



**UNIVERSIDAD DE
SOTAVENTO, A.C.**



ESTUDIOS INCORPORADOS A LA UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

“EL USO DE LAS COMPETENCIAS LABORALES EN LA
SELECCIÓN DE PERSONAL DE BRISA HOTEL EXPRESS”

TESIS PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

DENISE MARGARITA PALACIOS ESCALANTE

ASESOR DE TESIS:

C.P. NORMA ARACELY HERNÁNDEZ HERNÁNDEZ



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

AGRADECIMIENTOS

A Dios

Por darme la vida, por los padres que eligió para mí y por ponerle los medios necesarios para que yo haya podido concluir mis estudios profesionales.

A mis padres

A mi padre por trabajar arduamente, por el esmero físico y económico que hizo y que ahora ve realizado su sacrificio y esfuerzo. A mi madre gracias por sus desvelos, por su cariño, dedicación, esfuerzo y sacrificio, gracias porque a pesar de la adversidad siempre creíste en mí y me apoyaste en todo momento.

A mis hermanos

Porque ellos fueron el impulso de seguir adelante gracias a sus actos y experiencias, y que a pesar de las diferencias, me apoyaron y creyeron en mí.

A mi asesora

La C.P. Norma Aracely Hernández Hernández, por la confianza, por aceptar ser mi guía en la realización de este trabajo de investigación, por el tiempo destinado para ayudarme porque sin su voluntad, apoyo, consejos, y sobre todo dedicación no habría podido concluir mi tesis profesional.

ÍNDICE

ÍNDICE	Página
INTRODUCCIÓN	
CAPITULO 1	
GENERALIDADES	
1.1 Justificación.....	4
1.2 Planteamiento del problema.....	5
1.3 Hipótesis.....	6
1.3.1 Definición de variables.....	7
1.4 Objetivos de la investigación.....	7
1.5 Importancia del estudio.....	8
1.6 Limitaciones del estudio.....	9
CAPITULO 2	
GENERALIDADES DEL HOTEL	
2.1 Historia de Brisa Hotel Express.....	11
2.2 Misión, Visión, Valores, Objetivos y Estrategias de la Organización.	12
2.3 Organigrama.....	14
2.3.1 Definición de organigrama.....	14
2.3.2 Estructura organizacional.....	15
2.4 Descripción de puestos.....	16
2.5 Servicios que ofrece el hotel.....	16
CAPITULO 3	
MARCO TEORICO	
3.1 Antecedentes de la Selección.....	19
3.2 Definición de Selección de Personal.....	20
3.3 Competencia Laboral.....	22
3.3.1 Surgimiento del Concepto de Competencia Laboral.....	22
3.4 La Competencia Laboral: enfoque oficial.....	24
3.4.1 Reino Unido: Consejo Nacional para las Calificaciones Profesionales.....	24
3.4.2 México: Consejo de Normalización y Certificación de Competencias Laborales.....	27
3.4.3 Normalización de la Competencia Laboral.....	28
3.4.4 Evaluación y Certificación de la Competencia Laboral.....	29
3.5 La competencia Laboral bajo el enfoque conductista.....	31
3.5.1 David McClelland.....	31
3.5.2 Spencer & Spencer.....	32
3.5.3 Clasificación de competencias.....	36
3.6 Administración de Recursos Humanos por Competencias.....	37
3.6.1 El impacto del concepto en las organizaciones.....	37
3.6.2 Su utilización de cada proceso en la Administración de Recursos Humanos.....	39

3.6.3 Aplicación del concepto en la Hotelería.....	41
3.7 La Competencia Laboral en la Selección de Personal.....	43
3.7.1 Objetivos de la Selección de Personal por Competencias.....	43
3.7.2 Procedimiento en la Selección.....	44
3.7.3 La entrevista de selección.....	44
3.7.4 Pruebas de conocimientos, intelecto y personalidad.....	46
3.7.5 La Selección Final.....	47
CAPITULO 4	
METODOLOGIA	
4.1 Tipo de Investigación.....	50
4.2 Sujetos.....	50
4.3 Instrumento.....	51
4.3.1 Cuestionario a empleados.....	51
4.3.2 Cuestionarios psicométricos a empleados.....	51
4.3.3 Exámenes de conocimientos a candidatos.....	55
4.3.4 Entrevistas a candidatos.....	55
4.4 Procedimiento.....	55
CAPITULO 5	
ANALISIS DE RESULTADOS	
5.1 Identificación de competencias básicas, técnicas y genéricas.....	58
5.2 Análisis de cuestionarios a empleados.....	62
5.3 Presentación de la Clasificación final para la Selección de Personal.....	69
5.3.1 Competencias Laborales para Gerencia y Recepción.....	71
5.3.2 Competencias Laborales para Botones o Bell Boy.....	74
5.3.3 Competencias Laborales para Camaristas.....	75
5.3.4 Proceso de Selección de Personal.....	78
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	80
<u>ANEXOS</u>	
ANEXO 1.- Descripción de puestos.....	87
ANEXO 2.- Cuestionario a empleados.....	93
ANEXO 3.- Cuestionarios psicométricos recomendados.....	95
ANEXO 4.- Exámenes de conocimientos recomendados.....	96
ANEXO 5.- Tipos de preguntas recomendadas para la entrevista.....	97
ANEXO 6.- Clasificación de Competencias.....	98
<u>GLOSARIO</u>	104
<u>BIBLIOGRAFIA</u>	106

INTRODUCCIÓN.

La presente investigación tuvo por objeto determinar una Clasificación de Competencias Laborales aplicables a la selección de personal de Brisa Hotel Express.

Para integrar la clasificación, fue necesario determinar la filosofía del hotel así como su estructura organizacional, para que fuera este nuestro punto de partida hacia la investigación y así poder detectar los requisitos con los que deben cumplir los aspirantes a cuatro puestos que son: Gerencia General, Recepción, Bell boy o Botones y Camaristas. Por ello se determinaron algunos conocimientos, habilidades y conductas deseables para el correcto desempeño de las funciones.

Revisamos los antecedentes de las competencias laborales por medio de varios enfoques que se mencionan dentro de la investigación, así como también definimos lo que es la Selección de personal y sus antecedentes.

De la misma manera se recurrió a la aplicación de cuestionarios a empleados de dicho hotel, para conocer su punto de vista con respecto a las competencias necesarias para su puesto. Al obtener ambos resultados fue posible establecer las competencias definitivas que formarían parte de la clasificación. Gracias a esta herramienta la clasificación fue mas clara, precisa y cuidadosa. Con lo que se disminuye el error de admitir gente que no este dispuesta a aportar lo mejor de si.

Lo que justifica este estudio, es la oportunidad de poder innovar con este concepto a los hoteles independientes, se consideró que la multifuncionalidad de puestos, es el elemento clave para desarrollar un modelo de este tipo. La justificación contundente, fue la preocupación por evitar la rotación de personal y así evitar que este afecte las operaciones dentro de Brisa Hotel Express.

Esta investigación esta conformada por cinco capítulos, las conclusiones y recomendaciones y finaliza con los anexos. A continuación encontraremos una breve descripción de cada uno de ellos.

CAPITULO 1. En este capitulo conoceremos las generalidades de la investigación como lo es la justificación de la misma, el planteamiento del

problema, los objetivos que tiene la investigación y las limitantes con las que nos topamos para llevarla a cabo.

CAPITULO 2. Este capítulo nos habla acerca de las generalidades de Brisa Hotel Express, en el encontramos la historia del hotel, definimos su filosofía y su estructura organizacional, describimos los puestos antes mencionados y hacemos alusión de los servicios que ofrece Brisa Hotel Express.

CAPITULO 3. En el capítulo tercero se localiza lo que es el marco teórico de la investigación; es decir los fundamentos racionales de la misma, los antecedentes de la selección de personal así como su definición, los diferentes enfoques de la competencia laboral y el uso de estas competencias en la selección de personal.

CAPITULO 4. Aquí mencionamos lo que es la metodología que utilizaremos para obtener los resultados de la investigación, esto es, a que tipo de investigación corresponde, quienes están sujetos a esta, los instrumentos que utilizaremos para la obtención de resultados y el procedimiento que seguiremos para lograr los mismos.

CAPITULO 5. En el quinto capítulo percibimos lo que es el análisis de resultados, identificamos las competencias básicas, técnicas y genéricas. Examinaremos los cuestionarios aplicados a los empleados del hotel, y se presentara la clasificación final para la selección de personal.

Por ultimo apreciamos las conclusiones y recomendaciones a las que llegamos de acuerdo a los resultados obtenidos, hacemos sugerencias a la organización mencionando los beneficios que podemos obtener si lo que se menciona en cada uno de los capítulos es efectuado correctamente y así poder lograr los objetivos de la empresa y con ella el éxito en el servicio al huésped.

Dentro de los anexos localizamos la descripción de puestos, el cuestionario aplicado a los empleados, los exámenes de conocimientos recomendados, las pruebas psicológicas indicadas para conocer el comportamiento del individuo, el tipo de pregunta que se recomienda para la entrevista y se presenta la clasificación final de las competencias laborales para cada puesto.

Capítulo 1

GENERALIDADES.

- 1.1 Justificación.
- 1.2 Planteamiento del problema.
- 1.3 Hipótesis.
 - 1.3.1 Definición de las variables.
- 1.4 Objetivos de la investigación.
- 1.5 Importancia del estudio.
- 1.6 Limitaciones del estudio.

GENERALIDADES

1.1 JUSTIFICACIÓN

En la actualidad a nivel mundial un factor muy importante en los hoteles es la alta rotación de personal y México no es la excepción de ello, a pesar de no contar con cifras exactas debido al desinterés del gobierno o de instituciones privadas por no estudiar a fondo este caso, la experiencia de la gente encargada de la contratación de personal asegura que la rotación de personal es alta en todos los puestos, siendo así el huésped el más afectado pues recibe un servicio inconsistente y de muy baja calidad. Otro aspecto importante es la capacitación de personal y la rotación del mismo, sus costos son considerables e irrecuperables.

Los procesos de reclutamiento, selección, contratación y capacitación de nuevos empleados se han convertido en tareas críticas que toda organización debe conocer y desempeñar cuidadosamente y de no ser así se caería en el error de elegir gente inadecuada para cada tipo de puesto de manera que la operación diaria reflejaría grandes carencias de actitud, aptitud o en su caso conocimiento, desencadenando la pérdida de los objetivos de la organización.¹

Es por ello que Brisa Hotel Express tiene la oportunidad de integrar cada proceso de manera cuidadosa y bajo un concepto innovador en el sector hotelero y si desde un inicio se logran articular las necesidades y objetivos del hotel con las competencias adecuadas se seleccionará correctamente al capital humano que se hará cargo de la parte operativa y administrativa de dicho hotel, logrando así mejores resultados de calidad en el servicio y la menor rotación de personal.

¹ KAY, C y RUSSETTE, J.- Administración por competencias Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly, 52-63

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Dentro de las áreas con las que cuenta la administración que son: recursos humanos, mercadotecnia, producción, finanzas y planeación estratégica durante mi carrera siempre me interese por el área de recursos humanos ya que el capital humano es motor principal dentro de una empresa de productos o servicios. En este caso llevare mi investigación en una empresa de servicios del ramo de la hospitalidad como lo es Brisa Hotel Express.

Teniendo en cuenta que los hoteles pueden hacer uso de cualquier modelo de competencias laborales y que actualmente existe una gran variedad que en su mayoría han sido desarrollados por instituciones educativas, gobiernos o iniciativa privada podemos utilizar cualquier modelo, pero debe implementarse desde el primer proceso en la administración de capital humano: la selección de personal. De esta manera se facilitara su aplicación al resto de los pasos como lo son la capacitación, compensación, evaluación del desempeño y planes de carrera.

Definiendo el tema de investigación como: *“El uso de competencias laborales para la selección de personal en Brisa Hotel Express”*.

El motivo por el cual elegí esta investigación, es para seleccionar al personal por medio de las competencias laborales, evitando así la rotación del mismo dentro del Hotel Brisa, teniendo en cuenta que el área de recursos humanos es parte de la administración, este tema será de gran ayuda para el desempeño de mi tesis profesional y obtener el título profesional de la Licenciatura en Administración y así también documentarme e informarme más sobre el tema en cuestión, logrando una mejor formación en mi carrera profesional.

1.3 HIPÓTESIS

Las hipótesis proponen tentativamente las respuestas al problema de investigación, estas relevan a los objetivos y las preguntas de investigación para guiar el estudio, dentro del enfoque cuantitativo o mixto.

Las hipótesis indican lo que estamos buscando o tratando de probar y se definen como una explicación tentativa del fenómeno investigado que se formulan como proposiciones.

Las hipótesis pueden ser más o menos generales o precisas, e involucrar dos o más variables; pero en cualquier caso son sólo proposiciones sujetas a comprobación empírica y a verificación en la realidad (para la investigación cuantitativa) y observación en el campo (para la investigación cualitativa).²

Para Gary y Rojas Soriano, existen dos tipos de clasificación de hipótesis: 1) Hipótesis de investigación.- También conocida como hipótesis conceptual, la cual surge de la revisión de la bibliografía y apoya conceptualmente al investigador, y 2) Hipótesis de trabajo, derivada de la anterior, pero a la vez diferente por que constituye una afirmación operacional que describe la relación de las variables que realzarán en el estudio.³

Debido a la información bibliográfica encontrada mi hipótesis propuesta es la siguiente:

¿Qué competencias deberán tomarse en cuenta para elegir a los candidatos adecuados para cumplir con los objetivos de Brisa Hotel Express?

²HERNANDEZ, Sampieri. Roberto.- **Metodología de la Investigación.-** ed.3°. Ed. Mc Graw Hill.- México 2002.P.P 141

³ IBAÑEZ, Brambila. Berenice.- **Manual para la elaboración de tesis.-** ed. 2°. Ed. Trillas.- México 2002. P.P. 303

1.3.1 Definición de las variables

Una variable es una propiedad que se puede alterar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse.

Variable Independiente

Es aquella característica o propiedad que se supone ser la causa del fenómeno estudiado.

Teniendo en cuenta este significado la variable independiente de mi trabajo de investigación es la siguiente:

“Las competencias laborales en la selección del personal dentro de Brisa Hotel Express”.

Variable Dependiente

Es el factor que es observado y medido para determinar el efecto de la variable independiente.

La variable dependiente de mi trabajo es la siguiente:

“La clasificación de las competencias laborales para evitar la rotación constante de personal dentro de Brisa Hotel Express”.

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo general:

Crear una clasificación de las competencias laborales para la selección de personal en Brisa Hotel Express de la Ciudad y Puerto Internacional de Coatzacoalcos, Veracruz, y elegir al mejor candidato para las vacantes a ocupar.

Objetivos específicos:

- Definir la misión, visión, valores y objetivos de la organización, así como su organigrama y descripción de puestos para extraer algunas competencias genéricas.
- Identificar con la ayuda de la gerencia, las competencias básicas y técnicas que formaran parte de la clasificación.
- Integrar la clasificación de las competencias con sus respectivas unidades y grados de dominio.

1.5 IMPORTANCIA DEL ESTUDIO

Dentro de mi estudio, realizo una investigación a fondo sobre el tema de las competencias laborales en la selección de personal en la industria de la hospitalidad como lo es Brisa Hotel Express donde explorare dentro de la investigación los datos reales aplicados dentro de la vida cotidiana en este hotel.

Debemos señalar que este tema es de importancia profesional debido a que se aplicarán diferentes métodos, pruebas psicológicas, encuestas, etc., que sean propias dentro de esta rama de la administración para seleccionar a nuestro personal.

Es sin duda muy claro que dentro del ramo de la hospitalidad el éxito se da en el servicio al cliente, es por ello que debemos tomar gran importancia al seleccionar a nuestro personal ya que de el depende la calidad en el servicio y este debe contar con la información necesaria de su puesto y estos no deben ser multifuncionales, por medio de la clasificación de personal evitaremos la rotación del mismo para que el cliente no sea victima de servicios inconsistentes y de baja calidad. Es claro que un buen capital humano dentro

de esta industria nos da buenos resultados dentro del servicio, logrando en conjunto con la administración los objetivos de la organización.

1.6 LIMITACIONES DEL ESTUDIO

- 1.- El tiempo es una limitante ya que no podemos realizar los resultados de la investigación.
- 2.- La disponibilidad de los empleados para poder proporcionar información ya que su horario es muy pesado y todo el día están en constante movimiento.
- 3.- La disponibilidad de información proporcionada es considerada otra limitante.
- 4.- La disponibilidad de los empleados para poder contestar las preguntas de las encuestas.
- 5.- La imposibilidad de visitas frecuentes, sólo con previa cita.

Capitulo 2

GENERALIDADES DEL HOTEL.

2.1 Historia de Brisa Hotel Express.

2.2 Misión, Visión, Valores, Objetivos y Estrategias de la organización.

2.3 Organigrama.

2.3.1 Definición de organigrama.

2.3.2 Figura 2.1 Organigrama.

2.4 Descripción de puestos.

2.5 Servicios que ofrece.

GENERALIDADES DEL HOTEL.

2.1 HISTORIA DE BRISA HOTEL EXPRESS.

Brisa Hotel Express se encuentra ubicado en el Municipio, Ciudad y Puerto Internacional de Coatzacoalcos, Veracruz, este puerto esta considerado como uno de los polos industriales para el país, fundamentalmente por su potencial petrolero, en el que esta basada su economía y se ha desarrollado a tal grado que la convierten en la sede de los complejos petroquímicos mas importantes de América Latina, además de contar con la Dirección General de PEMEX Petroquímica.

Brisas Hotel Express, es una empresa de capital privado que pertenece a un grupo de empresas filiales destinadas a distintos giros empresariales denominado Grupo Brisa.

El Brisas Hotel Express, tiene sus orígenes en el año de 1997, cuando su actual Director General el C.P. Leonel Azuela Córdova, deja de laborar directamente para la empresa IQUISA y SISA, donde ocupo los mas altos puestos directivos. Motivo por el cual comenzó a trabajar en esta ciudad de Coatzacoalcos, Veracruz en una empresa dedicada a la venta de Bienes Raíces, de la cual proviene el nombre de Brisa.

Para la operación de dicha empresa adquiere un local ubicado en la entrada principal de aquel entonces llamado "Hotel Girella". Al mando de las oficinas de bienes raíces laboró solamente un año. En el periodo de 1987 le surge la oportunidad de adquirir el mencionado Hotel ubicado en la avenida principal de la ciudad y considerando dentro de la clasificación de dos estrellas con capacidad de 36 habitaciones.

Posteriormente el Hotel es remodelado y ampliado en estructura a 79 habitaciones, mismo que en la actualidad cuenta con todos los servicios de un hotel de 4 estrellas y es denominado Brisa Hotel Express, debido a la calidad y rapidez en los servicios que presta. Lo cual es determinante para que sea este

uno de los mejores Hoteles de la región dentro del rango de un hotel de 4 estrellas.

Para poder conocer perfectamente las competencias laborales de los puestos que estén vacantes es necesario conocer la filosofía del Brisa Hotel Express; esto es, su misión, visión, valores y objetivos, además de su organigrama.

2.2 MISIÓN, VISIÓN, VALORES, OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE LA ORGANIZACIÓN.

- **Misión:** El Brisa Hotel Express abre sus puertas para satisfacer las necesidades de sus huéspedes de negocios, turistas y de paso, a través de productos de calidad y excelente servicio por parte de su personal.
- **Visión:** Colocarse a mediano y largo plazo como uno de los mejores hoteles de estancias prolongadas para gente de negocios en la Ciudad de Coatzacoalcos, ser reconocidos a nivel regional, nacional e internacional.
- **Valores:** El Brisa Hotel Express consciente de la importancia que tiene el aspecto moral, económico y turístico en el municipio y puerto internacional de Coatzacoalcos, se establece como un lugar valioso y productivo. Así mismo, invita a formar parte del equipo de trabajo, a quienes deseen comprometerse con esta ideología.

Los valores que Brisa Hotel Express promueve con sus acciones tanto a huéspedes, empleados, proveedores, instituciones de gobierno y sociedad en general son:

- La Justicia
- La Honestidad
- El Compromiso
- La Perseverancia
- La Innovación

- **Objetivos.**

El Brisa Hotel Express tiene como objetivos:

- Atraer clientes con su concepto innovador
- Ofrecer un servicio de alta calidad a través de su personal.
- Lograr que las expectativas de sus huéspedes sean cubiertas y en el mejor de los casos excederlas.
- Ser recomendados para atraer a más clientes y de esta manera crecer y ser reconocidos.
- Lograr la lealtad de sus clientes a corto y mediano plazo para cumplir los objetivos del hotel.

Para lograr todo esto Brisa Hotel Express tiene como estrategias:

- **Con sus integrantes.** Crear un ambiente de trabajo armonioso en el que cada integrante aporte lo mejor de si. Impulsar la capacitación y el desarrollo personal para lograr empleados comprometidos y satisfechos con la empresa. Establecer canales de comunicación interna para conocer el ambiente laboral, hacer sugerencias o quejas que permitan la mejora continua. Finalmente establecer redes de contactos formales e informales para contar con capital humano en el momento que se requiera.
- **Con sus proveedores.** Mantener buenas relaciones con ellos, exigir calidad y puntualidad en cada entrega, establecer procedimientos de requisición, compra y pago eficaces.
- **Con la competencia.** Estar siempre a la vanguardia con los cambios generados por la industria; innovar cada detalle de la operación, establecer y mantener buenas relaciones públicas con empresas del ramo y de otras industrias para obtener beneficios tales como: bajos costos en insumos, publicidad, venta de habitaciones a grupos.

De igual forma, mantener contactos con huéspedes y clientes potenciales mediante publicidad y promociones.

2.3 ORGANIGRAMA

2.3.1 Definición.

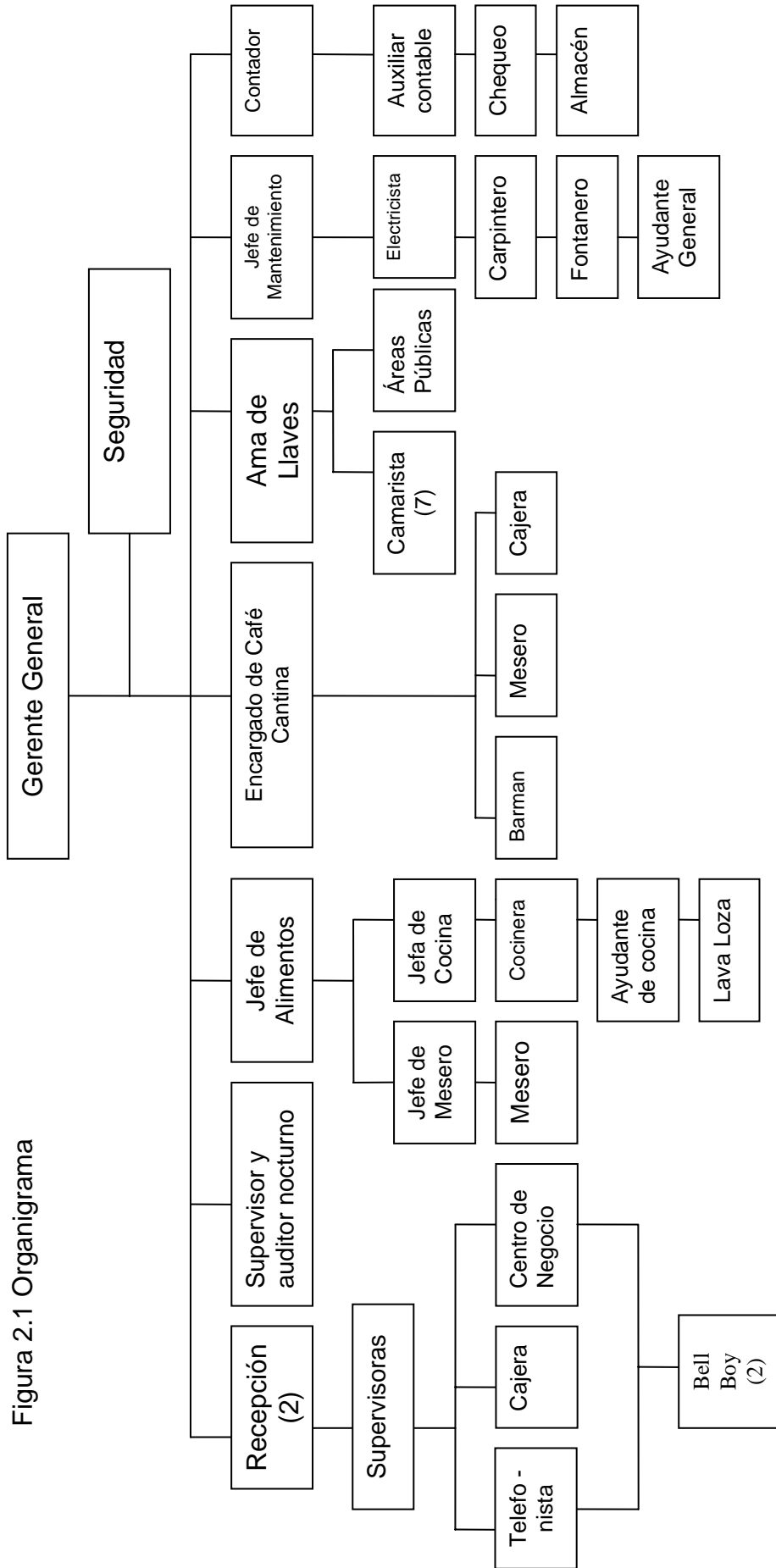
En toda organización resulta importante establecer de manera gráfica, jerárquicas o niveles de mando con el objetivo de que la gente que colabora, conozca el sitio que ocupa, a quién o quiénes quedan bajo su cargo y responsabilidad.

Por lo regular, no existe un organigrama que indique la forma en que los departamentos estén distribuidos y que sea valido para todos los hoteles, ya que según sea la capacidad del hotel, la característica física del edificio, el tipo de organización y el tipo de servicio que se desea proporcionar, es el organigrama que se debe adoptar.¹

A continuación se presenta un organigrama que es uno de los más habituales dentro de la industria de la hotelería.

¹ BAEZ, Sixto.- Hotelería.- ed. 2°.- Ed. CECSA. México 1999. P.P 29.

Figura 2.1 Organigrama



2.4 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.

Consiste en un listado, lo mas detallado posible de las tareas diarias y periódicas que habrán de realizarse. En una descripción deberán aparecer las responsabilidades y relaciones laborales entre el puesto en cuestión con el resto de la organización. El presente estudio se limito a descubrir cuatro puestos: Gerencia general, Recepción, Botones y Camaristas. (En el anexo 1 se presenta la descripción de puestos).

2.5 SERVICIOS QUE OFRECE.

Brisa Hotel Express, proporciona los servicios de hospedaje, alimentos y eventos especiales.

En su servicio de hospedaje cuenta con 79 habitaciones que se encuentran distribuidas de la siguiente manera:

- ❖ 30 Habitaciones individuales sencillas.
- ❖ 8 Habitaciones Júnior suite.
- ❖ 18 Habitaciones dobles sencillas.
- ❖ 19 Habitaciones dobles ejecutivas.
- ❖ 4 Habitaciones triples.

En el servicio de alimentos cuenta con el Restaurante Vitral, que tiene una capacidad para 50 comensales, ofrece diferentes platillos locales, regionales, nacionales y extraordinariamente internacionales.

En el servicio de bebidas, cuenta con el Café cantina, con capacidad para 60 personas, ofrece gran variedad de cremas y bebidas preparadas de marca nacional e internacional

En el servicio de eventos, el salón Brisa, con capacidad para 200 personas, ideal para el desarrollo de todo tipo de eventos sociales, laborales, culturales,

políticos, etc. El salón Vitral, con capacidad para 30 personas, ideal para grupos pequeños de trabajo, de desarrollo profesional, culturales, etc.

Capítulo 3

MARCO TEÓRICO.

- 3.1 Antecedentes de la Selección de Personal
- 3.2 Definición de Selección de Personal.
- 3.3 Competencia Laboral.
 - 3.3.1 Surgimiento del concepto de competencia laboral.
- 3.4 La Competencia Laboral: enfoque oficial.
 - 3.4.1 Reino Unido: Consejo Nacional para las Calificaciones profesionales.
 - 3.4.2 México: Consejo de Normalización y Certificación de Competencias Laborales.
 - 3.4.3 Normalización de la Competencia Laboral.
 - 3.4.4 Evaluación y Certificación de la Competencia Laboral.
- 3.5 La Competencia Laboral bajo el enfoque conductista.
 - 3.5.1 David McClelland.
 - 3.5.2 Spencer & Spencer.
 - 3.5.3 Clasificación de Competencias.
- 3.6 Administración de Recursos Humanos por competencias.
 - 3.6.1 El impacto del concepto en las organizaciones.
 - 3.6.2 Su utilización en cada proceso de la Administración de Recursos Humanos.
 - 3.6.3 Aplicación del Concepto en la Hotelería.
- 3.7 La Competencia Laboral en la Selección de Personal.
 - 3.7.1 Objetivos de la Selección de Personal por competencias.
 - 3.7.2 Procedimiento en la Selección.
 - 3.7.3 La Entrevista de Selección.
 - 3.7.4 Pruebas de conocimientos, intelecto y personalidad.
 - 3.7.5 La Selección final.

Marco Teórico.

3.1 ANTECEDENTES DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL.

La psicología laboral, define tarea como aquellas acciones realizadas con el fin de obtener determinados resultados sobre la base de procedimientos acordados, utilizando conocimientos, destrezas y un aporte personal, sujetos a ciertos acuerdos contractuales en relación con variables como tiempo, espacio, y pago o retribución. Si no hay retribución, no hay trabajo.

Este concepto fue evolucionando con el tiempo. A comienzos del siglo XX, en la sociedad industrial la tarea era central, y era entendida como acción o procedimiento requerido para obtener un resultado. En ese momento lo importante era producir.

La forma industrial de producción ya había empezado a ser cuestionada desde comienzos del siglo XIX, cuando surge la preocupación por las consecuencias sociales de la industrialización. La corriente taylorista del siglo XX impone la idea de hombre máquina, pero luego, la corriente de las Relaciones Humanas de Mayo revaloriza el factor humano e interaccional del trabajo.

A mediados del siglo XX se observa una gran preocupación por el instrumento, la herramienta y la tecnología en general, mientras que en los años de 1970 a 1990 el acento se desplaza nuevamente, pero esta vez hacia lo ambiental, intentándose una comprensión del trabajo desde lo sistémico: como parte de un sistema social activo y convulsionado, las empresas acusan recibo de los cambios del entorno y de las reglas de juego, lo cual ha de reflejarse también en nuestra tarea como selectores. En el último tiempo, en la era del

conocimiento y la información, el acento está puesto en las habilidades humanas. Tal es la evolución de las relaciones entre el individuo y la tarea. El estudio del problema de la tarea requiere un aporte interdisciplinario, y el tema clave a investigar sigue siendo hoy en día qué personas elegir, con quiénes trabajar y las técnicas de evaluación utilizadas para dicha selección.¹

El proceso de selección de personal es vital en la administración de personal. La planeación de recursos humanos, el análisis de puestos, y el reclutamiento se realizan básicamente como apoyo para seleccionar al personal. Si este proceso se realiza de manera inadecuada, los esfuerzos anteriores serán desperdiciados. Una mala selección de personal, provoca que el departamento de personal no alcance sus objetivos.

3.2 DEFINICIÓN DE SELECCIÓN DE PERSONAL.

La selección de personal es un subproceso importante del más amplio proceso de dotación de personal. Una vez que se integran un grupo de solicitantes adecuado, por medio del reclutamiento, comienza el proceso de selección de personal. Este proceso incluye una serie de etapas que agregan tiempo y complejidad a la decisión de contratación.

Si el proceso de reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamada de atención, de incremento de entradas (consumos), por lo tanto una actividad positiva de invitación, el proceso de “selección” es una actividad de escoger, de opción, de decisión, de filtración de entrada (insumos) de calificación y, por lo tanto, respectiva.²

¹ FURNHAM, Adrián.- Psicología Organizacional.- El comportamiento del individuo en las organizaciones. Ed. OXFORD.-2001.P.P. 117

² Rodríguez, Valencia. Joaquín.- Administración moderno de personal.- ed. 5 °. Ed. ECAFSA.- México 2000.P.P.142

Algunos autores definen la Selección así:

Sánchez Barragán:

“Es un proceso para determinar cuál es dentro de todos los solicitantes los mejores para que se puedan adaptar a las descripciones y especificaciones del puesto”.

Werther W. Keith D.:

“Es una serie de etapas específicas que se utilizan para decidir cuales son los candidatos a los que debería contratar”.³

La “selección de personal” intenta solucionar dos problemas básicos:

- a) La adecuación de la gente al puesto.
- b) La eficiencia de la gente en el puesto.

La selección de personal es crucial para el éxito de la administración de personal e incluso para el de la organización. Se distinguen como objetivos del proceso de selección de personal, los siguientes:

- Escoger a las personas con más probabilidades “para” tener éxito en el puesto.
- Hacer concordar los requisitos del puesto con las capacidades de las personas.

³ Rodríguez, Valencia. Joaquín.- Administración moderna de personal.-ed. 5°.Ed. ECAFSA.- México 2000.P.P. 143

Estos objetivos benefician a la organización con una menor rotación de personal, menos ausentismos y un estado de ánimo más alto, a la vez que la persona deriva mayor satisfacción en el trabajo.⁴

3.3 COMPETENCIA LABORAL.

Para este concepto existen variadas definiciones; sin embargo una de las más completas señala que una competencia es el conjunto de destrezas, habilidades, conocimientos y características conductuales que, correctamente combinados frente a una situación de trabajo, predicen un desempeño superior. Es aquello que distingue el rendimiento excepcional de lo normal y que se observa directamente a través de las conductas de cada empleado, en la ejecución diaria de su cargo.⁵

3.3.1 Surgimiento del Concepto de Competencia Laboral.

A partir de la década de 1970, industrias en todo el mundo comenzaron a experimentar cambios radicales en sus sistemas de producción como resultado de la entrada de economías nacionales en los mercados modernos globalizados, las crecientes exigencias de productividad y competitividad, y sobre todo, por el desarrollo de tecnología y conocimientos aplicados en todos los niveles productivos.⁶

Así mismo, esta necesidad de transformación por parte de las industrias, provocó una creciente demanda de perfiles específicos para desempeñar adecuadamente las nuevas tareas y responsabilidades. Fue hasta ese momento, en el que el sector empresarial visualizó una enorme brecha entre lo

⁴ Rodríguez, Valencia. Joaquín.- Administración moderno de personal.- ed. 5 °. Ed. ECAFSA.- México 2000.P.P.145

⁵ Dalziel, M., Cubeiro, J. y Fernández, G.- Las competencias laborales: clave para una gestión de los recursos humanos. Ed. Deusto (1996).

⁶ Mertens, L.- La gestión por competencia laboral en la empresa y la formación profesional. Revista de la Confederación Mexicana de Asociaciones de Relaciones Industriales. 14, 5-19 (1999).

que requería como capital humano y lo que existía como tal. Por otra parte, el sector educativo en el cumplimiento de su misión, llegó a transmitir conocimientos de manera masiva y estandarizada, en contenidos rígidos que poco se acercaban a las condiciones del entorno.⁷

Por tal motivo, los empresarios externaron ante sus gobiernos, la preocupación por modificar el sistema educativo que hasta ese entonces, se había alejado de la realidad, ya que también existía la errónea idea de que los años de escolaridad, se relacionaban con el desempeño futuro del individuo en el aspecto laboral.

La preocupación anterior trajo como consecuencia una amplia discusión acerca de la necesidad de lograr que los objetivos y resultados de la educación, no fueran únicamente producto de un quehacer institucional, sino que permitieran que los individuos se desarrollasen integralmente con el fin de incorporarse a la sociedad contemporánea y ser productivos. Esto significaba que, para que la calidad de la educación mejorara, había que modificar los factores internos, como lo son los materiales didácticos o la capacitación a los profesores, pero sobre todo los externos, que se asocian con la importancia de los contenidos y resultados de la educación, frente a las necesidades que tienen los individuos y que demanda el desarrollo social.⁸

Cabe señalar que a raíz de este análisis, varios países procedieron a revisar el contenido de sus programas educativos para hacerlos mas apegados a su realidad social y laboral. Consecuentemente, el concepto de competencia esta íntimamente ligado con la educación y la capacitación.⁹

A continuación se aborda el tema de competencia laboral considerando el enfoque oficial que países como el Reino Unido y México han implementado.

⁷ Hernández, D.-Políticas de Certificación en América Latina. Boletín Técnico del Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional, 152, 30-49.

⁸ Qualem, Consultoría Empresarial. Administración de la capacitación por competencias. Notas técnicas utilizadas para el diplomado en Recursos Humanos en la Universidad de las Américas, Puebla, Pue. 2002.

⁹ Fletcher, S.-Diseño de la capacitación basada en competencias laborales. Ed. Panorama 2000.

Cabe aclarar que los modelos presentados en esta revisión bibliográfica, no son los únicos y los mejores; actualmente naciones europeas, asiáticas y latinoamericanas, han reconocido la importancia que tiene este concepto y lo han adoptado paulatinamente. Más bien se han escogido al país precursor, en el caso de la Gran Bretaña, y a México, porque es importante conocer lo que el país ha realizado para estar a la vanguardia.

3.4 LA COMPETENCIA LABORAL: ENFOQUE OFICIAL.

3.4.1 Reino Unido: Consejo Nacional para las Calificaciones Profesionales (NCVQ)

De acuerdo con el Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional (CINTERFOR), desde los primeros años de 1980 Reino Unido se inicio un riguroso análisis de los programas educativos, así como la vinculación de estos con el trabajo.

Dicho análisis tuvo como propósito hacer las reformas educativas necesarias para lograr los siguientes objetivos:

- Crear una fuerza laboral más competitiva en el ámbito internacional.
- Contar con mano de obra más flexible para los diferentes sectores.
- Dar apoyo a la información continua, con requisitos de ingresos sencillos y con métodos de capacitación más flexibles y claros.
- Cambiar el sistema de capacitación regido por la oferta, a uno que corresponda a las necesidades del mercado laboral.
- Desarrollar de un sistema de capacitación caracterizado por la eficiencia y la rentabilidad, que tenga una sólida reputación.

Por lo anterior fue necesario crear un sistema integral que impulsara la formación continua y la educación profesional, para que la gente pudiera prepararse de manera efectiva e integrarse al mercado laboral. Fue así como

en 1986, se creó el National Council for Vocational Qualifications (NCVQ) para reformar el esquema de titulaciones profesionales que existían en Inglaterra, Gales e Irlanda del Norte.

El Consejo Nacional para las Calificaciones Profesionales (NCVQ) por sus siglas en inglés, es un organismo implementado por el Departamento de Educación y Empleo que se encarga de regular, promocionar y reglamentar las Titulaciones Profesionales. Este sistema no define exactamente el concepto de competencia laboral; se identifica a través de los elementos de competencia que ha establecido, como lo son los logros laborales que un trabajador es capaz de conseguir, criterios de desempeño, el campo de aplicación y los conocimientos requeridos.¹⁰

El (NCVQ), garantiza que las personas que trabajan o buscan empleo, sean evaluadas y certificadas según las normas nacionales, y sus calificaciones garantizan la transferencia entre diferentes áreas ocupacionales.

Una vez instaurado el (NCVQ), se hizo evidente la necesidad de poner en práctica una serie de acciones para alcanzar objetivos tales como:

- Mano de obra nacional mejor calificada.
- Titulaciones basadas en los niveles de competencia requeridos para cada puesto.
- Un marco nacional de titulaciones simplificado y organizado.
- Mayor calidad y consistencia en la evaluación y certificación.

Para lograr estos objetivos el (NCVQ) identificó seis niveles de competencia o calificaciones básicas que incluían la comunicación, la aritmética, el manejo de tecnología de información, trabajo en equipo, responsabilidad por el aprendizaje propio y la resolución de problemas.¹¹

¹⁰ Fletcher, S.-Diseño de la capacitación basada en competencias laborales. Ed. Panorama.- México 2000.

¹¹ Mertens, L.- La gestión por competencia laboral en la empresa y la formación profesional. Revista de la Confederación Mexicana de Asociaciones de Relaciones Industriales. 14, 5-19. México 1999.

Igualmente se concibió la idea de reorganizar la forma de obtener una titulación o grado académico, debido a que en el pasado existían tipos de titulaciones y generalmente no se comprendían bien. Fue entonces como este sistema, logro que las titulaciones fueran más sencillas y atractivas para los alumnos o candidatos, y al mismo tiempo, lo relacionó con las necesidades de empleo.¹²

Actualmente existen tres formas de obtener una titulación. Además de las titulaciones tradicionales educativas ofrecidas en colegios e instituciones, se encuentran las NVQ y las GNVQ, que ofrece el NCVQ (Consejo Nacional para las Calificaciones Profesionales). Las Titulaciones Vocacionales Nacionales

(National Vocational Qualifications, NVQ), constituyen los niveles estándar de rendimiento para las diferentes profesiones. Estas se han basado en la observación sobre lo que ocurre realmente en el trabajo, y por lo tanto, las NVQ han sido diseñadas para facilitar al personal la capacitación a lo largo de su vida laboral.¹³

Las Titulaciones Profesionales Nacionales Generales, (GNVQ) conceden una titulación según la base de conocimientos y habilidades adquiridas a través de la información profesional en escuelas de nivel superior.

Finalmente, cualquiera de las titulaciones que avalan los conocimientos y habilidades adquiridos por una persona a lo largo de su trabajo o vida académica, son reconocidas en todo el país y tienen una vigencia de 5 años. De esta manera, se asegura que la fuerza laboral en Reino Unido, se ha preparado y es capaz de dar resultados de calidad en el mediano y largo plazo.

¹² Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Información Profesional (CINTERFOR). Las 40 preguntas más frecuentes sobre competencia laboral. (Pagina de Internet). Montevideo: www.cinterfor.org.uy

¹³ Fletcher, S.- Diseño de la capacitación basada en competencias laborales. Ed. Panorama. México 2000.

Además este sistema coloca a empresarios y empleados, como elementos clave para el mejoramiento y actualización de las competencias que existen en el mercado laboral.¹⁴

3.4.2 México: Consejo de Normalización y Certificación de Competencias Laborales.

De igual manera al comenzar la década de 1990, el gobierno mexicano percibió la necesidad de modernizar el sistema de formación y capacitación en el país, debido a los importantes cambios que se registraban en la economía mundial y su relación con el mercado laboral. Para tal caso, se llevo a cabo un diagnostico de la capacitación que los trabajadores recibían en ciertos sectores productivos, así como de la enseñanza que se impartía a nivel básico, medio, medio superior y superior.

Este análisis propicio la formulación del Proyecto de Modernización de la Educación Tecnológica y la Capacitación. Pero para poder ejecutar de manera efectiva este proyecto, el 2 de Agosto de 1995, el gobierno instauró el Consejo de Normalización de Competencia Laboral (CONOCER), como un organismo articulador de los sectores productivo, laboral y educativo, cuyo propósito es el desarrollo y certificación de las personas mediante la capacitación continua.¹⁵

El CONOCER, define el concepto de competencia laboral a continuación:

Es la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y refleja los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para la realización de un trabajo efectivo y de calidad.

¹⁴ Fletcher, S.- Diseño de la capacitación basada en competencias laborales. Ed. Panorama. México 2000.

¹⁵ Ibarra Almada, A.-Formación de los recursos humanos y competencia laboral. Boletín Técnico del Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional, 149, 95-108. 2000.

El CONOCER promueve el desarrollo de competencias laborales para estandarizar el desempeño productivo de las personas, así como la certificación de dichas competencias, de manera que los trabajadores certificados demuestren que son capaces de realizar tareas productivas de calidad en función de los requerimientos reales de las empresas .

3.4.3 Normalización de la Competencia Laboral.

Para llevar a cabo la generación de competencias, el CONOCER esta integrado por Comités de Normalización encargados de desarrollar Normas Técnicas de Competencia Laboral (NTCL) que cubran la diversidad de funciones laborales de los sectores productivos del país. Cada comité esta conformado por empresarios y trabajadores por ramas, sectores o industrias, de manera que cada uno elabora sus propias (NTCL), se reconocen y se aprueban por el CONOCER, por la Secretaria de Educación Pública y por la Secretaria del Trabajo y Previsión Social.¹⁶

Para aclarar más este concepto el CONOCER, explica que una Norma Técnica de Competencia Laboral (NTCL) debe reflejar:

- Lo que un individuo debe ser capaz de hacer en su trabajo.
- La manera en la que puede juzgarse si lo que hizo es correcto.
- Las habilidades y conocimientos para realizar la actividad referida.
- La competencia para administrar los recursos requeridos para el trabajo.
- La competencia para trabajar en un contexto de seguridad e higiene y de protección al medio ambiente.
- La competencia para desempeñarse en un ambiente organizacional, para relacionarse con terceras personas y para resolver situaciones contingentes.
- La aptitud para transferir la competencia de un puesto de trabajo a otro
- La aptitud para responder positivamente a los cambios tecnológicos y métodos de trabajo.

¹⁶ Secretaria del Trabajo y Previsión Social.- ¿Qué es el CONOCER? (Pagina de Internet). México: www.stps.gob.mx/index2htm.

Por otra parte, los comités son apoyados por el Sistema Normalizado de Competencia Laboral (SNCL), quienes se encargan de promover la generación, aplicación y actualización de la (NTCL) asegurando una correcta correspondencia entre las normas implementadas por los comités y las necesidades de formación. Además el (SNCL) actúa como asesor en la aplicación de programas de capacitación con el enfoque de competencia laboral a empresas o instituciones. Por último el (SNCL) facilita la formación integral del individuo, con el objeto de que adquiera las competencias necesarias para desarrollarse en su ambiente laboral.¹⁷

3.4.4 Evaluación y Certificación de la Competencia Laboral.

Como parte de los objetivos de este organismo, se encuentra la certificación, que se traduce como el reconocimiento formal y temporal que se le otorga a una persona cuando demuestra que sus conocimientos, habilidades y destrezas son los adecuados para desempeñar su trabajo, según los parámetros establecidos en una NTCL aprobada para el CONOCER y avalada por la SEP y la STPS.

La certificación en realidad es el último paso del proceso de competencias, pues de manera previa hubo una identificación de las mismas que llevaron a su normalización y luego a una evaluación del candidato a ser certificado.¹⁸

Los objetivos de la Certificación de Competencia Laboral, comprenden el reconocimiento a nivel nacional de las competencias de un trabajador o estudiante adquiridas en el trabajo o escuela; el desarrollo continuo de habilidades que le permitan al individuo adaptarse y desempeñar distintas funciones productivas; facilitar la transferencia del individuo dentro de un

¹⁷ Ibarra, Almada, A.-Formación de los recursos humanos y competencia laboral. Boletín técnico del Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional, 49, 95-108. 2000.

¹⁸ Irigoín, M. y Varga, F.- Certificación de Competencias: Del concepto a los sistemas. Boletín Técnico del Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional, 152, 75-88. 2002.

mismo proceso productivo o entre empresas; apoyar en la detección de necesidades de capacitación y reducir costos en los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal.

En los procesos de evaluación y certificación, pueden participar todos los trabajadores y estudiantes de las ramas de la actividad en las que existen (NTCL). En el caso de la evaluación, se recogen evidencias sobre el desempeño de una persona para determinar si es competente o no de acuerdo (NTCL) establecida. La forma de solicitar una evaluación es ante un Organismo Certificador (OC) quien remite la solicitud a un Centro de Evaluación, donde se le aplica un pre-examen al interesado, con el fin de conocer el estado actual de las competencias que posee. De acuerdo a los resultados obtenidos, el interesado es canalizado al proceso de evaluación final o al de capacitación para que obtenga los conocimientos necesarios de acuerdo a la (NTCL) correspondiente.

Si los resultados son satisfactorios, el Organismo Certificador se encarga de expedir la documentación que reconoce el dominio de las competencias correspondientes al sector evaluado. Es importante recalcar que tanto los Organismos Certificadores como los Centros de Evaluación, son instituciones educativas o de capacitación acreditadas ante el CONOCER y que sus miembros evaluadores, son gente profesional y capacitada, que tienen la autorización para evaluar.

Es importante destacar que este sistema permite vincular la formación recibida en las instituciones educativas, con la información que se da en la empresa, compartiendo el mismo lenguaje entre quienes preparan al capital humano, como escuelas, universidades o empresas especializadas en capacitación y quienes lo reciben, como las empresas.¹⁹

¹⁹ Mertens, L.- La gestión por competencia Laboral en la empresa y la formación profesional. Revista de la Confederación Mexicana de Asociaciones de Relaciones Industriales. 14, 5-19. 1999.

3.5 LA COMPETENCIA LABORAL BAJO EL ENFOQUE CONDUCTISTA.

3.5.1 David McClelland.

Una vez que se ha revisado el enfoque oficial de los países, se presenta a continuación el enfoque conductista manejado por expertos en psicología industrial, social y educativa.

La palabra competencia como tecnicismo fue introducida por primera vez en textos de psicología, cuando David McClelland profesor de psicología de la Universidad de Hartad, publicó en 1973 un artículo llamado *Examinar competencias más que examinar la inteligencia*. En este, argumentó que los exámenes académicos tradicionales no garantizaban el desempeño en el trabajo ni el éxito en la vida y que con frecuencia se minimizaba la capacidad intelectual de minorías étnicas, mujeres y grupos vulnerables en el mercado de trabajo.

De esta manera McClelland abordó el concepto de competencia relacionándolo con la motivación humana más que con el intelecto. Por consiguiente, la motivación es el interés recurrente en un individuo que sirve para lograr objetivos; es un incentivo que energiza y orienta comportamientos.²⁰

Martha Alles, señala que el análisis de David McClelland sobre motivación humana, se explican tres factores de motivación que son la base sobre la que se desarrolla el concepto de competencia laboral. A continuación se describen dichos factores.

- Los logros como motivación. Esto significa tener el interés por hacer algo mejor. La gente orientada al logro, prefiere desempeñarse en actividades que le permiten mejorar personal y profesionalmente. No se sientan atraídas hacia empleos donde las situaciones se tornan muy

²⁰ Alles, M.- Desempeño por competencias: Evaluación de 360° Ed. Granica. México 2002.

fáciles; prefieren tener la responsabilidad personal por el resultado. Gustan de recibir información acerca de cuan bien trabajan.

- El poder con motivación. La gente que siente motivada por este factor, asocia su trabajo con actividades competitivas y asertivas con el objeto de lograr prestigio y reputación.
- La pertenencia como motivación. Es la necesidad de estar con otros, de pertenecer a un grupo determinado.

Sin embargo para Caretta, Dalziel y Mitrani, citados en el mismo libro, dicen que las motivaciones como elementos de competencia laboral, no son suficientes, ya que estas deben combinarse con otras características y capacidades personales para poder enfrentar el actual contexto laboral.

Por ello fue preciso buscar otros elementos de competencia que definieran mejor el concepto y que predijeran el grado de éxito de un individuo en una organización. Siguiendo esta línea de pensamiento, uno de los proyectos realizados en Estados Unidos fue la identificación de atributos en empresarios exitosos. La investigación consistió en aplicar entrevistas sobre comportamiento en una situación determinada. A los entrevistados se les pidió que identificaran situaciones importantes en su trabajo que tuvieran que ver con los objetivos de su función, y destacaran los puntos positivos o negativos. Después se les pidió que narraran detalladamente esas situaciones, así como lo hicieron en cada momento. Con este tipo de entrevistas, los investigadores del comportamiento humano determinarían los factores de éxito en el trabajo.²¹

3.5.2 Spencer & Spencer

Años más tarde, la investigación de Richard Boyatzis fue retomada por Spencer y Spencer quienes definieron modelos genéricos de competencia para profesionales del área de ventas, gerentes y capacitadores. Ellos definieron el concepto de competencia como “una característica subyacente en el individuo

²¹ Mertens, L.- La gestión por competencia laboral en la empresa y la formación profesional. *Revista de la Confederación Mexicana de Asociaciones de Relaciones Industriales*. 14, 5-19. (1999)

que esta causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o a un desempeño superior en un trabajo o situación.²²

Estos autores explican que una *característica subyacente* es una parte profunda de la personalidad que se manifiesta en situaciones y desafíos laborales. En lo que respecta a la parte de *causalmente relacionada*, significa que la competencia origina el comportamiento y el desempeño. Como *estándar de efectividad*, se entiende que la competencia predice quien hace algo bien y quien pobremente, medido sobre un criterio general o estándar. Como ejemplos de criterio se tienen: el volumen de ventas o el número de clientes que compran un servicio.²³

Spencer y Spencer señalan que son cinco los principales tipos de competencias:

1. Motivación. Como se mencionó anteriormente, son los intereses que una persona desea consistentemente. Las motivaciones dirigen y seleccionan el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo alejan de otros; como por ejemplo, las personas motivadas se fijan objetivos y se hacen responsables por alcanzarlos.
2. Características. Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información. Ejemplo: la resistencia y los buenos reflejos, son competencias importantes en un boxeador.
3. Concepto de uno mismo. Son las actitudes, valores o imagen propia de una persona. Ejemplo: la confianza de poder desempeñarse bien en una situación de trabajo.

²² Spencer, L. & Spencer, S. M.- Competencia Laboral: Modelos para cambios superiores. Ed. John Wiley & Sons. New York 1996.

²³ Alles, M.- Desempeño por competencias: Evaluación de 360° Ed. Granica. México 2002.

4. Conocimiento. Se define como la información que una persona posee sobre áreas específicas, como por ejemplo el conocimiento que posee un cardiólogo acerca de los síntomas de un infarto.
5. Habilidad. La capacidad de desempeñar una tarea física o mental. Ejemplo: la habilidad de un cardiólogo para colocar un marcapasos.

Es importante señalar que de estos cinco grupos, se diferencian aquellas competencias fáciles de detectar, como lo son las habilidades y conocimientos, y las difíciles de detectar, como la motivación, el concepto de uno mismo o los rasgos de personalidad. Las primeras competencias citadas, son relativamente más fáciles de desarrollar mediante el entrenamiento o capacitación. Las segundas resultan difíciles de evaluar y desarrollar, puesto que se necesita que el individuo se abra a la posibilidad de ser analizado mediante pruebas psicológicas.²⁴

²⁴ Paredes Pérez, C.- Capacitación por competencias o desarrollo de las competencias y su impacto en el Balanced Score Card. Proyección Humana: Revista de la Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos, 140, 24-27 (2002).

Para facilitar el estudio de la competencia laboral, los autores mencionados diseñaron el *Modelo del Iceberg*, donde muestran precisamente las competencias citadas. A continuación se presenta el esquema en donde las competencias de fácil detección y desarrollo, aparecen en el fondo.



FIGURA 3.1 MODELO DEL ICEBERG

3.5.3 Clasificación de competencias.

Hoy en día los modelos de competencia son tema de debate debido a la variedad de perspectivas que existen para definirlos y utilizarlos. Como se reviso anteriormente, algunos modelos se centran en el análisis de las demandas del exterior hacia el sujeto; estos exigen ciertas competencias que el individuo debe mostrar para lograr una certificación. Por otra parte están los modelos que analizan todo aquello que subyace en el sujeto y que determinan su desempeño, como lo son los elementos cognitivos, motores y socio-afectivos.²⁵

Una vez aclaradas las variaciones, resulta conveniente clasificarlas para comprender aun mejor lo que este tema encierra. Por ello los trabajos realizados por Martha Alles y Spencer & Spencer, las competencias se organizan primeramente como logros y acciones, en las que se identifica la preocupación por el orden, la calidad y la precisión en el trabajo, la iniciativa y la búsqueda de información. En segundo lugar se tienen las competencias de ayuda y servicio, entendidas como empatía y orientación al cliente.

Igualmente se tienen las de influencia como lo son la capacidad de establecer relaciones interpersonales y la conciencia organizacional; las gerenciales que se traducen en dirección, trabajo en equipo, cooperación y liderazgo.

También se encuentran las cognoscitivas que abarcan la capacidad análisis y el razonamiento de conceptos. En último lugar están las competencias de eficacia de personal, como el autocontrol, la seguridad en uno mismo o la flexibilidad.

²⁵ QUALEM, Consultoría Empresarial. Administración de la capacitación por competencias. Notas técnicas utilizadas para el diplomado en Recursos Humanos en la Universidad de las Américas. Puebla, pue.2002.

De la misma manera, infinidad de autores clasifican a las competencias de acuerdo a rasgos de personalidad, habilidades o conocimientos. Sin embargo, la mayoría coincide en la existencia de tres grupos importantes que a continuación se describen.

1. Competencias básicas. Este grupo abarca tareas elementales aplicables a cualquier puesto. Estas se observan fácilmente. Como ejemplo se cita la aritmética, la lectura, la comunicación oral y escrita.
2. Competencias genéricas. Son habilidades y actitudes que se reflejan en el desempeño en cualquier organización. La toma de decisiones, la habilidad para negociar, el trabajo en equipo, la planeación y organización, son tan solo algunos ejemplos de este grupo.
3. Competencias técnicas o específicas. Son los conocimientos que se requieren para llevar a cabo una función especial. Ejemplo: saber calibrar un equipo o manejar programas de cómputo.

3.6 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS.

3.6.1 El impacto del concepto en las organizaciones.

La función principal de la administración de recursos humanos consiste en ocupar y mantener los puestos de la estructura organizacional. Esto es posible mediante procesos tales como la identificación de requerimientos de fuerza de trabajo, el reclutamiento, selección, contratación, capacitación, compensación, evaluación, promoción y ascenso de los individuos que forman parte de la misma.²⁶

Los modelos de competencia son una herramienta de enorme utilidad para la gestión de recursos humanos en las empresas, permitiendo un mejor manejo de los procesos mencionados y asegurando que estos sean consistentes.

²⁶ Harold, Koontz y Weihrich, Heinz.- Administración una perspectiva global.- ed.12°.- Ed. Mc Graw Hill. México 2003.

Además el desarrollo de un modelo permite tener una visión más estratégica y de conjunto de la organización y sus operaciones. ²⁷

La implementación de un modelo propio u oficial, genera una cultura de trabajo en la que el personal asume responsabilidades de manera creativa gracias al desarrollo de conocimientos y habilidades. Asimismo los puestos evolucionan, haciéndose multifuncionales y flexibles. En este caso ya no es importante hacer bien una tarea, sino cumplir con las actividades requeridas para lograr el éxito de la empresa en el mercado. A continuación se presenta un esquema con las diferencias entre un enfoque de trabajo adicional y uno basado en competencias.

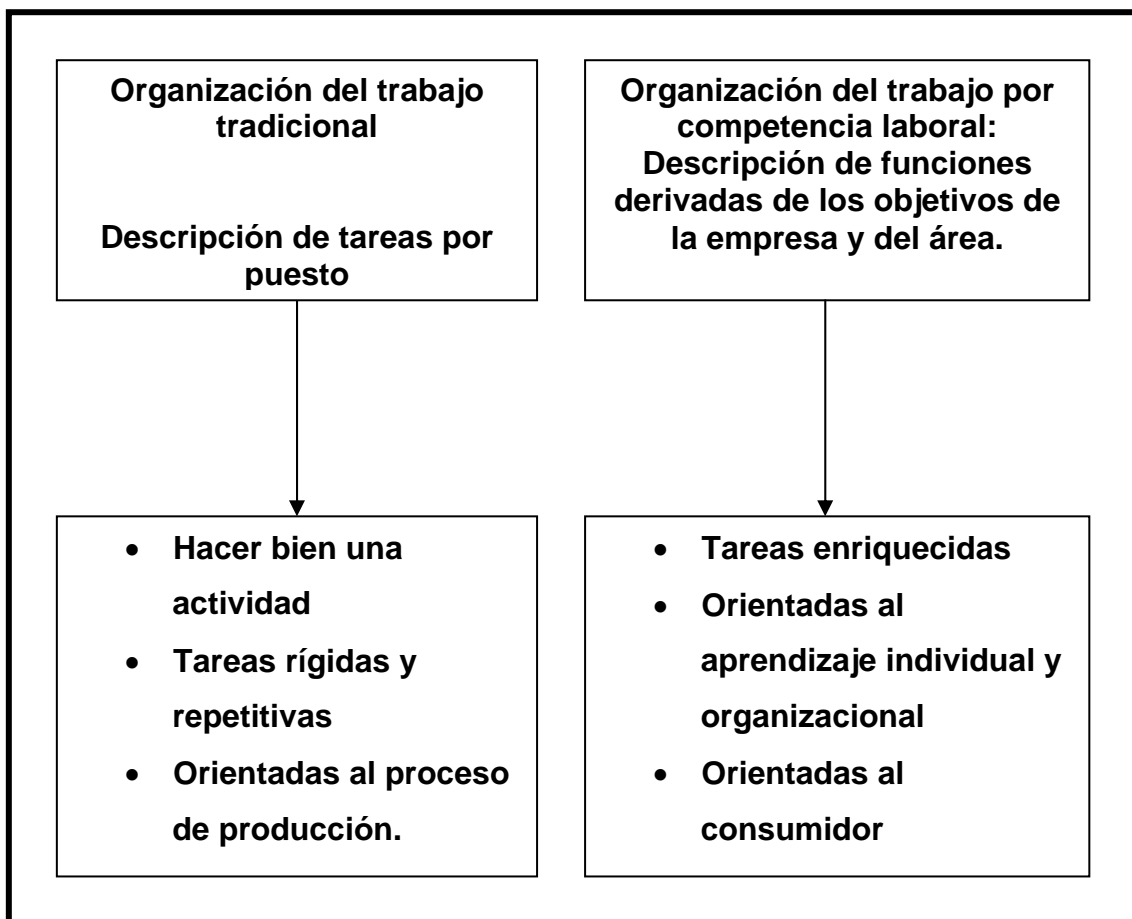


FIGURA 3.2 ESQUEMAS DE TRABAJO.
FUENTE: QUALEM 2002

²⁷ Harold, Koontz y Weihrich, Heinz.- Administración una perspectiva global.- ed.12°.- Ed. Mc Graw Hill. México 2003.

3.6.2 Su utilización en cada proceso de la administración de recursos humanos.

De acuerdo con investigaciones del Institute of Management & Administration, el disponer de un perfil de competencias basado en conductas exitosas observables, facilita la gestión del capital humano durante todo su ciclo de vida, es decir desde que es seleccionado hasta que es ascendido o la relación laboral termina. Debido a que esta investigación se abocó a la selección de personal, a continuación se presentan únicamente el resto de los procesos para terminar haciendo énfasis en el de la selección.

Para Sandwith, la inducción de nuevos empleados se facilita gracias al proceso de selección basado en competencias, del mismo modo que la capacitación se ve favorecida ya que se entrena a los empleados únicamente en aquellas áreas de oportunidad que se hayan detectado en un principio, o bien para reforzar esos conocimientos, habilidades y actitudes deseables para el puesto.

Asimismo para Dalziel, la capacitación basada en competencias determina que habilidades y conocimientos se deben desarrollar dentro de una organización para agregar valor al negocio, contribuyendo desde el propio cargo. Esto implica un desafío para los expertos en capacitación, puesto que deben cambiar los contenidos y metodología de sus talleres y ajustarlos a las necesidades de desarrollo conductual solicitadas por la organización.

Para el caso de los sistemas de evaluación del desempeño, éstos se ven beneficiados al contar con parámetros de medición fácilmente contrastables que detecten la presencia o ausencia de competencias y con esto se determinen acciones de mejoramiento. De esta manera, el evaluador sabrá con mayor exactitud los elementos que debe medir haciendo más objetiva y confiable la evaluación, y el empleado estará más conciente de lo que posee y de lo que le hace falta, causando en él menor resistencia a capacitarse y evaluarse.

En cuanto al sistema de compensaciones en la organización, anteriormente el empleado era remunerado de acuerdo a lo *que hacía* sin importar el *cómo debía hacer su trabajo*. En la actualidad, las empresas que utilizan un sistema de compensaciones basado en competencias laborales, remuneran a su personal por el cumplimiento de objetivos, haciendo énfasis en lo que *deben hacer y en el cómo deben hacer las actividades* para alcanzar los objetivos de la empresa en el corto, mediano o largo plazo.²⁸

Asimismo Mertens, asegura que la tendencia en cuanto a compensaciones es la de incrementar la remuneración fija si se logran los estándares de competencias definidas para el cargo, mediante un proceso de certificación anual de competencias, mientras que la remuneración variable se paga mediante sistemas de incentivos ligados al logro de objetivos y metas medibles.

Martha Alles, expone que la gestión por competencias sirve como herramienta para la promoción y planes de carrera. Por ello, la elaboración de perfiles de competencia sirve para comparar las competencias de un puesto a otro y así determinar que competencias deberían desarrollar aquellos candidatos a ser promovidos. Algunas competencias pueden ser las mismas y estar presentes en muchísimos cargos de naturaleza diferente, aunque en niveles requeridos distintos; y de igual manera, bastaría con desarrollar aun más en la persona la competencia que ya tiene de su puesto anterior, con el objeto de aumentar su nivel de competencia. Asimismo, si existe una vacante, se puede determinar que personas ya poseen un perfil de competencias adecuado a dicho cargo, para considerarlas como potenciales candidatas para el puesto.

La importancia de implementar un modelo de competencias en determinada organización, compromete a sus dirigentes a poner especial atención en su capital humano haciendo conciente que ellos son lo mas valioso que tienen; pero esta información se vuelve realmente importante, cuando las

²⁸ Alles, M.- Desempeño por competencias: Evaluación de 360°. Ed. Granica. México 2002.

características propias de ellos son aprovechadas y se vinculan con la misión, visión y objetivos de la empresa. Por lo tanto, si esto ocurre, la gente no es el recurso más valioso sino el único.

3.6.3 Aplicación del concepto en la hotelería.

Hacia finales de 1980, la industria de la hospitalidad comenzó a adoptar modelos de competencia laboral, particularmente las grandes cadenas hoteleras que visualizaron su eficacia, tal es el caso de Choice Hotels Internacional y de Marriott, quienes identificaron competencias y desarrollaron su propio modelo.

Asimismo el corporativo francés Accor, que actualmente opera hoteles, restaurantes y servicio de banquetes en todo el mundo, a partir de la década de los noventa comenzó a dirigir sus esfuerzos hacia competencias básicas que todos sus empleados deberían tener, con el objeto de enlazarlas con el resto de sus estrategias de marketing, operaciones y finanzas.²⁹

Igualmente instituciones como Nova Southeastern, la Universidad de Michigan, y la Universidad de San Diego, han aportado con sus investigaciones modelos de competencia aplicables al sector hotelero. En un caso más concreto, los catedráticos de Cornell University han analizado a los líderes de la industria con el objeto de obtener recomendaciones y retroalimentación acerca de las competencias que el alumnado debe desarrollar para alcanzar el éxito profesional³⁰

Bajo esta misma línea de pensamiento, un estudio realizado por Richard Tas, señala que entre 1988 y 1996 varios modelos fueron publicados, lo que propició que a un gran número de egresados de carreras afines a la hotelería en los Estados Unidos, se les exigiera contar con ciertas características para

²⁹ AUNG, M. - The Accor Multinational Hotel Chain in an Emerging Market: Through the Lens of the Core Competency Concept. *The service Industries Journal*, 20, 43-60. 2000.

³⁰ KAY, C y RUSSETTE, J.- Administración por competencias *Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly*, 52-63

poder laborar en la industria. Este motivó a Tas y sus colaboradores, a identificar las cualidades que los gerentes deseaban en sus empleados, con lo que elaboraron un modelo y agruparon competencias en cinco áreas: la conceptual y creativa; la del liderazgo; la de la comunicación interpersonal; la administrativa y la técnica.³¹

Sin embargo, cabe aclarar que, aunque los investigadores mencionados han aportado ideas, actualmente la industria de la hospitalidad no cuenta con un modelo aplicable a todo el sector; en este caso, las cadenas hoteleras han elaborado las propias y adoptando algunas de otras industrias.

Los hoteles pequeños e independientes, no escapan de la necesidad de contar con modelos de competencia para la gestión de Recursos Humanos; y a pesar de no contar con información detallada al respecto, existen negocios de este tipo en el Reino Unido, que hacen uso de esta herramienta obteniendo buenos resultados. Por citar un ejemplo, la multifuncionalidad de tareas en este tipo de hoteles es un tema común, que puede ser mejor administrado a través de este concepto.

La aplicación de competencias laborales a puestos multifuncionales, parece muy complicada a diferencia de su aplicación en grandes cadenas hoteleras, dado que los empleados de estas se dedican a cumplir con una o dos tareas específicas; sin embargo este proceso se toma interesante precisamente en hoteles pequeños, puesto que los empleados deben cumplir con sus responsabilidades, cubriendo un mayor radio de competencias que le permiten su desarrollo personal y profesional.

Es por ello que muchos investigadores coinciden en la importancia de que cada empresa del ramo desarrolle su propio modelo de competencia, sin importar que esta sea pequeña, mediana o grande. Esta es una herramienta

³¹ KAY, C y RUSSETTE, J.- Administración por competencias Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly, 52-63

valiosa que permite fortalecer cada proceso de la administración de recursos humanos y alinear el trabajo de los empleados con los objetivos estratégicos.³²

3.7 LA COMPETENCIA LABORAL EN LA SELECCIÓN DE PERSONAL.

3.7.1 Objetivos de la Selección de Personal por competencias.

De manera específica las competencias son clave en procesos como el reclutamiento y selección de personal. Para poder implementarlas es necesario comenzar con este paso y paralelamente, definir la visión de la empresa; es decir, hacia donde se quiere ir en un plazo corto, mediano o largo. En segundo término la misión y objetivos, que significa los fines que se persiguen y la forma de alcanzarlos.³³

El objetivo de la selección por competencias es contratar al candidato que se ajuste completamente con las competencias requeridas para el puesto. De igual manera, este tipo de selección permite identificar las diferencias que existen entre las competencias del candidato seleccionado y las requeridas para el puesto, aportando información que sirva para realizar una inducción y capacitación mas concreta, disminuyendo el tiempo de preparación en el individuo para desempeñarse con eficiencia.

La selección por competencias es un proceso complejo que no puede basarse en una o dos entrevistas para elegir al candidato adecuado; en la actualidad es necesario hacer uso de varias herramientas para tomar una decisión adecuada.

El uso de pruebas de inteligencia, pruebas de habilidades, cuestionarios de personalidad, entrevistas laborales y de conductas, son los mejores aliados para reconocer las competencias del candidato en cuestión y verificar si éstas

³² SANDWICH, P. - A Hierarchy of Management Training Requirements: The Competency Domain Model. Public Personnel Management, 22, 43-62. 1996.

³³ Alles, M.- Desempeño por competencias: Evaluación de 360°. Ed. Granica. México 2002.

coinciden en gran medida con las establecidas por la empresa, incrementando la eficiencia en la selección de personal.³⁴

3.7.2 Procedimiento en la selección.

El reclutamiento es un paso importante que va ligado con la selección de candidatos, por lo que se vuelve un aspecto sumamente costoso si no se establece que perfil se desea y se planifica en tiempo y forma. Por eso Pamenter, aconseja que en el reclutamiento se establezcan las competencias básicas para la posición vacante; esto es, que si se desea seleccionar a alguna persona que ya pertenece a la organización (reclutamiento interno), se compare su perfil de competencias con el perfil vacante y se determine si es candidato a moverse de puesto. También deberán considerarse las condiciones de capacitación a fin de incrementar los niveles de competencia requeridos y sumar las competencias que demanda la vacante.

Para el reclutamiento externo, la situación se complica pues habrá que establecerse nuevamente las competencias básicas que se presentaran a los diferentes medios de comunicación o redes informales (radio, televisión, periódicos, revistas, ferias de empleo, agencias de colocación), para destacar a aquellas personas que no cubren el perfil básico, de las que son candidatos al puesto. Paso seguido es la identificación de los mejores candidatos para la entrevista.³⁵

3.7.3 La entrevista de selección

La entrevista bajo este concepto consiste en detectar con preguntas, conductas observables en empleos pasados relacionándolas con la competencia que se desee detectar y evaluar.

³⁴ HENSDILL, C. Employee recruitment and retention tactis. *Hotels*, 34, 28-30. 2000.

³⁵ PAMENTER, F. - Recruitment management. *Ivey Business Journal*, 64, 60-67. 1999.

Definición de entrevista:

Es una forma de comunicación entre dos o más personas en la que se busca obtener información suficiente acerca de las características personales, experiencia, conocimientos e interés del solicitante del empleo, con el objeto de predecir con cierta certeza, si podrá desempeñar con éxito las responsabilidades del puesto vacante.³⁶

Acorde con Dessler, existen varios tipos de entrevista como los de tipo estructurada que son las que contienen preguntas muy específicas o las libres, en las que el entrevistado escoge el tema del que desea hablar. Sin embargo una mezcla de las dos (semiestructurada) es la mejor forma de obtener información acerca de las competencias del candidato en cuestión. Por citar un ejemplo, a continuación se presenta una entrevista de tipo semiestructurada que contiene cinco elementos básicos para indagar la experiencia del entrevistado.³⁷

- **S= Situación** ¿Donde trabaja?
- **M= Motivo** Los motivos por los cuales toma determinada decisión.
- **A= Acción** ¿Cuáles son las actividades que realiza a diario para el logro de sus funciones?
- **R= Resultado** Logros que obtuvo en esa situación, tarea o acciones.
- **T= Tarea** ¿Cómo desempeña la tarea que le ha sido asignada?

Indiscutiblemente estas preguntas cambian dependiendo de la competencia que se desee identificar así como de la situación en la que se ponga el candidato.

³⁶ RIOS, C. G.- Entrevistas para elegir a tu personal. Ed. Vila. México 2001.

³⁷ QUALEM, Consultoría Empresarial. Administración de la capacitación por competencias. Notas técnicas utilizadas para el diplomado en Recursos Humanos en la Universidad de las Américas, Puebla, Pue. 2002.

Además de los elementos que deben considerarse en la entrevista semiestructurada para identificar competencias, es necesario el conocimiento de los siguientes datos para enriquecer este procedimiento. A continuación se presentan tales aspectos:

1. Rapport (generar confianza). Preguntar por datos generales: Nombre, edad, lugar de nacimiento, dirección, teléfono, estudios, actividades extras o pasatiempos.
2. Historia de trabajo. Trabajos anteriores, puesto que ocupaba, descripción de funciones. Hacer uso del SMART mencionado.
3. Otras preguntas acerca de competencias tales como liderazgo, grado de energía, modo de vida, adaptación al trabajo, tolerancia al estrés, subordinación, naturaleza social o emocional, etc.

3.7.4 Pruebas de conocimientos, intelecto y personalidad.

Una prueba según Dessler, es una muestra de los conocimientos o conductas de alguna persona. Algunas son más sencillas que otras como por ejemplo una prueba de mecanografía que se relaciona con el conocimiento; sin embargo existen aquellas que miden la personalidad del individuo o su intelecto, las cuales son difíciles de cuantificar. No obstante el uso de varias pruebas en el proceso de selección, permite tener un panorama mas claro de la forma de trabajar del candidato, de su conducta diaria, en el trabajo y algunos rasgos de personalidad importantes.³⁸

Antes de decidir que tipo de pruebas habrán de aplicarse, es necesario tomar en cuenta las competencias y descripciones de puestos; de esta manera será más difícil identificar que tipos de pruebas se requieren para determinado puesto. Asimismo es importante señalar que las pruebas psicométricas son un instrumento valioso y costoso que deben estar en manos expertas que sepa evaluarlas y guardar confidencialidad en todo momento. En la siguiente página

³⁸ DESSLER, Gary.- Administración de personal.- ed. 8°. Ed. Prentice Hall. New Jersey 2001.

se presenta la tabla que muestra las pruebas más utilizadas y los puestos a los cuales se les pueden aplicar tales pruebas.

Puesto que esta investigación se aboca al proceso de selección, en el siguiente capítulo se explicara detalladamente cada una de las pruebas que se recomienda a Brisa Hotel Express.

PUESTO	PRUEBAS
Secretaria Bilingüe	Cleaver, Kostick, Machover, Luscher, Raven pruebas de ortografía, dictado, redacción y dictado de números.
Auxiliar administrativo	Cleaver, Kostick, Machover, Luscher, Raven y prueba de concentración.
Auxiliar contable	Cleaver, Kostick, Machover, Luscher, Raven y prueba de concentración.
Capturista de datos	Cleaver, Kostick, Machover, Luscher, Raven, prueba de concentración, dictado de números y de ortografía.

FIGURA 3.1 PRUEBAS MAS UTILIZADAS EN LA SELECCIÓN DE PERSONAL.

3.7.5 La selección final.

Una vez que se han entrevistado y evaluado a los mejores candidatos, viene la decisión final en la que se cita al candidato idóneo para informarle que ha sido elegido para ocupar el puesto. A partir de este momento se asegura su ingreso mediante la presentación de los documentos necesarios para la empresa y la firma del contrato. De igual forma se le hace saber cuales son las

políticas de la empresa, reglamentos, horarios de trabajo, sueldo y prestaciones.³⁹

³⁹ CHIAVENATO, Idalberto.- Administración de recursos humanos.- ed. 5°. Ed. Mc Graw Hill. Colombia 2000.

Capitulo 4

METODOLOGÍA,

4.1 Tipo de Investigación.

4.2 Sujetos.

4.3 Instrumento.

4.3.1 Cuestionario a empleados.

4.3.2 Cuestionarios psicometricos a candidatos.

4.3.3 Exámenes de conocimientos a candidatos.

4.3.4 Entrevistas a candidatos.

4.4 Procedimiento.

METODOLOGÍA.

4.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.

La presente investigación es de tipo descriptiva; esto es, que busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se somete a un análisis.¹

Al tratarse de un estudio que pretende clasificar las competencias laborales, este se fundamenta en encontrar las habilidades, conocimientos y conductas que predicen un correcto desempeño de las funciones de un determinado puesto.

4.2 SUJETOS

Tomaremos como sujetos de estudio a la gente que trabaja en Brisa Hotel Express en los puestos de recepción, botones y camaristas. Por tal caso es necesario la aplicación de cuestionarios psicométricos, exámenes de conocimientos y entrevistas para conocer las competencias que ellos poseen y de esta manera determinar si son compatibles con las competencias del puesto en cuestión.

A esta selección de empleados se le denomina una prueba no probabilística por conveniencia, ya que los sujetos de estudio necesitaban cumplir con los requisitos de multifuncionalidad y experiencia, así como el de estar disponibles para contestar el cuestionario cuando se les pida.

Para Sampieri una muestra no probabilística requiere de una cuidadosa y controlada selección de sujetos con características determinadas, no tanto de la representatividad de una población.

¹ HERNANDEZ, Sampieri. Roberto.- **Metodología de la Investigación.**- ed.3°. Ed. Mc Graw Hill.- México 2002.

4.3 INSTRUMENTO

4.3.1 Cuestionario a empleados.

Para comenzar a desarrollar la clasificación de las competencias, es necesario aplicar un cuestionario para conocer las habilidades y conocimientos que los empleados consideran poseer. Igualmente se identificarán los factores de motivación en el trabajo, tales como el sueldo, ambiente laboral o reconocimiento de los demás.

Para obtener información útil y consistente, el cuestionario se conforma de seis preguntas cerradas y una abierta; además en el mismo se solicitó información de tipo demográfica como la edad, sexo y nivel de estudios. En el anexo 2 se presenta el cuestionario a empleados.

4.3.2 Cuestionarios Psicometricos a candidatos.

Se considera importante la aplicación de pruebas psicométricas a los candidatos de los puestos mencionados, para obtener rasgos de personalidad, habilidades, actitudes y conductas en condiciones laborales (ver anexo 3). Cabe mencionar que por cuestiones de tiempo dichas pruebas no pudieron ser aplicadas, pero se recomiendan las siguientes cuatro: Cleaver, Kostick, Lüscher y Dibujo de persona bajo la lluvia. A continuación se presenta la descripción de cada una de las pruebas:

- ❖ **Cleaver.** Se basa en la auto descripción; es decir, en la imagen que tiene la persona de sí misma; se compone de tres fases: el comportamiento natural en el trabajo (T); el comportamiento proyectado o la motivación en el trabajo (M), y las limitaciones del puesto (L).

La evaluación se hace en cuatro factores:

1. D, Dominio o empuje: la capacidad de liderazgo, de lograr resultados, de aceptar retos, de superar problemas y de tener iniciativa.

2. I, Influencia: habilidad para relacionarse con la gente y motivarla para que realice actividades específicas.
3. S, Constancia: capacidad para realizar trabajos de manera continua y rutinaria, que no requiera cambios.
4. C, Apego: Habilidad para desarrollar trabajos respetando normas y procedimientos establecidos.

Cleaver, busca conocer los mecanismos o medios que ayudan a una persona a desarrollar mejor su trabajo, así como sus reacciones en situaciones favorables o desfavorables. Estas reacciones pueden ser activas o pasivas.

❖ **Kostick.** Es un instrumento diseñado para comprender los diferentes estilos administrativos; de información sobre veinte dimensiones de comportamiento relacionadas con el desempeño del trabajo.

1. Necesidad de terminar una tarea personalmente.
2. Papel de un trabajador tenaz e intenso.
3. Necesidad de lograr.
4. Papel de liderazgo.
5. Necesidad de controlar a otros.
6. Facilidad para tomar decisiones (impulsos)
7. Activo (se mueve y actúa rápidamente)
8. Tipo vigoroso.
9. Necesidad de ser tomado en cuenta (ser centro de atención)
10. Ser sociable.
11. Necesidad de pertenecer a grupos.
12. Necesidad de afinidad y afectos.
13. Tipo teórico (pensador)
14. Interés en trabajar individualmente con detalles.
15. Tipo organizado (sistemático y estructurado)
16. Necesidad de cambio.
17. Introverso emocionalmente
18. Necesidad de ser agresivo a la defensiva.
19. Necesidad de prever autoridad.

20. Necesidad de reglas y supervisión.

Este instrumento trata solo aquellos aspectos concientes de una auto imagen, y sólo son estas las que se relacionan con la situación de trabajo. Puede usarse para dos o más personas para desarrollar soluciones interpersonales efectivas y contribuye a la efectividad del equipo.

❖ **Lüscher o Prueba de los Colores.** Los ocho colores que componen esta evaluación han sido seleccionados cuidadosamente por su impacto fisiológico y psicológico; las características del evaluado no interfieren con el significado estructural del color. Así pues ni la edad ni el sexo, ni la condición social, económica o cultural afectan el significado de los colores. Los colores de esta prueba son el azul, amarillo, gris, negro, marrón, verde, rojo y violeta, mismos que son presentados al candidato para que distinga el color que mas le llame la atención en el momento y así sucesivamente hasta llegar al que menos le atraiga. Esta prueba mide estabilidad emocional, personalidad, conflictos y conducta en el trabajo. A continuación se presenta un significado general de cada uno de los colores.

1. Azul, significa la tranquilidad de espíritu, un enfoque de la vida ético y honesto y una necesidad de que se confíe en el y de brindar a su vez confianza a sus compañeros.
2. Verde, representa la tensión constante, es la tenacidad, la constancia activa, la voluntad férrea. Y por lo tanto es considerado como manifestación de firmeza y perseverancia, pero también de resistencia al cambio. Da demasiada importancia a su imagen, a una constancia de criterio y a la conciencia de sí, trata de dominarlo todo mostrándose con una alta autoestima.
3. Rojo, representa una energía; las gamas de deseos se ven reflejadas en el; la necesidad de lograr éxitos, de alcanzar triunfos, de conseguir satisfacer la sed de experiencias altamente

estimulantes, todas las formas de vitalidad, la potencia sexual y la aventura; es la fuerza que impulsa a la acción.

4. Amarillo, tiene un efecto de alegría, de júbilo. Se le relaciona con la actividad desinhibida, con el hecho de relajarse y expresarse, externar problemas e impedimentos. Indica actividad con poca coherencia o finalidad. En el aspecto emocional es un indicio de esperanza y miras al futuro.
5. Violeta, representa el anhelo de unión, de identificación, de comprensión y de la realización de deseos; se relaciona con el pensamiento mágico. El elegir el color violeta en lugar de un color básico puede indicar inmadurez emocional y mental.
6. Marrón, tiene que ver con lo sensitivo, con los sentidos corporales, con lo receptivo. Se relaciona con el bienestar corporal y el tener un lugar al que se pertenece a nivel social y familiar.
7. Negro, señala un deseo de rebelión a las circunstancias de vida del presente, pues se busca un cambio definitivo y ello hace que el sujeto corra el riesgo de estar actuando de manera impulsiva y precipitada.
8. Gris, es un color neutral que no tiene que ver con ningún tipo de estímulo en particular o con ninguna tendencia psicológica específica. Representa la falta de compromiso, la indiferencia.

❖ **Dibujo de Persona bajo la lluvia.** Esta prueba es una modificación del test de la figura humana de Machover. Con esta se mide la adaptabilidad, estabilidad, madurez, tolerancia a la frustración, control de impulsos y seguridad en sí mismo. Esta prueba consiste en pedirle al candidato que dibuje a lápiz, una persona de su mismo sexo o del contrario, con o sin ropa, con o sin accesorios, y como si estuviera lloviendo. Es un dibujo libre, en el que no es necesario ser un experto.

4.3.3 Exámenes de conocimientos a candidatos.

Para este mismo proceso de selección, otro instrumento que podemos utilizar es la aplicación de un examen de conocimientos generales del puesto, para determinar la presencia de habilidades y conocimientos así como el grado de dominio de los mismos. Para el caso de recepción se recomienda utilizar un examen de inglés básico y cálculo de costos para el cobro de habitaciones (utilizando hojas de calculo) y redacción de cartas (utilizando hojas de texto). Para el caso de botones, se deberá utilizar un examen oral de inglés básico y para camaristas es necesaria la observación de su forma de trabajo, tomando en cuenta factores tales como la limpieza, organización y atención a detalles. En el anexo 4 se menciona la descripción de los tipos de exámenes recomendados.

4.3.4 Entrevistas a candidatos.

En este caso las entrevistas, se enfocaran a identificar competencias laborales; es decir, habilidades, conocimientos y conductas que los candidatos poseían y habían aplicado en algún momento de su vida laboral. La entrevista esta constituida por una apertura, para darle confianza al entrevistado y establecer el tipo de entrevista a que se someterá; desarrollo para identificar cada conducta y actitud que toma el entrevistado de acuerdo al modelo SMART (mencionado en el capitulo anterior), para detectar competencias. Finalmente el cierre, en el que se concluye preguntándole si tiene alguna duda acerca de la empresa o del puesto. En el anexo 5 se mencionan los tipos de pregunta.

4.4 PROCEDIMIENTO.

Para obtener una clasificación integral de competencias laborales, ésta investigación se organizó en dos partes. Primeramente tuvo que establecerse la misión, visión, valores y objetivos de Brisa Hotel Express así como crear un organigrama y las descripciones de puestos que habrían de ocuparse. Esto se hizo con el objeto de precisar que tipo de personal se necesitaba de acuerdo al concepto y tipo de operación.

Para la segunda parte de la investigación, fue necesario contar con el inventario de competencias laborales resultantes de la primera parte. De esta manera se procedió a clasificar las competencias de acuerdo a los resultados.

Capitulo 5

ANÁLISIS DE RESULTADOS.

- 5.1 Identificación de competencias básicas, técnicas y genéricas.
- 5.2 Análisis de cuestionarios a empleados.
- 5.3 Presentación de la Clasificación final para la Selección de Personal.
 - 5.3.1 Competencias Laborales para Gerencia y Recepción.
 - 5.3.2 Competencias Laborales para Botones.
 - 5.3.3 Competencias Laborales para Camaristas.
 - 5.3.4 Proceso de Selección de Personal.

ANÁLISIS DE RESULTADOS.

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos así como la interpretación de los mismos. El análisis de los resultados se conforma de la siguiente manera:

- a) Identificación de competencias básicas, técnicas y genéricas en base a la filosofía y estructura organizacional.
- b) Análisis del cuestionario a empleados
- c) Presentación de la clasificación final para la selección de personal.

5.1 IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS BÁSICAS, TÉCNICAS Y GENÉRICAS.

En base a la revisión de la filosofía y estructura organizacional del Brisa Hotel Express, se procedió a determinar cuales serían las competencias básicas, técnicas y genéricas que formarían parte de la clasificación, las cuales se presentarían en la tabla 5.1, establece las competencias que debe poseer una recepcionista y un gerente quienes cubren actividades como las de administración, contabilidad o supervisión de camaristas.

Competencias básicas	Competencias Técnicas	Competencias Genéricas
Leer y escribir. (Inglés avanzado/Español)	Carrera Técnica o Licenciatura en Turismo (Carreras a Fines)	Trabajo en equipo Organización Planeación Orientación al cliente Empatía
Expresión Oral. (Inglés avanzado/Español)	Manejo de computadora (Hojas de texto y cálculo, Internet)	Sentido de justicia Honestidad Compromiso Perseverancia Creatividad
Lógica matemática	Manejo de equipo de oficina (teléfono, fax, copiadora, scanner, impresora)	

Tabla 5.1 Competencias básicas, técnicas y genéricas para gerencia y recepción.

Como se puede observar, que tanto el recepcionista como el gerente, cumplan con las competencias básicas de saber leer, escribir y expresarse adecuadamente en el idioma inglés y español; esto se debe a que el estar en contacto directo con el huésped, sea nacional o extranjero, al mantener cierta comunicación con empresas, proveedores y público en general, es imprescindible que su lenguaje sea apropiado en todo momento.

De la misma manera es importante que tenga habilidad matemática, puesto que al manejar dinero y contabilidad básica, tienen la responsabilidad de llevar un registro de las operaciones diarias de entrada y salida de efectivo, entre otras tareas.

Para el caso de competencias técnicas, se considero importante que el recepcionista y gerente sean egresados de una carrera técnica o de licenciatura en turismo o carreras análogas. Esto facilita en cierta medida la capacitación, puesto que sabe de manera elemental, que es lo que se hace en un trabajo de este tipo. Además se considero importante que ambos manejen equipos de cómputo y de oficina, para facilitar su trabajo diario y otorgar un buen servicio al huésped en caso de que este requiera de alguno de estos equipos.

En cuanto a las competencias genéricas, se considero importante que ambos gusten de trabajar en equipo dado que las tareas de cada integrante se complementan. La organización y la planeación del trabajo también son elementos básicos de Brisa Hotel Express así como de tener actitud de servicio y empatía por los demás. Brisa Hotel Express también considera importante que los candidatos practiquen algunos valores como la justicia, honestidad, compromiso, perseverancia o creatividad.

En el caso de Botones o Bell boy, la tabla 5.2 muestra de la misma manera las competencias que debe poseer el candidato a ocupar dicho puesto.

Competencias Básicas	Competencias Técnicas	Competencias Genéricas
Conducir (acredite)	Preparatoria	Trabajo en equipo Orientación al cliente.
Expresión oral	Conocimientos básicos de mantenimiento (plomería, albañilería) Mecánica.	Sentido de justicia Honestidad Compromiso Perseverancia Creatividad

Tabla 5.2 Competencias básicas, técnicas y genéricas para botones o bell boy

Para el Brisa Hotel Express es importante que la persona que aspire al puesto de bell boy, sepa conducir y que lo acredite mediante una licencia de manejo. Además se considera importante que su expresión oral sea adecuada.

Como competencias técnicas se tiene que la persona cubra hasta la preparatoria, ya que esto predice cierto grado de conocimientos.

Así mismo es importante que tenga conocimientos básicos en mantenimiento y en mecánica para casos de emergencia en los que es necesario un mantenimiento correctivo o paliativo. Para el caso de competencias genéricas, nuevamente es necesario que sean personas serviciales y que gusten de trabajar en equipo además de que consideren importante practicar algunos valores que Brisa Hotel Express predica.

En el caso de las camaristas el cuadro 5.3 muestra a continuación las competencias para tal puesto.

Competencias Básicas	Competencias Técnicas	Competencias Genéricas
Leer y escribir Expresión oral (español)	Secundaria	Trabajo en equipo Orientación al cliente Organización Orientada a detalles
Aritmética básica	Conocimientos del arreglo de habitaciones: limpieza, orden, detalles. (experiencia)	Sentido de justicia Persona honesta Comprometida Perseverante Creativa
Observadora		

Tabla 5.3 Competencias básicas, técnicas y genéricas para camaristas.

Podemos observar que como competencias básicas se recomienda que la persona tenga cierto nivel de lecto-escritura y expresión oral en el idioma español, así como aritmética básica (sumar, restar, multiplicar, dividir). También es importante que la persona sea observadora, de manera que pueda detectar cualquier desperfecto para arreglar o reportarlo. El nivel de estudios requeridos es de secundaria así como experiencia en el puesto para facilitar la capacitación. Como competencias genéricas, nuevamente se tienen los valores de la organización aunando al trabajo en equipo, actitud de servicio, organización del trabajo y orientación a detalles.

5.2 ANÁLISIS DE CUESTIONARIOS A EMPLEADOS.

El cuestionario se organizó en tres partes: la primera se tomó en cuenta aspectos demográficos, como el sexo la edad y el nivel de escolaridad.

En cuanto a la experiencia en la hotelería se tiene un periodo que va desde los 6 meses hasta los 4 años y el tiempo que llevan trabajando en el hotel es de los 6 meses a los 3 años.

Igualmente se les cuestiono a los empleados la forma en la que fueron seleccionados en dicho hotel.

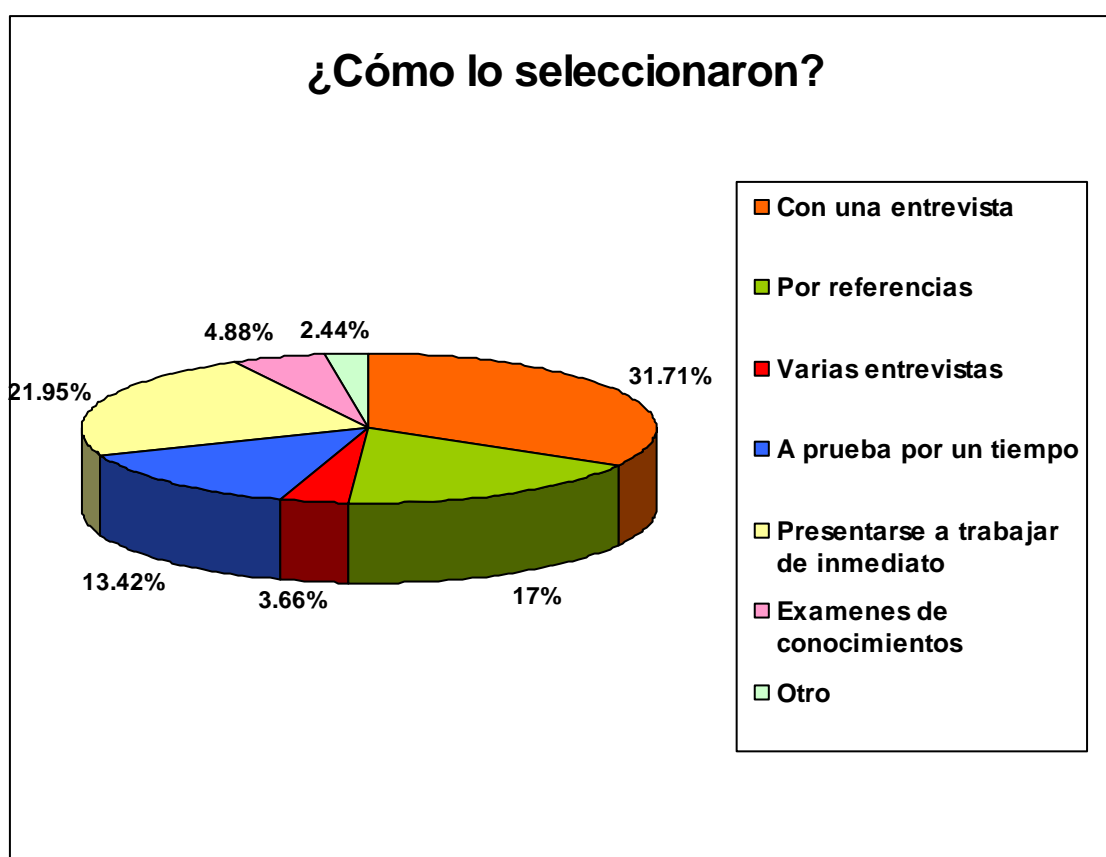


FIGURA 5.2 FORMAS EN LA QUE SE SELECCIONARON EMPLEADOS DE CONTACTO
FUENTE: ELABORACION PROPIA.

Como se observa en la figura 5.2, la mayoría de los empleados fueron seleccionados mediante una entrevista con **31.71%**. El **21.95%** contestó que se presentaron de inmediato, mientras que el **17%** afirmó que se le pidieron referencias para poder comenzar a trabajar, estos fueron los primeros tres términos con mayor porcentaje. Como cuarto termino se encuentran aquellos a quienes se les puso a prueba por un tiempo con **13.42%**, un **4.88%** están aquellos a quienes se les aplicaron exámenes de conocimientos, con **3.66%** a

quienes fueron seleccionados por varias entrevistas y un **2.44%** para aquellos que fueron seleccionados por otros medios como el haber hecho practicas profesionales para quedarse definitivamente a trabajar en el hotel. Este tipo de pregunta se hizo con la finalidad de saber el tipo de selección que esta llevando a cabo dicho hotel.

La segunda pregunta del cuestionario indaga acerca de que es lo que mas le motiva al trabajador dentro de su trabajo, ya que la motivación es factor importante en el desarrollo de las competencias. Se les pidió que enumeraran del 1 al 7 el factor que mas le motivara con (1) y el que menos con (7). La figura 5.3 nos muestra los resultados.

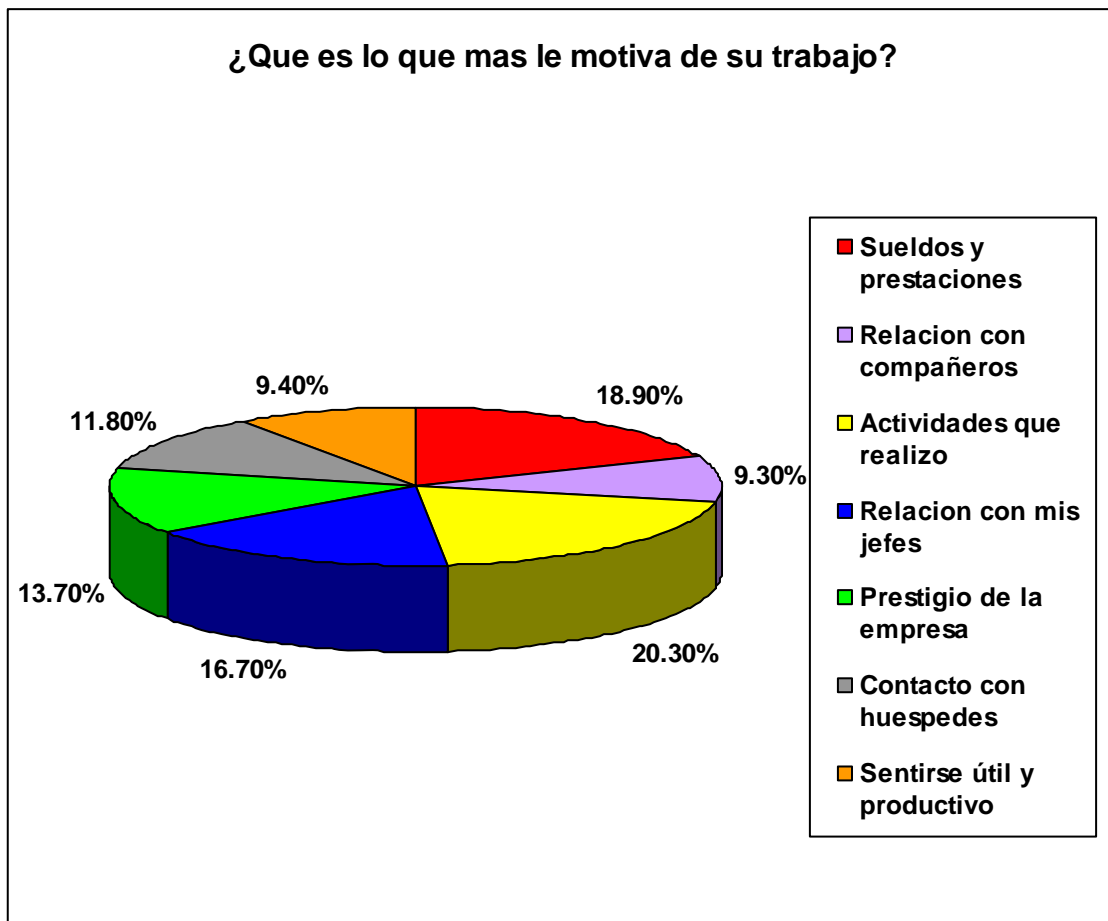


FIGURA 5.3 FACTORES DE MOTIVACION EN EL TRABAJO DE LOS EMPLEADOS DE CONTACTO.
FUENTE: ELABORACION PROPIA.

En la figura 5.3 se observa que lo que mas le motiva son las actividades que realizan con un **20.3%**. Esto puede deberse a que en un puesto multifuncional las tareas son variadas y esporádicas, lo que causa que no se fastidien tan rápidamente. El segundo lugar lo ocupa el sueldo y las prestaciones con **18.9%**, en tercer lugar se encuentra la relación con los jefes con un **16.7%**.

En cuarto lugar nos encontramos con el prestigio de la empresa con un **13.7%**, seguido de el contacto con los huéspedes con **11.8%**, un **9.4%** encontramos en sentirse útil y productivos, este elemento tiene que ver con una sensación interna de bienestar por lo que se hace y por lo que pueden aportar a la empresa y nos encontramos con un **9.3%** en la relación que llevan con los compañeros.

La siguiente pregunta fue contraria a la anterior. En esta se cuestionaron los motivos por los que cambiaria de empleo, a lo que se les pidió nuevamente enumeraran del 1 al 7 en escala de importancia, aquel elemento que menos les tenia satisfechos y por el que seguramente renunciarían al encontrar mejores oportunidades, hasta llegar al final. En la figura 5.4 se muestran los resultados.

A continuación podemos ver que en primer lugar del porque cambiaria de empleo con un **21.3%** tenemos los sueldos y prestaciones que perciben. En el segundo y tercer lugar tenemos un empate con **15.1%** a la relación con los jefes y la relación con los compañeros. En cuarto lugar tenemos a las actividades que realizan con un **14.4%** siguiéndole el sentirse útil y productivo con un **14%**. En últimos lugares tenemos con un **11.3%** el prestigio de la empresa y con un **8.9%** el contacto con huéspedes.

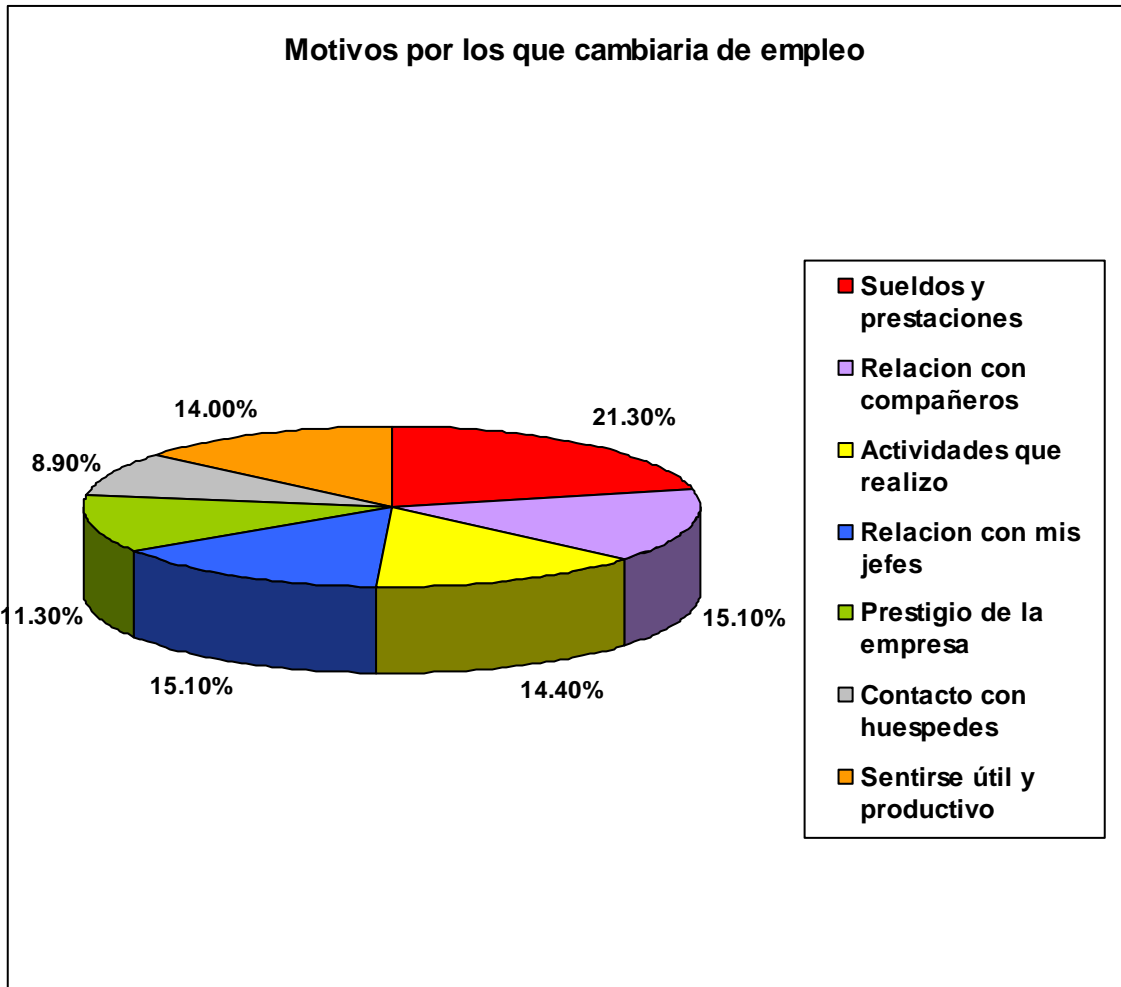


FIGURA 5.4 FACTORES QUE MOTIVAN AL EMPLEADO DE CONTACTO A CAMBIAR DE EMPLEO
FUENTE: ELABORACION PROPIA.

En la siguiente pregunta se les pidió que enumeraran en escala del 1 al 5, los estímulos o reconocimientos que son más importantes para ellos hasta finalizar con los que no son tan importantes.

A continuación la figura 5.5 nos muestra los resultados obtenidos en el cuestionario aplicado a los empelados.

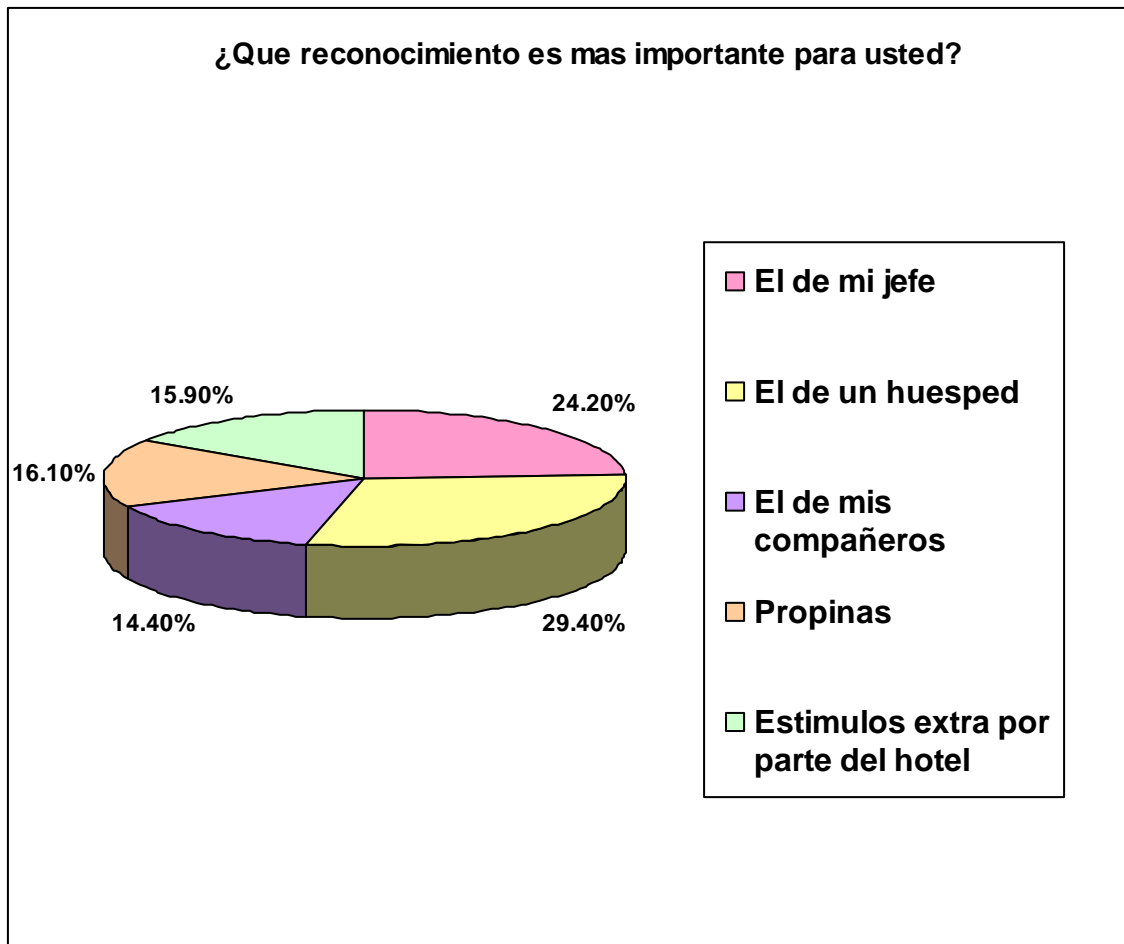


FIGURA 5.5 RECONOCIMIENTOS SIGNIFICATIVOS PARA LOS EMPLEADOS
FUENTE: ELABORACION PROPIA

A diferencia de lo que se piensa el reconocimiento mas importante es el de un huésped con **29.4%**, seguido del **24.2%** que corresponde al jefe o superiores. Al parecer lo que más motiva al empleado es la frase o palabra que alienta al empleado a seguir ofreciendo un servicio de calidad, en vez de alguna compensación económica. En tercer lugar se encuentran las propinas con un **16.1%**, con unas décimas abajo se encuentra con **15.9%** los estímulos extras que el empleado pueda recibir por parte del hotel por su buen desempeño; esto significa algún tipo de bono extra. En ultimo lugar tenemos el reconocimiento por parte de los compañeros con un **14.4%** que igualmente se refiere a la palabra o frase que motiva.

La tercera sección del cuestionario se aboco a las habilidades y conocimientos que los empleados creían poseer así como las que ellos consideraban importantes para desempeñar su trabajo. En la figura 5.6 se muestran las competencias necesarias para el puesto actual.

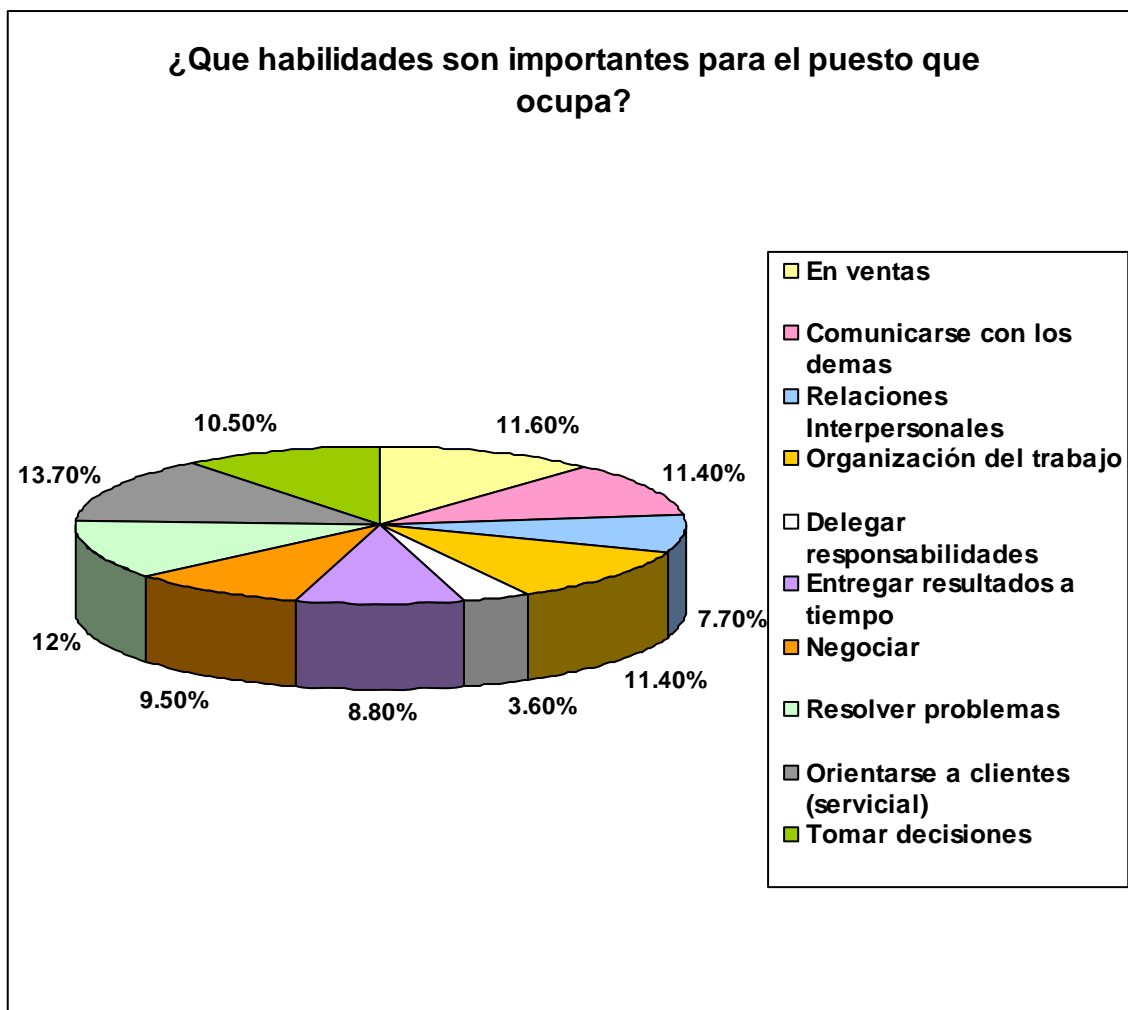


FIGURA 5.6 HABILIDADES NECESARIAS PARA EL PUESTO QUE OCUPA
FUENTE: ELABORACION PROPIA.

En primer lugar se ubica con **13.7%** la habilidad para orientarse a clientes (ser servicial); con **12%** se encuentra el resolver problemas seguido del **11.6%** para ventas. Al tratarse de puestos con los que se tiene un contacto directo y constante con los clientes, es de esperarse que la actitud de servicio y la capacidad para resolver problemas sean consideradas como primordiales para el desempeño efectivo. Así mismo para vender los productos y servicios del

hotel, es considerado un elemento significativo para lograr mayores ingresos para la empresa.

En igualdad de porcentaje se encuentran la habilidad de comunicarse con los demás y la organización en el trabajo con un **11.4%**. Con el **10.5%** se encuentra la habilidad para tomar decisiones y con **9.5%** la de negociar. En los últimos sitios se ubican la entrega de resultados a tiempo con **8.8%** y la de establecer relaciones interpersonales con **7.7%**. Varios puntos porcentuales abajo se encuentra la habilidad para delegar responsabilidades con **3.6%**. Es así como los empleados consideran no tan importantes estas últimas tres habilidades.

De la misma manera se considero importante indagar acerca de las habilidades que los empleados consideran tener. En la figura 5.7 se muestran dichas habilidades.

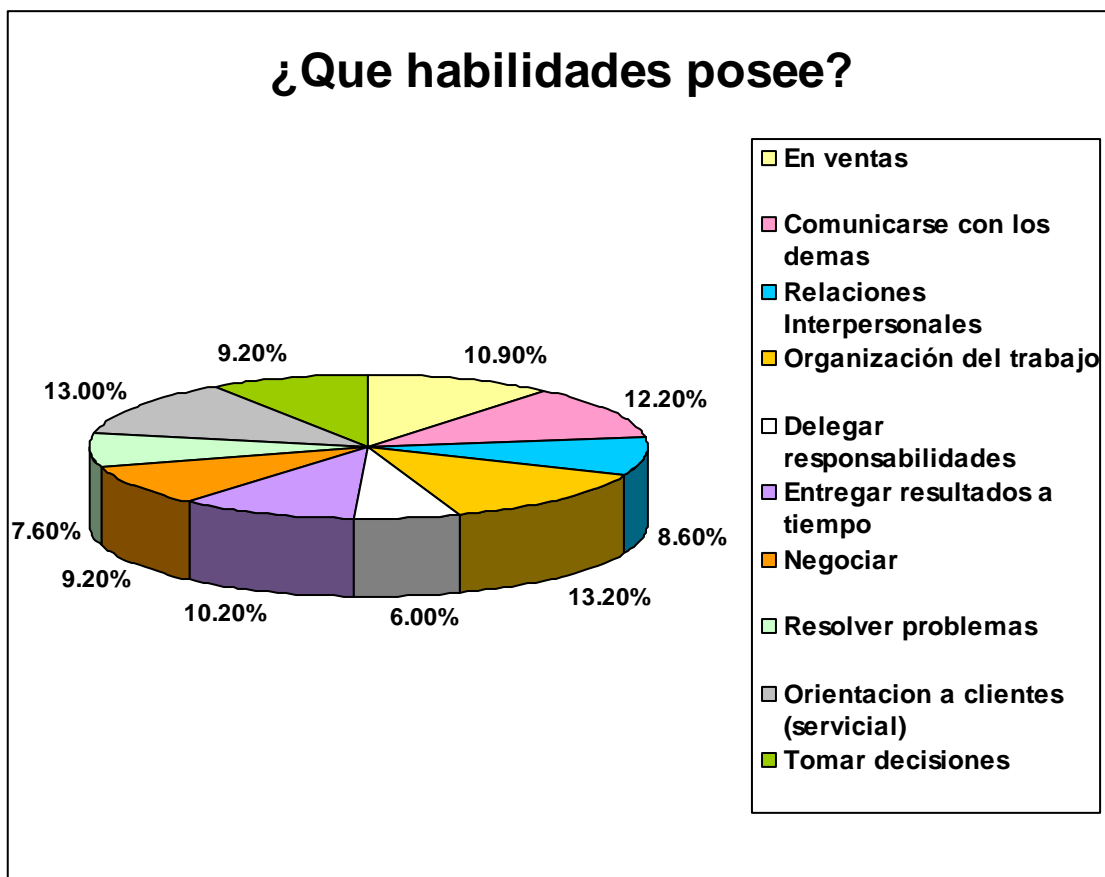


FIGURA 5.7 LAS HABILIDADES QUE POSEE EL EMPLEADO DE CONTACTO
FUENTE: ELABORACION PROPIA.

En la figura 5.7 se muestra que su punto fuerte es la organización del trabajo con **13.2%**, en segundo lugar esta orientación al cliente (ser servicial) y en tercer lugar con **12.2%** comunicarse con los demás. Esto significa que ellos se consideran serviciales, que es elemento importante al momento de tener contacto con el huésped. Asimismo se consideran personas organizadas y con facilidad de comunicarse con la gente que les rodea.

En cuarto lugar se ubica la habilidad en ventas con un **10.9%**, seguido de entregar resultados a tiempo con un **10.2%** y en una igualdad de porcentaje se ubica la habilidad de negociar y tomar decisiones con un **9.2%**. Con un **8.6%** se encuentran las relaciones interpersonales y en últimos lugares ubicamos con un **7.6%** el resolver problemas y delegar responsabilidades con un **6%**. En el caso de negociar, no existe una diferencia significativa y en la de delegar trabajo, se vuelve a ubicar en la última posición.

En la última pregunta se les cuestiono de manera abierta que otras habilidades o conocimientos dominaban con el fin de ampliar más esta sección y conocer lo que ellos aportan a su trabajo respectivo como competencia laboral. Opinaron ser gente sociable, comprometida y detallista, considerándose también ser puntuales, responsables y finalmente dijeron también tener habilidades para trabajar en equipo, resolver problemas, facilidad de palabra, participación y creatividad.

5.3 PRESENTACIÓN DE LA CLASIFICACIÓN FINAL PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAL.

Después de haber revisado la filosofía de Brisa Hotel Express en donde se consideraron algunas competencias, y de obtener algunas mediante el cuestionario a empleados de contacto con el cliente, el siguiente paso fue unir los resultados para poder conformar la clasificación final de las competencias laborales.

Para poder iniciar con la selección de personal, esta sección fue sometida a un estudio general de acuerdo a las necesidades del hotel en

cuanto al servicio que desea dar por medio de su personal, con el objeto de que dicha clasificación quede lo mas completo y funcional posible.

A partir de esta sección, se presentan las competencias laborales correspondientes a los puestos de Gerencia, Recepción, Botones y Camaristas, así como sus unidades de competencia y grados de dominio que correspondan. Antes de comenzar es fundamental la definición de estos dos conceptos y precisar las recomendaciones para el uso de esta clasificación.

Por unidades de competencia podemos entender, que son conductas deseadas en los candidatos o empleados y que se asocian a una competencia básica, técnica o genérica. Por citar un ejemplo, el que una camarista reporte objetos valiosos olvidados por el huésped dentro de la habitación en lugar de tomarlos, es una unidad de competencia relacionada con la competencia de la Honestidad.

Grados de dominio, entendemos que son los distintos niveles en los que se desea ver reflejadas las conductas asociadas. Estos niveles varían entre los diferentes puestos ya que están en función de la preparación de la persona, autonomía, responsabilidades y experiencia. Es por eso que en una organización pueden tenerse las mismas competencias para todos los puestos, pero los grados de dominio aumentan según la jerarquía, preparación o responsabilidades.

Esta investigación tiene siete niveles que van desde el cero hasta el seis, a continuación se describe cada uno de ellos.

0.- No se necesita. Significa que para el desarrollo del puesto, no se requiere la habilidad, conocimiento o conducta. Por citar un ejemplo, el trabajo de una camarista no requiere la competencia de lecto-escritura en inglés ya que para desempeñarse no es indispensable.

1.- Identifica. Se requiere que al menos identifique la herramienta, procedimiento, operación u objeto. Por ejemplo, un botones identifica el proceso de cobro a un huésped a su salida, sin que tenga que realizar esta tarea.

2.- Explica. Se requiere que el candidato o empleado, conozca y explique en que consiste el procedimiento, operación o uso de la herramienta. Por ejemplo

al cuestionar a un recepcionista, este debe describir el proceso de registro y salida de un huésped.

3.- Práctica. Se requiere de la destreza manual o mental para llevar a la práctica y sin errores, el procedimiento, operación o uso de alguna herramienta. Esto puede corroborarse al observar a una camarista limpiar una habitación.

4.- Corrige. Se requiere de la capacidad intelectual para detectar fallas o errores en un proceso, operación o funcionamiento de cosas. Por ejemplo un botones puede detectar que el motor del carro de un huésped no esta trabajando correctamente.

5.- Mejora. Es la capacidad para proponer e implementar mejoras en los procesos, operaciones o aplicaciones, y que contribuyan a mejorar el funcionamiento de las cosas. Por ejemplo, una recepcionista detecta que el cobro de la salida de un huésped se lleva a cabo de manera lenta, por lo que propone hacerle saber la noche anterior a su salida, los cargos que tendrá que pagar al día siguiente.

6.- Innova. En este nivel es necesaria la capacidad de desarrollar y diseñar nuevos modelos conceptuales, tecnologías o métodos, que no existan en la empresa y que de utilizarse, darían ventajas competitivas a la empresa. Un ejemplo sería el ingenio de una nueva forma de hacer relaciones públicas para posicionarse en el mercado.

Al utilizar esta clasificación, inicialmente deberán localizarse las competencias básicas, técnicas y genéricas para cada puesto; paso seguido es relacionar cada unidad con su competencia respectiva y ver el grado de dominio requerido.

5.3.1 Competencias Laborales para Gerencia y Recepción.

En este apartado se muestran las competencias y grados de dominio para estos dos puestos, se obtuvo como competencia de tipo básico cuatro grupos que son: Expresión oral, lectura, escritura en inglés avanzado y español, lógica y matemática.

Para el caso de Expresión Oral en ambos idiomas, se busca que el candidato o empleado se exprese con claridad, que comprenda al escuchar,

que tenga un vocabulario apropiado, que tenga capacidad de informar y un lenguaje corporal adecuado al hablar.

También se busca que tenga la capacidad de comprender textos, que pueda tener las ideas principales de estos, que redacte apropiadamente y sin errores ortográficos haciendo uso de hojas de texto y formatos adecuados.

En cuanto a la lógica matemática, se espera que tenga conocimientos básicos en contabilidad (cargos, abonos, impuestos, costos) y que pueda utilizar el software para realizar actividades relacionadas.

Como competencia técnica buscamos un egresado de nivel técnico o licenciatura en turismo, administración o carrera a fin que tenga conocimientos generales del área y que sepa emplear equipos de cómputo, software y equipos de oficina.

Como competencias genéricas tenemos siete grupos: Trabajo en equipo, Organización y planeación, Orientación al cliente, Responsabilidad, Relaciones interpersonales, Justicia, Honestidad e Innovación.

En este rubro encontramos mas competencias para la gerencia creando tres grupos que son: Formas de contacto, Liderazgo y Empowerment. El añadir estas competencias a gerencia no quiere decir que el recepcionista no las requiera, puede tenerlas o desarrollarlas pero en un grado menor.

En el caso de trabajo en equipo, se busca una persona empática, colaboradora, que se relacione fácilmente con la gente, que pueda manejar conflictos y que en general mantenga un buen ambiente de trabajo para lograr objetivos.

Para el caso de Organización y planeación, se desea una persona ordenada, limpia que sea capaz de establecer prioridades, que trabaje por objetivos, que delegue tareas y que en general aproveche su tiempo al máximo.

En cuanto a Orientación al cliente, se espera que el candidato o empleado, tenga una actitud de servicio que le permita ayudar al cliente, que sea empático, positivo y respetuoso con ellos, que resuelva sus problemas y que busque información adecuada para ellos, que resuelva sus problemas y que busque información adecuada para ellos. Es importante que sea capaz de dar seguimiento a conflictos y sobre todo, que siempre cumple lo que promete.

En la competencia de Responsabilidad, se busca que la persona sea puntual, comprometida con su trabajo, que se apegue a las normas de la empresa, que no arriesgue el prestigio y que siempre entregue en tiempo y forma las tareas que se le encargan.

Las unidades de competencia correspondientes a las Relaciones interpersonales, comprenden la seguridad y confianza del individuo, la capacidad para establecer redes de relaciones interpersonales y el manejo de comunicación con estas; que tenga la habilidad para vender los servicios del hotel, que entienda posturas distintas a la suya y que sea capaz de negociar.

Los valores de Brisa Hotel Express como la Justicia y la Honestidad, se ven representados por conductas como la imparcialidad ante conflictos, el trato equitativo, la intolerancia a la corrupción, la sinceridad, la capacidad para admitir que se ha equivocado, la honestidad en los reportes y cuentas que entrega y la honradez con los recursos que se le proporcionan para trabajar.

Otro de los valores importantes es la creatividad o innovación, para lo cual se estableció que el candidato o empleado debe ser curioso, observador, tener iniciativa, que tenga la capacidad para proponer ideas nuevas y procurar la mejora continua. Además de ser una persona abierta a otras opiniones y a nuevas opciones de servicio, capaz de aportar soluciones y mejoras a la calidad del hotel y que tenga el deseo de crear ventajas competitivas para la organización.

Hasta este punto la gerencia como recepción tienen las mismas unidades de competencia; sin embargo fue necesario agregar tres grupos más a gerencia para lo que se obtuvo que en la competencia de Formas de contacto la persona debe saberse controlar en situaciones difíciles, comunicarse adecuadamente, no dejarse intimidar por gente y debe ser muy discreto con la información confidencial.

Para el caso de Liderazgo, se desea una persona que transmita confianza y credibilidad, que promueva la eficiencia del equipo, que genere un ambiente de entusiasmo, que sea capaz de dar instrucciones adecuadas y aclare en todo momento las necesidades y exigencias a cumplir en beneficio de la empresa.

Finalmente se encuentra el Empowerment, con lo que se buscan actitudes tales como la confianza y respeto por las capacidades de los demás,

la delegación de autoridad y responsabilidades, la crítica constructiva o retroalimentación y el tener carácter para llamar la atención a la persona que no trabaje adecuadamente.

Estas competencias fueron similares para ambos puestos, pero no ocurre lo mismo con el grado de dominio, pues para recepción el dominio de competencias es de nivel tres (práctica) y nivel cuatro (corrige). A diferencia de la gerencia en donde el dominio de competencias más bajo es el tres (práctica) y el más alto es el seis (innova). Esto significa que ambos deben llevar a la práctica determinada conducta para desempeñarse efectivamente.

En algunos casos deben ser capaces de corregir y mejorar, esto significa que si identificaran alguna falla en procesos o conductas en ellos mismos o en sus compañeros, deben procurar el mejor funcionamiento de las cosas o cambios de actitudes. En cuanto a gerencia, la innovación se hace presente cuando es necesario ingeniar algún proceso para el mejoramiento de las operaciones o la administración del hotel.

5.3.2 Competencias Laborales para Botones.

En cuanto a las competencias básicas solo encontramos Expresión oral en inglés básico y español. En este rubro, se desea que la persona se exprese con claridad, que su vocabulario sea apropiado, que exista comprensión de lo que se le dice, que sea capaz de informar eventualidades a sus compañeros, superiores o huéspedes, y que tenga un lenguaje corporal apropiado.

En competencias técnicas tenemos dos grupos: estudios de preparatoria o equivalentes y conducir. Para el primer grupo se espera que tenga conocimientos generales del área, que conozca sitios de interés y que pueda ubicarlos. También es importante que tenga conocimientos básicos de aritmética y mantenimiento. Para el segundo grupo que es conducir, se espera que acredite la licencia de conducir y lo más importante que conduzca responsablemente.

En el caso de competencias genéricas se organizaron seis grupos: Trabajo en equipo, Orientación al cliente, Responsabilidad, Justicia y Honestidad, Innovación y Organización.

Para Trabajo en equipo, se espera que el candidato o empleado sea empático, que colabore con los demás, que pueda relacionarse con facilidad, que con su actitud aliente un buen ambiente de trabajo, que identifique (nivel uno) la importancia de la comunicación y el compromiso grupal en beneficio de la empresa. Es importante que explique (nivel tres), la importancia de lograr objetivos.

En cuanto a Orientación al cliente, debe ser una persona que tenga el deseo de ayudar y servir al cliente; que explique (nivel dos), la importancia de conocer los problemas de los huéspedes y que trate de resolver sus problemas si ésta en sus posibilidades de hacerlo, que busque información para el cliente. Además debe explicar (nivel dos), la importancia de darle seguimiento a los problemas con los huéspedes, ser respetuoso, tolerante, positivo y paciente ante ciertas situaciones. Debe cumplir con lo que promete.

En el rubro de Responsabilidad, se encuentra que la persona sea puntual, que ponga empeño a lo que se le asigna, que entregue en tiempo y forma sus resultados; que no arriesgue la seguridad y el prestigio de la empresa, que sea comprometido y se apegue a las normas.

La Justicia y Honestidad se ven mediante conductas como el que identifique (nivel uno), la importancia de ser imparcial ante conflictos y el trato equitativo a todos. Debe ser una persona intolerante a la corrupción, sincera que admita sus errores y respetuoso de lo ajeno.

En cuanto a Innovación, esta persona deberá ser curiosa, observadora, tener iniciativa y ser a portador de ideas. Es importante que al menos explique (nivel dos), el beneficio de mejorar continuamente, así como también estar conciente de idear ventajas competitivas (identifique nivel uno).

En el caso de Organización, la persona deberá trabajar con limpieza y orden; debe aprovechar al máximo su jornada de trabajo y anticipar algunas tareas.

5.3.3 Competencias Laborales para Camaristas.

Para las camaristas se estableció como competencia básica la expresión oral en el idioma español. Como unidades de competencia se tiene el que exprese sus ideas con claridad, que su vocabulario sea apropiado, que

sea capaz de comunicar eventualidades a compañeros y superiores, y que su lenguaje corporal sea adecuado al hablar.

Como competencias técnicas se presentan dos grupos: escolaridad secundaria y la lecto-escritura en español. Se espera que tenga conocimientos generales del área, que comprenda mensajes escritos, que sus ideas por escrito sean claras y que realice operaciones básicas (suma, resta, multiplicación y división).

En cuanto a las competencias genéricas, tenemos seis grupos: Trabajo en equipo, Organización, Orientación al cliente, Responsabilidad, Atención a detalles, Justicia y Honestidad.

Para Trabajo en equipo se desea que la persona sea empática, colaboradora, de fácil relación interpersonal y que con sus actitudes, fomente un buen ambiente de trabajo.

En el aspecto de Organización, se desea que la persona sea limpia, ordenada, que explique al menos (nivel dos) la importancia de planear sus actividades diarias, así como el establecer prioridades. Debe aprovechar al máximo su jornada de trabajo y anticipar tareas para evitar exceso de trabajo.

En Orientación al cliente, debe tener el deseo de ayudar al cliente, explicar (nivel dos) la importancia de buscar información para el cliente, debe ser respetuosa y mantener una actitud positiva.

En el caso de Responsabilidad, la persona debe ser puntual, poner empeño a lo que se le asigna, trabajar a buen ritmo y terminar sus tareas, no arriesgar el prestigio de la empresa, ser comprometida y que se apegue a las normas de la organización.

Se considera poner unidades de competencia muy específicas para este puesto y a estas se les agrupo como Atención a detalles. En este caso se necesita que la persona sea observadora, tenga iniciativa, explique (nivel dos) la importancia de aportar ideas, identifique desperfectos en habitaciones o áreas publicas, sea detallista en el arreglo de habitaciones y muy cuidadosa del orden y la limpieza. Estas dos últimas quedan en nivel cuatro (corrige).

Finalmente se encuentra la Justicia y Honestidad en la que se espera que la persona identifique (nivel uno), la importancia de ser imparcial en los conflictos, que siempre hable con la verdad, que admita sus errores, que sea honrada y ahorrativa con los insumos que se le proporcionan. Además debe

ser respetuosa y cuidadosa de lo ajeno e intolerante a la corrupción. Dada la extensión de esta clasificación, en el anexo 6 se encuentra físicamente la clasificación.

5.3.4 Proceso de Selección de personal.

Es importante señalar que a los candidatos del puesto a ocupar, se les solicita cierta documentación como identificación oficial, comprobantes de domicilio, carta de antecedentes no penales y cartas de recomendación sujetas a comprobación, con el fin de corroborar que la información aportada por ellos, es verídica.

Finalmente si el candidato ha pasado las pruebas correspondientes y los resultados son óptimos, se toma una decisión, en la que se le informa que ha sido aceptado y se le pide la firma de un contrato por tiempo determinado (periodo de prueba).

A continuación se presenta el esquema de la selección de personal con el cual se concluye este capítulo.

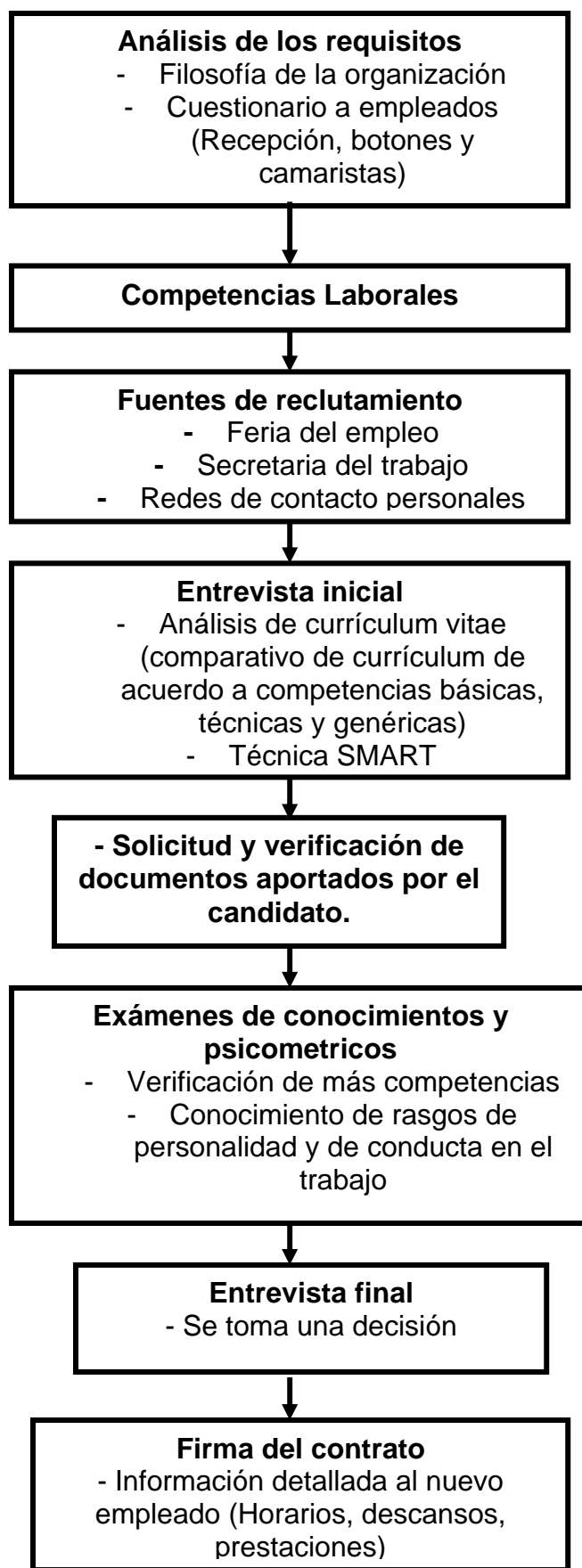


FIGURA 5.8 PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL
FUENTE: ELABORACION PROPIA

Conclusiones Y Recomendaciones

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

El proceso de apertura y mantenimiento de un hotel dentro del mercado, representa un reto para todos los involucrados en el proyecto y para todos los que en él laboran, puesto que deben poner especial atención y cuidado aun sinfín de detalles, para asegurar que las operaciones que en él se realicen sean de buena calidad y logren los objetivos establecidos alcanzando el éxito en el mercado laboral.

El uso de competencias laborales, pretende dar solución a problemas tales como la alta rotación de personal, la capacitación, la evaluación del desempeño, y lo que fue el tema de investigación de la presente tesis: la selección de personal.

La selección de personal es importante porque si se elige al candidato adecuado, sus habilidades, conocimientos y conductas observables, beneficiaran el funcionamiento de la organización. Además tanto el reclutamiento como la contratación, son procesos que resultan muy caros para la empresa sino se llevan a cabo apropiadamente.

Para Brisa Hotel Express, es importante la contratación de su personal ya que de él depende el éxito en el servicio a tiempo. Es por ello que procedió a determinar las competencias necesarias para el desempeño efectivo, no sin antes establecer su filosofía, estructura organizacional y descripción de cada puesto.

Una herramienta de gran utilidad fue la descripción de cada puesto, pues fue así como se pudo determinar lo que cada persona debía realizar a diario o esporádicamente y las responsabilidades que debía asumir. Por otra parte, las competencias laborales tendrían la función de señalar el cómo debían realizarse tales tareas y responsabilidades.

Debido a que la multifuncionalidad de tareas es común denominador de los hoteles grandes o pequeños, fue importante conocer la opinión de los trabajadores acerca de las habilidades y conocimientos necesarios para desempeñarse adecuadamente. El cuestionario aplicado a recepción y botones

nos dio un resultado relevante con la que se pudo enriquecer la clasificación de las competencias.

Algo que los hoteles hacen frecuentemente y que no garantiza que la persona se desempeñe efectivamente en el futuro, es solicitar referencias o acudir a las agencias de colocación, pues en muchas ocasiones los candidatos pueden falsear la información o tener un perfil que no coincide con la forma de trabajar del hotel. En el mejor de los casos, lo más conveniente es realizar varias entrevistas, poner a prueba a los candidatos o aplicarles pruebas de conocimientos, aunque el proceso se prolongue.

Martha Alles, asegura que el desarrollo de competencias también puede darse por medio de la motivación. El cuestionario aplicado a los empleados indaga este aspecto y como resultado se obtuvo que su mayor motivación sean las actividades que realizan, las cuales son variadas por la multifuncionalidad, y el contacto que se tiene con los clientes. El salario y prestaciones que reciben, siendo el primero no muy competitivo en relación con las responsabilidades que se tiene, aunando al hecho de que por tratarse de hoteles independientes, se tenga la falsa idea de que estos no gozan de gran renombre.

Los factores por los que cambiarían de empleo fueron el sueldo, las prestaciones y la relación con sus jefes. Esto quiere decir que si encontrarán una mejor oportunidad en la que se les brinde mejor remuneración y ambiente laboral, cambiarían de trabajo. En el caso de sentirse más útil y productivos, se entiende de que a pesar de tener muchas actividades a realizar, ellos se cambiarían a otra empresa, para poder aportar más y sentirse más satisfechos consigo mismos.

En cuanto al reconocimiento, los empleados consideraron que lo más importante es lo que un huésped o su jefe les diga (frase o palabra de aliento).

Las preguntas siguientes se abocaron a las competencias importantes para el puesto en cuestión, así como a aquellas que los empleados consideraban poseer. Con este tipo de cuestiones, fue posible conformar la clasificación. A continuación se presentan las habilidades y conocimientos más significativos que se tomaron en cuenta.

- Orientación a clientes (servicial)
- Resolver problemas
- Comunicación y relación interpersonal

- Organización del trabajo y entrega de resultados
- Negociación y ventas
- Toma de decisiones
- Delegar tareas
- Creatividad
- Productividad
- Manejo de equipo de computo y oficina
- Conocimientos generales de mantenimiento
- Dominio del idioma ingles

La clasificación de competencias laborales de Brisa Hotel Express, comprendió tres aspectos: las Competencias básicas, técnicas y genéricas. Como competencias básicas para gerencia y recepción se determinaron el dominio del idioma inglés al hablarlo, escucharlo, escribirlo y leerlo, así como el correcto uso del idioma español.

La lógica y matemática también se considero, ya que en estos puestos se maneja efectivo, se utilizan conceptos contables como los cargos, abonos, impuestos o se costean alimentos y bebidas para determinar presupuestos. Como competencias técnicas se determinó que los candidatos cubrieran cierto nivel de estudios que debía ser de licenciatura, carrera técnica en turismo o sus análogas. La razón principal fue traer gente preparada a estas áreas, que tienen conocimientos previos y experiencia, por lo que resulta más fácil capacitarlos.

Así mismo se requirió que los candidatos manejaran a buen nivel, equipo de cómputo y oficina; ya que esto es necesario al estar en contacto con el huésped, al contar con un centro de negocios y al ser un apoyo importante para gerencia y viceversa.

En cuanto a las competencias genéricas para gerencia y recepción fueron las mismas añadiendo unas a gerencia porque se creyeron necesarias las cuales fueron: Forma de contacto, Liderazgo y Empowerment. Esto se debió a que la persona que ocupe este puesto, forzosamente es quien dirige al resto del grupo, tiene contacto con los medios y las autoridades, y sus

responsabilidades pueden ser tantas, que tendrá que permitir en algún momento que la gente de recepción, tome decisiones en su ausencia.

Cabe aclarar que la diferencia en las competencias de gerencia y las de recepción, son los grados de dominio que para gerencia deben encontrarse en un nivel más alto que los de recepción.

En cuanto al botones, se espera que el candidato o empleado exprese con claridad sus ideas, que su vocabulario sea adecuado, que sepa escuchar, que sea capaz de informar eventualidades a sus compañeros, superiores o huéspedes, y que tenga un lenguaje corporal apropiado. Además como competencias técnicas es crucial que tenga conocimientos en aritmética y mantenimiento. En cuanto a competencias genéricas, tenemos seis grupos los cuales se conforman por: Trabajo en equipo, Orientación al cliente, Responsabilidad, Justicia y Honestidad, Innovación y Organización.

Para Camaristas se decidió que como competencia básica se tuvieran la expresión oral, en el idioma español; la idea es que la persona exprese sus ideas con claridad, que su vocabulario sea el apropiado, que sea capaz de comunicar eventualidades a compañeros y superiores, y que su lenguaje corporal sea el adecuado al hablar.

En cuanto a competencias técnicas, se espera que tenga conocimientos generales del área, que comprenda mensajes escritos, que sus ideas por escrito sean claras y que realice operaciones básicas como suma, resta, multiplicación y división.

Con respecto a las competencias genéricas tenemos seis grupos: Trabajo en equipo, Organización, Orientación al cliente, Responsabilidad, Atención a detalles, Justicia y Honestidad.

Para los cuatro puestos se tuvieron prácticamente las mismas competencias; lo importante es que con todas estas se buscan personas empáticas, colaboradoras, sociables y que con sus actitudes, fomente un buen ambiente de trabajo.

Así mismo se desea que los candidatos a ocupar cualquier puesto, trabajen limpia y ordenadamente; que sea capaz de planear sus actividades diarias, establecer prioridades y ser productiva en términos generales.

De igual forma se espera que en todos los puestos exista un verdadero deseo de servicio y atención al cliente. No se puede concebir que un candidato

posea todas las habilidades y conocimientos sin que tenga actitud de servicio, ya que sin esta competencia, nada de lo que se ha hablado sirve. Por lo tanto se espera que tenga una actitud positiva, respetuosa, paciente y de alto compromiso con el cliente.

En el caso de la Responsabilidad todos los empleados deberán ser puntuales, productivos, capaces de entregar a tiempo y con calidad toda tarea asignada. Es importante también, que nunca arriesguen el prestigio de la empresa con sus acciones y que se apeguen a las normas de la organización.

Los valores de Brisa Hotel Express, quedan implícitos en algunas de las competencias y en sus unidades correspondientes tal es el caso de la Justicia, Honestidad e Innovación. Con las primeras se espera que la gente sea imparcial, que trate por igual a todos, sincera, que admita sus errores, que sea honrada y que nunca se preste a actos de corrupción.

Finalmente se espera que con todas esas competencias, el empleado tenga conductas observables, habilidades y conocimientos que le permitan desarrollarse en el Brisa Hotel Express y que beneficien la operación del mismo.

La conclusión a la que llego en este aspecto es que la definición de una conducta o rasgo de personalidad para el instrumento evaluador no es el mismo porque es diferente al que la empresa percibe.

Debemos decir que como organización podemos obtener los siguientes beneficios en la selección de personal con base en competencias laborales:

- ❖ Contar con información confiable sobre el nivel de competencias de sus trabajadores.
- ❖ Orientar sus procesos de capacitación y desarrollo de personal en convergencia con las competencias.
- ❖ Elevar la productividad y calidad, es decir, ser más competitiva dentro del ramo de la hospitalidad.
- ❖ Mejorar el aprovechamiento de sus recursos.
- ❖ Promover entre sus trabajadores una cultura laboral sustentada en su desarrollo personal.

Otro aspecto fue la cultura ya que los modelos tomados fueron diseñados para una cultura totalmente diferente a la mexicana.

Recomendaciones:

- Se recomienda el uso de este concepto a los hoteles, con el objeto de que la selección de su personal sea más estricta y eficiente.
- Se recomienda aplicar este concepto al resto de los procesos de gestión de Recursos humanos.
- La selección de los mejores candidatos, no asegura el logro de los objetivos, es necesario motivar frecuentemente a nuestro personal mediante reconocimientos verbales o económicos. Además deberá considerarse que si los empleados ocupan puestos multifuncionales, su remuneración debe ser proporcional a las tareas y responsabilidades a su cargo.
- La contratación es el inicio de una relación laboral que puede resultar exitosa si lo anterior es bien ejecutado.
- Las competencias laborales de Brisa Hotel Express no son permanentes, pueden ir cambiando de acuerdo a su crecimiento y logros de objetivos.
- Es fundamental el diseño de otros tipos de selección, que identifiquen competencias y el grado de dominio de estas. Los instrumentos existentes son insuficientes aún.
- Sería importante seguir realizando investigaciones de este tipo, pues aun falta información y aplicación a casos reales.
- No deberá tomarse el concepto de competencias laborales como el único y mejor remedio para la gestión de Recursos Humanos; se debe considerar que finalmente se trata de un tema en el que la gente es el actor principal, y dada su condición, este siempre será cambiante.

ANEXOS

ANEXO 1

Descripción de puestos.

Puesto: Gerente general.

Función básica:

Dirigir las actividades de Brisa Hotel Express de acuerdo a las políticas de la empresa, para asegurar el cumplimiento de los objetivos de la misma, que son calidad, servicio, imagen y confianza.

Deberes y responsabilidades:

Dirigir y coordinar las actividades operativas y administrativas del hotel.

Para el caso de ventas:

- Se encarga de planear y organizar los diferentes programas y actividades que conjuntamente con el representante legal se hayan ideado.
- Establecer nuevos contactos con posibles clientes y mantener a aquellos que ya lo sean de manera que se logren excelentes ventas para el hotel.
- Da seguimiento a los contratos que surjan entre empresas o particulares.

Funciones específicas:

- Es el responsable en toda la cadena de mando, de lograr las metas de la organización.
- Planeará los programas de actividades diarias.
- Organizará al personal de cada departamento a la realización de sus actividades.
- Revisará que los trabajos se realicen con la mayor calidad posible.

Perfil del puesto:

- Edad de 28 a 40 años.
- Sexo masculino.
- Contar con un nivel de inglés intermedio o avanzado.
- Lic. en área económica-administrativa titulados y con postgrado.

- Manejo de computadora y paquetería (Word, Excel, ppt., Internet). Así como manejo de faxes, copiadoras, scanner.
- Experiencia comprobable en puestos similares.
- Disponibilidad de horarios.

Puesto: Recepcionista

Depende de: Gerente general

Función básica:

Se encarga de la atención directa al huésped en todas sus solicitudes, así como de registrarlo a su llegada y hacer los cobros debidos a su salida.

Deberes y responsabilidades:

- Deberá presentarse puntualmente a trabajar, portando su uniforme en perfectas condiciones.
- Es responsabilidad del recepcionista mantener su área limpia y ordenada.
- Cuidar que la información obtenida sea para uso exclusivo del hotel.
- Entregar los mensajes recibidos, en su caso, para el huésped.

Se encarga de revisar:

- El rooming list, para verificar las entradas y salidas que habrá en el día y de esa forma preparar las cuentas correspondientes.
- Las llegadas que tendrá en el día de acuerdo con la carpeta de reservaciones
- La bitácora en el cuál se anotaran los acontecimientos más importantes del día.
- Se encarga de los cobros de habitación y centros de consumo que haya tenido el huésped durante su visita. (check –out).
- Archiva cargos de huéspedes.
- Contesta llamadas y las dirige a la persona apropiada.
- Clasifica y distribuye correos a los diferentes departamentos.

Características del puesto:

Generalidades

- Deberá tener una excelente presentación, ya que es la imagen de la empresa y esta en contacto con el cliente.
- Deberá contar con una licenciatura en Administración, Turismo o carrera afín.

Perfil del puesto:

- Edad de 25 a 40 años.
- Sexo femenino.
- Contar con un nivel de inglés intermedio o avanzado.
- Manejo de computadora y paquetería (Word, Excel, ppt., Internet). Así como manejo de faxes, copiadoras, scanner.
- Experiencia mínima de un año en puestos similares.
- Disponibilidad de horarios.

Puesto: Camarista

Depende de: Ama de llaves.

Función básica:

Se encarga de la limpieza de las habitaciones y áreas comunes del hotel como lo son: oficina, centro de negocios y los baños.

Deberes y responsabilidades:

- La camarista deberá presentarse puntualmente a trabajar, portando su uniforme en perfectas condiciones.
- Es responsabilidad de la camarista conservar en buenas condiciones el material, equipo y sustancias manejándolas con cuidado y guardándolas en su lugar al final de su turno.
- Deberá asear las habitaciones dándole prioridad a las que vayan a ocuparse.
- Dar un retoque a las habitaciones que no se vayan a ocupar.
- Deberá asear el centro de negocios, oficinas y recepción.
- Deberá dar aviso a su superior de algún desperfecto encontrado en las habitaciones o áreas comunes.
- Advertirá a su superior de objetos de valor encontrados en habitaciones.

Perfil del puesto:

Generalidades:

- Secundaria terminada.
- Edad 25 a 40 años.
- Sexo femenino.
- Experiencia mínimo de un año en puestos similares.
- Disponibilidad de horario.

Puesto: Botones o Bell Boy.

Depende de: Recepción.

Función básica:

Es responsable de la carga y descarga del equipaje de huéspedes. Así mismo es el encargado de hacer encargos. Estaciona los autos en los respectivos cajones si se requiere.

Deberes y responsabilidades:

- Deberá presentarse puntualmente a trabajar, portando su uniforme en perfectas condiciones.
- Debe procurar el orden y ambiente de seguridad en el hotel, reportando cualquier sospechoso o anomalía.
- Es obligación del botones permanecer en su área de trabajo y estar al pendiente de recibir atentamente a la gente que ingrese al hotel.
- Es responsable de identificar y contar con cuantas maletas subirá a cada habitación y a quiénes pertenecen.

Perfil del puesto:

Generalidades:

- Preparatoria terminada.
- Edad 20 a 40 años.
- Sexo masculino.
- Experiencia en puestos similares.
- Disponibilidad de horario.
- Inglés básico ó intermedio.
- Conocimientos básicos en mantenimiento.
- Licencia para conducir.

ANEXO 2

Cuestionario a empleados.

Edad: _____ Sexo: _____ Escolaridad: _____
Puesto actual: _____
Experiencia en la hotelería: _____
Tiempo de trabajar en esta empresa: _____

El siguiente cuestionario sirve de apoyo para una investigación de tesis. Por favor conteste objetivamente con la o las respuesta(s) que mas se identifique, no hay respuestas buenas ni malas. La información proporcionada será utilizada de manera confidencial.

1. Cuando entro a trabajar a este hotel, ¿Cómo lo seleccionaron?
 - Con una entrevista _____
 - Por referencias _____
 - Con varias entrevistas _____
 - Me pusieron a prueba por un tiempo _____
 - Me presente a trabajar inmediatamente _____
 - Me hicieron exámenes de conocimientos _____
 - Otro (especifique) _____

2. ¿Que es lo que le motiva el trabajar aquí? Enumere del 1 al 7 donde 1 sea lo que mas le motive y 7 lo que menos le motive.
 - El sueldo, prestaciones o propinas que recibo _____
 - La relación que llevo con mis compañeros _____
 - Las actividades que realizo _____
 - La relación con mis jefes _____
 - El prestigio de la empresa _____
 - El contacto con huéspedes y comensales _____
 - El sentirme productivo y útil _____

3. ¿Cuáles serian los motivos por los que cambiaria de trabajo? Enumere del 1 al 7 donde 1 sea lo que mas le motive y 7 lo que menos le motive.
 - El sueldo, prestaciones o propinas que recibo _____
 - La relación que llevo con mis compañeros _____
 - Las actividades que realizo _____
 - La relación con mis jefes _____
 - El prestigio de la empresa _____
 - El contacto con huéspedes y comensales _____
 - El sentirme productivo útil _____

4. ¿Qué tipo de reconocimiento es más importante para usted? Enumere del 1 al 5 donde 1 sea el reconocimiento más importante y 5 el menos importante para usted.

- El de mi jefe _____
- El de un huésped _____
- El de mis compañeros _____
- Propinas _____
- Estímulos extras por parte de la empresa _____

5. ¿Qué habilidades se requieren para el puesto que ocupa? Enumere del 1 al 10, donde 1 sea la habilidad más importante y 10 la menos importante.

- habilidad en ventas _____
- habilidad en comunicarse con los demás _____
- habilidad para establecer relaciones interpersonales con clientes y compañeros _____
- habilidad para organizar el trabajo _____
- habilidad para delegar responsabilidades a terceros _____
- habilidad para entregar resultados a tiempo _____
- habilidad para negociar _____
- habilidad para resolver problemas _____
- habilidad para orientarse a los clientes (servicial) _____
- habilidad para tomar decisiones _____

6. Enumere del 1 al 10, donde uno sea la habilidad que mas desarrollada tiene y 10 sea la que menos desarrollada tiene.

- habilidad en ventas _____
- habilidad en comunicarse con los demás _____
- habilidad para establecer relaciones interpersonales con clientes y compañeros _____
- habilidad para organizar el trabajo _____
- habilidad para delegar responsabilidades a terceros _____
- habilidad para entregar resultados a tiempo _____
- habilidad para negociar _____
- habilidad para resolver problemas _____
- habilidad para orientarse a los clientes (servicial) _____
- habilidad para tomar decisiones _____

7. ¿Qué otras habilidades y/o funciones domina?

_____	_____
_____	_____
_____	_____

ANEXO 3

Pruebas Psicometricas

- **Cleaver.** Se basa en la auto descripción; es decir, en la imagen que tiene la persona de si misma, se compone de tres fases: el comportamiento en el trabajo, la motivación en el trabajo y las limitaciones del puesto.
- **Kostick.** Es un instrumento diseñado para comprender los diferentes estilos de trabajo; da información sobre veinte dimensiones de comportamiento relacionadas con el desempeño laboral.
- **Lüscher o pruebas de colores.** Los ocho colores que componen esta evaluación han sido seleccionados cuidadosamente por su impacto fisiológico y psicológico; las características del evaluado no interfieren con el significado estructural del color. Así pues ni la edad, ni el sexo, ni la condición social, económica o cultural, afectan el significado de los colores. Los colores de esta prueba son el azul, amarillo, gris, negro, marrón, verde, rojo y violeta, mismos que son presentados al candidato para que distinga el color que mas le llame la atención en el momento y así sucesivamente hasta llegar al que menos le atraiga. Esta prueba mide estabilidad emocional, personalidad, conflictos y conducta en el trabajo.
- **Dibujo de persona bajo la lluvia.** Esta prueba es una modificación de Test de la figura humana de Machover y mide la adaptabilidad, estabilidad, madurez y tolerancia a la frustración.

ANEXO 4

Exámenes de Conocimientos

Estas tienen como objetivo evaluar el grado de conocimientos y habilidades adquiridos mediante el estudio, la práctica o el ejercicio.

Las preguntas pueden ser orales o escritas. El Brisa Hotel Express definió tres tipos de exámenes: uno de inglés oral, que se lleva a cabo durante la entrevista y en el cual, se hacen cuestiones de tipo personal y laboral; esto es con el objeto de medir el nivel de inglés del candidato.

El segundo examen es especial para recepcionistas. Consiste en el cálculo de costos para un viaje, tomando en cuenta duración de la estancia, alimentos, transportación, recreación y propinas. Este examen suele hacerse utilizando una hoja de cálculo o bien, una calculadora.

El objetivo de este examen es detectar la habilidad matemática, la organización, limpieza, detalle y conocimientos generales del área.

El tercer examen consiste en la redacción de una carta dirigida a una institución o persona en particular. Esta se hace en una hoja de texto, para conocer el grado de dominio del programa correspondiente, y de forma escrita, para determinar que tan bien redacta el candidato, si tiene buena ortografía, limpieza, organización y detalle al trabajar.

ANEXO 5

Tipos de pregunta para la entrevista.

Las preguntas que a continuación se muestran, intentan descubrir competencias en el candidato, ubicándolo en situaciones o momentos claves del aspecto personal y laboral.

La entrevista tiene un ciclo y es precisamente en la cima de la entrevista, donde se hacen este tipo de cuestiones. A continuación se presenta una guía que permite conocer la técnica de entrevista llamada SMART.

- **S= Situación** ¿Donde trabaja?
- **M= Motivo** Los motivos por los cuales toma determinada decisión.
- **A= Acción** ¿Cuáles son las actividades que realiza a diario para el logro de sus funciones?
- **R= Resultado** Logros que obtuvo en esa situación, tarea o acciones.
- **T= Tarea** ¿Cómo desempeña la tarea que le ha sido asignada?

Las preguntas siguientes hacen énfasis en la detección de competencias tales como la solución a problemas, actitud de servicio, tolerancia y trabajo en equipo.

ANEXO 6
Clasificación de competencias

Puesto: Gerencia/Recepción	0= No Necesita	1= Identifica	2= Explica	3= Practica	4= Corrige	5= Mejora	6= Innova
Competencias Básicas							
Unidades de Competencia							
1. Expresión Oral(Inglés/Español)							
Expresa con claridad sus ideas				R	G		
Comprensión oral en ambos idiomas				R	G		
Su vocabulario es apropiado				R	G		
Informa acontecimientos a compañeros y superiores					R	G	
Lenguaje corporal apropiado al hablar					R	G	
2. Lectura (Inglés/Español)							
Comprensión de mensajes escritos en ambos idiomas				R		G	
Obtiene las ideas principales de un escrito				R		G	
3. Escritura (Inglés/Español)							
Escribe sin falta de ortografía en ambos idiomas					R/G		
Sus ideas por escrito son claras en ambos idiomas					R/G		
Su redacción es apropiada en ambos idiomas					R/G		
Utiliza los formatos adecuados para cada mensaje					R/G		
4. Lógica Matemática							
Realiza operaciones básicas						R/G	
Costea alimentos, bebidas y viajes				R		G	
Manejo de cargos, abonos, impuestos (básico)					R	G	
Manejo de efectivo					R	G	
Competencias Técnicas							
Unidades de competencia							
1. Escolaridad: Carrera técnica o Lic. En Turismo o afín							
Tiene conocimientos del área				R/G			
Utiliza formatos y accesorios para realizar operaciones(hoja de calculo, calculadora)					R	G	
Utiliza equipo de oficina				R		G	

Competencias Genéricas Unidades de competencia	0= No necesita	1= Identifica	2= Explica	3= Practica	4= Corrige	5= Mejora	6= Innova
1. Trabajo en equipo							
Es empático				R/G			
Colaborador con los demás				R	G		
De fácil relación interpersonal				R	G		
Manejo de conflictos					R	G	
Mantiene un buen ambiente de trabajo				R		G	
Alimenta la comunicación y compromiso grupal en la empresa					R	G	
Alienta el logro de objetivos				R	G		
2. Organización/Planeación							
Limpieza					R	G	
Sabe donde encontrar las cosas que necesita					R	G	
Planea sus actividades diarias				R		G	
Establece prioridades				R		G	
Aprovecha las horas de trabajo para máximo rendimiento				R		G	
Delega tareas				R		G	
Depura lo que no le sirve				R		G	
Anticipa tareas para evitar exceso de trabajo				R		G	
Trabaja por objetivos				R			G
3. Orientación al cliente							
Deseo de ayudar o servir al cliente					R	G	
Interés por conocer sus problemas					R	G	
Resuelve problemas de los clientes					R	G	
Busca información para el cliente					R	G	
Da seguimiento a conflictos con clientes					R	G	
Es respetuoso y tolerante				R	G		
Paciente ante situaciones que resulten frustrantes				R	G		
Cumple lo que promete					R	G	
Mantiene una actitud positiva (sonrisa y tranquilidad)					R	G	
4. Responsabilidad							
Es puntual				R	G		
Pone empeño en las tareas asignadas				R	G		
Entrega en tiempo y forma lo asignado				R	G		
No arriesga el prestigio de la empresa					R	G	
Es comprometido				R	G		

Continuación...	0= No necesita	1= Identifica	2= Explica	3= Practica	4= Corrige	5= Mejora	6= Innova
Se rige por las políticas de la empresa				R	G		
5. Relaciones Interpersonales							
Es seguro de si mismo				R	G		
Desarrolla redes de relaciones con clientes, proveedores, compañeros					R/G		
Mantiene comunicación con ellos				R	G		
Se mantiene informado					R/G		
Procura la venta de los servicios del hotel					R	G	
Negocia con clientes, proveedores, compañeros				R	G		
Entiende y valora posturas distintas a las suyas				R	G		
6. Justicia/Honestidad							
Es imparcial ante conflictos				R	G		
Trata equitativamente a clientes, proveedores y empleados				R	G		
Intolerante a la corrupción				R	G		
Habla con la verdad				R/G			
Admite sus propios errores					R/G		
Es honesto en todo reporte que entrega					R/G		
Es honesto en sus relaciones interpersonales				R/G			
Es honrado en los recursos que se le proporcionan				R/G			
7. Innovación							
Es curioso				R/G			
Es observador					R/G		
Tiene iniciativa					R/G		
Propone ideas nuevas					R/G		
Piensa en mejoras continuas					R/G		
Esta abierto a otras opciones o ideas						R/G	
Soluciona problemas					R	G	
Tiene el deseo de crear ventajas competitivas para la empresa					R	G	
8. Formas de contacto							
En situaciones difíciles se comunica adecuadamente						R	G
No se deja intimidar por los medios o por gente en situaciones difíciles						R	G

Continuación...	0= No necesita	1= Identifica	2= Explica	3= Practica	4= Corrige	5= Mejora	6= Innova
Al comunicarse asume que la imagen de la empresa es lo más importante						R	G
Es discreto con la información confidencial					R	G	
Demuestra seguridad al expresar sus propias opiniones						R	G
9. Liderazgo							
Genera un ambiente de entusiasmo						R	G
Promueve la eficiencia del grupo						R	G
Transmite confianza y credibilidad				R	G		
Da instrucciones adecuadas				R	G		
Aclara las necesidades y exigencias por cumplir				R	G		
10. Empowerment							
Confía en las capacidades de sus compañeros				R	G		
Respeto la inteligencia e ideas de los demás				R	G		
Delega autoridad y responsabilidades				R	G		
Da retroalimentaciones positivas				R	G		
Es capaz de reprender a quien no trabaja				R	G		
PUESTO: BOTONES/CAMARISTAS							
Competencias básicas							
Unidades de competencia							
1. Expresión oral(inglés/Español)							
Expresa con claridad sus ideas				B/C			
Comprensión oral en ambos idiomas	C			B			
Su vocabulario es apropiado				B/C			
Informa acontecimientos a compañeros y superiores				B/C			
Competencias Técnicas							
1. Escolaridad: Preparatoria (botones) Secundaria (camaristas)							
Conocimientos generales del área				B/C			
Conoce sitios de interés		B/C					
Puede ubicar esos sitios de interés		C	B				
Realiza operaciones básicas				B/C			
Conocimientos básicos de mantenimiento		C			B		

Continuación...	0= No necesita	1= Identifica	2= Explica	3= Practica	4= Corrige	5= Mejora	6= Innova
Competencias Genéricas							
Unidades de competencia							
1. Trabajo en equipo							
Es empático				B/C			
Colaborador con los demás				B/C			
De fácil relación interpersonal				B/C			
Manejo de conflictos		B/C					
Mantiene un buen ambiente de trabajo				B/C			
Alienta la comunicación y compromiso grupal en la empresa		B/C					
2. Organización/Planeación							
Limpieza				B/C			
Sabe donde encontrar las cosas que necesita				B/C			
Planea sus actividades diarias		B/C					
Establece prioridades		C	B				
Aprovecha las horas de trabajo para máximo rendimiento				B/C			
Delega tareas	B/C						
Depura lo que no le sirve		B/C					
Anticipa tareas para evitar exceso de trabajo		B/C					
3. Orientación al cliente							
Deseo de ayudar o servir al cliente				B/C			
Interés por conocer sus problemas		C	B				
Resuelve problemas de los clientes			C	B			
Busca información para el cliente			C	B			
Da seguimiento a conflictos con clientes	C	B					
Es respetuoso y tolerante				B/C			
Paciente ante situaciones que resulten frustrantes				B/C			
Cumple lo que promete			C	B			
Mantiene una actitud positiva (sonrisa y tranquilidad)				B/C			

Continuación...	0= No necesita	1= Identifica	2= Explica	3= Practica	4= Corrige	5= Mejora	6= Innova
4. Responsabilidad							
Es puntual				B/C			
Pone empeño en las tareas asignadas				B/C			
Entrega en tiempo y forma lo asignado				B/C			
No arriesga el prestigio de la empresa				B/C			
Es comprometido				B/C			
Se rige por las políticas de la empresa				B/C			
5. Relaciones interpersonales							
Es seguro de si mismo				B/C			
Desarrolla redes de relaciones con clientes, proveedores, compañeros	C	B					
Mantiene una comunicación	C	B					
Se mantiene informado	C	B					
Procura la venta de servicios del hotel	C		B				
Negocia con clientes, proveedores, compañeros	C	B					
Entiende y valora posturas distintas a las suyas			C	B			
6. Justicia/Honestidad							
Es imparcial ante conflictos		C	B				
Trata equitativamente a clientes, proveedores y empleados		B/C					
Intolerante a la corrupción				B/C			
Habla con la verdad				B/C			
Admite sus propios errores				B/C			
Es honesto en todo reporte que entrega				B/C			
Es honesto en sus relaciones interpersonales				B/C			
Es honrado con los recursos que se le proporcionan				B/C			
7. Innovación							
Es curioso				B/C			
Es observador				B/C			
Tiene iniciativa				B/C			
Propone ideas nuevas			C	B			
Piensa en mejoras continuas		C	B				
Esta abierto a otras opciones o ideas		C		B			
Tiene el deseo de crear ventajas competitivas para la empresa		B/C					

GLOSARIO

Actitud. Predisposición de la persona a responder de una manera determinada frente a un estímulo tras evaluarlo positiva o negativamente.

Aptitud. Capacidad para operar competentemente en una determinada actividad. Suficiencia e idoneidad para obtener y ejercer un empleo o cargo.

Capital humano. Es el aumento en la capacidad de la producción del trabajo alcanzada con mejoras en las capacidades de trabajadores. Estas capacidades realizadas se adquieren con el entrenamiento, la educación y la experiencia. Se refiere al conocimiento práctico, las habilidades adquiridas y las capacidades aprendidas de un individuo que lo hacen potencialmente

Clasificación de competencias. Se entenderá como el listado de habilidades, conocimientos y conductas observables aplicables a un determinado puesto.

Competencias básicas. Son conductas elementales aplicables a cualquier puesto de la organización. Son fácilmente observables como por ejemplo: escribir, leer, caminar, hablar, etc.

Competencias genéricas. Son conductas asociadas a desempeños comunes, generalmente se agrupan varios conocimientos, habilidades y actitudes. Ejemplo: trabajar en equipo, tomar decisiones, planear, analizar.

Competencias técnicas. Son conocimientos, habilidades y actitudes que se requieren para desempeñar una función productiva. Por ejemplo: manejo de equipo, reparación de maquinas, conocimientos de sistemas.

Conducta. Se entenderá como la reacción global del sujeto frente a las diferentes situaciones ambientales. Cualquier cosa que hace una persona, como hablar, andar, pensar o soñar despierto.

Crucial. Se entenderá como una situación o momento crítico decisivo.

Cuestionarios psicométricos. Conjunto de preguntas estandarizadas a las que el sujeto puede responder oralmente o por escrito, cuyo fin es medir y analizar algunos aspectos de la personalidad, habilidades o actitudes. Los resultados prevén comportamientos en determinada forma de trabajo.

Descripción de puestos. Estructuración de un trabajo en términos de su contenido, función, responsabilidades y relaciones.

Empatía. La habilidad para estar consciente de, reconocer, comprender y apreciar los sentimientos de los demás". En otras palabras, el ser empático es el ser capaces de "leer" emocionalmente a las personas.

Empowerment. Entenderemos como la eficaz autodeterminación de trabajadores y equipos, implica que los administradores estén dispuestos a renunciar a parte de su autoridad para tomar decisiones a fin de cederla a aquellos.

Grados de dominio. Es el nivel requerido para cada conducta. Estos niveles varían desde el no necesitar determinada competencia, hasta el nivel en que es necesario innovar con esa competencia.

Habilidad. Se entenderá como la capacidad de actuar que se desarrolla gracias al aprendizaje, al ejercicio y la experiencia.

Misión. Objetivos finales y primarios de una organización. La misión de una organización es el porqué de lo que hace, la razón de ser, su propósito. Es aquello por lo cual la organización quiere ser recordada.

Organigrama. Es la representación gráfica de una organización. Esta conformado por los diferentes departamentos administrativos y operativos organizados por niveles de mando o jerarquías.

Rotación de personal. Se entenderá como el movimiento de personal traducido en renuncias y despidos, debido a falta de motivación, remuneración inadecuada, desconocimiento de funciones, exceso de responsabilidades, etc.

Unidades de competencia. Son las conductas deseables en un empleado o candidato para lograr el desempeño efectivo.

Valores. Los que representan el sentir de la organización, sus objetivos y prioridades. Estos serán los conductores que guiarán a esa organización al cumplimiento de la misión y visión fijadas.

Visión. La imagen futura deseada por la organización, es decir, adonde quieren llegar, que es lo que quiere lograr.

BIBLIOGRAFÍA

ALLES, M. (2002). Desempeño por competencias: Evaluación de 360°. México: Granica.

ALLES, M. (2002). Gestión por competencias: El diccionario. México: Granica.

ARGÜELLES, A. (1999). Competencia laboral y educación basada en normas de competencia. México: Limusa.

AUNG, M. (2000). The Accor Multinational Hotel Chain in an Emerging Market: Through the Lens of the Core Competency Concept. The Service Industries Journal, 20, 43-60.

BÁEZ, S. (1999). Hotelería. México: CECSA.

CHIAVENATO, I. (2000). Administración de recursos humanos. (5ª.ed.). Colombia: Mc Graw Hill.

Varios autores. (1996). Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos. España: Deusto.

DESSLER, G. (2001). Human Resource Management. New Jersey: Prentice Hall.

FLETCHER, S. (2000). Diseño de la capacitación basada en competencias laborales. México: Panorama.

FURNHAM, A. (2001). Psicología organizacional. El comportamiento del individuo en las organizaciones. México: Vila.

HENDSILL, C. (2000). Employee recruitment and retention tactics. Hotels, 34, 28-30.

HERNÁNDEZ, D. (2002). Políticas de certificación en América Latina. Boletín técnico del Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional. 152, 30-49.

Varios autores. (2003). Metodología de la Investigación. (3ª.ed.). México: Mc Graw Hill.

IBÁÑEZ, Brambilia, B. (2002). Manual para la elaboración de tesis. México: Trillas.

IBARRA, Almada, A. (2000, mayo-agosto). Formación de los recursos humanos y competencia laboral. Boletín Técnico del Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional, 149, 95-108.

IRIGOIN, M. y VARGAS, F. (2002). Certificación de competencias: Del concepto a los sistemas. Boletín Técnico del Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional, 152, 75-88.

KAY, C. y RUSSETTE, J. (2000). Administración por competencias. Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly, 37, 52-63.

KOONTZ, H. y WEIHRICH, H. (2002). Administración una perspectiva global. México: Mc Graw Hill Interamericana.

MERTENS, L. (1999). La gestión por competencia laboral en la empresa y la formación profesional. Revista de la Confederación Mexicana de Asociaciones de Relaciones Industriales, 14, 5-19

PAMENTER, F. (1999). Recruitment management. Ivey Business Journal, 64, 60-67.

PAREDES, Pérez, C. (2002). Capacitación por competencias o desarrollo de las competencias y su impacto en el Balanced Score Card. Proyección Humana: Revista de la Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos, 140, 24-27.

QUALEM, Consultoría Empresarial (2002). Administración de la capacitación por competencias.

RÍOS, C. G. (2001). Entrevistas para elegir a tu personal. México: Vila.

SANDWITH, P. (1996). A Hierarchy of Management Training Requirements: The Competency Domain Model. Public Personnel Management, 22, 43-62.

SPENCER, L. M. & SPENCER, S. M. (1996). Competence at work: models for superior performance. New York: John Wiley & Sons.

Páginas cibernéticas:

Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional (CINTERFOR). Las 40 preguntas más frecuentes sobre competencia laboral. [Página de Internet] www.cinterfor.org.uy

Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER). Normalización y Certificación de la Competencia Laboral. [Página de Internet] www.conocer.org.mx

Secretaría del Trabajo y Previsión Social. ¿Qué es el CONOCER? México: www.stps.gob.mx/index2.htm