedando de la siguiente manera la elaboración de la herramienta que se pretender proponer con la investigación:

Imagen 6 Modelo de evaluación de competencias por desempeño



Fuente: Libro Desempeño por competencias: evaluación de 360° (Primera y Segunda reimpresa ed.)

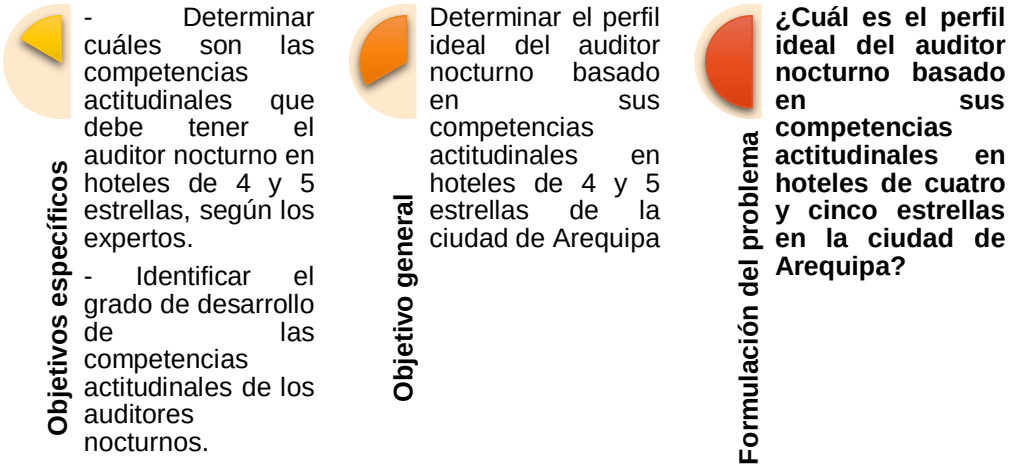
En el caso de la evaluación en grados de desarrollo de la competencia, se indicó a los evaluados ser sinceros y que asignen la calificación acorde a su personalidad o percepción que tienen de sí mismo. Ver anexo 4. Así mismo, se realizó una entrevista previa (tiempo de duración 20 – 25 minutos) para obtener más información de la persona entrevistada y el funcionamiento nocturno del hotel. Las entrevistas fueron realizadas luego de la culminación de su turno o durante el mismo. Los datos obtenidos, fueron comparados y tabulados con ayuda del sistema Microsoft Excel, para la elaboración de cuadros comparativos con el fin de analizar los datos tanto de los expertos como de los auditores nocturnos.

Los datos obtenidos de las entrevistas y del cuestionario aplicado a los expertos se armó el perfil de puesto del auditor nocturno. Luego se comparó los resultados de cada auditor, basado en las autoevaluaciones y la entrevista realizada. Finalmente, se identificó que auditores cumplen con el perfil armado según los expertos (a nivel actitudinal).

Resultados

1. Presentación de resultados

Los resultados obtenidos de las dos etapas de la investigación responden a los objetivos propuestos para resolver el problema de investigación:



Primera etapa:

Objetivo específico 1: Determinar cuáles son las competencias actitudinales que debe tener el auditor nocturno en hoteles de 4 y 5 estrellas, según los expertos.

Entrevistas a profundidad a expertos:

En esta primera parte se entrevistó a los expertos con el fin de obtener información sobre que competencias actitudinales debe tener o poseer un auditor nocturno.

Adicionalmente mencionaron que conocimientos se necesitan para ser un auditor nocturno y desempeñar de la mejor forma el puesto de trabajo.

Tabla 10 Competencias actitudinales y conocimientos por expertos

	COMPETENCIAS ACTITUDINALES	CONOCIMIENTOS
Expertos en recursos humanos	Atención al detalle Comunicación en todo nivel Solución de conflictos y toma de decisiones Detallista, organizado y planificación Tolerante a la presión y atención al detalle Responsable y analítico	Conocer un sistema hotelero Leyes tributarias Conocimiento contable y financiero Conocimiento de primeros auxilios y uso de extintores Conocimiento de un sistema hotelero Conocimientos contables
Auditores expertos	Toma de decisiones y solución a problemas. Organizado, responsable, capacidad analítica, proactividad. Experiencia en recepción. Ir más allá de hacer un reporte (dar el ejemplo).	Conocimiento del idioma ingles y Microsoft Excel Dominio de algún sistema hotelero.
Jefes del área del recepción y Gerentes Generales de los hoteles investigados	Solución de problemas y toma de decisiones. Asertivo, proactivo, detallista y analítico. Tener iniciativa, actitud, honesto, responsable e innovador. Trabajo en equipo y vocación de servicio. Controlar y supervisar las instalaciones del hotel.	Conocer otras áreas del hotel. Conocimiento de Excel. Conocimientos básicos de administración, contabilidad y finanzas. Conocimientos de Leyes referentes a turismo y tributarias.
Jefe de auditores Casa Andina Corporativo	Vocación de servicio Enfocado a resultados y objetivos No tener miedo a reportar los errores operacionales Hacer respetar los procedimientos Comunicación en todo nivel	Conocimientos en contabilidad o números Manejo del sistema operativo Saber inglés a nivel intermedio.

Fuente: elaboración propia

Culminado la entrevista se aplicó el cuestionario hecho por las autoras Chung Herrera, Enz, & Lankau, con la finalidad de que cada experto asigne el nivel de importancia de cada competencia.

Como se explicó en el capítulo anterior los resultados ayudarán al desarrollo del segundo cuestionario de la segunda etapa de la investigación.

Los resultados del primer cuestionario fueron tabulados con ayuda del sistema Microsoft Excel, luego se aplicó la fórmula CONTAR.SI para contar cuantas veces o cuantas personas considera: muy importante, importante, poco importante, nada importante por cada competencia; como se muestra en el siguiente ejemplo:

Tabla 11 Nivel de importancia de las competencias 10, 11, 12 y 13 por cada experto.

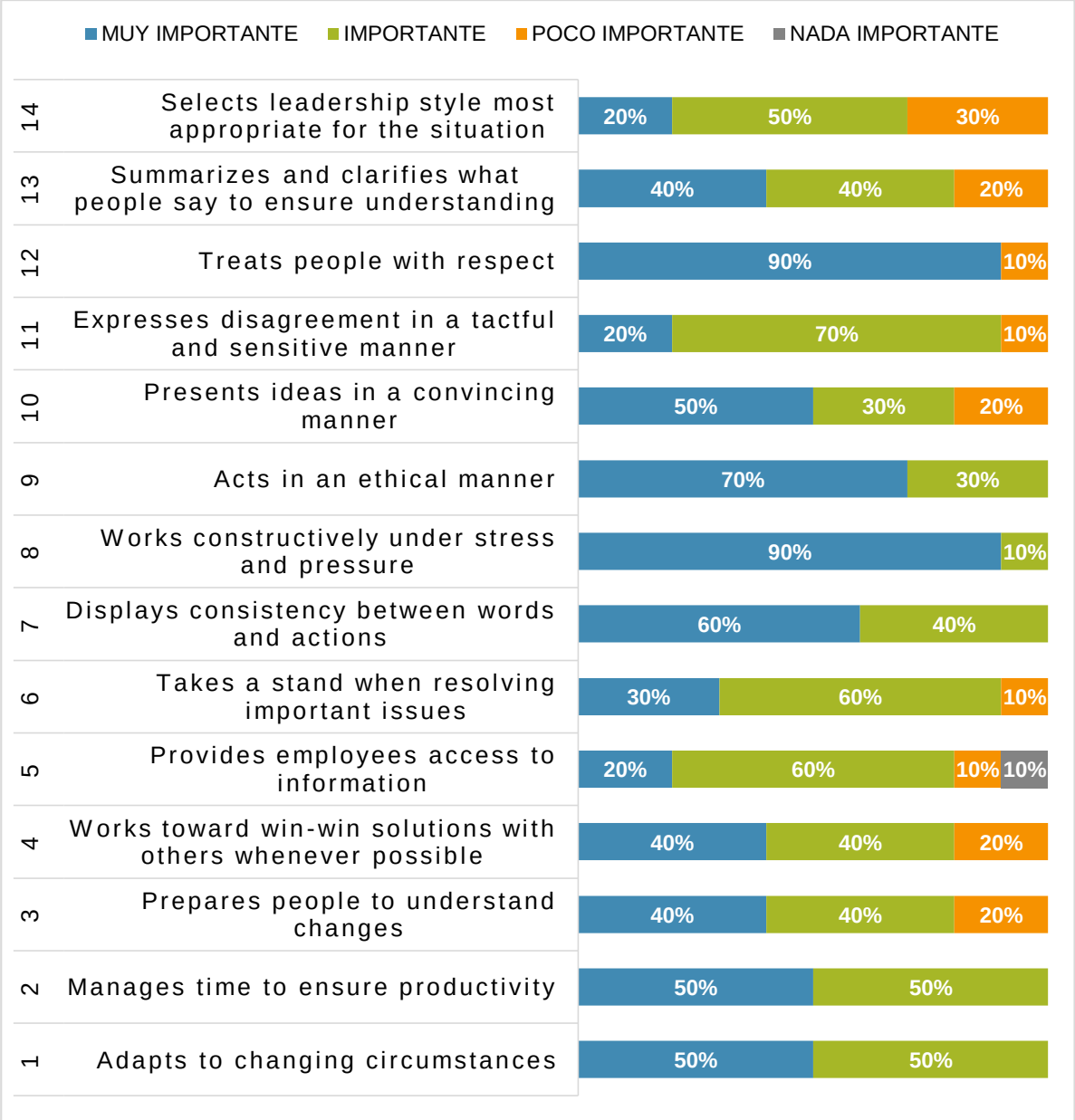
	Competencias			
	Comp. 10	**Comp. 11**	**Comp. 12**	**Comp. 13**
Experto 1	Importante	Importante	Poco importante	Poco importante
Experto 2	Muy importante	Importante	Muy importante	Importante
Experto 3	Importante	Importante	Muy importante	Importante
Experto 4	Poco importante	Poco importante	Muy importante	Muy importante
Experto 5	Muy importante	Muy importante	Muy importante	Muy importante
Experto 6	Poco importante	Importante	Muy importante	Poco importante
Experto 7	Muy importante	Importante	Muy importante	Muy importante
Experto 8	Muy importante	Importante	Muy importante	Muy importante
Experto 9	Importante	Importante	Muy importante	Importante
Experto 10	Muy importante	Muy importante	Muy importante	Importante
Nivel de importancia				
Muy importante	**5**	2	**9**	**4**
Importante	3	**7**	0	**4**
Poco importante	2	1	1	2
Nada importante	0	0	0	0

Fuente: elaboración propia

Como se observa se tiene en como resultado a 5 personas quienes consideran *muy importante* la competencia 10. Por otro lado, en la competencia 13 se tiene a 8 personas que consideran *muy importante e importante* (50% en cada uno), en este caso como se encuentran dentro del rango de importancia significativa, se considerara como *muy importante*.

En los siguientes gráficos podemos ver la distribución de las competencias y el nivel de importancia en su totalidad, los valores o etiquetas están representadas porcentualmente para un mejor entendimiento de los resultados. Siendo el 100% la cantidad de expertos evaluados (10 expertos).

Gráfico 1 Nivel de importancia por competencia calificada por expertos – competencias 1 hasta 14

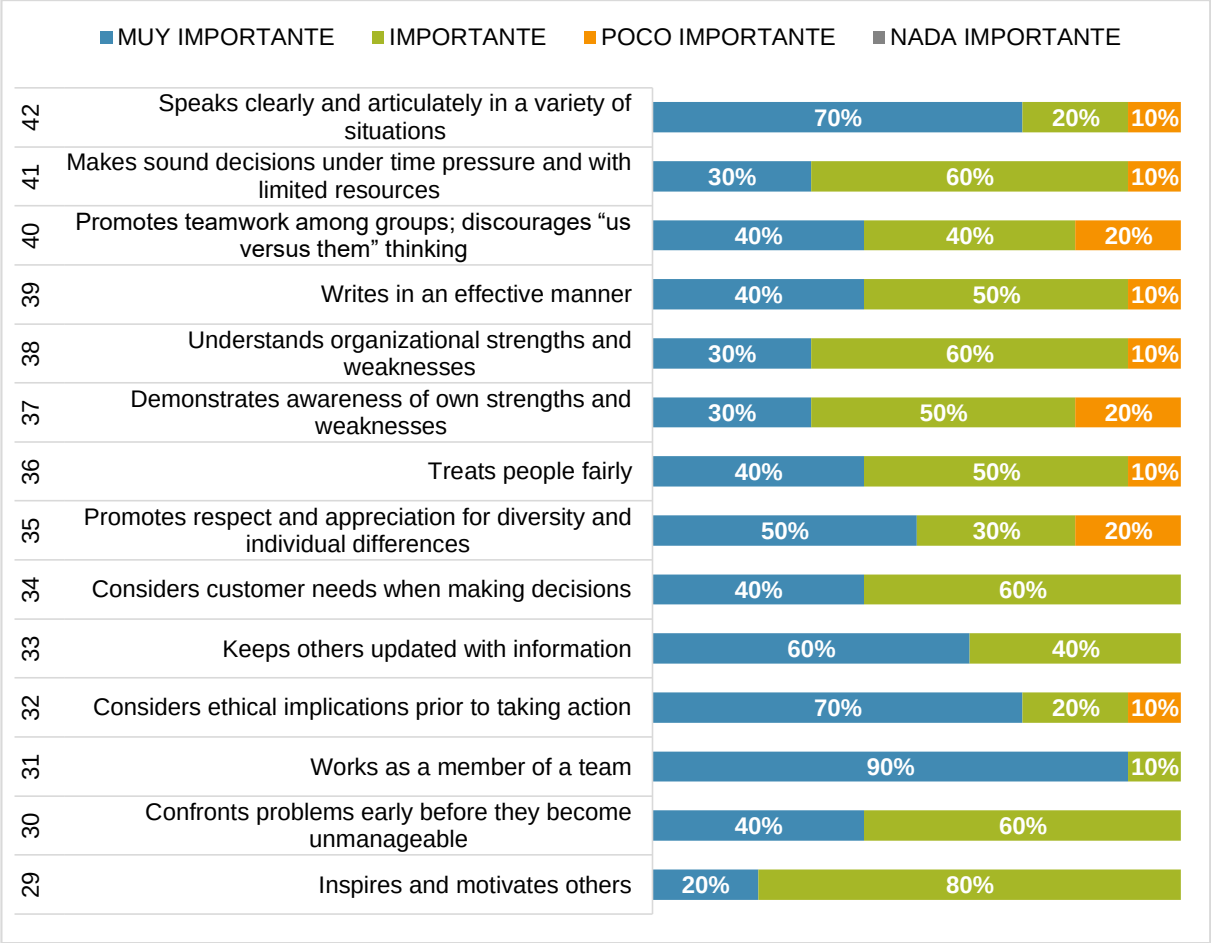


Fuente: elaboración propia

Gráfico 2 Nivel de importancia por competencia calificada por experto – competencias 15 hasta 28

Fuente: elaboración propia

Gráfico 3 Nivel de importancia por competencia calificada por experto – competencias 29 hasta 42



Fuente: elaboración propia

En base a estos resultados, luego de a ver identificado el nivel de importancia por cada competencia podemos hallar el grado de desarrollo de la competencia. Continuando con el ejemplo, tomamos a la competencia 10, el cual tiene un nivel de importancia de: muy importante; el cual viene a tener un grado de desarrollo A – 100%, como podemos observar y recordar en el siguiente cuadro:

Tabla 12 Cuadro de distribución de escalas para hallar el grado de desarrollo de la competencia

Escala likert (entrevistas con expertos)		Grado de desarrollo	
Muy importante	**4**	**A (modelo de rol)**	100%
Importante	**3**	**B (altamente competente)**	75%
Poco importante	**2**	**C (competente)**	50%
Menos importante	**1**	**D (necesita desarrollarse)**	25%

Fuente: elaboración propia

El mismo procedimiento se realizó con las demás competencias quedando de la siguiente manera el listado de las 42 competencias actitudinales.

Tabla 13 lista de 42 competencias con el grado de desarrollo y su nivel de importancia

	Lista de 42 competencias	Grado de desarrollo	Nivel de importancia
1	Adapts to changing circumstances	A	Muy importante
2	Manages time to ensure productivity	A	Muy importante
3	Prepares people to understand changes	A	Muy importante
4	Works toward win-win solutions with others whenever possible	A	Muy importante
5	Provides employees access to information	B	Importante
6	Takes a stand when resolving important issues	B	Importante
7	Displays consistency between words and actions	A	Muy importante
8	Works constructively under stress and pressure	A	Muy importante
9	Acts in an ethical manner	A	Muy importante
10	Presents ideas in a convincing manner	A	Muy importante
11	Expresses disagreement in a tactful and sensitive manner	B	Importante
12	Treats people with respect	A	Muy importante
13	Summarizes and clarifies what people say to ensure understanding	A	Muy importante
14	Selects leadership style most appropriate for the situation	B	Importante
15	Applies cross-functional knowledge to understand and solve problems	A	Muy importante
16	Expresses confidence in people's competence to do their jobs	B	Importante
17	Interacts with people in a direct and open manner	A	Muy importante
18	Views problems as opportunities and mistakes as progress	A	Muy importante
19	Develops action plans to meet customer needs	B	Importante
20	Reduces redundancies in processes and procedures	A	Muy importante
21	Considers alternatives before making decisions	A	Muy importante
22	Listens to people without interrupting	B	Importante
23	Protects confidential information	A	Muy importante
24	Considers pros and cons of proposed solutions to problems	A	Muy importante
25	Handles multiple demands and competing priorities	B	Importante
26	Adjusts leadership approach to fit other individuals	B	Importante
27	Understands complex concepts and relationships	A	Muy importante
28	Determines which of many problems may become crises	B	Importante
29	Inspires and motivates others	B	Importante
30	Confronts problems early before they become unmanageable	B	Importante
31	Works as a member of a team	A	Muy importante
32	Considers ethical implications prior to taking action	A	Muy importante
33	Keeps others updated with information	A	Muy importante
34	Considers customer needs when making decisions	B	Importante
35	Promotes respect and appreciation for diversity and individual differences	A	Muy importante
36	Treats people fairly	B	Importante
37	Demonstrates awareness of own strengths and weaknesses	B	Importante
38	Understands organizational strengths and weaknesses	B	Importante
39	Writes in an effective manner	B	Importante
40	Promotes teamwork among groups; discourages "us versus them" thinking	A	Muy importante
41	Makes sound decisions under time pressure and with limited resources	B	Importante
42	Speaks clearly and articulately in a variety of situations	A	Muy importante

Fuente: elaboración propia

Según el modelo de competencias de las autoras, considerando los factores y las dimensiones, las competencias evaluadas por las autoras quedarían ordenada de la siguiente manera:

Tabla 14 Lista de las 42 competencias evaluadas agrupadas según las dimensiones y factores fundamentales del modelo de competencias de las autoras Chung-Herrera, Enz, & Lankau, (2003)

	Lista de 42 competencias	Dimensiones	Factores fundamentales	Grado de desarrollo	Nivel de importancia
15	Applies cross-functional knowledge to understand and solve problems	business and industry expertise	Industry knowledge	A	Muy importante
27	Understands complex concepts and relationships	business and insdustry expertise		A	Muy importante
3	Prepares people to understand changes	teamwork orientation	Leadership	A	Muy importante
14	Selects leadership style most appropriate for the situation	leadership versality		B	Importante
16	Expresses confidence in people's competence to do their jobs	developing others		B	Importante
26	Adjusts leadership approach to fit other individuals	leadership versality		B	Importante
29	Inspires and motivates others	developing others		B	Importante
31	Works as a member of a team	teamwork orientation		A	Muy importante
40	Promotes teamwork among groups; discourages "us versus them" thinking	temwork orientation		A	Muy importante
6	Takes a stand when resolving important issues	managing conflict	Interpersonal	B	Importante
8	Works constructively under stress and pressure	managing conflict		A	Muy importante
5	Provides employees access to information	facilitating open communication	Communication	B	Importante
7	Displays consistency between words and actions	facilitating open communication		A	Muy importante
10	Presents ideas in a convincing manner	speaking with impact		A	Muy importante
11	Expresses disagreement in a tactful and sensitive manner	facilitating open communication		B	Importante
13	Summarizes and clarifies what people say to ensure understanding	active listening and written communication		A	Muy importante
17	Interacts with people in a direct and open manner	speaking with impact		A	Muy importante
22	Listens to people without interrupting	active listening		B	Importante
33	Keeps others updated with information	facilitating open communication		A	Muy importante
39	Writes in an effective manner	written communication		B	Importante
42	Speaks clearly and articulately in a variety of situations	facilitating open communication		A	Muy importante
18	Views problems as opportunities and mistakes as progress	risk taking and innovation	Critical thinking	A	Muy importante
21	Considers alternatives before making decisions	risk taking and innovation		A	Muy importante
24	Considers pros and cons of proposed solutions to problems	risk taking and innovation		A	Muy importante
28	Determines which of many problems may become crises	managing conflict		B	Importante
30	Confronts problems early before they become unmanageable	managing conflict		B	Importante
34	Considers customer needs when making decisions	analysis		B	Importante
41	Makes sound decisions under time pressure and with limited resources	risk taking and innovation		B	Importante
2	Manages time to ensure productivity	planning	Implementation	A	Muy importante
20	Reduces redundancies in processes and procedures	planning		A	Muy importante
25	Handles multiple demands and competing priorities	time management		B	Importante
4	Works toward win-win solutions with others whenever possible	commitment to quality	Strategic positioning	A	Muy importante
19	Develops action plans to meet customer needs	awareness of customer needs		B	Importante
38	Understands organizational strengths and weaknesses	commitment to quality		B	Importante
1	Adapts to changing circumstances	self development	Self Management	A	Muy importante
9	Acts in an ethical manner	ethics and integrity		A	Muy importante
12	Treats people with respect	etichs and integrity		A	Muy importante
23	Protects confidential information	ethics and integrity		A	Muy importante
32	Considers ethical implications prior to taking action	ethics and integry		A	Muy importante
35	Promotes respect and appreciation for diversity and individual differences	ethics and integrity		A	Muy importante
36	Treats people fairly	ethics and integrity		B	Importante
37	Demonstrates awareness of own strengths and weaknesses	self development		B	Importante

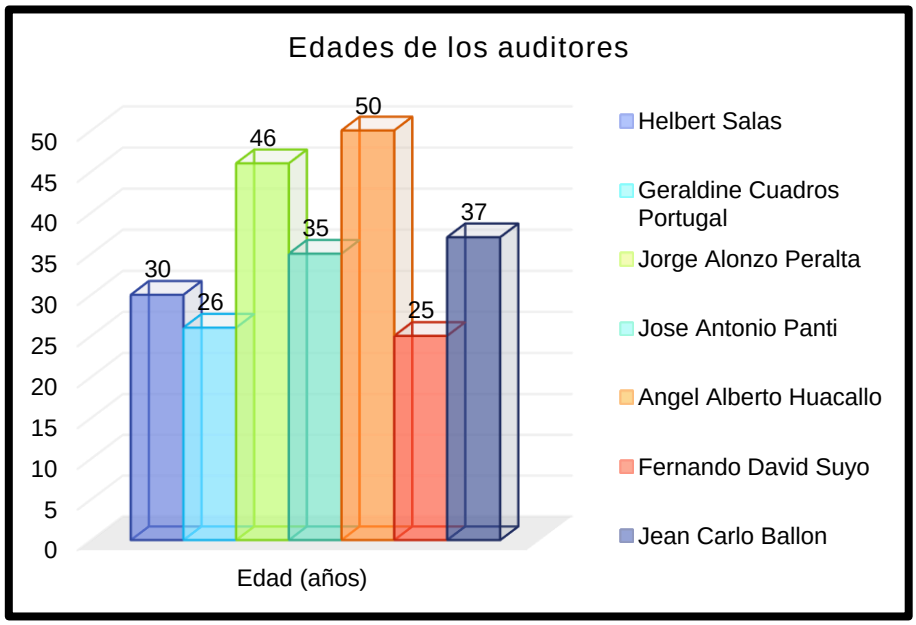
Fuente: elaboración propia

Segunda etapa:

La aplicación del cuestionario evaluación de competencias por desempeño de la autora Martha Alles, fue resuelto como una autoevaluación por los auditores nocturnos, con excepción del auditor del hotel Tierra Viva Arequipa, debido a que no cuentan con un auditor fijo, los recepcionistas rotan y cumplen con dicho puesto mensualmente. Así mismo, no se obtuvo respuesta del auditor del hotel Palla Arequipa.

Las edades de los auditores evaluados están entre 25 y 50 años cuyo promedio es de 35 años.

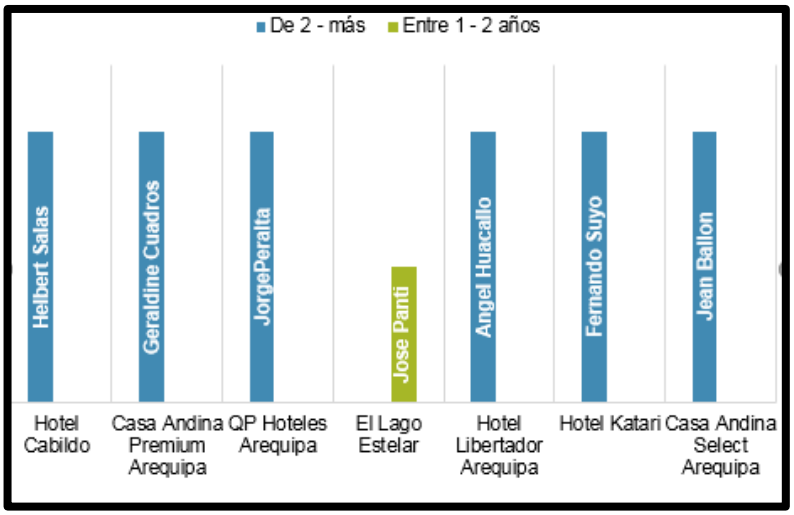
Gráfico 4 Edades de los auditores nocturnos



Fuente: elaboración propia

Así mismo el tiempo que llevan laborando para el hotel o cadena hotelera como auditores es su mayoría son de 2 años a más. Como lo muestra el siguiente cuadro.

Gráfico 5 Tiempo que llevan laborando como auditores nocturnos



Fuente: elaboración propia

Objetivo específico 2: Identificar el grado de desarrollo de las competencias actitudinales de los auditores nocturnos.

Los resultados obtenidos del primer cuestionario permitieron asignar el peso o valor de la competencia en términos de cuan desarrollado tiene dicha competencia el auditor.

Los resultados del cuestionario fueron tabulados con ayuda de sistema Microsoft Excel, así como se utilizó la formula CONTAR.SI en el cuestionario anterior, también se utilizó en este segundo cuestionario, para identificar cuantos auditores han desarrollado o tiene desarrollado en un grado A (100%), B (75%), C (50%), D (25%) o No desarrollado la competencia.

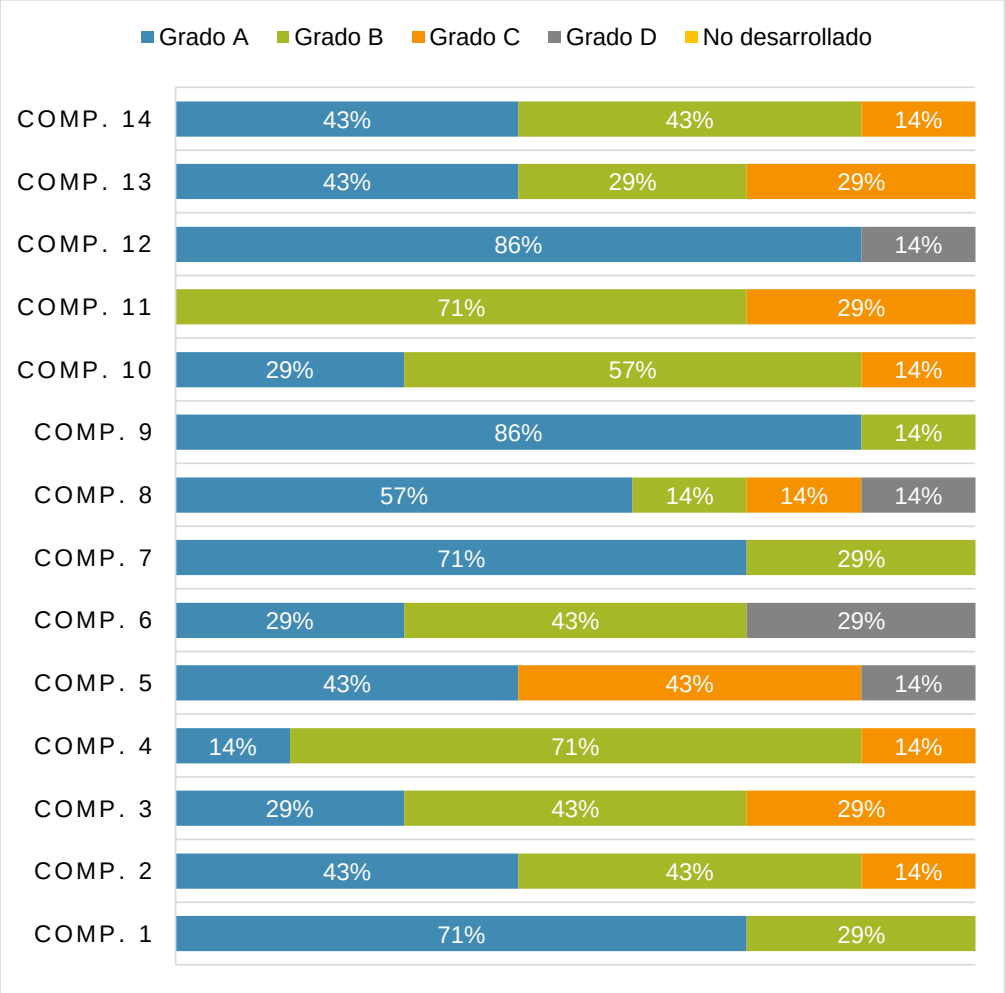
Tabla 15 Grado de desarrollo de las competencias 1, 2, 3 y 4 – autoevaluación de los auditores nocturnos

	Comp. 1	Comp. 2	Comp. 3	Comp. 4
Helbert Salas	Grado B	Grado A	Grado C	Grado C
Geraldine Cuadros	Grado A	Grado A	Grado A	Grado B
Jorge Peralta	Grado B	Grado B	Grado C	Grado B
Jose Panti	Grado A	Grado B	Grado B	Grado B
Angel Huacallo	Grado A	Grado B	Grado B	Grado B
Fernando Suyo	Grado A	Grado C	Grado B	Grado B
Jean Ballon	Grado A	Grado A	Grado A	Grado A
Grado de desarrollo de la competencia				
Grado A	**5**	**3**	**2**	**1**
Grado B	**2**	**3**	**3**	**5**
Grado C	**0**	**1**	**2**	**1**
Grado D	**0**	**0**	**0**	**0**
No desarrollado	**0**	**0**	**0**	**0**

Fuente: elaboración propia

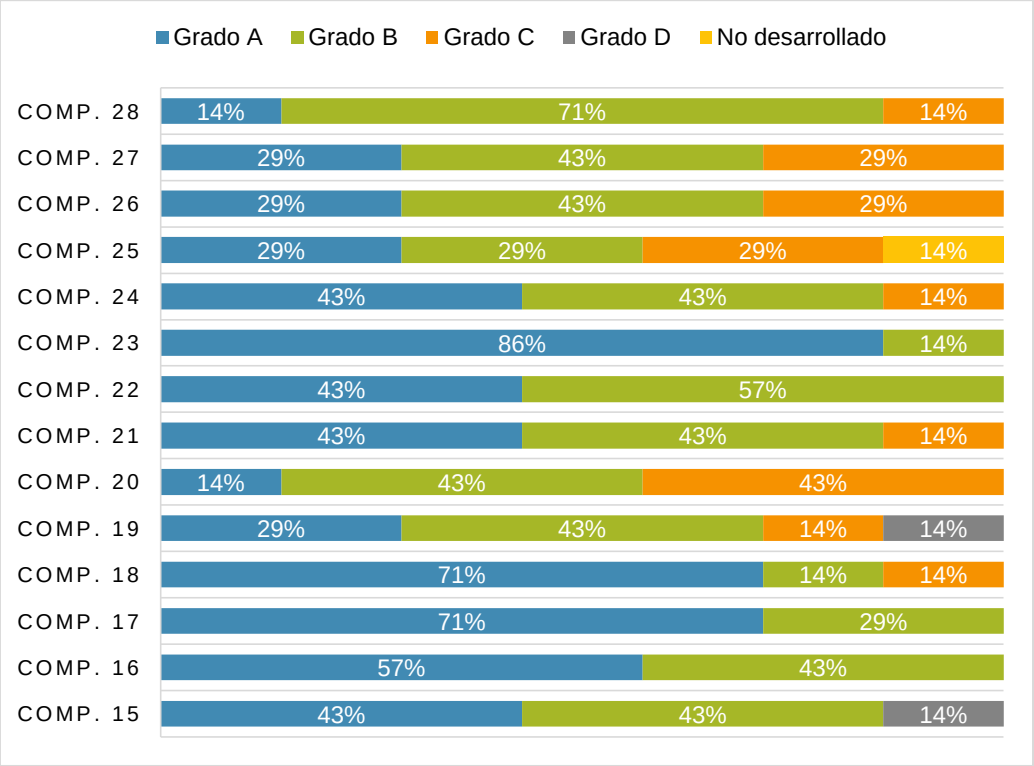
A continuación, podemos observar la distribución gráfica de los datos obtenidos de este segundo cuestionario en cuando al grado de desarrollo dela competencia. Donde la cantidad de personas está representada porcentualmente, siendo nuestro 100% el de 7 auditores evaluados.

Gráfico 6 Grado de desarrollo de las competencias 1 hasta 14 – auditores representados en porcentaje



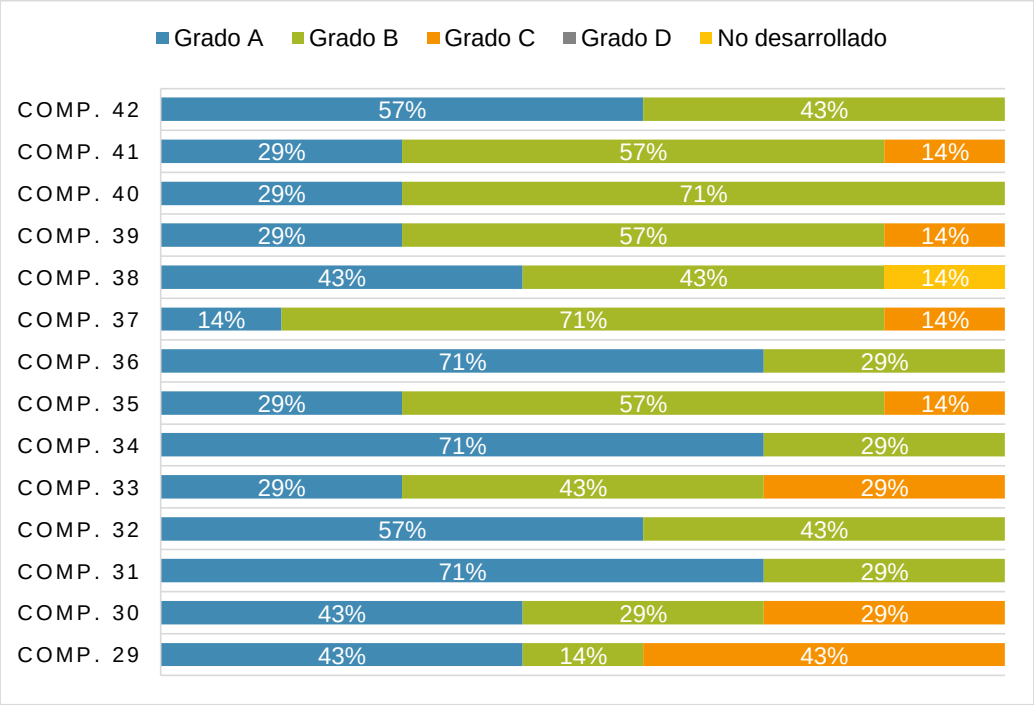
Fuente: elaboración propia

Gráfico 7 Grado de desarrollo de las competencias 15 hasta 28 – auditores representados en porcentaje



Fuente: elaboración propia

Gráfico 8 Grado de desarrollo de las competencias 15 hasta 28 – auditores representados en porcentaje

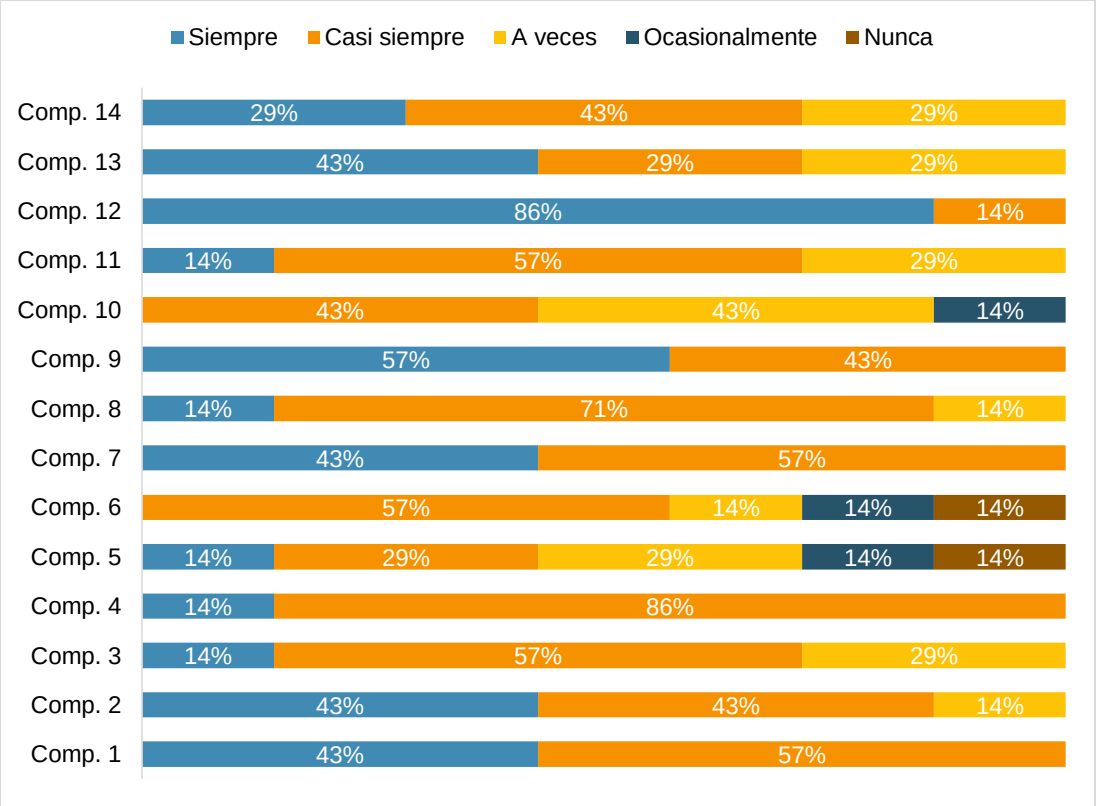


Fuente: elaboración propia

Objetivo específico 3: Identificar el grado de frecuencia con las que desempeña las competencias actitudinales los auditores nocturnos.

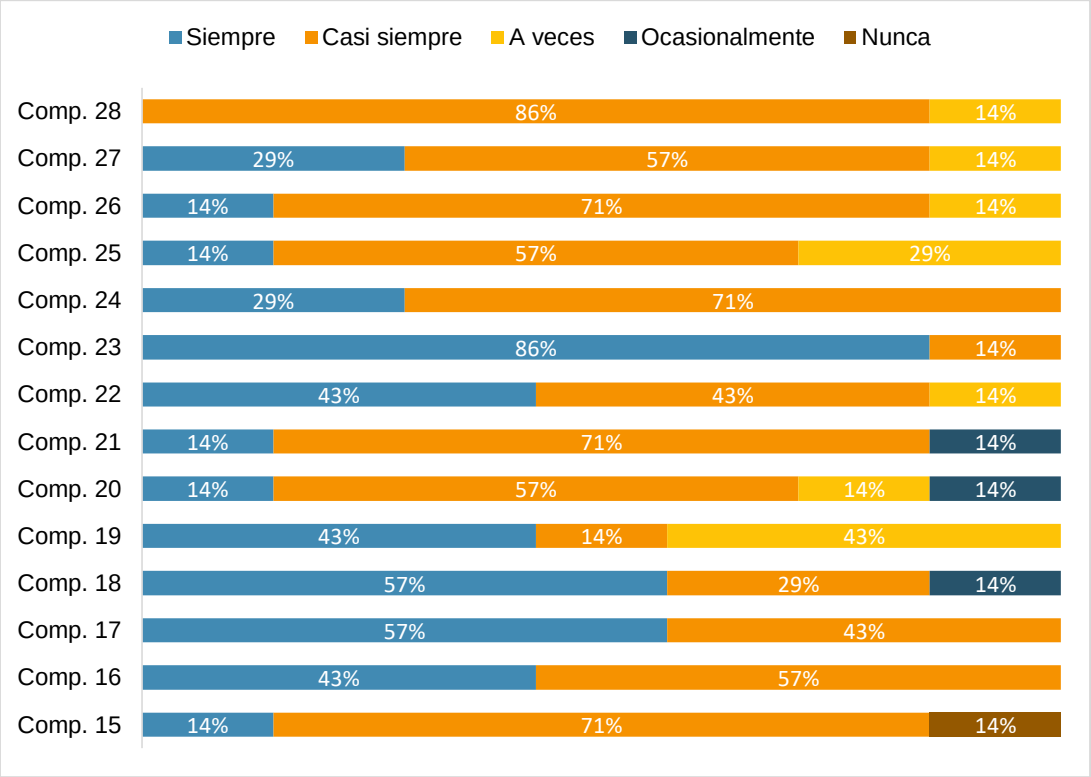
Los resultados fueron tabulados con ayuda de sistema Microsoft Excel, se utilizó la formula CONTAR.SI para determinar cuántos auditores desempeñan cada competencia acorde a la escala Likert utilizada. La cantidad de personas está representada en porcentajes, como se puede observar en la siguiente distribución grafica de los resultados obtenidos.

Gráfico 9 Grado de frecuencia de las competencias 1 hasta 14 – auditores representados en porcentaje



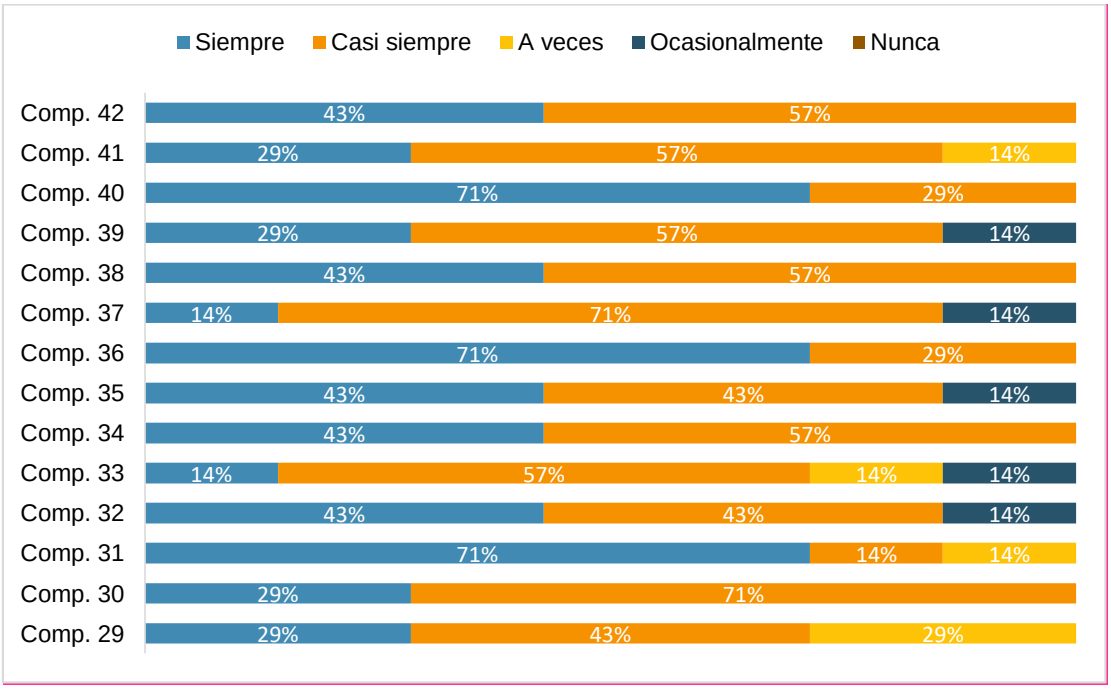
Fuente: elaboración propia

Gráfico 10 Grado de frecuencia de las competencias 15 hasta 28 – auditores representados en porcentaje



Fuente: elaboración propia

Gráfico 11 Grado de frecuencia de las competencias 29 hasta 42 – auditores representados en porcentaje



Fuente: elaboración propia

Resultados adicionales de la investigación a nivel cualitativo:

Elaboración de perfil de puesto y evaluación del auditor nocturno

Los expertos entrevistados en recursos humanos mencionaron los siguientes tipos de evaluación de personal que se da a nivel cadena: evaluación por objetivos y resultados. La evaluación se aplica o se da con el jefe directo, en el caso del auditor nocturno con el gerente general o dependiendo de la unidad (puede ser el jefe de recepción o de operaciones).

El perfil del puesto está basado en competencias generales y transversales en el caso de Casa andina. Mientras que en el caso de la cadena de Hoteles Libertador son competencias generales, las cuales deben tener todos los colaboradores de todas las áreas. Para ambas cadenas la elaboración del perfil se realiza en conjunto con el gerente general y el área de contraloría (jefe de auditores).

Rotación del puesto

Los expertos en recursos humanos mencionaron que el puesto de auditor nocturno no es rotativo. Sin embargo, los auditores buscan crecen profesionalmente luego de 2 o 3 años. Así mismo, el experto en contraloría en hoteles hace mención que en la cadena de Casa Andina al año rotan 4 auditores de las 27 unidades.

Dicha información lo confirman los gerentes de hoteles y/o jefes de los hoteles. Sin embargo, en el caso del hotel Tierra Viva, como se mencionó anteriormente no tiene a un auditor fijo, en su caso los recepcionistas rotan cada cierto tiempo en el puesto. Así como lo solía ser en el hotel QP Arequipa quienes ahora tienen un auditor fijo, desde entonces han tenido dos auditores.

Un dato interesante rescatado del gerente del hotel Palla Arequipa, mencionó que en el tiempo que estuvo trabajando (4 años) en el hotel Katari vio pasar por el puesto de auditoría a 6 personas. La gerente general del hotel Tierra Viva desde su experiencia menciona que el puesto de auditor nocturno en Arequipa rota cada 2 a 3 años.

Para la mayoría de los gerentes y jefes opinan que todos los recepcionistas deberían de pasar por auditoria, con el fin de ampliar sus conocimientos y

reconocer la importancia de cumplir correctamente con los procesos de facturación y funciones como recepcionistas.

> "…. Todos en recepción deben aprender de auditoria…facilitar el trabajo del auditor. Le da vida al puesto de trabajo." (Gerente general del hotel Katari)
>
> "Si le gusta se quedan en el puesto. Va a depender de la persona" (Gerente general Tierra Viva Arequipa)
>
> "…Un puesto rotativo no permite el desarrollo profesional del colaborador cuando quiere realizar estudios (hace referencia a tener un horario rotativo)" (Encargado de operaciones QP Arequipa)

Motivos de renuncia o cambio de puesto de trabajo:

Para los expertos en términos generales el motivo de renuncia o cambio de puesto es debido a nuevas oportunidades dentro o fuera de la empresa, estudio y cansancio físico. En algunos casos se da por motivos personales (familiares).

El gerente de operación de QP Arequipa, menciono que el anterior auditor solo cumplía su trabajo mas no tenía vocación de servicio, por ello se decidió cambiar de auditor.

Ventajas de ser auditor nocturno:

Desarrollo profesional o línea de carrera

Los participantes como expertos mencionaron que ser un auditor nocturno te da la oportunidad de crecer como jefe de recepción, se MOD (Manager of duty) o incluso llegar a ser gerente general, debido a que tiene la libertad de tomar decisiones y solucionar problemas cuando se le presente.

> "… va a depender cuanto se la crea el ser un Gerente nocturno..." (Jefe de auditores corporativo Casa andina hoteles)
>
> ".. el turno de las noches es más tranquilo... mayor responsabilidad de toma de decisiones y solución de problemas…verifica errores" (Rooms Manager Hotel Libertador Arequipa)

Aprendizaje a nivel administrativo y operacional

A partir lo mencionado por los expertos indican que el auditor tiene la oportunidad de aprender del área administrativa con los reportes e informes que tiene que realizar o revisar a través del sistema hotelero. A nivel operacional, permite al auditor desempeñarse en diferentes puestos de trabajo, debido a que en su mayoría los auditores nocturnos en Arequipa trabajan solos. Como también familiarizarse y seguir aprendiendo del sistema

hotelero para gestionar mejor la información y detectar errores, antes de realizar una facturación.

> "... familiaridad y aprendizaje del sistema..." (Jefe de auditores corporativo Casa andina hoteles)
>
> ".. el puesto permite conocer más la parte administrativa y dominar lo operacional… revisión de los documentos" (Encargado de operaciones QP Arequipa)
>
> "...adquirir mayor conocimiento y criterio..." (Auditora experta)

Desventajas de ser auditor nocturno:

Atención al cliente

Los expertos mencionan que el horario y el estar solos durante las noches, los auditores pierden el carisma y la vocación de servicio.

La falta de interacción con el huésped trae como consecuencia la falta de naturalidad y espontaneidad del servicio, poco a poco los vuelve rígidos o fríos en la operación como recepcionistas.

Vida social y familiar sacrificada

El horario nocturno trae como consecuencia cambios de humor, la persona no descansa bien como consecuencia tiene que sacrificar el tiempo de ocio por tiempo de descanso y así mismo provoca un desgaste físico por el hecho de desempeñar dos puestos o más dependiendo de las circunstancias.

Durante la entrevista se pudo recoger la siguiente información con respecto al puesto del auditor nocturno, realizando las siguientes preguntas:

- ✓ *Un profesional de otra industria puede desempeñar el puesto como auditor nocturno:*

  Los expertos indican que una persona quien no ha tenido una formación universitaria en hotelería si puede desempeñar el puesto, sin embargo, se debe recurrir a entrenamiento en el uso del sistema hotelero y capacitación integra en estándares de servicio. El desempeño de la persona quizás no será en un 100% por el tipo de formación recibida sin embargo el puesto se aprende en la práctica y dependerá de la actitud de la persona para hacerlo. Para el jefe de auditores Casa Andina Corporativo, menciona que la auditoría se

aprende en el turno. La persona debe tener vocación de servicio y saber inglés. Por lo que se tiene procesos sencillos de aprender para que cualquiera pueda realizar su función en el caso de Casa Andina.

> "...es complicado que un profesional de la industria de contabilidad y finanzas que solo se ha dedicado a dicha industria pueda desempeñar en un 100% el puesto en cuanto a vocación de servicio se refiere…" (Auditora experta)
>
> "… de preferencia es mejor alguien con formación hotelera, Sin embargo, alguien que no tiene dicha formación puede desempeñar el puesto con capacitación" (Coordinadora de recursos humanos Casa andina Arequipa)
>
> "Si, sim embargo se necesitaría un esfuerzo adicional para capacitarlo en el sistema y vocación de servicio" (especialistas en selección Hoteles Libertador Lima)
>
> "... la auditoria se aprende en el turno, la persona debe tener vocación de servicio y saber inglés…" (Jefe de auditores corporativo Casa andina hoteles)
>
> "... la diferencia lo hace la persona…La actitud..." (Encargado de operaciones QP

- ✓ *Existe diferencias entre jóvenes y adultos mayores en el desempeño del puesto:*

Los expertos coindicen que no existe diferencia en el desempeño del puesto entre jóvenes y adultos. La actitud, cuando responsable y madura es la persona son factores que influyen en el desempeño independientemente de la edad. La persona debe saber cómo mantener el equilibro entre el servicio y ser auditor.

Aprendizaje y crecimiento:

Los expertos hacen mención que el joven tiene mayor predisposición de aprender y crecer. Ven el puesto como parte de su crecimiento profesional o línea de carrera.

> "El anterior auditor de Westin era alguien mayor de 30 años desempeñaba bien el puesto, pero necesitaba el plus de ser carismático o vitalidad. Hoy se tiene auditores jóvenes quienes están más dispuestos a aprender" (especialistas en selección Hoteles Libertador Lima).
>
> "En Casa Andina Arequipa, todos tienen el mismo desempeño acorde a la evaluación realizadas. Jóvenes predispuestos a seguir aprendiendo" (Coordinadora de recursos humanos Casa andina Arequipa)

Estabilidad económica

Como se sabe una persona quien tiene familia o es cabeza de la misma busca estabilidad económica, es el caso de algunos auditores evaluados quienes buscan estabilidad económica y personal como también en el desempeño del trabajo son más cuidadosos.

> "…Muchos priorizan el puesto por temas salariales, pero ser auditor debe ser una etapa en tu vida no un objetivo." (Jefe de auditores corporativo Casa andina hoteles).
>
> "Los jóvenes si tienen buen desempeño, pero tienden a cambiar de horario por el gasto físico. Mientras que alguien mayor que busca estabilidad tiende a quedarse mayor tiempo en el puesto..." (Gerente General Palla)

Estilo de vida (familiar y personal)

Desde el punto de vista de los expertos la edad no es un factor que determine un mejor desempeño, depende mucho de la personalidad y el estilo de vida. Las personas solteras pueden acomodar su estilo de vida al horario nocturno. Por otro lado, una persona con familia o es cabeza de la misma sería difícil que su desempeño sea en un 100% (hijos, preocupaciones familiares, etc.) como también busca estabilidad tiende a quedarse mayor tiempo en el puesto.

Entrevista a auditores nocturnos

En su mayoría los auditores reportan a los gerentes de cada hotel, sin embargo, el horario de trabajo lo realiza el jefe de recepción, debido a que quien cubre su puesto es un recepcionista y así mismo porque el mismo auditor desempeña el puesto de recepcionista.

Ventajas de ser auditor nocturno:

El horario nocturno permite a los auditores organizar sus tiempos en otras actividades, algunos aprovechan en trabajar en otros lugares, organizar su horario para tener tiempo con la familia y con amigos. El beneficio económico fue un motivador de muchos para aceptar el puesto o animarse a postular, en especial quienes tienen familia.

Para alguien que no ha trabajado en hotelería es una excelente oportunidad de conocer otra industria aprender sobre vocación de servicio el manejo de un hotel.

"…cuando hay situaciones que no son relacionadas con el puesto o con recepción le permite aprender de otras áreas como problemas con el televisor, limpieza, etc.…"

"… tener parte del día para aprovechar en otras actividades…" (Auditor del hotel Casa Andina Select Arequipa)

"… la auditoria no te toma mucho tiempo dependiendo de la carga de trabajo o como organizas tu tiempo…" (Recepcionista del hotel Tierra Viva Arequipa)

Liderazgo y toma de decisiones

El puesto permite conocer más del área de recepción debido a que se realizan reportes de ingresos y egresos, permite conocer más del sistema. Llevar control de las habitaciones restaurantes y salas de eventos.

Trabajar solos ha permitido a los auditores aprender de otras áreas, tener autoridad, libertad de tomar decisiones y solucionar problemas.

Desventajas de ser auditor nocturno

Horario nocturno y cansancio físico

El horario nocturno para los auditores ha coincidido en sus opiniones como una desventaja, debido a que el descanso no es el mismo, sienten cambios de humor por el hecho de no descansar lo suficiente, horario de comidas o el cambio físico también es una desventaja producto del horario. Algunos auditores mencionan que pierden algunas reuniones familiares o con amigos, pero depende de cómo uno se organiza o acomode su horario.

"…quizás trabajar en la noche, pero no lo ve como una desventaja. El descanso es diferente…" (Auditor del Hotel QP Arequipa)

"…cambio de la vida social, horario de comidas y posibles reuniones que no podía participar con amigos o familia…" (Auditora del hotel Casa Andina Premium)

"…desgato físico, cambio de horario y descanso…" (Recepcionista del hotel Tierra Viva Arequipa)

2. Discusión

La investigación realizada tuvo como propósito identificar las competencias actitudinales a través del uso de dos cuestionarios para describir el perfil ideal del auditor nocturno, con la ayuda de los expertos y la experiencia profesional.

- Primer cuestionario donde se determinara el grado de importancia según los expertos
- Segundo cuestionario utilizado como una autoevaluación de las competencias por desempeño.

Con los resultados obtenidos se responde el problema de investigación ¿Cuál es el perfil ideal del auditor nocturno, basado en sus competencias actitudinales, en hoteles de cuatro y cinco estrellas en la ciudad de Arequipa?, las cuales fueron identificadas en el trabajo de campo, realizando entrevistas y aplicando el cuestionario de las autoras Chung Herrera, Enz, & Lankau, para identificar las competencias actitudinales que debe tener el auditor nocturno, las cuales fueron calificadas como muy importantes e importantes, en su mayoría representan o son características subyacentes de la personalidad como lo mencionan los autores Spencer y Spencer en su modelo de comportamiento. Con los resultados obtenidos de la autoevaluación de cada auditor nocturno se pudo identificar el grado de desarrollo y con qué frecuencia la desempeña ante diferentes situaciones; como se mencionó la evaluación de desempeño permite identificar las competencias que posee un colaborador durante el desempeño de su puesto de trabajo. Sin que el evaluador intervenga, el cual permite dar retroalimentación por parte de los jefes o quien este evaluando.

Como lo menciona la autora Levy Leboyer, las competencias individuales deben guardar relación con las competencias que la empresa tiene. En este caso, con las 42 competencias evaluadas tanto por los expertos y auditores ha permito verificar cuan cerca o lejos se encuentran cada auditor nocturno del perfil ideal de terminado en la primera etapa de la investigación.

El modelo Spencer y Spencer muestra que las competencias que son visibles y no visibles las cuales se desarrollan a través de la capacitación o entrenamiento, la cual coincide con lo encontrado en las entrevistas acerca de si una persona que no ha recibido formación hotelera pueda desempeñar

el puesto de auditor nocturno, debido a que el escenario en Arequipa acorde a la capacidad del hotel, solo se tiene a una persona como recepcionista y auditor nocturno.

Así como lo mencionado por los autores Sisson & Adams (2013); Su, Miller, y Shanklin (1997) rescatan la importancia de la combinación de habilidades como la comunicación interpersonal, sistemas de información de gestión, gestión financiera, consideraciones éticas y gestión del personal coincide con la información cualitativa de la primera etapa de la investigación hacia los expertos quienes durante la entrevista mencionaron la importancia de que la persona posea diversos conocimientos y competencias para desempeñar el puesto.

Como parte del planteamiento del problema se mencionó que el puesto es de auditor nocturno es de confianza y según la página web LinkedIn tendía a ser rotativo, sin embargo, con los resultados de las entrevistas a expertos la respuesta puede variar debido a que en diferentes hoteles no se tenía a un auditor nocturno fijo sino cada recepcionista rotaba por el puesto. También los auditores nocturnos y expertos mencionaron que unos de los motivos por lo que renuncian es por desgasto físico como la falta de descanso o de sueño.

Las limitaciones que se presentaron durante el estudio fueron las siguientes:

- Vacío de información de estudios relacionados a auditores directamente relacionados a hoteles. No tener antecedentes o estudios previos de una investigación similar a nivel nacional.
- Programación de entrevistas con auditores, en su mayoría las entrevistas fueron realizadas durante la madrugada debido a que era el único horario en el que se encontraban disponibles.
- Conseguir contactos con jefes y gerentes de los hoteles en estudio y planificar entrevistas según disponibilidad de estos.

3. Conclusiones

Luego de realizar el análisis de las entrevistas de los expertos y auditores; los resultados ayudaron a responder la pregunta principal de la investigación: ¿Cuál es perfil ideal del auditor nocturno basado en sus competencias actitudinales en hoteles de 4 y 5 estrellas en la ciudad de Arequipa?.

Como parte de la primera etapa los expertos calificaron las competencias según el grado de importancia que debe de tener un auditor para desempeñar su puesto de trabajo. Como resultado, se obtuvo que 24 competencias fueron calificadas como muy importantes y 18 fueron calificadas como importantes.

De acuerdo al orden considerado según las autoras Chung-herrera, Enz y Lankau; se obtuvo que los factores que agruparon la mayor cantidad de competencias fueron: Leadership (7 competencias), Communication (10 competencias), Critical Thinking (7competencias) y Self Management (8 competencias).

Siendo el factor communication, con la mayor cantidad de competencias evaluadas por los expertos y con un grado de importancia dominante de muy importante; las competencias hacen referencia a que el auditor debe ser una persona que hable con impacto, que tenga una comunicación abierta y facilidad de palabra al hablar o al escribir; así como lo mencionaron los expertos durante las entrevistas, el auditor debe tener una comunicación a todo nivel con sus compañeros y así mismo con los jefes de las áreas que tiene el hotel como coindice con las competencias 5 (proveer acceso a la información a los colaboradores), la competencia 17: interactúa con las personas de manera directa y abierta y la competencia 42, el cual indica que el auditor debe hablar de manera clara y articulada en diferentes situaciones.

El factor self management, en términos generales hace referencia a la ética e integridad que debe tener un auditor por el manejo de información confidencial, no solo de huéspedes sino también del hotel (tarifas confidenciales, ventas generadas por cada punto de venta, etc.). El grado de importancia dominante es: muy importante, ya que los factores involucrados en esta competencia involucran no solo el trato con las personas sino también la seguridad con la que se maneja la información como por ejemplo: tratar a

las personas con respecto, promover el respeto y apreciación de la diversidad y diferencias individuales, actuar con ética, proteger información confidencial.

Los factores leadership y critical thinking guardan relación debido a que las competencias involucradas hacen referencias a las tomas de decisiones y resolución de problemas, asumiendo riesgo y considerando un análisis crítico de acuerdo a la situación en la que se encuentre el auditor; así como lo mencionaron los expertos en la entrevistas, el auditor debe ser una persona que no solo cumpla su trabajo sino también debe ser un ejemplo para los demás (es representante del gerente en las noches), debe ser una persona activa y proactiva para solucionar problemas, como también debe ser una persona con iniciativa y actitud para solucionar problemas antes de que se vuelva crítico.

El trabajo en equipo es una competencia mencionada por todos los expertos; el cual se ve representado en las competencias que hacen referencia a preparar a las personas ante un cambio, trabajar como miembro de un equipo, promueve el trabajo en equipo, inspira y motiva a los otros.

Estas competencias apoyan a las competencias incluidas en el factor de critical thinking como ver en los problemas y errores oportunidades de mejora y progreso, considera los pros y contras para la solución de problemas, considera las necesidades del huésped cuando toma decisiones.

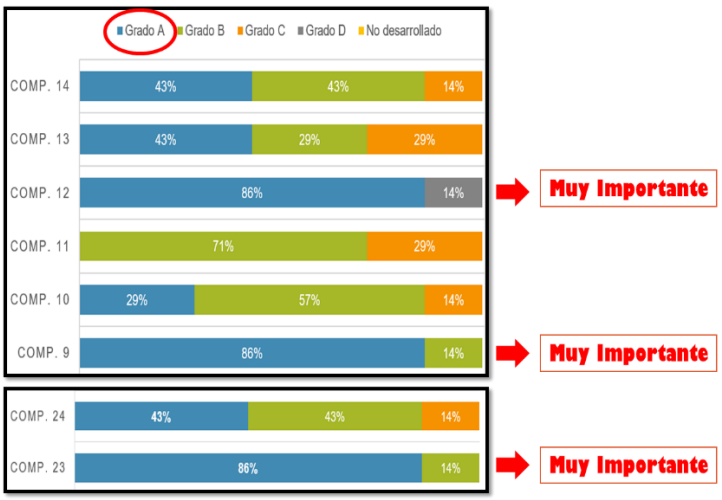
Como se mencionó el auditor nocturno trabaja solo durante el turno noche o amanecida, es por ello que la competencias dentro de ambos factores han sido calificadas con un nivel de importancia de muy importante en su mayoría, considerando que la persona debe atender no solo las funciones propias como auditor sino también como alguien que brinde una solución inmediata bajo presión y con los recursos que se tiene a disposición en el turno (como lo indica la competencia 41).

A partir de los resultados obtenidos de los expertos se tiene las competencias que debe tener un auditor nocturno para desempeñar sus funciones en los diferentes hoteles que operan.

Por ello para determinar el grado de desarrollo y frecuencia de las competencias de los auditores, se aplicó el cuestionario de Martha Alles como

una autoevaluación. Los resultados del grado de desarrollo fueron los siguientes: competencias 23, 12 y 9.

Gráfico 12: Grado de desarrollo de las competencias 23, 12 y 9, resultado de la autoevaluación de los auditores

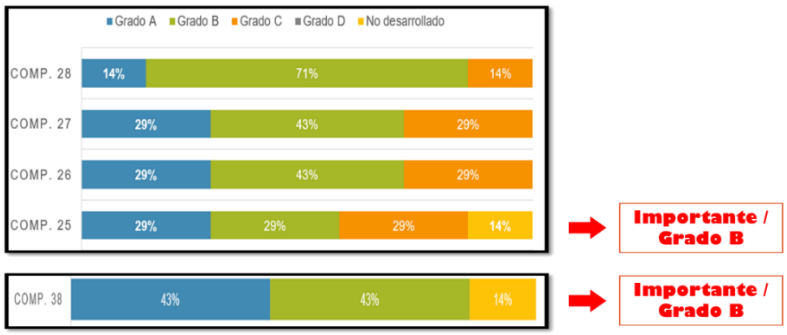


Fuente: elaboración propia

Donde el 86% de los auditores tuvieron como grado de desarrollo: A, nos indica que los auditores se acercan al perfil ideal. Las competencias en mención pertenecen al factor Self Management, el cual hace referencia a la integridad y ética de la persona como el de proteger la información confidencial y así mismo ser un ejemplo para sus compañeros promoviendo el respeto entre ellos.

Sin embargo se encontró que el 14 % de los auditores no tiene desarrollado las competencias 25 y 38:

Gráfico 13: Grado de desarrollo de las competencias 25 y 38, resultado de la autoevaluación de los auditores

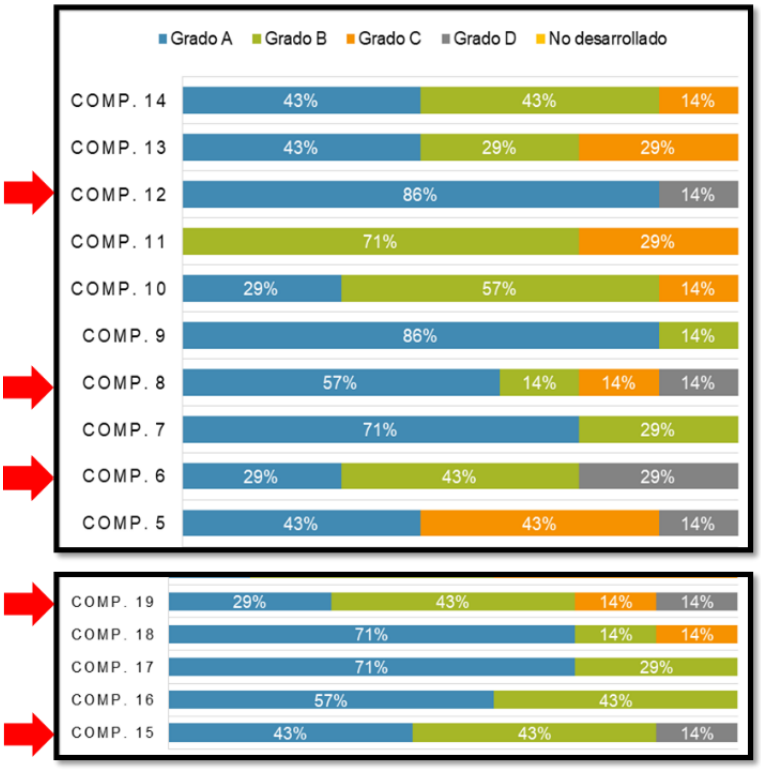


Fuente: elaboración propia

Estas competencias pertenecen al factor Implementation y Strategic positioning respectivamente, ambas fueron calificadas por los expertos con un grado B. Las competencias se complementan debido a que si el auditor no conoce las fortalezas y debilidades de la organización, este no podrá solucionar los diversos problemas utilizando los recursos del hotel. Así mismo, el saber manejar sus tiempos es importante debido a la carga de trabajo ya que no solo cumple las funciones del auditor sino también es un multitareas, desempeñando en algunas ocasiones el puesto de mantenimiento, housekeeping o room service.

En términos generales los auditores se acercan al perfil debido a que las competencias se encuentran con un grado de desarrollo A, B y C. Sin embargo algunas competencias relacionadas a los factores: self management, interpersonal, communication, strategic positioning, industry knowledge fueron autoevaluadas por los auditores con un grado de desarrollo D, consideradas por los expertos un grado de desarrollo A.

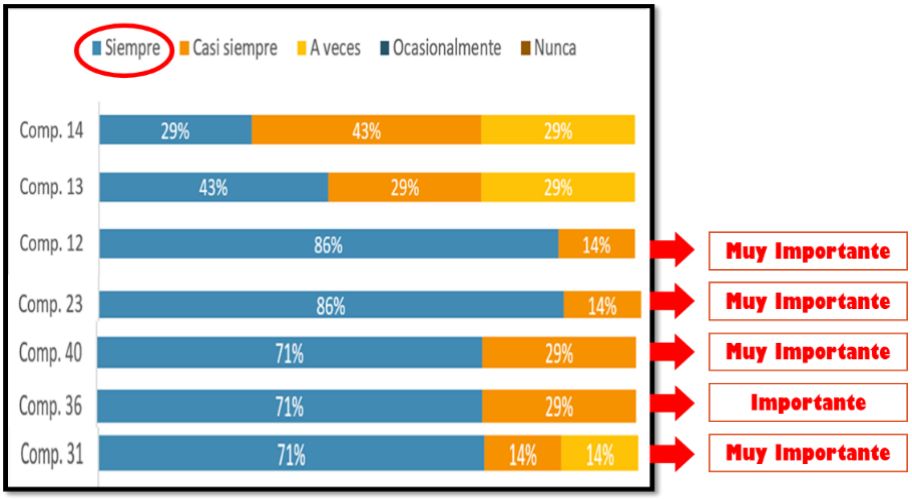
Gráfico 14: Grado de desarrollo de las competencias 19, 15, 12, 8 y 6, resultado de la autoevaluación de los auditores



Fuente: Elaboración propia

En la segunda etapa los auditores indicaron el grado de frecuencia con la que desempeñan las competencias. Se obtuvo que las competencias 12 y 23 son desempañadas SIEMPRE por el 86% de los auditores. Ambas competencias fueron calificadas con un grado de desarrollo de A, este resultado nos da a entender que los auditores se acercan al perfil esperado por los expertos. Las competencias pertenecen al factor Self Managemet la cual hace referencia a la ética e integrada de la persona.

Gráfico 15: Grado de frecuencia de desempeño de las competencias 12, 23, 40, 36 y 31, resultado de la autoevaluación de los auditores.

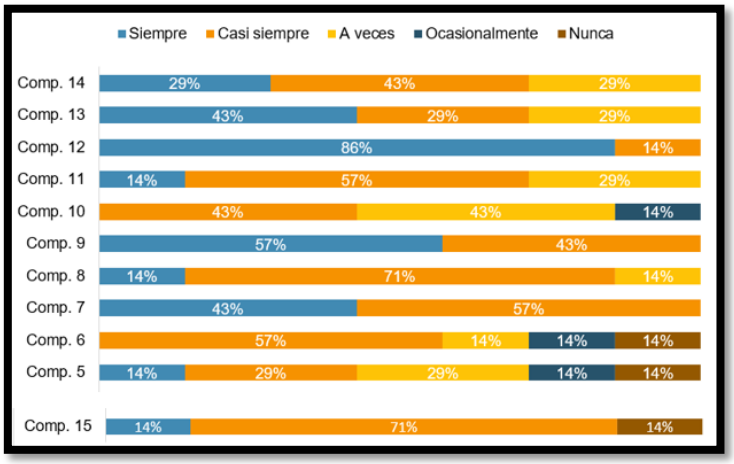


Fuente: Elaboración propia

Como también los auditores señalaron que tienen un grado de frecuencia de SIEMPRE por el 71% de auditores, para las competencias 40, 36 y 31, quienes pertenecen a los factores de leadership y self management.

Así mismo, algunos auditores señalaron que tiene un grado de desarrollo de NUNCA en algunas competencias. Las competencias con este grado de desarrollo hacen referencia a resolver problemas y proveer información a sus compañeros. Debido al grado de importancia de las competencias en mención son de importante y muy importante, es una oportunidad de mejora para el auditor.

Gráfico 16: Grado de frecuencia de desempeño de las competencias 6, 5 y 15, resultado de la autoevaluación de los auditores.



Fuente: Elaboración propia

Así mismo, se tiene que un 86% y un 71% de los auditores tienen un grado de frecuencia de CASI SIEMPRE las siguientes competencias:

Imagen 7: Competencias desarrolladas con grado de frecuencia de CASI SIEMPRE, resultado de la autoevaluación de los auditores

4	Works toward win-win solutions with others whenever possible
8	Works constructively under stress and pressure
15	Applies cross-functional knowledge to understand and solve problems
21	Considers alternatives before making decisions
26	Adjusts leadership approach to fit other individuals
28	Determines which of many problems may become crises
29	Inspires and motivates others

Fuente: Elaboración propia

Las cuales hacen referencia a las competencias insdustry knowledge, leadership, interpersonal, critical thinking y strategic positioning, dichas competencias involucran la capacidad que tiene el auditor para ser desempeñadas en su puesto de trabajo, utilizando sus conocimientos y también los recursos de hotel para resolver problemas o también para relacionarse con sus compañeros.

En cuanto a la investigación cualitativa que nació de las entrevistas realizadas a los expertos y auditores nocturnos las ventajas y desventajas de ser auditor nocturno; coinciden que la ventaja principal es la siguiente: hacer línea de carrera o crecer profesionalmente; ya que al tener la libertad de tomar

decisiones y solucionar problemas les permite dar su toque personal y desarrollar sus habilidades. Así mismo, el puesto les permite percibir o tener estabilidad económica para quienes tienen familia. Como desventaja todos coinciden que el desgato físico, sin embargo, ellos pueden manejar sus tiempos, otra desventaja es tener una vida social sacrificada por el hecho de no asistir a reuniones familiares o de ocio.

Con la información recopilada se elaboró el siguiente perfil del Auditor Nocturno:

Perfil de puesto	**Auditor Nocturno**
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	El puesto de auditor nocturno, es versátil. Se cumplen diversas funciones principalmente el de recepcionista y encargado del turno o de la noche. Es representante del gerente general y el último filtro de los procesos realizados durante el día por los recepcionistas.
CONOCIMIENTOS	Conocimiento de un sistema hotelero (OPERA, NEWHOTEL, FIDELIO, entre otros). Conocimientos contables y financieros. Conocimientos de leyes tributarias. Manejo del sistema Microsoft Office (Word y Excel) – Nivel intermedio o avanzado. **Idiomas:** inglés a nivel intermedio (otros idiomas).
EDUCACIÓN	Universitaria o técnica en la carrera de hotelería o turismo (afines). Universitaria o técnica en administración. ***Grado de estudio: Bachiller o titulado.***
EXPERIENCIA	Experiencia de un año a más en el área de recepción (recepcionista, supervisor o jefe de recepción) Experiencia de un año a más en el puesto o afines.
HORARIO	22:00hrs – 06:00hrs *(turno amanecida o tercer turno)*
COMPETENCIAS ACTITUDINALES	

Experiencia en negocios e industria	Conocimiento de la industria
Orientación al trabajo en equipo	Liderazgo
Versatilidad de liderazgo	
Apoyar en el desarrollo de los demás	
Orientación de trabajo	
Manejo de conflictos	Interpersonal
Facilita la comunicación abierta	Comunicación
Habla con impacto	
Escucha activamente	
Comunicación escrita	
Análisis	Pensamiento crítico
Toma de riesgos e innovación	
Planeamiento	Implementación
Gestión del tiempo	
Compromiso con la calidad	Posicionamiento estratégico
Conciencia de las necesidades del cliente	
Ética e integridad	Autogestión
Auto desarrollo	

FUNCIONES

- ✓ Realizar los procedimientos de check in y check out.
- ✓ Realizar arqueos a todas las cajas chicas de operaciones de la unidad.
- ✓ Revisar que los comprobantes estén correctamente emitidos por los diferentes puntos de venta. Corregir errores en caso algún comprobante este mal emitido.
- ✓ Informar la liquidación de las ventas realizadas por cada punto de venta.
- ✓ Realizar los reportes de las cuentas que estén pendientes por cobrar.
- ✓ Revisar que todo comprobante tenga sustento (orden de compra, voucher, depósito, etc) y estén cobrados correctamente.
- ✓ Protege la información confidencial.
- ✓ Informar las incidencias y/o pendientes a nivel operacional (arreglar un foco, regular la temperatura de refrigeradora, etc.) o administrativo

	(corregir cobros, regularizar sustentos para la exoneración de impuesto, etc.). ✓ Resolver problemas y atender solicitudes de huéspedes durante la noche.
PRESENTACIÓN PERSONAL	• Utilizar el uniforme en óptimas condiciones. • Mantener el orden personal.
OTROS	• Tener conocimientos de primeros auxilios y uso de extintores**.** • Velar por la seguridad del hotel (hacer uso de los teléfonos de emergencia proporcionados por el hotel).

El perfil elaborado, está basado en un perfil de puesto operativo más no administrativo. Así mismo, todos los auditores mencionaron en las entrevistas a quien deben de responder es al jefe de auditores o al área de contraloría. Sin embargo, en la práctica no es así, ellos sienten que responden directamente al jefe de alojamiento y/o gerente del hotel. Esto se debe a que además de desempeñar su función como auditor nocturno, también deben de cumplir su función como recepcionista y en algunos casos cumplir funciones de otras áreas del hotel (mantenimiento, housekeeping, room service y botones) ya que ante una queja o incidencia debe ser reportado al gerente del hotel o al jefe de alojamiento. El horario del auditor nocturno está sujeto al horario del área de recepción, debido a que un recepcionista es quien lo cubre una vez a la semana.

4. Recomendaciones

El alcance de la evaluación de los auditores nocturnos en la ciudad de Arequipa de hoteles de 4 y 5 estrellas, como toda investigación se puede ampliar y extender a más hoteles que cuenten con un auditor nocturno. Los auditores nocturnos mencionaron durante las entrevistas que sería bueno tener a una persona de apoyo (botones, mantenimiento, áreas públicas o housekeeping) cuando sea temporadas altas o se tenga check in o check out de grupos para brindar un mejor servicio.

El cuestionario utilizado para evaluar a los auditores se puede aplicar a otros puestos dentro de un área del hotel, donde se requiera averiguar el grado de desarrollo y desempeño de las competencias relacionadas a sus puestos de trabajo. Así mismo, el cuestionario aplicado a los expertos se puede mejorar incluyendo o reduciendo las competencias según convenga por el área de gestión humana o de un investigador externo.

Debido a la capacidad hotelera de Arequipa, los hoteles visitados poseen diferentes características estructurales y operacionales, algunos pertenecen a cadenas hotelera internacionales o nacionales. Se puede dar una retroalimentación de lo encontrado a los respectivos gerentes generales o jefes entrevistados de cada hotel, brindando información sobre los resultados obtenidos aplicando el cuestionario a los auditores y así mismo de las entrevistas como tener un personal de vigilancia debido a que muchos de los auditores trabajan completamente solos sin personal de seguridad.

Con respecto a las capacitaciones programadas como: prevención contra incendios, primeros auxilios, incluso las capacitaciones sobre la mejorar de conocimientos, actitudes y habilidades blandas u otros, proponen que para se debería de incluir una capacitación en sus días libres o incluso en el horario de tarde – noche. Así mismo, mencionan que una capacitación online les permitiría estar presentes sin necesidad de volver al hotel y participar de las charlas o capacitaciones.

Por otro lado, si es necesario, durante temporadas bajas, se puede crear una reserva house use para que el auditor puedan pernoctar en el hotel inmediatamente después de culminar el turno noche y estar presente a las capacitaciones y participar colectivamente con sus compañeros de trabajo.

Referencias

Abdullayeva, L. (2014). Competencies and Qualifications of Staff and Management in Hospitality Establishments. *Bachelor dissertation*, total numero de páginas 58. Prague: Institute of Hospitality Management in Prague. Recuperado el 15 de Octubre de 2017, de https://is.vsh.cz/th/11850/vsh_b/Competencies_and_Qualifications_of_Staff_and_Management_in_Hospitality_Establishments.pdf

ACA Team, pp. 6-21. 7

Accreditation Commission for Programs in Hospitality Administration. (s.f.). Recuperado el 22 de Octubre de 2017, de Accreditation Commission for Programs in Hospitality Administration web site: http://www.acpha-cahm.org/accredited-programs/

Alles, M. A. (2005). *Desempeño por competencias: evaluación de 360°* (Primera y Segunda reimpresa ed.). Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.

Aledo, A. (1995): "El análisis de competencias: ¿Un cambio hacia el learning organization"? Capital Humano, No.81, septiembre, pp.52-55.

Banco central de reserva del Perú. (2016). *Informe económico y social región Arequipa.* Arequipa. Recuperado el 21 de 10 de 2017, de http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2016/arequipa/ies-arequipa-2016.pdf

Brazzollotto, S. (2012). *Aplicación de la evaluación de desempeño por competencias a las organizaciones.* Trabajo de investigación, Mendoza. Recuperado el 28 de Enero de 2018, de http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5289/brazzolotto-trabajo-de-investigacion.pdf

Bergenhenegouwen, G.; Horn, H. y Mooijman, E. (1997): "competence development-a challenge for human resource professionals: core competences of organizations as guidelines for the development of employees". Industrial and Commercial Training, Vol. 29, No. 2, pp. 55-62.

Bisquerra, R. (2003): "educación emocional y competencias básicas para la vida". *Revista de Investigación educativa (RIE*), Vol. 21 No. 1 pp.7-43.

Chung Herrera, B. G., Enz, C. A., & Lankau, M. J. (Junio de 2003). Grooming future hospitality leaders: A competencies model. *Cornell University, School of*

Hospitality Administration site, 44(3), 17-25. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly. Recuperado el 15 de Octubre de 2017, de http://scholarship.sha.cornell.edu/articles/366/

Cordúa, J. 2000, La formación universitaria en la perspectiva del mundo empresarial. En Las nuevas demandas del desempeño profesional y sus implicancias para la docencia universitaria. Centro Interuniversitario de Desarrollo (CINDA). Alfabeta Artes Gráficas. Santiago de Chile.

Crotti, R., & Misrahi, T. (2017). *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2017.* Genova: World Economic Forum. Recuperado el 20 de Octubre de 2017, de www3.weforum.org/docs/WEF_TTCR_2017_web_0401.pdf

D. Dubois, Competencybased Performance Improvement: A Strategy For Organizational Change (Amherst, MA: HRD Press, 1993).

Gil Flores, J. (2007). La evaluación de competencias laborales. *Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal*, 84-89. Recuperado el 31 de 10 de 2017, de http://www.redalyc.org/revista.oa?id=706

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2010). *Metología de la investigación* (Quinta ed.). Mexico: McGraw-Hill. Obtenido de www.FreeLibros.com

Hotel & Tourism Advisors. (10 de Diciembre de 2015). *Sociedad de Hoteles del Peru.* Recuperado el 22 de Octubre de 2017, de http://sociedadhotelesdelperu.org.pe/wp-content/uploads/2016/08/desarrollo-sector-turismo-shp.pdf

Huaire Inacio, E. J., Salas Blas, E. S., Ponce Diaz, C. R., & Alarco Ferradas, M. B. (2017). *Manual de metodologpia de la investigación enfoque por competencias* (Primera ed.). Lima, Perú: Universidad San Igancio de Loyola Fondo Editorial.

Informe económico y social Región Arequipa. (15 de Julio de 2016). Obtenido de Banco central de reservas del peru: http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2016/arequipa/ies-arequipa-2016.pdf

Instituto Ecuatoriano de Normalización (IEN). (2007). Auditor Nocturno requisitos de competencia laboral. *Norma técnica ecuatoriana, 1*, 2. Ecuador. Recuperado el 20 de Octubre de 2017, de

https://www.hotelesecuador.com.ec/downloads/AUDITOR%20NOCTURNO.pdf

Journal of Management Education, Volumen 25, 2 (a special issue on competency-based education, 2001).

Le Boterf, G. (1996, septiembre). *Enfoque de gestión por competencias*. Conferencia dictada para ejecutivos de recursos humanos, Sala de Eventos Telefónica, Santiago,Chile.

Levy Leboyer, C. (2000). *Gestión de competencias.* Barcelona: Ediciones Gestión. Recuperado el 28 de Enero de 2018, de http://cidseci.dgsc.go.cr/datos/Gestion%20de%20las%20competencias-Claude%20Levy.pdf

Llopart, P. X. (1997): *La gestión de los recursos humanos en base a competencias*, Tesis Doctoral, Departamento de Economía y Organización de Empresas. UAB. Barcelona.

López Carrillo, J. M. (28 de Junio de 2013). Análisis comparativo de la Evaluación del Desempeño según Martha Alles y Idalberto Chiavenato: estudio de caso Corporación Holdingdine. Ecuador. Recuperado el 28 de Enero de 2018, de http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/3726/1/T1280-MDTH-Lopez-Analisis.pdf

Lucia, A. D., & Lepsinger, R. (1999). The art nad science of competency models. San francisco.

Lucia y Lepsinger, op. cit.\ and ACAs Competencies Research Team, “The Role of Competencies in an Integrated HR Strategy,” ACA Journal, Summer 1996, pp. 6-21

Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de mercados* (Quinta ed.). (P. M. Guerrero Rosas, Ed.) Mexico: Pearson educación.

Mandon, N. (1990): “Un exemple de description des actités et des compétences professionnelles: l´empleoi-tipe secrétaire de vente”. *Les analyses du Travail: Enjeux et formes*, pp. 153-159.

Ministerio de Comercio exterior y Turismo. (s.f.). *Directorio Nacional de Prestadores de Servicios Turísticos Calificados.* Recuperado el 22 de Octubre de 2017, de http://consultasenlinea.mincetur.gob.pe/set-

regiones/(S(ksrzusk5puukkmi3g1k4ix20))/Reportes/WebReportes/Index.aspx

Ministerio de Turismo exterior y turismo. (2015). Obtenido de PENTUR plan estrategico nacional de turismo 2025: https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/documentos/PENTUR/PENTUR_Final_JULIO2016.pdf

Ministerior de comercio exterior y turismo. (s.f.). Obtenido de https://www.mincetur.gob.pe/centro_de_Informacion/datos_turismo.htm

Misrahi, T. (6 de Abril de 2017). *World Economic Forum*. Recuperado el 20 de Octubre de 2017, de Which are the most tourist-friendly countries?: https://www.weforum.org/agenda/2017/04/which-are-the-most-tourist-friendly-countries

Monsalve, T. (27 de Febrero de 2014). Turismo y Hotelería: ¿la carrera del futuro? . *La republica*. Recuperado el 22 de Octubre de 2017, de http://larepublica.pe/educacion/775360-turismo-y-hoteleria-la-carrera-del-futuro

Montoya Meza, D. A., & Neyra Beltrán, Y. R. (28 de Junio de 2015). Trujillo, La Libertad, Lima. Recuperado el 28 de Enero de 2018, de http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/1428/1/Montoya_Daniel_Desempe%C3%B1o_Personal_Conpetencia.pdf

Parry, S.B. (1996): “The Quest for Competences”. *Training*, Vol. 33 No. 7, pp. 48-56

Reyes Garcia, E. (20 de Febrero de 2011). *Blogger*. Recuperado el 15 de Octubre de 2017, de http://infoadmohotels.blogspot.pe/2011/02/auditoria.html

Romero Benavides, E. L. (2012). Técnicas para la elaboración de perfiles de puestos de trabajo basados en competencias . Cartagena de Indias, Colombia. Obtenido de biblioteca.unitecnologica.edu.co/notas/tesis/0062882.pdf

Ruiz Chávez, E. R. (2016). Diseño de un sistema de evaluación del desempeño 360º del personal de la planta industrial CHEMOTO S.A.C. LAMBAYEQUE – 2015. Pimentel, Lambayeque, Peru. Recuperado el 28 de Enero de 2018, de http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/uss/2313/1/Ruiz%20Ch%C3%A1vez%20Elvis.pdf

Spencer, L. & Spencer, S. (1993). *Competence at work: models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Sisson, L. G., & Adams, A. R. (17 de Setiembre de 2013). Essential Hospitality Management Competencies: The Importance of Soft Skills. *Journal of Hospitality & Tourism Education, 25:3*, 131–145. doi:10.1080/10963758.2013.826975

turismo, M. d. (Julio de 2013). *slideshare.net.* (M. -C. Marketing, Ed.) Obtenido de https://es.slideshare.net/jorgeluispozoraymundo/pentur-2013-final

UNWTO. (2016). *Tourism Highlights.* Recuperado el 20 de Octubre de 2017, de http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/images/pdf/estatisticas_indicadores/UNTWO_Tourism_Highlights_2016_Edition.pdf

Valachis, I. (s.f.). Essential competencies for a hospitality management career: the role of hospitality management education. Gran Bretaña: University of Strathclyde. Recuperado el 15 de Octubre de 2017, de https://pdfs.semanticscholar.org/ddc8/f150b13863b98d554606d98bc63f10b8d66c.pdf

Vivanco Ortiz, Y. A. (Junio de 2010). Análisis, diseño e implementación de una herramienta web de evaluación del desempeño por competencias - evaluación de 360° grados. Lima, Lima, Peru. Recuperado el 28 de Enero de 2016, de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/560/VIVANCO_ORTIZ_YOSHI_ABEL_HERRAMIENTA_WEB_DESEMPE%C3%91O_COMPETENCIAS.pdf?sequence=1

Walsh, K., & Koenigsfeld, J. P. (2015). A competency model for club leaders. *(15(8))*, 6-16. Cornell Hospitality Reports. Recuperado el 22 de Octubre de 2017, de http://scholarship.sha.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1205&context=chrpubs

ANEXOS

Anexo 1

Lista de 99 competencias actitudinales hoteleras de Chung-Herrera, B. G., Enz, C. A., & Lankau, M. J.

1	Anticipates obstacles and develops contingency plans
2	Adapts to changing circumstances
3	Manages time to ensure productivity
4	Monitors progress of others and redirects efforts when necessary
5	Works effectively in ambiguous situations
6	Prepares people to understand changes
7	Seeks feedback from others
8	Works toward win-win solutions with others whenever possible
9	Steers conflicts away from personalities and toward issues
10	Provides employees access to information
11	Takes a stand when resolving important issues
12	Integrates planning efforts across work groups or functional units
13	Displays consistency between words and actions
14	Identifies measurable action steps that support the hotel's strategy and mission
15	Works constructively under stress and pressure
16	Acts in an ethical manner
17	Presents ideas in a convincing manner
18	Expresses disagreement in a tactful and sensitive manner
19	Treats people with respect
20	Considers a broad range of factors (internal, external, and trends) when solving problems and making decisions
21	Translates business strategies into clear objectives and tactics
22	Brings together different perspectives and approaches and combines them in creative ways
23	Summarizes and clarifies what people say to ensure understanding
24	Coaches others in skill development
25	Challenges others to make tough choices
26	Works to understand why others resist change instead of forcing others to accept change
27	Accurately identifies strengths and weaknesses in others
28	Stays informed about industry practices and new developments
29	Examines and monitors trends in the hotel business
30	Understands the agendas and perspectives of owners, staff members, managers, and other parties
31	Clarifies expectations to staff members about assignments, roles, and responsibilities
32	Selects leadership style most appropriate for the situation
33	Provides challenging assignments to facilitate development
34	Applies cross-functional knowledge to understand and solve problems
35	Expresses confidence in people’s competence to do their jobs
36	Addresses and works through conflict
37	Interacts with people in a direct and open manner
38	Views problems as opportunities and mistakes as progress
39	Works to establish strong relationships with owners
40	Understands and harnesses individual differences to create a competitive advantage
41	Develops action plans to meet customer needs
42	Reduces redundancies in processes and procedures
43	Gives specific, timely, and constructive feedback
44	Adjusts behavior in response to feedback and experience
45	Models the changes expected of others
46	Considers alternatives before making decisions

47 Listens to people without interrupting
48 Protects confidential information
49 Encourages employees to use their initiative to remedy problems when they first occur
50 Takes calculated risks when appropriate
51 Builds networks with people inside and outside the hotel
52 Spends time on the most important issues, not just the most urgent
53 Commits organizational resources for community events
54 Considers pros and cons of proposed solutions to problems
55 Develops new systems or processes for increased efficiency
56 Encourages others to express their views, even contrary ones
57 Listens carefully to input and concerns expressed by others
58 Deals constructively with own failures and mistakes
59 Handles multiple demands and competing priorities
60 Knows the strengths and weaknesses of competitors
61 Defines and sets up quality standards for employees
62 Gives others the authority necessary to accomplish their objectives
63 Adjusts leadership approach to fit other individuals
64 Involves others in critical decisions that affect them
65 Understands complex concepts and relationships
66 Delegates enough of own work to others
67 Identifies and defines problems
68 Determines which of many problems may become crises
69 Defines priorities for the staff
70 Confronts problems early before they become unmanageable
71 Works as a member of a team
72 Considers ethical implications prior to taking action
73 Gets others interested and involved in the change process
74 Creates needed systems and procedures to support changes
75 Keeps others updated with information
76 Considers customer needs when making decisions
77 Considers the effects of decisions on community well-being
78 Champions new ideas and initiatives
79 Focuses on important information without being distracted by unnecessary details
80 Employs a team approach to solve problems when appropriate
81 Understands owners' and stakeholders' values and how they perceive things
82 Influences and shapes owners' and stakeholders' decisions
83 Recognizes and seizes strategic opportunities in the environment
84 Promotes respect and appreciation for diversity and individual differences
85 Treats people fairly
86 Allows others to lead under the appropriate circumstances
87 Pursues continual learning and self-development
88 Promotes quality initiatives
89 Deliberately allows direct reports to use their own methods for completing tasks
90 Demonstrates awareness of own strengths and weaknesses
91 Understands organizational strengths and weaknesses
92 Writes in an effective manner
93 Actively and frequently listens directly to customers
94 Sees how things fit in the big picture
95 Promotes teamwork among groups; discourages "us versus them" thinking
96 Inspires and motivates others
97 Makes sound decisions under time pressure and with limited resources
98 Speaks clearly and articulately in a variety of situations
99 Builds partnerships and alliances with community organizations

Anexo 2

Evaluación de competencias por desempeño de Martha Alles

Anexo 3

Lista de 42 competencias actitudinales hoteleras usadas en la investigación

	Lista de 99 competencias hoteleras
1	Adapts to changing circumstances
2	Manages time to ensure productivity
3	Prepares people to understand changes
4	Works toward win-win solutions with others whenever possible
5	Provides employees access to information
6	Takes a stand when resolving important issues
7	Displays consistency between words and actions
8	Works constructively under stress and pressure
9	Acts in an ethical manner
10	Presents ideas in a convincing manner
11	Expresses disagreement in a tactful and sensitive manner
12	Treats people with respect
13	Summarizes and clarifies what people say to ensure understanding
14	Selects leadership style most appropriate for the situation
15	Applies cross-functional knowledge to understand and solve problems
16	Expresses confidence in people's competence to do their jobs
17	Interacts with people in a direct and open manner
18	Views problems as opportunities and mistakes as progress
19	Develops action plans to meet customer needs
20	Reduces redundancies in processes and procedures
21	Considers alternatives before making decisions
22	Listens to people without interrupting
23	Protects confidential information
24	Considers pros and cons of proposed solutions to problems
25	Handles multiple demands and competing priorities
26	Adjusts leadership approach to fit other individuals
27	Understands complex concepts and relationships
28	Determines which of many problems may become crises
29	Inspires and motivates others
30	Confronts problems early before they become unmanageable
31	Works as a member of a team
32	Considers ethical implications prior to taking action
33	Keeps others updated with information
34	Considers customer needs when making decisions
35	Promotes respect and appreciation for diversity and individual differences
36	Treats people fairly
37	Demonstrates awareness of own strengths and weaknesses
38	Understands organizational strengths and weaknesses
39	Writes in an effective manner
40	Promotes teamwork among groups; discourages "us versus them" thinki
41	Makes sound decisions under time pressure and with limited resources
42	Speaks clearly and articulately in a variety of situations

Anexo 4

Evaluación de competencias por desempeño

	Lista de 99 competencias hoteleras	Grado de desarrollo					Grado de frecuencia				
		100% Grado A	75% Grado B	50% Grado C	25% Grado D	No desarrollado	Siempre	Casi siempre	A veces	Ocasionalmente	Nunca
1	Adapts to changing circumstances										
2	Manages time to ensure productivity										
3	Prepares people to understand changes										
4	Works toward win-win solutions with others whenever possible										
5	Provides employees access to information										
6	Takes a stand when resolving important issues										
7	Displays consistency between words and actions										
8	Works constructively under stress and pressure										
9	Acts in an ethical manner										
10	Presents ideas in a convincing manner										
11	Expresses disagreement in a tactful and sensitive manner										
12	Treats people with respect										
13	Summarizes and clarifies what people say to ensure understanding										
14	Selects leadership style most appropriate for the situation										
15	Applies cross-functional knowledge to understand and solve problems										
16	Expresses confidence in people's competence to do their jobs										
17	Interacts with people in a direct and open manner										
18	Views problems as opportunities and mistakes as progress										
19	Develops action plans to meet customer needs										
20	Reduces redundancies in processes and procedures										
21	Considers alternatives before making decisions										
22	Listens to people without interrupting										
23	Protects confidential information										
24	Considers pros and cons of proposed solutions to problems										
25	Handles multiple demands and competing priorities										
26	Adjusts leadership approach to fit other individuals										
27	Understands complex concepts and relationships										
28	Determines which of many problems may become crises										
29	Inspires and motivates others										
30	Confronts problems early before they become unmanageable										
31	Works as a member of a team										
32	Considers ethical implications prior to taking action										
33	Keeps others updated with information										
34	Considers customer needs when making decisions										
35	Promotes respect and appreciation for diversity and individual differences										
36	Treats people fairly										
37	Demonstrates awareness of own strengths and weaknesses										
38	Understands organizational strengths and weaknesses										
39	Writes in an effective manner										
40	Promotes teamwork among groups; discourages "us versus them" thinki										
41	Makes sound decisions under time pressure and with limited resources										
42	Speaks clearly and articulately in a variety of situations										

Anexo 5

Transcripción de entrevistas a expertos

	Gestión Humana Lima C.A.	Gestión Humana Lima Libertador	Gestión Humana Arequipa C.A
ESTUDIOS UNIVERSITARIOS	Psicóloga - Universidad de Lima	Psicóloga - Universidad de Lima	Universidad de San Agustín
EXPERIENCIA	Trabaja para la cadena desde hace 1 año y 3 meses Internado en un Orfanato Prácticas en Casa Andina - Selección de puesto administrativos Especialista en Selección Casa Andina Región Lima - Selección de puestos operacionales	Trabajan para la cadena desde hace 2 años Especialistas de selección Libertador Corporativo	Especialización en Desarrollo de personal / Seguridad y Salud Ocupacional Trabaja para la cadena desde 1 Junio de 2015 Boticas Arcángel practicante Organización IFB Asistente de Recursos Humanos Libertador Arequipa Coordinadora de Recursos humano Región Arequipa - Casa Andina
EVALUACION DEL AUDITOR	EVALUACION POR OBJETIVOS / RESULTADOS	EVALUACION LO HACEN ENTRE JEFE - COLABORADOR	EVALUACION POR OBJETIVOS / RESULTADOS
	Lo realiza el gerente o dependiendo del hotel.	Lo realiza el gerente del hotel	Lo realiza el jefe de recepción
	Competencias como hotel y competencias transversales del puesto	Competencias generales para todos los puestos son iguales.	Competencias como hotel y competencias transversales del puesto
PERFIL DEL AUDITOR	Es elaborado juntamente con el Gerente General y el área de contraloría	Es elaborado juntamente con el Gerente General y el área de contraloría	Es elaborado juntamente con el Gerente General y el área de contraloría
COMPETENCIAS	Atención al detalle / Comunicación en todo nivel / Solución de conflictos / Toma de decisiones / Detallista / Organización y planificación	Toma de decisiones / Vocación de servicio / Responsable / Detallista / Analítico	Vocación de servicio / Tolerante a la presión / Atención al detalle / Comunicación en todo nivel / Solución de conflictos / Toma de decisiones / Detallista / Organización y planificación
CONOCIMIENTOS	Conocer un sistema hotelero / Leyes tributarias / Conocimiento contable y financiero	Conocimiento de un sistema hotelero / Conocimientos contables	Dominio del sistema Newhotel / Conocimiento de primeros auxilios y uso de extintores
ROTACION DEL PUESTO	NO HAY ROTACION	NO HAY ROTACION	NO HAY ROTACION
	Crecen en la cadena luego de 2 - 3 años	Crecen en la cadena luego de 3 años	Crecen en la cadena luego de 3 años a más.
MOTIVOS DE CAMBIO O RENUNCIA DEL PUESTO	Nuevas oportunidades dentro o fuera de la empresa / cansancio físico / estudios / motivos personales		

VENTAJAS DEL PUESTO	Hacer línea de carrera en recepción		Hacer línea de carrera en recepción
DESVENTAJAS DEL PUESTO	Se pierde el carisma o vocación de servicio / Se pierde la espontaneidad / falta de interacción con el huésped	Se pierde la interacción con las personas dentro y fuera del hotel	La atención al huésped pierde la naturalidad / disminuye la vocación de servicio
UN PROFESIONAL DE OTRA INSDUSTRIA PUEDE DESEMPEÑAR EL PUESTO	Sí, pero con capacitación en recepción y vocación de servicio	Si. Sin embargo, se necesita de un esfuerzo adicional para capacitarlo en el sistema y vocación de servicio	De preferencia es mejor alguien de hotelería por la formación académica. Sin, embargo alguien que no tiene dicha formación puede desempeñar el puesto, pero con capacitación en vocación de servicio y recepción
EXISTE DIFERENCIA ENTRE JOVENES Y ADULTOS MAYORES EN EL DESEMPEÑO DEL PUESTO	No existe diferencias en desempeño. Sin embargo, existe mejor predisposición de aprender y crecer por parte de los jóvenes.	El anterior auditor de Westin era alguien mayor de 30 años desempeñaba bien el puesto, pero necesitaba el plus de ser carismático o vitalidad. Hoy se tiene auditores jóvenes quienes están mas dispuestos a aprender.	Todos tienen el mismo desempeño acorde a las evaluaciones realizadas. Jóvenes predispuestos a seguir aprendiendo

	Auditor Regional C.A	**Auditora Experta**	**Rooms Manager Hotel Libertador Arequipa**	**Encargado de operaciones QP Arequipa**
ESTUDIOS UNIVERSITARIOS	Turismo y Hotelería - Universidad San Agustín	Turismo y Hotelería - Universidad San Agustín	Hotelería y Turismo - Universidad San Martin de Porres	Administración de Negocios
				Especialización en Marketing
EXPERIENCIA	En hotelería 7 años en los puestos de recepción y auditoria	En hotelería más de 5 años en recepción y auditoria	En hotelería tiene experiencia desde hace 13 años. Trabajo en 5 ciudades en el área de recepción.	En hotelería tiene experiencia desde más de 12 años en hoteles de 4 y 3 estrellas.
	Hoteles donde trabajo: Hotel El Lago Estelar / Hotel Cabildo / Casa Andina / Auditor Zonal de la cadena	Hoteles donde trabajo: Sonesta Puno / Casa Andina Colca / Casa Andina Standard / Auditora Regional de la cadena / jefa de recepción	Hotel Libertador Puno inicio con prácticas en todas las áreas del hotel. Como trabajo comenzó como botones y recepcionista	Comenzó en el área de MARKETING Y VENTAS EN HOTELERIA.

				Tambo del Inka como recepcionista senior / Luego trabajo capacitando a Libertador Luxury Paracas / Supervisor de recepción en Paracas	Desempeño los puestos de encargado de operaciones / jefe de recepción / supervisor de recepción
				Jefe de recepción en Libertador Trujillo / Finalmente como Rooms Division en Libertador Arequipa.	Finalmente, como jefe de recepción y encargado de operaciones de QP Arequipa
COMPETENCIAS		Experiencia en recepción / Capacidad analítica / Ir mas allá de hacer un reporte / Toma de decisiones y solución a problemas / Organizado / Responsable / Dar el ejemplo / Proactividad		Proactivo / Solución de problemas / Rapidez mental / Asertividad / Carisma / Analítico / Toma de decisiones	Incitativa / Actitud / Saber cómo integrarse al equipo, no solo desempeñar el puesto / trabajo en equipo
CONOCIMIENTOS	Saber inglés / Conocer Excel / Dominio de algún sistema hotelero	Conocer Excel a nivel intermedio / Conocimiento del sistema		Conocimiento de Excel / Saber de administración y finanzas / Leyes referentes a turismo	Conocer otras áreas del hotel / Conocimiento de contabilidad / Conocimientos e Excel.
ROTACION DEL PUESTO					No comparte la idea de que un puesto sea rotativo en cuanto a los turnos del personal porque no permite el desarrollo profesional del colaborador cuando quiera realizar estudios. En QP la rotación del puesto en un año pasado pasaron 2 personas

MOTIVOS DE CAMBIO O RENUNCIA DEL PUESTO		Cambio de puesto debido a un desgaste físico.			Renuncia del auditor por motivos académicos, estudio de una maestría. Solo cumplía el trabajo mas no tenía vocación de servicio.
VENTAJAS DEL PUESTO	Mejor remuneración / Ser MOD o Gerente Nocturno / Repasar procesos / Aprendizaje de todas las áreas	Mejor remuneración / Análisis de casos / Poder analizar los reportes y brindar información adicional al hotel / Libertad de toma de decisiones / Adquirir mayor conocimiento y criterio		Horario permite que el auditor se organice mejor al ser fijo / El turno de la noches es más tranquila / Mayor responsabilidad en toma de decisiones y solución de problemas / Verifica errores	Ser MOD o encargado del turno madrugada / El puesto permite conocer más la parte administrativa y dominar lo operacional / Revisión de los documentos
DESVENTAJAS DEL PUESTO	Horario / Vida social sacrificada / Desgasto físico / Perder el tacto o la vocación de servicio	Horario / Vida social sacrificada / Desgasto físico		Vida social sacrificada / Desgasto físico / Cambio de humor	Vida social sacrificada / Desgasto físico / Si en caso tiene familia pierde contacto con el huésped.
UN PROFESIONAL DE OTRA INSDUSTRIA PUEDE DESEMPEÑAR EL PUESTO	Si, puede desempeñar el puesto, pero con la capacitación adecuada en vocación de servicio.	Ve un poco complicado que un profesional de las industrias de contabilidad y finanzas que solo ha dedicado su vida a dicha industria pueda desempeñar en un 100 % el puesto en cuanto a vocación de servicio se refiera.		Si lo puede desempeñar, pero con la capacitación debida en hotelería	La diferencia lo hace la persona, en este caso la actitud.
EXISTE DIFERENCIA ENTRE JOVENES Y ADULTOS MAYORES EN EL DESEMPEÑO DEL PUESTO	El joven está predispuesto a aprender, el puesto lo ve como parte de su crecimiento profesional. En cambio, una persona mayor busca estabilidad económica y personal.	La edad no es un factor que determine un mejor desempeño, depende mucho de la personalidad y el estilo de vida que lleva.			Una persona con familia busca estabilidad económica, son cuidadosos. Así mismo, como alguien joven que está dispuesto a aprender y crecer como profesional. No hay diferencia siempre y cuando no exista factores que lo obliguen a desempeñar el puesto.

	Gerente General Hotel Katari	Gerente General Tierra Viva Arequipa	Gerente General Palla Boutique		Jefe de auditores Casa Andina Corporativo
ESTUDIOS UNIVERSITARIOS	Administración de servicios - técnico profesional	Escuela Profesional de Turismo - Universidad Nacional del Altiplano	Ingeniero Químico - Universidad San Agustín		Derecho y ciencias políticas en Trujillo
	Asesor y uno de los dueños del hotel Nueva España / Profesor en el Instituto del Sur alrededor de 2 años en temas de leyes turísticas		Decidió incursionar en hotelería por la oportunidad que se presentó en Hotel Katari.		Es hotelero por vocación no por formación.
EXPERIENCIA	En hotelería 10 años en el área de recepción y como auditor.	Empezó trabajando en el área de restaurantes, luego paso al área de recepción donde cubría los francos y vacaciones del auditor.	Trabajo en restaurante participando de programas de intercambio en Estados Unidos.		Como hotelero tiene 10 años de experiencia laboral. Comenzó en un hotel pequeño como prácticas y trabajo eventual como mesero / recepcionista / auditoria.
	Comenzó en el hotel El Lago Estelar en Recepcion, auditor y jefe de recepción	Trabajo en Sonesta / Casa Andina Cusco, Nazca, Arequipa.	Estuvo en el área de A&B en el hotel Katari, luego paso al Hotel Palla como Jefe de Alojamiento.		Su primer trabajo fue en Casa Andina Standard Arequipa / Ventas y Counter en el aeropuerto
	Hotel Fundador - jefe de recepción y auditor / Casona Terras - Jefe de operaciones / Hotel Cabildo - Jefe de recepción y auditor	Finalmente, en Tierra Viva como gerente general.	Finalmente es Gerente general del hotel Palla.		Casa Andina como recepcionista y Auditor nocturno por 2 años y 8 meses.
	Regreso al hotel El Lago Estelar - jefe de alojamiento. Hotel Nueva España - Gerente General.				Fue parte del equipo de aperturas de Casa Andina. Donde realizo y creo reportes para las nuevas unidades con el fin de consolidar en una base de datos para todas las unidades. Tener un standard

					que funcionara para todos.
	Hoy como Gerente General del Hotel Katari				Finalmente, desde agosto del 2015 paso a ser Supervisor de Auditores de la Cadena.
EVALUACION DEL AUDITOR					
PERFIL DEL AUDITOR					
COMPETENCIAS	Honesto / Ser responsable / Innovador / Proactivo / Tener iniciativa / Concentración / Sociable y con vocación de servicio.	Detallista / Tener los seis sentidos en la operación / Verificar la documentación / Atención en las funciones del hotel.	Responsable / Vocación de servicio / Atención a los detalles en la operación / Controlar y supervisar las instalaciones del hotel.		Vocación de servicio / Enfocado a resultados y/ objetivos / No tener miedo a reportar los errores operacionales / Hacer respetar los procedimientos / Comunicación en todo nivel
CONOCIMIENTOS		Conocer del sistema operativo / conocimiento de Excel	Conocimiento de facturación, contabilidad y conocimiento del sistema		Conocimientos en contabilidad o números / Manejo del sistema operativo / Saber inglés a nivel intermedio.
ROTACION DEL PUESTO	Desde su experiencia no vio que el puesto sea rotativo.	No tienen un auditor fijo. Todos los recepcionistas hacen auditoria. Para ella el puesto del auditor en Arequipa	Durante el tiempo de trabajo en el hotel Katari (4 años) vio cambio de auditores aproximadamente 6 personas.		Al año a nivel cadena rotan 4 auditores en las 27 unidades.

		duran entre 2 a 3 años.			
	Comparte la idea de que todos en recepción deberían aprender de auditoria para mejorar los procesos en los diferentes turnos y facilitar el trabajo al auditor. Le ad vida al puesto de trabajo.	Normalmente si les gusta se quedan en el puesto. Va depender de la persona.			
MOTIVOS DE CAMBIO O RENUNCIA DEL PUESTO		Desgasto físico / horario nocturno	Por cambio de horario / seguir creciendo como profesional.		Por cansancio / Por crecer académicamente o profesionalmente / Nuevas oportunidades dentro o fuera de la cadena
VENTAJAS DEL PUESTO	Conocer el funcionamiento de Recepción / Aprender a tomar decisiones / Ser gerente nocturno / Aprender el área contable.	Crecer y aprender más de recepción y del área contable.	Crecer en el área de recepción como jefe de recepción o Supervisor / Ser un gerente nocturno		Familiaridad y aprendizaje del sistema / Va a depender cuanto se la crea el ser un Gerente nocturno / Posibilidad de crecer y ser jefe de recepción o de alojamiento
DESVENTAJAS DEL PUESTO	Horario nocturno / Cambio de humor y alimentación / Tener poco contacto con los huéspedes / Vida social sacrificada	Desgasto físico / horario nocturno	horario nocturno / estar solo y desempeñar dos puestos como recepcionista y auditor.		Horario nocturno / Cambio de actitud y humor (el turno o el puesto los vuelve más rígidos o fríos en la operación como recepcionistas)

UN PROFESIONAL DE OTRA INSDUSTRIA PUEDE DESEMPEÑAR EL PUESTO	Si, pero debe de cumplir o tener vocación de servicio, brindar capacitación de todas las áreas del hotel. Sin embargo, menciona que es mejor tener un hotelero por el tiempo de capacitación.	Si, pero se puede formar poco a poco a la persona.			La auditoría se aprende en el turno / La persona debe tener vocación de servicio y saber inglés. Es por ello por lo que se tiene procesos sencillos de aprender para que cualquiera pueda realizar su función.
EXISTE DIFERENCIA ENTRE JOVENES Y ADULTOS MAYORES EN EL DESEMPEÑO DEL PUESTO	Las personas solteras pueden acomodar su estilo de vida al horario. Por otro lado, una persona con familia o es cabeza, sería difícil que desempeña en un 100% su trabajo (hijos, preocupaciones familiares, etc.)	No cree que exista una diferencia, pueden desempeñar en el mismo nivel el puesto. Todo se resume en la actitud de la persona por aprender.	Los jóvenes si tienen buen desempeño, pero tienden a cambiar de horario por el gasto físico. Mientras que alguien mayor que busca estabilidad tiende a quedarse mayor tiempo en el puesto.		Va a depender de la madurez de la persona y cuan responsable es. La edad no es factor, pero debe tener un equilibrio entre servicio y ser auditor. Muchos priorizan el puesto por temas salariales, pero ser auditor debe ser una etapa en tu vida no un objetivo.