AAV0590

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

DIRECCIÓN DE POST GRADO

ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

IDENTIFICACIÓN Y COMPARACIÓN DE LAS COMPETENCIAS IDEALES VERSUS COMPETENCIAS ACTUALES REQUERIDAS EN EL CARGO DE AGENTE DE SERVICIO AL HUÉSPED DEL HOTEL TAMANACO.

Autor: Juan C. Canga L.

Tutor: Prof. William Medina

Enero 2005

DEDICATORIA:

Dedico este trabajo a mis familiares que por decisión del destino HOY no me acompañan en vida y que contribuyeron a que estuviese hoy aquí, escribiendo estas líneas de infinito agradecimiento. En especial a mi abuela y madre quienes con su amor y temple me enseñaron los atributos básicos de la vida que requería aprender.

AGRADECIMIENTOS

Deseo expresar mi mas sincero agradecimiento a:

A Iván Vaamonde y su equipo de Recursos Humanos, quienes con su valioso apoyo y excelente disposición me ayudaron a hacer realidad este proyecto.

A todo el Personal de la Gerencia de Recepción del Hotel Tamanaco, en especial a Carlos, Juan Pablo, Andrés y Yasmín, quienes con su cordialidad y excelente disposición nos apoyaron y hasta toleraron, cuando nos poníamos reiterativos.

Al Prof. William Medina por su dedicación y conocimientos en la realización de este trabajo y en especial, por enseñarme algo que necesitaba aprender.

A David por su gran paciencia y excelente compañerismo demostrado, en especial en los momentos difíciles. Todo ello sin contar su gran sensibilidad y preocupación por los otros.

A mi esposa, quién SIEMPRE y sin condiciones me apoya con una paciencia infinita.

A Marilu, por estar siempre allí.

A Jesús Sánchez por su amistad y por haberme dado el impulso que me faltaba para iniciar el postgrado.

A mi compañeros de estudios de Consultoría Aplicada por las gratos momentos que disfrutamos.

Al personal académico y administrativo del Postgrado de Desarrollo Organizacional de la Universidad Católica Andrés Bello, en especial a Tahíri Ramos y Dorkis, quienes con su espontaneidad y simpatía nos guiaron a los largo de nuestro transito por el postgrado.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN 6
CAPITULO I: EL PROBLEMA 8
1.1. Planteamiento Del Problema 8
1.2. Objetivos de La Investigación 9
1.2.1 Objetivo General: 9
1.2.2 Objetivos Específicos: 9
1.3.- Alcance de La Investigación y Limitaciones 10
1.3.1 .-Organizacional: 10
1.3.2 .-Estructural: 10
1.3.3.-Personal Involucrado 11
CAPITULO II: MARCO TEORICO DE REFERENCIA 12
2.1 Hotel Tamanaco Intercontinental 12
2.1.1 .- Introducción: 12
2.1.2 .- Reseña Histórica 12
2.1.3 El Hotel Tamanaco en la Actualidad. 14
2.1.4 Misión 15
2.1.5 Vision 15
2.1.6 Valores 16
2.1.6 Competencia De La Cadena: 16
2.2 Modelo de Competencia 18
2.2.1. Antecedentes 18
2.2.2 Aplicación del Modelo de Competencias - Gestión Por Competencias 20
2.2.3 Definiciones de Diversos Teóricos 22
2.2.4 Aproximaciones en Cuanto s su Conceptualizacion 27
2.2.5 Características Competenciales - Propuestas por Lyle Spencer y Signe M Spencer 29

2.2.6 Tipos de Competencias 30
2.2.7 Principales Enfoques de Competencia 31
2.2.8 Un Nuevo Enfoque. Las Competencias Directivas 34
2.2.9 Competencias en Las Organizaciones 35
2.2.10 Competencias en La Evaluación Y Remuneración 38
2.2.11 Relaciones Causales -Modelo de Flujo Causal de las Competencias- 39
2.2.12 Cambios Buscados por el Modelo de Competencias 40
2.2.13 Requisitos para La Aplicabilidad del Modelo de Competencias 42
2.2.14 Limitaciones del Modelo de Competencias 43
CAPITULO III : MARCO METODOLÓGICO 47
3.1. Tipo de Investigación: 47
3.2. Diseño de Investigación: 47
3.3. Sistema de Variable 48
3.4 Instrumentos de Medición 49
3.4.1. Diagnóstico: 49
3.4.2. Elaboración del Diccionario de Competencias: 50
3.4.3. Diseño y Elaboración del Instrumento: 52
3.4.4 Aplicación y Validación del Instrumento: 56
3.5. Población y Muestra 57
3.6. Procedimiento: 57
CAPITULO IV : ANALISIS DE RESULTADOS 60
4.1.-Comparación Perfil Actual Ideal Versus Perfil Actual Ponderado 60
4.2.- Comparación Perfil Actual Ideal Versus Perfil Actual Reporte 62
4.3.- Comparación Perfil Actual Ideal Versus Perfil Actual Autoreporte 63
4.4.- Comparación Perfil Reporte Versus Perfil Actual Autoreporte 64
CAPITULO V : CONCLUSIONES 67
CAPITULO VI: RECOMENDACIONES 69
CAPITULO VII: BIBLIOGRAFÍA 71
CAPITULO VIII: ANEXOS 74

INTRODUCCIÓN

Los cambios que hoy se producen en el entorno empresarial, caracterizados por la globalización de la economía, y la continua introducción de nuevas tecnologías en los procesos de producción y administración en las organizaciones, han provocado cambios en las estructuras internas de las mismas, las cuales son con menos niveles de jerarquía, más horizontales y flexibles, y en ellas los trabajadores se desenvuelven en múltiples tareas donde su apoyo es requerido.

Esta nueva realidad también ha modificado el contrato entre sus miembros y las organizaciones, basándose ahora en el desarrollo profesional de los primeros y en la búsqueda, por parte de los segundos, de nuevas formas para potenciar al máximo las competencias de su personal.

Para dar respuesta a este gran reto muchas empresas han optado por la aplicación de un sistema de competencias laborales, como una alternativa para impulsar la formación y la educación, en una dirección que logre un mejor equilibrio entre las necesidades de las organizaciones y sus miembros.

Conocer las competencias básicas de una persona, significa identificar las características individuales que pueden apuntalar el desempeño competitivo de esa persona para producir resultados oportunos y de calidad en las organizaciones. Existen características personales que sólo tienen los mejores profesionales, estas características definen una relación causal entre el sujeto y su desempeño exitoso como efecto. La investigación de lo que la persona trae al cargo, es lo que se conoce como identificación y medición de competencias básicas o estimación de potencial.

Las Competencias deben reflejar la conducta que se necesita para el futuro éxito de la empresa u organización. Las competencias se evidencian a través de conductas observables y sostenidas en el tiempo, es decir, las podemos ver, se repiten reiteradamente y son susceptibles a ser medidas.

Los modelos de competencia son utilizados en el área de Recursos Humanos para ayudar a las empresas a traducir los retos estratégicos en forma de conducta requerida y competencias de las personas, por ello éste trabajo tiene como objetivo realizar un diagnóstico que permita a los investigadores podemos identificar las competencias ideales y actuales, su frecuencia e importancia –basados en un Modelo de Competencias- que les permita detectar las brechas observadas (entre las competencias ideales y actuales) y sobre estas brechas observadas generar un plan de acción o intervención, identificando cuales son los cambios que se buscan y cuales son los cambios que en realidad se pueden lograr.

Las organizaciones orientadas a seleccionar y desarrollar competencias consideran que el modo como los individuos hacen su trabajo es tan importante como los resultados que se consiguen.

CAPITULO I: EL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Hotel Tamanaco es uno de los hoteles cinco estrellas mas importante del país, con una trayectoria de operación de más 50 años y afiliado a la prestigiosa Cadena Intercontinental fundada en 1946, aunque sus antecedentes se pueden ubicar en 1777, con más de 3 mil 500 hoteles y más de 535 mil habitaciones en casi 100 países y propietaria de un grupo de marca hoteleras de ampliamente reconocidas en el mercado hotelero, entre las cuales podemos destacar: InterContinental® Hotels & Resorts, Crowne Plaza® Hotels & Resorts, Holiday Inn ® Hotels and Resorts, Holiday Inn Express®, Staybridge Suites®, Indigo®. y Candlewood Suites®.

Actualmente el Hotel Tamanaco, se enfrenta al reto de actualizar su infraestructura y mejorar el desempeño de su personal. En este sentido el hotel se encuentra, en este momento, en una fase cuya orientación se focaliza en la detección de oportunidades de mejoras en sus procesos, así como en su recurso humano.

Entre las situaciones que actualmente ocupa la atención de los directivos del Hotel es la referida al desempeño de la Gerencia de Recepción, área clave de hotel pues es la encargada de todo el proceso de atención al huésped que transita por el mismo y, adicionalmente es la responsable de toda la atención telefónica a los clientes (internos y externos) que presentan un sinnúmero de requerimientos, quejas, e información inherente a algún servicio o servicios que presta el hotel.

En opinión de sus directivos esta área esta presentando algunos problemas de desempeño, lo cual pareciera haber generado un incremento en los niveles de insatisfacción de los huéspedes y clientes del hotel en general, según se puede evidenciar en las últimas de encuestas de satisfacción al cliente.

En virtud de lo antes expuesto, los directivos del Tamanaco se mostraron interesados en investigar las causas que podrían estar originando la disminución en la calidad de servicio prestada a los huéspedes del hotel, específicamente por parte de la Gerencia de Recepción. Para ello, se decidió realizar –como punto de inicio- una comparación entre el perfil de competencias del Agente de Servicio al Huésped requerido para un desempeño superior al promedio y, el perfil actual de competencias de los ocupantes de esos cargos, con la finalidad de establecer las brechas de desempeño en las diversas competencias evaluadas y con ello poner en practica un plan de acción destinado a minimizar las mismas cuyo fin último, no es otro que coadyuvar en el incremento de los estándares de calidad requeridos para una empresa de esta naturaleza.

1.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.2.1 Objetivo General:

Efectuar un diagnóstico que nos permita comparar el perfil actual de las competencias de los Agentes de Servicio al Huésped con el perfil competencias ideal requerido para un desempeño por encima del promedio.

1.2.2 Objetivos específicos:

- Determinar las competencias genéricas claves del cargo de Agente de Servicio al Huésped.

- Definir el nivel de ejecución adecuado de las competencias claves del cargo, para un desempeño por encima del promedio.

- Elaborar los instrumentos de medición del nivel de ejecución en las competencias genéricas del cargo.

- Conocer la opinión del supervisor (reporte) y del ejecutante del cargo (autoreporte)

acerca de su desempeño como Agente de Servicio al Huésped.

- Determinar las brechas existentes entre el nivel de ejecución de las competencias claves requeridas para un desempeño por encima del promedio y el nivel actual de los trabajadores.

1.3.- ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN Y LIMITACIONES

1.3.1 .- Organizacional:

El diagnostico organizacional se realizará en las instalaciones del Hotel Tamanaco –ubicado en la ciudad de Caracas-, específicamente en la Gerencia de Recepción, adscrita a la Gerencia Operativa de la empresa, la cual a su vez reporta al Gerente General del Hotel.

1.3.2 .-Estructural:

La Gerencia de Recepción esta conformada por las siguientes departamentos:

- Recepción: Agentes de Servicio al Huésped y Subgerentes
- I-Service: Agentes de Servicio al Huésped y Supervisor
- Coordinación VIP: Agentes de Servicio al Huésped y Supervisor
- Botones: Porteros y Bell Boys y Supervisor *

* El departamento Botones, no esta dentro del alcance del presente trabajo.

1.5.3.-Personal Involucrado

Esta gerencia esta conformado por treinta y un (31) personas distribuidas en las diferentes secciones y en tres turnos de trabajo con una duración de 7, 8 ó 9 horas laborales. De manera de poder prestar un servicio las 24 horas del día los 365 días de año.

CAPITULO II: MARCO TEORICO DE REFERENCIA

2.1 HOTEL TAMANACO INTERCONTINENTAL

2.1.1 .- INTRODUCCIÓN:

El Hotel Tamanaco es uno de los hoteles cinco estrellas mas importante del país, con una trayectoria de operación de más 50 años y afiliado a la prestigiosa Cadena Intercontinental fundada en 1946 –aunque sus antecedentes se pueden ubicar en 1777, con más de 3 mil 500 hoteles y más de 535 mil habitaciones en casi 100 países y propietaria de un grupo de marca hoteleras de amplio reconocimiento en el mercado hotelero, entre las cuales podemos destacar: InterContinental® Hotels & Resorts, Crowne Plaza® Hotels & Resorts, Holiday Inn ® Hotels and Resorts, Holiday Inn Express®, Staybridge Suites®, Indigo®. y Candlewood Suites®.

2.1.2 .- RESEÑA HISTÓRICA

El **HOTEL TAMANACO INTERCONTINENTAL** fue inaugurado en Diciembre de 1.953, acto en el cual estuvieron presentes el entonces Presidente de la República, General Marcos Pérez Jiménez, junto a Gustavo San Roman, primer Presidente de TAMANACO C.A., compañía constructora del edificio.

El arquitecto Gustavo Guinand fue el creador del proyecto, con un costo aproximado de 18.000.000 de Bolívares: El Hotel se concibió con una visión que enfatizara la vida exterior. Con restaurantes y salones abiertos a grandes terrazas que ofrecían una vista panorámica de la ciudad, jardines con paisajismo y una piscina.

El diseño original fue en forma de "V" abierta, con una capacidad de cuatrocientas habitaciones, incluyendo cuarenta y dos suites, las cuales tenían baños privados y

sin aire acondicionado o televisión. Las suites ofrecían terrazas al aire libre, reafirmando el concepto de relación visual con el exterior.

El proyecto original incluyó una cafetería, con capacidad para 150 personas en las mesas, una terraza en la piscina para desayunos y almuerzos, el Bar Cacique el cual daba cabida a 60 personas y la Terraza Cacique que recibía a 40 personas al aire libre.

Además del Salón Naiguatá, el Hotel ofrecía tres salones de función llamados "Los Andes", por la cadena montañosa que abarca la longitud de América del Sur, "Miranda" por el precursor caraqueño Francisco de Miranda, quien se reveló en la lucha por la independencia y "Orinoco", por el río Orinoco, el cual es el más largo de Venezuela.

Incluía en los servicios originales una peluquería, una oficina de cables, una floristería, una joyería y un puesto de periódicos.

Para el año 1.963, la cafetería se redujo en tamaño para crear el "RENDEZ – VOUS", un restaurante de especialidades, abierto para el almuerzo y la cena y con una capacidad para 65 personas.

En el año 1.966 se creó el Salón Toledo, como resultado de una modificación del Salón Naiguatá, el cual tenía una capacidad de mil personas para recepciones y 600 personas sentadas.

En el año 1.967 se comenzó a construir el ala nueva del hotel y se completó en el año 1.969. Esta nueva ala tiene 200 habitaciones y 28 suites, todas con baños privados, radio, televisión y aire acondicionado. Luego finalizada la segunda fase, el hotel llegó a un total de 600 habitaciones para ofrecer al público. En esta segunda etapa, se eliminaron los salones originales de función, dejando solo la parte frontal del Salón Toledo y La Terraza panorámica del noveno piso.

Para Junio de 1.971 se abrió la nueva Brasserie, combinando la Cafetería anterior y el restaurante RENDEZ – VOUS con una capacidad para 170 personas.

En el año 1.972 se abrió el nuevo Salón anexo para Reuniones y Convenciones, éste comprendía el Gran Salón Naiguatá en el nivel más bajo y seis salones más pequeños en el nivel superior: Los Andes, Miranda, Orinoco, Guayana, Maracaibo y Valencia, estos tres últimos nombrados por las ciudades en donde se encuentran otros hoteles Inter – Continental en Venezuela. Finalmente el Restaurante Le Gourmet y el Bar/Terraza El Punto se abrieron al público.

Para ese año, con la apertura de un segmento de la Autopista del Este y una salida inmediata adyacente a la parte posterior del Hotel, el tiempo de tránsito desde y hacia todas las partes de la ciudad disminuyó notablemente. El aeropuerto estaba a solo 30 minutos de distancia.

En el año 1.983 se amplió el lobby, se cambió su decorado y se le instaló aire acondicionado.

En el año 1.994 se realizaron remodelaciones al Salón Naiguatá. Igualmente a las cabañas anexas a la piscina, se les cambió su distribución interna y decorado, ahora con un nuevo concepto "Cabañas – Suites". Las Lannais ubicadas en el primer piso se les realizó el mismo cambio para quedar listas en el año 1.995. En las suites 600 y 601 se instalaron líneas de fax, vapor en los baños, nuevos mobiliarios y acabados internos.

2.1.3 EL HOTEL TAMANACO EN LA ACTUALIDAD.

En la actualidad el HOTEL TAMANACO INTERCONTINENTAL cuenta con 571 habitaciones y suites con aire acondicionado, discado directo, caja de mensajes, líneas para computadoras, minibares, TV a color con programación por satélite, T.V. pagada; todas distribuidas de la siguiente manera en nueve pisos, en las tres áreas del hotel:

1 Suite Presidencial, 2 Suites Ejecutivas, 5 Suites Cabañas, 32 Junior Suites, 16 Suites y 537 habitaciones

En marzo de 1.998 se abrió el "Executive Meeting Center" un centro de negocios al estilo INTERCONTINENTAL en donde nuestros huéspedes pueden contar con los servicios más innovadores para el viajero ejecutivo. Cada uno de sus ocho salones cuenta con estaciones de trabajo equipadas con computadores con Cd Rom y fax módem, iluminación tipo dicroíca (dirigida), aire acondicionado automático graduable, paredes a prueba de ruido, servicio de teleconferencias, almuerzos ejecutivos y servicio ligero, etc.

En cuanto a los servicios de restaurantes y entretenimiento, el hotel consta de un Restaurante formal "Le Gourmet", un restaurante informal/cafetería "Café Cacique", un Restaurante al aire libre "La Cabaña/Pizzería", un área de parrilla "La Terraza Cacique" y tres bares "El Punto", El Oasis y El Bullpen Bar. Como áreas deportivas y de esparcimiento, el hotel dispone de una piscina, gimnasio, sauna y vapor, canchas de tenis y paleta.

Respecto a los servicios de salones y banquetes, el hotel cuenta con ocho salones de conferencias y banquetes con capacidad para 3.100 personas.

2.1.4 MISIÓN

Ser el Hotel Cinco Estrellas Líder y Preferido de Venezuela.

2.1.5 VISION

Desarrollar servicios y productos de hotelería exclusivos y de alta calidad que satisfagan consistentemente las expectativas de los clientes más exigentes con todos los empleados involucrados, los proveedores participando; asegurando una rentabilidad adecuada para los accionistas y actuando responsablemente con la comunidad.

2.1.6 VALORES

Integridad

Ser honrados y leales, no respetamos mutuamente, cumplimos nuestras promesas y reconocer nuestros errores.

Mejora Continua

Practicar la creatividad y la innovación para mejorar continuamente la calidad de nuestros productos y servicios a fin de liderizar el mercado.

Compromiso

Estar siempre preparados a través del entrenamiento y la capacitación para tomar decisiones que nos lleven a satisfacer a nuestros clientes.

El Cliente es Primero

Las necesidades y expectativas de nuestros clientes son los criterios que nos guían en el diseño de los estándares de nuestros productos y servicios.

2.1.6 COMPETENCIA DE LA CADENA:

Buscar Resultados: Tiene que ver con fijar las propias metas de forma "ambiciosa", por encima de los estándares y de las expectativas, mostrando insatisfacción con el desempeño "promedio". Consiste en la perseverancia para mantener posiciones personales o construir actividades para superar y lograr metas, fruto de criterios propios, mientras resulten aceptables y rentables. Incluye la orientación a desarrollar al máximo el potencial de carrera y la generación de nuevas habilidades personales y/o profesionales.

Entendimiento del Mercado: Diseñar y participar en sistemas para satisfacer o exceder deseos y expectativas del mercado o clientes particulares, demostrando conocimientos de la organización y del negocio de la hotelería, comprendiendo las oportunidades globales en el mercado. Asimismo, dominar información actualizada sobre el entorno del negocio y las grandes líneas de desarrollo social, económico y político, y otros factores ambientales a nivel local e internacional, que afecten a su actividad o negocio de forma global

Solución de Problemas y Toma de Decisiones: Realizar un análisis lógico, sistemático, estructurado y meticuloso de una situación o problema hasta llegar a determinar, con un margen de error razonable, las posibles causas o alternativas de solución, a fin de llegar a conclusiones que permitan a los niveles ejecutivos de la organización y tomar decisiones competentes lógicas. Mostrar para ello, una lógica basada en principios generales de funcionamiento de la realidad sobre la que reflexiona y que elimina, en la medida de lo

posible, los efectos emocionales de la situación

Enfoque en el cliente Construir y mantener relaciones con clientes internos y externos, tomando acciones para anticipar y dirigirse a sus necesidades y esforzándose por exceder sus expectativas. Se trata de algo más que una conducta frente a un cliente real como cuando se hace referencia a la "atención al cliente", pues implica incorporar el conocimiento sobre las posibles demandas de valor agregado de los clientes, la forma específica de plantearse la propia actividad desde cualquier ámbito de la empresa

Pensamiento estratégico e Innovación: Hacer contribuciones a la formulación de la estrategia de la Empresa y convertirla en objetivos concretos para el propio campo de responsabilidad, sobre la base de anticipar escenarios de posible evolución futura de la realidad, tanto en los aspectos tecnológicos y sociales relativos a la propia actividad, como a otros aspectos más complejos del entorno político, económico, etc. Crear ideas innovadoras con el fin de maximizar oportunidades de mercado y fomentar la creatividad en otros.

Trabajo en equipo: Demostrar cooperación y confianza con colegas, equipos y a través de límites organizacionales. Participar activamente y establecer fuertes relaciones de trabajo para obtener resultados positivos

Adaptabilidad: Trabajar confortable y efectivamente en un ambiente de ambigüedad o cambios. Ser receptivos a nuevas ideas y responder a los cambios en el lugar de trabajo con flexibilidad y optimismo

Impacto e Influencia: Mostrar que se es consciente de los demás y del entorno así como de la influencia que se ejerce sobre ambos. En este sentido, promover ideas persuasivamente, moldear las opiniones de otros y superar las resistencias, establecer contactos de influencia, promover consenso para la acción y negociar soluciones de beneficio mutuo

Desarrollo de Capacidades en la Gente: Inspirar a otros a ser excelentes, comunicando claramente los valores y dirección del negocio, proporcionando apoyo gerencial, reconociendo su desempeño y desarrollando su potencial a través del entrenamiento y oportunidades de crecimiento dentro de la empresa, con el propósito de construir la capacidad organizacional para el futuro.

Conciencia Cultural: Entender el proceso deliberado y cognitivo en el cual el proveedor de servicio llega a ser apreciativo y sensitivo a los valores, creencias, estilos de vida, prácticas y estrategias de resolución de problemas en la cultura de los clientes.

Trabajo en las organizaciones: Puede descifrar y entender las relaciones dentro del negocio, y con otras organizaciones(clientes y proveedores), diagnostica problemas efectivamente y analiza meticulosamente la información para la toma de decisiones, es flexible y maduro en su estilo gerencial y se adapta las acciones propias para influir en otros para el logro de resultados.

Valentía y convicción: Aplica sus creencias y valores para contribuir al éxito del negocio, calcula riesgos, reta constructivamente las visiones y opiniones de otros, asume nuevas formas de pensar y toma la responsabilidad por las propias.

Liderazgo: Ser capaz de dirigir a un grupo de personas en la consecución de objetivos organizacionales, motivándolos y compartiendo con ellos su visión de lo que se espera de ellos, permitiendo avanzar conjuntamente.

2.2 MODELO DE COMPETENCIA

2.2.1. Antecedentes

El concepto de competencias es muy utilizado por estos días en el contexto empresarial para designar un conjunto de elementos o factores, asociados al éxito en el desempeño de las personas, y cuando se hace referencia a los orígenes del mismo por lo general encontramos que se cita a David McClelland. No obstante, en la literatura se hace referencia a algunos trabajos anteriores a los de este autor, útiles para comprender mejor el origen del término.

En 1949, Talcott Parsons elabora un esquema conceptual que permitía estructurar las situaciones sociales, según una serie de variables dicotómicas. Una de estas variables era el concepto de Acheviement vs Ascription, que en esencia consistía en valorar a una persona por la obtención de resultados concretos en vez de hacerlo por una serie de cualidades que le son atribuidas de una forma más o menos arbitraria. (Resultados vs Buena Cuna).

Casi diez años después, en 1958, Atkinson lograba demostrar de forma estadística la utilidad del dinero como un incentivo concreto que mejoraba la producción siempre que el mismo estuviese vinculado a resultados específicos.

A inicios de los años 60, el profesor de Psicología de la Universidad de Harvard, David McClelland propone una nueva variable para entender el concepto de motivación: Performance/Quality, considerando el primer término como la necesidad de logro (resultados cuantitativos) y el segundo como la calidad en el trabajo (resultados cualitativos). Siguiendo este enfoque McClelland se plantea los posibles vínculos entre este tipo de necesidades y el éxito profesional: si se logran determinar los mecanismos o niveles de necesidades que mueven a los mejores empresarios, gerentes, entre otros, podrán seleccionarse entonces a personas con un adecuado nivel en esta necesidad de logros, y por consiguiente formar a las personas en estas

actitudes con el propósito de que éstas puedan desarrollarlas y sacar adelante sus proyectos.

La aplicación práctica de esta teoría, se llevó a cabo por parte de su autor en La India en 1964, donde se desarrollaron un conjunto de acciones formativas y en solo dos años se comprobó que 2/3 de los participantes habían desarrollado características innovadoras, que potenciaban el desarrollo de sus negocios y en consecuencia a esto, de su localidad de residencia.

Estos resultados conllevaron a que los estudios de este tipo se extendieran en el mundo laboral. Todos querían encontrar la clave que permitiera a las organizaciones ahorrar en tiempo y dinero en los procesos de selección de personal. No obstante, por una razón u otra, la problemática universal en torno a qué formación debe poseer la persona, y que fuere adecuada para desempeñarse con éxito en un puesto determinado, aún no estaba resuelta.

En el año 1973, McClelland demuestra que los expedientes académicos y los test de inteligencia por si solos no eran capaces de predecir con fiabilidad la adecuada adaptación a los problemas de la vida cotidiana, y en consecuencia el éxito profesional.

Esto lo condujo a buscar nuevas variables, a las que llamó competencias, que permitieran una mejor predicción del rendimiento laboral. Durante estas investigaciones encuentra que, para predecir con una mayor eficacia el rendimiento, era necesario estudiar directamente a las personas en su puesto de trabajo, contrastando las características de quienes son particularmente exitosos con las de aquellos que son solamente promedio.

Debido a esto, las competencias aparecen vinculadas a una forma de evaluar aquello que "realmente causa un rendimiento superior en el trabajo" y no "a la evaluación de factores que describen confiablemente todas las características de una persona, en

la esperanza de que algunas de ellas estén asociadas con el rendimiento en el trabajo" (McClelland, 1973).

Otro autor muy referido en esta línea de investigaciones es R.E. Boyatzis (1982) quien en una de sus investigaciones analiza profundamente las competencias que incidían en el desempeño de los directivos, utilizando para esto la adaptación del Análisis de Incidentes Críticos.

En este estudio se concluye que existen una serie de características personales que deberían poseer de manera general los líderes, pero que existían también algunas que solo poseían otras personas que desarrollaban de una manera excelente sus responsabilidades.

2.2.2 APLICACIÓN DEL MODELO DE COMPETENCIAS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Los modelos de competencias son frecuentemente aplicados en la gestión de Recursos Humanos para la evaluación del rendimiento del personal. Este sistema considerado junto a los estándares y resultados tradicionales de rendimiento de la persona en el cargo, mide los comportamientos requeridos en el trabajo para desarrollar actividades relacionadas con el mismo, cumplir con las responsabilidades correspondientes y visualizar las competencias demostradas por personas de rendimiento promedio y superior. La evaluación efectiva del rendimiento se basa en el uso adecuado de cada indicador de comportamiento, dado el objetivo del sistema y el grado de control que el empleado tenga en su rendimiento, y por ende, sobre las variables evaluadas. De acuerdo con Edward Lawler (1994) "la evaluación y valuación de competencias, certificación, remuneración, y entrenamiento debe estar estrechamente relacionadas al conjunto de competencias, para lograr que tales sistemas funcionen efectivamente".

Los datos del comportamiento en el trabajo son usados para tomar decisiones sobre remuneración (comisiones por ventas, bonos por producción, aumentos salariales, etc.) basadas en el desarrollo de competencias individuales, pues existe una estrecha relación entre compensación y desarrollo de competencias. Esto es particularmente apropiado en caso de que los empleados con resultados deficientes en su desempeño tengan poco control sobre los mismos, ya que su remuneración desmotivaría a los individuos de desempeño superior; por lo cual cierta porción de la remuneración debe estar basada en los comportamientos observables en el desempeño del rol.

Es importante señalar que la evaluación de las competencias también puede ser de gran utilidad en los procesos de selección, reclutamiento y elaboración de sobre planes de sucesión y de carrera y más aún si se considera a las competencias como características o destrezas que pueden ser desarrolladas.

Y en general, en todas aquellas situaciones en que las personas sean clave del desempeño: reingeniería, cambio de cultura, mejora de la calidad directiva, etc. Lo importante es identificar el tipo de competencias a utilizar, su número y su importancia relativa variará en función de la aplicación o el proceso sobre el cual se quiera actuar y los objetivos establecidos.

2.2.3 Definiciones de Diversos Teóricos

Al intentar definir las competencias nos encontramos con un amplio número de definiciones o conceptos, las cuales trataremos de resumir a continuación:

"Las competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada" (Levy-Leboyer, 1997).

Según este autor, son además observables en la realidad del trabajo, e igualmente en situaciones de test, y ponen en práctica de manera integrada aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos. Por lo tanto, las considera un trazo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para llevar a cabo las misiones del puesto.

"Las competencias son unas características subyacentes a la persona, que están casualmente relacionadas con una actuación exitosa en el puesto de trabajo." (Boyatzis, 1982).

"Se refiere a la capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada" (según la OIT este es el concepto generalmente más aceptado).

"Una Competencia es fundamentalmente una característica individual que esta relacionada con un criterio de efectividad y el desempeño exitoso en un trabajo o situación" (Lyle Spencer y Signe M Spencer, 1993)

En virtud de lo antes expuesto se presentan –a continuación- una relación de definiciones de competencias en función de sus enfoques:

Autor	Definición de Competencia
COMPONENTES DE LA COMPETENCIA **1. Conductas**	
Woodruffe (1.992)	Conjunto de patrones/pautas de conducta necesarias para desempeñar las tareas y funciones de un puesto de forma eficaz.
2. Conocimientos y Habilidades	
Kolb y otros (1986)	Ajuste efectivo entre los conocimientos y habilidades individuales y las demandas del puesto.
Quinn y otros (1990)	Conocimientos y habilidades para desempeñar una cierta tarea o rol de forma apropiada.
Ulrico, Brockbank, Yeung y Lake (1995)	Conocimientos, destrezas y habilidades demostradas por un individuo cuando se añade un valor a la organización
North (1993)	Conocimientos y habilidades para desempeñar las actividades que forman parte de un puesto de forma efectiva, según los criterios de desempeño establecidos.
3. **Conocimientos, Habilidades y Conductas**	
Arnold y McKenzie (1992)	Conocimientos, habilidades y/o conductas transferibles al contexto específico de la organización.

Olabarrieta (1998)	Conjunto de conocimientos, habilidades y conductas que constituyen el "input" para el funcionamiento de la organización.
4. **Conocimientos, habilidades y otras características individuales**	
Boyatzis (1982)	Mezcla de motivos, rasgos, conocimientos, habilidades y aspectos de autoimagen o rol social que se relacionan causalmente con un desempeño efectivo y/o superior en el puesto.
Spencer y Spencer (1993)	Características esenciales (motivos, rasgos, autoconcepto, conocimientos y habilidades) de una persona que se relacionan, de forma causal, con un criterio establecido efectivo y/o un desempeño superior en un puesto de trabajo o situación.
Levy-Leboyer (1997)	Repertorio de comportamientos (integran aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos) que unas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada.
Woodall y Winstanley (1998)	Conocimientos, habilidades, cualidades y atributos, conjuntos de valores, creencias y actitudes que producen un desempeño efectivo en un contexto, situación o rol dado.
Peiró (1999)	Conocimientos, aptitudes,

	habilidades, control y persistencia para hacer frente a las dificultades y barreras y alcanzar el desempeño, disposición para hacer y motivación y saber como desempeñar el rol.
PERSPECTIVA COGNITIVA	
Kanungo y Misra (1992)	Capacidades intelectuales que permiten realizar actividades cognitivas genéricas (tareas no programadas, no rutinarias, dependientes de la persona y que se dan en un entorno complejo).

Fuente: Tomado de Análisis de las Necesidades de Competencias en Directivos de Organizaciones Turísticas. Sonia Agut Nieto. Año 2002.

Así, por un lado encontramos definiciones, que entienden a la competencias desde una perspectiva más conductual (Woodruffe, 1922; De Ansorena, 1996). Otros autores hacen referencia a los conocimientos y habilidades que se requieren para desempeñar una tarea, puesto o rol de forma efectiva (Kolb y otros 1986; Quinn y otros, 1990; north, 1993; Ulrico y otros, 1995). En otras definiciones la competencia se considera una combinación de conocimientos, habilidades y conductas (Arnold y Mckenzie, 1992; Olabarrieta, 1998) .Por otro lado, en una definición más holística de competencia se incluye, además de conocimientos y habilidades, otras características individuales (Boyatzis, 1982; Spencer y Spencer, 1993; Levy-Leboyer, 1997; Woodall y Winstanley, 1998; Peiró, 1999), tradicionalmente no incluidas en los análisis de puestos. Como contraparte Kanungo y Misra se enfocan en la importancia de las competencias para atender situaciones diferentes, no programadas de antemano, que están más dirigidas por la persona que por la tarea en sí.

Algunas otras definiciones son las siguientes:

Autor	Definición
Petróleos de Venezuela (1994)	"Características personales en términos de conocimientos (saber hacer), capacidades (poder hacer) y actitudes (querer hacer), las cuales tienen incidencia directa en el desempeño exitoso de un trabajador."
Gerencia Occidental de GAS (1994) Empresa Lagoven para ese momento.	"Son el conjunto de destrezas, conocimientos, capacidades, características individuales, actitudes y valores, que están relacionados con una actuación exitosa en el trabajo."
José Naranjo (1995)	"Son aquellas habilidades básicas organizacionales claves que hacen o más bien explican la sobrevivencia ante las fuerzas del entorno y a los efectos [...] de muchas acciones [...]. Estas proporcionan las reservas y/o los recursos subyacentes capaces de dar respuesta ante las exigencias organizacionales y del entorno."
María Ofelia Chifflet (1998)	"Es el resultado de la integración y movilización de un conjunto de recursos tan diversos como conocimientos, capacidades y habilidades del individuo o su organización y aquellos propios del contexto en que se realiza la acción, y que conducen a la puesta en acción de practicas o conductas profesionales de naturaleza intelectual, física o de comportamiento."

Timothy Athey y Michael Orth (1999)	"Es un grupo de dimensiones de desempeño observables, incluyendo el conocimiento, habilidades, actitudes y comportamiento individual, así como equipos, procesos y habilidades organizacionales, que están vinculadas con el desempeño superior y proveen a la organización de ventajas competitivas sustanciales."

Además de las anteriores definiciones de competencias, existen muchas acorde con los puntos de vista de los diferentes autores. Por lo tanto, puede decirse que no existe un concepto de competencia único o universal, sino que cada organización en función de su realidad debe escoger su marco conceptual de referencia, para luego formular el compendio de todas aquellas competencias relevantes para el cumplimiento de las metas del negocio.

2.2.4.- APROXIMACIONES EN CUANTO A SU CONCEPTUALIZACION

Las definiciones expuestas con anterioridad sugieren en común los siguientes aspectos en torno a las competencias:

- Las competencias integran conocimientos, habilidades (Kolb y Otros, 1986, Quinn y otros, 1990; North, 1983; Spencer, Ulrico y otros, 19985; Peiró, 1999) y también aptitudes (Peiró, 1999, Levy –Leboyer, 1997) .Estos elementos poseen un carácter más específico, debido a que se relacionan con el desempeño del puesto. Es lo que Levy-Leboyer llama como competencias técnicas. En el estudio de este trabajo alude a las competencias técnicas que permitirán a un trabajador desempeñar un cargo en el Hotel Tamanaco.

- No existe acuerdo en relación a otras características individuales que se añaden a las anteriores. No obstante, diversos autores plantean que al listado anterior se le incluyan a) elementos relativos a la motivación para hacer. A esto se refiere Boyatzis (1982) y de Spencer y Spencer (1993) b) elementos

relativos a la identidad personal, como lo es la autoimagen de Boyatzis (1982) o el autoconcepto de Spencer y Spencer (1993) c) rasgo (Boyatzis, 1982; Spencer y Spencer, 1993) y rasgo de personalidad (Levy-Leboyer, 1997) , en tanto son consideradas caracteristicas profundas, permanentes y npo modificables. d) concepto de rol social de Boyatzis (1982) o el desempeño de rol social de Peiró (1999) e) incluso incluye conjunto de valores y creencias (Woodall y Winstanley, 1998)

- Todos los autores coinciden en que las competencias permiten el desempeño de las actividades que forman parte del puesto de trabajo. No obstante, no existe acuerdo respecto a los criterios de desempeño de eses puesto. Para Quinn y otros (1990), las competencias conducen a que las tareas se realicen de forma adecuada ; según North (1993) de forma efectiva de acuerdo a criterio establecido, para Woodrufe (1992) de forma adecuada y según Levy-Leboyer (1997) de forma eficaz. Así mismo, un grupo de autores señala que las competencias permiten no sólo un desempeño efectivo de las tareas (Boyatzis, 1982; Spencer y Spencer, 1993), sino también un desempeño superior (Boyatzis, 1982, Spencer y Spencer, 1993).

- Las competencias conducen a realizarlas tareas específicas del puesto de trabajo, y también coadyuvan a que las personas se enfrenten a una amplia variedad de situaciones que surgen en el contexto laboral que no son parte de la rutina, producto de un complejo contexto que se encuentra en constantes cambios(Kanungo y Misra, 1992; Spencer y Spencer , 1993; Levy-Leboyer, 1997; Woodall y Winstanley, 1998; Peiró, 1999)

- Las competencias constituyen una evidente ventaja competitiva para la organización, razón por lo cual reviste importancia su identificación y evaluación en el marco de la gestión de los recursos humanos de la organización.

Las competencias son entonces, aquellas características que diferencian un desempeño superior de un desempeño promedio o pobre, enfatizando la habilidad en sus tres expresiones: física o manual, intelectual o mental, y social o interpersonal. Para efectos de este trabajo de investigación la definición de Competencias que será utilizada es la descrita por Hay/McBer (1992) como: "El conjunto de características personales que contribuyen a lograr un desempeño excelente en un rol determinado".

2.2.5 Características Competenciales - Propuestas por Lyle Spencer y Signe M Spencer

De todas las definiciones estudiadas, quizás Spencer y Spencer (1993) son quienes más profundizan en la delimitación conceptual de competencia. Para estos autores la competencia es una parte profunda y duradera de la personalidad que puede predecir la conducta en una variedad de situaciones y tareas del puesto Además, la competencia permite saber quién hace algo bien o mal medido a través de un criterio específico o estándar. Las competencias indican "*formas de comportarse o pensar que se generalizan a través de situaciones y perduran durante un período razonable de tiempo*" (Spencer *y* Spencer 1993, p 9). La competencia incluye los siguientes elementos o características

- Motivaciones que determinan el comportamiento de las personas hacia determinados tipos de acciones: logro, afiliación y poder. Los motivos son

intereses y preferencias naturales, que se reflejan en pensamientos recurrentes y constantes.

- Rasgos de carácter, que justifican los tipos de reacciones ante determinadas situaciones. Los rasgos son pautas conductuales (ser buen oyente).
- Concepto de si Mismo, Capacidades personales, valores relacionados con las actitudes, valores e imagen propia. La imagen de sí mismo se refiere a al concepto interno de identidad y valor (verse como un maestro).
- El rol social es la imagen que proyecta el candidato; lo que cree que es importante hacer en un momento determinado en función de su rol (ser líder).
- Habilidades para realizar determinado tipo de actividades físicas y mentales. La habilidad es la capacidad de hacer algo bien (leer un balance).
- Conocimientos que posee la persona en un área específica. Es lo que una persona sabe de un área particular (principios de contaduría).

2.2.6 Tipos de Competencias

2.2.6.1 Competencias Genéricas

Características esenciales que toda persona necesita tener en un trabajo para cubrir de forma mínima la necesidad de eficiencia laboral, pero que no lo distinguen en un alto nivel. Usualmente conocimientos y habilidades básicas, como la habilidad de leer.

2.2.6.2 Competencias Específicas

Son las características que todo trabajador debe tener para distinguirse de otros en la efectividad de su trabajo. La Función Directiva consiste en diseñar estrategias que produzcan valor económico, desarrollando las capacidades de sus empleados y uniéndolas con la misión de la empresa

2.2.7 Principales Enfoques de Competencia

Según Llorente (1999) los enfoques de competencias que se encuentran hoy en el mercado - sobre los cuales refiere que en su esencia reducen todas las posibilidades de aplicación de las competencias y lamenta que por fatalidad sean los más difundidos- comparten una serie de puntos comunes:

- Cada competencia tiene un nombre y una definición verbal precisa. Denominaciones como: identificación con la compañía, auto-confianza, búsqueda de información, orientación al cliente, pensamiento conceptual, flexibilidad, liderazgo... aparecieron en los primeros estudios de McBer, (Hay Group/McBer), la consultora fundada por David McClelland, y luego se han ido extendiendo profundamente en la bibliografía sobre competencias.
- Cada competencia tiene un determinado número de niveles que reflejan conductas observables, no juicios de valor.
- Todas las competencias se pueden desarrollar (pasar de un nivel menor a otro mayor) aunque no de manera inmediata como recibir un curso de formación. El desarrollo requiere experiencia práctica.
- Todos los puestos llevan asociados un perfil de competencias que no es más que un inventario de las mismas, junto con los niveles exigibles de cada una de ellas. Con el nivel evaluado de cada competencia se obtendrán desajustes que habrá que analizar.

A continuación se presentan dos de las corrientes diferenciadas en la Gestión por Competencias.

2.2.7.1 Enfoque Anglosajón

Se centra en el contenido del puesto de trabajo, así como en su relación con la estrategia global de la organización.

Los seguidores de este enfoque, comparten los puntos de vistas de McClelland en cuanto a que los test de inteligencia y los expedientes académicos por si solos no aportan valor predictivo sobre el éxito profesional, así como tampoco describen las competencias que posee una persona. Por lo tanto, se requiere de establecer relaciones causales, lo cual hace a este enfoque muy potente desde el punto de vista metodológico.

Para establecer estas relaciones se requiere definir una serie de indicadores observables que actúen como los agentes que causan los rendimientos superiores (variables predictoras o agentes causales).

Según este enfoque, estas relaciones son más difíciles de establecer en puestos que directamente no generan valores o en puestos donde no se conocen los resultados concretos que de él se esperan.
Se orienta hacia las competencias genéricas y universales, presuponiendo que cualquier país necesita competencias muy parecidas si se tiene en cuenta que aumentar el rendimiento es una de las "vías universales" para lograr la superviviencia de las organizaciones, aunque reconocen también la existencia de competencias específicas.

Este paradigma ha ido evolucionando a partir de la década de los 80, y en la actualidad considera las competencias como el lazo que une las conductas individuales con la estrategia de la organización, la cual debe estar sostenida por una cultura adecuada, siendo aquí donde las competencias entran en juego, a través de la gestión estratégica de los Recursos Humanos.

Por lo tanto, si la estrategia elegida implica satisfacción con el cliente y trabajo en equipos, las competencias tienen que reflejar esta orientación, y no otra, aún cuando las competencias no aceptadas sean eficaces.

Para este enfoque, las competencias reflejan una serie de valores que en muchos casos aglutinan la misión y el plan estratégico, lo que posibilita que aquellas "requeridas" por la organización, puedan ser identificadas a través de un panel de expertos, sin la necesidad de recurrir a medidas directivas de rendimiento, por lo que en consecuencia se le confiere la utilidad que tienen para cambiar conductas ligadas a los valores estratégicos.

Algunos de los autores más representativos de este enfoque son: R E Boyatzis, G Hammel y C K Prahalad.

2.2.7.2. Enfoque Francés

Se centra más en la persona, y al contrario del enfoque anterior su finalidad es actuar como elemento de auditoria en torno a la capacidad individual del sujeto y el esfuerzo de la organización por mantener su fuerza de trabajo en condiciones óptimas de "empleabilidad".

Considera las competencias como una mezcla indisoluble de conocimientos y experiencias laborales en una organización específica (competencias + experiencias + conocimientos + rasgos de personalidad) /organizaciones específicas, que son las que tienen la capacidad de capacitar a las personas, en función de que estas puedan ejercer de la mejor manera posible sus funciones. Por lo tanto, las experiencias profesionales son la única manera de adquirir competencias que no son reconocidas por un certificado de estudios.

Como puede apreciarse, este enfoque enfatiza en la existencia de competencias específicas, lo cual queda reflejado en el uso del concepto auto-imagen, como el motor de aprendizaje en las personas, siendo este el que nos proporciona la imagen que tenemos de si mismos y de por que nos comportamos de la manera en que lo hacemos.

Este enfoque se centra en los procesos de aprendizaje de las personas y considera que los test de aptitudes así como los de coeficiente intelectual son instrumentos predictivos muy importantes en la gestión de las competencias.

Claude Levy-Leboyer es uno de los autores más citados como representante de esta corriente.

Como se observa, cada corriente pretende desde su perspectiva resolver cuestiones que conciernen a un mismo tema, el de las competencias como una alternativa para lograr mejora en el rendimiento de los individuos. Ambas contienen elementos que las diferencian y otros en los que coinciden.

Un enfoque se centra en los contenidos del puesto de trabajo y el otro en las personas que lo ocupan; uno está más orientado a las competencias de tipo genéricas y otro a las competencias específicas, no obstante ambos reconocen la co-existencia de ambas; en cuanto al valor predictivo de los test en el éxito profesional, un enfoque considera que la utilización de los test de inteligencia por si solos carece de este valor, mientras que el otro enfoque le confiere a este un gran valor predictivo. No obstante las diferencias en este sentido, puede apreciarse que en esencia el valor del test no se niega.

2.2.8 UN NUEVO ENFOQUE. LAS COMPETENCIAS DIRECTIVAS

Los últimos desarrollos teóricos, como la Gestión de la Calidad Total, la Gestión y Dirección de Recursos Humanos y la Reingeniería de de Procesos han generado una reconceptualización del trabajo directivo, que implica en centrarse más en el análisis de las competencias de los individuos que en el análisis de los puestos de trabajo. En este sentido, resulta pertinente señalar que el estudio de las competencias en el marco de la teoría de a dirección apunta en tres dimensiones

diferentes: el concepto estratégico de competencias esenciales o nucleares ("core competentes"), el cual se enfoca en la articulación entre el producto, los procesos y las capacidades de los recursos humanos. Dichas competencias son vistas como capacidades distintas a las de sus miembros componentes, que son el enlace entre la estrategia organizacional y la aplicación. (Tordera, 1.996) El modelo basado en la denominada Management Charter iniciative se orienta en la identificación de las competencias que responden a unos estándares mínimos de desempeño y que el individuo debe alcanzar para ser considerado competente. En este caso se describen las competencias en términos de normas para el rendimiento.(Molones, 1.998) El modelo conductual de competencias como su nombre lo indica se basa en los resultados de la conducta, su objeto radica en su capacidad para identificar y medir las competencias, cuando se refiere a componentes específicos de la conducta. Se trata de poseer los conocimientos, las capacidades o las habilidades que coadyuven en el desarrollo de conductas de forma competente (Kanungo y Misra, 1.992). En resumen el primer enfoque alude a las competencias de la organización y los restantes se refieren a las competencias individuales.

2.2.9 COMPETENCIAS EN LAS ORGANIZACIONES

La actual globalidad empresarial requiere el desarrollo de sistemas de gestión que se adapten a las estructuras y procesos organizacionales dinámicos, es por ello que la relación entre las estrategias y las competencias son un factor clave, considerando que las organizaciones necesitan una respuesta de los trabajadores, acorde con sus estrategias específicas definidas.

Además, el modelo de competencia debe proporcionar las estructuras y las herramientas que ayuden al trabajador a gestionarse a sí mismo, a flexibilizar el puesto de trabajo, y agregar valor y calidad en su trabajo (Chifflet, 1998)

Las competencias están determinadas por el sistema productivo y el sistema de valores de la empresa, del cliente y de los individuos. Según Alvarez, Vázquez y Ramos (1998) un sistema de competencias implica:

1. Identificación de competencias: método a partir del cual se establecen las competencias que se ponen en juego en el desempeño satisfactorio de una actividad. Se identifican sobre las bases de la realidad del trabajo y con las personas que lo realizan.
2. Normalización de la competencia: implica una descripción con un procedimiento común de las competencias identificadas. Para normalizar una competencia se organizan procedimientos de estandarización ligados a una figura institucional, lo que permite que la competencia identificada y descrita con un procedimiento común se convierta en una norma.

3. Formación basada en competencias: es necesario la elaboración de un programa de desarrollo de esta competencia, formación continua, con mayor inherencia del participante en su propio plan de capacitación.

4. Certificación: es el reconocimiento formal de la competencia evaluada a un individuo. Implica el registro de la competencia demostrada con base en la norma.

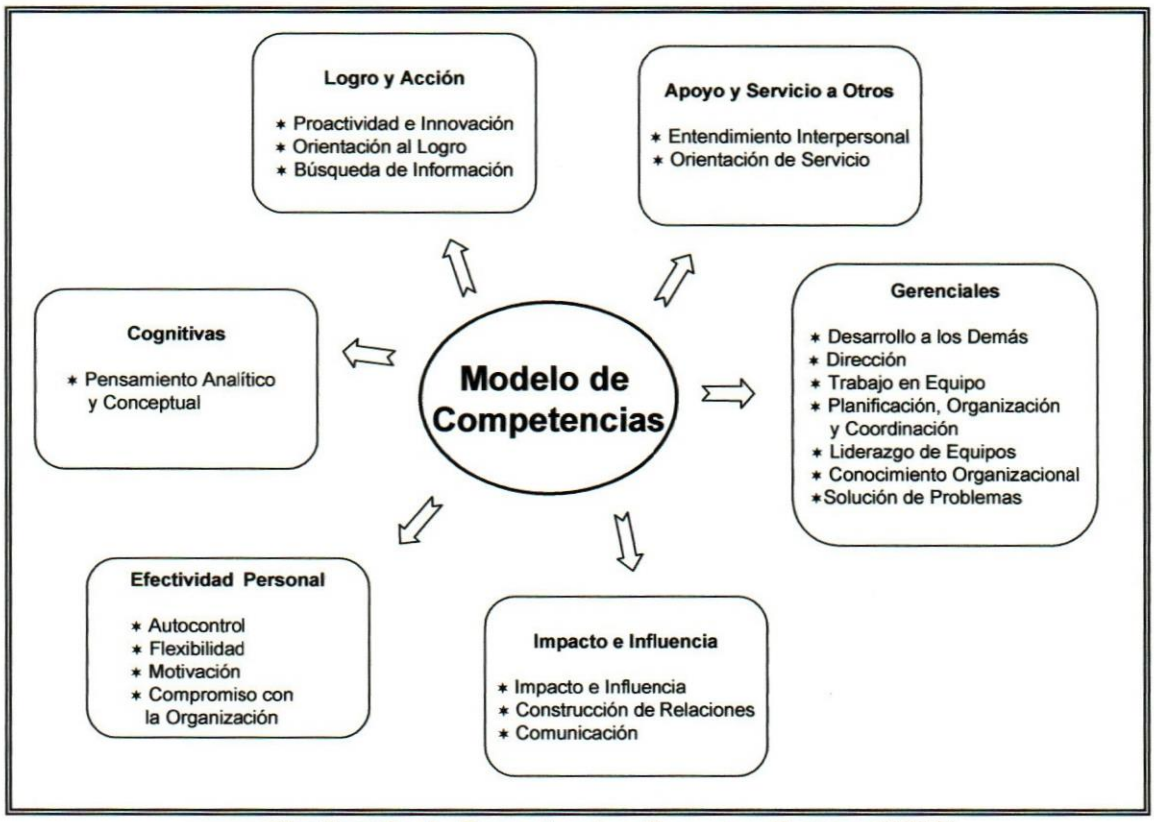
De acuerdo a Chifflet (1998) "el concepto de Competencia ha evolucionado desde un concepto débil definido como suma de conocimiento, actuación, disposición; a un concepto fuerte que involucra a toda la organización y que entraña la administración del capital de las competencias y que conduce a un Sistema Integrado de Gestión de Recursos Humanos".

Leboyer (1998) afirma que una organización es competente de acuerdo a su misión y visión del negocio y cuando la conforman unidades organizativas competentes en el logro de sus propios objetivos, que a su vez están integradas por individuos

competentes en su oficio particular. Esto genera el concepto de competencia colectiva, que resulta de la sinergia de las competencias individuales.

Existe una amplia literatura respecto a cómo identificar y evaluar competencias, según Chifflet (1998) debemos considerar en primer lugar el Marco Estratégico de la empresa, haciendo énfasis en las competencias grupales, sectoriales e individuales. En segundo lugar, deben considerarse la Cultura Corporativa, ya que las competencias requeridas para realizar una función similar en diferentes organizaciones, e incluso en la misma suelen ser diferentes.

Por otra parte, el modelo de competencias desarrollado en este trabajo, toma como base el modelo de Competencias de Spencer y Spencer 1993) en el cual los autores clasifican las competencias en las siguientes categorías:



Clasificación de Competencias. Spencer y Spencer (1993)

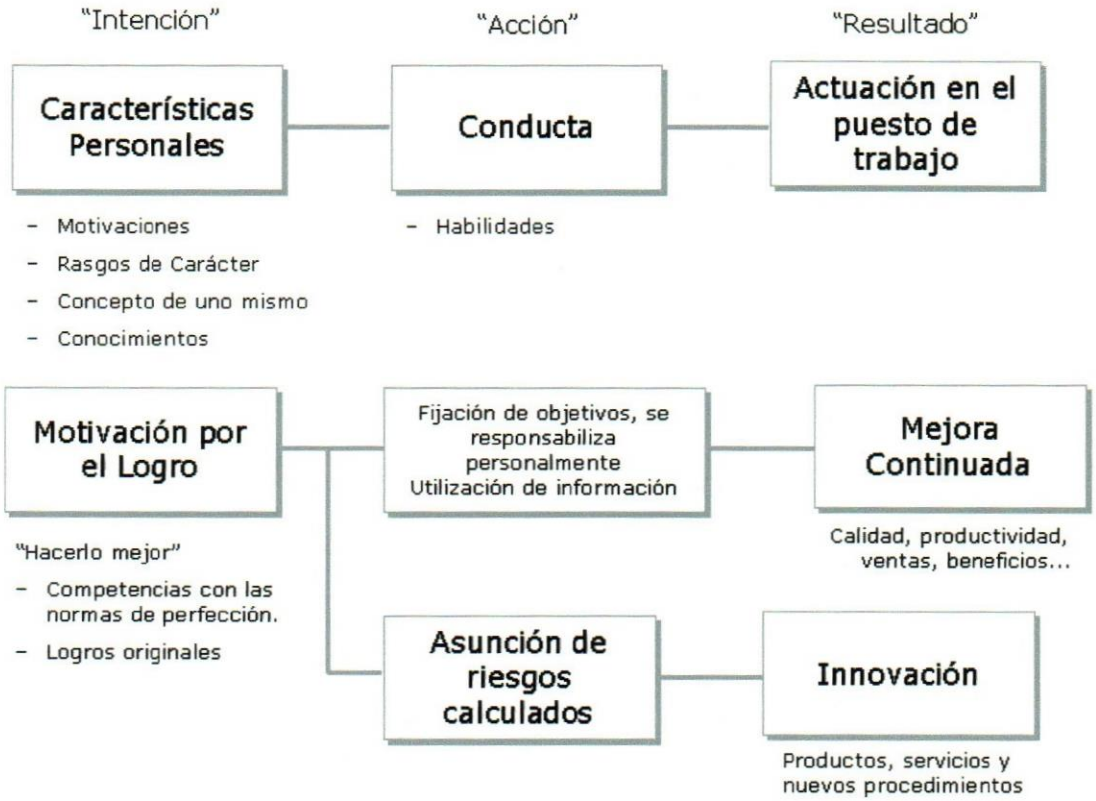
2.2.10 COMPETENCIAS EN LA EVALUACIÓN Y REMUNERACIÓN

Los modelos de competencias son frecuentemente aplicados en la gestión de Recursos Humanos para la evaluación del rendimiento del personal. Este sistema considerado junto a los estándares y resultados tradicionales de rendimiento de la persona en el cargo, mide los comportamientos requeridos en el trabajo para desarrollar actividades relacionadas con el mismo, cumplir con las responsabilidades correspondientes y visualizar las competencias demostradas por personas de rendimiento promedio y superior. La evaluación efectiva del rendimiento se basa en el uso adecuado de cada indicador de comportamiento, dado el objetivo del sistema y el grado de control que el empleado tenga en su rendimiento, y por ende, sobre las variables evaluadas. De acuerdo con Edward Lawler (1994) "la evaluación y valuación de competencias, certificación, remuneración, y entrenamiento debe estar estrechamente relacionadas al conjunto de competencias, para lograr que tales sistemas funcionen efectivamente".

Los datos del comportamiento en el trabajo son usados para tomar decisiones sobre remuneración (comisiones por ventas, bonos por producción, aumentos salariales, etc.) basadas en el desarrollo de competencias individuales, pues existe una estrecha relación entre compensación y desarrollo de competencias. Esto es particularmente apropiado en caso de que los empleados con resultados deficientes en su desempeño tengan poco control sobre los mismos, ya que su remuneración desmotivaría a los individuos de desempeño superior; por lo cual cierta porción de la remuneración debe estar basada en los comportamientos observables en el desempeño del rol.

Es importante señalar que la evaluación de las competencias también puede ser de gran utilidad en los procesos de selección, reclutamiento y elaboración de sobre planes de sucesión y de carrera y más aún si se considera a las competencias como características o destrezas que pueden ser desarrolladas.

2.2.11 Relaciones Causales -Modelo de Flujo Causal de las Competencias-



Las competencias pueden relacionarse con el desempeño en un sencillo modelo de flujo causal, que indica que los motivos, los rasgos de carácter, el concepto de uno mismo y los conocimientos originados por una situación, sirven para predecir unas conductas, que a su vez, pueden predecir un desempeño concreto.

Las competencias incluyen una intención, una acción y un resultado. Por ejemplo, la motivación al logro (preocupación por trabajar bien, lograr las metas trazadas o competir para superar un estándar de excelencia), predecirá unas conductas emprendedoras: fijación de objetivos, responsabilizarse personalmente por los resultados, asunción de riesgos calculados. En las organizaciones éstas conductas llevan a una mejora constante de la calidad, de la productividad, las ventas y otros resultados económicos, así como a la innovación en el desarrollo de nuevos productos, servicios y procesos.

Estos modelos proveen una forma sencilla de evaluación de riesgos en la calificación de los candidatos para un puesto de trabajo.

El riesgo de contratar a una persona que no tiene motivación por el logro se puede traducir en una menor mejora de la actuación, menos conducta emprendedora y menos ideas para nuevos productos y servicios.

2.2.12 Cambios buscados por el Modelo de Competencias

La base para el cambio organizacional es el deseo que distintos comportamientos conduzcan a mejores resultados. El paradigma tradicional del desarrollo individual en organizaciones se basa en un enfoque que, en forma general, puede ser descrito como la identificación de aquellos comportamientos que se consideran característicos de individuos que desempeñan consistentemente su papel de manera excelente.

Con el modelo de Competencias se busca:

1.-Vincular los objetivos de la organización con los objetivos individuales de los Colaboradores.

Al diseñar un modelo de Competencias para una organización en particular estas deben responder a los objetivos estratégicos que busca lograr la misma, razón por lo cual las competencias que contendrán los puestos de trabajo deben responder a lo que la organización pretende lograr. En este sentido, las competencias son el soporte en el cual se sustenta el desarrollo de las actitudes y comportamientos que presentan los individuos en la organización, ya que la organización se garantiza la posibilidad de cubrir los objetivos de la organización al llevar a cabo los individuos los repertorios de conductas que se esperan de él.

2.-Orientar el desempeño de los empleados hacia las acciones claves por su impacto en los resultados de la organización.

El desarrollo de comportamientos a través de competencias permite a la organización direccionar conductas hacia acciones claves que poseen alto impacto para la organización, debido a que la misma ha definido el horizonte hacia donde debe apuntar el desempeño de sus miembros con lo cual se lograrán los resultados esperados.

3.-Generar comunicación y coaching continuo entre supervisor y empleado, generando retroalimentación y acciones correctivas.

La implementación de un modelo de competencias en la organización coadyuva al seguimiento y control del desempeño de los individuos basado en un proceso de comunicación constante donde las reuniones de seguimiento son una parte fundamental que genera una feedback positivo y asertivo permitiendo la generación de un clima de apoyo y de asesoría entre el supervisor y el colaborador.

4.-Apoyar el desarrollo de los trabajadores a largo plazo

El modelo de competencias funciona como un mecanismo que permite determinar los potenciales individuos sujetos de desarrollo profesional al establecer la senda o el camino a seguir en su vida profesional. El modelo de competencias brinda la posibilidad de establecer un programa de formación requerido o necesario para fortalecer el completo desarrollo del individuo al obtener las competencias requeridas para incrementar al máximo la posibilidad de éxito en el desempaño de cualquier función y responsabilidad de mayor envergadura.

5.-Generar un clima que apoye el desempeño superior

Las organizaciones al poner en práctica un modelo de competencias están creando una cultura nueva y es función primordial de los individuos que ocupan los niveles más altos de la jerarquía organizacional el apoyar y fortalecer una cultura de desempeño superior entre todos los miembros que la conforman para garantizar el éxito del modelo.

6.-Lograr que el individuo asuma un rol activo en la gestión de su propio desempeño.

El individuo se convierte en motor generador de un cambio en su desempeño, es decir el individuo debe asumir que el desarrollo, mejoramiento y el control de la gestión de su desempeño es parte integrante de sus responsabilidades como miembro de la organización con lo cual contribuye el mismo con su crecimiento profesional.

2.2.13 Requisitos para la aplicabilidad del Modelo de Competencias

Levy-Leboyer (1996) afirma que una organización es competente de acuerdo a su misión y visión del negocio y cuando está constituida por unidades organizativas competentes en el logro de sus propios objetivos, las cuales a su vez están integradas por individuos competentes en su oficio particular. Esto genera el concepto de *competencia colectiva*, que resulta de la sinergia de las competencias individuales.

Las buenas prácticas de la gestión por competencias obligan a observar unas normas básicas:

1. **Seleccionar las competencias adecuadas**: Las competencias seleccionadas deben ser críticas para la organización, por tanto deben estar relacionadas con la estrategia de la compañía y deben contribuir a mejorar el desempeño de los puestos de trabajo. Cuando la empresa quiera basar su política de gestión de personas en competencias es recomendable explicar cuáles son las competencias esenciales para la organización; aquellas competencias colectivas que suponen ventajas competitivas para la empresa.

2. **Utilizar el tipo adecuado de competencias**: es necesario identificar el tipo de competencias adecuadas en función de la situación de negocio a resolver.

3. **Definir las competencias de cada puesto en función de los objetivos**: cada rol de la organización debe ser diseñado en términos de competencias en función de los objetivos o misión que deba cumplir. La supremacía de un

tipo de competencia u otro variará en función del nivel de calificación del puesto. En la práctica nos encontramos con que, a medida que la capacidad de decisión y sus repercusiones sobre los resultados de la compañía aumenta, tendrán un mayor peso las habilidades / actitudes y los rasgos básicos de personalidad frente a los conocimientos.

4. **Utilizar un nivel de descripción adecuado**: la medida de las competencias debe ser más o menos exhaustiva en función de la utilidad que se le vaya a dar al directorio de competencias. Por ejemplo, a efectos de formación, resulta adecuada una definición exhaustiva de aquellas competencias críticas para cada rol con el objetivo de proporcionar una formación ajustada a las necesidades, facilitar la transferencia del aprendizaje y evaluar los resultados obtenidos.

2.2.14 Limitaciones del Modelo de Competencias

Las organizaciones orientadas a seleccionar y desarrollar competencias consideran que el modo como los individuos hacen su trabajo es tan importante como los resultados consiguen.

En el entorno de profundas incertidumbres para las personas y las organizaciones surgen los modelos de Gestión por Competencias, que pretenden hacer posible que la relación entre la organización y sus miembros pueda concebirse dentro de un marco de cooperación estable.

Sin embargo, se están produciendo dos problemas de fondo en la implantación de modelos de competencias.

- El primero de ellos alude al propio concepto de competencia. Cientos de definiciones sobre este término ponen de manifiesto que carecemos de una acepción clara y compartida del concepto de competencia (Prieto,1996).
- Por otra parte, está el peligro de que la gestión por competencias sea considerada como una "moda" y no como un modelo adecuado de gestión que

permite la integración de los subprocesos de gestión de las personas. Considerarlo como modelo de gestión requiere establecer objetivos coherentes en los que, tanto el tipo de competencias como el tratamiento de las mismas, sean específicos en función de los problemas que se pretendan resolver.

Existe además la idea de que la gestión por competencias sólo es aplicable en el ámbito directivo, y en la práctica, en gran parte de las empresas que lo han implantado, así lo han hecho. Sin embargo, el empleado competente en su trabajo es aquel que sabe lo que tiene que hacer en el momento oportuno y que, además, lo hace (Boyatzis, 1982). Respetando esta composición, las posibilidades son enormes: se puede hablar tanto de competencias de dirección como de las competencias necesarias para un técnico de contabilidad o un operario de mantenimiento.

Un modelo de competencias:

- Implica una manera nueva y radical de gestionar los recursos humanos, existiendo naturalmente barreras y resistencias importantes, individuales y organizacionales, a este "cambio cultural".

- Implementarlo supone una profesionalización de la organización, si no estricta por lo menos lo suficiente como para que exista una visión estratégica en la que se valore la fundamentación técnica en la toma de decisiones del área de recursos humanos, condición que hoy sólo es cumplida por multinacionales o empresas de gran envergadura dentro de nuestro medio.

- El modelo implica a las personas exponerse ante la organización en su conjunto, lo que lo transforma en un enfoque "amenazante" que puede dejar al descubierto ciertas "incompetencias personales" que han podido ser disimuladas hasta la fecha por un sistema de gestión tradicional mantenedor del status quo, y escudadas detrás de las jerarquías nominales que otorgan los cargos (cargos que también podrían quedar expuestos al juicio externo).

- La mayor objetividad del sistema, que resulta ser una de sus grandes fortalezas, también puede interpretarse como inflexibilidad, especialmente a la hora de querer realizar la gestión de recursos humanos no sólo en base a criterios técnicos sino también "políticos" propios de la organización.

- Es un modelo cuya implementación operativa puede resultar relativamente simple, pero que posee una fundamentación teórica de difícil comprensión y que requiere un buen manejo conceptual, no sólo de quienes deban administrar el sistema sino también del resto de la organización en su conjunto.

- La implementación y manutención del modelo a través del tiempo, implica la inversión en actividades de consultoría periódicas, la capacitación del personal a involucrar en la operación del sistema, la generación de nuevas tareas administrativas y comprometer tiempo del personal requerido para los análisis y evaluaciones, entre otros, lo cual implica destinar tiempo y recursos importantes de la organización.

De esta manera el modelo de competencias, aunque se reconozca que puede llegar a ser un gran aporte para la gestión, puede llegar a visualizarse por algunas personas como un enfoque complejo, inflexible, amenazante y consumidor de recursos.

La certificación por competencias no es aplicable en los países donde las relaciones laborales se basan en títulos profesionales. Son pocos los países que tienen sistemas de certificación por competencias. En Europa, en el Seminario CEDEFOP, se discutió el enfoque y su aplicación en la certificación, y concluyeron que es una idea muy buena pero difícil de implementar porque los sistemas de certificación y educación requieren actualización costosa de programas y estándares, e instrumentos de certificación y educación (imaginarse el tener que montar sistemas de pruebas para certificarse). Por ahora se prueban en el trabajo mismo, es decir, el costo de la certificación lo asume el empleador; sin embargo a futuro el costo debe ser de la colectividad.

La gestión por competencias puede generar conflictos (se conocen algunos casos de reclamos entre empleadores y sindicatos). Los empleadores sostienen que deben efectuarse mejoras salariales sobre certificados y no sobre productividad. Los trabajadores manifiestan que los empleadores subirán artificialmente los estándares para no subir los sueldos.

CAPITULO III : MARCO METODOLÓGICO

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN:

Según el problema planteado y considerando los objetivos propuestos se puede afirmar que la presente investigación es, según Hernández, Fernández y Baptista (1988), un Estudio de Campo Descriptivo ya que se recopilan los datos de forma directa de la realidad con el fin de realizar un estudio evolutivo orientado a analizar los hechos, de igual forma, el interés está en descubrir las relaciones e interacciones entre las variables dentro de su contexto natural.

Además, y según los mismos autores, es una investigación de tipo documental, puesto que se procura obtener información a través de la revisión bibliográfica, con la finalidad de conocer e indagar todo el conjunto de fuentes que permitan ampliar el conocimiento sobre el tema de estudio.

3.2. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN:

Referente al diseño de la investigación, según Kerlinger (1997), corresponde a una investigación no experimental. Este autor señala que la investigación en las ciencias sociales puede dividirse en experimental y no experimental, donde en la investigación no experimental el investigador no posee control directo de las variables. Por otra parte, este tipo de investigación se clasifica en estudios de campo o investigación mediante encuestas.

Otra característica de este estudio de campo es, según Kerlinger (1997) una investigación no experimental ex post-facto, ya que en su análisis no es posible hacer una intervención directa ni ejercer control sobre las variables consideradas, se registran tal y como se dan en sus condiciones naturales, sin ninguna alteración previa a los mismos.

3.3. SISTEMA DE VARIABLE

Perfil de Competencias Ideal:

Definición Teórica:

Es una descripción de la frecuencia ideal requerida por los Agentes de Servicio al Huésped que les permita ofrecer un desempeño por encima del promedio en las competencias: Buscar Resultados; Entendimiento del Mercado; Solución de Problemas y Toma de Decisiones; Enfoque en el Cliente; Trabajo en Equipo; Adaptabilidad y Conciencia Cultural.

Definición Operacional:

Corresponde a la puntuación ponderada obtenidas mediante el empleo del Cuestionario de Competencia (Versión Ideal) elaborado por Canga y Mora (2004) en sus formas: Reporte y Autoreporte para las competencias: Buscar Resultados; Entendimiento del Mercado; Solución de Problemas y Toma de Decisiones; Enfoque en el Cliente; Trabajo en Equipo; Adaptabilidad y Conciencia Cultural.

Perfil de Competencias Actual:

Definición Teórica:

Es una descripción de la frecuencia actual que evidencian los Agentes de Servicio al Huésped en el desempeño de su rol, en las competencias: Buscar Resultados; Entendimiento del Mercado; Solución de Problemas y Toma de Decisiones; Enfoque en el Cliente; Trabajo en Equipo; Adaptabilidad y Conciencia Cultural.

Definición Operacional:

Corresponde a la puntuación ponderada obtenidas mediante el empleo del Cuestionario de Competencia (Versión Presente) elaborado por Canga y Mora (2004) en sus formas: Reporte y Autoreporte para las competencias: Buscar Resultados; Entendimiento del Mercado; Solución de Problemas y Toma de Decisiones; Enfoque en el Cliente; Trabajo en Equipo; Adaptabilidad y Conciencia Cultural.

3.4 INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN.

Con el fin de exponer el proceso de desarrollo del diseño y elaboración de un instrumento que permita medir las frecuencias e importancia de las competencias claves del Agente de Servicio al Huésped en el "Hotel Tamanaco", este aspecto del presente capítulo será dividido en cuatro (04) partes, correspondientes a los pasos o etapas seguidos para la elaboración del instrumento", a saber:

- Diagnóstico
- Elaboración del Diccionario de Competencias
- Elaboración del Instrumentos
- Aplicación y validación de los instrumentos

A continuación se describen cada una de estas etapas.

3.4.1. DIAGNÓSTICO:

Durante esta primera etapa se llevaron a cabo sesiones de trabajo con algunos miembros de la organización (Personal Gerencial) escogidos intencionalmente, por ser considerados como fuentes de información y/o como marcadores de pautas, tomando en cuenta su experiencia laboral y su compromiso con la empresa de la cual forman parte[1]. Las sesiones de trabajo se llevaron a cabo con la finalidad de:

- Detectar las necesidades y conocer las características del "Hotel Tamanaco", con énfasis en la Gerencia de Recepción, delimitando de esta manera el alcance del proyecto.

- Obtener información que sirviera de insumo para la elaboración del Diccionario de Competencias del "Hotel Tamanaco" y del instrumento para la evaluación de competencias en especial, del personal de la Gerencia de Recepción.

En esta etapa también se obtuvo una descripción de las características generales que, de acuerdo con los entrevistados, deben tener el personal de recepción de la organización para alcanzar un desempeño excelente.

3.4.2. ELABORACIÓN DEL DICCIONARIO DE COMPETENCIAS:

Para diseñar el Diccionario de Competencias, primero se revisaron el concepto de competencias en función de la información obtenida en las sesiones de trabajo; la descripción de cargo del Agente de Servicio al huésped "Hotel Tamanaco" y sus características generales, así como las competencias y sus dimensiones ya definidas para el Hotel, partiendo del Modelo de Competencias de Spencer y Spencer (1993).

Posteriormente, tanto el concepto como las dimensiones de las competencias se sometieron a un proceso de validación de constructo[2] por parte del Panel de Interlocutores Válidos del "Hotel Tamanaco" para garantizar la consistencia entre el concepto y las dimensiones. Para ello, se realizó otra sesión de trabajo donde se revisaron las competencias claves definidas para la Cadena Intercontinental y adicionalmente se definieron tres (03) competencias que permanecían sin una definición clara por parte de la Cadena Intercontinental.

Una vez revisadas y validadas las competencias claves de la Cadena, se procedió a su jerarquización –por parte del gerente y sub-gerentes del área de Recepción- desde la mas importante hasta la menos importante en el desempeño del cargo de "Agente de Servicio al Huésped". Las competencias seleccionadas fueron:

a.- Buscar Resultados: Tiene que ver con fijar las propias metas de forma "ambiciosa", por encima de los estándares y de las expectativas, mostrando insatisfacción con el desempeño "promedio". Consiste en la perseverancia para mantener posiciones personales o construir actividades para superar y lograr metas,

[1] En lo sucesivo, a este grupo de personas se le denominará "Interlocutores Válidos".
[2] Validez de Constructo: consiste en comprobar la teoría con la prueba, es decir, que el instrumento

fruto de criterios propios, mientras resulten aceptables y rentables. Incluye la orientación a desarrollar al máximo el potencial de carrera y la generación de nuevas habilidades personales y/o profesionales.

b.- Entendimiento de Mercado: Diseñar y participar en sistemas para satisfacer o exceder deseos y expectativas del mercado o clientes particulares, demostrando conocimientos de la organización y del negocio de la hotelería, comprendiendo las oportunidades globales en el mercado. Asimismo, dominar información actualizada sobre el entorno del negocio y las grandes líneas de desarrollo social, económico y político, y otros factores ambientales a nivel local e internacional, que afecten a su actividad o negocio de forma global.

c.- Solución de Problemas y Toma de Decisiones: Realizar un análisis lógico, sistemático, estructurado y meticuloso de una situación o problema hasta llegar a determinar, con un margen de error razonable, las posibles causas o alternativas de solución, a fin de llegar a conclusiones que permitan a los niveles ejecutivos de la organización y tomar decisiones competentes lógicas. Mostrar para ello, una lógica basada en principios generales de funcionamiento de la realidad sobre la que reflexiona y que elimina, en la medida de lo posible, los efectos emocionales de la situación.

d.- Enfoque en el Cliente: Construir y mantener relaciones con clientes internos y externos, tomando acciones para anticipar y dirigirse a sus necesidades y esforzándose por exceder sus expectativas. Se trata de algo más que una conducta frente a un cliente real como cuando se hace referencia a la "atención al cliente", pues implica incorporar el conocimiento sobre las posibles demandas de valor agregado de los clientes, la forma específica de plantearse la propia actividad desde cualquier ámbito de la empresa.

e.- Trabajo en Equipo: Demostrar cooperación y confianza con colegas, equipos y a través de límites organizacionales. Participar activamente y establecer fuertes relaciones de trabajo para obtener resultados positivos

f.- Adaptabilidad: Trabajar confortable y efectivamente en un ambiente de ambiguedad o cambios. Ser receptivos a nuevas ideas y responder a los cambios en el lugar de trabajo con flexibilidad y optimismo.

g.- Conciencia Cultural: Entender el proceso deliberado y cognitivo en el cual el proveedor de servicio llega a ser apreciativo y sensitivo a los valores, creencias, estilos de vida, prácticas y estrategias de resolución de problemas en la cultura de los clientes.

3.4.3. DISEÑO Y ELABORACIÓN DEL INSTRUMENTO:

Partiendo de la selección –por parte de los expertos- de las siete (07) competencias mas importantes del Diccionario de Competencias del Cadena Intercontinental, se elaboró una primera relación de aproximadamente 100 ítems o indicadores, en función de los insumos obtenidos en las etapas preliminares. Luego, se llevó a cabo un segundo proceso de validación de constructo; esta vez entre las dimensiones de las competencias y sus respectivos indicadores.

Para determinar la Validez del instrumento, este se sometió a una revisión detallada de los ítems por parte de un "Panel de Expertos", con la finalidad de establecer si estaban dentro del ámbito de las definiciones de las dimensiones y variables objeto de este estudio; reflejaban conductas observables en los trabajadores a ser evaluados y su relevancia para medir el desempeño de los trabajadores deseado por la organización. En este sentido, podemos decir que el instrumento tiene validez de contenido.

Según Aiken (1996) la validez de contenido, se refiere a "...si el contenido de la prueba produce un rango respuestas que representan un área o universo completos de habilidades, comprensiones y otros comportamientos que se supone la prueba debe medir". Para ello, los expertos en la materia deberán estar de acuerdo en que la prueba parece y funciona como una medida de habilidad o conocimiento que se supone debe evaluar; igualmente señala el autor que al definir el universo del contenido y la muestra de dicho universo que se incluirá, las personas que elaboran la prueba forman parte del grupo de expertos.

El "Panel Experto" estuvo conformado por tres (03) psicólogos especialistas en el área de Competencia y con el siguiente perfil:

a.- Psicóloga (UCAB), Magíster en Psicología Cognitiva y Consultora Organizacional y especialista en el área de Competencias

b.- Psicólogo Industrial (UCV), Profesor Universitario del Departamento de Psicología Industrial de la Escuela de Psicología de la UCV, con más de 25 años de experiencia.

c.- Psicóloga Industrial (UCV), Profesora Universitaria del Departamento de Psicología Industrial de la Escuela de Psicología de la UCV, Consultora Organizacional con más de 20 años de experiencia.

Posteriormente, se obtuvo el instrumento final que consta de setenta (70) indicadores del comportamiento de los trabajadores. (10 por cada dimensión)

El tipo de ítem utilizado en el instrumento de importancia es un reactivo de escala, el cual consiste en un conjunto de afirmaciones ante las cuales el evaluador responde expresando grados de importancia en que ocurren con las conductas observadas. Es importante destacar que este instrumento mide los indicadores en dos dimensiones de tiempo: PRESENTE Y FUTURO.

El tipo de escala que se utiliza es de elección forzosa debido a que el evaluador debe elegir entre cinco (05) opciones igualmente favorables, identificadas con los números que se señalan a continuación:

No. de Opción	Denominación
1	Nada
2	Poco
3	Algo
4	Bastante
5	Mucho

El otro tipo de ítem utilizado en el instrumento de frecuencia es un reactivo de escala, el cual consiste en un conjunto de afirmaciones ante las cuales el evaluador responde expresando grados de frecuencia en que ocurren las conductas observadas.

El tipo de escala que se utiliza es de elección forzosa debido a que el evaluador debe elegir entre cinco opciones igualmente favorables, identificadas con los números que se señalan a continuación:

No. de Opción	Denominación
1	Nunca
2	Casi Nunca
3	Algunas Veces
4	Frecuentemente
5	Siempre

Se utilizó este tipo de escala para evitar, al menos hasta cierto punto, el sesgo de la respuesta.

El diseño del instrumento fue concebido para facilitar la aplicación y corrección del mismo. Consta de dos partes: la hoja de instrucciones con un ejemplo y el instrumento propiamente dicho con su escala de respuesta.

TABLA DE ESPECIFICACIONES

COMPETENCIAS	ITEMS
Buscar Resultados	4, 26, 34, 39, 42, 46 y 49
Entendimiento de Mercado	2, 6, 11, 22, 29, 32 y 37
Solución de Problemas y Toma de Decisión	1, 9, 12, 15, 23, 28 y 31
Enfoque en el Cliente	3, 8, 13, 17, 21, 25 y 33
Trabajo en Equipo	5, 14, 18, 24, 27, 35 y 40
Adapatabilidad	7, 10, 20, 36, 43, 44 y 47
Conciencia Cultural	16, 19, 30, 38, 41, 45 y 48

3.4.4 APLICACIÓN Y VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO:

El índice de Confiabilidad se obtuvo para fines académicos, pues organizacionalmente el instrumento será aplicado sólo por esta vez. Debido a ello, no se dieron las condiciones necesarias para aplicar un test-retest, por lo que se procedió a calcular la consistencia interna del instrumento a través del alfa de Cronbach; utilizando para ello SPSS para Windows, versión 7.5.

Según Nunnally y Bernstein (1995) la consistencia interna describe estimaciones de confiabilidad basadas en la correlación promedio entre reactivos dentro de una prueba. El coeficiente alfa por su parte, proporciona una buena estimación de la confiabilidad, porque el muestreo del contenido es la principal fuente de error de medición para constructos estáticos; además es más sensible al muestreo de factores situacionales y del contenido del reactivo.

La aplicación del instrumento se realizó de manera presencial y su validez se obtuvo por juicio de experto. En este sentido es importante destacar que el coeficiente de confiabilidad obtuvo un valor de 0,89. Obtenido a través del Alfa de Cronbach.

El alfa de Cronbach obtenido fue de 0,89; valor que puede ser interpretado como altamente confiable, lo cual nos permite hacer referencia a la alta estabilidad de las medidas obtenidas con el instrumento diseñado para la investigación.

La aplicación del instrumento se realizó de manera presencial y su validez se obtuvo por juicio de experto.

Para la obtención del perfil de puntuación ponderado se procedió a la sumatoria del valor obtenido en el reporte y autoreporte, ponderado previamente con un 80% y 20% respectivamente.

3.5. POBLACIÓN Y MUESTRA

La población de la Gerencia de Recepción del Hotel Tamanaco es de aproximadamente 31 empleados. La muestra se seleccionó al azar de un grupo conformado por todo el personal de Agentes de Servicio al Huésped, alcanzado el número de 14 personas.

3.6. PROCEDIMIENTO:

El primer paso consistió en contactar al Director de Recursos Humanos, quien nos manifestó el interés de Hotel Tamanaco por realizar un estudio de vinculado a la definición de perfiles de competencias para sus trabajadores que sirviera de base para continuar con el proyecto de Competencias iniciado por la empresa.

Durante las primeras reuniones, revisamos la documentación que nos permitiera conocer algunos elementos claves de la organización: organigramas, misión, visión, valores, entre otros. Estas reuniones no solo sirvieron de base para el desarrollo técnico del proyecto, sino para establecer el Contrato Psicológico y obtener el compromiso con el cliente, acordando como resultado un cronograma de actividades. (Ver anexo 3)

Posteriormente, se tomaron las definiciones de las competencias del Hotel Tamanaco definidas a su vez por la Cadena Intercontinental, y se utilizaron como insumos para el diseño del instrumento de medición de competencias. Una vez realizada la primera versión del instrumento, en sesiones de trabajo con los Gerentes y Subgerente del área de Recepción, se solicitó al cliente su debida aprobación, a fin de garantizar la validez del mismo y la pertinencia con las necesidades de la organización.

Luego de la evaluación de expertos se elaboró el instrumento final y se aplicó la prueba piloto se utilizó una muestra aleatoria de 6 personas de la Gerencia de

Recepción, a fin de evaluar el comportamiento de los ítems y del instrumento en general (instrucciones).

Para la aplicación final del instrumento se distribuyó a 14 Agentes de Servicio al Huésped, seleccionado aleatoriamente de la Gerencia de Recepción, con el apoyo de la Dirección de Recursos Humanos.

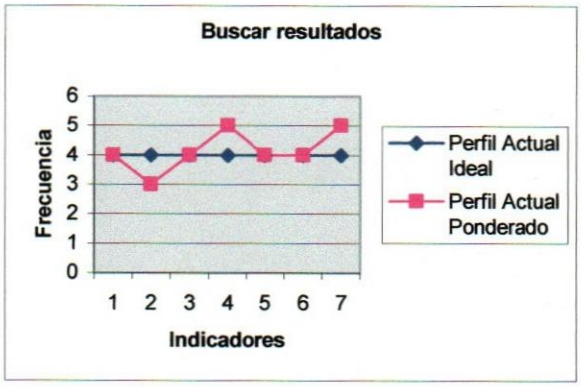
Los resultados fueron analizados calculando para cada ítem el total de respuestas de los sujetos en los reportes y autoreportes. También se obtuvo el valor ponderado de cada competencia y la distribución de frecuencias.

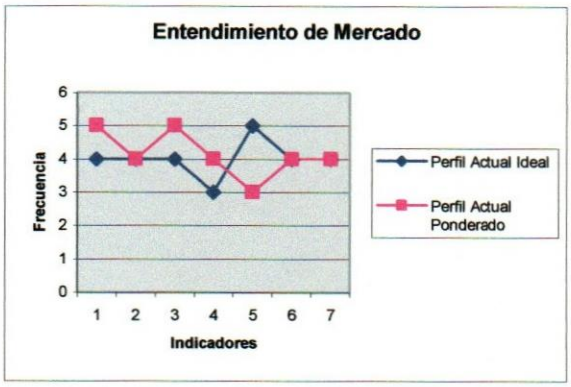
Finalmente se presentaron y discutieron los resultados con el Director de Recursos Humanos del Hotel Tamanaco.

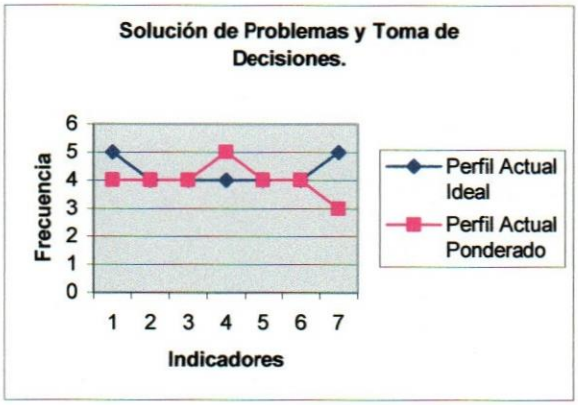
CAPITULO IV : ANALISIS DE RESULTADOS

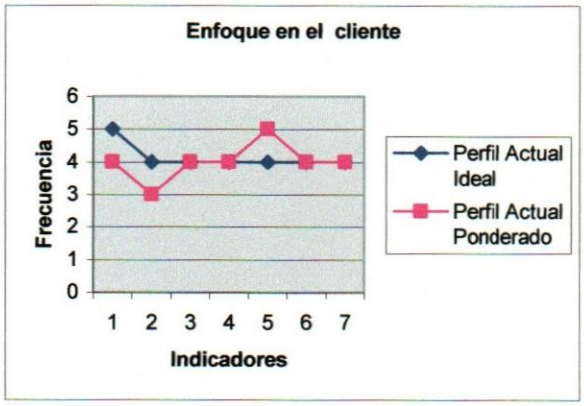
4.1.-COMPARACIÓN PERFIL ACTUAL IDEAL VERSUS PERFIL ACTUAL PONDERADO

De los resultados obtenidos en los gráficos correspondientes a la comparación de las diferencias entre el perfil actual ideal obtenido del juicio de los expertos y el perfil actual ponderado se puede apreciar una ejecución por debajo del ideal en las siguientes dimensiones: Buscar Resultados, Entendimiento del Mercado, Solución de Problemas y Toma de Decisiones y Enfoque en el Cliente.









En un sentido específico en lo que respecta a la dimensión Buscar resultados se aprecia que el indicador: *"Encuentras formas mejores, más rápidas, menos caras o*

más eficientes de hacer las cosas sin establecerse metas específicas para ello" esta por debajo del ideal. En cuanto a Entendimiento de Mercado el indicador que se encuentran por debajo del ideal es el referido a: *"Conoces a los competidores y a sus productos y servicios"*. Resulta importante destacar que este indicador presenta una amplitud de dos (02) unidades de diferencia entre el "ideal" y el "actual", siendo una brecha considerable en comparación a la amplitud presentada en el resto de los indicadores.

En cuanto a la dimensión "Solución de Problemas y Toma de Decisiones" los indicadores que presenta una frecuencia por debajo del ideal fueron "*Diagnostica y resuelve problemas, a veces con poca información, utilizando e integrando recursos organizacionales*"" y *"Utiliza experiencias / conocimientos del pasado para corregir su actuación presente"* este último con una diferencia de dos (02) unidades amplitud.

A continuación nos encontramos con la dimensión Enfoque en el Cliente, cuyos indicadores *"Buscas soluciones integrales para los clientes que fortalezcan las relaciones a largo plazo"* y *"Dejas huellas" positivas en los clientes que resistan la prueba del tiempo"* también se encuentra por debajo del ideal.

Por otra parte, es importante destacar la tendencia claramente expresada en este gráfico en el cual, el perfil ponderado pareciera presentar una sobre evaluación o evaluación hacia el extremo superior (frecuencia "siempre"), por encima del perfil ideal actual establecido, lo que pudiera denotar un marcado sesgo en las respuestas emitidas por los supervisores (recuérdese su peso ponderado de 80%) del Hotel. Esto se evidencia en las competencias *Entendimiento del Mercado, Trabajo en Equipo y Conciencia Cultural y en menor medida en Buscar Resultados y Adaptabilidad.*

4.2.- COMPARACIÓN PERFIL ACTUAL IDEAL VERSUS PERFIL ACTUAL REPORTE

De los resultados obtenidos en la presentación de estos gráficos producto de comparación de las diferencias entre el perfil actual ideal obtenido del juicio de los expertos y el perfil actual reporte generado por los supervisores, se evidencia un resultado similar (idéntico) al anterior.

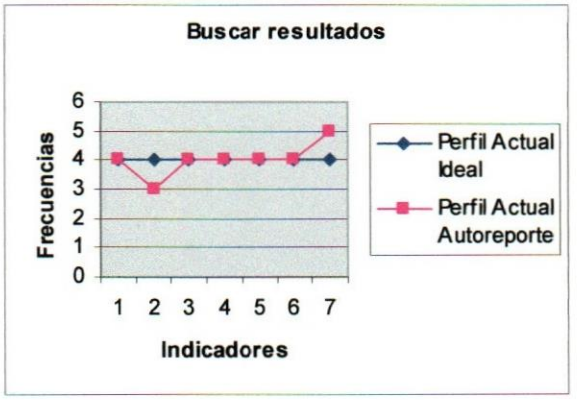
Resulta de interés de destacar que el comportamiento de los resultados obtenidos en esta comparación son idénticos –en su totalidad- al caso anterior.
Igualmente, el comportamiento que se aprecia en esta comparación sigue la misma tendencia que la anterior donde pareciera que el perfil ponderado se encuentra sobreestimado o evaluado hacia el extremo superior de la escala (frecuencia "siempre"), por encima del perfil ideal actual establecido por el juicio de los expertos lo que podría denotar y confirma el marcado sesgo expresado por las respuestas emitidas por los supervisores (Gerentes y Subgerentes) en forma subjetiva.

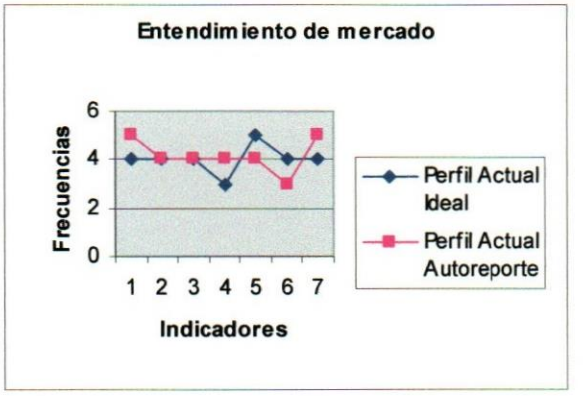
Esto podría evidenciar la existencia de algún tipo de respuesta emitida por los supervisores que pudiera contener algún elemento de subjetividad, lo cual nos fue considerado por esta investigación.

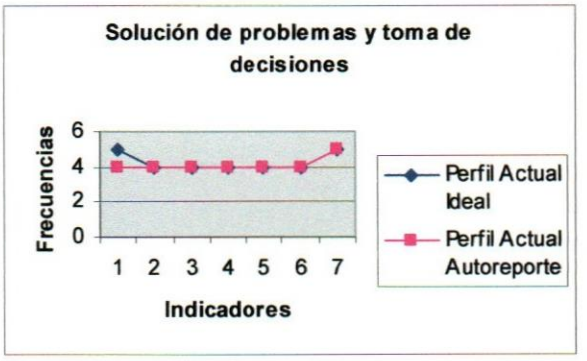
En este mismo, contexto se confirmó en esta comparación la tendencia expresada con la amplitud del rango de brecha del perfil ideal actual versus perfil actual ponderado que presentan los gráficos de comparación del indicador *"Conocer a los competidores y a sus productos y servicios"* y *"Utilizar experiencias / conocimientos del pasado para corregir su actuación presente."* correspondientes a la Competencia Entendimiento del Mercado y Solución de Problemas y Toma de Decisiones respectivamente, ambas de dos (02) unidades de amplitud, siendo una brecha considerable en comparación al resto de las brechas, confirmándose en este orden de ideas la presunción antes indicada.

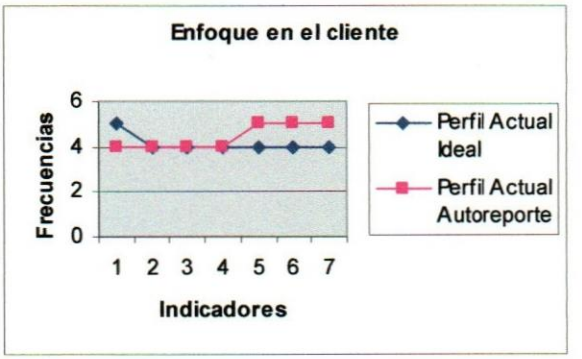
4.3.- COMPARACIÓN PERFIL ACTUAL IDEAL VERSUS PERFIL ACTUAL AUTOREPORTE

De los resultados obtenidos en los gráficos presentados por la comparación de las diferencias entre el perfil actual ideal obtenido del juicio de los expertos y el perfil actual del autoreporte generado por la opinión de los Agentes de Servicio al Huésped, se evidencian ejecuciones por debajo del ideal en las siguientes competencias: Buscar Resultados, Entendimiento del mercado, Solución de problemas y toma de decisiones y Enfoque en el cliente.









Al revisar los resultados por indicadores podemos apreciar que en el caso de la competencia Buscar Resultados: el indicador *"Encontrar formas mejores, más rápidas, menos caras o más eficientes de hacer las cosas sin establecerse metas específicas para ello"* presenta una ejecución por debajo del ideal respectivo.

En cuanto a Entendimiento de Mercado, los indicadores: "*Conocer a los competidores y a sus productos y servicios*" y "*Encuestar a clientes sobre su nivel de satisfacción respecto a los servicios y productos que ofrece*" muestra un desempeño por debajo del ideal.

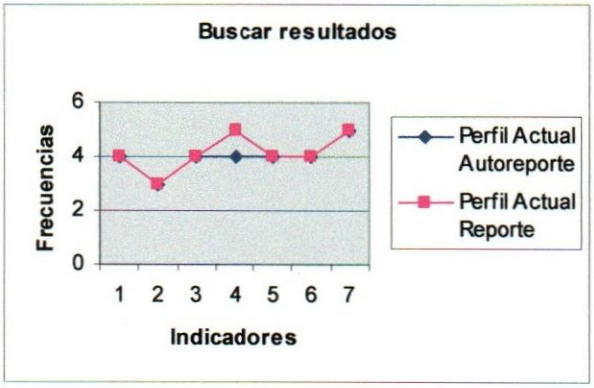
En la competencia Solución de Problemas y toma de decisiones el indicador "*Diagnostica y resuelve problemas, a veces con poca información, utilizando e integrando recursos organizacionales*"" evidencia una frecuencia por debajo del ideal.

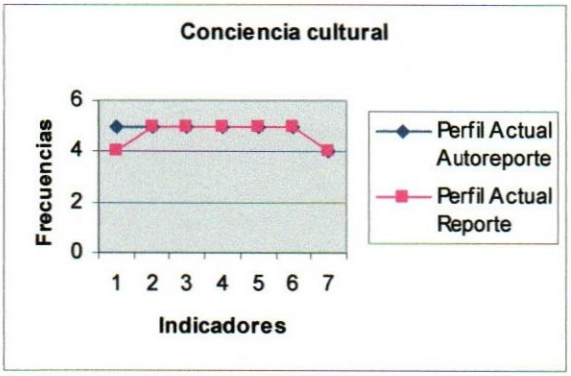
En lo referente a la competencia Enfoque al Cliente, podemos apreciar que el indicador "*Busca soluciones integrales para los clientes que fortalezcan las relaciones a largo plazo*" también muestra una frecuencia inferior a la ideal.

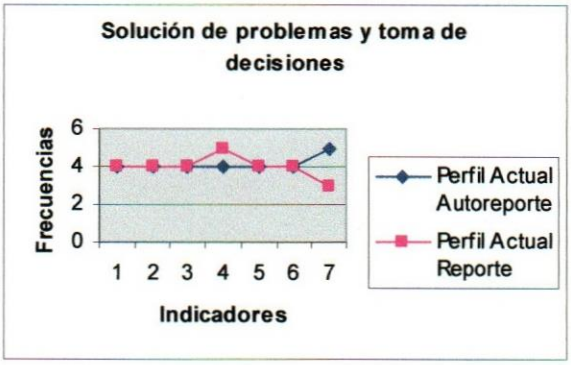
Es importante destacar que en la competencia Trabajo en equipo el indicador "*Crea oportunidades para que los miembros del equipo ventilen sus conflictos y encuentren salidas satisfactorias*"" coincide con la ejecución de ideal, aunque por debajo de las frecuencias deseables (coincidieron en la frecuencia "algunas veces") lo cual resulta de interés, ya que pareciera que no se le otorga la importancia adecuada a un indicador asociado al manejo del conflicto.

4.4.- COMPARACIÓN PERFIL REPORTE VERSUS PERFIL ACTUAL AUTOREPORTE:

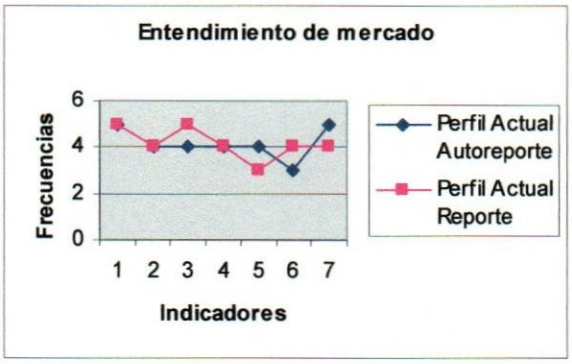
De los resultados obtenidos en los gráficos elaborados podemos apreciar que las competencias con mayor número de coincidencias fueron: "Buscar Resultados" y "Coincidencia Cultural" con seis (06) y "Solución de Problemas y Toma de Decisiones" con cinco (05) coincidencias respectivamente.

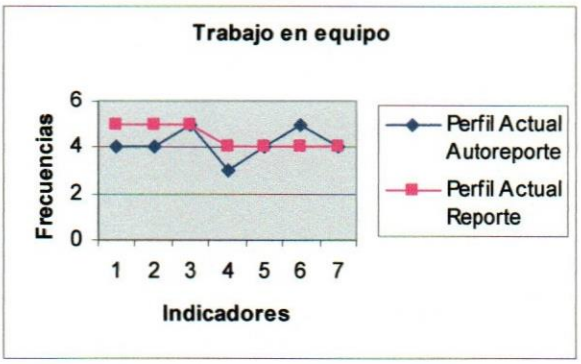






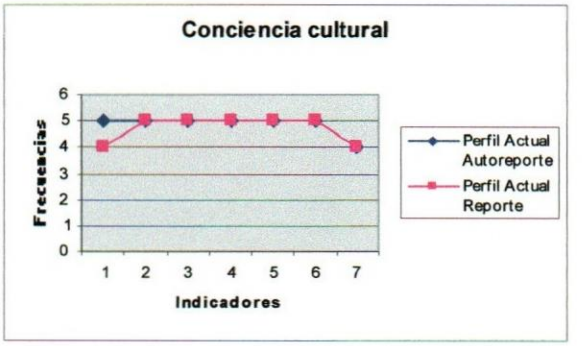
En cuanto a las competencias con menor número de coincidencias podemos destacar a: "Entendimiento de Mercado" y "Trabajo en equipo" con solo tres (03) coincidencias.





Es importante resaltar que las brechas entre el reporte y el autoreporte no superan –en ninguna de las competencias- la unidad de diferencia.

En lo referente a la competencia Conciencia Cultural, nos pareció interesante destacar la importante cantidad de respuestas en la opción siempre, (la mayor frecuencia de la escala)



En la competencia "Buscar Resultados" específicamente en el indicador *"Encontrar formas mejores, más rápidas, menos caras o más eficientes de hacer las cosas sin establecerse metas específicas para ello"* coincidencia en la opción "Alguna Veces" de frecuencia intermedia.

CAPITULO V: CONCLUSIONES

Como resultado del estudio diagnóstico llevado a cabo en el Hotel Tamanaco Intercontinental se percibe claramente a partir de las comparaciones entre los diversos perfiles (Actual Ideal, Actual Ponderado, Reporte y Autoreporte) haciendo énfasis en los dos primeros, la existencia de ciertas brechas en el desempeño de las conductas medidas a través de los indicadores de competencias que tienen una ejecución por debajo del ideal: Buscar Resultados, Entendimiento de Mercado, Solución de Problemas y Tomas de Decisiones y Enfoque en el Cliente; es decir de un total de siete (07) competencias investigadas cuatro (04) presentan indicadores con brechas por debajo de la ejecución ideal.

Donde se observa mayor ocurrencia de indicadores por debajo ideal son en las competencias: "Solución de problemas y toma de decisiones" y "Enfoque en el cliente". Este comportamiento se pudo apreciar en dos de sus indicadores.

Los indicadores que cumplen lo antes mencionado son:

a.- Solución de Problemas y Toma de Decisiones:

- "*Diagnostica y resuelve problemas, a veces con poca información, utilizando e integrando recursos organizacionales*"" y
- *"Utiliza experiencias / conocimientos del pasado para corregir su actuación presente"* este último con una diferencia de dos (02) unidades amplitud.

b.- Enfoque en el Cliente:

- *"Buscas soluciones integrales para los clientes que fortalezcan las relaciones a largo plazo". – ""Dejas huellas" positivas en los clientes que resistan la prueba del tiempo".*

Mientras que las competencias Buscar Resultados y Entendimientos de Mercado solo presenta un indicador –cada una- por debajo del ideal.

En cuanto a las competencias "Trabajo en equipo", "Adaptabilidad" y "Conciencia Cultural" se puedo apreciar que ninguno de sus indicadores esta por debajo del ideal.

En cuanto al indicador *"Crear oportunidades para que los miembros del equipo ventilen sus conflictos y encuentren salidas satisfactorias."* De la competencia "Trabajo en equipo" podemos comentar que es el único indicador que muestra una coincidencia por debajo de las opciones esperadas (frecuencia "algunas veces"), lo cual pudiera denotar la poca importancia mostrada por los supervisores y Agentes a un indicador asociado al tema "conflicto".

CAPITULO VI: RECOMENDACIONES

Todo lo anteriormente expuesto, configura la necesidad de llevar adelante un plan de acción sobre esta base para ofrecer una solución viable que satisfaga las necesidades del Hotel Tamanaco, la cual pudiera estar orientada al "ofrecimiento de talleres" dirigidos a fortalecer las experticias inherentes a las competencias cuyo comportamiento recurrente por debajo de lo esperado denota una clara necesidad de intervención. En este caso las competencias **Solución de Problemas y toma de decisiones** cuyos indicadores:

"*Diagnostica y resuelve problemas, a veces con poca información, utilizando e integrando recursos organizacionales*"" y *"Utiliza experiencias / conocimientos del pasado para corregir su actuación presente"* este último con una diferencia de dos (02) unidades amplitud.

y, **Enfoque en el Cliente:**
"Buscas soluciones integrales para los clientes que fortalezcan las relaciones a largo plazo" y *""Dejas huellas" positivas en los clientes que resistan la prueba del tiempo".*

Pudieran ser reflejo de esa merma presentada en la calidad del servicio, razón por lo cual bien valdría la pena apuntar en esta dirección para garantizar ejecuciones por encima del promedio en dichos indicadores.

Por otra parte, merece ser tomado en cuenta la tendencia a "sobrevaluar" del personal supervisorio, sin embargo, este comportamiento lejos de ser motivo de preocupación o alarma debe ser visto bajo una óptica reflexiva para poder atacar el problema con la finalidad de reducir al máximo posible la carga de subjetividad que forma parte del criterio de los evaluadores. En este sentido, la sugerencia esta enfocada hacia el reforzamiento de las "técnicas para realizar una evaluación mucho mas efectiva" que garantice la mayor objetividad y transparencia en la gestión de su

CAPITULO VII: BIBLIOGRAFÍA

SPENCER, Lyle y Spencer, Signe. *Competence at work: Models for superior perfomance*. Editorial John Wiley & Sons, Inc. New York, 1993.

VALLE LEÓN, Isel. *Sobre Competencias Laborales.* Recuperado el 03/10/03 desde: http://www.monografías.com/trabajos13/sobrecomp/sobrecomp.shtml

ADRIÁN Blanco, Graciela. Modelo Venezolano de Competencias Básicas. Venezuela Analítica, Julio 2000. Recuperado el 06/10/03 desde: http://www.analitica.com/va/economia/organización/gadrianb@telcel.net.ve

LEVY-LEBOYER, Claude. *Gestión de las Competencias*. Ediciones Gestión 2000 . Barcelona, 2002.

PEREZ-SEGNINI, Hector. *Desarrollo del Capital Humano: Una revisión del enfoque de competencias*. Revista Debates IESA, Volumen VII Número 4, Abril-Junio 2002.

FERNANDEZ, Guadalupe, Cubeiro, Juan Carlos y Dalziel, Murray. *Las Competencias: clave para una gestión integrada de Recursos Humanos*. 2da. Edición. Ediciones Deusto, Bilbao, 1996.

CAPITULO XI: ANEXOS

DESCRIPCIÓN DEL CARGO AGENTE DE SERVICIO AL HUESPED

Posición: Agente de Servicio al huésped

Departamento: Centro de Servicio Inmediato.

Reportando a: Gerente de del centro de Servicio Inmediato

Propósito

El Agente de Servicio al huésped es responsable por la negociación con las necesidades del huésped en una cortes y esplendida manera orientada a una venta profesional para ambos huéspedes internos y externos bajo los lineamientos y dirección general del gerente del Centro de Servicio Inmediato. Y dentro de los limites de las políticas y procedimientos de seis hoteles de continentes.

El objetivo del agente es proveer una inmediata y satisfactoria resolución de ciertas solicitudes, requerimientos, problemas o quejas de huéspedes internos y externos del hotel.

Visión del Cargo

Ser el principal punto de comunicación del hotel proveyendo y coordinando una rápida respuesta a todos los requerimientos, quejas y necesidades de los huéspedes, así como asignando ordenes de trabajo a personal apropiado. Para identificar y anticipar necesidades de los huéspedes garantizando la completa satisfacción del huésped.

Relaciones calves incluirán Recepción, Reservaciones, Ama de Llaves, Ingeniería, Relaciones con el Huésped, Contabilidad, Alimentos y Bebidas y todos los otros departamentos.

Tareas y Responsabilidades

1. Responder todas las llamadas dentro de 3 repiques, usando el apellido del huésped por lo menos tres veces durante la conversación.
2. Información a todos los huéspedes, Ingeniería, Ama de llaves, etc. requerimientos inmediatos y exactamente dentro del sistema Espresso! de rápida respuesta.
3. Monitorear todas las llamadas que están en la cola y responder apropiadamente.
4. Coordinar y asignar por órdenes de trabajo de despacho para el departamento y personal apropiado y asegurar que las órdenes de trabajo asignadas estén completadas y aceptadas con los estándares de tiempo y prioridad.
5. Notificar a los huéspedes o personal interno de cualquier demora en la elaboración de las órdenes de trabajo en el tiempo estándar aceptado y llamar nuevamente al huésped para asegurar la satisfacción del huésped dentro del marco de tiempo aceptable.

6. Chequear continuamente los Expresos! pendientes u órdenes de trabajo que no hayan sido completadas.
7. Manejar todas las llamadas de despertar de los huéspedes.
8. manejar los mensajes de los huéspedes –escritos o mensajes de voz- enviar faxes respecto a preguntas y requerimientos de los huéspedes.
9. Cargar todas las quejas de los clientes en el Espresso! Y la historia del huésped para futuras referencias. Hacer un seguimiento a las deficiencias de servicio y reportarlas a la gerencia superior.
10. Hacer las reservaciones de restaurante a través del uso del libro de reservaciones del restaurante.
11. Hacer todas las reservaciones de habitación mediante el conocimiento de las estructuras de costos y categorías de habitación del hotel, también conociendo la rata de perdidas y las técnicas de sobreventa.
12. Tener completo conocimiento de la ocupación, llegadas, salidas y consulta con la Recepción y el Gerente de reservación las salidas tardes y las entradas anticipadas.
13. Tener conocimiento del chequeo de entrada y salida de huéspedes del Sistema "Fidelio" a través del teléfono.
14. Comunicar vacantes, sucios, limpieza inspeccionada por la Ama de Llaves y actualizar la Gerencia correspondiente del Sistema respectivamente.
15. Saber como manejar los requerimientos y entregas de la Ama de Llaves.
16. Conocer lo básico acerca de que el cliente puede requerir acerca de los requerimientos de Ingeniería.
17. Manejar las llamadas de los clientes para recoger y entregar lavandería, planchado, arreglos y lavado al seco.
18. Actualizar todas las carteleras de común información acerca del hotel y sus actividades y tener conocimiento completo de todos los grupos en casa y banquetes presentes y futuros.
19. Estar en conocimiento del programa de asistencia del servicio.
20. Estar en conocimiento sobre el equipamiento y requerimiento de información.
21. Estar en conocimiento sobre el software incluyendo pero no limitando para el sistema de gerencia propio (Fidelio/Opera) Espresso! y aplicaciones electrónicas (sistema de paginas), etc.

22. Conocer las ordenes de aplicación de restaurante y especial / promociones dentro de la operación como la del servicio por separado que requieren espacios o ubicaciones diferentes.
23. Conocer el manejo de las quejas de los huéspedes y reportes/ guardarlas para la gerencia superior.
24. 24Completar el inicio y el final de cada jornada de guardia que incluya el reporte de cambio de guardia, guardias completadas en Espresso! y en cualquier otro reporte diariamente, semanalmente o mensualmente por la gerencia superior.
25. Desarrollar cualquier otra actividad especial proyectada y requerida por la gerencia.

General

- Atender cualquier reunión o sesión de entrenamiento requerido por la gerencia.
- Posterior a la completación de todos los programas de entrenamiento del hotel con respecto a incendios y procedimientos de evacuación y políticas de salud y seguridad y procedimientos sobre el manejo y recibo del libro de hotel, se adhiere a tener una charla completa sobre:
    - Procedimientos sobre evacuación e incendio de hotel
    - Procedimientos de protección del hotel
    - Políticas de salud y seguridad del hotel y procedimientos comunes de salud y seguridad de la legislación del trabajo.
    - Atracciones facilidades del hotel
    - Regulaciones corrientes (solo departamento de Alimentos y Bebidas)
    - Métodos de pago aceptados por el hotel (solo efectivo para el staff)
    - Estándares de operaciones del hotel y procedimientos departamentales.
    - Promociones de mercadeo de períodos cortos y largos.
    - Todas las secciones contenidas en el libro del hotel
    - El hotel / las políticas ambientales de los hoteles intercontinentales.

Definiciones de competencias para el Hotel Tamanaco

( ) **Buscar Resultados:** Tiene que ver con fijar las propias metas de forma "ambiciosa", por encima de los estándares y de las expectativas, mostrando insatisfacción con el desempeño "promedio". Consiste en la perseverancia para mantener posiciones personales o construir actividades para superar y lograr metas, fruto de criterios propios, mientras resulten aceptables y rentables. Incluye la orientación a desarrollar al máximo el potencial de carrera y la generación de nuevas habilidades personales y/o profesionales.

( ) **Entendimiento del Mercado:** Diseñar y participar en sistemas para satisfacer o exceder deseos y expectativas del mercado o clientes particulares, demostrando conocimientos de la organización y del negocio de la hotelería, comprendiendo las oportunidades globales en el mercado. Asimismo, dominar información actualizada sobre el entorno del negocio y las grandes líneas de desarrollo social, económico y político, y otros factores ambientales a nivel local e internacional, que afecten a su actividad o negocio de forma global

( ) **Solución de Problemas y Toma de Decisiones:** Realizar un análisis lógico, sistemático, estructurado y meticuloso de una situación o problema hasta llegar a determinar, con un margen de error razonable, las posibles causas o alternativas de solución, a fin de llegar a conclusiones que permitan a los niveles ejecutivos de la organización y tomar decisiones competentes lógicas. Mostrar para ello, una lógica basada en principios generales de funcionamiento de la realidad sobre la que reflexiona y que elimina, en la medida de lo posible, los efectos emocionales de la situación

( ) **Enfoque en el cliente** Construir y mantener relaciones con clientes internos y externos, tomando acciones para anticipar y dirigirse a sus necesidades y esforzándose por exceder sus expectativas. Se trata de algo más que una conducta frente a un cliente real como cuando se hace referencia a la "atención al cliente", pues implica incorporar el conocimiento sobre las posibles demandas de valor agregado de los clientes, la forma específica de plantearse la propia actividad desde cualquier ámbito de la empresa

( ) **Pensamiento estratégico e Innovación:** Hacer contribuciones a la formulación de la estrategia de la Empresa y convertirla en objetivos concretos para el propio campo de responsabilidad, sobre la base de anticipar escenarios de posible evolución futura de la realidad, tanto en los aspectos tecnológicos y sociales relativos a la propia actividad, como a otros aspectos más complejos del entorno político, económico, etc. Crear ideas innovadoras con el fin de maximizar oportunidades de mercado y fomentar la creatividad en otros.

( ) **Trabajo en equipo:** Demostrar cooperación y confianza con colegas, equipos y a través de límites organizacionales. Participar activamente y establecer fuertes relaciones de trabajo para obtener resultados positivos

( ) **Adaptabilidad:** Trabajar confortable y efectivamente en un ambiente de ambigüedad o cambios. Ser receptivos a nuevas ideas y responder a los cambios en el lugar de trabajo con flexibilidad y optimismo

( ) **Impacto e Influencia:** Mostrar que se es consciente de los demás y del entorno así como de la influencia que se ejerce sobre ambos. En este sentido, promover ideas persuasivamente, moldear las opiniones de otros y superar las resistencias, establecer contactos de influencia, promover consenso para la acción y negociar soluciones de beneficio mutuo

( ) **Desarrollo de Capacidades en la Gente:** Inspirar a otros a ser excelentes, comunicando claramente los valores y dirección del negocio, proporcionando apoyo gerencial, reconociendo su desempeño y desarrollando su potencial a través del entrenamiento y oportunidades de crecimiento dentro de la empresa, con el propósito de construir la capacidad organizacional para el futuro.

( ) **Conciencia Cultural:** Entender el proceso deliberado y cognitivo en el cual el proveedor de servicio llega a ser apreciativo y sensitivo a los valores, creencias, estilos de vida, prácticas y estrategias de resolución de problemas en la cultura de los clientes.

( ) **Trabajo en las organizaciones:** Puede descifrar y entender las relaciones dentro del negocio, y con otras organizaciones(clientes y proveedores), diagnostica problemas efectivamente y analiza meticulosamente la información para la toma de decisiones, es flexible y maduro en su estilo gerencial y se adapta las acciones propias para influir en otros para el logro de resultados.

( ) **Valentía y convicción:** Aplica sus creencias y valores para contribuir al éxito del negocio, calcula riesgos, reta constructivamente las visiones y opiniones de otros, asume nuevas formas de pensar y toma la responsabilidad por las propias.

( ) **Liderazgo:** Ser capaz de dirigir a un grupo de personas en la consecución de objetivos organizacionales, motivándolos y compartiendo con ellos su visión de lo que se espera de ellos, permitiendo avanzar conjuntamente.

Definiciones de competencias
Las siete competencias más importantes para el "Agente de Atención al Huésped de la Gerencia de Recepción del Hotel Tamanaco"

( ) **Buscar Resultados:** Tiene que ver con fijar las propias metas de forma "ambiciosa", por encima de los estándares y de las expectativas, mostrando insatisfacción con el desempeño "promedio". Consiste en la perseverancia para mantener posiciones personales o construir actividades para superar y lograr metas, fruto de criterios propios, mientras resulten aceptables y rentables. Incluye la orientación a desarrollar al máximo el potencial de carrera y la generación de nuevas habilidades personales y/o profesionales.
( ) **Entendimiento del Mercado:** Diseñar y participar en sistemas para satisfacer o exceder deseos y expectativas del mercado o clientes particulares, demostrando conocimientos de la organización y del negocio de la hotelería, comprendiendo las oportunidades globales en el mercado. Asimismo, dominar información actualizada sobre el entorno del negocio y las grandes líneas de desarrollo social, económico y político, y otros factores ambientales a nivel local e internacional, que afecten a su actividad o negocio de forma global
( ) **Solución de Problemas y Toma de Decisiones:** Realizar un análisis lógico, sistemático, estructurado y meticuloso de una situación o problema hasta llegar a determinar, con un margen de error razonable, las posibles causas o alternativas de solución, a fin de llegar a conclusiones que permitan a los niveles ejecutivos de la organización y tomar decisiones competentes lógicas. Mostrar para ello, una lógica basada en principios generales de funcionamiento de la realidad sobre la que reflexiona y que elimina, en la medida de lo posible, los efectos emocionales de la situación
( ) **Enfoque en el cliente** Construir y mantener relaciones con clientes internos y externos, tomando acciones para anticipar y dirigirse a sus necesidades y esforzándose por exceder sus expectativas. Se trata de algo más que una conducta frente a un cliente real como cuando se hace referencia a la "atención al cliente", pues implica incorporar el conocimiento sobre las posibles demandas de valor agregado de los clientes, la forma específica de plantearse la propia actividad desde cualquier ámbito de la empresa
( ) **Trabajo en equipo:** Demostrar cooperación y confianza con colegas, equipos y a través de límites organizacionales. Participar activamente y establecer fuertes relaciones de trabajo para obtener resultados positivos
( ) **Adaptabilidad:** Trabajar confortable y efectivamente en un ambiente de ambiguedad o cambios. Ser receptivos a nuevas ideas y responder a los cambios en el lugar de trabajo con flexibilidad y optimismo
( ) **Conciencia Cultural**: Entender el proceso deliberado y cognitivo en el cual el proveedor de servicio llega a ser apreciativo y sensitivo a los valores, creencias, estilos de vida, prácticas y estrategias de resolución de problemas en la cultura de los clientes..

o

CUESTONARIO DE SOLUCIÓN DE PROBLEMA Y TOMA DE DECISIONES

Nombre del Supervisor o Subgerente: _____

Este cuestionario ha sido diseñado para conocer su opinión acerca de los comportamientos del "Supervisor o Sub-gerente de Recepción" vinculados con el área de "Solución de Problema y Toma de Decisiones". El cuestionario esta conformado por una serie de afirmaciones referidas a la frecuencia con la cual Ud. observa estos comportamientos en el desempeño cotidiano de las actividades del como Subgerente

Por favor lea detenidamente cada una de las afirmaciones que se encuentran en las páginas siguientes. Marque sólo una respuesta por cada una de las afirmaciones, indicando con una equis (X) en la casilla correspondiente, según su grado de acuerdo con dicha afirmación; tomando en cuenta la escala siguiente:

Nunca	Casi Nunca	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre

A continuación se muestra un ejemplo

	Nunca	Casi Nunca	Algunas Veces	Frecuentemente	Siempre
1. Usa Internet como un factor clave de éxito en el desempeño de su rol.				X	

La información suministrada por usted será analizada y procesada en forma estrictamente confidencial.

MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO Y COLABORACIÓN...

			NUNCA	CASI NUNCA	ALGUNAS VECES	FRECUENTE-MENTE	SIEMPRE
1	Plantea iniciativas y contribuye con planes realistas y objetivos alcanzables y desafiantes en la propia unidad de trabajo.	BR					
2	Encuentra formas mejores, más rápidas, menos caras o más eficientes de hacer las cosas sin establecerse metas específicas para ello.	BR					
3	Busca activamente su mejoramiento y actualización en las tendencias mundiales y tecnológicas.	BR					
4	Actúa para superar expectativas de clientes o de procesos internos constantemente.	BR					
5	Mantiene en mente la relación entre recursos utilizados y resultados obtenidos, estableciendo relaciones costo beneficio que contribuyan a la eficiencia de trabajo.	BR					
6	Cubre los estándares establecidos por la gerencia (requisitos de calidad, cuotas de venta, presupuesto).	BR					
7	Trabaja para cubrir estándares implícitos de excelencia.	BR					
8	Posee una perspectiva integral y detallada de los objetivos, estructura, sistemas y tendencias del negocio.	EM					
9	Provee orientación interna y externa para operar exitosamente en el negocio de la hotelería.	EM					
10	Acepta responsabilidad sobre las acciones a tomar con relación a la experiencia total del cliente, incluyendo el seguimiento y las comunicaciones.	EM					
11	Asume el rol de asesor del cliente para posibilitarle respuestas adaptadas a sus necesidades.	EM					
12	Conoce a los competidores y a sus productos y servicios.	EM					
13	Encuesta a clientes sobre su nivel de satisfacción respecto a los servicios y productos que ofrece.	EM					
14	Escucha activamente para poder resaltar interna y externamente, expectativas de los clientes y prioridades claves.	EM					
15	Diagnóstica y resuelve problemas, a veces con poca información, utilizando e integrando recursos organizacionales.	SPyTD					
16	Concluye con todos los aspectos de una situación o problema que esté resolviendo.	SPyTD					
17	Aplica nuevas tecnologías y técnicas analíticas al revisar problemas.	SPyTD					

			NUNCA	CASI NUNCA	ALGUNAS VECES	FRECUENTE-MENTE	SIEMPRE
18	Las personas de su grupo de trabajo le ofrecen nuevas ideas para resolver problemas relacionados con el trabajo.	SPyTD					
19	Asume responsabilidad por la solución de un problema en desarrollo.	SPyTD					
20	Busca apoyos adecuados para consultar en la solución de problemas.	SPyTD					
21	Utiliza experiencias / conocimientos del pasado para corregir su actuación presente.	SPyTD					
22	Busca soluciones integrales para los clientes que fortalezcan las relaciones a largo plazo.	EC					
23	"Deja huellas" positivas en los clientes que resistan la prueba del tiempo.	EC					
24	Se responsabiliza personalmente de resolver los problemas de los clientes de forma oportuna.	EC					
25	Mantiene una comunicación abierta con el cliente sobre las expectativas mutuas, indagando el nivel de satisfacción que se le está proporcionando.	EC					
26	Ofrece a los clientes, información útil y un servicio grato y amable.	EC					
27	Responde a quejas y requerimientos del cliente, tomándolas como insumos para lograr mejoras.	EC					
28	Dedica tiempo extra a los clientes manteniéndose disponible según la situación.	EC					
29	Actúa para promover un clima amistoso dentro del equipo.	TE					
30	Resuelve conflictos dentro del equipo.	TE					
31	Coopera con todos los equipos de la Empresa.	TE					
32	Crea oportunidades para que los miembros del equipo ventilen sus conflictos y encuentren salidas satisfactorias.	TE					
33	Promueve la reputación del grupo entre los externos.	TE					
34	Escucha, toma en cuenta y utiliza los aportes y experticia de otros.	TE					
35	Mantiene a los colegas informados y actualizados acerca de los procesos del grupo.	TE					

		NUNCA	CASI NUNCA	ALGUNAS VECES	FRECUENTE-MENTE	SIEMPRE
36	Escucha hasta el final y con serenidad puntos de vista diferentes a los propios.	A				
37	Modifica la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos, tecnologías o cambios en el entorno de la Empresa.	A				
38	Cambia de funciones y de responsabilidades con rapidez.	A				
39	Argumenta las propias opiniones con convicción, tratando de buscar puntos que acerquen las posiciones.	A				
40	Adopta nuevas maneras de hacer su trabajo a fin de ajustarse a las nuevas situaciones.	A				
41	Aprende de los propios errores.	A				
42	Aplica reglas y procedimientos flexiblemente, dependiendo de la situación particular.	A				
43	Demuestra conocimientos generales de otras culturas y los usa como parte de su trabajo en la Empresa.	CC				
44	Respeta la creencia de un cliente, aunque no la comparta.	CC				
45	Entiende la diversidad cultural como un factor clave de éxito, en la atención al cliente.	CC				
46	Comprende que la globalización no implica -necesariamente- la unificación de los aspectos culturales.	CC				
47	Se interesa en conocer sobre otros países y sus culturas.	CC				
48	Adopta nuevas maneras de hacer su trabajo con la finalidad de tomar en cuenta creencias y valores de sus clientes.	CC				
49	Reconoce la existencia de valores opuesto a los propios.	CC				