

TRABAJO INTEGRADOR

DISEÑO Y CARACTERIZACION DE LAS COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES Y JERARQUICAS DEL HOTEL DANN CARTAGENA

Presentado para optar el Título de Especialistas en Gerencia del Talento Humano, en donde se presentan las Competencias Organizacionales y Jerárquicas del hotel Dann Cartagena, a través de la integración de varios aspectos evaluativos.

CARTAGENA, BOLIVAR

Septiembre 2010

**DISEÑO Y CARACTERIZACION DE LAS COMPETENCIAS
ORGANIZACIONALES Y JERARQUICAS DEL HOTEL DANN CARTAGENA**

ESPECIALIZACION EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO

TUTOR:

DR. JAVIER MAURICIO HUERTAS

PRESENTADO POR:

EVELYN FERNANDEZ

ANA CRISTINA JIMENEZ

ROBERTO TORRES

UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DE BOLIVAR

CARTAGENA

SEPTIEMBRE 2010

CONTENIDO

| | Pág. |
|--|------|
| INTRODUCCIÓN | 5 |
| 1- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 10 |
| 2- FORMULACION DEL PROBLEMA | 12 |
| 3- JUSTIFICACION | 13 |
| 4- OBJETIVOS | 15 |
| 4.1- OBJETIVO GENERAL | 15 |
| 4.2- OBJETIVOS ESPECIFICOS | 15 |
| 5- MARCO TEORICO | 16 |
| 5.1- ANTECEDENTES | 16 |
| 5.1.1- COMPETENCIAS LABORALES | 18 |
| 5.1.2- COMPETENCIAS LABORALES COMO CONCEPTO | 20 |
| 5.2- MARCO ESTRATEGICO HOTEL DANN CARTAGENA | 22 |
| 5.2.1- MISION | 22 |
| 5.2.2- VISION | 22 |
| 5.2.3- POLITICA DE CALIDAD | 22 |
| 5.2.4- OBJETIVOS DE CALIDAD CORPORATIVOS | 23 |
| 5.2.5- VALORES ORGANIZACIONALES | 23 |
| 5.2.6- MATRIZ DE ANALISIS DOFA | 24 |
| 6- MARCO METODOLOGICO | 26 |
| 6.1- TIPO DE INVESTIGACION | 26 |
| 6.2 SELECCIÓN DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES Y JERARQUICAS | 26 |
| 6.3- DEFINICION DE PERFILES DE CARGO | 27 |
| 7- RESULTADOS | 30 |
| 7.1- CARACTERIZACIÓN DE LAS COMPETENCIAS | 30 |
| ORGANIZACIONALES Y JERÁRQUICAS SELECCIONADAS PARA EL HOTEL DANN CARTAGENA | |
| 7.1.1- COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES | 30 |
| 7.1.2- COMPETENCIA JERARQUICA | 40 |

| | |
|--|-----------|
| 7.2- ESTRUCTURACION DE PERFILES DE CARGOS | 43 |
| 7.3- RECOMENDACIONES PARA LA IMPLEMENTACION DEL | 74 |
| MODELO DE COMPETENCIAS | |
| 7.3.1 FACTORES CRITICOS PARA EL EXITO PARA LA | 75 |
| IMPLEMENTACION | |
| 7.3.2- INCONVENIENTES QUE SE PUEDEN PRESENTAR EN LA | 77 |
| IMPLEMENTACION | |
| 8. INTEGRACIÓN DE LAS COMPETENCIAS A LOS PROCESOS | 78 |
| DE SELECCIÓN Y DESARROLLO | |
| 9. CONCLUSIONES | 79 |
| 10.BIBLIOGRAFÍA | 82 |

LISTA DE ANEXOS

| | |
|--|--------------------------|
| ANEXO 1. PANEL DE EXPERTOS | Pág. 82 |
| ANEXO 2. GUÍAS DE OBSERVACIÓN | 85 |
| ANEXO 3. PRUEBAS SITUACIONALES | 88 |
| ANEXO 4. ENTREVISTA POR INCIDENTES CRÍTICOS | 92 |

INTRODUCCIÓN

El sistema de gestión por competencias es útil para las empresas que visualizan su personal como un activo, el cual hay que optimizar y desarrollar. Sin embargo, se requiere de procesos de implantación efectivos, es decir sistemas que respondan a las necesidades de cambio de la organización originadas por su visión y su consecuente estrategia, al igual que consideren el nivel jerárquico de la misma, ya sea estratégico, táctico u operativo.

La implementación de la gestión por competencia representa una gran potencialidad para las empresas, ejemplo de ellas son: NEC y la tecnología digital; Phillips y los medios ópticos; Sony y la miniaturización; Intel y el diseño y desarrollo de microchips, entre otras.

Según la consultora Martha Alles (2004)¹, “para trabajar con un sistema de gestión por competencias, es necesario definir en primer lugar, la visión de la organización: *hacia dónde vamos*; los objetivos y la misión: *qué hacemos*; y a partir de la máxima conducción de la empresa, con su participación e involucramiento, decidir *cómo lo hacemos*.”

Para el Hotel Dann Cartagena diseñar y aplicar un modelo de competencias es un imperativo de orden estratégico, de igual forma es necesario para cumplir con las normas de calidad. Para ser competitivos es necesario contar con personal

¹ ALLES, Martha. Dirección estratégica de recursos humanos, gestión por competencias. 5a ed. Buenos Aires, Granica, 2004.

altamente competente al interior del Hotel y para desarrollar competencias primero es necesario definir cuáles es necesario desarrollar en función a la misión y visión del Hotel y los objetivos estratégicos propuestos.

Esta obra define las competencias organizacionales y jerárquicas para el Hotel Dann Cartagena: su selección, su caracterización y presenta la manera como estas se integran a los diferentes procesos de gestión humana. Presenta perfiles de cargos reestructurados con base a las competencias definidas. Por último presenta recomendaciones para la implementación exitosa del modelo de competencias propuesto.

1- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el mundo actual, los cambios generados por la tecnología, la comunicación, nuevos descubrimientos en todas las áreas del conocimiento humano, ritmos y estilos de vida, influyen sobre el comportamiento de las personas, lo que genera un constante cambio en el desempeño de las empresas, por lo que el personal deberá ajustarse a esos cambios constantes, especialmente en el sector turístico – hotelero.

Por lo anterior se hace necesario lograr un desarrollo efectivo en los colaboradores y jefes de área, siendo competentes en cada una de las labores que se ejecutan, haciéndose necesario el diseño de un modelo de competencias donde se definan y se estructuren competencias organizacionales y jerárquicas que permitan el crecimiento y la evolución organizacional contando con el personal competente e idóneo para lograr la mayor productividad necesaria.

Para el hotel Dann Cartagena se convierte de suma importancia lograr que su personal alcance un nivel de desarrollo avanzado y que sea capaz de obtener buenos resultados ante los retos que trae consigo las organizaciones modernas del día a día, adquiriendo el mayor potencial de un equipo de trabajo y así contribuir al éxito de la organización haciéndola cada vez más competitiva en el mercado, para lo cual se hace necesario que la organización diseñe este modelo de competencias organizacionales y jerárquicas que apunten al Plan Estratégico de la misma, donde el área de Talento Humano se convertirá en un aliado estratégico para lograr los objetivos planteados, donde se propone en compañía

de Jefes, Gerentes y Colaboradores un “Diseño y Caracterización de las Competencias Organizacionales y Jerárquicas del Hotel Dann Cartagena”.

2- FORMULACION DEL PROBLEMA.

Teniendo en cuenta la intencionalidad y lo planteado anteriormente del contexto la pregunta a formular sería: **¿CUALES SON LAS COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES Y JERARQUICAS QUE DEBEN POSEER LOS EMPLEADOS DEL HOTEL DANN CARTAGENA?**

3- JUSTIFICACION

El sector Turístico – Hotelero se ha convertido en la ciudad de Cartagena en una fuente importante de empleo para un alto número de personas; por lo tanto para el hotel Dann Cartagena es de vital importancia lograr que ese personal seleccionado se encuentre a la vanguardia de las exigencias del contexto.

Las organizaciones afrontan mayores retos a la hora de reclutar y retener el talento humano más preparado y competente, convirtiéndose en lo más importante para este tipo de organizaciones, para lo cual se hace importante diseñar modelos estratégicos que permitan el logro y atracción del personal competente a estas empresas, donde los empleados cumpla sus funciones con la mayor eficiencia posible, lo cual se refleja en el nivel de estabilidad en el trabajo y en el grado de compromiso y satisfacción que tienen los empleados con los resultados de la organización a la cual pertenecen.

Es de esta manera, como el realizar un diseño del modelo de competencias organizacionales y jerárquicas para el Hotel Dann Cartagena nos permite definir e identificar comportamientos o habilidades propias de cada cargo y determinar como apuntan estas al logro en la estrategia organizacional. Para realizar este trabajo contamos con el apoyo de la Gerencia y la Dirección de Talento Humano del hotel.

Por lo anterior, se está en condiciones de afirmar que esta investigación aportará datos útiles al hotel y no sólo la sede en la ciudad de Cartagena, si no al resto de la cadena de hoteles que se encuentran en todo el país.

4- OBJETIVOS

4.1- OBJETIVO GENERAL

Diseñar un Modelo de Competencias Organizacionales y Jerárquicas para los empleados del hotel Dann Cartagena.

4.2- OBJETIVOS ESPECIFICOS

- ❖ Definir con ayuda de la gerencia, cuáles serán las Competencias Organizacionales y Jerárquicas a trabajar.
- ❖ Establecer las Competencias Organizacionales para todo el personal que labora en el Hotel Dann Cartagena.
- ❖ Establecer las Competencias Jerárquicas para los Jefes de Área que laboran en el Hotel Dann Cartagena.
- ❖ Estructurar los perfiles de cargos teniendo como base las Competencias Organizacionales y Jerárquicas establecidas.
- ❖ Presentar a la Gerencia recomendaciones para que su implementación sea exitosa.

5- MARCO TEORICO

5.1- ANTECEDENTES

El concepto de competencias tiene sus antecedentes históricos con la aparición del movimiento humanista y renacentista en el siglo XIV hasta finales del siglo XVI en donde el ser humano pasa a convertirse en el centro del mundo, esto conllevó a la preocupación por parte del gobierno de la identificación y comprensión de las diferencias en el desempeño de sus embajadores, buscando así mejorar su imagen ante los demás países. Como consecuencia de este movimiento las organizaciones de la época, empleaban nuevos paradigmas, teorías enfocadas en el ser como persona y la integralidad del individuo; surgiendo así una orientación a los valores humanos y una cosmovisión más clara del hombre en la organizaciones a través de sus competencias.

Actualmente las competencias se han hecho más indispensables con el paso del tiempo, el mundo globalizado en donde la movilización de personas, ideas, capital y tecnología, influyen considerablemente en el crecimiento y especialización de los servicios que conforman las organizaciones; Este fenómeno implica a su vez que las empresas demanden cada día más personal competente y preparado, con el fin de cumplir con los estándares de calidad y servicio propuesto (Nilsson, 2002).

Las organizaciones de hoy han vislumbrado que el Talento Humano son factores determinantes del éxito, capaces de generar mayores oportunidades, desarrollo, productividad y estrategias de negocio. El objetivo de toda empresa sea industrial u hotelera es permanecer en un mercado competitivo con clientes cada vez más demandantes, es imperativo descubrir y desarrollar en sus empleados, habilidades que contribuyan directamente en el éxito del negocio. En estos tiempos ya no basta con que el empleado cumpla con las tareas y responsabilidades propias del cargo, es necesario aportar cada vez más para hacer de la organización un lugar valioso (Aung, 2000).

Sobre la misma línea de pensamiento, la investigación de Nath y Raheja (2001), afirman que el empleado no solamente debe cumplir con sus funciones; además se requiere que su trabajo individual implique conocimientos, experiencia, comportamientos y habilidades que garanticen una optima gestión y un alto compromiso a nivel organizacional.

El conjunto de habilidades, conocimientos y conductas observables que determinan el desempeño de los empleados, es lo que muchos investigadores han denominado competencias organizacionales y éstas son precisamente las herramientas que cualquier organización requiere de su capital humano para ser competitivas. Ahora bien, tales competencias deben vincularse a las necesidades y objetivos reales de la empresa para dar valor agregado a la misma. Por lo tanto, el alineamiento de las metas de la organización con las competencias que los empleados tengan o puedan desarrollar, se transforman en un elemento clave y estratégico (Becker, Huselid &Ulrich, 2001)²

² **BECKER, HUSELID Y ULRICH.** Strategic Human Resources Management. Volumen 32, año 2001.

De acuerdo con Nath y Raheja (2001), cualquier organización puede hacer uso de un Modelo de Competencias, donde el primer paso será contar con el capital humano idóneo, facilitando la aplicación de todo el proceso.

5.1.1- COMPETENCIAS LABORALES

Partiendo de uno de los tantos conceptos de competencias que existe entre todos los expertos en el tema se encuentra que es una característica fundamental de una persona que tiene una relación de causalidad con determinados criterios que permiten obtener unos rendimientos eficaces y/o superiores en un trabajo o una situación concreta.

Características Fundamentales

Las competencias son entonces, “las características fundamentales de las personas, pues indican la manera de comportarse o pensar que tiene lugar en varias situaciones y que perdura durante un período razonable de tiempo.

Asimismo, Spencer y Spencer³ determinan cinco tipos de características de las competencias. Las cuales se describirán a continuación comenzando por aquellas más difíciles de detectar, desarrollar y evaluar, a saber:

a) Motivaciones. “Lo que una persona piensa o desea y lo que la impele a la acción. Las motivaciones conducen, dirigen y seleccionan comportamientos a través de determinadas situaciones o metas.

- Ejemplo: las personas motivadas que desean éxito se establecen constantemente objetivos, toman responsabilidad propia para alcanzarlos y utilizan la retroalimentación para desempeñarse mejor. “La explicación de los términos clave de esta definición debería ayudarnos a clarificar y resumir lo que los

³ SPENCER, Lyle y SPENCER, Signe. Competencias en el trabajo: modelos para un rendimiento superior. Barcelona, 2003.

psicólogos han aprendido acerca de la motivación humana. De esta manera, básicamente un motivo puede darse cuando se piensa acerca de un objetivo con frecuencia, es decir, se trata de un interés recurrente y no de pensamientos ocasionales. Por lo expresado, a continuación describiremos sucintamente la teoría de la motivación humana según David McClelland (1987), quién señala que, Martha Alles en su: Dirección estratégica de recursos humanos, gestión por competencias. 5a ed. Buenos Aires, Granica, 2004. p. 53.

“...son tres los sistemas motivacionales que gobiernan el comportamiento humano” (id.), a saber:

i. Los logros como motivación. “históricamente, la primera en ser intensamente investigada fue la motivación por el logro. A medida que se progresó en esta investigación fue resultando evidente que podría haber sido mejor denominado el motivo eficiencia, porque representa un interés recurrente por hacer algo mejor” (id.).

Hacer algo mejor implica algún estándar de comparación interno o externo y quizás es mejor concebido en términos de eficiencia o un ratio *output/input*; mejorar significa obtener el mismo *output* con menos trabajo, obtener un mayor *output* con el mismo trabajo u, lo mejor de todo, obtener un mayor *output* con menos trabajo. “De esta manera, las personas con alta “orientación al logro” prefieren actuar en situaciones donde hay alguna posibilidad de mejoras de esta clase. No son atraídas – y por lo tanto no trabajan más duro – por situaciones donde no hay posibilidades de lograr mejoras, esto es, en trabajos muy fáciles o muy difíciles. Las personas con alta “orientación al logro” prefieren tener responsabilidad personal por el resultado. Si es bueno, les da información de cuán bien lo están haciendo” (Ibíd.). Un buen ejemplo de este tipo de motivación estaría representado por los gerentes exitosos.

ii. El poder como motivación. “...Se ha demostrado con experiencias que involucran sentimientos de fortaleza física o psicológica, que los más altos

resultados han sido recolectados de individuos con alta “orientación al poder”. Además, altos niveles de este tipo de motivación, están asociados con muchas actividades competitivas y asertivas, con un interés en obtener y preservar prestigio y reputación” (Ibíd.). Un buen ejemplo de este tipo de motivación estaría representado por los políticos.

iii. La pertenencia como motivación. “Se sabe menos de esta motivación que sobre las dos anteriores. Estaría derivada de la necesidad de estar con otros. Sin embargo, no hay certeza de cuál es la causa natural del amor o el deseo de estar con otros como motivación” (Ibíd.). Un buen ejemplo de este tipo de motivación estaría representado por el amor hacia la pareja que conlleva a constituir una familia o también, la necesidad de ser aceptado como miembro activo del grupo de trabajo al cual se pertenece.

b) Rasgos de personalidad. Son las características físicas y respuestas dadas a determinadas situaciones o informaciones.

- Ejemplo de características físicas; los pilotos de combate poseen como competencias físicas, el tiempo de reacción y buena vista.

- Ejemplo de respuestas a determinadas situaciones o informaciones; los gerentes exitosos poseen como competencias el autocontrol y la iniciativa, las cuales son respuestas consistentes a situaciones más complejas.

c) Autocomprensión. “Son las actitudes de una persona, sus valores o la imagen que tiene de ella misma”.

- Ejemplo: la confianza en sí mismo y la seguridad de poder desempeñarse bien en cualquier situación, es parte del concepto de sí mismo.

d) Conocimiento. “Información que una persona posee sobre un área de contenido específico” (id.).

- Ejemplo: conocimiento de la anatomía de los nervios y músculos en el cuerpo humano. Adicionalmente, cabe señalar que, "...al considerar una definición más actual que la anterior, se tendría que incluir como elemento del conocimiento – su puesta en acción. En este sentido, Thomas Davenport⁴ señala que, el conocimiento es una mezcla de experiencias, valores, información y "saber hacer" que sirve como marco para la incorporación de nuevas experiencias e información, y es útil para la acción.

e) Habilidades. "La habilidad que se posee para desarrollar una tarea mental o física.

- Ejemplo de habilidad física; la capacidad de un dentista para arreglar una caries sin dañar el nervio.

- Ejemplo de habilidad mental; la capacidad de un programador para organizar 50.000 líneas de código en un orden lógico secuencial. El conocimiento y las habilidades generalmente son visibles y relativamente superficiales a las personas (entiéndase *superficial*, por su relativa facilidad de identificarlos. En cambio, las motivaciones, los rasgos de personalidad y la autocomprensión son aspectos más ocultos, profundos y centrales de las personas. El conocimiento y las habilidades son más fáciles de desarrollar. La formación es el sistema más efectivo de asegurar dichas habilidades. Los aspectos más centrales de la personalidad son más difíciles de evaluar y de desarrollar, pero más efectivos de seleccionar.

El tema de competencias es tan antiguo como antiguo son los métodos de evaluación de personal; sin embargo, su relevancia como un indicador de productividad en el mercado empresarial le ha sido dada a partir de finales del Siglo XX. Entre sus principales exponentes sobresalen T. Parsons; Atkinson y

⁴ **DAVENPORT, Thomas.** Working Knowledge. How Organizations Manage What They Know. Harvard Business School Press. Boston, 1998.

David McClelland, cuyos principios teóricos fueron relevantes en el abordaje de las competencias laborales.

Uno de los Primeros en acercarse al tema, fue T. Parsons en 1949, el cual elabora un esquema conceptual que permitía estructurar las situaciones sociales, según una serie de variables dicotómicas, una de ellas era introducía el concepto de evaluación Achievement vs. Ascription, el cual consistía en valorar a una persona por la obtención de resultados concretos en vez de evaluarlo por una serie de cualidades que le son atribuidas de una forma más o menos arbitraria.

A inicios de los años 60, David McClelland propone una nueva variable para entender el concepto de motivación: Performance-Quality, entendida como la necesidad de logro (resultados cuantitativos) y la calidad en el trabajo respectivamente (resultados cualitativos); Según este enfoque McClelland se plantea los posibles vínculos entre este tipo de necesidades y el éxito profesional: si se logran determinar los mecanismos o niveles de necesidades que mueven a los mejores empresarios, manager, entre otros, podrán seleccionarse entonces a personas con un adecuado nivel en esta necesidad de logros, y por consiguiente formar a las personas en estas actitudes para que puedan desarrollarlas y sacar adelante sus proyectos.

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

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

En el año 1973, McClelland⁵ demuestra que los expedientes académicos y los test de inteligencia por si solos no eran capaces de predecir con fiabilidad la adecuada adaptación a los problemas de la vida cotidiana y en consecuencia el éxito profesional.

Esto lo condujo a buscar nuevas variables, a las que llamó competencias, que permitieran una mejor predicción del rendimiento laboral, contrastando las características de quienes son particularmente exitosos con las que son solamente promedio, Debido a esto, las competencias aparecen vinculadas a una forma de evaluar aquello que "realmente causa un rendimiento superior en el trabajo " y no " a la evaluación de factores que describen confiablemente todas las características de una persona.

Otro autor sobresaliente en el tema de las competencias fue Boyatzis (1982) quien en una de sus investigaciones analiza profundamente las competencias que incidían en el desempeño de los directivos, utilizando la adaptación del Análisis de Incidentes Críticos; En este estudio se concluye que existen una serie de características personales que deberían poseer de manera general los líderes, pero que existían también algunas que solo poseían otras personas que desarrollaban de una manera excelente sus responsabilidades.

5.1.2- COMPETENCIAS LABORALES COMO CONCEPTO

Existen muchas definiciones sobre el término en cuestión; sin embargo, dentro de la literatura encontramos diversos conceptos procedentes de cada uno de los países que se han dado a la tarea de abordar el tema.

MÉXICO.

⁵ MCCLELLAND, David. Artículo Testing for Competence Rather Than for Intelligence. Estados Unidos, 1973.

En México según el organismo establecido para la normalización de las competencias Denominado CONOCER (Consejo de Normalización y Certificación de Competencia) estipula que es la "Capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral y no solamente de habilidades, destrezas y actitudes; estas son necesarias pero no suficientes por sí mismas para un desempeño efectivo".

ESPAÑA

Según INEM Se definen como el ejercicio eficaz de las capacidades que permiten el desempeño de una ocupación, respecto a los niveles requeridos de empleo. "es algo más que el conocimiento técnico que hace referencia al saber y al saber hacer, el concepto de competencia engloba no solo las capacidades requeridas para el ejercicio de una actividad profesional, sino también un conjunto de comportamientos, facultad de análisis, toma de decisiones entre otros.

POLFORM/ OIT

La competencia laboral es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene no solo a través de la instrucción, si no también y en gran medida mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo.

PROVINCIA DE QUÉBEC

Una competencia es el conjunto de comportamientos socio afectivos y habilidades cognoscitivas, psicológicas, sensoriales y motoras que permiten llevar a cabo adecuadamente un papel , una función, una actividad o una tarea.

ARGENTINA

Según el Consejo federal de la cultura y Educación (Argentina), las competencias son un conjunto identificable y evaluable de conocimientos y actitudes, valores y habilidades relacionados entre si que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo según estándares utilizados en el área ocupacional

AUSTRALIA

La competencia se concibe como una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño de situaciones específicas, es una compleja combinación de atributos (Conocimientos, actitudes, valores y habilidades) y las tareas que se tiene que desempeñar en determinadas situaciones. Este concepto es muy interesante puesto que tomo en cuenta el aspecto de la cultura del lugar de trabajo, e incorpora los valores y la ética como base de un desempeño competente.

ALEMANIA

Posee competencias profesionales quien dispone de los conocimientos , destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión , puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible , está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo.

5.2- MARCO ESTRATEGICO HOTEL DANN CARTAGENA

El Hotel Dann tiene sus inicios en la ciudad de Cartagena desde el año 2005, donde su principal propósito era competir al nivel de las grandes cadenas hoteleras.

5.2.1- MISION

Bajo un proceso de mejoramiento continuo y trabajando con el mejor talento humano, recursos financieros y tecnológicos adecuados, hoteles DANN genera: rendimiento para los accionistas, bienestar y estabilidad para sus trabajadores y un excelente servicio para sus clientes.

5.2.2- VISION

Consolidar el liderazgo en el mercado nacional y ser reconocidos como una de las principales cadenas en América Latina.

5.2.3- POLITICA DE CALIDAD

En Hoteles Dann, estamos comprometidos con la prestación de servicios hoteleros con calidad y amabilidad, encaminados a la excelencia, superando las necesidades y expectativas de nuestros clientes, respaldados por un equipo humano competente, a través de la optimización de los recursos, la ejecución de procesos y el mejoramiento continuo.

5.2.4- OBJETIVOS DE CALIDAD CORPORATIVOS

1. Atraer y fidelizar clientes, mediante la satisfacción y superación de sus expectativas de calidad y servicio.
2. Verificar la efectividad en la ejecución de los procesos, promoviendo la optimización de los recursos, generando rendimiento para los accionistas.

3. Identificar, entrenar, desarrollar y evaluar las competencias requeridas por la organización para sus colaboradores, de acuerdo a los perfiles establecidos.
4. Mantener y fortalecer la cultura de calidad y servicio en nuestra organización, implementando procesos claros, eficientes y eficaces que aseguren la mejora continua en la prestación de nuestros servicios.

5.2.5- VALORES ORGANIZACIONALES

- Honestidad

- Compañerismo

- Responsabilidad

- Compromiso

- Actitud

5.2.6- MATRIZ DE ANALISIS DOFA

| PRINCIPIOS BASE DEL NEGOCIO | |
|--|---|
| FORTALEZAS 1. Pertenece a la cadena Dann 2. La gran Mayoría de nuestras habitaciones cuentan con vista al mar 3. Nuestras habitaciones son amplias 4. Nuestras tarifas son muy competitivas 5. Habitaciones remodeladas 6. Salones para eventos 7. Acceso directo a la playa 8. Bar en la playa | DEBILIDADES 1. Manejamos habitaciones que son utilizadas exclusivamente por los Copropietarios 2. No existen detectores de incendio en las habitaciones 3. No existe infraestructura para Minusválidos 4. No hay spa, ni gimnasio 5. No tenemos ascensor de servicios 6. Falta de ascensores en pisos intermedios 7. Falta de parqueaderos. |

| OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
|--|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Estar ubicados en una ciudad declarada Patrimonio Histórico y Cultural de la Humanidad 2. Pertenecer a una ciudad que promueve eventos a nivel Nacional e Internacional 3. Contar con una ubicación estratégica 4. Ágil acceso a la ciudad amurallada 5. Cercanía al aeropuerto 6. Poseer tres Centros de Convenciones en la ciudad de Cartagena de Indias 7. Buena y variada oferta gastronómica 8. Ser la segunda ciudad en captar turismo receptivo en Colombia | <ol style="list-style-type: none"> 1. Terrorismo 2. Excesivo encarecimiento de la ciudad 3. Construcción de nuevos hoteles y apartamentos 4. Parahotelería 5. Vendedores ambulantes 6. Contaminación del mar 7. Deficiencia en las vías internas de las ciudad 8. Destino turístico sexual 9. Desastres naturales 10. Deficiente Señalización |

6- MARCO METODOLOGICO

6.1- TIPO DE INVESTIGACION

Esta investigación se plantea cualitativa de Tipo Organizacional, teniendo en cuenta que busca definir las competencias organizacionales y jerárquicas del personal que labora en el HOTEL DANN CARTAGENA, asesorando a sus directivos en diseño, caracterización e implementación.

6.2- SELECCIÓN DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES Y JERARQUICAS

Para lograr y cumplir con los objetivos de la investigación se llevó a cabo un panel de expertos, en donde a través del diálogo abierto con los jefes de las áreas del hotel y su marco estratégico, se seleccionaron las competencias jerárquicas y organizacionales del personal; adicionalmente se realizaron entrevistas a los jefes de áreas claves: Gerente, Subgerente, Jefe Reservas, Jefe Recepción, Jefe de Mantenimiento y Jefe Ama de llaves, en las cuales dieron a conocer los aspectos más relevantes en la organización, con las competencias que más se requieren.

De acuerdo con las necesidades metodológicas de la presente investigación y los métodos propuestos para su desarrollo, se aplicaron las siguientes técnicas de recolección de información:

- Panel de expertos: Ver **ANEXO 1**.

El panel de expertos, para la selección de las competencias, tuvo en mente en todo momento el marco estratégico del Hotel Dann Cartagena: su misión, visión, valores, matrix DOFA y política de calidad. Las competencias seleccionadas son aquellas que a juicio del panel de expertos son necesarias para que el personal del Hotel lleve a este al cumplimiento de los objetivos estratégicos propuestos.

Se estructuraron cuatro (4) competencias organizacionales: **servicio al cliente, respeto, trabajo en equipo y comunicación**, están diseñadas para que los colaboradores del Hotel Dann Cartagena estén en capacidad de brindar un servicio de manera diferenciadora y superior a la competencia en el mercado hotelero, generando así fidelización en sus clientes.

7.1- CARACTERIZACIÓN DE LAS COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES Y JERÁRQUICAS SELECCIONADAS PARA EL HOTEL DANN CARTAGENA

7.1.1- COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

A través de la aplicación de las diferentes técnicas de recolección de información fue posible determinar aquellas competencias que deben poseer todos los colaboradores del Hotel Dann Cartagena en aras de lograr un fuerte posicionamiento estratégico basado en la productividad de su gente, en la capacidad de estos de agregar valor a los servicios prestados.

Estas competencias buscan generar ventajas competitivas del Hotel Dann Cartagena frente a sus competidores directos: Cartagena Plaza, El Dorado, El Hotel Regata. Las ventajas competitivas estarán sustentadas en un excelente servicio al cliente, que genere satisfacción en los mismos, logrando su fidelización y la recomendación de clientes nuevos, todo esto se logrará a través del desarrollo de competencias organizacionales las cuales apuntan todas a este objetivo estratégico.

1. Servicio al Cliente:

Definición: tener la capacidad de enfocar sus intereses y sus acciones para conocer, descubrir y solucionar los problemas de las personas que utilicen o necesiten de sus productos y servicios.

Deben ser capaces de generar satisfacción en el cliente. La satisfacción del cliente debe orientar sus actividades cotidianas y la forma de planificar sus actividades de manera tal que se atiendan los pedidos de los clientes y se resuelva oportuna y satisfactoriamente cualquier inconformidad.

2. Respeto:

Definición: tener la capacidad de cumplir las promesas organizacionales hechas a los clientes, en el tiempo y las condiciones pactadas. El servicio prestado será de calidad desde la primera vez y acorde a sus necesidades individuales, evitando molestias a los clientes. Existirá aceptación a la manera de ser del cliente: su forma de vestir, de hablar, de ser, a otras culturas o nacionalidades.

3. Trabajo en Equipo

Definición: Tener la capacidad de juntos contribuir a la satisfacción total de las necesidades de los clientes; cooperar, ejecutar, para alcanzar los objetivos.

4. Comunicación

Definición: Tener la capacidad de comprender y hacerse comprender por los demás, escuchar activamente las ideas y opiniones ajenas, su punto de vista. Generando apertura a la comunicación, tanto en su lenguaje verbal como no verbal. Serán capaces de comunicarse efectivamente con el equipo de trabajo.

| DEFINICIÓN COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS | | | | |
|---|--|--|--|---|
| COMPETENCIA ORGANIZACIONAL - GENERAL | | | | |
| Competencia: Servicio al cliente | Definición: Los colaboradores del Hotel Dann Cartagena deben tener la capacidad de enfocar sus intereses y sus acciones para conocer, descubrir y solucionar los problemas de las personas que utilicen o necesiten de sus productos y servicios. Deben ser capaces de generar satisfacción en el cliente. La satisfacción del cliente debe orientar sus actividades cotidianas y la forma de planificar sus actividades de manera tal que se atiendan los pedidos de los clientes y se resuelva oportuna y satisfactoriamente cualquier inconformidad. | | | |
| Indicadores | Comportamientos por Nivel de Desarrollo | | | |
| | Superior | Alto | Medio | Bajo |
| Actúa a partir de los pedidos de los clientes ofreciendo respuesta a sus necesidades. | Crea y coordina sistemas de información que permitan conocer y satisfacer los pedidos del cliente. | Coordina con otras áreas acciones encaminadas a responder a los pedidos de los clientes brindándole solución. | Trabaja con los compañeros de equipo de manera conjunta para atender los pedidos de los clientes. | Atiende a cada cliente cumpliendo el protocolo establecido. |
| Identifica las necesidades del cliente. | Planifica sus acciones y las de su empresa o equipo, considerando las necesidades de los clientes. | Motiva a las personas de la organización a indagar más allá de las necesidades manifiestas o actuales de los clientes, tanto internos como externos. | Promueve entre sus compañeros de trabajo el contacto permanente con los clientes y con sus demandas o necesidades. | Está en contacto permanente con los clientes y con sus demandas o necesidades. |
| Satisface al cliente | Estructura modelos de servicios que satisfacen las necesidades de los clientes a partir de la identificación de las | Trabaja en cooperación con otras áreas de la organización para buscar información acerca de las necesidades expresadas y | Promueve entre su equipo acciones encaminadas a la satisfacción de las | Satisface al cliente a partir de la escucha y sensibilización de sus necesidades. |

| | | | | |
|---|--|---|--|--|
| | mismas. | subyacentes del cliente y genera acciones encaminadas a su satisfacción. | necesidades del cliente. | |
| Resuelve las inconformidades y quejas de los clientes | Genera modelos de servicio que permitan la total satisfacción del cliente y eviten las inconformidades y quejas. | Coordina acciones grupales para resolver de manera anticipada situaciones objeto de inconformidades y quejas de los clientes. | Coopera con los otros miembros para dar solución conjunta a las inconformidades y quejas recibidas de parte de los clientes. | Da solución oportuna a las quejas recibidas de los clientes. |

| DEFINICIÓN COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS | | | | |
|--|--|---|---|--|
| COMPETENCIA ORGANIZACIONAL - GENERAL | | | | |
| Competencia: | Definición: | | | |
| Respeto | Los colaboradores del Hotel Dann Cartagena tendrán la capacidad de cumplir las promesas organizacionales hechas a los clientes, en el tiempo y las condiciones pactadas. El servicio prestado será de calidad desde la primera vez y acorde a sus necesidades individuales, evitando molestias a los clientes. Existirá aceptación a la manera de ser del cliente: su forma de vestir, de hablar, de ser, a otras culturas o nacionalidades. | | | |
| Indicadores | Comportamientos por Nivel de Desarrollo | | | |
| | Superior | Alto | Medio | Bajo |
| Cumple el trabajo en el tiempo y las condiciones pactadas. | Supervisa en toda la organización el cumplimiento de los protocolos de prestación de servicio al cliente. | Coordina actividades con distintas áreas para lograr prestar un servicio a tiempo y en los términos acordados. | Lidera a su equipo para cumplir con el trabajo en los tiempos y condiciones pactadas. | Entrega el servicio al cliente final con celeridad y cumplimiento de lo acordado. |
| Presta su servicio con calidad a la primera vez. | Promueve la cultura de calidad al interior de la empresa. | Entrega sus procesos a los clientes internos con excelente calidad, a fin de que estos entreguen al cliente externo un servicio óptimo. | Supervisa a su equipo para que este desempeñe sus tareas de servicio al cliente con excelencia, desde la primera vez. | El servicio que presta al cliente se hace de acuerdo a todos los manuales suministrados, desde la primera vez. |
| Acepta las diferencias de los clientes. | Promueve al interior del Hotel la cultura de aceptar y celebrar la diferencia de los clientes. | | Vela por la aceptación de la diferencia de los clientes al interior de su equipo. | Es capaz de aceptar gustos, costumbres, lenguajes, modos de vestir, de ser de los clientes, |

| | | | | |
|---------------------------------|---|---|--|--|
| | | | | distintos al propio. |
| Cumple lo prometido al cliente. | Crea cultura de cumplimiento organizacional a las promesas hechas a los clientes mediante publicidad. | Es capaz de hacer trabajos interdependiente con distintas áreas del Hotel para lograr cumplir las promesas hechas a los clientes. | Lleva a su equipo de trabajo al cumplimiento de los compromisos adquiridos con el cliente. | Hace lo que dice va a hacer, por el cliente. |

| DEFINICIÓN COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS | | | | |
|--|---|--|--|--|
| COMPETENCIA ORGANIZACIONAL – GENERAL | | | | |
| Competencia: Comunicación | Definición: Los colaboradores del Hotel Dann Cartagena tendrán la capacidad de comprender y hacerse comprender por los demás, escuchar activamente las ideas y opiniones ajenas, su punto de vista. Generaran apertura a la comunicación tanto en su lenguaje verbal como no verbal. Serán capaces de comunicarse efectivamente con el equipo de trabajo. | | | |
| Indicadores | Comportamientos por Nivel de Desarrollo | | | |
| | Superior | Alto | Medio | Bajo |
| Se comunica con el equipo | Comunica la misión, visión, valores y estrategia de la empresa y cómo deben contribuir las áreas a su logro. | Da a conocer entre las áreas las responsabilidades y objetivos de las demás y como coordinarlas. | Transmite a su equipo las responsabilidades y objetivos asignados, informando del avance grupal. | Informa de las responsabilidades y objetivos que se le han asignado y el avance de los mismos. |
| Se hace comprender | Genera canales de comunicación enfocado a la expresión de las ideas y conceptos de los clientes externos e internos. | Propicia el intercambio respetuoso y productivo de ideas y conceptos entre las áreas del Hotel. | Da a conocer el punto de vista de su equipo. | Expresa sus ideas y conceptos. |
| Comprende al otro | Crea canales de comunicación enfocados a conocer los puntos de vista de los clientes externos e internos. | Genera clima de comprensión entre diversas áreas del Hotel. | Es capaz de propiciar la comprensión entre los miembros de su equipo de trabajo. | Escucha activamente al otro hasta comprender su punto de vista. |

| | | | | |
|--|---|--|---|--|
| <p>Se comunica sin generar ruidos tanto en su comunicación verbal como no verbal</p> | <p>Es capaz de crear clima organizacional de cordialidad para con los clientes externos e internos.</p> | <p>Promueve entre las distintas áreas del Hotel manifestaciones de cordialidad tanto con el cliente externo como con el interno.</p> | <p>Lidera equipo a mantener actitudes de cordialidad para con los clientes internos y externos.</p> | <p>Sus gestos, expresiones y palabras son de cordialidad tanto con el cliente externo como con el interno.</p> |
|--|---|--|---|--|

DEFINICIÓN COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS

COMPETENCIA ORGANIZACIONAL - GENERAL

| | | | | |
|---|--|--|--|---|
| Competencia: Trabajo en equipo | Definición: Los colaboradores del Hotel Dann Cartagena tendrán la capacidad de juntos contribuir a la satisfacción total de las necesidades de los clientes; coopera, ejecuta, para alcanzar este objetivo. | | | |
| Indicadores | Comportamientos por Nivel de Desarrollo | | | |
| | Superior | Alto | Medio | Bajo |
| Se comunica para alcanzar metas de servicio al cliente. | Crea canales de comunicación organizacionales que permitan alcanzar óptimos de servicio. | Se comunica con otras áreas con efectividad a fin de coordinar acciones que mejoren el servicio al cliente prestado en el Hotel. | Promueve en su equipo la comunicación abierta, enfocada a alcanzar metas de servicio al cliente. | Es abierto a la comunicación con sus pares en aras de lograr un óptimo servicio al cliente. |
| Colabora con los demás | Es capaz de movilizar a toda la empresa a trabajar como un solo engranaje. | Intercambia recursos e información con otras áreas. | Desempeña un papel activo en su grupo facilitando la tarea de otros. | Se muestra solícito a las necesidades de sus compañeros de trabajo. |
| Realiza las tareas asignadas con eficacia | Lidera a la organización a alcanzar sus metas de servicio al cliente. | Es capaz de realizar tareas con otras áreas que conlleven a maximizar la satisfacción del cliente. | Lidera su equipo a realizar la misión encomendada de atención a los clientes. | Ejecuta las tareas que se le asignan encaminadas a satisfacer al cliente. |

| | | | | |
|--|---|---|---|---|
| Coloca en primer lugar las necesidades de los clientes | Crea cultura organizacional de total satisfacción al cliente. | Coordina con otras áreas tareas en aras de satisfacer la clientela. | Mueve a su equipo de trabajo a satisfacer al cliente. | Identifica y satisface las necesidades de los clientes. |
|--|---|---|---|---|

7.1.2- COMPETENCIA JERARQUICA

Al igual que tener las competencias organizacionales en los niveles medio, alto o superior según sea un líder de equipo, de área, o organizacional.

Las competencias están caracterizadas según el modelo estratégico, el cual define la competencia y procede a especificar a gradar los comportamientos en los grados bajo, medio, alto y superior, donde el grado bajo corresponde al nivel operativo, el medio a los líderes o jefes de equipo, el alto a los líderes de área o nivel táctico y el grado superior corresponde a los gerentes o al nivel estratégico.

1. Liderazgo

Definición: Los líderes serán modelos de excelencia en el servicio al cliente en cuanto a su capacidad de generar satisfacción en estos. Influenciarán a su equipo hacia la excelencia en el servicio.

Poseen la capacidad de hacer que sus subordinados trabajen en equipo, de solucionar sus conflictos, establecer y alcanzar objetivos y metas individuales y de equipo.

Desempeñar un rol de motivador, entrenador y proveedor de recursos de su equipo.

| DEFINICIÓN COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS | | | |
|---|--|--|---|
| COMPETENCIA JERÁRQUICA | | | |
| Competencia: Liderazgo | Definición: Los líderes (jefes) del Hotel Dann Cartagena serán modelos de excelencia en el servicio al cliente en cuanto a su capacidad de generar satisfacción en estos. Influenciarán a su equipo hacia la excelencia en el servicio. Poseen la capacidad de hacer que sus subordinados trabajen en equipo, de solucionar sus conflictos, establecer y alcanzar objetivos y metas individuales y de equipo. Desempeñaran rol de motivador, entrenador y proveedor de recursos de su equipo. | | |
| Indicadores | Comportamientos por Nivel de Desarrollo | | |
| | Superior | Alto | Medio |
| Modela la excelencia en el servicio al cliente. | Posee un impecable y largo historial de logros en la generación de clientes satisfechos. | Es un referente para otras áreas de excelencia en el servicio al cliente. Su equipo posee excelentes indicadores de satisfacción al cliente. | Es un ejemplo para todo su equipo en su trato con los clientes: en su amabilidad, en su esmero, celeridad y eficacia por lograr satisfacción del cliente. |
| Influencia a su equipo hacia la excelencia en el servicio al cliente. | Moviliza a toda la organización, a través de los canales de comunicación de la empresa a alcanzar la excelencia en el servicio al cliente. | Motiva a sus contrapartes de otras áreas hacia la meta de lograr un cliente satisfecho. | A través de su comunicación es capaz de movilizar a su equipo hacia alcanzar un cliente satisfecho. |

| | | | |
|--|--|--|--|
| <p>Logra que sus subordinados trabajen en equipo.</p> | <p>Establece metas para las diferentes áreas y equipos de trabajo acorde al Balance Score Card del Hotel. Promueve la cultura de prevención y técnicas de solución de conflictos.</p> | <p>Motiva al cumplimiento de las metas para las diferentes áreas y equipos de trabajo acorde al Balance Score Card del Hotel.</p> | <p>Establece metas individuales y de equipo acorde al Balance Score Card del Hotel. Lidera y previene la solución de conflictos en su equipo.</p> |
| <p>Desempeña rol de motivador, entrenador y proveedor de recursos.</p> | <p>Establece incentivos para toda la organización acorde al aporte al Balance Score Card que realicen las áreas y equipo.</p> <p>Desarrolla planes de entrenamiento para toda la empresa.</p> <p>Gestiona y asigna los recursos necesarios para toda la empresa.</p> | <p>Establece incentivos a los líderes de equipo para que trabajen en equipo y alcancen sus metas.</p> <p>Entrena a los líderes de equipo.</p> <p>Provee a los líderes de equipo de recursos.</p> | <p>Motiva a su equipo con su comunicación y la generación de incentivos hacia cumplimiento de metas.</p> <p>Entrena a sus colaboradores.</p> <p>Les provee lo necesario para hacer su tarea.</p> |

7.2- ESTRUCTURACION DE PERFILES DE CARGOS

Se diseñaron los perfiles de cargo teniendo como base las competencias organizacionales y jerárquicas establecidas para los jefes de cada área, los cuales constan en su primera fase de un nivel de estudios, donde se especifica el rango mínimo que deberá tener un empleado en su nivel intelectual, así mismo los estudios afines que deberá poseer para ejecutar su labor de la manera más efectiva , luego se describe la experiencia, donde se evidencia el rango mínimo que debe tener una persona para desarrollar el cargo, luego se describe la fase de entrenamiento donde se realiza un acompañamiento con el empleado en el desarrollo de sus actividades diarias hasta que haya un acople mas estructurado; y por último se incluyen las competencias propuestas para los perfiles de cargo.

A continuación se procede a presentar los perfiles estructuras con sus respectivas competencias:

PERFIL DE CARGOS JEFE DE AMA DE LLAVES

1. Nivel de Estudios

| Nivel | Tiempo | Cual? |
|---------------------------------|--------|---------------------|
| Bachillerato | - | - |
| Intermedio y / o Tecnológico | 3 años | Hotelería y Turismo |
| Universidad | - | - |
| Especialización y / ó Postgrado | - | - |

2. Experiencia

| Previa | Si | No |
|------------------------|-----------------------|----|
| | X | |
| Clase o Campo | Hotelería | |
| Cargo | Jefe de Ama de llaves | |
| Tiempo en meses o años | 3 años | |

3. Entrenamiento

| En el puesto | Si <input checked="" type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> |
|----------------------------|--|-----------------------------|
| Tiempo en meses o años | 3 Semanas en el puesto de trabajo | |
| Clase o campo | En el ejercicio de las funciones a desempeñar | |
| Cursos afines con la labor | Estándares y procedimientos básicos en alojamiento | |
| Idiomas | Ingles básico | |

4. Práctica

| Tiempo de práctica y entrenamiento (sumar los anteriores) | | | | | | |
|---|-------------|--------------|--------------|--------------|---------------|----------------|
| Hasta 3 meses | Hasta 1 año | Hasta 3 años | Hasta 5 años | Hasta 7 años | Hasta 10 años | Mas de 10 años |
| | | x | | | | |

5. Competencias

| ORGANIZACIONALES | | |
|--------------------------------------|---------------------|-------|
| S: SUPERIOR A: ALTO M: MEDIO B: BAJO | | Cargo |
| 1 | Servicio al Cliente | A |
| 2 | Comunicación | A |
| 3 | Respeto | A |
| 4 | Trabajo en Equipo | M |

| JERARQUICA | | |
|--------------------------------------|-----------|-------|
| S: SUPERIOR A: ALTO M: MEDIO B: BAJO | | Cargo |
| 5 | Liderazgo | A |

6. Aspectos Organizacionales

| AUTORIDAD PARA TOMAR DECISIONES CLAVES (Referidas a las principales áreas de responsabilidad) |
|--|
| Decisiones tomadas por sí mismo |
| Tunos del personal |
| Sanciones y amonestaciones |
| Decisiones tomadas con el superior |

Ingresos y retiros de su equipo de trabajo

Compra y venta de enseres de habitaciones

PERFIL DE CARGOS JEFE DE CONTABILIDAD

1. Nivel de Estudios

| Nivel | Tiempo | Cual? |
|---------------------------------|--------|------------------|
| Bachillerato | - | - |
| Intermedio y / o Tecnológico | - | - |
| Universidad | 5 Años | Contador Publico |
| Especialización y / ó Postgrado | - | - |

2. Experiencia

| Previa | Si | No |
|------------------------|-----------------------------------|----|
| | X | |
| Clase o Campo | Contabilidad a nivel de hotelería | |
| Cargo | Jefe de Contabilidad | |
| Tiempo en meses o años | 3 años | |

3. Entrenamiento

| En el puesto | Si <input checked="" type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> |
|----------------------------|---|-----------------------------|
| Tiempo en meses o años | 1 mes en el puesto de trabajo | |
| Clase o campo | Información financiera | |
| Cursos afines con la labor | Zeus contable, Actualizaciones en reformas Tributarias, laborales y contables, Excel avanzado y nomina. | |
| Idiomas | Ingles técnico | |

4. Práctica

| Tiempo de práctica y entrenamiento (sumar los anteriores) | | | | | | |
|---|-------------|--------------|--------------|--------------|---------------|----------------|
| Hasta 3 meses | Hasta 1 año | Hasta 3 años | Hasta 5 años | Hasta 7 años | Hasta 10 años | Mas de 10 años |
| | | | x | | | |

5. Competencias

| ORGANIZACIONALES | | |
|--------------------------------------|---------------------|-------|
| S: SUPERIOR A: ALTO M: MEDIO B: BAJO | | Cargo |
| 1 | Servicio al Cliente | M |
| 2 | Comunicación | M |
| 3 | Respeto | M |
| 4 | Trabajo en Equipo | M |

| JERARQUICA | | |
|------------------------------|-----------|-------|
| S: SUPERIOR A: ALTO M: MEDIO | | Cargo |
| 5 | Liderazgo | M |

6. Aspectos Organizacionales

| AUTORIDAD PARA TOMAR DECISIONES CLAVES (Referidas a las principales áreas de responsabilidad) |
|--|
| Decisiones tomadas por sí mismo |
| Pagos a terceros |
| Manejo de cuentas corporativas |

| |
|---|
| Decisiones tomadas con el superior |
| Aumentos salariales del personal |
| Retiros del personal bajo su cargo |

PERFIL DE CARGOS JEFE DE COCINA

1. Nivel de Estudios

| Nivel | Tiempo | Cual? |
|---------------------------------|--------|----------------------|
| Bachillerato | - | - |
| Intermedio y / o Tecnológico | 3 años | Cocina Internacional |
| Universidad | - | - |
| Especialización y / ó Postgrado | - | - |

2. Experiencia

| Previa | Si | No |
|------------------------|----------------------------|----|
| | X | |
| Clase o Campo | Hotelería | |
| Cargo | Jefe de Cocina ó Chef | |
| Tiempo en meses o años | 2 años en cargos similares | |

3. Entrenamiento

| En el puesto | Si <input checked="" type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> |
|----------------------------|---|-----------------------------|
| Tiempo en meses o años | 3 Semanas en el puesto de trabajo | |
| Clase o campo | En el ejercicio de las funciones a desempeñar | |
| Cursos afines con la labor | Manipulación de Alimentos, Enología y Cocina Típica | |
| Idiomas | Ingles técnico | |

4. Práctica

| Tiempo de práctica y entrenamiento (sumar los anteriores) | | | | | | |
|---|-------------|--------------|--------------|--------------|---------------|----------------|
| Hasta 3 meses | Hasta 1 año | Hasta 3 años | Hasta 5 años | Hasta 7 años | Hasta 10 años | Mas de 10 años |
| | | x | | | | |

5. Competencias

| ORGANIZACIONALES | | |
|---|----------------------------|-------|
| S: SUPERIOR A: ALTO M: MEDIO B: BAJO | | Cargo |
| 1 | Servicio al Cliente | M |
| 2 | Comunicación | A |
| 3 | Respeto | M |
| 4 | Trabajo en Equipo | A |

| JERARQUICA | | |
|------------------------------------|------------------|-------|
| S: SUPERIOR A: ALTO M: MEDIO | | Cargo |
| 5 | Liderazgo | A |

6. Aspectos Organizacionales

| AUTORIDAD PARA TOMAR DECISIONES CLAVES (Referidas a las principales áreas de responsabilidad) |
|--|
| Decisiones tomadas por sí mismo |
| Cambios en los turnos del personal bajo su cargo |

| |
|---|
| |
| Sanciones y amonestaciones |
| Decisiones tomadas con el superior |
| Retiro definitivo del empleado |
| Menús a desarrollar |

PERFIL DE CARGOS JEFE DE COMPRAS

1. Nivel de Estudios

| Nivel | Tiempo | Cual? |
|---------------------------------|--------|--------------------|
| Bachillerato | - | - |
| Intermedio y / o Tecnológico | - | - |
| Universidad | 5 años | Contaduría Publica |
| Especialización y / ó Postgrado | - | - |

2. Experiencia

| Previa | Si | No |
|------------------------|-----------------------------------|----|
| | X | |
| Clase o Campo | Manejo de compras y almacén | |
| Cargo | Jefe de Compras ó Jefe de Almacén | |
| Tiempo en meses o años | 2 años | |

3. Entrenamiento

| En el puesto | Si <input checked="" type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> |
|----------------------------|--|-----------------------------|
| Tiempo en meses o años | 3 Semanas en el puesto de trabajo | |
| Clase o campo | productos | |
| Cursos afines con la labor | Actualizaciones tributarias, Manejo de stocks e inventarios, Servicio al cliente, Zeus | |
| Idiomas | Ingles técnico | |

4 .Práctica

| Tiempo de práctica y entrenamiento (sumar los anteriores) | | | | | | |
|---|-------------|--------------|--------------|--------------|---------------|----------------|
| Hasta 3 meses | Hasta 1 año | Hasta 3 años | Hasta 5 años | Hasta 7 años | Hasta 10 años | Mas de 10 años |
| | | X | | | | |

5. Competencias

| ORGANIZACIONALES | | |
|---|---------------------|-------|
| S: SUPERIOR A: ALTO M: MEDIO B: BAJO | | Cargo |
| 1 | Servicio al Cliente | A |
| 2 | Comunicación | M |
| 3 | Respeto | M |
| 4 | Trabajo en Equipo | M |

| JERARQUICA | | |
|---|-----------|-------|
| S: SUPERIOR A: ALTO M: MEDIO B: BAJO | | Cargo |
| 5 | Liderazgo | A |

6. Aspectos Organizacionales

| AUTORIDAD PARA TOMAR DECISIONES CLAVES (Referidas a las principales áreas de responsabilidad) |
|--|
| Decisiones tomadas por sí mismo |
| Devolución de productos en mal estado de presentación |

Cotizaciones de proveedores

Decisiones tomadas con el superior

Cambios de productos usados constantemente

Compra de productos de valores mayores a \$500.000

PERFIL DE CARGOS JEFE DE MANTENIMIENTO

1. Nivel de Estudios

| Nivel | Tiempo | Cual? |
|---------------------------------|--------|--------------------------|
| Bachillerato | - | - |
| Intermedio y / o Tecnológico | 3 Años | Mantenimiento Industrial |
| Universidad | - | - |
| Especialización y / ó Postgrado | - | - |

2. Experiencia

| Previa | Si | No |
|------------------------|-----------------------|----|
| | X | |
| Clase o Campo | Hoteleria | |
| Cargo | Jefe de Mantenimiento | |
| Tiempo en meses o años | 5 años | |

3. Entrenamiento

| En el puesto | Si <input type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> |
|----------------------------|---|-----------------------------|
| Tiempo en meses o años | 1 mes en el puesto de trabajo | |
| Clase o campo | Manejo del área de Mantenimiento | |
| Cursos afines con la labor | ZEUS inventario, Mantenimiento de redes eléctricas, Mantenimiento de infraestructuras | |
| Idiomas | Ingles técnico | |

4. Práctica

| Tiempo de práctica y entrenamiento (sumar los anteriores) | | | | | | |
|---|-------------|--------------|--------------|--------------|---------------|----------------|
| Hasta 3 meses | Hasta 1 año | Hasta 3 años | Hasta 5 años | Hasta 7 años | Hasta 10 años | Mas de 10 años |
| | | | x | | | |

5. Competencias

| ORGANIZACIONALES | | |
|---|---------------------|-------|
| S: SUPERIOR A: ALTO M: MEDIO B: BAJO | | Cargo |
| 1 | Servicio al Cliente | M |
| 2 | Comunicación | A |
| 3 | Respeto | M |
| 4 | Trabajo en Equipo | A |

| JERARQUICA | | |
|------------------------------------|-----------|-------|
| S: SUPERIOR A: ALTO M: MEDIO | | Cargo |
| 5 | Liderazgo | A |

6. Aspectos Organizacionales

| AUTORIDAD PARA TOMAR DECISIONES CLAVES (Referidas a las principales áreas de responsabilidad) |
|--|
| Decisiones tomadas por sí mismo |
| Horarios del personal bajo su mando |

| |
|--|
| Sanciones y amonestaciones |
| Decisiones tomadas con el superior |
| Retiros totales del personal |
| Compras para infraestructura y arreglos mayores a nivel locativo |



PERFIL DE CARGOS JEFE DE RECEPCION

1. Nivel de Estudios

| Nivel | Tiempo | Cual? |
|---------------------------------|--------|---|
| Bachillerato | - | - |
| Intermedio y / o Tecnológico | - | - |
| Universidad | 3 Años | Tecnologías o Administración de empresas Turísticas y Hoteleras |
| Especialización y / ó Postgrado | - | - |

2. Experiencia

| Previa | Si | No |
|------------------------|--|----|
| | X | |
| Clase o Campo | Recepcion ó Reservas | |
| Cargo | Jefe de Reservas ó Supervisor de Recepcion | |
| Tiempo en meses o años | 2 años | |

3. Entrenamiento

| En el puesto | Si <input checked="" type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> |
|----------------------------|--|-----------------------------|
| Tiempo en meses o años | 3 Semanas en el puesto de trabajo | |
| Clase o campo | Manejo del área de Recepción | |
| Cursos afines con la labor | Programa Zeus Hotelero, Sistema de aseguramiento de calidad norma ISO 9000, cursos de gestión comercial, Servicio al Cliente | |

| | |
|---------|---------------|
| Idiomas | Ingles fluido |
|---------|---------------|

4. Práctica

| Tiempo de práctica y entrenamiento (sumar los anteriores) | | | | | | |
|---|-------------|--------------|--------------|--------------|---------------|----------------|
| Hasta 3 meses | Hasta 1 año | Hasta 3 años | Hasta 5 años | Hasta 7 años | Hasta 10 años | Mas de 10 años |
| | | X | | | | |

5. Competencias

| ORGANIZACIONALES | | |
|--------------------------------------|---------------------|-------|
| S: SUPERIOR A: ALTO M: MEDIO B: BAJO | | Cargo |
| 1 | Servicio al Cliente | A |
| 2 | Comunicación | A |
| 3 | Respeto | M |
| 4 | Trabajo en Equipo | A |

| JERARQUICA | | |
|------------------------------|-----------|-------|
| S: SUPERIOR A: ALTO M: MEDIO | | Cargo |
| 5 | Liderazgo | M |

6. Aspectos Organizacionales

| |
|--|
| AUTORIDAD PARA TOMAR DECISIONES CLAVES (Referidas a las principales áreas de responsabilidad) |
| Decisiones tomadas por sí mismo |
| Cambios de habitaciones a huéspedes |

Descuentos parciales a los clientes externos

Decisiones tomadas con el superior

Disminución en el cobro de las tarifas

Retiro del personal bajo su mando

PERFIL DE CARGOS JEFE DE RESERVAS

1. Nivel de Estudios

| Nivel | Tiempo | Cual? |
|---------------------------------|--------|--|
| Bachillerato | - | - |
| Intermedio y / o Tecnológico | - | - |
| Universidad | 3 Años | Tecnología o Administración de empresas Turísticas y Hoteleras |
| Especialización y / ó Postgrado | 1 año | Mercadeo |

2. Experiencia

| Previa | Si | No |
|------------------------|---------------------------------------|----|
| | X | |
| Clase o Campo | Reservas, Atención a clientes, Ventas | |
| Cargo | Jefe de Reservas | |
| Tiempo en meses o años | 2 años | |

3. Entrenamiento

| En el puesto | Si <input checked="" type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> |
|----------------------------|---|-----------------------------|
| Tiempo en meses o años | 3 Semanas en el puesto de trabajo | |
| Clase o campo | Servicio al cliente | |
| Cursos afines con la labor | Zeus modulo de Reservas, excelente Atención al Cliente, conocimientos de mercados | |

| | |
|---------|---------------|
| Idiomas | Ingles fluido |
|---------|---------------|

4. Práctica

| Tiempo de práctica y entrenamiento (sumar los anteriores) | | | | | | |
|---|-------------|--------------|--------------|--------------|---------------|----------------|
| Hasta 3 meses | Hasta 1 año | Hasta 3 años | Hasta 5 años | Hasta 7 años | Hasta 10 años | Mas de 10 años |
| | | x | | | | |

5. Competencias

| ORGANIZACIONALES | | |
|--------------------------------------|---------------------|-------|
| S: SUPERIOR A: ALTO M: MEDIO B: BAJO | | Cargo |
| 1 | Servicio al Cliente | A |
| 2 | Comunicación | M |
| 3 | Respeto | M |
| 4 | Trabajo en Equipo | M |

| JERARQUICA | | |
|------------------------------|-----------|-------|
| S: SUPERIOR A: ALTO M: MEDIO | | Cargo |
| 5 | Liderazgo | M |

6. Aspectos Organizacionales

| |
|--|
| AUTORIDAD PARA TOMAR DECISIONES CLAVES (Referidas a las principales áreas de responsabilidad) |
| Decisiones tomadas por sí mismo |
| Permisos del personal bajo su cargo |

| |
|---|
| |
| Sanciones y amonestaciones del personal bajo su cargo |
| Decisiones tomadas con el superior |
| Cambio en las tarifas estipuladas por la Gerencia |
| Retiros del personal que labora bajo su mando |

PERFIL DE CARGOS JEFE DE RESTAURANTE

1. Nivel de Estudios

| Nivel | Tiempo | Cual? |
|---------------------------------|--------|-------------|
| Bachillerato | - | - |
| Intermedio y / o Tecnológico | 3 años | Mesa y bar. |
| Universidad | - | - |
| Especialización y / ó Postgrado | - | - |

2. Experiencia

| Previa | Si | No |
|------------------------|--------------------------------|----|
| | X | |
| Clase o Campo | Manejo del área de restaurante | |
| Cargo | Jefe de Restaurante | |
| Tiempo en meses o años | 2 años | |

3. Entrenamiento

| En el puesto | Si <input checked="" type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> |
|----------------------------|---|-----------------------------|
| Tiempo en meses o años | 3 Semanas en el puesto de trabajo | |
| Clase o campo | Alimentos y Bebidas | |
| Cursos afines con la labor | Mesa y Bar, Servicio al cliente, Enología, Manipulación de alimentos, | |
| Idiomas | Ingles básico | |

4. Práctica

| Tiempo de práctica y entrenamiento (sumar los anteriores) | | | | | | |
|---|-------------|--------------|--------------|--------------|---------------|----------------|
| Hasta 3 meses | Hasta 1 año | Hasta 3 años | Hasta 5 años | Hasta 7 años | Hasta 10 años | Mas de 10 años |
| | | x | | | | |

5. Competencias

| ORGANIZACIONALES | | |
|---|----------------------------|-------|
| S: SUPERIOR A: ALTO M: MEDIO B: BAJO | | Cargo |
| 1 | Servicio al Cliente | A |
| 2 | Comunicación | A |
| 3 | Respeto | M |
| 4 | Trabajo en Equipo | A |

| JERARQUICA | | |
|------------------------------------|------------------|-------|
| S: SUPERIOR A: ALTO M: MEDIO | | Cargo |
| 5 | Liderazgo | A |

6. Aspectos Organizacionales

| AUTORIDAD PARA TOMAR DECISIONES CLAVES (Referidas a las principales áreas de responsabilidad) |
|--|
| Decisiones tomadas por sí mismo |
| Manejo de turnos y horarios del personal bajo su cargo |

| |
|---|
| |
| Horas extras |
| Decisiones tomadas con el superior |
| Carta del Bar con sus costos |
| Implementación de nuevos menús |

PERFIL DE CARGOS JEFE DE SISTEMAS

1. Nivel de Estudios

| Nivel | Tiempo | Cual? |
|---------------------------------|--------|-----------------------|
| Bachillerato | - | - |
| Intermedio y / o Tecnológico | - | - |
| Universidad | 5 Años | Ingeniera de Sistemas |
| Especialización y / ó Postgrado | - | - |

2. Experiencia

| Previa | Si | No |
|------------------------|------------------|----|
| | X | |
| Clase o Campo | Sistemas | |
| Cargo | Jefe de Sistemas | |
| Tiempo en meses o años | 2 años | |

3. Entrenamiento

| En el puesto | Si <input checked="" type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> |
|----------------------------|---|-----------------------------|
| Tiempo en meses o años | 3 Semanas en el puesto de trabajo | |
| Clase o campo | Manejo de todos los sistemas en el hotel e internet | |
| Cursos afines con la labor | ZEUS hotelero, manejo de redes, internet | |
| Idiomas | Ingles técnico | |

4. Práctica

| Tiempo de práctica y entrenamiento (sumar los anteriores) | | | | | | |
|---|-------------|--------------|--------------|--------------|---------------|----------------|
| Hasta 3 meses | Hasta 1 año | Hasta 3 años | Hasta 5 años | Hasta 7 años | Hasta 10 años | Mas de 10 años |
| | | x | | | | |

5. Competencias

| ORGANIZACIONALES | | |
|---|----------------------------|-------|
| S: SUPERIOR A: ALTO M: MEDIO B: BAJO | | Cargo |
| 1 | Servicio al Cliente | M |
| 2 | Comunicación | M |
| 3 | Respeto | M |
| 4 | Trabajo en Equipo | M |

| JERARQUICA | | |
|------------------------------------|------------------|-------|
| S: SUPERIOR A: ALTO M: MEDIO | | Cargo |
| 5 | Liderazgo | B |

6. Aspectos Organizacionales

| AUTORIDAD PARA TOMAR DECISIONES CLAVES (Referidas a las principales áreas de responsabilidad) |
|---|
| Decisiones tomadas por sí mismo |

| |
|--|
| |
| Actualización en las redes del hotel |
| Mantenimiento a los equipos computo del hotel |
| Decisiones tomadas con el superior |
| Cambios de redes parciales y totales |
| Cambios en las empresas de servicios de internet |

PERFIL DE CARGOS JEFE DE TALENTO HUMANO

1. Nivel de Estudios

| Nivel | Tiempo | Cual? |
|---------------------------------|--------|-----------------------------|
| Bachillerato | - | - |
| Intermedio y / o Tecnológico | - | - |
| Universidad | 5 Años | Psicología |
| Especialización y / ó Postgrado | 1 Año | Gerencia del Talento Humano |

2. Experiencia

| Previa | Si | No |
|------------------------|-----------------------------------|----|
| | X | |
| Clase o Campo | Administración del Talento Humano | |
| Cargo | Jefe de Talento Humano | |
| Tiempo en meses o años | 2 años | |

3. Entrenamiento

| En el puesto | Si x <input type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> |
|----------------------------|--|-----------------------------|
| Tiempo en meses o años | 3 Semanas en el puesto de trabajo | |
| Clase o campo | Capital Humano | |
| Cursos afines con la labor | Selección de personal, procesos de inducción y reinducción, capacitaciones | |
| Idiomas | Ingles técnico | |

4. Práctica

| Tiempo de práctica y entrenamiento (sumar los anteriores) | | | | | | |
|---|-------------|--------------|--------------|--------------|---------------|----------------|
| Hasta 3 meses | Hasta 1 año | Hasta 3 años | Hasta 5 años | Hasta 7 años | Hasta 10 años | Mas de 10 años |
| | | x | | | | |

5. Competencias

| ORGANIZACIONALES | | |
|---|---------------------|-------|
| S: SUPERIOR A: ALTO M: MEDIO B: BAJO | | Cargo |
| 1 | Servicio al Cliente | M |
| 2 | Comunicación | A |
| 3 | Respeto | M |
| 4 | Trabajo en Equipo | A |

| JERARQUICA | | |
|------------------------------------|-----------|-------|
| S: SUPERIOR A: ALTO M: MEDIO | | Cargo |
| 5 | Liderazgo | B |

6. Aspectos Organizacionales

| AUTORIDAD PARA TOMAR DECISIONES CLAVES (Referidas a las principales áreas de responsabilidad) |
|--|
| Decisiones tomadas por sí mismo |
| Sanciones y amonestaciones del personal del hotel |

Manejo administrativo del personal

Decisiones tomadas con el superior

Selección y contratación del personal

Incentivos y reconocimientos del personal

7.3- RECOMENDACIONES PARA LA IMPLEMENTACION DEL MODELO DE COMPETENCIAS

Teniendo en cuenta la implementación de un Modelo por Competencias en el HOTEL DANN CARTAGENA, se hace necesario el desarrollo de competencias organizacionales focalizadas a un nivel transversal para toda la organización y una competencia jerárquica para los cargos directivos, las cuales deben estar alineadas al marco estratégico de la empresa.

Por lo anterior presentamos a continuación las recomendaciones de éxito en la implementación del modelo y así mismo como evitar el fracaso del mismo:

El modelo de competencias se recomienda ser implementado en dos fases:

Fase 1:

La primera fase consiste en la implementación de las competencias organizacionales y jerárquicas a los líderes y jefes, durante la cual se debe lograr que todos los líderes del Hotel Dann Cartagena desarrollen las cuatro (4) competencias organizacionales y la jerárquica, presentadas en el desarrollo de esta investigación, ya que no tendría sentido que los líderes evalúen competencias que hayan desarrollado ellos mismos y no se logre evidenciar a través de su propio comportamiento.

Esta primera fase se desarrollaría durante todo el año 2011. Durante este año se valorarían las competencias en los líderes por medio de talleres, capacitaciones, charlas, guías y conferencias.

Para el año 2012 todos los líderes deberán estar en capacidad de desarrollar en sus colaboradores dichas competencias.

Fase 2:

En el año 2012, una vez los líderes hayan desarrollado las competencias en el personal, estos deberán socializarlas con el resto del equipo a través de capacitaciones, talleres, conferencias, entrenamientos y guías. Los encargados de formar a los colaboradores en las cuatro (4) competencias organizacionales serán sus líderes.

Para el año 2013 la evaluación de desempeño para el personal operativo y mandos medios se realizara en base a las competencias organizacionales y para el nivel directivo además de estas se agregará la competencia jerárquica.

7.3.1 FACTORES CRITICOS PARA EL EXITO PARA LA IMPLEMENTACION

- 1- El compromiso de la alta gerencia en la instalación de una cultura de gestión del capital humano con base en competencias.
- 2- El compromiso y la correspondencia de la gerencia de línea y los supervisores en los programas de mejora, con base en la gestión de competencias;
- 3- Diseño de un sistema de gestión de competencias flexible y amigable, cuyo valor agregado sea percibido claramente por los clientes internos;
- 4- Desarrollo de modelos de competencias específicos y útiles a los objetivos estratégicos, necesidades y cultura de las empresas, y

- 5- Ser éticos y consecuentes con las políticas de gestión del capital humano por competencias: evaluar, desarrollar y remunerar con respecto a lo establecido en los perfiles.
- 6- Darle su tiempo al modelo: La implementación del modelo no es rápida y que llegue a ser efectivo y responda a las expectativas de la alta y media gerencia y de los trabajadores podrá tardar algunos años (algunas empresas reportaron 5 años como un tiempo prudencial para pedirle resultados efectivos al modelo)
- 7- No iniciar la implantación del sistema sin antes estar seguro que toda reestructuración dotacional ya fue hecha: Cualquier conexión hecha, real o no, entre gestión por competencias y disminuciones dotacionales implican el fracaso del modelo.
- 8- Entrenar y capacitar a los actores clave en los roles que deberán desempeñar en el modelo: Esto evitará atrasar la implementación o que el modelo se desvirtúe en sus propósitos.
- 9- Mantener las competencias permanentemente actualizadas y pertinentes al trabajo realizado.
- 10- 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.
- 11- Reconocer que aquellos que ocupan puestos gerenciales, son responsables de ofrecer oportunidades que permitan el desarrollo y adquisición de nuevas competencias.

- 12- 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.

7.3.2- INCONVENIENTES QUE SE PUEDEN PRESENTAR EN LA IMPLEMENTACION

- 1- El primer inconveniente que se plantea para realizar un proyecto de la envergadura del de gestión por competencias, es que requiere de un esfuerzo inicial importante, tanto en tiempo como en recursos económicos y materiales.
- 2- La segunda dificultad y la causa del mayor número de fracasos, es la falta de compromiso con el proyecto por parte de los directivos, quienes en ocasiones generan expectativas vagas e irreales que carecen de medidas objetivas y cuantitativas.
- 3- A pesar del firme apoyo de la alta gerencia, la mayoría de las veces se enfrenta resistencia pasiva de parte de la organización, especialmente en los niveles de supervisión intermedia, esperando que la “moda” pase. Sólo un esfuerzo sostenido en el tiempo vence esta natural resistencia.

ANEXO 1.

PANEL DE EXPERTOS PARA LA SELECCIÓN DE LAS COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES Y JERÁRQUICAS DEL HOTEL DANN CARTAGENA

En la ciudad de Cartagena, a los 9 días del mes de agosto de 2010 se reunieron el Gerente General del Hotel Dann Cartagena, la Jefe de Talento Humano Evelyn Fernández Marín, la subgerente, junto con un asesor externo, para debatir las competencias organizacionales y jerárquicas para el Hotel.

El gerente general tomó uso de la palabra y procedió a explicar que los mejores hoteles del mundo, históricamente, son aquellos que son capaces de ofrecer un excelente servicio al cliente. Anota que este es un factor crucial de éxito, los hoteles más exitosos y los que han perdurado en el tiempo son aquellos que son capaces de fidelizar clientes y estos clientes fidelizados satisfechos recomiendan el Hotel y generan nuevos clientes.

Propone la necesidad de personal que sea capaz de satisfacer al cliente, de prestar un excelente servicio al cliente.

La Jefe de Talento Humano, Evelyn Fernández procede a expresar la necesidad de que los jefes del Hotel tengan desarrolladas características de líderes, tales como ser capaces de influenciar a su equipo, evitar y solucionar conflictos y cumplir metas de equipo.

De igual forma la Jefe de Talento Humano expresa la necesidad de que los colaboradores del Hotel sean capaces de trabajar en equipo y comunicarse eficazmente.

La subgerente aborda la necesidad de que el valor respeto por el cliente esté presente en toda la organización como factor de éxito para la plena satisfacción del mismo. Se discutió si esta es un valor o una competencia. Se acordó convertir en competencia este valor.

Esta junta está de acuerdo en que en la sociedad del conocimiento es la gente la generadora de ventajas competitivas, que las empresas exitosas están compuestas por el mejor personal. Acuerdan que son las personas quienes determinan el éxito o fracaso organizacional.

Al finalizar la discusión, y con base en debates previos que se habían realizado en el último mes acerca del tema se acordaron cuatro (4) competencias que deben tener todos los trabajadores del Hotel Dann Cartagena:

- **Servicio al cliente**
- **Respeto**
- **Comunicación**
- **Trabajo en equipo**

Para los jefes se acordó que debería poseer la competencia Liderazgo y tener altas las competencias organizacionales de manera tal que sean un modelo para los demás colaboradores.

Se encomendó a la Jefe de Talento Humano la operacionalización de estas competencias.

La competencia toma de decisiones fue propuesta como jerárquica, sin embargo se acogió la propuesta del asesor externo quien insistió en que el modelo debía ser simple y con un nivel manejable de competencias para facilitar su desarrollo y quien sugirió una sola competencia jerárquica más poseer la competencias organizacional superior a los demás colaboradores.

Se discutió de igual forma el número de competencias organizacionales que deberían ser, se acordó tres (3) ó cuatro (4) para facilitar su desarrollo. Se acordó que el modelo de competencias comenzará por las organizacionales y jerárquicas y dar aproximadamente tres (3) años a su desarrollo, posteriormente continuar desarrollando el modelo hacia las competencias específicas.

Dado en Cartagena de Indias a los 9 días del mes de agosto de 2010.

INTEGRACIÓN DE LAS COMPETENCIAS A LOS PROCESOS DE SELECCIÓN Y DESARROLLO

SELECCIÓN

Para seleccionar personal con las competencias organizacionales y/o jerárquica propuesta, según el caso, se proponen dos procesos de evaluación de competencias para personal aspirante. El primero es medir la presencia o no de las competencias organizacionales y/o jerárquica a través de pruebas situacionales preparadas especialmente para medir estas.

Como método de comprobación de la competencia se procederá a entrevistas por incidentes críticos. Para tener certeza de la presencia de la competencia en los aspirantes, estos deben aprobar estas dos instancias.

PRUEBAS SITUACIONALES PARA LA EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

Desarrollo de las pruebas y su objetivo:

Las pruebas que se presentarán a continuación tendrán como objetivo principal el identificar la presencia de competencias organizacionales de comunicación, trabajo en equipo, (prueba No. 1), servicio al cliente, respeto (prueba No. 2), a través de realizar una observación directa del desenvolvimiento de cada uno de los integrantes.

Para la ejecución de la prueba No. 1 los participantes deberán reunirse en grupos y contarán con un tiempo máximo de 20 minutos para el desarrollo de la prueba, una vez terminado este tiempo el observador pasará por cada uno de los puestos para retirar las respuestas de cada equipo y obtener un resultado final.

Para la ejecución de la prueba No. 2 cada integrante de cada uno de los grupos encontrará una serie de acontecimientos reales de una empresa prestadora de servicios, los cuales deberá desarrollar en un tiempo máximo de 15 minutos, el observador entregará hojas en blanco a cada participante y una vez terminado el ejercicio el observador pasará por las respuestas.

A continuación la presentación de ambos ejercicios:

PRUEBA No. 1 (Evalúa trabajo en equipo y comunicación)

Ver: GUÍA DE OBSERVACIÓN PRUEBA No. 1.xlsx

CASAS

Hay 5 Casas. Cada Casa tiene un solo Color. Todos los Propietarios tienen diferentes Nacionalidades. Todos tienen diferentes Mascotas. Todos ellos toman diferentes Bebidas. Todos fuman diferentes marcas de Cigarrillos.

El inglés vive en la Casa Roja. El sueco tiene un Perro. El danés toma Té. La Casa Verde está en el lado izquierdo de la Casa Blanca. El Hombre que fuma Pall Mall tiene Pájaros. En la Casa Verde toman Café. En la Casa Amarilla fuman Dunhill. En la Casa del medio toman Leche. El noruego vive en la primera Casa. El Hombre que fuma Blend vive al lado de la Casa con Gatos. En la Casa al lado donde hay Caballos fuman Dunhill. El Hombre que fuma Blue Master toma cerveza. El alemán fuma Prince. El noruego vive al lado de la Casa Azul. La Casa donde toman Agua está al lado de la Casa donde fuman Blend.

Pregunta: ¿Quién es el dueño de la Cebra?

PRUEBA N. 2 (Evalúa servicio al cliente y respeto)

Ver: GUIA DE OBSERVACIÓN No. 2.xlsx

ROLE PLAYING

A usted se le pone en conocimiento la renuncia de la Jefe de Reservas en la tarde de ayer, la Gerencia ha decidido encargarlo en el puesto como Jefe de Reservas de esta compañía, por tal motivo se le solicita atender de manera urgente todas las actividades que se encuentran pendiente por realizar además de la entrega en la próxima semana del informe de gestión. De antemano le auguramos éxitos en su nueva gestión.

Las actividades pendientes por dar respuestas inmediatas son las siguientes:

(Situaciones dramatizadas)

1. La señora Martica (huésped asiduo) (Martica debe ir vestida muy raramente y utilizar acento extraño) acaba de poner una queja hacia el departamento de reservas porque hizo su arribo al hotel y no encontró su reserva en el sistema, por lo tanto le tocó esperar 2 horas en la recepción para su alojamiento, la señora se encuentra muy enojada y amenaza en abandonar el hotel en los próximos 15 minutos, por favor necesitamos su colaboración urgente al respecto.
2. El recepcionista Camilo acaba de informar que para la tarde de hoy tuvo una sobre venta en el hotel de 5 habitaciones y que no sabe donde ubicar, por favor solucionemos urgente este asunto.
3. Un representante de una excursión familiar lo contacta a usted para que les reserve 5 de las mejores habitaciones que posea el Hotel y le solicitan que por lo menos una tenga Jacuzzi (ninguna habitación en el Hotel lo posee).
4. Usted recibe una llamada recordándole el informe urgente que fué solicitado por la presidencia de la compañía referente al estado de las ventas durante todo el mes y el cual debes enviar antes de medio día (entregarle un celular donde habla el Gerente General o el jefe inmediato).

**PRUEBA SITUACIONAL PARA LA EVALUACIÓN DE LA COMPETENCIA
JERÁRQUICA LIDERAZGO**

Desarrollo de la prueba y su objetivo:

La prueba que se presentará a continuación tendrá como objetivo principal el identificar la presencia de la competencia jerárquica Liderazgo a través de realizar una observación directa del desenvolvimiento de cada uno de los integrantes.

Para la ejecución de la prueba los participantes deberán reunirse en grupos (5 a 10 aspirantes).

PRUEBA LIDERAZGO

Ver: GUIA DE OBSERVACIÓN LIDERAZGO.xlsx

El Hotel Dann Cartagena es reconocido a nivel local e internacional como uno de los mejores de su clase.

Sin embargo la gerencia no está conforme y desea implementar planes de mejoramiento continuo. La gerencia está interesada en nuevas ideas que se puedan poner en práctica para mejorar la calidad de los servicios prestados al interior del Hotel.

De igual manera la gerencia desea mejorar los protocolos de atención para que el servicio al cliente se preste con calidez y amabilidad. Escriba el protocolo del Chek in para la atención a los clientes y muéstrenos un ejemplo.

- Se le pide a cada uno de los participantes que elabore su propuesta para el mejoramiento en el servicio (tiene 10 minutos para esto).

- Luego cada aspirante procederá a la presentación oral de su propuesta (5 minutos).

- El aspirante leerá su protocolo para el Chek in y procederá a su representación atendiendo personalmente a los clientes (role playing) (el hotel dispondrá dos empleados que harán de clientes)(traer un libro de registro). Esto se hará en 2 minutos aproximadamente.

- Posteriormente todos los aspirantes se reunirán y debatirán cuál de todas las ideas presentadas para mejoramiento del servicio es la más viable. De igual forma se escogerá entre los protocolos presentados el seleccionado para el Chek in (15 minutos).

ANEXO 4.

ENTREVISTAS POR INCIDENTES CRÍTICOS

Estas entrevistas están diseñadas para evaluar la presencia o no de las competencias organizacionales y jerárquicas de los candidatos a ingresar a laborar en el Hotel Dann Cartagena.

Estas entrevistas evalúan las competencias organizacionales: servicio al cliente, respeto, comunicación, trabajo en equipo y la competencia jerárquica liderazgo.

SERVICIO AL CLIENTE

Definición:

Los colaboradores del Hotel Dann Cartagena deben tener la capacidad de enfocar sus intereses y sus acciones para conocer, descubrir y solucionar los problemas de las personas que utilicen o necesiten de sus productos y servicios.

Deben ser capaces de generar satisfacción en el cliente. La satisfacción del cliente debe orientar sus actividades cotidianas y la forma de planificar sus actividades de manera tal que se atiendan los pedidos de los clientes y se resuelva oportuna y satisfactoriamente cualquier inconformidad.

Preguntas sugeridas:

Cuénteme una experiencia de su vida laboral en dónde a través del trabajo en equipo usted contribuyó a superar las expectativas de un cliente. ¿Quiénes intervinieron? ¿Qué papel desempeñó usted? ¿cuál fue el resultado?

Reláteme una circunstancia en la cual haya tenido que trabajar integradamente con otras áreas para resolver la problemática de un cliente. ¿Qué áreas intervinieron? ¿Cuál fue su rol? ¿Cómo intervinieron las demás áreas? ¿Cuál fue el resultado?

Coménteme una situación de su trabajo donde en conjunto con su equipo hayan podido anticipar una situación potencialmente incómoda para el cliente. ¿Cómo se solucionó la situación? ¿Alcanzó la circunstancia a incomodar a los clientes? ¿Qué personas intervinieron? ¿Qué hizo usted?

RESPETO

Definición:

Los colaboradores del Hotel Dann Cartagena tendrán la capacidad de cumplir las promesas organizacionales hechas a los clientes, en el tiempo y las condiciones pactadas. El servicio prestado será de calidad desde la primera vez y acorde a sus necesidades individuales, evitando molestias a los clientes. Existirá aceptación a la manera de ser del cliente: su forma de vestir, de hablar, de ser, a otras culturas o nacionalidades.

Preguntas sugeridas:

Cuénteme una situación en la que un cliente se haya quejado por no haber recibido un servicio como lo esperaba. ¿Qué hizo usted? ¿Se solucionó la situación? ¿Cómo? ¿Cómo intervino su equipo?

Reláteme una experiencia dónde fue necesario atender a un cliente de extrañas costumbres. ¿Qué sentimientos le produjo esta persona? ¿Cómo fue el servicio final? ¿Qué dificultades se presentaron? ¿Cómo se solucionaron? ¿Qué reacción tuvieron los demás frente a esta persona? ¿Qué pensó usted de la reacción de los demás?

Nárreme qué acciones ha implementado individual o en equipo para reducir los errores en la prestación del servicio a los clientes. ¿En cuánto se redujo el porcentaje de fallos? ¿De quién fue la iniciativa? ¿Quiénes participaron en la propuesta? ¿Cómo fue la implementación?

Cuénteme una experiencia en la cual a un cliente no se le entregó un servicio a tiempo. ¿Cómo se solucionó la problemática? ¿Qué acciones implementó para evitar la repetición de la situación? ¿Cómo se sintió usted frente a la falla en el servicio?

COMUNICACIÓN

Definición:

Los colaboradores del Hotel Dann Cartagena tendrán la capacidad de comprender y hacerse comprender por los demás, escuchar activamente las ideas y opiniones ajenas, su punto de vista. Generaran apertura a la comunicación tanto en su lenguaje verbal como no verbal. Serán capaces de comunicarse efectivamente con el equipo de trabajo.

Preguntas sugeridas:

¿Cuénteme de un caso en qué, estando en una reunión con su equipo de trabajo, usted no haya entendido algo o bien el disertante no haya sido claro. ¿Qué hizo?

Reláteme un episodio en que, durante una reunión con su equipo de trabajo, usted no sólo haya estado de acuerdo con lo expuesto y/o resuelto, sino que, además, tenía algo positivo para aportar. ¿Cómo actuó?

¿Acostumbra usted a escuchar antes de exponer, o suele hacer lo contrario? Cuénteme alguna anécdota.

TRABAJO EN EQUIPO

Definición:

Los colaboradores del Hotel Dann Cartagena tendrán la capacidad de juntos contribuir a la satisfacción total de las necesidades de los clientes; coopera, ejecuta, para alcanzar este objetivo.

Preguntas sugeridas:

Coménteme las fortalezas que poseía su anterior equipo de trabajo. ¿Cómo las aprovechó usted? ¿Cómo esto lo llevó al trabajo cotidiano?

Reláteme una experiencia de logro en cuanto a satisfacción del cliente alcanzada a raíz de un trabajo mancomunado? ¿Quiénes intervinieron? ¿Qué papel jugó usted?

Descríbame una situación del pasado en la cual haya alcanzado un alto

desempeño en compañía de otros, ¿cómo impactó este resultado en los objetivos organizacionales? ¿cómo benefició a los clientes?

LIDERAZGO

Definición:

Los empleados del hotel Dann Cartagena tendrán la capacidad para dirigir personas y/o grupos de trabajo e involucrarlos estratégicamente entre si en la consecución de metas propuestas.

Preguntas sugeridas:

Cuántas personas ha llegado a tener usted a cargo? Considera que ha sido un equipo complejo? Qué percepción considera que tienen estas personas de usted? Qué acciones ha implementado usted para mantener a su equipo enfocado en los resultados?

Qué han aportado los miembros de su equipo para la toma de decisiones complejas? De qué forma los miembros de su equipo le dan a conocer sus opiniones frente a una situación determinada?

INTEGRACIÓN DE LAS COMPETENCIAS AL PROCESO DE DESARROLLO

Se hace necesario que todos los colaboradores del Hotel Dann Cartagena desarrollen las 4 competencias organizacionales, y el personal directivo, la competencia jerárquica.

El personal operativo debe tener las 4 competencias organizacionales mínimo en el nivel bajo, los líderes de equipo en el nivel medio, los líderes de área en el nivel alto y el personal directivo en el nivel superior.

Se procederá a un proceso de valuación de competencias a través de una prueba de 90 grados. Los jefes evaluarán a sus colaboradores para ver si manifiestan la competencia en el nivel requerido. Una vez hecha la valuación de competencias si el personal no presenta el nivel requerido los jefes deben llevar al trabajador a un proceso de desarrollo de la competencia hasta alcanzar el nivel requerido.

Valuación del personal operativo:

Ver:

Valuación de competencias organizacionales – nivel operativo.xls

Valuación del personal mando medios:

Ver:

Valuación de competencias organizacionales – mandos medios.xls

Valuación del personal jefes de área:

Ver:

Valuación de competencias organizacionales – jefes de área.xls

Valuación del personal jerárquico:

Ver:

Valuación de competencia jerárquica.xls

8. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACION

Teniendo en cuenta la implementación de un Modelo por Competencias en el HOTEL DANN CARTAGENA, se tienen las siguientes conclusiones:

- Es necesario implementar y estructurar un plan de ejecución y seguimiento del modelo de competencias organizacionales, las cuales deberán ser para todos los niveles del Hotel, es decir definidas como las transversales. Igualmente, iniciar con una competencia jerárquica para los cargos directivos la cual por su importancia y el impacto que causa en la organización se recomienda la de Liderazgo.
- El desarrollo de las competencias deben estar alineadas al marco estratégico de la organización, el cual deberá ser revisado puesto que no tiene elementos para evaluar y desarrollar un plan a largo plazo que obtenga facilidad en su implementación y el éxito que se requiere.
- En la medida que se impulse el tema de las competencias al interior de la organización, de mano del compromiso de la alta administración, se creará cultura organizacional lo que facilitaría elementos de éxito para los objetivos planteados a corto y largo plazo.

BIBLIOGRAFIA

- ALLES, Martha. Dirección estratégica de recursos humanos, gestión por competencias. 5a ed. Buenos Aires, Granica, 2004.
- ARDILA, Rubén (1986): Psicología del trabajo. Editorial Universitaria. Chile
- ARIAS, D y Rubio D. (2001): Factores de riesgo psicosocial presentes en los trabajadores vigilantes de la Universidad del Valle sede Meléndez. Universidad del Valle. Escuela de Trabajo Social. Trabajo de grado para obtener el título de trabajador social.
- ARIAS G, Fernando (1999): Administración de Personal, Para el alto desempeño. Editorial Trillas. Quinta edición. México D.F.
- BALDERAS, Pedrero María de la Luz (2005): Administración de los servicios de enfermería. Editorial Interamericana. México D.F.
- BECKER, HUSELID Y ULRICH. Strategic Human Resources Management. Volumen 32, año 2001.
- BLAKE, R. y otros (1973): Estrategias de interrelación humana para el desarrollo de las organizaciones. Fondo Educativo Interamericano. México.
- BLANCHARD, Kenneth y O'Connor M. (1997): Administración por Valores. Editorial Norma. Bogota.
- BLANK B, león (1990): La administración de organizaciones. Universidad del Valle. Cali.

- BOADA, J. y Tous, J. (1993): Escalas de satisfacción laboral: una perspectiva dimensional. . XV (3), 151-166. Revista de Psicología, XV; (3) 151-166. México D.F.
- BOLMAN, Lee G. y Deal, T. (1995): Organización y Liderazgo, El arte de la decisión. Editorial Addison- Wesley Iberoamericana. México.
- BORMANN, Ernest G y Howell, W. (1979): La comunicación, Un problema de la organización moderna. Ediciones Deusto. España.
- CHIAVENATO, Idalberto (1994): Administración de recursos humanos. McGraw-Hill. Bogotá.
- _____ (1999): Introducción a la teoría general de la administración. McGraw-Hill. Bogotá
- DAVENPORT, Thomas. Working Knowledge. How Organizations Manage What They Know. Harvard Business School Press. Boston, 1998.
- DAVIS, Keith (1993): El comportamiento humano en el trabajo. McGraw-Hill. México D.F.
- DESSLER, Gary (1994): Administración de personal. Editorial Prentice Hall. Sexta edición, México D.F.
- GESTOL, C Cereijo (1995): Absentismo laboral. Editorial Interamericana. México, D.F.
- GIBSON, James y otros (2001) : Las Organizaciones: Comportamiento, estructura, procesos. Mc Graw Hill Editores. Santiago de Chile.
- GONCALVES, Alexis (2000): Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC). México.

- HALL, Richard H. (1996): "Organizaciones, estructuras, procesos y resultados". Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A. New York.
- HELLRIEGEL Don y otros (2004): comportamiento organizacional. Décima edición. Editorial Thomson. México D.F.
- HERSEY, Paul y otros (1998): Administración del comportamiento organizacional. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana. México D.F.
- HERZBERG, Frederick (1968): ¿cómo motiva usted a sus empleados?: Sin incrementar las condiciones de trabajo, aumentar salarios o evadir tareas. Tomado de: Harvard Business Review. México D.F.
- HODGETTS, R. (1991): Comportamiento de las organizaciones. Editorial McGraw-Hill. México D.F.
- JIMENEZ, Gabriel (2008): Rotación de personal. Artículo publicado en Monografías.com. México D.F. [consulta: 8 de mayo de 2009].
- KAST, Fremont y otros (1996): Administración en las organizaciones:
- Arthur Finch (1996): Administration. Editorial Pearson. México D.F.
- SPENCER, Lyle y SPENCER, Signe. Competencias en el trabajo: modelos para un rendimiento superior. Barcelona, 2003.
- THOMAS, Kenneth (2001): Motivación y plenitud 8 horas al día. Editorial Grijalbo. México, D.F.
- TORRECILLA, Oscar Donato (2000): Clima organizacional y su relación con la productividad laboral. Texto de trabajo, profesor titular. Departamento de administración UNAD. México.
- TORRES, Olivia Sugely (2003): "La insatisfacción Laboral dentro de la organización Seguridad Privada y Servicios Corporativos S.A. de C.V." Trabajo

de grado. Publicado en Monografías.com. México D.F. [consulta: 10 de mayo de 2009].

- VROOM, Víctor y otros (1999): Motivación y alta dirección. Editorial Trillas. México, D.F.
- WEXLEY, K y otros (1990). Conducta Organizacional y Psicología del Personal. Editorial CECOSA. México D.F.