

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**

**“SELECCIÓN Y COTRATACIÓN DE PERSONAL MEDIANTE  
EL MÉTODO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS, EN EL  
DEPARTAMENTO DE SERVICIO AL CLIENTE DE UN  
HOTEL CAPITALINO”**

**INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO AL HONORABLE CONSEJO  
DIRECTIVO DE LA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**

**POR**

**DORA MARIA BONILLA GOMEZ**

**PREVIO A OPTAR EL TÍTULO DE  
PSICÓLOGA**

**EN EL GRADO ACADÉMICO DE**

**LICENCIATURA**

**GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2010**

# **MIEMBROS CONSEJO DIRECTIVO**

**Doctor César Augusto Lambour Lizama**  
**DIRECTOR INTERINO**

**Licenciado Héctor Hugo Lima Conde**  
**SECRETARIO INTERINO**

**Jairo Josué Vallecios Palma**  
**REPRESENTANTE ESTUDIANTIL**  
**ANTE CONSEJO DIRECTIVO**



CC. Control Académico  
CIEPs.  
Archivo  
Reg. 720-2010  
DIR. 501-2010

**ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS**  
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-

9a. Avenida 9-45, Zona 11 Edificio "A"  
TEL.: 2485-1910 FAX: 2485-1913 y 14  
e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

De Orden de Impresión Informe Final de Investigación

02 de noviembre de 2010

Estudiante  
Dora Maria Bonilla Gomez  
Escuela de Ciencias Psicológicas  
Edificio

Estudiante:

Transcribo a usted el ACUERDO DE DIRECCIÓN CIENTO SETENTA Y NUEVE  
GUIÓN DOS MIL DIEZ (179-2010), que literalmente dice

**"CIENTO SETENTA Y NUEVE:** Se conoció el expediente que contiene el informe  
Final de Investigación, titulado: **"SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL  
MEDIANTE EL MÉTODO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS, EN EL  
DEPARTAMENTO DE SERVICIO AL CLIENTE DE UN HOTEL CAPITALINO"**, de la  
carrera de Licenciatura en Psicología, realizado por:

**DORA MARIA BONILLA GOMEZ**

**CARNÉ No. 9722678**

El presente trabajo fue asesorado durante su desarrollo por el Licenciado Víctor  
Manuel Ordóñez Oliva y revisado por el Licenciado Iván Rocaél Monzón. Con base en  
lo anterior, se **AUTORIZA LA IMPRESIÓN** del Informe Final para los trámites  
correspondientes de graduación, los que deberán estar de acuerdo con el Instructivo  
para Elaboración de Investigación de Tesis, con fines de graduación profesional."

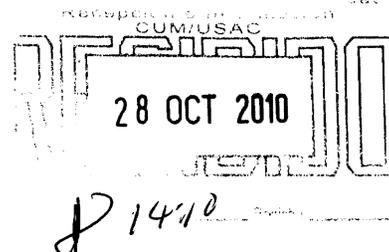
Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

Doctor César Augusto Lambour Lizama  
DIRECTOR INTERINO

Melveth S.





CIEPs 720-2010  
REG 482-2006  
REG 040-2009

ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS  
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO - CUM-  
9ª. Avenida 9-45, zona 11 Edificio "A"  
Tel. 24187530 Telefax 24187543  
e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

INFORME FINAL

Guatemala, 21 de Octubre 2010

SEÑORES  
CONSEJO DIRECTIVO  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS  
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO

Me dirijo a ustedes para informarles que el Licenciado Iván Rocaël Monzón ha procedido a la revisión y aprobación del **INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN** titulado:

**"SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL MEDIANTE EL MÉTODO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS, EN EL DEPARTAMENTO DE SERVICIO AL CLIENTE DE UN HOTEL CAPITALINO."**

ESTUDIANTE:  
Dora Maria Bonilla Gomez

CARNÉ No:  
97-22678

**CARRERA: Licenciatura en Psicología**

El cual fue aprobado por la Coordinación de este Centro el día 18 de Octubre 2010, y se recibieron documentos originales completos 21 de Octubre 2010, por lo que se solicita continuar con los trámites correspondientes para obtener **ORDEN DE IMPRESIÓN**.

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**

Licenciada Mayra Frine Luna de Alvarez  
**COORDINADORA**

Centro de Investigaciones en Psicología-CIEPs. "Mayra Gutiérrez"





CIEPs 720-2010  
REG: 482-2006  
REG. 040-2009

ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS  
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-  
9ª. Avenida 9-45, zona 11 Edificio "A"  
Tel. 24187530 Telefax 24187543  
e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

Guatemala, 21 de Octubre 2010

Licenciada Mayra Frine Luna de Alvarez, Coordinadora.  
Centro de Investigaciones en Psicología  
-CIEPs - "Mayra Gutiérrez"  
Escuela de Ciencias Psicológicas

Licenciada Luna:

De manera atenta me dirijo a usted para informarle que he procedido a la revisión del **INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN**, titulado:

**"SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL MEDIANTE EL MÉTODO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS, EN EL DEPARTAMENTO DE SERVICIO AL CLIENTE DE UN HOTEL CAPITALINO."**

ESTUDIANTE:  
Dora Maria Bonilla Gomez

CARNE  
97-22678

CARRERA: Licenciatura en Psicología

Por considerar que el trabajo cumple con los requisitos establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicología, emito **DICTAMEN FAVORABLE** el día 05 de Octubre 2010 por lo que solicito continuar con los trámites respectivos.

Atentamente,  
"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

  
Licenciado Iván Rocaél Monzón  
DOCENTE REVISOR



/Arelis.  
c.c. Archivo



**ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**

CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-

9a. Avenida 9-45, Zona 11 Edificio "A"  
TEL.: 2485-1910 FAX: 2485-1913 y 14  
e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

Guatemala, 29 de septiembre de 2009.

Licenciada

Mayra Friné Luna De Álvarez

**COORDINADORA**

**CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGÍA -CIEPS- "MAYRA GUTIÉRREZ"**

**ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

Ciudad de Guatemala

Pte.

Estimada Licenciada de Álvarez:

Por medio de la presente hago de su conocimiento que tuve a mi cargo la asesoría y aprobación del **INFORME FINAL** titulado: **"SELECCIÓN Y CONTRATACION DE PERSONAL MEDIANTE EL METODO DE GESTION POR COMPETENCIAS, EN EL DEPARTAMENTO DE SERVICIO AL CLIENTE DE UN HOTEL CAPITALINO"**.

Elaborado por la señorita:

**DORA MARÍA BONILLA GÓMEZ**

Carné 9722678

Estudiante de la carrera de Licenciatura en Psicología.

Por considerar que el mismo cumple con los requerimientos establecidos por el Centro de Investigaciones, lo doy por **APROBADO**, y solicito se proceda con los trámites respectivos para Estudiante de la carrera de Licenciatura en Psicología.

Atentamente,

Licenciado Víctor Ordóñez Oliva

**ASESOR**

**Colegiado No. 4270**

*Licenciado*  
*Víctor Ordóñez Oliva*  
PSICOLOGO



CIEPs. 108-09  
REC.: 040-09

**ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS**  
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-  
9a. Avenida 9-45, Zona 11 Edificio "A"  
TEL.: 2485-1910 FAX: 2485-1913 y 14  
e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

APROBACIÓN DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Guatemala, 01 de septiembre del 2009.

ESTUDIANTE:  
Dora María Bonilla Gómez

CARNÉ No.:  
97-02678

Informamos a usted que el **PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**, de la Carrera de Licenciatura en Psicología, titulado:

**SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL MEDIANTE EL MÉTODO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS, EN EL DEPARTAMENTO DE SERVICIO AL CLIENTE DE UN HOTEL CAPITALINO?**

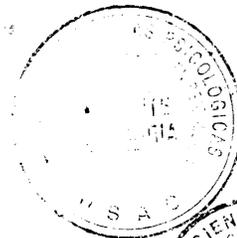
ASESORADO POR: Licenciado Victor Ordoñez Oliva

Por considerar que cumple con los requisitos establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicología -CIEPs-, ha sido **APROBADO** por la Coordinación de Investigaciones el 19 de agosto del 2009 y se solicita iniciar la fase de Informe Final de Investigación.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

  
Licenciado Ivan Kocael Monzón  
DOCENTE REVISOR



Yo, Srta.   
Licenciada Maira Luna de Alvarez, Coordinadora  
del Centro de Investigaciones en Psicología CIEPs. "Maira Gutiérrez"

Atentamente  
Maira Luna

Guatemala, 29 de septiembre de 2009

Licenciada

**Mayra Frinè Luna de Álvarez**  
Coordinadora Centro de Investigaciones  
En Psicología CIEPs "Mayra Gutiérrez"  
Universidad de San Carlos de Guatemala

Estimada Licenciada de Álvarez:

Tengo el agrado de dirigirme a usted, para hacer de su conocimiento que el Hotel Real Intercontinental Guatemala, autorizó a la señorita DORA MARIA BONILLA GOMEZ elaborar su proyecto de tesis titulado:

**“SELECCIÓN Y CONTRATACION DE PERSONAL MEDIANTE EL METODO DE GESTION POR COMPETENCIAS, EN EL DEPARTAMENTO DE SERVICIO AL CLIENTE DE UN HOTEL CAPITALINO”**

El cual fue elaborado con personal de Recepción y Restaurante por medio de entrevistas estructuradas abiertas en diferentes horarios.

Extiendo la presente para dejar constancia del trabajo realizado de la alumna y que la misma sea de su utilidad para su trabajo de tesis.

Sin otro particular

Atentamente



**Beatriz Herrera**  
Gerente de Personal  
Hotel Real Intercontinental Guatemala



## **Dedicatorias**

### **A Dios:**

Por su infinito amor, bondad y misericordia y por conceder los anhelos de mi corazón.

### **A Mis Padres:**

Héctor Hernán Bonilla y María Orvelina Gómez de Bonilla

Por su entrega de amor, esfuerzo y sabiduría y por mostrarme el camino de una vida de bien.

### **A mi Patria:**

Guatemala.

Con ella en las horas, los caminos y los días; por ella mis esfuerzos; para ella mis triunfos.

### **A mis Hermanos:**

Antonio, Cecilia y Manuel:

Por el amor, la vida y los sueños compartidos; por la alegría de los días vividos y el deleite de los días por venir.

### **A mi Esposo:**

Yuri Carlos Armando Ovalle Reynosa

Por apoyarme en toda mi carrera, Porque Gracias a ti, el sueño de mi vida hoy se hace realidad. Gracias infinitamente porque te admiro como ejemplo de triunfo.

### **A mis Hijos:**

Rodrigo, Camila y Alejandro Ovalle Bonilla.

Por ser la prueba de los sueños concedidos; por llenar cada minuto con sesenta horas de felicidad; y por iluminar mis días con la más pura dimensión del amor.

### **A mis sobrinos:**

Luis Pedro y José Cifuentes Bonilla

Por los momentos felices que compartimos y porque ocupan un lugar especial en mi corazón.

## **Agradecimientos**

A la **Universidad de San Carlos de Guatemala**

Por permitir que fuera en sus aulas que alcanzara mi sueño.

A la **Escuela de Ciencias Psicológicas**

Por abrir para mí sus puertas de luz y permitir que en su fuente de sabiduría abrevara mi sed de conocimiento y de preparación para ser la Profesional que hoy, felizmente, soy.

Al **Licenciado Víctor Ordóñez**

Por su asesoría en la elaboración de mi Tesis de Graduación

Al **Hotel Intercontinental de Guatemala** en especial a:

Beatriz Herrera

Gerente de Personal

Por permitirme realizar el trabajo de campo con personal del área de servicio al cliente.

## **PADRINOS GRADUACION**

Doctor

**YURI CARLOS ARMANDO OVALLE REYNOSA**

Médico y Cirujano

No. de Colegiado: 9,982

Licenciada

**IRENE ELISA VELASQUEZ GOMEZ**

Psicóloga Clínica

No. de Colegiado: 10,730

# INDICE

	No. de Página
Prólogo.....	1
<b>Capítulo I</b>	
Introducción.....	2
Marco Teórico	
<b>A. Administración de Recursos Humanos.....</b>	<b>3</b>
1. Importancia de la Administración de Recursos Humanos.....	6
2. Reclutamiento y Selección de Personal.....	7
<b>B. Gestión de Recursos Humanos por Competencias.....</b>	<b>13</b>
1. Gestión por Competencias.....	13
2. Diferentes conceptos sobre Competencias Laborales.....	14
3. Clasificación de las Competencias.....	16
4. Los tres sistemas de motivación humana.....	17
5. Competencias e Inteligencia emocional.....	18
6. Implementación del sistema de Gestión por Competencias.....	19
Hipótesis.....	30
A. Variables.....	30
1. Competencias generales para recepcionistas y meseros.....	30
2. Competencias específicas de recepcionista.....	33
3. Competencias específicas de mesero.....	35
<b>Capítulo II</b>	
Técnicas e Instrumentos.....	36
<b>Capítulo III</b>	
Presentación y análisis de Resultados.....	38
Conclusiones.....	46
Recomendaciones.....	47
Bibliografía.....	48
Anexos.....	50
Resumen .....	56

# PRÓLOGO

La economía basada en servicios es uno de las principales pilares que sustentan las llamadas economías emergentes; en Guatemala representa cada vez más un sector con importante crecimiento. En este, el Turismo es sin duda uno de los rubros más destacados, brindando empleo a un amplio sector de la población económicamente activa.

Por aparte, el turismo y todas sus actividades relacionadas son, en gran medida, la cara a mostrar de un país; de ahí que en casi todas las naciones del orbe, la Industria Sin Chimeneas (como se le llama) haya pasado a formar parte de las políticas nacionales de desarrollo. En casi todos los países del Mundo el turismo representa una parte importante de su economía.

Como actividad económica, por una parte está definido por su demanda y el consumo de los visitantes. Por otra parte, el turismo se refiere a los bienes y servicios producidos para atender a dicha demanda. En sí mismo, incluye una amplia gama de actividades diferentes, por ejemplo, transporte hacia y en los destinos, alojamiento, abastecimiento, compras, servicios de agencias de viaje, operadores de turismo receptivo y emisor.

La Hotelería es uno de los pilares sobre los que se sustenta el sector Turismo, no solamente por su alto grado de participación en la utilización de fuerza laboral si no por constituir un reflejo del desarrollo del país. De ahí que cada vez más la industria hotelera persiga altos estándares de calidad para sus operaciones y es en este punto en el que la Gestión Por Competencias aporta su probada utilidad al integrarse en las operaciones de los departamentos de recursos humanos de las empresas de hotelería, al propiciar la colocación de personal idóneo en los puestos que lo requieran.

La presente investigación se desarrolló tomando en consideración estos aspectos con el fin de determinar si en Hotel Real Intercontinental Guatemala los colaboradores de Servicio al Cliente satisfacen el perfil de los puestos. Se desarrollaron entrevistas evento conductuales para determinar competencias y sus grados y como parte de sus conclusiones se observó que la mayoría de colaboradores presentaban, en realidad, un alto grado de satisfacción de los perfiles requeridos.

Con este estudio pretendo motivar a los estudiantes que trabajan en áreas relacionadas con Psicología Industrial o en los Departamentos de Personal en empresas públicas o privadas, a que utilicen el método de gestión por competencias ya que, según lo investigado, la experiencia mundial con el mismo ha sido exitosa.

# CAPITULO I

## INTRODUCCION

Actualmente, los parámetros para definir el éxito de una organización, van más allá del tamaño de los activos y el volumen de ventas y transacciones y toman en consideración aspectos cardinales como la satisfacción y la autorrealización de cada colaborador involucrado en los procesos productivos, así como la obtención y conservación a través del tiempo, de un cliente satisfecho más allá de sus expectativas. En otras palabras, las organizaciones altamente exitosas son aquellas que dan a su componente humano el status de Activo Mayor, comprendiendo que es precisamente, su *Capital Humano*, el principal factor del éxito organizacional.

Basada en esta visualización de la Administración del Recurso Humano, surge la Gestión Por Competencias, la cual tiene como principal objetivo, colocar a la persona idónea en el puesto requerido, tomando en cuenta sus conocimientos, habilidades, aptitudes, intereses y experiencias; es una herramienta innovadora que ha proporcionado grandes resultados en las empresas donde se ha implementado.

El método, al usarlo, facilita la administración del talento humano, principalmente los procesos de selección de personal que logre identificarse con las metas y objetivos de la organización, y que tengan mejores probabilidades de alcanzar éxito en su trabajo.

En Guatemala, la *Industria de la Hospitalidad* ocupa un importante lugar en el quehacer económico del país, empleando a una considerable fuerza laboral, cuyo tamaño se incrementa año con año y desempeñando el delicado rol de ser, en muchos casos, la cara más visible del país para el visitante extranjero; de ahí que el Servicio al Cliente de estas empresas tenga una función por demás importante en la persecución del éxito organizacional; por lo tanto, implementar la Gestión Por Competencias en la selección de los integrantes de ésta área es la

mejor forma de lograr colocar en las plazas requeridas a los mejores colaboradores, propiciando así, la obtención de beneficios mutuos.

Dado que para el *Hotel Real Intercontinental* la complacencia de sus clientes es de vital interés, la utilización de la Gestión Por Competencias en el reclutamiento y selección de su personal de servicio al cliente, es la manera idónea de obtener colaboradores que mediante su autorrealización, estén en inmejorable posición de satisfacer en el mayor grado posible las expectativas de sus clientes.

Es por eso que se definen las competencias generales y específicas al puesto según el perfil de cada departamento, para así capacitar a los colaboradores que presenten competencias no muy desarrolladas y seguir estimulando al personal que las tenga destacadas. Por lo que se hace necesario seleccionar al candidato por medio de una entrevista estructurada abierta por competencias para que exprese todo lo que el entrevistador desea saber.

## **A. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

Si una organización posee la mejor tecnología, recursos financieros suficientes y el mejor producto, pero no tiene el recurso humano que haga funcionar productivamente todos estos elementos, no podrá alcanzar ni sostener el éxito. La Administración Empresarial se ha dividido casi desde siempre, en tres categorías principales:

- Administración de recursos tecnológicos.
- Administración de recursos financieros.
- Administración de recursos humanos.

Al observar el desempeño exitoso de grandes y pequeñas organizaciones, se ha comprobado que aquellas que colocan a su capital humano como uno de sus mayores activos, obtienen siempre los mejores resultados. Cuando el capital humano se administra adecuadamente y se combina con otros recursos, se fortalecen los pilares de la producción de una sociedad. Se

hace evidente entonces, la importancia de contar en la organización con un área de la administración dedicada a la gestión del recurso humano.

El Departamento de Recursos Humanos ha visto cómo su importancia ha crecido en la vida de las organizaciones; no obstante, reconocer tal jerarquía ha tomado su tiempo.

Si bien es cierto que siempre existieron en las organizaciones Jefes o gerentes de personal, su función no pasaba, en la mayoría de casos, de ser alguien especializado en solucionar problemas gremiales con poca o ninguna participación en la contratación de trabajadores; incluso, la expresión “*recursos humanos*”, era prácticamente desconocida en la Gerencia Administrativa de los primeros tres cuartos del siglo XX.

Todo esto sin embargo, empezó a cambiar en los '70 cuando a raíz de una serie de acontecimientos socio políticos ocurridos primero en Europa (el “mayo francés” de 1968) y luego en América (las luchas por los derechos civiles y por la igualdad entre negros y blancos en Estados Unidos y el surgimiento de movimientos revolucionarios en América Latina), se plantearon nuevas prácticas de lucha y dinámica laboral, los que a su vez, modificaron sustancialmente la relación empresa-colaborador. Muy pronto por esa época y producto directo de esos acontecimientos, empezaron a aparecer anuncios solicitando encargados de la administración de personal, que tomaran en cuenta esa nueva realidad laboral, ubicando a esta tarea en un nivel superior al que ocupaba hasta entonces.

Respecto a los Departamentos de Personal que se fueron configurando a raíz de estos cambios, debe anotarse que no estaban muy claras sus funciones ni su nivel dentro de la organización; recién después de los '80 se comienza a hablar de los **recursos humanos estratégicos** y por esa misma época, empezaron las grandes universidades del Viejo y del Nuevo Continente a incluir en el pensum de Administración de Empresas la materia de Administración de Personal . (Alles Martha,2000:pag. 30)

De esa época para acá, la Gestión de Recursos Humanos ganó tanta importancia en el organigrama y en el desenvolvimiento de una empresa, que no existe actualmente carrera en Administración que no contemple un curso de Gestión de Personal y es casi inconcebible

cualquier organización con altas aspiraciones sin un Departamento de Administración de Recursos Humanos.

Planificar los recursos humanos permite a las empresas suministrar el personal adecuado en el momento justo, en un proceso dinámico que permite anticipar y prever el movimiento de personal hacia el interior de la organización, dentro de ésta y fuera de la misma. Su propósito es utilizar estos recursos con tanta eficacia como sea posible, donde y cuando se necesiten, a fin de alcanzar las metas de la organización.

La administración de recursos humanos se encarga del óptimo aprovechamiento, aplicación, mantenimiento y desarrollo de las personas dentro de la empresa.

La función del Departamento de Recursos Humanos debe estar planeada, organizada y evaluada con base en su aportación a la organización, desempeñando un papel vital para crear y mantener las ventajas competitivas de una empresa.

*La Gerencia de Recursos Humanos*, es la encargada de desarrollar y administrar las políticas, programas y procedimientos que promuevan una estructura organizativa que sea eficiente, que posea trabajadores capaces a quienes les brinde oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y seguridad.

La administración de recursos humanos es la acción de administrar al personal, implica diferentes funciones, desde el inicio de una relación laboral hasta su finalización:

- Reclutar y seleccionar empleados
- Mantener la relación legal/contractual
- Capacitar y entrenar
- Desarrollar sus carreras/evaluar su desempeño
- Vigilar que las compensaciones (pagos) sean correctas
- Controlar la higiene y seguridad del empleado
- Despedir empleados

Cuadro No.1

<b>PRINCIPALES FUNCIONES POR AREA DE RECURSOS HUMANOS</b>				
<b>Relaciones Industriales</b>	<b>Capacitación y Desarrollo</b>	<b>Empleos</b>	<b>Compensaciones</b>	<b>Administración</b>
Cuidado de la relación con los gremios.	Capacitación; entrenamiento; planes de carrera; planes de sucesión.	Atracción; selección; incorporación e inducción de personas.	Revisiones de salarios; políticas de beneficios; encuestas salariales para comparar con el mercado.	Aspectos administrativos en general; liquidación de haberes; control de ausentismos; etc.

Alles,Martha. (2000). Gestión por competencias,p. 24.

## **1. IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.**

La administración de recursos humanos es importante para todos los Gerentes, de todas las áreas. Es necesario conocer las herramientas de recursos humanos ya que pueden tener un desempeño eficaz. Y en caso que no se tuviera, se puede incurrir en problemas tales como:

- Contratar a la persona equivocada.
- Tener alta rotación de personal o personal insatisfecho.
- Que la gente no este comprometida.
- Que los empleados piensen que su salario es injusto.
- Que el personal no este capacitado, o que estándolo en el momento de la incorporación, pierda luego su nivel.

**FACTORES A CONSIDERAR PARA UNA BUENA CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO**

- Un trabajo digno.
- Condiciones de trabajo seguras e higiénicas.
- Pagos y prestaciones adecuadas.
- Seguridad en el puesto.
- Supervisión competente.
- Oportunidades de aprender y crecer en el trabajo.
- Clima social positivo.
- Justicia y juego limpio.

Alles,Martha. (2000). Gestión por competencias. Capítulo I.

## **2. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.**

Se ha definido las principales funciones del departamento de recursos humanos, donde todo comienza y termina con la persona humana; con fines académicos es importante definir cómo llega a la organización este elemento y qué rol juega la Administración de Personal en los procesos que culminan con el arribo de nuevos colaboradores.

De ese inicio deriva todo lo demás que el Gerente del Departamento de Recursos Humanos habrá de hacer para contribuir al mejor funcionamiento del engranaje de la organización y al logro de las metas corporativas. Por lo tanto, el arribo a la organización de nuevo personal es un *evento estratégicamente planeado y ejecutado*, diseñado con el propósito de apostar a la persona idónea en el lugar adecuado. Y todo comienza con un proceso integrado por dos grandes elementos, conocidos como reclutamiento y selección de personal.

**Reclutamiento** se define como el conjunto de procedimientos que persiguen atraer e identificar a los candidatos potencialmente calificados para cubrir una plaza disponible, mientras que **selección** consiste en discriminar respecto a cuáles son aquellos postulantes más idóneos para desempeñar el o los cargos (Dessler, Gary,2000. Pp.728 - 729 ).

El reclutamiento y la selección de personas dentro de las organizaciones es tan antiguo como las organizaciones mismas. Desde que el hombre se

estableció en sociedades medianamente organizadas, identificó la necesidad de disponer de colaboradores idóneos para todas las áreas que necesitaban ser conducidas y administradas. No debe extrañar que siendo los *ejércitos* los primeros grupos de individuos deliberadamente organizados en torno a la consecución de fines establecidos (defensa, conquista, gobierno, etc.) se descubra en ellos el origen del reclutamiento y la selección de personal. Las levas y las conscripciones forzadas fueron la norma en los ejércitos de la antigüedad. Espartanos y atenienses primero, y luego los romanos, establecieron regulaciones, mecanismos y métodos de reclutamiento que aseguraban el aprovisionamiento de miembros para sus fuerzas armadas. Las regulaciones incluían categorías, tiempo de servicio e incluso, quienes podían o debían formar parte del ejército.

Otro ejemplo de selección de personas, más elaborado, lo encontramos en la China Imperial, donde el *servicio civil* alcanzó gran importancia. El sistema chino de selección de candidatos inició en el año 606 y se extendió hasta 1905. A los candidatos se les aplicaba una serie de exámenes que evaluaban tópicos diversos y el sistema incluía la adjudicación de títulos como "*licenciado*" o "*doctor*" y la recompensa consistía en la contratación para desempeñar diversas funciones en la administración estatal.

Durante la Revolución Industrial (siglos XVIII y XIX), las relaciones de trabajo cambiaron sustancialmente. Los métodos de reclutamiento y selección carecían de fundamento científico, por lo que la falta de identificación del empleado con la organización y los altos niveles de rotación laboral eran una constante. Sin embargo, con el crecimiento de las compañías y de sus niveles de producción aumentaron también sus requerimientos de personal, por lo que el sistema pronto identificó la necesidad de contar con departamentos encargados de administrar los aspectos relativos al personal que integraba las organizaciones.

A principios del siglo XX, tanto Frederick W. Taylor como Henry Fayol, sentaron las bases de la Administración Científica y son considerados sus progenitores. Ambos puntualizaron la necesidad de organizar científicamente la gestión empresarial en torno al *logro de*

*objetivos definidos y alcanzables e identificaron áreas específicas a las que los Gerentes debían poner especial atención, dando cuerpo a la organización científica del trabajo.*

Durante la Primera y la Segunda Guerras Mundiales, los ejércitos de las potencias beligerantes, apoyados en profesionales de la Psicología Industrial, utilizaron métodos científicos de selección de personal calificado para distintas áreas; así mismo, los psicólogos industriales también *comenzaron a interesarse en los problemas derivados del cansancio, la rutina y otros factores* que afectan el buen desenvolvimiento laboral.

Al finalizar la conflagración, estos profesionales pasaron de los ejércitos al sector industrial en donde perfeccionaron las herramientas de reclutamiento y selección que habían desarrollado. En este período se difundió en la industria privada el uso y aplicación de *pruebas psicométricas* para apoyar los procesos de selección de personal.

Finalmente, todo esto motivó la transformación de los departamentos de personal tradicionales, que vieron convertida su función en uno de los ejes principales de las empresas, incluso cambió de nombre: hoy se le designa como *Departamento de Recursos Humanos*, responsable del reclutamiento y selección científica de personal y de conseguir que cada colaborador se identifique con la visión y la misión de la organización al tiempo que se realiza como individuo.

#### **a. Reclutamiento de Personal.**

*“El reclutamiento de personal es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Se puede decir que es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar”.* (Portillo, 2002) En principio, el reclutamiento inicia al surgir una vacante y se dirige de acuerdo a las necesidades que la empresa necesite satisfacer en cuanto a la función que el puesto desempeñe de acuerdo al perfil.

Este sistema requiere de la existencia de fuentes de reclutamiento que pueden ser internas o externas, y que son los medios que, eventualmente, proveerán al o los candidatos para el puesto que tengan las capacidades (y las probabilidades) de satisfacer los requisitos que la organización establezca. Es importante enfatizar que el reclutamiento es en verdad, la base para la selección de personal, y por tanto, la antecede. Un reclutamiento adecuadamente implementado facilitará, enormemente la tarea de seleccionar candidatos idóneos.

### **a.1. Fuentes de Reclutamiento**

Son los lugares de donde se podrá encontrar los recursos humanos necesarios. Existen dos fuentes de principales: interna y externa.

**a.1.1.** Se denomina **interna** cuando, habiendo determinado un cargo, la empresa trata de llenarlo mediante la promoción de sus empleados (movimiento vertical) o transferirlos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal). Con este procedimiento la organización aprovecha la inversión que ha realizado en reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo de su personal actual. Entre sus limitaciones, está el hecho de que a veces no es posible cubrir desde el interior ciertos puestos de niveles medios y superiores que requieren capacitación y experiencia especializadas, por lo que se deben llenar desde el exterior.

**a.1.2.** El reclutamiento **externo** abarca candidatos reales o potenciales, disponibles u ocupados en otras empresas. Puede realizarse aprovechando los siguientes métodos:

**a.1.2.1.** Anuncios en la prensa: Uno de los métodos más comunes de atraer solicitantes son los anuncios. Son los periódicos y revistas especializadas son los medios más socorridos, también se utilizan la radio, la televisión, los anuncios en vía pública, los carteles y el correo electrónico.

Tienen la ventaja de llegar a una mayor cantidad de solicitantes.

**a.1.2.2.** Anuncios en otros medios: existen páginas en Internet especializadas en el reclutamiento de personal, el Departamento de Recursos Humanos deberá investigar la conveniencia de utilizar este servicio; igualmente, existen otros medios de comunicación que pueden ser aprovechados como la radio y los medios audiovisuales; también están las revistas especializadas dependiendo el gremio o rubro al que la compañía se dedique.

**a.1.2.2.1.** Redacción de los anuncios: Los anuncios describen el empleo y las prestaciones, generalmente identifican a la compañía y proporcionan instrucciones sobre cómo presentar la solicitud de trabajo. Esta técnica presenta la desventaja de que puede *producirse un alud de solicitudes, o por el contrario encontrar escasa respuesta*. Por eso, el reclutador debe poseer conocimientos acerca de cómo diseñar el anuncio, de manera que se cumplan las expectativas. Resulta importante redactar los avisos desde el punto de vista del candidato. Es erróneo presentar exclusivamente los requerimientos de la compañía. Siempre es preferible ser breve y conciso. El aviso ideal debe incluir:

- Las responsabilidades del empleo.
- La manera en que el interesado debe solicitar el empleo, especificando canales e información inicial a presentar.
- Los requerimientos académicos y laborales mínimos para cumplir la función.

- Agencia pública de colocación: estas agencias, enlazan a los solicitantes desempleados con las vacantes.
- Agencia privada de colocación (servicios temporales, contratistas): cobrar una tarifa permite a las agencias brindar y personalizar sus servicios de acuerdo con las necesidades de sus clientes. Estas agencias, difieren en los servicios que ofrecen, en el profesionalismo y en el nivel de sus asesores.

**a.1.2.3. Recomendaciones de empleados:** los mismos empleados en una organización, se encargan muchas veces de trasladar la información de vacantes en la empresa y de permitirse recomendar candidatos. La conveniencia de esta fuente varía de organización a organización; como ventaja puede mencionarse el hecho de que en muchas ocasiones, los candidatos referidos resultan idóneos, pues un colaborador con plaza establecida, procurará recomendar un candidato que pueda satisfacer el perfil solicitado; una desventaja es que no siempre resulta fácil rechazar a un referido.

**a.1.2.4. Candidatos espontáneos:** se presentan en las oficinas del empleador para solicitar trabajo o envían por correo su curriculum vitae.

**a.1.2.5. Organizaciones profesionales:** muchas ofrecen el servicio de colocación a sus miembros como uno de sus beneficios. Pueden incluir una lista de los miembros que buscan empleo en sus publicaciones, o tal vez lo anuncien en las reuniones nacionales.

## **b. Selección de Personal.**

Consiste en discriminar respecto a cuáles son aquellos postulantes más idóneos para desempeñar el o los cargos. Recopila y utiliza información acerca de los aspirantes a fin de elegir cuáles de ellos recibirán ofertas de empleo. El número y secuencia de los pasos del proceso de selección varía, no solo dentro de la organización sino de acuerdo con el tipo y nivel de puestos por cubrir cada paso debe evaluarse en términos de su aportación.

Es importante saber elegir al candidato por lo que debe realizarse en forma secuencial y precisa tomando en cuenta tres áreas importantes:

- Experiencia laboral
- Trayectoria Académica
- Aspectos psicológicos

## **B. GESTION DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS.**

Ha tocado al Departamento de Recursos Humanos protagonizar uno de los cambios en Gestión Empresarial más revolucionarios del siglo anterior: la afirmación definitiva de la persona humana como el más grande activo de la organizaciones; fue este departamento de la empresa el que introdujo el concepto de *“capital humano”*, casi en sí mismo una declaración de principios y el precepto que hoy dirige la Gestión de Recursos Humanos, pues no solo reconoce en el individuo al gestor definitivo de todo avance organizacional si no también valora el compromiso que la organización tiene, hacia lo interno, con la máxima realización posible de aquellos que la conforman.

**1. GESTIÓN POR COMPETENCIAS.** La Gestión por competencias consiste en atraer, desarrollar y mantener el talento mediante la alineación consistente de los sistemas y procesos de Recursos Humanos, en base a las capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente.

Para esto es necesario primero que nada, definir la visión de la empresa (hacia donde vamos), los objetivos y la misión (qué hacemos), y a partir de los lineamientos generados por los máximos organismos de dirección de la empresa desarrollar un lenguaje común, competencias laborales que se basa entorno a los perfiles.

Estas competencias resultantes deben ser validadas para dar paso al diseño de los procesos de recursos humanos por competencias. Mediante el sistema de competencias se consigue una información necesaria y precisa con la cual contar en momentos de cambio. Además, la reducción de las tensiones generacionales y la obtención de una mayor integración del trabajo hacen que las personas se comprometan más con la organización, reduciendo así la resistencia al cambio y se logre más fácilmente la aceptación de nuevas medidas.

## **2. DIFERENTES CONCEPTOS SOBRE COMPETENCIAS LABORALES.**

La categoría de competencia fue acuñada inicialmente por la psicología y utilizada luego por la Administración de Recursos Humanos, hasta llegar a lo que hoy día conocemos como Gestión por Competencias.

Para el creador de esta metodología de gestión, David MacClelland, los tests académicos de aptitud tradicionales y los tests de conocimientos, al igual que las notas escolares y las credenciales no predicen el rendimiento en pruebas o el éxito en la vida y a menudo están sesgados en contra de las minorías, las mujeres, y las personas de los niveles socioeconómicos más bajos. Esto condujo a McClelland a buscar otras variables, a las que llamó "**Competencias**".

Las competencias son características permanentes de la persona. Se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o se realiza un trabajo. Están relacionadas con la ejecución exitosa de una actividad, sea esta laboral o de otra índole. Tienen una relación causal con el rendimiento laboral, es decir, no están solamente asociadas con el éxito, sino que se asume que realmente lo causan.

Está comprobado que el ser humano tiene capacidad de adquirir nuevas competencias durante toda su vida, siempre que se den los estímulos apropiados y exista acceso a los recursos necesarios. Probablemente ya maneja perfectamente su computadora personal, puede lidiar con Internet, aprendió otro idioma, maneja mejor los conflictos de su equipo de trabajo, en fin, son pequeños aprendizajes que se agregan cada día en nuestro rol de competencias personales.

Una persona presenta un perfil de competencias alto cuando demuestra las cualidades requeridas para llevar a cabo determinadas misiones o tareas. Las siglas **CHAI** ayudan a describirlas, representan los **c**onocimientos, **h**abilidades, **a**ctitudes e **i**ntereses que, puestas en acción, diferencian a unas personas de otras.

Los gerentes que tomen conciencia de estos hechos, e internalicen la gestión por competencias, pasarán al frente, constituirán la vanguardia, abriendo caminos antes que otros.

Existen tantas definiciones de competencias como expertos en la materia. Se mencionan algunas según diversos autores:

- a. "Competencia es una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o una performance superior en un trabajo o situación." (Spencer. Lyle y Spencer, Signe, 1993).
- b. Competencias son "las características fundamentales del hombre e indican formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo período de tiempo". (Spencer. Lyle y Spencer, Signe, 1993).
- c. Ernst & Young definen competencias como "*la característica de una persona, ya sea innata o adquirida, que está relacionada con una actuación de éxito en un puesto de trabajo*". (Ernst & Young en Alles, 2000, p.59)
- d. "Las competencias son comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, y que las hace más eficaces en una determinada situación" (Levy-Leboyer, en Alles, 2000. p.67).

e. "Las competencias laborales no son más que características subyacentes en una persona, que están causalmente relacionadas con una actuación exitosa en un puesto de trabajo". (Levy- Leboyer en Alles, 2000, p.65)

f. Competencia es "una característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio".

También las han definido como "Conjuntos de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad". (Spencer. Lyle y Spencer, Signe, 1993).

### 3. CLASIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS.

a. Spencer & Spencer postulan la siguiente clasificación de las competencias:

Cuadro No.4

#### CLASIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS SEGÚN SPENCER & SPENCER

COMPETENCIAS DE LOGRO Y ACCIÓN	COMPETENCIAS DE AYUDA Y SERVICIO	COMPETENCIAS DE INFLUENCIA	COMPETENCIAS GERENCIALES	COMPETENCIAS COGNOSCITIVAS	COMPETENCIAS DE EFICACIA PERSONAL
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación al logro.</li> <li>• Preocupación por el orden, calidad y precisión.</li> <li>• Iniciativa.</li> <li>• Búsqueda de información.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entendimiento interpersonal.</li> <li>• Orientación al cliente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Influencia e impacto.</li> <li>• Construcción de relaciones.</li> <li>• Conciencia organizacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de personas.</li> <li>• Dirección de personas.</li> <li>• Trabajo en equipo y cooperación.</li> <li>• Liderazgo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pensamiento analítico.</li> <li>• Razonamiento conceptual.</li> <li>• Experiencia técnica / profesional / de dirección.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autocontrol.</li> <li>• Confianza en sí mismo.</li> <li>• Comportamiento ante los fracasos.</li> <li>• Flexibilidad.</li> </ul>

(Spencer & Spencer en: Alles, 2003. p. 28)

b. De acuerdo a Gallego Franco, una clasificación elemental de las competencias, es la que hace referencia a cuatro aspectos básicos en el desempeño.

- b.1.** *“Competencias relacionadas con **el saber**: conocimientos técnicos y de gestión.*
- b.2.** *Competencias relacionadas con **el hacer**: habilidades innatas o fruto de la experiencia y el aprendizaje.*
- b.3.** *Competencias relacionadas con **el ser**: aptitudes personales, Comportamientos, personalidad y valores.*
- b.4.** *Competencias relacionadas con **el saber estar**: pre-disposición al entendimiento y a la comunicación interpersonal Favoreciendo una conducta de colaboración”. (Gallego, 2007)*

#### **4. LOS TRES SISTEMAS DE MOTIVACIÓN HUMANA.**

Para David McClelland, la *“motivación humana”*, en cuanto a impulso que mueve al hombre a perseguir su autorrealización, se integra por tres sistemas, a saber (McClelland, David en Alles 2003, p. 20-22):

**a. Los logros como motivación:** es la primera motivación por el logro o *“achievement”*. Es la eficiencia de poder hacer algo mejor ya que indica algún estándar de comparación interno o externo. Las personas con alta orientación al logro prefieren tener responsabilidad personal por el resultado.

**b. El poder como motivación:** desde que el hombre existe descubrió el elemento motivador de la influencia sobre los demás (poder) como una forma de lograr y preservar sus propósitos. sin importar la calidad o cantidad de poder que una persona acumule, este siempre será motivo para que el individuo persiga acumular más. Ya que ambición y el poder se alimentan mutuamente.

**c. La pertenencia como motivación:** Todo individuo en mayor o menor escala necesita un sentido de pertenencia (sea esta a la familia, a un grupo, gremio, o a la sociedad) pues los esfuerzos que una persona realiza en sus

áreas de desarrollo humano siempre requerirán de la retroalimentación que la aprobación o desaprobación de sus congéneres le proporcione.

## 5. COMPETENCIAS E INTELIGENCIA EMOCIONAL.

Las competencias y la inteligencia emocional, gobiernan nuestras emociones en todos los aspectos; es importante hacer la relación entre *coeficiente intelectual* y *coeficiente emocional* ya que ambos componentes se pueden evidenciar entre las actitudes personales y sociales que manifiesta la persona. Para seleccionar por competencias se evalúa cada vez más la inteligencia emocional, es decir, cómo se maneja el individuo consigo mismo y con los demás; el cuadro No. 3 brinda una idea de esa relación:

Cuadro No. 3

### RELACIÓN ENTRE INTELIGENCIA EMOCIONAL Y EL ÁMBITO LABORAL

APTITUD PERSONAL	APTITUD SOCIAL
<p><b>Autoconocimiento:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conciencia emocional</li> <li>• Auto evaluación precisa</li> <li>• Confianza en uno mismo</li> </ul>	<p><b>Aptitud Social</b> (manejo de las relaciones)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empatía</li> <li>• Comprende a los demás</li> <li>• Ayudar a los demás a desarrollarse</li> <li>• Orientación hacia el servicio</li> <li>• Aprovechar la diversidad</li> <li>• Conciencia política</li> </ul>
<p><b>Autorregulación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Autocontrol</li> <li>• Confiabilidad</li> <li>• Escrupulosidad</li> <li>• Adaptabilidad</li> <li>• Innovación</li> </ul>	<p><b>Habilidades sociales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Influencia</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Manejo de conflictos</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Catalizar el cambio</li> <li>• Establecer vínculos</li> </ul>
<p><b>Motivación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Afán de triunfo</li> <li>• Compromiso</li> <li>• Iniciativa</li> </ul>	

(Iglesias, en Alles, 2000, p. 68-69)

## **6. IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS.**

### **a. Premisas básicas del modelo.**

Al establecer un modelo de gestión por competencias, se hace necesario adoptar algunas premisas básicas que avalarán las acciones gerenciales:

**a.1.** *Concientizarse* de que cada tipo de negocio necesita personas con perfiles específicos y que cada puesto de trabajo existente en la empresa tiene características propias y debe ser ocupado por profesionales que posean un determinado perfil de competencias.

**a.2.** *Reconocer* que aquéllos que ocupan puestos gerenciales, son responsables de ofrecer oportunidades que permitan el desarrollo y adquisición de nuevas competencias.

**a.3.** *Estar convencidos* de que siempre habrá espacio para el desarrollo de nuevas competencias, y que a lo que hoy se exige como buen desempeño de una tarea, mañana podrán agregársele nuevos desafíos.

Estas premisas básicas deben ser difundidas hasta que sean parte de la cultura general y sean internalizadas en las actitudes y comportamientos de todos.

### **b. Etapas en la implementación de un sistema de selección utilizando el método de Gestión Por Competencias.**

Las siguientes son, en términos generales, las etapas que deberá cumplir el Departamento de Recursos Humanos de una organización cuando se quiera utilizar el sistema de Gestión por Competencias en sus procesos de reclutamiento y selección.

#### **b.1. Definición de la misión y la visión.**

El paso primordial para trabajar con un sistema de gestión por competencias es tener definidos la **visión** de la empresa (hacia donde se pretende ir), los **objetivos** y la **misión**, (que expresa qué

hace la empresa). Estos tres ingredientes necesitan, para definirse y operarse, del involucramiento y participación de todos quienes integran la máxima conducción de la empresa.

**b.1.1. Visión** de la empresa, es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc.

**b.1.2. Misión** es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización ya que define lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa, lo que pretende hacer y el para quién lo va a hacer; y es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas.

**b.2.** Definición de competencias por la máxima dirección de la compañía.

**b.3.** Validación de las competencias.

**b.4.** Definir los grados de las competencias.

**b.5.** Prueba de las competencias en un grupo de ejecutivos de la organización.

**b.6.** Diseño de los procesos de recursos humanos por competencias.

**b.7.** Diseño de perfiles profesionales.

**b.8.** Análisis de las competencias del personal.

**b.9.** Implantación del sistema.

## **c. Pasos en la implementación del modelo.**

La gestión por competencias es un modelo que se instala a través de un programa que contempla los siguientes pasos:

### **c.1. Sensibilización.**

Para lograr el éxito es fundamental la adhesión de las personas clave que gerencian los puestos de trabajo. La sensibilización de este público, en busca de un compromiso, es la primera etapa del proceso. Esta sensibilización podrá ser realizada a través de metodologías variadas como:

**c.1.1.** Reuniones de presentación y discusión del modelo, para el desarrollo y adquisición de nuevas competencias.

**c.1.2.** Focus de discusión que tendrán como finalidad detectar las falencias del modelo vigente.

**c.1.3.** Participación en charlas o seminarios específicos que traten el tema.

### **c.2. Análisis de los puestos de trabajo:**

Una vez lograda la adhesión y compromiso de la alta gerencia y las personas clave, se inicia la segunda etapa. Dos acciones son fundamentales en este momento:

**c.2.1.** Verificar si las misiones o planes estratégicos de las áreas en particular son compatibles con la misión de la empresa.

**c.2.2.** Realizar una descripción completa de cada puesto de trabajo, listando las actividades correspondientes a cada uno.

### **c.3. Definición del perfil de competencias requeridas.**

La tercera etapa consiste en listar las competencias requeridas para cada área y delinear los perfiles en base a ello.

#### **c.4. Grados de competencia.**

Una vez definidas las competencias es necesario fijar los distintos grados, por ejemplo: **A, B, C, D.**

**c.4.1. Alto:** desviación por encima del promedio de desempeño.

**c.4.2. Bueno:** por sobre el estándar.

**c.4.3. Mínimo necesario:** nivel mínimamente aceptable; es el punto que debe alcanzar un empleado, de lo contrario, no se consideraría competente para el puesto.

**c.4.5. Insatisfactorio:** Este nivel no se aplica para la descripción del perfil, ya que si no es necesaria esa competencia para el puesto, no será necesario indicar el nivel.

#### **c.5. Evaluación sistemática y redefinición de los perfiles.**

El proceso de evaluación y redefinición de perfiles es fundamental para el éxito del modelo. Las consideraciones siguientes son fundamentales.

- La plana gerencial será responsable del acompañamiento y desarrollo de sus equipos, identificando los puntos de excelencia y los de insuficiencia.
- Los colaboradores que demuestren un desempeño acorde o encima del perfil exigido, recibirán nuevos desafíos y serán estimulados a desarrollar nuevas competencias.
- Los colaboradores que presenten un desempeño por debajo del perfil exigido, serán entrenados y participarán de programas de capacitación y desarrollo.

#### **d. Selección de personal por competencias: El proceso.**

Se realiza por medio de una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben de ser contratados. La selección se inicia con una cita entre el candidato y la oficina de personal o con la petición de una solicitud de empleo. Se realiza la evaluación de los candidatos en una variedad de dimensiones, que van desde lo concreto y calculable hasta lo abstracto y personal. En el proceso de selección los aspirantes al puesto son evaluados mediante diferentes tipos de exámenes estos pueden ser de aptitud o habilidad potencial, habilidad mental o inteligencia, personalidad (inteligencia emocional), intereses habilidad física, abuso de sustancias controladas, conocimiento o aprovechamiento. Este proceso se integra por los elementos siguientes:

##### **d.1. Perfil del puesto.**

Se define como proceso de selección, pretende precisar qué personas y en qué medida, de entre una serie de candidatos, reúnen ciertas características definidas previamente y que se corresponden con los requerimientos de un puesto de trabajo. Así, tenemos, de un lado, un puesto de trabajo con unas propiedades concretas de las que se desprende un perfil de exigencias. Este perfil nos indica qué factores, y competencias, y en qué grado, son importantes para desempeñar adecuadamente las funciones y tareas propias de un puesto.

De otro lado, contaremos con un grupo de personas, candidatas a ese puesto, y en las que se tendrá que evaluar hasta qué punto poseen las características y competencias definidas. Una vez que se haya definido el perfil del puesto, y se hayan obtenido los datos relativos a los candidatos, obteniendo el consiguiente perfil de cualidades para cada uno de ellos, bastará establecer una comparación entre perfil del puesto y perfil de los aspirantes para dilucidar cuál o cuáles de ellos presentan un mayor ajuste con lo requerido, es decir, cuáles responden mejor a las exigencias del puesto de trabajo.

La elaboración del perfil de puesto se basa en los datos aportados por el “análisis y descripción del puesto”, documentación que la organización debe poseer para todos los puestos de trabajo de la misma. Evidentemente, es fundamental considerar las metas y objetivos que pretenden alcanzar en el puesto de trabajo referido.

#### **d.2. Solicitud de empleo.**

Los formatos de solicitudes de empleo son considerados un medio para reunir con rapidez datos verificables y por consiguiente bastante exactos del historial de candidato. La solicitud de empleo permite obtener información que ayude a determinar si un solicitante reúne los requisitos mínimos de experiencia, educación, estudios adicionales, etc. Facilita la creación de una base para las preguntas que hará el entrevistador acerca de los antecedentes del solicitante, ofrece la posibilidad de revisar las referencias que el solicitante ha proporcionado.

Una forma de solicitud llena permite:

- Hacer juicios acerca de si el candidato cuenta con la experiencia y estudios necesarios para desempeñar el cargo.
- Sacar conclusiones del avance y crecimiento anterior del solicitante, siendo esto de suma importancia para los candidatos a gerencia.
- Elaborar conclusiones tentativas respecto a la estabilidad laboral que ha tenido el solicitante.
- Usar los datos para predecir cuales candidatos tendrán éxito en el trabajo y cuales no lo tendrán.

Cada organización necesita elaborar varias formas de solicitud de empleo acuerdo a el puesto para el que se requiera, en algunas solicitudes deberán proporcionar respuestas detalladas relativas a los estudios, mientras que en otras necesitara que proporcionen información de las herramientas y equipo que se ha utilizado.

Es importante que el postulante llene la solicitud pues existe diferencia entre curriculum vitae y los datos que pueda proporcionar, el candidato ya que el curriculum nos dice que quiere el postulante que sepamos de él, y el curriculum vitae lo que nosotros como empresa queremos saber de él. (Dessler, Gary, 2000:pp 428/429).

### **d.3. La Entrevista.**

La entrevista es una herramienta en selección de personal, es un diálogo que se sostiene con un propósito definido ya que entre el entrevistador y el entrevistado existe un dialogo mutuo consiste en posturas, gestos, y otros modos de comunicación son muy importantes los ademanes, las expresiones y la inflexiones que constituye la entrevista. La entrevista se debe de manejar de una forma confidencial.

Existen distintos tipos de preguntas para la entrevista:

**d.3.1. Preguntas cerradas:** son las que se pueden contestar con una sola palabra, que luego se puede complementar con otra según sea la respuesta obtenida.

**d.3.2. Preguntas de sondeo:** Son sencillas y cortas, tales como ¿por qué?, ¿cuál fue la causa? ¿Qué sucedió después?, etc.

**d.3.3. Preguntas hipotéticas:** Consiste en presentar al entrevistado una situación hipotética, un caso, un ejemplo que se relacione con la posición o el trabajo para que lo resuelva, ¿qué haría usted?, ¿cómo resolvería usted?

**d.3.4. Preguntas que sugieren la respuesta esperada:** Son aquellas que el entrevistador formula sugiriendo qué se espera que el entrevistado responda, por ejemplo: Usted se propone terminar su carrera, ¿verdad?

**d.3.5. Preguntas abiertas:** Son buenas para el inicio de la entrevista, permitiendo al entrevistado que se desarrolle la cual permite obtener mucha información y evaluar otros aspectos sobre el candidato como: modalidad de expresión y contacto, utilización del lenguaje, capacidad de síntesis, lógica de la exposición, expresión corporal, entre otros.

#### **d.3.6. Entrevistas de selección de personal por competencias.**

La entrevista por competencias brinda al entrevistador la posibilidad de mirar al entrevistado como si tuviese una lupa, entrevistar por competencias sugiere de primero que se deben despejar del perfil los conocimientos técnicos necesarios para cubrir la posición.

Es importante conocer las competencias requeridas para el puesto, ya que no es suficiente saber del puesto sino tener competencias adicionales. Esto se puede lograr al entrevistar por primera vez al candidato, según el tiempo disponible, del nivel del candidato o dependerá también si se puede detectar las competencias de una vez.

##### **d.3.6.1. La entrevista evento conductual (EEC).**

Consiste en que la persona narre situaciones exitosas en el trabajo, deben de ser descritas con todo detalle y respondiendo a preguntas como ¿Cómo lo logró?, ¿Quiénes intervinieron? ¿Qué pensó en esa situación?, ¿qué hacía usted?, ¿Cómo sucedió? ¿Cómo lo hizo?, ¿Cuál fue el éxito?

Una vez relatada la información, se analiza en que intervino el candidato para lograr lo obtenido y detectar como destacó él en dicha situación.

##### **d.3.6.2. Entrevista de incidentes críticos, Star o evento conductual.**

Permite que el entrevistado identifique ejemplos, del trabajo, de su casa, respecto de sus hobbies o su educación, para asegurarse de que cada candidato tenga una oportunidad equitativa de demostrar su adaptabilidad. (Dessler, Gary, 2001:pp.160)

#### **d.3.6.2.1. Características de la entrevista de incidentes críticos:**

**d.3.6.2.1.1.** Maneja una estrategia de exploración, logrando obtener las experiencias del entrevistado tal y como el las ve.

**d.3.6.2.1.2.** Obtiene comportamientos concretos tales como acciones y pensamientos que tuvieron lugar en el pasado.

**d.3.6.2.1.3.** Logra averiguar lo que de verdad hace y lo que cree que hace.

**d.3.6.2.1.4.** Se centra en lo que el entrevistado hace en relación a lo que asegura el éxito en el puesto.

#### **d.4. Evaluaciones Psicológicas.**

Las evaluaciones psicológicas dependerán del caso, del tipo de posición a cubrir y del eventual postulante convocado.

Las pruebas psicológicas son un elemento informativo más a considerar para la candidatura final. Se utilizan como elemento de contraste de las impresiones generadas en las entrevistas y se tomarán en cuenta como información técnicamente afinada sobre el candidato, las evaluaciones servirán como un elemento de contraste para el siguiente paso de selección, además será un elemento valioso para el conocimiento del candidato y el enriquecimiento de la imagen e impresión que de él tenemos por otras vías.

Una evaluación psicológica incluye estos pasos:

- Entrevista psicológica
- Tests psicométricos
- Tests proyectivos, gráficos o verbales.

#### **d.5. Evaluaciones de Potencial.**

La evaluación de potencial es un derivado directo de la evaluación psicológica aplicada a la gestión de recursos humanos. Utiliza técnicas similares a la evaluación psicológica que pueden ser administradas individual o grupalmente.

La evaluación de potencial busca determinar aspectos en desarrollo en los individuos y puede servir para saber que tan preparado está el individuo para asumir ciertas situaciones. Puede ser utilizada para la reubicación de personal y también en aquellos casos de despidos o cierres a gran escala en las que la empresa pueda saber que personal conservar de acuerdo a sus necesidades futuras.

#### **d.6. Assessment. Método de Casos.**

Es una técnica que utiliza pruebas situacionales para la evaluación de habilidades. Es una serie de problemas a resolver en la vida práctica, con escenarios de actuación realista en los que brinda al candidato un paquete de informaciones variadas y no siempre completas ni coherentes, que debe gestionar hasta tomar las acciones y decisiones que conduzcan a la resolución de los conflictos de intereses o a la aclaración de los problemas planteados. El éxito de la aplicación del assessment en un proceso de selección dependerá que sea aplicado en casos donde esto sea posible, es ideal para programas de jóvenes profesionales. Es importante armar grupos homogéneos, que los evaluadores sean entrenados, que participe la línea, y que sea entrenada al respecto, que los grupos no excedan los 12 participantes y que el número de evaluadores / observadores sean de 3 a 4 personas. Que se utilice un entorno físico adecuado, que los evaluadores/observadores tomen nota en formularios diseñados que debatan lo más inmediatamente posible luego de finalizadas las actividades.

Es aconsejable que el Assessment se revise por la línea que ha solicitado cubrir la vacante.

#### **d.7. Pruebas técnicas.**

Este proceso de selección tiene por finalidad comprobar las destrezas técnica y el grado de habilidad para la puesta en práctica de los conocimientos teóricos y experiencia que el candidato posee.

Las pruebas técnicas pueden ser: exámenes escritos, exámenes escritos a libro abierto, exámenes escritos domiciliarios, entrevistas estructuradas, entrevistas abiertas sobre temas técnicos, pruebas de conocimientos específicos y evaluaciones de idioma.

#### **d.8. Examen médico.**

Es conveniente que en el proceso de selección incluya un examen médico del solicitante. Existen poderosas razones para llevar a la empresa a verificar la salud de su futuro personal: desde el deseo de evitar el ingreso de un individuo que padece una enfermedad contagiosa, hasta la prevención de accidentes, pasando por el caso de personas que se ausentarán con frecuencia debido a sus constantes quebrantos de salud y así contar con personal saludable.

#### **d.9. Resultados y retroalimentación.**

Para los empresarios de la actualidad es necesario mantenerse a la vanguardia convirtiendo su gestión en pilar del éxito organizacional, valorando la autorrealización de cada colaborador involucrado en el proceso, potencializando sus habilidades, aptitudes e intereses.

El resultado final del proceso de selección se traduce en el nuevo personal contratado. Si los elementos anteriores a la selección se consideraron cuidadosamente y los pasos de la selección se llevaron de forma adecuada, lo más probable es que el nuevo empleado sea idóneo para el puesto y lo desempeñe productivamente. Un buen empleado constituye la mejor prueba de que el proceso de selección fue exitoso.

# HIPÓTESIS

La aplicación de los principios y métodos del sistema de Gestión por Competencias en los procesos de gestión, reclutamiento, selección y contratación de recurso humano para el área de servicio al cliente de un hotel, permitirá identificar mejor a aquel o aquellos colaboradores y/o candidatos que más satisfagan el perfil de los puestos requeridos y que por lo tanto estén en mejores condiciones de lograr un desempeño de alto rendimiento.

## A. Variables.

Las variables de este trabajo están constituidas por las competencias generales y específicas que los candidatos a los distintos puestos deben tener. Los indicadores de cada variable, es decir, sus propiedades manifiestas y medibles, se obtendrán de las respuestas dadas por los candidatos en el instrumento que se usará para el efecto (entrevista estructurada abierta).

### 1. Competencias Generales para recepcionistas y meseros.

VARIABLE	DEFINICIÓN	INDICADORES
a. Superación	Cualidad de una persona que la impulsa a ser mejor cada día respecto a sí misma.	<ul style="list-style-type: none"><li>La persona expresa claramente logros a alcanzar a corto, mediano y largo plazo en las esferas personal y laboral.</li></ul>
b. Ambición	Aspiración por la ejecución de tareas con alta calidad que le hagan destacar por sobre los demás.	<ul style="list-style-type: none"><li>La persona manifiesta motivación para alcanzar metas específicas en períodos de tiempo determinados.</li></ul>

<p><b>c. Energía</b></p>	<p>Habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas, sin que por esto se vea afectado su nivel de efectividad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La persona expresa anuencia para trabajar en situaciones exigentes, periodos largos de trabajo o supervisión constante.</li> </ul>
<p><b>d. Inteligencia emocional</b></p>	<p>Habilidad en: manejo personal de emociones, reacciones, situaciones de estrés y frustración; crear y sostener relaciones interpersonales equilibradas y mutuamente satisfactorias.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencias previas y cuál(es) ha(n) sido su(s) reacción(es).</li> <li>• Cómo actuaría en circunstancias específicas.</li> <li>• Importancia que le da al compañerismo / amistad.</li> </ul>
<p><b>e. Integridad</b></p>	<p>Obrar con rectitud y probidad. Es actuar en consonancia con lo que se considera correcto; es cuando las acciones son coherentes con lo que se dice.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qué importancia da el individuo a la rectitud y a la probidad en su escala de valores en el trabajo.</li> <li>• Experiencia(s) previa(s) en la(s) que su rectitud haya sido puesta a prueba y cómo actuó.</li> <li>• Cómo actuaría en determinada(s) situación(es).</li> </ul>
<p><b>f. Altos estándares de trabajo</b></p>	<p>Capacidad para priorizar, decidir y actuar, orientándose constantemente a la obtención y mejora de resultados, tanto en cantidad como en calidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La persona expresa afán de superación; preocupación por la competitividad, la calidad y la innovación.</li> </ul>
<p><b>g. Trabajo en equipo</b></p>	<p>Capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos en el logro de metas y objetivos definidos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individuo que valora y respeta la opinión de los demás; disposición a reconocer los logros y/o el trabajo ajeno; disposición a adaptarse a un equipo de trabajo.</li> <li>• Experiencias previas.</li> </ul>

<p><b>h. Comunicación efectiva</b></p>	<p>Capacidad de: exponer claramente ideas y criterios propios; hacerse entender por los demás; escuchar al otro y comprenderlo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La persona muestra disposición de escuchar y de entender a los demás.</li> <li>• Tiene habilidad para hacer que otro(s) le entienda(n).</li> </ul>
<p><b>i. Creatividad</b></p>	<p>Capacidad de generar nuevas ideas o conceptos, o nuevas asociaciones entre ideas y conceptos conocidos, que eventualmente pueden producir soluciones originales a situaciones cotidianas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencias previas en las que la persona haya utilizado su creatividad.</li> <li>• Qué soluciones nuevas encontraría para situaciones conocidas.</li> </ul>
<p><b>j. Compromiso</b></p>	<p>Sentir como propios los objetivos de la organización; apoyar e instrumentar decisiones comprometiéndose por completo con el logro de los objetivos comunes; prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio; controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas; cumplir con los compromisos, tanto personales como profesionales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opinión que tiene el individuo sobre los objetivos de la organización en la que trabaja actualmente o en la que trabajó.</li> <li>• Experiencias anteriores en las que: no haya compartido un objetivo o meta organizacional o en las que haya defendido interna o externamente el o los puntos de vista de la organización.</li> </ul>
<p><b>k. Relaciones humanas</b></p>	<p>Capacidad para establecer y conservar relaciones interpersonales satisfactorias y productivas con compañeros de equipo, con subordinados (si los tuviere) y con superiores; capacidad de adaptación a nuevos grupos de trabajo; capacidad de trabajar productivamente con personal de nuevo ingreso.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El individuo se siente a gusto trabajando con otros; no le desagrade recibir órdenes o directrices; no le incomoda que se evalúe cuanto sea necesario la calidad, efectividad y producción de su desempeño.</li> </ul>

## 2. Competencias Específicas de recepcionista.

VARIABLE	DEFINICIÓN	INDICADORES
a. Asesoría de clientes	Deseo de ayudar y servir al cliente, de comprender y satisfacer sus necesidades, aún aquellas no expresadas. Implica esforzarse por resolver los problemas del cliente con una actitud permanente de preocupación por sus necesidades.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El individuo se interesa por poner atención y comprender los requerimientos de sus clientes.</li> <li>• Manifiesta: aptitud para anticiparse a ciertas necesidades de sus clientes de acuerdo a sus responsabilidades; capacidad de discernir la importancia y prioridad de las necesidades de sus clientes.</li> </ul>
b. Capacidad de interacción en la diversidad.	Cultivar oportunidades a través de diferentes tipos de personas y ambientes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La persona expresa complacencia y/o anuencia de trabajar con personas y/o ambientes que experimentan cambio constante.</li> </ul>
c. Construcción de relaciones	Habilidad de interactuar eficazmente con los clientes atendiendo con cordialidad y calidez sus necesidades.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La persona expone con claridad cómo actuaría en circunstancias específicas de relaciones humanas.</li> <li>• Define conceptos como cordialidad y calidez aplicados a situaciones de trabajo.</li> </ul>
d. Exactitud	Puntualidad, fidelidad y diligencia en la ejecución de sus tareas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Describe la importancia de la puntualidad, la fidelidad y la diligencia en la ejecución de sus tareas.</li> </ul>

<p><b>e. Dinamismo</b></p>	<p>Habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas, sin que por esto se vea afectado su nivel de efectividad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La persona expresa anuencia para trabajar en situaciones exigentes, periodos largos de trabajo o supervisión constante.</li> </ul>
<p><b>f. Orden</b></p>	<p>Hábito y habilidad de procurar y mantener un espacio de trabajo limpio, en el que cada elemento esté convenientemente dispuesto según su uso y utilidad; la persona ordenada cuida, igualmente, de su presentación personal.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Define claramente el concepto de orden en el lugar de trabajo.</li> <li>• Da ejemplos.</li> </ul>
<p><b>g. Organización</b></p>	<p>Capacidad para trazar planes de trabajo utilizando eficazmente los recursos disponibles administrando adecuadamente el tiempo y el esfuerzo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elabora planes de trabajo con objetivos definidos.</li> </ul>

### 3. Competencias Específicas de mesero.

VARIABLE	DEFINICIÓN	INDICADORES
a. Orden	Hábito y habilidad de procurar y mantener un espacio de trabajo limpio, en el que cada elemento esté convenientemente dispuesto según su uso y utilidad; la persona ordenada cuida, así mismo, de su presentación personal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Define claramente el concepto de orden en el lugar de trabajo. Da ejemplos.</li> </ul>
b. Hábitos higiénicos	Preocupación por la pulcritud en la ejecución de sus tareas, en su ámbito de trabajo y en el manejo de insumos, equipo, instrumentos y mobiliario.	<ul style="list-style-type: none"> <li>La persona define conceptos como: hábitos higiénicos; manipulación de alimentos; ambiente limpio; prevención.</li> </ul>
c. Construcción de relaciones	Habilidad de interactuar eficazmente con los clientes atendiendo con cordialidad y calidez sus necesidades.	<ul style="list-style-type: none"> <li>La persona expone con claridad cómo actuaría en circunstancias específicas de relaciones humanas.</li> <li>Define conceptos como cordialidad y calidez aplicados a situaciones de trabajo.</li> </ul>
d. Administración efectiva de recursos	Habilidad en el manejo óptimo del material, equipo e insumos con los que realiza sus tareas, evitando el desperdicio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Demuestra habilidad en la elaboración de planes y estrategias de trabajo.</li> </ul>
e. Exactitud	Puntualidad, fidelidad y diligencia en la ejecución de sus tareas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Describe la importancia de la puntualidad, la fidelidad y la diligencia en la ejecución de sus tareas.</li> </ul>

## **CAPITULO II**

### **Técnicas e Instrumentos**

Se trabajo con el personal de los departamentos de Recepción y Restaurante los que están en la constante comunicación con los clientes. Los entrevistados fueron personal de recepción y meseros de ambos sexos en las diferentes jornadas, comprendidos entre 20 y 49 años de edad. La entrevista fue personalizada tomando alrededor de 45 minutos por cada entrevistado.

#### **Técnicas e instrumentos para la recopilación de datos:**

Hubo un dialogo con cada una de las personas por medio de una entrevista estructurada abierta en donde cada entrevistado pudo expresar todo lo que se le pedía de acuerdo a cada pregunta que se le realizaba, tomando en cuenta la competencia que se quería investigar.

Por medio de este instrumento se indagaron los siguientes indicadores:

#### **Indicadores para evaluar las competencias de recepción y meseros**

- La persona expresa claramente logros a alcanzar a corto, mediano y largo plazo en las esferas personal y laboral.
- La persona manifiesta motivación para alcanzar metas específicas en periodos de tiempo determinados.
- La persona expresa anuencia para trabajar en situaciones exigentes, periodos largos de trabajo o supervisión constante.
- Experiencias previas y cuál(es) ha(n) sido su(s) reacción(es).
- Cómo actuaría en circunstancias específicas.
- Importancia que le da al compañerismo / amistad
- Qué importancia da el individuo a la rectitud y a la probidad en su escala de valores en el trabajo
- Experiencia(s) previa(s) en la(s) que su rectitud haya sido puesta a prueba y cómo actuó.
- la(s) que su rectitud haya sido puesta a prueba y cómo actuó.
- Cómo actuaría en determinada(s) situación(es).
- La persona expresa afán de superación, preocupación por la competitividad, la calidad y la innovación.
- Individuo que valora y respeta la opinión de los demás, disposición a reconocer los logros y/o el trabajo ajeno, disposición a adaptarse a un equipo de trabajo, experiencias previas.
- La persona muestra disposición de escuchar y de entender a los demás. Tiene habilidad para hacer que otro le entienda.
- Experiencias previas en las que la persona haya utilizado su creatividad.
- Qué soluciones nuevas encontraría para situaciones conocidas
- Opinión que tiene el individuo sobre los objetivos de la organización en la que trabaja actualmente o en la que trabajó.

- Experiencias anteriores en las que: no haya compartido un objetivo o meta organizacional o en las que haya defendido interna o externamente el o los puntos de vista de la organización
- El individuo se siente a gusto trabajando con otros, no le desagrada recibir ordenes o directrices, no le incomoda que se evalúe cuanto sea necesario la calidad, efectividad y producción de su reempeño.

### **Indicadores para evaluar Competencias específicas de Recepcion.**

- El individuo se interesa por poner atención y comprender los requerimientos de sus clientes. Manifiesta aptitud para anticiparse a ciertas necesidades de sus clientes de acuerdo a sus responsabilidades; capacidad de discernir la importancia y prioridad de las necesidades de sus clientes.
- La persona expresa complacencia y/o anuencia de trabajar con personas y/o ambientes que experimentan cambio constante.
- La persona expone con claridad como actuaría en circunstancias específicas de relaciones humanas. Define conceptos como cordialidad y calidez aplicados a situaciones de trabajo.
- Describe la importancia de la puntualidad, la fidelidad y la diligencia en la ejecución de sus tareas.
- La persona expresa anuencia para trabajar en situaciones exigentes, periodos largos de trabajo supervisión constante.
- Define claramente el concepto de orden en el lugar de trabajo. Da ejemplos.
- Elabora planes de trabajo con objetivos definidos.

### **Indicadores para evaluar competencias específicas de Mesero**

- Define claramente el concepto de orden en el lugar de trabajo. Da ejemplos.
- La persona define conceptos como: hábitos higiénicos, manipulación de alimentos, ambiente limpio, prevención.
- La persona expone con claridad como actuaría en circunstancias específicas de relaciones humanas. Define conceptos como cordialidad y calidez aplicados a situaciones de trabajo.
- Describe la importancia de la puntualidad, la fidelidad y la diligencia en la ejecución de sus tareas.

La interpretación fue cualitativa y cuantitativa, transcribiéndola a porcentajes de un 100% tomando en cuenta que A: alto, B: Bueno, C: Mínimo necesario y D: insatisfactorio. Dependiendo el desarrollo de la competencia representándola con cuatro gráficas para representar los resultados de las competencias generales y específicas de meseros y recepcionistas.

## CAPITULO III

### PRESENTACION, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### 3.1 PERFIL DE COMPETENCIAS GENERALES POSICION: **Mesero**

Se evaluó al personal del área de Restaurante para la posición de mesero en el departamento de servicio al cliente del hotel Intercontinental con una población de 22 meseros comprendidos entre 20 y 49 años de edad quienes trabajan en las distintas jornadas del mencionado hotel los cuales se detallan a continuación los resultados:

**Cuadro No. 1**

<b>COMPETENCIAS</b>	<b>D</b>	<b>%</b>	<b>C</b>	<b>%</b>	<b>B</b>	<b>%</b>	<b>A</b>	<b>%</b>
Superación					5	23%	17	77%
Ambición			7	33%	6	27%	9	40%
Energía			2	9 %	2	9%	18	81%
Inteligencia Emocional					8	36%	14	63%
Integridad					1	5%	21	95%
Altos Estándares de Trabajo			1	5%	1	5%	20	90%
Trabajo en equipo			1	5%			21	95%
Comunicación efectiva					22	100%		
Creatividad			1	5%	21	95%		
Compromiso					11	50%	11	50%
Relaciones Humanas					3	13%	19	87%

<b>A: Alto</b>	<b>B. Bueno</b>	<b>C: Mínimo necesario</b>	<b>D: Insatisfactorio</b>
----------------	-----------------	----------------------------	---------------------------

Se evaluaron once competencias generales que los trabajadores deben de destacar de forma individual en las cuales los pudieron expresar como se presenta el cuadro No. 1 a continuación:

Competencia de Superación: Calidad de una persona que la impulsa a ser mejor cada día. Los trabajadores expresaron claramente los logros a alcanzar a corto, mediano y largo plazo tanto en su vida personal como en la laboral.

Competencia de Ambición: Aspiración por ejecutar las tareas con alta calidad y saber destacar por sobre los demás. Las personas manifiestan motivación para alcanzar metas específicas en períodos de tiempo determinados.

Energía: Habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternas. Cambian en cortos espacios de tiempo sin que se vea afectado su nivel de efectividad. Las personas expresaron anuencia para trabajar sobre todo cuando se recarga el trabajo y se tienen que quedar más tiempo laborando.

Inteligencia emocional: Manejo personal de emociones, reacciones, situaciones de estrés y frustración. Las personas expresaron saber controlarse ante situaciones estresantes con los clientes e incluso con sus compañeros.

Por lo que las competencias mejor desarrolladas en estos colaboradores son las de Integridad saben definir como comportarse ante situaciones que ponga a prueba su rectitud y honestidad, Trabajo en Equipo y Altos Estándares de Trabajo, para las cuales 90% o más de los colaboradores entrevistados obtuvo calificación A. En contra posición, siete colaboradores (33%) obtuvieron calificación C (regular) en la competencia Ambición por lo que no definen claramente sus objetivos personales.

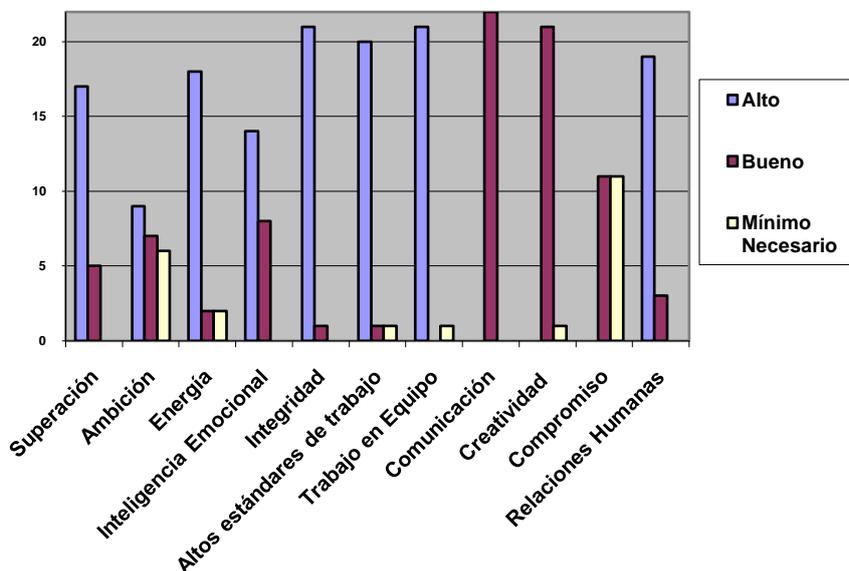
La competencia mejor desarrollada en los colaboradores es la de comunicación efectiva, pues el 100% de los mismos obtuvo una calificación de B. Todos los empleados tienen la capacidad de exponer sus ideas, criterios propios y demuestran disposición de escuchar. En la competencia Creatividad solamente uno de los empleados evaluados aparece en el rango C; los otros 21 empleados poseen la aptitud de generar nuevas ideas, decoran, arreglan las mesas y demuestran capacidad innovadora; todo esto resulta en una mejora constante de su rendimiento.

En lo relativo a Compromiso, el 100% de los colaboradores presenta la competencia satisfactoriamente desarrollada, pues 50% de los mismos calificó en A y el 50% restante B; ello indica que estos colaboradores se identifican con los valores y los estándares que el hotel exige.

En Relaciones Humanas aparece un 13% en rango B mientras que el 87% en rango A; esto expresa que el colaborador se siente a gusto con sus atribuciones lo mismo que con sus jefes y compañeros de trabajo y también con la relación de servicio de calidad continuo que deben brindar a sus huéspedes.

Por lo que se puede concluir que se encuentran en su mayoría satisfactoriamente, pues en la mayor parte de casos, la calificación obtenida fue A o B.

### PERFIL DE COMPETENCIAS GENERALES (MESERO)



En la presente grafica se observa que la mayor muestra del personal de restaurante (meseros) presentan un perfil muy satisfactorio de las competencias generales para el puesto; ya que es mínima la cantidad de colaboradores que presentan alguna competencia en rango mínimo necesario, la única excepción es en la competencia de ambición en la que el porcentaje de rango C es de un 33%, aún así un 67% de los colaboradores presentan rangos satisfactorios. De manera general, estos 7 colaboradores que presentaron rango mínimo (y que constituyen el 33% referido), no manifestaron en la entrevista indicios de una ambición definida.

### 3.2 PERFIL DE COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POSICION: **Mesero**

**Cuadro No. 2**

COMPETENCIAS	D	%	C	%	B	%	A	%
Orden					3	13%	19	87%
Hábitos higiénicos							22	100%
Construcción de relaciones					1	5%	21	95%
Administración efectiva de recursos					4	18%	18	82%
Exactitud					2	10%	20	90%

<b>A: Alto</b>	<b>B. Bueno</b>	<b>C: Mínimo necesario</b>	<b>D: Insatisfactorio</b>
----------------	-----------------	----------------------------	---------------------------

Este cuadro continúa con la tendencia del anterior (cuadro No.1), pues, se observa que las competencias se encuentran satisfactoriamente desarrolladas en el 100% de los colaboradores de la posición mesero; más del 81% de los colaboradores, obtuvieron calificación de A (alto) en las competencias evaluadas.

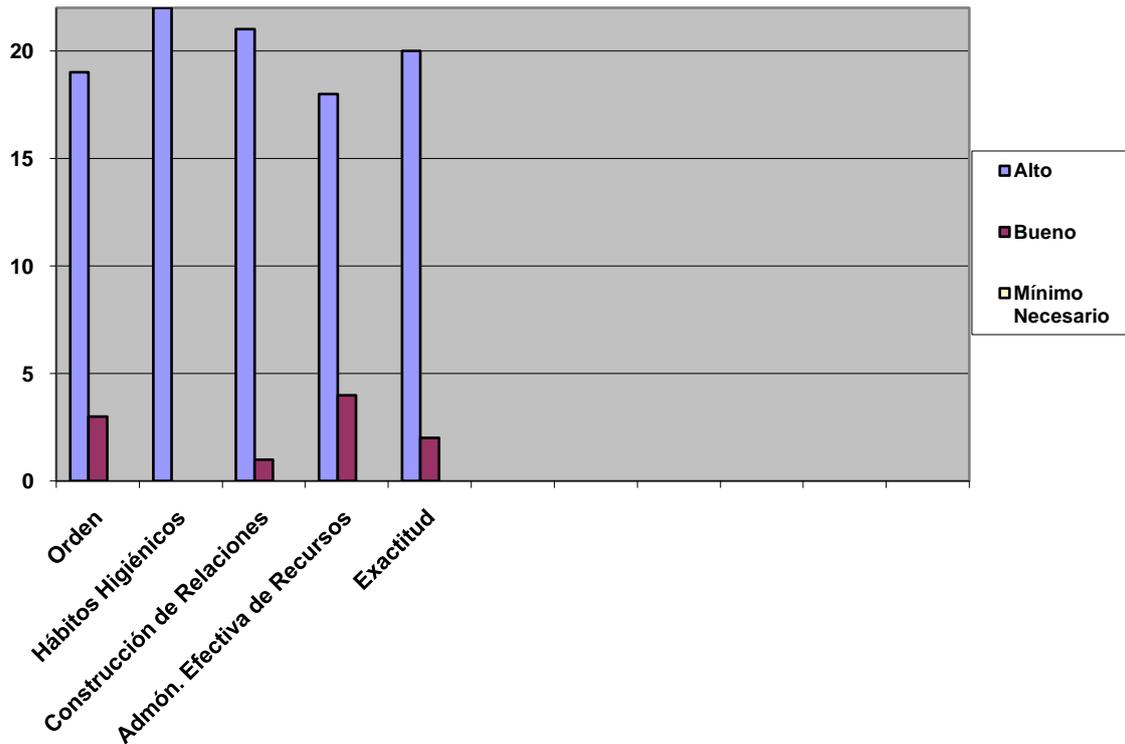
En la competencia de Orden todos los trabajadores 13% rango B y el 87% en rango A, ambos grupos definen claramente el concepto de orden teniendo su espacio de trabajo limpio, utilizando los estándares de calidad en cocina y restaurante y cuidando sus herramientas de trabajo.

En Hábitos Higiénicos el 100% de los empleados de restaurante utilizan los lineamientos requeridos por el departamento siguiendo las normas de lavarse las manos con jabón líquido, utilizar guantes en el manejo de alimentos.

Construcción de Relaciones: el 5% con un rango B y el 95% en un rango A por lo que tienen la capacidad de comunicarse con el cliente siendo cordiales, y educados llamándolos por su nombre y atendiendo su solicitud.

Exactitud: En esta competencia se presentan con 10% en rango B y un 90% en rango A. Tienen diligencia en la ejecución de sus tareas como poner atención a la hora que les piden una orden, la cuenta o la forma de pago asimismo corroboran la cuenta que le van a dar al cliente.

## PERFIL DE COMPETENCIAS ESPECIFICAS (MESERO)



En esta gráfica se puede observar que las competencias específicas al puesto de mesero están muy bien desarrolladas ya que presentaron un porcentaje A- alto en todas las competencias y B-Bueno en un rango mínimo. Los colaboradores expresaron que su área de trabajo es importante mantenerla ordenada y limpia para un mejor desenvolvimiento, poseen también estándares de hábitos higiénicos lavándose las manos cada vez que manipulan utensilios, les es fácil atender a los clientes tanto huéspedes o personas de afuera que llegan al restaurante llamándolos por su nombre y revisando cada cosa que realizan sobre todo las cuentas. Por lo que se deduce que los colaboradores están capacitados para desempeñar sus conocimientos, habilidades, aptitudes e intereses en su área.

Durante el desarrollo de las entrevistas a los colaboradores del área de restaurantes del hotel (meseros) se pudo notar que en ciertos casos y circunstancias específicas, el colaborador depende del visto bueno de su jefe inmediato, algunos meseros expresaron que en ocasiones ellos hubieran podido resolver cierta dificultad sin necesidad de recurrir a su jefe, lo que redundaría en una agilización del cumplimiento de sus tareas y que potenciaría el desarrollo y utilización de sus competencias personales.

### 3.5 PERFIL DE COMPETENCIAS GENERALES POSICION: **Recepcionista**

Se evaluó al personal del departamento de Recepción para la posición de Recepcionistas del departamento de servicio al cliente del hotel Intercontinental con una población de 08 recepcionistas comprendidos entre 19 y 38 años de edad quienes laboran en las diferentes jornadas que tiene el hotel el cual se detalla a continuación los resultados

**Cuadro No. 3**

<b>COMPETENCIAS</b>	<b>D</b>	<b>%</b>	<b>C</b>	<b>%</b>	<b>B</b>	<b>%</b>	<b>A</b>	<b>%</b>
Superación							8	100%
Ambición					1	12%	7	88%
Energía							8	100%
Inteligencia Emocional					4	50%	4	50%
Integridad					2	25%	6	75%
Altos Estándares de Trabajo							8	100%
Trabajo en equipo							8	100%
Comunicación efectiva					1	12%	7	88%
Creatividad					1	12%	7	88%
Compromiso					8	100%		
Relaciones Humanas							8	100%

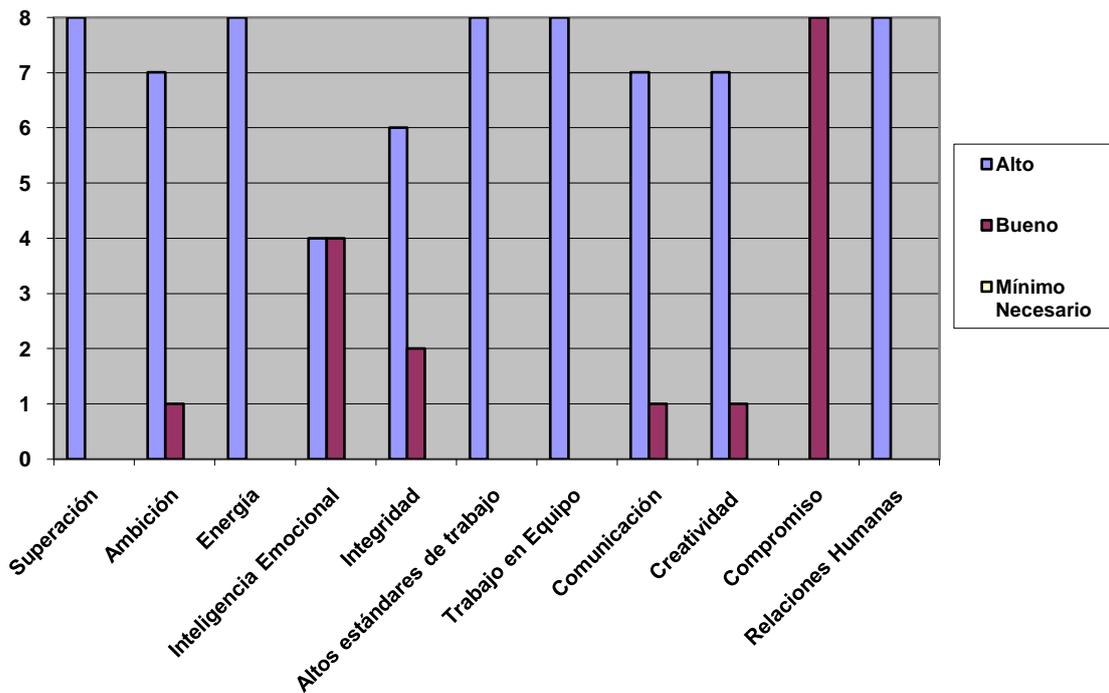
<b>A: Alto</b>	<b>B. Bueno</b>	<b>C: Mínimo necesario</b>	<b>D: Insatisfactorio</b>
----------------	-----------------	----------------------------	---------------------------

El instrumento de evaluación de las competencias se aplicó a un total de ocho (8) colaboradores de la posición recepcionistas las cuales se detallan a continuación:

Superación en esta competencia el porcentaje obtenido fue de un 100% lo que quiere decir que el personal evaluado expresó querer ser mejor cada día, definiendo claramente sus metas y logros a corto, mediano y largo plazo tanto en sus metas laborales como personales. Ambición: en esta competencia el 12% obtuvo un rango B y el 88% un rango A. expresaron tener metas específicas definidas en cortos periodos de tiempo. Energía: obtuvo un 100% en rango A, los trabajadores sobresalen en situaciones exigentes como trabajar más tiempo de las horas convenidas, no les es difícil seguir trabajando después de su horario establecido. Inteligencia emocional: un 50% obtuvieron rango B y el otro 50% rango A, ambos grupos expresaron saber manejar situaciones como tratos con los clientes, stress, frustración por lo que sus emociones son equilibradas. Altos estándares de trabajo: El 100% lo que se convierte en un rango A, todos los trabajadores se rigen a las normas y estándares altos de trabajo, se empeñan por ser competentes por la calidad y la innovación. Trabajo en equipo: un 100% con un rango A, Estas personas son capaces de trabajar con otros, logrando acoplarse para un solo objetivo de la institución. Comunicación Efectiva: el 12% se ubica en un rango B y el otro 88% en un rango A por lo que ambos grupos tienen la capacidad de exponer claramente sus ideas y criterios haciéndose entender con los demás.

Creatividad: un 12% en rango B y un 88% en rango A, estas personas tienen la destreza de realizar nuevos aportes para el departamento y dando solución a los proyectos anteriores. Compromiso: el 100% de las personas en esta competencia se ubica en un rango B. Estas personas se involucran y tienen el deseo de apoyar con sus atribuciones para cumplir con las metas de la organización. Relaciones Humanas aparece un 100% en rango A. por lo que expresan sentirse a gusto con sus atribuciones, siguiendo los lineamientos del departamento logrando la efectividad y productividad de su desempeño.

### PERFIL DE COMPETENCIAS GENERALES (RECEPCION)



La gráfica demuestra que la población de 8 personas lo cual hace un 100% del personal entrevistado del área de recepción poseen un alto grado de las competencias generales de acuerdo con la entrevista estructurada abierta siendo este rango en donde se encuentran la mayoría de los empleados y un porcentaje mínimo en el rango de bueno. Se puede concluir que el personal si está debidamente capacitado con sus competencias bien desarrolladas por encima del perfil exigido.

### 3.6 PERFIL DE COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POSICION: **Recepcionista**

<b>COMPETENCIAS</b>	<b>D</b>	<b>%</b>	<b>C</b>	<b>%</b>	<b>B</b>	<b>%</b>	<b>A</b>	<b>%</b>
Asesoría de clientes							8	100%
Capacidad de interacción en la diversidad					1	12%	7	88%
Construcción de relaciones							8	100%
Exactitud					1	12%	7	88%
Dinamismo							8	100%
Orden							8	100%
Organización y control							8	100%

<b>A: Alto</b>	<b>B. Bueno</b>	<b>C: Mínimo necesario</b>	<b>D: Insatisfactorio</b>
----------------	-----------------	----------------------------	---------------------------

En este cuadro se presentan los resultados de una muestra de 08 colaboradores convirtiéndolo en un porcentaje máximo sobre el 100%.  
 Asesoría a clientes: un 100% con un rango de A. El personal se interesa por brindarle la atención debida y comprender los requerimientos del cliente.

Capacidad de interacción en la diversidad: El 12% en un rango B y un 88% en un rango A, la persona expresa complacencia y/o anuencia de trabajar e interactuar con otras personas que no sean de su mismo país.

Construcción de Relaciones: el 100% de los empleados aplican y definen conceptos como cordialidad, calidez y buena atención al cliente aplicándolo a situaciones de trabajo.

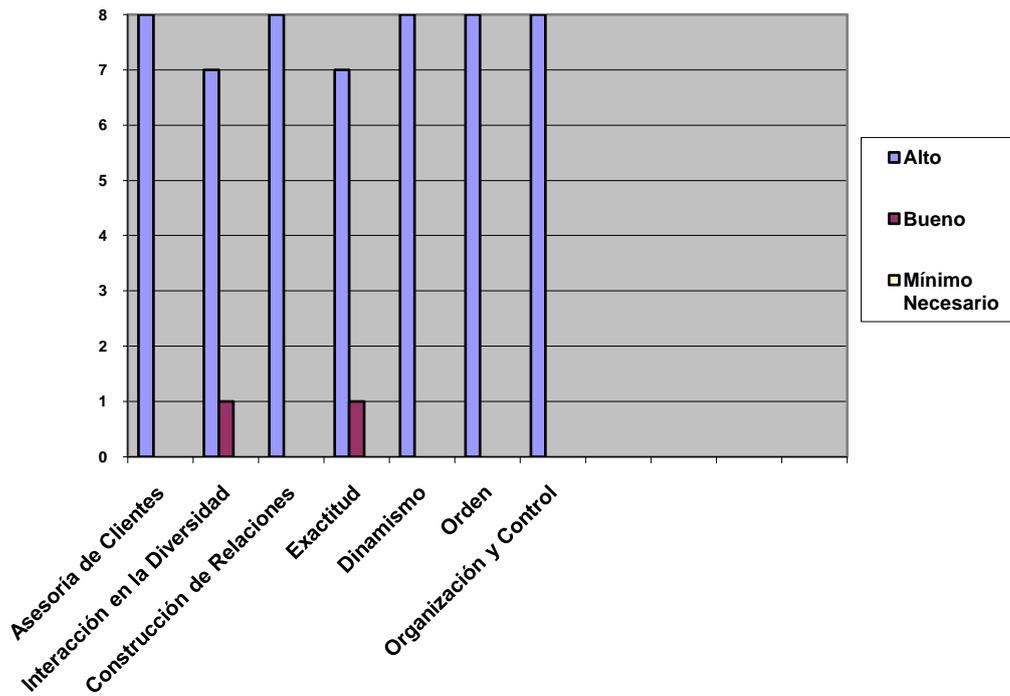
Exactitud: un 12% con un rango B y un 88 % en rango A, describen diligencia en la ejecución de sus tareas, corroborando e inventariando cada procedimiento ejecutado.

Dinamismo: un 100% de los empleados tienen la habilidad de trabajar en situaciones exigentes, periodos largos de trabajo o supervisión constante. Sin que se vea afectado su nivel de efectividad.

Orden: un 100% en rango A del personal de recepción, cuida, ordena y entrega su área de trabajo limpio y arreglado así como su presentación personal.

Organización y control: un 100% en rango A: Son capaces de trazar planes de trabajo con objetivos definidos, utilizando los recursos disponibles, administrando adecuadamente el tiempo y el esfuerzo.

## PERFIL DE COMPETENCIAS ESPECIFICAS (RECEPCION)



En esta gráfica se puede observar que las competencias específicas al puesto de recepción están muy bien desarrolladas ya que presentaron un porcentaje alto en todas las competencias y Bueno en un rango mínimo. Ya que les es de su agrado poder atender a los clientes mediante los estándares de calidad que posee el hotel siempre con una sonrisa y preguntándoles su nombre, rigiéndose también en la aprobación de las actividades supervisadas por su jefe inmediato. Los colaboradores expresaron que se sienten muy bien laborando en el Hotel. Por lo que se deduce que los colaboradores están capacitados para desempeñar sus conocimientos, habilidades, aptitudes e intereses.

## **Conclusiones.**

1. La hipótesis del presente estudio se acepta, ya que, aplicando los principios del método de Gestión Por Competencias mediante la realización de la entrevista estructurada abierta, se hizo evidente quienes de los colaboradores de las áreas estudiadas presentaban un perfil sobresaliente, los que por lo tanto, están en mejor condición de obtener éxito en el ejercicio de sus responsabilidades.
2. La herramienta que se utilizó demostró ser un auxiliar efectivo en la detección de las competencias requeridas para cada colaborador en los puestos objeto de estudio.
3. En todos los entrevistados se pudo notar, de acuerdo a sus respuestas:
  - Un satisfactorio grado de identificación con los exigentes estándares de atención y calidad que el hotel promueve.
  - Preocupación y compromiso por desempeñar sus labores con calidad y eficiencia.
4. Al promediar resultados en competencias generales para los puestos tanto de recepcionista como de mesero, se concluye que el 98% de los colaboradores del Departamento de Servicio al Cliente del Hotel Real Intercontinental tenían estas competencias satisfactoriamente desarrolladas, pues en ese porcentaje calificaron en los rangos A y B (Alto y Bueno) en ambos grupos.
5. El 96% (de un total de 22) de los ocupantes de las plazas de mesero del hotel presentaron un rango de A o B para las competencias generales del puesto; el 4% restante presentó, para alguna de las competencias generales, rango C (mínimo necesario) siendo la competencia de “ambición” la que presentó mayor número de colaboradores en rango C (7 entrevistados) seguida de la competencia “energía” con 2 entrevistados en rango C.
6. En lo que respecta a las competencias específicas para meseros y recepcionistas, los entrevistados de ambos grupos obtuvieron calificaciones satisfactorias, ya que el 100% de los mismos obtuvo rango A o B y ninguno (0%) obtuvo rango C o D en ninguna de las competencias específicas.
7. De las conclusiones anteriores, se desprende que los colaboradores del Departamento de Servicio al Cliente del Hotel Intercontinental están en capacidad de desempeñar sus tareas con eficiencia y de alcanzar logros tanto personales como corporativos.

## **Recomendaciones.**

1. Continuar utilizando el método de gestión por competencias para la selección de personal en el área de Servicio al Cliente del Hotel Real Intercontinental.
2. Dar al personal del área de restaurantes mayor libertad para la toma de decisiones en circunstancias que no ameriten necesariamente el visto bueno de su jefe inmediato, sin poner en riesgo la atención al cliente y el prestigio del hotel.
3. Implementar un programa de capacitación entre puestos de los diferentes restaurantes del hotel para la cobertura de personal ausente o faltante.
4. Implementar un programa de capacitación para los colaboradores de restaurantes que obtuvieron un rango C en alguna de las competencias específicas.
5. Implementar un programa de estímulo de competencias para aquellos colaboradores de todo el departamento de servicio al cliente que obtuvieron un alto rendimiento en las entrevistas.
6. Implementar un programa de capacitación para el manejo del cliente difícil para todos los integrantes del departamento de servicio al cliente.

## BIBLIOGRAFIA

1. Alles Marta Alicia “Dirección Estratégica de Recursos Humanos; Gestión por competencias”. Editorial Granica, Buenos Aires Argentina. 1ª. Edición, 2000. 478p.
2. Alles, Marta Alicia: “Diccionario de preguntas, Gestión por Competencias”. Ed. Granica, 1ª edición, 2003, Bs. As., Argentina. 276p.
3. Arthur, Diane: “Selección efectiva de Personal”. Grupo editorial Norma, Bogotá, Colombia. 1ª. Edición, 1992.
4. Chiavenato, Adalberto: “Administración de Recursos Humanos”. Editorial McGraw Hill, México D.F., México 1ª. Edición 1993. 578p.
5. Dessler, Gary: “Administración de Personal”. Editorial Pearson, México D.F. México, 8ª. Edición, 2000.
6. Doury, Jean Pierre: “Como conducir una entrevista de selección de personal”. Ed. El Ateneo, Buenos Aires, Argentina. 2ª. Edición.
7. Milkovich, George y Boudreau, John: “Dirección y Administración de Recursos Humanos. Un enfoque de estrategia”. Ed. Addison Wesley Iberoamericana, Wilmington, Delaware, EE.UU. 1a. edition, 1996.
8. Schultz, Duane P., “Psicología Industrial”. Editorial Iberoamericana, México D.F., México 1ª. Edición, 1982. 457 p.
9. Sherman, Arthur y George Bohlander: “Administración de Recursos Humanos”. Grupo Editorial Iberoamérica, S.A. de C.V. México D.F. México. 5ª. Edición, 1994. 645p.

10. Varios autores "Elija al mejor. Cómo administrar por competencias". Editorial Granica, Buenos Aires, Argentina. 1ª. Edición 1999. 440 p.
11. Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua. Edición Electrónica, 2003.
12. Diccionario "Pequeño Larousse Ilustrado". Ediciones Larousse, México, D.F. México 1993. 1663 p.
13. Spencer, Lyle M y Spencer, Signe Competencias laborales, modelo para un desempeño superior, Nueva York, 1993.
14. Portillo, Mazerovsky (2002) Compendio para el estudio de la administración de recursos humanos, Universidad tecnológica de Maracaibo.  
<http://www.monografias.com/trabajos12/reclper/reclper.shtml>
15. Gallego Franco, Mery, "Gestion Humana basada en competencias, 2007  
[www.arearh.com/rrhh/teoriadecompetencias](http://www.arearh.com/rrhh/teoriadecompetencias).

# ANEXOS

GUIA DE ENTREVISTA ESTRUCTURADA ABIERTA  
 PARA EL DEPARTAMENTO DE RECEPCION DEL  
 AREA DE SERVICIO AL CLIENTE  
 HOTEL REAL INTERCONTINENTAL

Nombre:	
Puesto:	
Servicio o área	
Jefe Inmediato:	
Fecha de Ingreso:	

1. Cuénteme cuales son sus logros a corto, mediano y largo plazo en su trabajo? SUPERACION

1.1. ¿Cómo lo logra?

2. ¿Bríndeme un ejemplo de cómo alcanza sus metas específicas en períodos cortos? AMBICION

3. ¿Cuánto tiempo extra ha trabajado actualmente? ENERGIA

3.1 ¿Cuénteme como se siente trabajando largas jornadas de trabajo?

4. Relátame alguna situación donde esté pasando estrés, ¿Cómo lo maneja? INTELIGENCIA EMOCIONAL

4.1 ¿Cómo reacciona cuando se le presenta una situación difícil?

5. ¿Qué haría en caso se enterará que su jefe inmediato o un compañero está realizando transacciones anómalas? INTEGRIDAD

5.1 Si lo denuncia ¿afrentaría hasta las últimas consecuencias?

6. ¿Qué hace para realizar un trabajo de calidad? ALTOS ESTANDARES DE TRABAJO.

7. ¿Cuénteme una situación en donde usted haya trabajado con un grupo de personas? TRABAJO EN EQUIPO

7.1 ¿Cómo lo hace?

8. ¿Cuénteme una situación donde haya trabajado con otras personas y le haya correspondido convencerlos acerca de una idea o usted haya tenido que aceptar una idea? COMUNICACIÓN EFECTIVA

9. Al realizar una tarea, la haría como siempre se ha hecho o le gustaría cambiarle algo? CREATIVIDAD

10. ¿Qué haría para resolver si le asignan una tarea difícil de realizar? Cómo la haría? COMPROMISO

11. ¿Cómo hace usted para conservar a sus amigos? RELACIONES HUMANAS

12. ¿Le gusta trabajar en atención al cliente? ¿Por qué? ASESORIA DE CLIENTES

12.1 ¿cómo brinda a su cliente servicio y atención?

13. ¿Tiene alguna preferencia con algún grupo de personas con los que le gusta relacionarse? CAPACIDAD DE INTERACCION EN LA DIVERSIDAD

14. ¿Exprésame su gusto por las amistades, como entabla una amistad con alguien? (CONSTRUCCION DE RELACIONES)

15. ¿Qué hace para asegurarse que su trabajo esta bien hecho? EXACTITUD

16. ¿Cómo reaccionaria usted si en determinado momento aumenta el volumen de trabajo? DINAMISMO

17.. ¿Si alguien le entrega el área de trabajo cómo le gustaría encontrarla? ¿Dé ejemplos? ORDEN

18 ¿Cómo utiliza los recursos si le asignan alguna tarea? Cómo distribuye su tiempo y su esfuerzo? ORGANIZACIÓN Y CONTROL

GUIA DE ENTREVISTA ESTRUCTURADA ABIERTA  
 PARA EL DEPARTAMENTO DE RESTAURANTE  
 DEL AREA DE SERVICIO AL CLIENTE EN EL HOTEL  
 REAL INTERCONTINENTAL

Nombre:	
Puesto:	
Servicio o área	
Jefe Inmediato:	
Fecha de Ingreso:	

1. Cuénteme cuales son sus logros a corto, mediano y largo plazo en su trabajo? SUPERACION

1.1. ¿Cómo lo logra?

2. ¿Bríndeme un ejemplo de cómo alcanza sus metas específicas en períodos cortos? AMBICION

3. ¿Cuánto tiempo extra ha trabajado actualmente? ENERGIA

3.1 ¿Cuénteme como se siente trabajando largas jornadas de trabajo?

4. Relátame alguna situación donde esté pasando estrés, ¿Cómo lo maneja? INTELIGENCIA EMOCIONAL

4.1 ¿Cómo reacciona cuando se le presenta una situación difícil?

5. ¿Qué haría en caso se enterará que su jefe inmediato o un compañero está realizando transacciones anómalas? INTEGRIDAD

5.1 Si lo denuncia ¿afrentaría hasta las últimas consecuencias?

6. ¿Qué hace para realizar un trabajo de calidad? ALTOS ESTANDARES DE TRABAJO.

7. ¿Cuénteme una situación en donde usted haya trabajado con un grupo de personas? TRABAJO EN EQUIPO

7.1 ¿Cómo lo hace?

8. ¿Cuénteme una situación donde haya trabajado con otras personas y le haya correspondido convencerlos acerca de una idea o usted haya tenido que aceptar una idea? COMUNICACIÓN EFECTIVA

9. Al realizar una tarea, la haría como siempre se ha hecho o le gustaría cambiarle algo? CREATIVIDAD

10. ¿Qué haría para resolver si le asignan una tarea difícil de realizar? Cómo la desarrolla? COMPROMISO

11. ¿Cómo hace usted para conservar a sus amigos? RELACIONES HUMANAS

12.. ¿Si alguien le entrega el área de trabajo cómo le gustaría encontrarla? Dé ejemplos ORDEN

13. ¿Qué piensa usted del orden y la limpieza en su área de trabajo? Que medidas utiliza para manipular los alimentos? HABITOS HIGIENICOS

14. ¿Exprésemle su gusto por las amistades, como entabla una amistad con alguien? (CONSTRUCCION DE RELACIONES)

15. ¿Elabora algún plan de trabajo en su área? ADMINISTRACION EFECTIVA DE RECURSOS

¿Cómo lo planifica?

¿Cómo lo hace?

16. ¿Qué hace para asegurarse que su trabajo esta bien hecho? EXACTITUD

## Resumen

---

El presente trabajo consiste en el diseño e implementación de un sistema de selección de personal basado en el método de gestión por competencias en el departamento de servicio al cliente del hotel Real Intercontinental Guatemala.

El Departamento de Servicio al Cliente del Hotel Real Intercontinental Guatemala está constituido por dos áreas: recepción y restaurantes, por lo que los puestos ocupados y a requerir son los de recepcionistas y meseros.

De acuerdo a los pasos necesarios para la implementación del sistema, lo primero fue conocer y comprender la Misión y la Visión del Hotel para que a partir de las mismas, se pudiera establecer el perfil del colaborador del departamento de servicio al cliente. Conociendo este perfil se definieron las competencias generales y específicas (así como los grados de desarrollo para las mismas) para las áreas de restaurante y recepción tomando en cuenta los valores que Hotel Real Intercontinental Guatemala promueve como empresa de la hospitalidad. La gradificación utilizada fue A, B, C, D; donde A es sobresaliente; B es intermedio; C es mínimo necesario y D no aplica.

Una vez definidas las competencias y sus grados, se procedió a elaborar una herramienta que permitiera conocer el nivel de desarrollo de cada competencia en los aspirantes a las plazas para vacantes futuras en el departamento así como en los actuales colaboradores del hotel. La herramienta desarrollada fue una entrevista estructurada abierta, de la cual se implementó una distinta para los puestos de meseros y recepcionista.

Para continuar con los pasos en la implementación del sistema, se procedió a elegir del total, una muestra de treinta (30) colaboradores del departamento, de los cuales 22 correspondían al área de meseros y room service y 8 a la de recepción. Con esta muestra, se efectuaron igual número de entrevistas.

Dentro de los resultados más significativos, se obtuvo que del total de entrevistados, ninguno presentó grado D en ninguna de las competencias evaluadas (generales o específicas); así mismo, se observó que la mayoría de los colaboradores (77%) presentó un A o B para todas las competencias; se observó igualmente, que todos los entrevistados evidenciaron un satisfactorio grado de compromiso e identificación con la Visión y Misión del hotel así como con los estándares de calidad que el mismo promueve. Por su parte, la herramienta utilizada demostró ser un auxiliar eficaz en la detección de las competencias requeridas de acuerdo al perfil de los puestos de trabajo. Finalmente, de acuerdo a los resultados de la investigación, se hicieron algunas recomendaciones importantes al Departamento de Recursos Humanos del hotel: que se implemente un programa de estímulo de competencias para los colaboradores que demostraron un alto grado de desarrollo en las mismas; dar al personal del área de restaurantes mayor libertad para la toma de ciertas decisiones e implementar un programa de capacitación para el manejo del cliente difícil.