



UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS

FACULTAD DE POSTGRADOS

IMPLEMENTACIÓN DE OPERACIONES SIN DESPERDICIOS EN CAESARS
CASINOS.

POR: FRANCISCO XAVIER SALAZAR CHÁVEZ

TUTOR: JUAN SEBASTIÁN MONTALVO LARCO

2021

Resumen

El servicio al cliente dentro de una organización se torna en un punto fundamental y prioritario para que la misma tenga un buen nivel competitivo y sea reconocido a nivel mundial (Garcia, 2016).

Caesars Entertainment es una cadena de casinos y hoteles a nivel mundial que se vela por el buen trato de sus clientes, la misma que tiene como objetivo principal ofrecer una experiencia única a sus clientes durante el uso de sus instalaciones. Por tal razón, Caesars Entertainment se ha visto en la necesidad de aplicar varias herramientas o técnicas que permitan mejorar la experiencia de sus clientes.

Metrópolis de Harrah's es una sucursal de Caesars Entertainment que se ha planteado mejorar su experiencia con los clientes tanto en la sala de juegos, restaurante y hotel. Por tal razón, para lograr este objetivo principal se ve con buenos ojos el aplicar la operación SIN DESPERDICIOS, técnica que se enfoca en la mejora de procesos, eliminando procesos o procedimientos que no generen ningún valor al servicio que ofrece el casino hotel.

Los eventos Kaizen forman parte de las operaciones SIN DESPERDICIOS, la misma que se enfoca en 3 etapas esenciales, como: percepción, desarrollo de ideas y toma de decisiones, implementarlas y comprobar su efecto. Dichos eventos tienen una duración de 5 a 7 días, esto se vuelve un reto para Metrópolis de Harrah's ya que cuenta con un número de personal limitado.

Una alternativa para poder suplir al personal durante la ejecución de los eventos Kaizen es la contratación de pasantes, esta alternativa se vuelve un reto ambicioso para la mejora de procesos y por ende mejorar la experiencia del cliente en Metrópolis de Harrah's.

Abstract

Customer service within an organization becomes a fundamental and priority point for it to have a good competitive level and be recognized worldwide (Garcia, 2016).

Caesars Entertainment is a chain of casinos and hotels worldwide that cares about the welfare of its customers, which has as its main objective to offer a unique experience to its customers during the use of its facilities. For this reason, Caesars Entertainment has found the need to apply several tools or techniques to improve the experience of its customers.

Metropolis at Harrah's is a branch of Caesars Entertainment that has set out to improve its customer experience in the gaming room, restaurant, and hotel. For this reason, in order to achieve this main objective, the application of the NO WASTE operation, a technique that focuses on the improvement of processes, eliminating processes or procedures that do not generate any value to the service offered by the casino-hotel, is seen as a good idea.

Kaizen events are part of the WASTE-FREE operation, which focuses on 3 essential stages, such as: perception, development of ideas and decision making, implementing them, and checking their effect. These events have a duration of 5 to 7 days, which becomes a challenge for Harrah's Metropolis since it has a limited number of personnel.

An alternative to supply personnel during the execution of Kaizen events is the hiring of interns, this alternative becomes an ambitious challenge to improve processes and therefore improve the customer experience in Metropolis of Harrah's.

Tabla de contenido

1. Introducción	1
2. Revisión de literatura	2
3. Objeto de estudio	7
4. Planteamiento del Problema	8
5. Objetivo General	9
6. Objetivos Específicos	9
7. Propuesta y justificación de alternativas de solución	9
8. Justificación y aplicación de la metodología a utilizar	10
9. Resultados	16
10. Discusión de los resultados y propuesta de solución	18
10.1 Programa de pasantía	20
10.2 Requisitos generales	20
10.3 Procedimiento para la solicitud de empleador admisible	21
10.4 Contratar pasantes juveniles	21
10.5 Salarios	21
10.6 Capacitación a los pasantes	21
10.7 Talleres Kaizen	23
10.7.1 Día 1	26
10.7.2 Día 2	27
10.7.3 Día 3	27
10.7.4 Día 4	27
10.7.5 Día 5	28
11. Conclusiones y Recomendaciones	28
11.1 Conclusiones	28
11.2 Recomendaciones	29
12. Referencias bibliográficas	30
Anexos	32

1. Introducción

Caesars Entertainment es la mayor empresa internacional del sector del juego llegando a tener en 2014 alrededor de 68000 empleados a nivel mundial. En los Estados Unidos manejaba 50 casinos, de igual manera contaba con sucursales en Inglaterra, Egipto, Sudáfrica y Canadá. La mayor concentración de casinos la tiene en la ciudad de Las Vegas.

Metrópolis de Harrah's, sucursal de Caesars Entertainment a partir del año 2000, abrió sus puertas en 1993, el mismo que se ubicó en el río Ohio, frontera entre Illinois y Kentucky. El casino funcionaba en un barco en el río Ohio, pero en 2014 se toma la decisión de trasladar todas las instalaciones a un centro de convenciones adyacentes al hotel original en tierra.

La industria del juego de azar vivía en esa época una creciente competencia, así como también la competencia entre casinos. Brad Hirsh, vicepresidente Senior y Gerente General de Metrópolis de Harrah's, para mejorar la experiencia del cliente, así como también tener un mayor nivel competitivo se plantea implementar operaciones SIN DESPERDICIOS, ya que contaba con una experiencia previa de aplicación de la técnica mencionada en otros casinos de la cadena de Caesars Entertainment. La aplicación de la operación SIN DESPERDICIOS permitió a los casinos de la cadena volverse más rentables y competitivos.

Por lo tanto, se ve como una oportunidad de mejora el traslado de instalaciones para así poder implementar estas operaciones y optimizar los procesos tanto de la sala de juegos, restaurantes y hotel, teniendo como objetivo principal el mejorar la experiencia del cliente al momento de usar las instalaciones del Metrópolis de Harrah's.

2. Revisión de literatura

El Metrópolis de Harrah's es un casino hotel que pertenece a Caesars Entertainment, el cual se encuentra en Metrópolis, Illinois. Con su objetivo de mejorar el servicio a sus clientes vio la necesidad de buscar mecanismos que permitan mejorar dicho servicio y crear una mayor rentabilidad. Dentro de estos mecanismos está la operación "Sin Desperdicios", al igual que los eventos Kaizen, los cuales fueron aplicados con éxito en un casino de Ceasars Entertainment, específicamente en el casino y hotel Túnica (Hyer et al., 2014).

Una organización busca en general mejorar su rentabilidad, al igual que mejorar su posición competitiva. Dentro de este esquema se puede considerar las fuerzas de Porter, ya que las mismas permiten moldear la competencia de un sector específico, debido a que la competencia toma en cuenta a los clientes, los proveedores, los posibles aspirantes y los productos suplentes. Las fuerzas de Porter son (Porter, 2017):

- Poder de negociación de los proveedores.
- Amenazas de nuevos aspirantes.
- Amenazas de productos o servicios sustitutivos.
- Rivalidad entre los competidores existentes.
- Poder de negociación de los proveedores.

Al tomar en cuenta estas cinco fuerzas, la persona encargada de aplicar dichas fuerzas se concentra en la estructura general en vez de centrarse en un elemento concreto. Este enfoque permite tener una idea más clara de la organización y por tanto identificar de una manera adecuada los problemas que estén suscitando en la misma, caso particular el casino hotel Metrópolis de Harrah's de Ceasars Entertainment.

Un complemento para el análisis de problemas y ver su causa-efecto sería el diagrama Ishikawa, el cual permite representar las teorías propuestas sobre las causas de los problemas. Dentro de este diagrama se toman en cuenta 6

parámetros importantes, los cuales dan una mejor orientación sobre las probables causas del problema, estos parámetros son: mano de obra, métodos de trabajo, máquinas, materiales, medición y medio ambiente.

El fin es identificar los posibles problemas que existen en el casino hotel Metrópolis de Harrah's, para poder solucionarlos, mejorar sus procesos y así también el servicio al cliente. La mejora de procesos permite garantizar según H. James Harrington (1995) que se eliminen los errores, promuevan el entendimiento, sean fáciles de emplear, minimicen las demoras, maximicen el uso de los activos, sean amistosos con el cliente y proporcionen a la organización una ventaja competitiva.

Un proceso se caracteriza por tener flujo, ser efectivo, tener eficiencia, disponer un tiempo de ciclo y un costo. Los procesos al ser manejados de una manera eficiente logran enfocarse en el cliente. Además, facilita a la organización predecir y controlar el desarrollo y cambio de un sistema completo de evaluación para cada área de la organización. Dentro de la mejora de procesos existen 5 fases las cuales son:

- Mediciones y controles.
- Organización para el mejoramiento.
- Modernización.
- Compresión del proceso.
- Mejoramiento continuo.

Al buscar una mejora de procesos se tiene en cuenta que el apoyo a nivel gerencial es fundamental ya que al tener un compromiso a largo plazo permitirá aplicar metodologías disciplinadas, desarrollar sistemas de evaluación, asignar responsables del proceso y retroalimentación y sobre todo centrarse en el proceso (H. James Harrington, 1995).

Al comenzar a mejorar los procesos se puede cometer algunos errores al querer aumentar la producción, no generar un servicio de calidad, realizar movimientos innecesarios, tener defectos o errores humanos, en otras palabras, tener desperdicios o despilfarros. Por tal razón, es importante tomar en cuenta estos

desperdicios para así poder realizar una mejora continua efectiva. Una herramienta que ayuda a eliminar los desperdicios es el Lean Manufacturing.

Se entiende por despilfarro o desperdicio a las acciones o procesos que no aportan valor agregado al producto o a su vez el cliente no está dispuesto a pagar. El Lean Manufacturing se centra en tres pilares fundamentales, los cuales son: el control total de la calidad que no es más que la calidad que garantiza para todas las actividades, la filosofía de la mejora continua en la cual se aplica el concepto Kaizen, y el último pilar es la producción just-in-time (Carreras & García, 2011).

Otro enfoque del Lean Manufacturing es el utilizar todo el potencial en la cadena de valor, y la colaboración de los operarios. La participación de los operarios es de suma importancia, ya que ellos al interactuar de una manera directa con el proceso pueden aportar con sugerencias, intervenir en tareas de mantenimiento, entre otras. El principio fundamental de Lean Manufacturing es que el servicio o producto deban encajar en el requerimiento del cliente, por tal razón, Lean Manufacturing busca tres objetivos primordiales: competitividad, rentabilidad y satisfacción de los clientes (Carreras & García, 2011).

Uno de los pilares de Lean Manufacturing es el concepto Kaizen, filosofía que fue aplicada en el casino hotel Túnica perteneciente a la cadena Ceasars Entertainment, el cual se basa en la acumulación progresiva y continua de pequeñas mejoras realizadas por todos los colaboradores incluidos la parte gerencial; este concepto va evolucionando en etapas hasta llegar a un nivel sostenido. Kaizen comprende 3 etapas esenciales, que son: desarrollo de ideas (hallar soluciones creativas), percepción (descubrir los problemas) y tomar decisiones, implantarlas y comprobar su efecto (alcanzar un determinado efecto/meta).

Al momento de implementar la filosofía Kaizen se organizan grupos de trabajo (técnicos, supervisores y operarios), dónde se aporta, desenvuelven e instauran sus propias ideas dentro de cada área de influencia. Dentro de estos grupos de trabajo se designa a una persona como lean. Los equipos se reúnen durante la jornada de

trabajo y el líder lean distribuye el trabajo a realizar. Las reuniones se desarrollan bajo los principios del ciclo de Deming (planificar, hacer, verificar, actuar). Algo destacable de las reuniones es que la asistencia es obligatoria, existe una participación continua, se respeta cada aporte con busca a mejorar y una actitud positiva, se entiende lo expuesto, se evita conversaciones al margen y temas personales y sobre todo se respetan las opiniones de los demás (Carreras & García, 2011).

La filosofía Lean Manufacturing según lo descrito anteriormente tiene como objetivo la satisfacción del cliente, una herramienta que comparte este objetivo es el Six Sigma, pero tiene desarrollo, enfoque y herramientas diferentes.

La metodología o filosofía Six Sigma radica en el estudio de proyecto a proyecto de un proceso estructurado, teniendo como base su enfoque en el cliente. Al aplicar esta metodología se obtiene tiempos de ciclo reducido, alta satisfacción del cliente y muy buenos resultados en el área financiero de la organización. Se puede establecer 3 significados de Six Sigma (Socconini & Escobedo, 2021):

- **Como meta:** Un nivel Six Sigma busca estadísticamente conseguir el no producir productos o servicios defectuosos.
- **Como métrica:** Esto permite de cierta manera tabular el desempeño de un proceso enfocado al nivel de servicio o productos.
- **Como filosofía de trabajo:** Implica una mejora continua de procesos y productos aplicando una metodología específica, usando herramientas estadísticas, así como también de otras de apoyo.

Six Sigma diferencia de Lean Manufacturing en su estructura de 5 fases las cuales son:

- **Definir:** En esta fase la intención no es definir el proyecto, sino definir las áreas donde el proyecto puede ser necesario.

- **Medir:** En esta fase se busca describir el proceso de una manera detallada para así comprender los puntos de decisión y ver en qué puntos serán necesarios las mediciones para evitar los errores asociados con las métricas.
- **Analizar:** Esta fase es muy relevante, ya que dentro de esta etapa se reconocen las causas de los problemas y las principales fuentes de variación determinando el camino a seguir en las siguientes etapas, ya que se tendrá las variables que se atacaran en la etapa o fase de mejorar.
- **Mejorar:** Dentro de esta fase ya se proponen las nuevas condiciones en los procesos tomando en cuenta los objetivos planteados en la etapa Definir. Adicional, ya se debe investigar y resolver los potenciales modos de fallo para el nuevo proceso y así prevenir problemas antes que estos sucedan. Es importante el implementar y validar las mejoras.
- **Controlar:** Esta fase es clave ya que se busca estandarizar los nuevos métodos en la práctica. Además, se debe implementar acciones que permitan mantener las mejoras realizadas, ya que si no se lo hace todo el proyecto puede ser obsoleto y en algunos casos solo duras par semanas y posterior a eso regresar a los hábitos anteriores.

Un aspecto relevante al querer implementar la metodología Six Sigma es que todo este proceso de mejorar, así como también las herramientas y el conocimiento aprendido se debe transferir a otros procesos, productos o servicios. De igual manera, es primordial que exista la participación y predisposición de toda la organización, ya que con esto será más factible el implementar esta metodología y pueda mantenerse con el tiempo.

Todas estas herramientas descritas anteriormente tienen como factor común la mejora continua y sobre todo satisfacer la necesidad del cliente, y mejorar la experiencia de este. Cabe mencionar que estas herramientas pueden trabajar en conjunto, por ejemplo, Lean Manufacturing puede trabajar con con Six Sigma, teniendo Lean Six Sigma la cual es una herramienta versátil y flexible, ya que se puede aplicar en varios procesos ya sea desde comida rápida, ensamblaje de

piezas automovilísticas, servicios de salud, casinos, hoteles, etc. Lo que se busca al implementar esta metodología es mejorar el servicio al cliente, tener una mayor rentabilidad al generar mayores ingresos y sobre todo tener una mayor competitividad en general.

El objetivo de Lean Six Sigma contempla la capacidad que las personas pertenecientes a una organización disfruten de una mayor calidad de vida, es decir que las 8 horas que invierten en su trabajo sea de calidad y no solo sea una obligación más (Socconini & Reato, 2019).

Los procesos que deben ser incluidos en el Lean Six Sigma no deben ser solamente los productivos, sino también los operativos. Cabe destacar que esta técnica cuenta con cuatro principios fundamentales los cuales son:

- Filosofía: Pensamiento a largo plazo.
- Proceso: Eliminación de lo residual.
- Público y Colaboradores: Respeto, competencia y crecimiento.
- Resolución del problema: Mejora y aprendizaje continuo.

Por tal razón, Ceasars Entertainment en busca de mejorar el servicio de sus clientes, así como también su experiencia durante su estadía en el casino hotel Metrópolis de Harrah's, ve una oportunidad de aplicar las herramientas descritas anteriormente y así poder cumplir los objetivos y metas establecidas.

3. Objeto de estudio

Caesars Entertainment es una cadena de entretenimiento de casinos que opera en varios países alrededor del mundo, como: Estados Unidos, Egipto, Inglaterra, Sudáfrica y Canadá, con los nombres de Harrah's, Caeras, Rio, Flamingo, Paris, Bally, Horseshoe y London Clubs Internatinal. Su mayor concentración de casinos se encuentra en Estados Unidos, específicamente en Las Vegas.

La cultura de Caesars estaba orientada a mejorar la experiencia del cliente, por tal razón se vio en la necesidad de buscar mecanismos que le ayuden a cumplir esta

meta planteada. Dentro de esta búsqueda, se plantea aplicar en el casino Metrópolis de Harrah's, sucursal de Caesars Entertainment, mecanismos u operaciones que permitan crear una cultura dónde la eliminación del desperdicio y las mejoras de servicio al cliente sean parte continua del trabajo.

4. Planteamiento del Problema

El Metrópolis de Harrah's es un casino y hotel que pertenece a Caesars Entertainment, el cual se encuentra en Metrópolis, Illinois. Con el fin de ofrecer una experiencia de entretenimiento que vaya más allá de las opciones de videojuegos de azar hacia sus clientes y crear una mayor rentabilidad, se vio en la necesidad de plantear una mejora continua en todos los procesos de su organización, pero al contar con un número limitado de personal e infraestructura, el Metrópolis de Harrah's se plantea aplicar nuevas medidas que permitan mejorar sus procesos y tener una mejor posición competitiva del casino hotel.

Dentro de la mejora continua de los procesos de Caesars Entertainment se encuentra Túnica, una sucursal del grupo Caesars, dónde se implementó las operaciones "Sin Desperdicios", las cuales resultaron un caso de éxito, ya que en Túnica al aplicar esta operación se obtuvo una mejora en la experiencia del cliente, y se creó una mayor rentabilidad en la organización. Basándose en este caso de éxito y con el objetivo de mejorar continuamente todos los procesos de las distintas organizaciones, la operación "Sin desperdicios" es una herramienta bastante útil para cumplir con la mejora continua.

Por lo tanto, la operación "Sin desperdicion" se muestra como una alternativa a aplicar en el casino de Metrópolis de Harrah's, Illinois para crear una cultura dónde la resolución de problemas, la eliminación del desperdicio, mejora de procesos y las mejoras de servicio al cliente sean parte continua del trabajo.

5. Objetivo General

- Mejorar los procesos del casino hotel Metrópolis de Harrah´s, que permita vivir una experiencia única de los clientes/turistas al visitar dichas instalaciones.

6. Objetivos Específicos

- Identificar los procesos que se estén ejecutando de una manera deficiente para establecer soluciones viables que conlleven a un mejor servicio en las instalaciones del casino hotel Metrópolis de Harrah´s.
- Implementar herramientas prácticas que conlleven a mejorar el servicio del cliente.
- Desarrollar un plan para mejorar los procesos que engloban el casino.

7. Propuesta y justificación de alternativas de solución

En el Metrópolis de Harrah´s el problema que se identificó fue el servicio al cliente debido a que los procesos del casino no se estaban desarrollando de una manera efectiva, por tal razón se ve la necesidad de atacar este problema y solucionarlo. Una alternativa de propuesta de solución es la implementación correcta de la metodología Lean Six Sigma o en otras palabras la metodología "Sin desperdicios".

La metodología Lean Six Sigma tiene como objetivo principal enfocarse al cliente, mejorar su experiencia ya sea con un producto o un servicio. Esta metodología permitirá reducir los tiempos de ciclo al momento que un cliente se encuentre en el área de juegos, restaurante u hotel del Metrópolis de Harrah´s.

Un beneficio importante al aplicar la metodología Lean Six Sigma es poder aumentar la rentabilidad del casino hotel, así como también tener una mayor posición competitiva frente a los demás casinos que se encuentran en Meetrópolis, Illinois.

Para tener un claro panorama sobre los procesos que se deben mejorar y optimizar en el casino hotel Metrópolis de Harrah´s se plantea realizar un diagrama de Pareto, en el cual se aplicaría el principio 80-20, es decir, analizar el 80% de las quejas que surgen del 20% de los procesos que dispone la organización. Este diagrama de Pareto se complementa con una espina de pescado, la misma que est  basada en la mano de obra, métodos, máquinas, materiales, medición y medio ambiente. Estas herramientas forman parte de la metodología Lean Six Sigma y ayudarán a mejorar los procesos del casino hotel Metrópolis de Harrah´s con el propósito de mejorar la experiencia del cliente en sus instalaciones.

8. Justificación y aplicación de la metodología a utilizar

La mala ejecución de los procesos en el casino hotel Metrópolis de Harrah´s conlleva a la alta gerencia a buscar una opción de mejora. La implementación de la metodología Lean Six Sigma se ve como una propuesta viable para solucionar la mala ejecución de los procesos en el casino antes mencionado.

La metodología Lean Six Sigma tiene como objetivo principal enfocarse al cliente, mejorar su experiencia ya sea con un producto o un servicio. Esta metodología permitirá reducir los tiempos de ciclo al momento que un cliente se encuentre en el área de juegos, restaurante y hotel del Metrópolis de Harrah´s.

El punto de partida que permitirá identificar la causa raíz del problema suscitado en el casino hotel Metrópolis de Harrah's será el diagrama Ishikawa, el cual permite representar las teorías propuestas sobre las causas de los problemas. Dentro de este diagrama se toman en cuenta 6 parámetros importantes, los cuales dan una mejor orientación sobre las probables causas del problema.

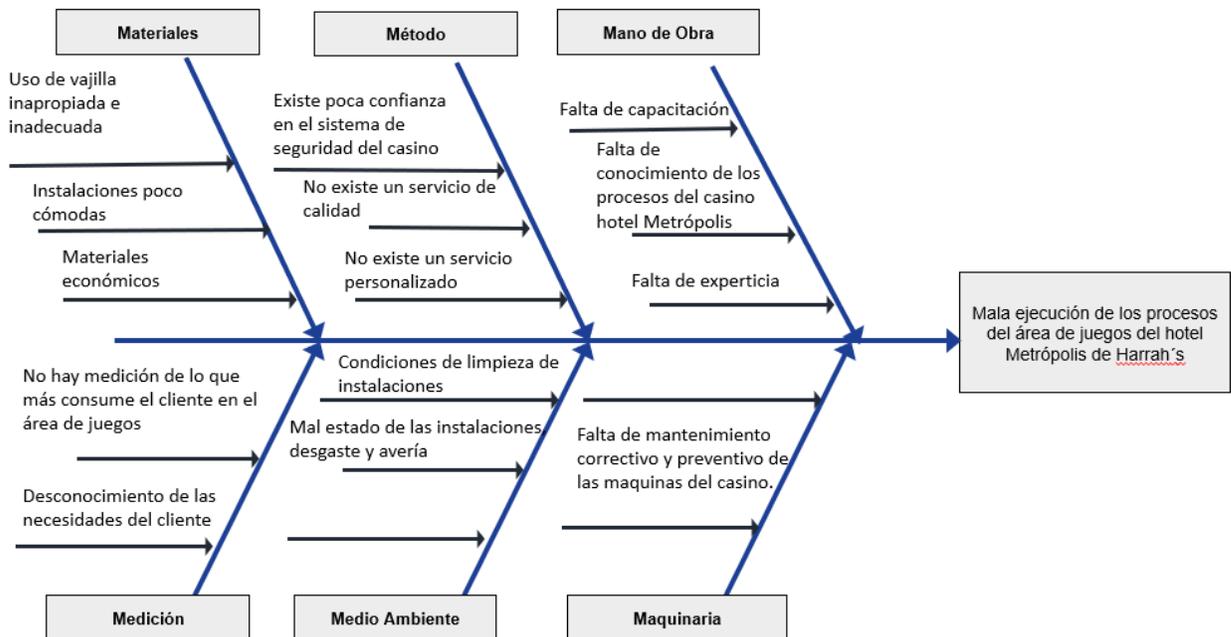


Figura 1. Diagrama de Ishikawa (espina de pescado), causa-efecto

Elaborado por: Francisco Salazar

Con los resultados arrojados en el diagrama Ishikawa (espina de pescado) figura 1, el problema se enfoca en la mala ejecución de los procesos que engloba el área de juegos del hotel Metrópolis de Harrah's, esto se da debido a que el cliente se encuentra insatisfecho por el servicio que recibe, ya sea por no tener un servicio personalizado o el no brindar una seguridad en el momento que gana un premio o lo quiere reclamar. Este deficiente servicio se debe a la poca capacitación que presenta el personal asignado al área de trabajo.

Se conoce que el nuevo salón de juegos del casino hotel Metrópolis de Harrah's cuenta con 800 máquinas tragamonedas, 23 juegos de mesa, un salón de serie mundial de póker, un nuevo restaurante, un salón de entretenimiento y tres bares (Hyer et al., 2014). Por esta razón, una matriz de selección de soluciones, Tabla 1, permitirá identificar la mejor solución posible entre varias, su viabilidad y su efectividad.

Tabla 1. Matriz de Selección de Soluciones en el área de juegos

Soluciones posibles	Variables					Resultado
	Costo implementación	Facilidad de implementación	Impacto en clima laboral	Competitividad	Colaboradores	
Servicio personalizado	3	1	1	3	2	18
Seguridad mecánica y personal	3	1	2	2	1	12
Variedad en aperitivos	2	1	1	1	3	6
Adecuación del área de juegos	3	3	2	3	2	108

1 Bajo

2 Medio

3 Alto

Elaborado por: Francisco Salazar

Las soluciones viables que se consideran a partir de la tabla 1 son aquellas que generan un impacto bajo en la empresa; además, estas soluciones van orientadas directamente a mejorar la experiencia de los clientes que visitan el área de juegos del hotel Metrópolis. La seguridad mecánica y personal, así como también la variedad de aperitivos son soluciones que generarán un impacto bajo a la empresa, pero alto hacia el cliente/turista.

En el diagrama de Ishikawa, un factor relevante a considerar es el talento humano, ya que los colaboradores carecen de una adecuada capacitación en los procesos que engloba el casino, bar y entretenimiento; esto se debe también a una inapropiada distribución del personal en toda el área de juegos del casino hotel

Metrópolis de Harrah's. Cabe mencionar que la distribución actual del personal en esta área se indica en la tabla 2.

Tabla 2. Distribución de personal en área de juegos

Cantidad	Área	# de personas
800	Máquina tragamonedas	10
23	Juegos de mesa	3
1	Sala de Poker mundial	2
1	Sala de entretenimiento	5
3	Bares	16
1	Restaurante	13
N/A	Limpieza	6
N/A	Seguridad Poker	2
N/A	Seguridad sala entretenimiento, bar, restaurante	5

Elaborado por: Francisco Salazar

Adicional a la distribución mostrada en la tabla 2, se considera 1 supervisor/a general, 1 maître, 1 recepcionista, 1 persona que monitoree físicamente el área de juego, 4 personas encargadas de la seguridad mecánica y 3 personas encargadas de la seguridad personal; una vez indicado la distribución actual se realiza una matriz de selección de soluciones orientada al recurso humano, tabla 3.

Tabla 3. Matriz de selección de soluciones en recursos humanos

Soluciones posibles	Variables					Resultado
	Costo implementación	Facilidad de implementación	Impacto en clima laboral	Competitividad	Colaboradores	
Capacitación	2	1	3	1	1	6

Contratación de personal nuevo	3	3	3	3	3	243
Redistribución del personal en el área de juegos	1	1	2	1	3	6

1 Bajo

2 Medio

3 Alto

Elaborado por: Francisco Salazar

Los resultados que arroja la tabla 3 muestra como soluciones más viables la capacitación de los colaboradores y una apropiada distribución del personal en el área de juegos. Hay que poner bastante énfasis en la capacitación del personal, ya que ellos son el contacto directo con el cliente/turista durante su estadía en el área de juegos del casino hotel, y depende de los colaboradores ofrecer una experiencia única a los clientes/turistas. La capacitación conlleva un riesgo, ya que al momento de realizar dichas capacitaciones se va a necesitar personal que supla los puestos de los colaboradores, se analiza el realizar un programa de pasantías y así suplir estas vacantes.

Por otro lado, como se mencionó anteriormente, se ve con buenos ojos el distribuir de mejor manera el personal en toda el área de juegos en sí. Esta distribución conlleva el colocar más personal en áreas adecuadas y estratégicas para brindar una mejor experiencia al cliente/turista.

Una herramienta que permita una correcta orientación hacia el servicio al cliente y mejorar los procesos de una compañía son los eventos Kaizen, los cuales están dentro de la metodología Lean Six Sigma. Los eventos Kaizen disponen de 3 etapas: percepción (descubrir los problemas), desarrollo de ideas (hallar soluciones creativas) y tomar decisiones, implementarlas y comprobar su efecto (alcanzar un determinado efecto) (García-Alcaraz et al., 2016). En la figura 2 se describe los

puntos a tomar en cuenta en cada fase al igual que un enfoque resumido del evento Kaizen.



Figura 2. Evento Kaizen

Fuente: ACPM Lean, 2017

Los eventos Kaizen se los puede ejecutar e implementar en un período de 1 a 7 días, esto se debe a dos variables: complejidad de la implementación e impacto en el proceso («Eventos Kaizen», 2019).

Según (Atehortua Tapias, 2010) los beneficios que brinda al implementar el evento Kaizen son:

- Aumento de la rentabilidad.
- Mejora el servicio.
- Aumento de la productividad.
- Reducción del espacio utilizado.
- Mejoras en la calidad de los productos o servicios.
- Reducción del inventario en proceso.
- Aumento de la rentabilidad.
- Mejora el servicio.
- Mejora la flexibilidad.
- Mejora el clima organizacional.

- Se desarrolla el concepto de responsabilidad.
- Aclara roles.

Por lo tanto, para poder aplicar los eventos Kaizen de una manera efectiva y eficiente se plantea implementar un programa de pasantías, las cuales permitan cubrir las vacantes de los colaboradores que se encuentren en capacitación, así como también tener una buena distribución de los colaboradores en toda el área de juegos, restaurante, sala de eventos y bares.

Durante los eventos Kaizen se capacita en la utilización y correcta aplicación de orden y limpieza con la herramienta 5´S. Con esta herramienta se llevará una mejor organización en el área de juegos, ya que, al contar con 800 máquinas tragamonedas, 23 juegos de mesa, 1 sala mundial de Poker, 1 sala de entretenimiento, 3 bares y 1 restaurante. Se vuelve indispensable el reducir tiempos de espera y mejorar el servicio del cliente brindando una nueva experiencia.

9. Resultados

Con el objetivo de mejorar la experiencia del cliente/turista durante su estadía en el casino, se identificó una vez aplicada las herramientas antes descritas que el tener una mala distribución del personal en toda el área de juegos influye de una manera directa el servicio al cliente/turista, ya que al momento de usar las instalaciones, máquinas, restaurante, bares; el cliente/turista busca tener todas las atenciones pertinentes, ya sea en el servicio de aperitivos o en brindar una seguridad tanto mecánica como personal.

Después del análisis realizado anteriormente se vio la necesidad de aumentar personal en varias áreas que cuenta el casino hotel Metrópolis de Harrah´s. Como se indicó en la tabla 2 toda el área de juegos cuenta con un total de 62 colaboradores, este número sería el mínimo que se debe tener para cubrir toda el

área de juegos, restaurante, sala de entretenimiento y bares. En el Anexo 1 se indica un plano con la distribución del personal en toda el área de juegos.

Para corroborar la mala distribución del personal y por ende el descontento del cliente/turista en cuanto al servicio que se le brinda, se realiza un diagrama de Pareto (Figura 3), para determinar las principales razones por las cuales el cliente/turista presenta este descontento.

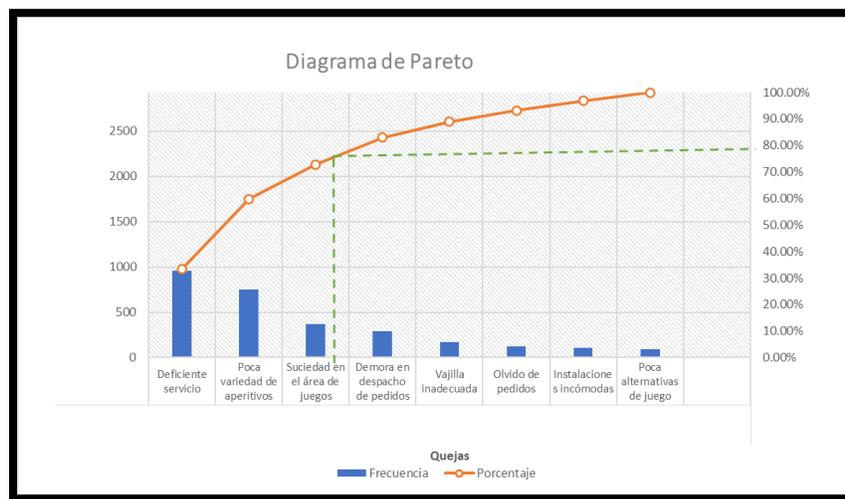


Figura 3. Diagrama de Pareto

Elaborado por: Francisco Salazar

Una vez realizado el diagrama de Pareto, se ve reflejado que el 80% de las quejas se centra en el deficiente servicio de los colaboradores, poca variedad de aperitivos y en la suciedad del área de juegos. Estas quejas generadas por el cliente/turista se complementan con el diagrama Ishikawa analizado anteriormente.

Con estos resultados arrojados se busca una solución que no genere un gran impacto al casino hotel Metrópolis de Harrah's, pero que permita mejorar la experiencia del cliente. Por tal razón, el hacer una buena distribución de personal, así como también tener la posibilidad de contratar pasantes para poder tener un

número óptimo de colaboradores en cada área del casino se ve como una solución viable.

10. Discusión de los resultados y propuesta de solución

En base a lo expuesto anteriormente se ve reflejado que una consecuencia de brindar un mal servicio a los clientes/turistas es el poco conocimiento en cuanto al giro del negocio. Además, este mal servicio se atribuye al tener un número mínimo de personal distribuido en toda el área de juegos en sí, lo cual conlleva a que un colaborador realice varias operaciones a la vez llegando hasta el punto de olvidar los pedidos o peor aún confundir pedidos y entregar en vajilla inadecuada. Por esta razón y por las demás expuestas anteriormente se ve con buenos ojos el aplicar los eventos Kaizen, los cuales permiten mejorar el servicio al cliente, así como también el mejorar los procesos que engloban al área de juegos en sí. Adicional a la aplicación de eventos Kaizen y al contar con un número limitado de colaboradores el implementar un programa de pasantías para suplir al personal capacitado, pero sin descuidar el servicio hacia los clientes/turistas.

Como punto de partida se analiza el número óptimo de colaboradores que se debe tener en el casino para poder brindar un servicio de calidad y mejorar la experiencia del cliente. En inicio en el área de máquinas tragamonedas se tiene a 10 personas, los cuales 8 personas se ubican en cada pasillo de máquinas, 1 persona fija que supervisa toda el área y 1 persona que rota dentro de esta área. En esta área se colocaría a 2 personas adicionales, teniendo un total de 12 personas.

El salón de juegos está conformado por 3 personas, pero al disponer de 23 juegos de mesas, se ve la necesidad de aumentar a 5 colaboradores, de los cuales 1 persona sería fija y la otra rotaría durante esta zona. La sala mundial de Poker cuenta con solo 2 colaboradores, en esta área se adicionaría 2 personas más, teniendo un total de

4 personas. Dónde 3 personas estarían dentro de la sala y 1 persona se ubicaría en la puerta externa de la sala.

Un área de gran interés sería la de los bares, ya que se ve la posibilidad de convertir a un bar en área VIP, el cual contaría con un servicio más personalizado. Tomando en cuenta esta opción de mejora, de disponer 16 colaboradores, se aumentaría a un total de 20 colabores de los cuales se adicionaría 1 bar tender para el bar VIP. El restaurante cuenta con 13 colaboradores, se adiciona 2 personas, 1 posillero y 1 cocinero.

La seguridad dentro un casino es un pilar fundamental para crear un ambiente confiable en el cliente/turista. Por tal razón, de 7 colaboradores se aumentaría a 10 personas, cabe mencionar que todos estos colaboradores deben realizar su trabajo de una manera discreta y así mantener el ambiente confiable.

Una vez analizado y propuesto una distribución óptima (Tabla 4), nace otro limitante que son los puestos que quedarían vacíos debido al reducido número de colaboradores en todo el hotel casino Metrópolis de Harrha´s una vez se empiece los eventos Kaizen. Un programa de pasantías bien implementado permitirá suplir estas vacantes y por ende poder desarrollar los eventos Kaizen sin ningún inconveniente.

Tabla 4. Nueva distribución del personal en área de juegos

Cantidad	Área	# de personas
800	Máquina tragamonedas	12
23	Juegos de mesa	5
1	Sala de Poker mundial	4
1	Sala de entretenimiento	5
3	Bares	20
1	Restaurante	15

N/A	Limpieza	6
N/A	Seguridad Poker	3
N/A	Seguridad sala entretenimiento, bar, restaurante	7

Elaborado por: Francisco Salazar

Los talleres Kaizen se realizarían en dos etapas la primera se realizará entre abril y junio y la segunda será entre septiembre y octubre. Se toman estos meses como referencia ya que son los meses en los cuales se considera una temporada baja en la industria de casinos.

10.1 Programa de pasantía

Este programa brinda la oportunidad al estudiante/pasante de aplicar y adquirir conocimientos prácticos y profesionales, y así obtener un diploma de Certificado de Aptitud emitido por parte del Departamento de Trabajo, dónde valida el trabajo del estudiante en la pasantía (Gilli et al., 2016).

El estudiante que participe en el programa de pasantías tendrá los siguientes beneficios:

Beneficios para los estudiantes:

- Formar parte de la fuerza laboral.
- Estar bajo la supervisión de colaboradores que cuenten con una vasta experiencia en la industria.
- Horas de experiencia certificadas.

10.2 Requisitos generales

Una vez seleccionados los estudiantes empezarán su programa de pasantías en verano o en otoño según su horario de clases, ya que los estudiantes que vayan a realizar pasantías son aquellos que están cursando ya sea el penúltimo o último año de estudios.

Los estudiantes para poder culminar con satisfacción su programa de pasantías deben cumplir con un mínimo de 450 horas de experiencia certificada bajo la supervisión de colaboradores que cuenten con vasta experiencia en la industrial en la cual se desarrolla su pasantía.

De igual manera los formularios que deberá llenar el estudiante para formar parte del programa de pasantías se encuentran en los Anexos 2, Anexo 3, Anexo 4, Anexo 5.

10.3 Procedimiento para la solicitud de empleador admisible

Según (Gilli et al., 2016) el empleador procede a enviar una solicitud al Consejo del Programa de Pasantías y Capacitación de Maryland (MATC) y a la Secretaría del Departamento de Trabajo para la aprobación y por consiguiente manejar un programa de pasantías orientada a jóvenes con su respectiva autorización del Programa de Pasantías de Maryland (Anexo 3).

10.4 Contratar pasantes

El empleador conforme al análisis de Talento Humano que requiera el casino procederá a tener un banco elegible de pasantes para su posterior admisión al programa, Una vez finalizado el proceso de admisión se continuará con la contratación de la persona/estudiante calificado, conforme a la legislación laboral correspondiente.

10.5 Salarios

Conforme a la legislación vigente se cancelará un valor por concepto de salario al pasante/estudiante y así mismo al ser un contrato que es voluntad entre las partes este se podrá negociar el valor a cancelarse por la actividad que pueda ejercer.

10.6 Capacitación a los pasantes

El casino hotel Metrópolis de Harrah's ofrece a su clientela 3 diferentes experiencias las cuales son: la sala de juegos, restaurante y hotel. Basados en este giro de

negocio y para que el servicio de calidad se mantenga durante los eventos Kaizen los pasantes deberán recibir una capacitación previa y ser evaluados por sus mentores para saber si están ofreciendo una experiencia diferente en Metrópolis de Harrah´s.

Estas capacitaciones tendrán más énfasis en el área de juegos, ya que es el pilar fundamental del casino para brindar una experiencia única. Por tal razón, dichas capacitaciones tendrán una duración de 1 mes esto debido a que se busca brindar una experiencia única a los clientes/turistas.

En la tabla 5 se muestra cómo estaría el esquema de capacitación de los pasantes previo a los eventos Kaizen.

Tabla 5. Cronograma de capacitación a pasantes

Áreas	MARZO/JULIO																											
	Semana 1							Semana 2							Semana 3							Semana 4						
	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D
Sala de juegos	■	■						■	■						■	■						■	■					
Restaurante			■	■						■	■						■	■						■	■			
Hotel					■	■						■	■						■	■						■	■	

Elaborado por: Francisco Salazar

Cómo se indica en la tabla 5 los pasantes tendrán capacitaciones durante marzo y julio, cabe destacar que cada domingo tendrán una evaluación de su capacitación para así saber el tipo de servicio que se va a brindar en el casino hotel. Además, cada pasante culminado una semana de capacitación deberá cambiar el área de trabajo, es decir, si durante la semana tuvo capacitación en el área de juegos, la semana próxima le correspondería ir al restaurante. Esta rotación se la realizaría con el fin de que el pasante conozca todo el movimiento que se realiza en el casino Metrópolis de Harrah´s.

10.7 Talleres Kaizen

Un evento Kaizen típicamente tarda de 4 a 5 días. Como lo indica su nombre, el énfasis de un evento Kaizen está en la rapidez y acciones decisivas.

Estos eventos Kaizen están diseñados para enseñar a nuestros compañeros a cómo pensar críticamente y resolver problemas.

Antes de empezar con los eventos Kaizen se consideran los siguientes puntos:

1. Proponer una u oportunidades de mejora. Oportunidades planteadas por los trabajadores o por la alta gerencia.
2. Elegir el líder del equipo que responda a las oportunidades requeridas, capacidad de toma de decisiones, cuya función es la de apoyar las propuestas del equipo.
3. Conformar el equipo: Se recomienda entre 7 y 10 participantes interdisciplinarios.
4. Preparación logística: Espacios físicos, calendarización del proyecto.
5. Comunicar e informar a los participantes. Socializa el evento Kaizen de una manera estándar y práctica.



DEFINICIÓN DE UN EVENTO KAIZEN

Oportunidades de mejora

Objetivos y alcance

Fecha de inicio Fecha de cierre

Lider del equipo / Cargo

Patrocinador / Cargo

Miembros del equipo / Cargo

Avance del proyecto				
20%	40%	60%	80%	100%

	Indicadores	Valores actuales	Valores Objetivo	Valores logrados	Mejora
1					
2					
3					
4					
5					

Resumen de ahorros			
	Concepto	Ahorro	Validador
1			
2			
3			
4			
5			

Resumen de acciones (Cadena de acciones)			
	Acción	Fecha	Impacto
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			

Inversiones realizadas			
	Concepto	Fecha	Valor de la inversión
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
	<i>Total</i>		

Figura 4. Definición de un evento Kaizen

En la figura 4 se indica un formulario que se llenará al inicio del evento Kaizen.

Mientras se está ejecutando el evento Kaizen, se debe considerar los siguientes puntos:

1. Apertura del proyecto: Se plantea el objetivo, introducción, alcance del proyecto; al igual se realiza la introducción del equipo de trabajo.
2. Definir los indicaros, alinear los objetivos del proyecto.

3. Diagnosticar la situación actual: Analizar la cadena de valor (*value stream map*), sus variables y parámetros del proyecto.
4. Identificar y visitar el área donde se realizarán las mejoras. Se realizará un registro fotográfico para publicar los resultados.
5. Oportunidades de mejora. El equipo debe presentar oportunidades de mejora respecto a los limitantes de la productividad, una ayuda podría ser “Tarjetas de oportunidades de mejor” o “Tarjetas TPM”, ver figura 5.

TARJETA DE OPORTUNIDAD

Fecha

Área / Localización

Especialidad

Criticidad

Oportunidad detectada

Acciones estimadas

Realizado por

Espacio reservado para Kaizen

Equipo Kaizen	Observaciones
<input type="text"/>	<input type="text"/>

Figura 5. Tarjetas de TPM

Según, (“Eventos Kaizen,” 2019), es trascendental que cualquier oportunidad de mejora sea clasificada en la mayor brevedad posible. Esta clasificación va acorde al nivel de criticidad (A, B o C).

- Las ideas tipo A se corresponden a una aplicabilidad inmediata (1 a 4 días).

en el caso del Metrópolis de Harrah´s sería en las áreas de juegos, restaurante y en el hotel. Cabe mencionar que en estas visitas se harán más énfasis en el área de juegos. Se realiza un mapeo del proceso, se revisa la información. Adicional, se realiza un escaneo de las 5S´s de las áreas y se toman algunas fotos antes de las mejoras.

10.7.2 Día 2

En este día se lo conoce como “Ir al Gemba” o lugar donde se lleva a cabo el trabajo. Durante este día debemos observar el proceso usando nuestros propios ojos. Se podrá usar otra herramienta como es el diagrama de espagueti, Hojas de observación de tiempo y grabaciones con cámara de video.

10.7.3 Día 3

Durante este día ya se toma acción, es decir se hará ya cambios en los procesos. Además, cuando sea posible se realizarán simulaciones de nuevos métodos mientras se recorren los procesos actuales. También se creará documentos nuevos como, por ejemplo, revisiones gráficas de trabajos balanceados, siempre y cuando sea aplicable.

Adicional se podrían ya hacer cambios físicos en el área de trabajo, lo que permitiría aplicar varias actividades de 5´s.

10.7.4 Día 4

En este día se “prueba y afinan detalles”. Es decir, se dedica a trabajar en los procesos nuevos que se implementarían en el área de juegos, así como también en los 3 bares y restaurante para asegurarse que las cosas han mejorado. Existe la posibilidad de que se tenga que hacer algunos pequeños ajustes o cambios.

Algo a destacar es que una vez finalizado este día se debe asegurar de que el proceso sea 100% funcional y esté listo para entregarse al operador o dueño del proceso.

10.7.5 Día 5

En este día se dedica para “mantener y celebrar lo logrado”. Se trabaja en medir y documentar el nuevo estado actual y además se identifica los beneficios financieros de este evento. Después se tiene que comunicar los resultados del evento con todos los miembros del equipo mientras se crea un plan para implementar las ideas nuevas que no se alcanzaron a ejecutar durante este evento Kaizen. Se puede planificar visitas regulares después de 60 días para asegurarse de que las cosas que se han mejorado se han mantenido.

11. Conclusiones y Recomendaciones

11.1 Conclusiones

- Con la implementación correcta y adecuada de los eventos Kaizen, se mejorará en gran medida el servicio hacia el cliente/turista, de igual manera una correcta distribución del personal permite tener una mayor fluidez en el área de juegos.
- Los eventos Kaizen es una operación que requiere del compromiso de toda la organización, desde la alta gerencia hasta el guardia de la empresa.
- Gracias a las herramientas utilizadas, se identificó que el proceso más importante dentro del casino Metrópolis de Harrah’s es el área de juegos.
- Es fundamental escuchar la voz del trabajador para poder realizar mejoras en los procesos del Metrópolis de Harrah’s, específicamente en el área de juegos.
- La seguridad tanto física como mecánica genera una mayor confianza en el cliente/turista en jugar y apostar altas cantidades de dinero y por ende el casino tendrá mayor rentabilidad y afluencia de gente.
- Al tener un mayor número de personas en el área de juegos, permite dar un mejor monitoreo al área de juegos y por ende tener el control en el caso llegue a suceder algún altercado.

- Las capacitaciones al personal en el uso adecuado de vajillas, el trato al cliente es fundamentales para brindar una experiencia única de servicio.
- Tener trabajadores comprometidos con sus labores permite mejorar los procesos y eliminar desperdicios de una manera óptima.
- La calidad del servicio no se negocia.
- Una vez realizado los eventos Kaizen es fundamental dar un seguimiento a las mejoras realizadas durante el evento para poder garantizar una mejora en el servicio del cliente.

11.2 Recomendaciones

- Los eventos Kaizen sean realizados solo con personal capacitado, para poder obtener resultados al corto y largo plazo.
- El área de juegos, al ser un ambiente en el cual la mayoría de los colaboradores durante su jornada laboral pasan de pie, dentro del uniforme el calzado sea cómodo para que no exista complicaciones de salud.
- Durante las jornadas de trabajo se realicen pausas activas, para que no exista problemas en un futuro ya sea de mala postura, entre otras.
- Exista un compromiso de la alta gerencia en la aplicación y seguimiento de las nuevas herramientas Lean.
- Una vez se integren los pasantes al área de juegos exista la mayor predisposición en explicar todo lo relacionado al área designada, para así garantizar un servicio de calidad y brindar una experiencia única.
- Los juegos de mesas, bares, y la mesa mundial de Poker cumpla con los requerimientos ergonómicos, para que no exista ningún problema en cuanto a mala postura de los colaboradores.

12. Referencias bibliográficas

Atehortua Tapias, Y. A. (2010). *Estudio y Aplicación del Kaizem*. Universidad

Tecnológica de Pereira.

Carreras, M. R., & García, J. L. S. (2011). *Lean Manufacturing. La evidencia de*

una necesidad. Ediciones Díaz de Santos.

Eventos Kaizen. (2019, October 18). *Ingeniería Industrial Online*.

<https://www.ingenieriaindustrialonline.com/gestion-de-calidad/eventos-kaizen/>

Garcia, A. (2016). *Cultura de servicio en la optimización del servicio al cliente*. 3.

Gilli, L., Phillips, G., & Pearl, K. (2016). *Programa de pasantías de Maryland*.

H. James Harrington. (1995). *Mejoramiento de los procesos de la empresa* (Vol. 4). McGraw-Hill Education.

Hyer, N., Hirsch, B., & Brown, K. (2014). *Implementación de operaciones SIN DESPERDICIOS en Caesars Casinos*.

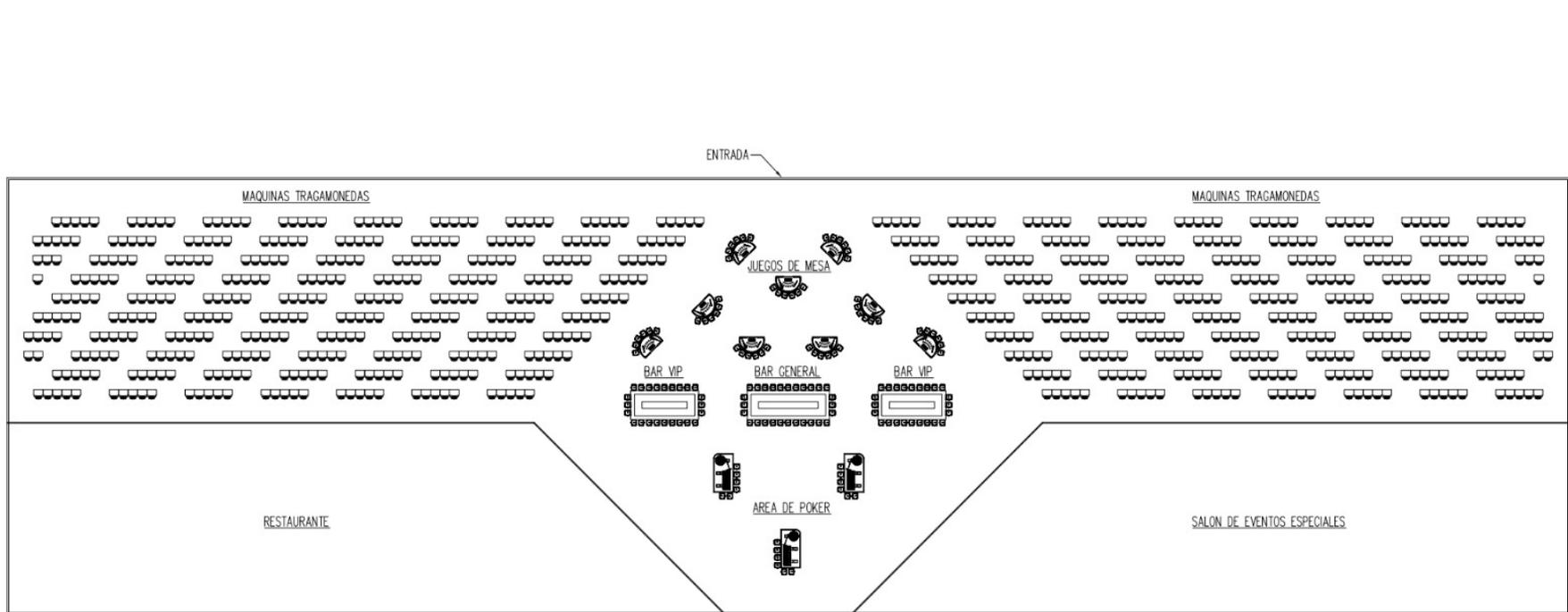
Porter, M. E. (2017). *Ser competitivo: Edición actualizada y aumentada*. Grupo Planeta.

Socconini, L., & Escobedo, E. (2021). *Lean Six Sigma Green Belt, paso a paso*. MARGE BOOKS.

Socconini, L., & Reato, C. (2019). *Lean Six Sigma. Sistema de gestión para liderar empresas*. MARGE BOOKS.

Anexos

Anexo 1. Plano de distribución del casino



Anexo 2. Formulario para empleador admisible.

FORMULARIO DEL EMPLEADOR ADMISIBLE

EMPLEADOR ADMISIBLE:

Nombre de la compañía:

Número de Identificación del Empleador (EIN #)

Dirección:

Ciudad Estado Código postal

Teléfono:

Nombre del contacto: Correo electrónico:

Teléfono:

Fecha de solicitud: Distrito Escolar: Condado de Frederick Condado de Washington

Actividad comercial principal:

Ocupación	Término en meses/horas	Tarifa horaria del pasante	Horas diarias de trabajo semanal	Días de trabajo a la semana	Número proyectado de cargos disponibles

Provea una descripción de las tareas en el trabajo y de los procesos de trabajo que se espera que maneje un pasante:

Si su compañía tiene un acuerdo con alguna asociación u organización de empleados con las que planea colaborar en el Programa de Pasantías para Jóvenes, por favor identifíquela y describa:

**FORMULARIO DEL EMPLEADOR ADMISIBLE
(CONTINUACIÓN)**

Como empleador admisible debe estar de acuerdo con lo siguiente: Por favor revise cada punto:

- Comprometerse con el empleo y capacitación de un pasante juvenil por un mínimo de 450 horas en un período específico;
- Desarrollar un programa con las competencias esenciales a aprender y la cantidad de tiempo por cada competencia;
- Dar seguridad sobre el personal de entrenamiento cualificado, p. ej., un mentor para el pasante juvenil, con una descripción del rol del mentor y sus cualificaciones;
- Dar lugar para un pasante juvenil en su compañía bajo un acuerdo de aprendices jóvenes con el Departamento de Empleo, Licencia y Regulación (DLLR);
- Pagar al pasante juvenil de manera consistente con las leyes de salario mínimo de Maryland y sus excepciones para empleados menores de 20 años;
- Determinar las horas de trabajo para el pasante juvenil y cumplir con las leyes aplicables de trabajo infantil y de empleo de menores respecto al número de horas trabajadas, ocupaciones y equipamiento prohibido y tiempo de empleo para los aprendices jóvenes.
- Realizar evaluaciones de rendimientos del pasante juvenil regulares y periódicas;
- Proveer formación sobre seguridad en la práctica del trabajo;
- Proveer equipamiento e instalaciones seguras;
- Anticipar la disponibilidad futura de empleos de nivel inicial en ocupaciones de la trayectoria de carrera elegible en la que el pasante juvenil estará trabajando.
- Informar al Coordinador del Programa de Pasantías para Jóvenes si el estudiante será contratado después de que hayan acabado las 450 horas de entrenamiento.

ENTREGADO POR:

Firma del empleador admisible

Nombre en letra de imprenta

Título

Fecha

Firma y título del funcionario del Consejo de Programa de Pasantías y capacitación de Maryland

Fecha de aprobación

Rev: 1/2016

Anexo 2. Solicitud de estudiante para Programa de pasantías de Maryland.

Instrucciones

Los estudiantes interesados en participar en el Programa de Pasantías de Maryland deben completar y entregar un paquete de solicitud a su Coordinador del Programa de Pasantías para Jóvenes local. **Un paquete de solicitud completo debe incluir lo siguiente:**

1. **Un formulario de solicitud de estudiante para el Programa de Pasantías de Maryland (ver pág. 21)**
2. **Una carta introductoria que trate sobre lo siguiente:**
 - ¿Por qué quieres ser un pasante juvenil?
 - ¿En qué se relacionan tus intereses profesionales con el programa de aprendizaje que estás solicitando?
 - Describe cómo piensas que alguna de las clases que estás viendo o viste anteriormente (clases de Educación de Carrera y Tecnología (CTE) matemáticas, Inglés, etc.) te ayudará a tener éxito en tu programa de aprendizaje; y
 - ¿Por qué deberíamos considerarte para ser un participante en el Programa de Pasantías de Maryland?
3. **Un currículum que incluya:**
 - Objetivos profesionales;
 - Educación (*incluyendo*);
 - Cualquier curso o entrenamiento que hayas completado que apoyen tus cualificaciones e intereses en el Programa de Pasantías de Maryland
 - Fortalezas personales (*alentar a los demás, trabajar como parte de un equipo, ser exacto y preciso; visualizar colores, formas, conceptos; arreglar, reparar, construir y usar herramientas, mantener plazos límite, etc.*);
 - Reconocimientos y honores escolares;
 - Servicio comunitario y voluntariado;
 - Actividades extracurriculares;
 - Información de empleo (*incluyendo pasantías sin remuneración*); y
 - Habilidades adicionales, *hobbies*.
4. **Dos cartas de recomendación**
 - Las cartas deben ser entregadas a su Coordinador del Programa de Aprendices Jóvenes en sobres separados por los individuos que den la recomendación; y
 - Las cartas deben ser de una persona de la comunidad que lo conozca personalmente y no esté emparentada con usted (*empleador, coordinador de voluntariado y vecino*).

Entregar el paquete completo a:

Coordinador del Programa de Aprendices Jóvenes:

Correo electrónico:

Dirección:

Teléfono:

Anexo 3. Acuerdo del programa de pasantías para jóvenes.

ACUERDO DEL PROGRAMA DE PASANTÍAS PARA JÓVENES: PROGRAMA DE PASANTÍAS DE MARYLAND

El empleador admisible, la escuela y el DLLR deben tener una copia completa y firmada de este acuerdo para los aprendices jóvenes en sus archivos desde los 30 días que el estudiante comience el programa.

Puede imprimir este formulario y completarlo a mano o convertirlo a Formato de Documento Portátil (Portable Document Format, PDF) después de haberlo completado y firmado. Asegúrese de que el empleador, el pasante juvenil y uno de los padres/tutor del pasante juvenil haya entregado la información. Asegúrese de que ha sido FIRMADO por todas las partes. Por favor póngase en contacto con el Coordinador del Programa de Aprendices Jóvenes de su escuela para firmar el documento final.

Este acuerdo es entre:

_____	,	_____
Aprendiz joven		Uno de los padres/Tutor
_____	y	_____
Empleador admisible		Distrito Escolar

para una pasantía en la ocupación de trayectoria de carrera elegible de _____

El pasante está de acuerdo con:

- A. Mantener los requerimientos académicos y de asistencia del programa;
- B. Obedecer las reglas de la compañía y otros requerimientos identificados por el empleador admisible;
- C. Participar en las evaluaciones de progreso programadas con los mentores, personal de la escuela y padres o tutores;
y
- D. Cumplir con las reglas de seguridad, respetando los procesos del empleador admisible durante el tiempo de la pasantía.

El empleador admisible está de acuerdo con:

- A. La presentación del formulario de empleador admisible al Consejo del Programa de Pasantías y Capacitación de Maryland (MATC) y a la Secretaria del DLLR, provea una descripción de las tareas a realizar en el trabajo y los procesos de este que se espera que el pasante juvenil domine en la ocupación del trayecto de carrera elegido;
- B. Emplear al pasante juvenil por un mínimo de 450 horas en un período específico;
- C. Desarrolle un programa con las competencias esenciales a aprender y la cantidad de tiempo por cada competencia para ser revisado y aprobado por el Consejo del Programa de Pasantías y Capacitación de Maryland (MATC);
- D. Instruir al pasante juvenil en las competencias requeridas dadas para este programa;

- E. Dar seguridad sobre el personal de entrenamiento calificado, como un mentor para el pasante juvenil, con una descripción del rol del mentor y sus cualificaciones;
- F. Autorizar al mentor para participar en las evaluaciones de progreso programadas al menos dos veces al año con el pasante juvenil, sus padres o tutor y el personal de la escuela;
- G. Pagarle no menos de sueldo mínimo al pasante juvenil por el trabajo realizado durante la duración del programa;
- H. Establecer las horas de trabajo para el pasante juvenil y cumplir con las leyes aplicables de trabajo infantil y empleo de menores respecto al número de horas trabajadas, ocupaciones y equipamiento prohibido y tiempo de empleo para los aprendices jóvenes;
- I. Realizar evaluaciones de rendimiento regulares y periódicas del pasante juvenil;
- J. Proveer formación sobre seguridad en la práctica del trabajo;
- K. Proveer equipamiento e instalaciones seguras que cumplan con los requerimientos de la Administración de Salud y Seguridad Ocupacionales (Occupational Safety and Health Administration, OSHA); y
- L. Cumplir con las leyes federales y del estado aplicables sobre el trabajo infantil;

Los padres o tutores del pasante joven están de acuerdo con:

- A. Asistir al pasante juvenil a mantener los requerimientos académicos y de asistencia del programa;
- B. Asegurar el transporte para y desde el lugar de trabajo;
- C. Participar en las evaluaciones de progreso programadas con los mentores, el personal de la escuela y el pasante juvenil; y
- D. Seguir todas las reglas y directrices establecidas para el programa por el sistema escolar local.

El Distrito Escolar está de acuerdo con:

- A. Asegurarse de que el pasante juvenil siga los requerimientos de la escuela y tenga la oportunidad de completar con éxito todos los requerimientos del Programa de Pasantías de Maryland;
- B. Participar en las evaluaciones de progreso programadas con los mentores, el pasante juvenil y los padres o tutor del pasante juvenil;
- C. Otorgar créditos para la graduación por la educación relacionada y el componente de capacitación laboral; y
- D. Dar formación sobre seguridad para trabajos considerados peligrosos bajo las leyes de trabajo infantil.

Las partes de este acuerdo también están de acuerdo con cumplir con las siguientes garantías:

- A. No se excluirá a ningún individuo de participar, ni se le negarán beneficios, ni será sujeto a discriminación, ni le será negado el empleo en la administración de cualesquiera de los programas de aprendizaje o en conexión con ellos, basándose en su color, religión, sexo, país de origen, edad, discapacidad, afiliación política o creencia u orientación sexual.
- B. Al pasante juvenil se le dará el equipamiento adecuado y seguro y un lugar de trabajo seguro y saludable en conformidad con los estándares de seguridad de las leyes federales y del estado.
- C. La Oficina de la Secretaría del Departamento de Trabajo, Licencia y Regulación establecerá y mantendrá los procedimientos para resolución de quejas. Le será entregada a las partes una copia del procedimiento de resolución de quejas en cuanto se asigne el programa.
- D. Los aprendices jóvenes no desplazarán ningún empleado actual (incluyendo desplazamiento parcial, como reducción de horas de trabajo regular, salarios o beneficios del empleado).

- E. El Programa de Pasantías de Maryland no impedirá los contratos existentes por servicios o los convenios colectivos vigentes. Cualquier programa de aprendizaje que resulte inconsistente con los términos del convenio colectivo será aprobado únicamente con el acuerdo por escrito de la organización de trabajo y el empleador admisible involucrados.
- F. Un empleador admisible no contratará a un pasante juvenil si:
 - A. Cualquier otro individuo se encuentre en despido temporal con la clara posibilidad de reincorporación al mismo empleo o a uno substancialmente igual o
 - B. El empleador admisible ha culminado el empleo de algún empleado regular o ha reducido su personal de alguna otra forma con la intención de llenar la vacante creada con una pasante juvenil.
- G. A los aprendices jóvenes se les requerirá un permiso de trabajo para el trabajo realizado como parte de este programa.
- H. Los registros del pupilo publicados en conformidad con este acuerdo no tendrán más información difundida sin el consentimiento previo por escrito del pasante juvenil y/o de sus padres o tutor.
- I. Si el pasante juvenil va a realizar un trabajo u ocupación que sea denominado como peligroso por el Departamento de Trabajo de Estados Unidos, el empleador admisible está de acuerdo con:
 1. El trabajo en la ocupación peligrosa estará relacionado con la capacitación;
 2. El trabajo en la ocupación peligrosa será intermitente y por períodos cortos bajo la dirección y supervisión estrecha de una persona experimentada y cualificada;
 3. La formación de seguridad será coordinada con la escuela;
 4. Se preparará un programa con una progresión organizada de los procesos de trabajo antes del trabajo en la ocupación peligrosa.

Responsabilidades en la implementación de este acuerdo:

Las partes abajo firmantes acceden a entrar en el programa de aprendizaje para jóvenes autorizado por § 11-603 del artículo de Trabajo y Empleo del Código Anotado de Maryland para el propósito de educar a estudiantes en trayecto de carrera elegido de: _____.

Descripción de ocupación de trayectoria de carrera elegible: _____

Área del Programa de Pasantías de Maryland: _____

El pasante juvenil pasará: _____ horas semanales en instrucción relacionada en el salón de clases y _____ horas semanales de aprendizaje en el trabajo.

El salario de entrada para el pasante juvenil será: \$ _____ (salario mínimo o mayor) por hora.

La pasantía comenzará el: _____ y debe culminar el: _____
 (día/mes/año) (día/mes/año)

Representante del empleador admisible: Yo declaro que soy un representante autorizado para atar a mi compañía a los términos y condiciones del Programa de Pasantías de Maryland aquí establecidos. Asimismo reconozco que he leído y comprendo en su plenitud los requerimientos del programa que han sido enumerados.

Nombre en letra de imprenta	Firma	Fecha	
Título	Nombre de la compañía		
Dirección: calle	Ciudad	Estado	Código postal
Dirección de correo electrónico	Teléfono		

Aprendiz joven: Yo autorizo que la escuela difunda informes de progreso, grados y asistencia y que difunda cualquier desafío a mi éxito como pasante juvenil al Coordinador del Programa de Aprendices Jóvenes identificado en este acuerdo y al personal del Programa de Aprendices Jóvenes del Departamento de Trabajo, Licencia y Regulación de Maryland mientras este acuerdo se mantenga en efecto con el propósito de asistirme. Asimismo, he leído y entiendo a plenitud mi compromiso y mis obligaciones amparadas bajo el Programa de Pasantías de Maryland.

Nombre en letra de imprenta	Firma	Fecha	
Dirección: calle	Ciudad	Estado	Código postal
Dirección de correo electrónico	Teléfono	Fecha de nacimiento	

Uno de los padres o tutor: Como padre o tutor legal de _____ (nombre del estudiante), yo autorizo que la escuela difunda informes de progreso, grados y asistencia y que difunda cualquier desafío al éxito como pasante juvenil del estudiante al Coordinador del Programa de Aprendices Jóvenes identificado en este acuerdo y al personal del Programa de Aprendices Jóvenes del Departamento de Trabajo, Licencia y Regulación de Maryland mientras este acuerdo se mantenga en efecto con el propósito de asistir al pasante juvenil. Asimismo, he leído y entiendo a plenitud mi compromiso y mis obligaciones amparadas bajo el Programa de Pasantías de Maryland.

Nombre en imprenta	Firma	Fecha
Dirección de correo electrónico	Teléfono	

Coordinador del Programa de Aprendices Jóvenes: Yo me comprometo en nombre de _____ (nombre de la escuela) y como parte del programa de Pasantías de Maryland a cumplir con los términos y las condiciones aquí declarados para ayudar a que _____ (nombre del estudiante) logre el éxito en el programa. Yo prometo actuar como recurso y socio pleno con el estudiante, los padres y el empleador elegible para asegurar una experiencia exitosa para el estudiante en el Programa de Pasantías de Maryland.

Nombre en letra de imprenta	Firma	Fecha
Dirección de correo electrónico	Teléfono	

Anexo 4. Plan de calificación de los estudiantes y capacitación laboral.

Este formulario está basado en los períodos de calificación de los sistemas escolares realizados de forma trimestral; pero de igual forma puede ser modificado basándose en el número real de reuniones de evaluación.

Sistema escolar:	Contacto:	Código de Evaluación 5 = Siempre 4 = Frecuentemente 3 = Algunas veces 2 = Ocasionalmente 1 = Nunca
Escuela:	Teléfono:	
Nombre del estudiante:	Correo electrónico:	
Lugar de trabajo:		
Cargo:		

Instrucciones: Ponga el número apropiado en el cuadro para la reunión de evaluación concurrente.

Competencia	Descriptores				Calificación trimestral			
	1°	2°	3°	4°	1°	2°	3°	4°
	Número de inasistencias							
	Número de llamadas para no asistir							
	Número de días que llegó tarde							
Habilidades comunicativas	<ul style="list-style-type: none"> • Sigue instrucciones orales/escritas • Utiliza gramática/vocabulario apropiados • Usa lenguaje corporal aceptable • Hace preguntas/busca clarificación • Expresa sus opiniones/ideas con tacto y precisión 							
Habilidades interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> • Acepta sugerencias constructivas de manera positiva • Muestra una conducta apropiada, manteniendo el respeto y la paciencia • Trabaja bien de forma independiente y como miembro de un equipo • Trabaja bien en grupos diversos 							
Iniciativa	<ul style="list-style-type: none"> • Inicia las tareas; toma el liderazgo • Se ofrece para adelantar tareas 							
Tecnología	<ul style="list-style-type: none"> • Demuestra capacidad en la tecnología relevante • Hace uso apropiado de la tecnología específica para la carrera • Se ajusta a los cambios tecnológicos de manera voluntaria • Identifica la operación y los problemas con la tecnología • Sigue los procedimientos establecidos del lugar de trabajo para el uso profesional de la tecnología 							
Resolución de problemas	<ul style="list-style-type: none"> • Reconoce los problemas que necesitan ser resueltos • Implementa el proceso para tomar decisiones de manera efectiva • Genera formas creativas para solucionar problemas • Toma decisiones basadas en ética y valores • Trabaja con los miembros del equipo y los supervisores de 							

ACUERDO DEL PROGRAMA DE PASANTÍAS PARA JÓVENES: PROGRAMA DE PASANTÍAS DE MARYLAND

El empleador admisible, la escuela y el DLLR deben tener una copia completa y firmada de este acuerdo para los aprendices jóvenes en sus archivos desde los 30 días que el estudiante comience el programa.

Puede imprimir este formulario y completarlo a mano o convertirlo a Formato de Documento Portátil (Portable Document Format, PDF) después de haberlo completado y firmado. Asegúrese de que el empleador, el pasante juvenil y uno de los padres/tutor del pasante juvenil haya entregado la información. Asegúrese de que ha sido FIRMADO por todas las partes. Por favor póngase en contacto con el Coordinador del Programa de Aprendices Jóvenes de su escuela para firmar el documento final.

Este acuerdo es entre:

_____	,	_____
Aprendiz joven		Uno de los padres/Tutor
_____	y	_____
Empleador admisible		Distrito Escolar

para una pasantía en la ocupación de trayectoria de carrera elegible de _____

El pasante está de acuerdo con:

- A. Mantener los requerimientos académicos y de asistencia del programa;
- B. Obedecer las reglas de la compañía y otros requerimientos identificados por el empleador admisible;
- C. Participar en las evaluaciones de progreso programadas con los mentores, personal de la escuela y padres o tutores;
y
- D. Cumplir con las reglas de seguridad, respetando los procesos del empleador admisible durante el tiempo de la pasantía.

El empleador admisible está de acuerdo con:

- A. La presentación del formulario de empleador admisible al Consejo del Programa de Pasantías y Capacitación de Maryland (MATC) y a la Secretaria del DLLR, provea una descripción de las tareas a realizar en el trabajo y los procesos de este que se espera que el pasante juvenil domine en la ocupación del trayecto de carrera elegido;
- B. Emplear al pasante juvenil por un mínimo de 450 horas en un período específico;
- C. Desarrolle un programa con las competencias esenciales a aprender y la cantidad de tiempo por cada competencia para ser revisado y aprobado por el Consejo del Programa de Pasantías y Capacitación de Maryland (MATC);
- D. Instruir al pasante juvenil en las competencias requeridas dadas para este programa;