

Competencias de los gerentes de hoteles de lujo en Bogotá, Colombia

Deiwi Jesús Zurbarán Arias¹

Universidad Externado de Colombia
deiwi.zurbaran@uexternado.edu.co
dzurbaran@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-6321-2217>

Recibido: 19-12-23

Revisado: 30-01-24

Aceptado: 30-03-24

Cómo citar este trabajo:

Zurbarán-Arias, D. (2024). Competencias de los gerentes de hoteles de lujo en Bogotá, Colombia. *Visión Gerencial*, 23, Número especial, pp. 226-240. Disponible en: <https://doi.org/10.53766/VIGEREN/2024.e.23.16>

Resumen

La gestión por competencias es una herramienta para el desarrollo de actitudes, habilidades y conocimientos clave en la actividad hotelera, por lo que se propone diseñar un modelo de gestión de talento humano para el desarrollo de competencias en gerentes de hoteles de lujo que operan en la ciudad de Bogotá, Colombia. Su abordaje fue desde la perspectiva mixta, de tipo documental y descriptiva. Se aplicaron encuestas, entrevistas y observación directa a gerentes de hoteles ubicados en las localidades de Chapinero, Teusaquillo y Usaquén. Se identificaron dos grandes grupos de competencias: *cardinales* necesarias para las tareas administrativas y *específicas* orientadas al servicio hotelero y la satisfacción del huésped. Se evidenció una desviación significativa entre los niveles y frecuencias de competencias reales y los requeridos. Los resultados revelan oportunidades de mejora en los procesos de selección, formación y desarrollo, mantenimiento, evaluación hasta la cultura organizacional vinculados a los estándares de marca.

Palabras clave: competencias, gestión, capital humano, calidad de servicio, hotel de lujo.

Competencies of managers of luxury hotels in Bogota, Colombia

Competency-based management is a tool for developing attitudes, skills, and key knowledge in the hotel business. Therefore, we propose to design a human talent management model to develop competencies in managers of luxury hotels operating in Bogota, approaching it from a mixed documentary and descriptive perspective. Surveys, interviews, and direct observation were applied to Chapinero, Teusaquillo, and Usaquén hotel managers. Two main groups of competencies were identified: cardinal competencies necessary for administrative tasks and specific competencies oriented to hotel service and guest satisfaction. There was a significant deviation between the levels and frequencies of actual competencies and those required. The results reveal opportunities for improvement in selection, training and development, maintenance, evaluation, and organizational culture linked to brand standards.

Keywords: competencies, management, human capital, service quality, luxury hotel.

¹ Doctor en Gerencia de la Caribbean International University. Antillas Neerlandesas, Curazao. Magíster Scientiarum en Administración de Empresas, mención Gerencia. Ingeniero Mecánico. Docente investigador. Facultad de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras en la Universidad Externado de Colombia, Bogotá, Colombia. Consultor senior, conferencista, con 18 años de experiencia en cargos gerenciales en el sector servicios, logística, así como en el turístico y hotelero en gestión de proyectos de formación y capacitación, direccionamiento estratégico y

desarrollo organizacional. Manejo y diseño de operaciones (Supply Chain). Miembro de la Comunidad Latinoamericana de Coaching (CLC) y de la Comunidad de Innovación de Doing Global. Representante de la Academia Profesional de Coaching bajo la licencia de la International Association of Coaching (IAC) y de la Red de Competitividad, Políticas Públicas y Turismo (COPPIUR). Docente en pregrado y posgrados de la Universidad Externado de Colombia.

1. INTRODUCCIÓN

Cada organización tiene características que la distinguen de las demás, así como muchos elementos que le permiten establecer mecanismos de gestión similares que serán implementados por los equipos directivos (González & Agudelo, 2014). Para lo cual es necesario identificar las cualidades, habilidades, técnicas y conocimientos que debe poseer su capital humano para poder imprimir el sello único que los caracteriza (Butterris, 2013). Por lo que es importante, concebir un conjunto heterogéneo de recursos materiales y humanos, así como realizar un análisis para determinar debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades de mejora. Sin embargo, muchas organizaciones desconocen las capacidades y potencialidades que existen en sí mismas en referencia a sus líderes, lo que les permitiría obtener un mayor y mejor desempeño (Alves, 2007).

Con base a lo anterior, es fundamental estudiar el talento humano como pilar para la implementación de cualquier iniciativa (Obregon, 2017), siendo quienes dan identidad a las organizaciones y trabajan en aras de lograr los objetivos organizacionales (Grífol, 2021). Todo ello dentro del marco de la Gestión de Competencias (GPC) centrado en el saber, saber hacer y ser, tal como lo plantean Morin y MC Clelland, (Lora Guzmán et al., 2020) considerando además, el valor de las personas y la responsabilidad social. Realidad que no es ajena a organizaciones del sector hotelero, donde convergen diferentes elementos asociados a la cultura, los estándares de la marca y las necesidades del cliente.

Las organizaciones que aspiran a alcanzar un alto nivel de calidad en su gestión, deben desarrollar su capital humano e invertir en formación, apoyo, seguridad, bienestar y promover ambientes de trabajo adecuados física y emocionalmente (Peña, 2016). La razón de ser de los departamentos de recursos humanos son las personas y, por tanto, la adecuada gestión de sus capacidades mediante la integración de equipos de trabajo como factor de competitividad y éxito empresarial (Tito & Serrano,

2016). Si por el contrario, estas capacidades no están disponibles, deben ser corregidas y fortalecidas a través de la observación y análisis de las actividades y procesos internos, para que finalmente generen modelos de gestión que permitan aprovechar al máximo las características comunes de los individuos que integran este tipo de organizaciones (Unanue, et. al., 2017).

La gestión por competencias tiene la virtud de considerar al capital humano como una variable que impacta directamente a toda la empresa (Correa, 2017). Esta premisa genera la preocupación de pensar en cómo concebir un modelo que permita su aplicación en los hoteles y brinde a los clientes un excelente servicio. Se asocia en el ámbito laboral a las habilidades directivas (Butterris, 2013b) y son básicamente procesos aprendidos a lo largo de la vida y convertidos en hábitos a través de conductas repetitivas que se incorporan en las personas para lograr los resultados esperados en cuanto a las metas propuestas y la prestación de servicios de calidad.

En este orden de ideas, el servicio es el centro neurálgico de sus actividades y la razón de ser de los hoteles de lujo que buscan con afán su posicionamiento en el mercado a través de productos de excelencia y calidad que garantizan la total satisfacción del cliente (Alves, 2007). En ausencia de modelos de gestión adecuados, en particular para la gestión de personal, se seguirá dejando de lado la importancia del talento humano y por tanto su gran potencial. Toda capacidad basada en sus competencias representa un recurso que producirá valor y beneficios a las organizaciones (Jung, 2016).

A través de este estudio que pretende diseñar un modelo de gestión de talento humano para el desarrollo de competencias en gerentes de hoteles de lujo que operan en la ciudad de Bogotá, se pudo determinar una posible alternativa del modelo de gestión a partir de un grupo de hoteles de lujo de esta ciudad, ajustando una metodología de aplicación,

partiendo de un diagnóstico preliminar para determinar cuál es la condición y los estilos gerenciales para diseñar un modelo de

administración de talento humano basado en gestión por competencias orientado a la atención y satisfacción del cliente.

2. MATERIALES Y MÉTODOS

La investigación se abordó desde la perspectiva mixta, fue de tipo documental y descriptiva aplicada en organizaciones del sector hotelero de Bogotá, Colombia. Se tomó como referencia los datos del Censo de Establecimientos de Alojamiento del 2018 (Instituto Distrital de Turismo, 2018) que reportó 869 establecimientos con RNT² de los cuales el 2,2 % tiene entre 200 y 250 habitaciones. Representa 19 hoteles ubicados en las localidades de Chapinero, Teusaquillo y Usaquén que a su vez concentraron 114 ejecutivos, por lo que la muestra para la investigación estuvo representada por 88 trabajadores seleccionados aleatoriamente en los diferentes niveles de la organización. La muestra contó con un margen de error del 5% y un nivel de confianza del 95%.

Tabla N° 1. Población y muestra

MARGEN DE ERROR	5,0%				
TAMAÑO POBLACIÓN	114				
NIVEL DE CONFIANZA	95%				
Valores Z (valor del nivel de confianza)	90%	95%	97%	98%	99%
Varianza (valor para reemplazar en la fórmula)	1,645	1,960	2,170	2,326	2,576

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N° 2. Cálculo de la confianza de la muestra

		Cuadro de Muestra de Acuerdo a la Población (N)											
		1%	2,0%	2,5%	3,0%	3,5%	4,0%	5,0%	6,0%	7,0%	8,0%	9,0%	10,0%
N	2000	1.655	1.091	869	696	563	462	322	235	179	140	112	92
	4000	2.824	1.501	1.110	843	656	522	351	250	187	145	115	94
	6000	3.693	1.715	1.223	906	693	546	361	255	190	146	116	95
	8000	4.365	1.847	1.289	942	714	558	367	258	191	147	117	95
	10000	4.899	1.936	1.332	964	727	566	370	260	192	148	117	95
	12000	5.335	2.001	1.362	980	736	572	372	261	193	148	117	95
	14000	5.696	2.050	1.385	992	742	576	374	262	193	148	118	95
	16000	6.002	2.088	1.402	1.000	747	579	375	262	194	149	118	95
	18000	6.263	2.118	1.416	1.007	751	581	376	263	194	149	118	96
	114	113	109	106	103	100	96	88	80	72	65	58	52
	22000	6.686	2.165	1.436	1.018	757	584	378	264	194	149	118	96
	24000	6.859	2.183	1.444	1.022	759	586	378	264	194	149	118	96
	26000	7.013	2.198	1.451	1.025	761	587	379	264	195	149	118	96
	28000	7.151	2.211	1.457	1.028	763	588	379	264	195	149	118	96
	30000	7.275	2.223	1.462	1.030	764	588	379	264	195	149	118	96
	32000	7.387	2.233	1.466	1.033	765	589	380	265	195	149	118	96
34000	7.489	2.243	1.470	1.035	766	590	380	265	195	149	118	96	
36000	7.581	2.251	1.474	1.036	767	590	380	265	195	149	118	96	

Fuente: Elaboración propia (2023)

² RNT: Registro Nacional de Turismo

Se realizaron visitas programadas a cada una de las áreas de la organización con el fin de detallar y evaluar el desempeño de las personas en cada uno de sus cargos, así como determinar cómo éstos los asumen y cuál es su actitud ante la prestación del servicio al cliente.

Se aplicaron dos instrumentos de recolección de datos: la entrevista guiada dividida en dos partes: *la primera* consta de 4 preguntas y *la segunda* veinte (20) planteamientos basados en la metodología de evaluación de competencias 360 (Alles, 2004), donde se seleccionó entre los niveles muy alto, alto, bajo y muy bajo la influencia que el ítem propuesto tiene sobre las actividades y la toma de decisiones estratégicas. Como segundo instrumento se presentó un cuestionario estructurado que consta de una matriz para

seleccionar los niveles de desarrollo de competencias generales y específicas que son objeto de estudio, así como las frecuencias en que éstas son puestas en práctica por el individuo.

El cuestionario estaba conformado por una lista de diez (10) competencias divididas en cuatro (4) genéricas y seis (6) específicas. Esta sección perseguía medir el nivel en competencias de logro y acción, conocimientos especializados, liderazgo, de efectividad personal, servicio y ayuda que posee cada individuo. La investigación constó de cuatro fases: 1. Revisión documental (fuentes secundarias) 2. Recolección de información (fuentes primarias y secundarias) 3. Análisis de la información recolectada y 4. Diseño de la estructura del modelo.

Tabla N° 3. Elementos de evaluación del cuestionario, niveles y frecuencia ponderada.

COMPETENCIAS	Cardinales	NIVELES	NIVEL 4	FRECUCIA Ponderada	NIVEL 4
	Gestión de grupos		Muy alto		100%
Integridad			NIVEL 3		NIVEL 3
Liderazgo			Alto		Casi siempre
Negociación			75%		75%
Específicas			NIVEL 2		NIVEL 2
Orientación al cliente			Bajo		Ocasionalmente
Actualización			50%		50%
Orientación a resultados			NIVEL 1		NIVEL 1
Adaptación			Muy bajo		Casi nunca
Solución de problemas			100%		25%
Conciencia emocional			NIVEL 0		NIVEL 0
Evaluación por competencias 360°			Muy bajo No desarrollado		Muy bajo Nunca
			0%		0%

Fuente: Elaboración propia.

3. RESULTADOS

Las competencias directivas, representan una herramienta básica para garantizar la competitividad de las empresas en la nueva economía global, razón por la que cada día los hoteles de lujo deben cumplir la estandarización y optimización de los procesos

en todos los niveles del negocio y del servicio del alojamiento. Orientar sus esfuerzos para lograr definir las competencias que considere necesarias para desarrollar su valor distintivo y cumplir así su misión. Del mismo modo, se pudo apreciar que es necesario adecuar los planes de formación y capacitación que permitan el desarrollo profesional y personal de los gerentes, así como programas que estimulen y

motiven al personal a realizar sus funciones y que se comprometan con la empresa. También se pudo evidenciar una alta rotación de personal en los diferentes departamentos, situación alarmante y que debilita la organización debido a la fuga de información, talento humano y la ruptura de la dinámica de los procesos internos.

1. Gerente General: en este caso, cumple en 100% con la integridad, seguida de un 92.22% de la capacidad de adaptación y en lo sucesivo los valores comienzan a descender, como la capacidad de negociación y la orientación al cliente que es vital en el negocio de los servicios (80%), las competencias inherentes al manejo de grupos y el liderazgo con 76.67%, el logro de metas y de resultados con 72,78%.

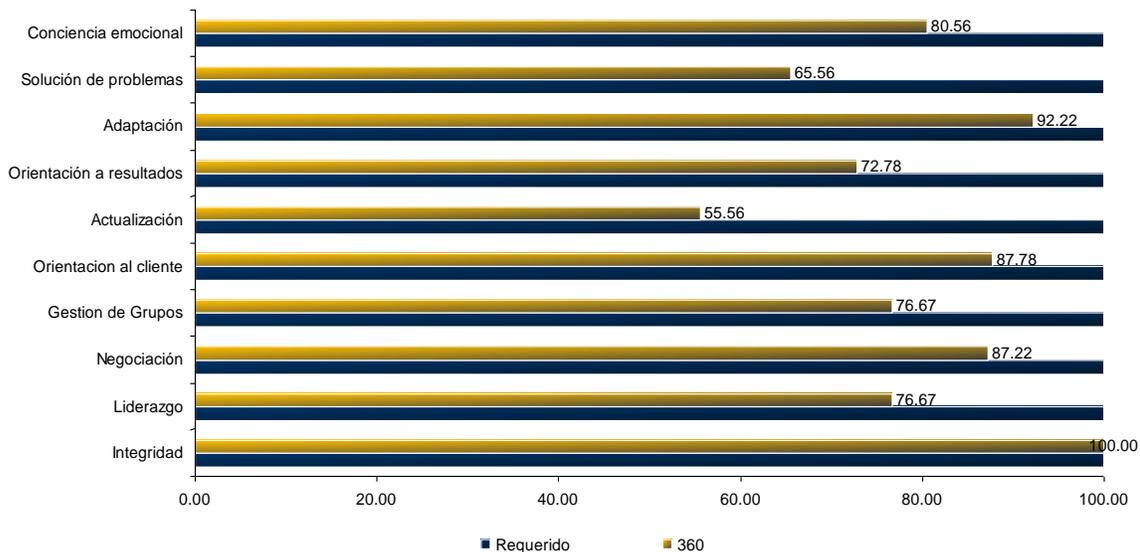


Gráfico N° 1. Evaluación 360 para el cargo de Gerente General. Fuente: Elaboración propia.

Las competencias con valores críticos son: la actualización con 55.56% y la capacidad de solución de problema con un 65.56%. En este sentido, Le Boterf (2004), con el fin de generar estrategias para incrementar dichos valores, plantea que se debe definir la competencia en términos de conocimiento combinatorio y colocar el sujeto en el centro de la competencia, de manera que el mismo sea constructor de sus competencias combinando y movilizand recursos.

2. Gerente Finanzas: en lo referente al cargo del Gerente de Finanzas, en general se observa la necesidad de reforzar las competencias relacionadas a la actualización

(63.33%), el planteamiento de metas y el logro de estas (68.33) así como manejar estrategias para la solución de problemas (67.22%). Se deja ver la necesidad de reforzar y mejorar los ítems evaluados de manera de elevar el nivel de competencias. Puede apreciarse que como resultado del análisis de 360° el evaluado posee niveles muy cercanos al 100% requerido en competencias como: capacidad de liderazgo (96.67%), integridad (96.67%) y gestión de grupos (93.33%). Otras competencias presentan niveles más bajos como: la orientación al cliente (75.56%) y la capacidad de negociación.

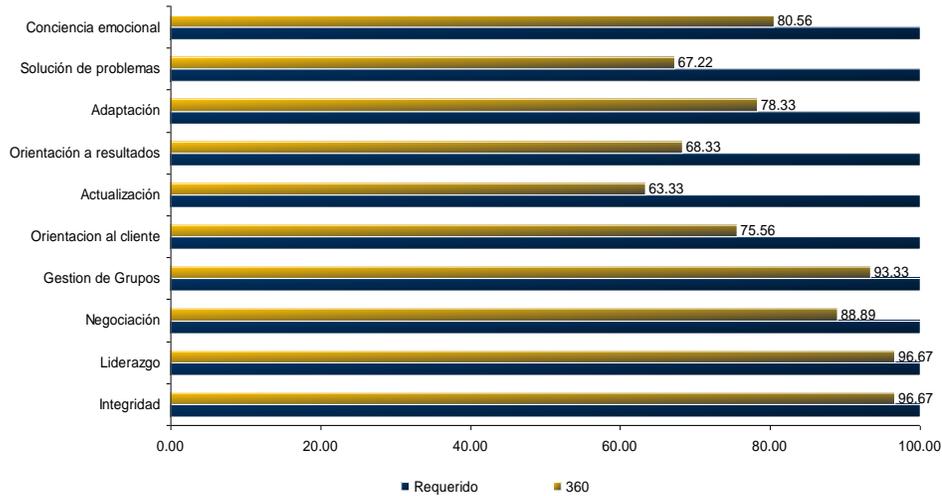


Gráfico Nº 2. Evaluación de 360 para Gerente de Finanzas. Fuente: Elaboración propia.

3. Gerente de Ingeniería y mantenimiento: con 85% se muestra la integridad, 83.33% la búsqueda y obtención de metas basadas en resultados, seguida por el grado de conciencia emocional del evaluado que representa un 80.56%. Las competencias más críticas en este caso son: la capacidad de negociación, la orientación al cliente, la capacidad de adaptación y las destrezas para la solución de los problemas. Sin embargo, Le Boterf (2004) resalta la importancia de no confundir la formación con profesionalización, ya que la primera sirve para enriquecer y mantener el capital de recursos incorporados, mientras que la profesionalización incluye la formación y añade la organización de las situaciones de trabajo para que sea posible realizar el aprendizaje de la construcción de competencias.

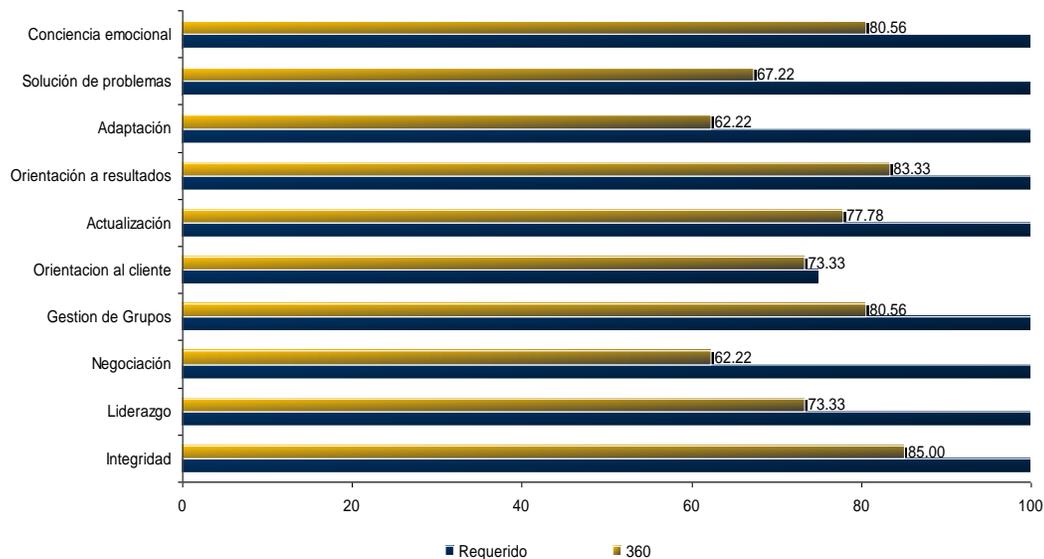


Gráfico Nº 3. Evaluación 360 para el cargo Gerente de Ingeniería y mantenimiento. Fuente: Elaboración propia.

4. Gerente de Administración: la evaluación arroja un resultado bastante parejo, se puede apreciar que el evaluado posee niveles de competencias muy cercanos o iguales en algunos ítems a los índices requeridos para el cargo de Gerente de Administración. Competencias como integridad, orientación a resultados y negociación alcanzan el 100%, el liderazgo y la adaptación 96.11 y 98.33% respectivamente. Por su parte, la solución de problemas y la conciencia emocional con un 91.11%. Para situaciones como ésta (Alles, 2004) propone el termino denominado compensación, que se traduce en que la organización deberá implementar sistemas de remuneración variable donde se consideran para el cargo además de otros aspectos, las competencias y el desempeño de sus colaboradores a manera de estimularlos y mantenerlos en la organización.

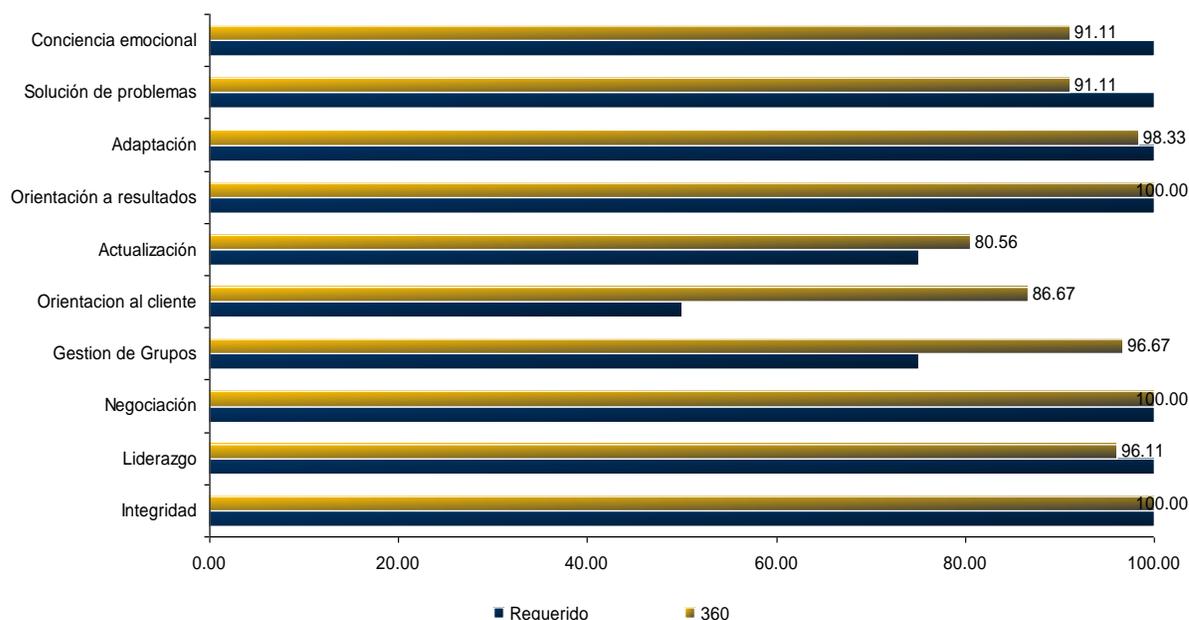


Gráfico N° 4. Evaluación 360 para el cargo de Gerente de Administración. Fuente: Elaboración propia.

5. Gerente de Operaciones: se aprecia que cumple al 100% con las competencias de integridad y capacidad de solución de problemas, seguida del liderazgo con un 91,11%. Los ítems con índices más bajos son la actualización (55%), orientación de resultados (68.89%), la orientación al cliente (68.89%), gestión de grupos (87.78%). Dirube (2004), expone que las organizaciones cuentan con personas que pueden desarrollar competencias para que obtengan resultados excelentes, de manera que para casos como éste se busca potenciar y desarrollar sus habilidades en aras de alcanzar el mejor desempeño.

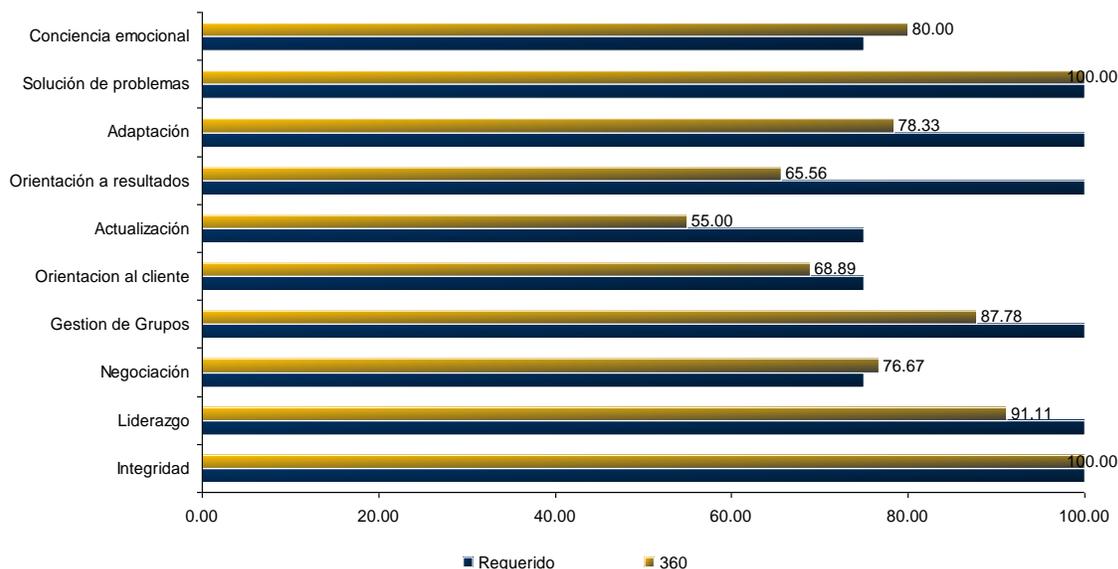


Gráfico Nº 5. Evaluación 360 para el cargo Gerente de operaciones. Fuente: Elaboración propia.

6. Gerente de Talento Humano: los resultados obtenidos de la evaluación de 360° para el cargo muestran la capacidad de adaptación (78.33%), la actualización (66.11%) y el liderazgo (78.33%). Con respecto a las demás competencias evaluadas a pesar de no alcanzar el nivel requerido, arrojaron resultados con valores entre 85 y 95% (conciencia emocional, integridad, negociación, gestión de grupos, y orientación de resultados). Por su parte, Le Boterf (2004), expresa que las necesidades de las competencias no existen por sí solas, sino que por el contrario, son el resultado de una diferencia entre las competencias requeridas y las reales, por lo que se puede ver en los casos estudiados hasta ahora una brecha considerable entre ambas.

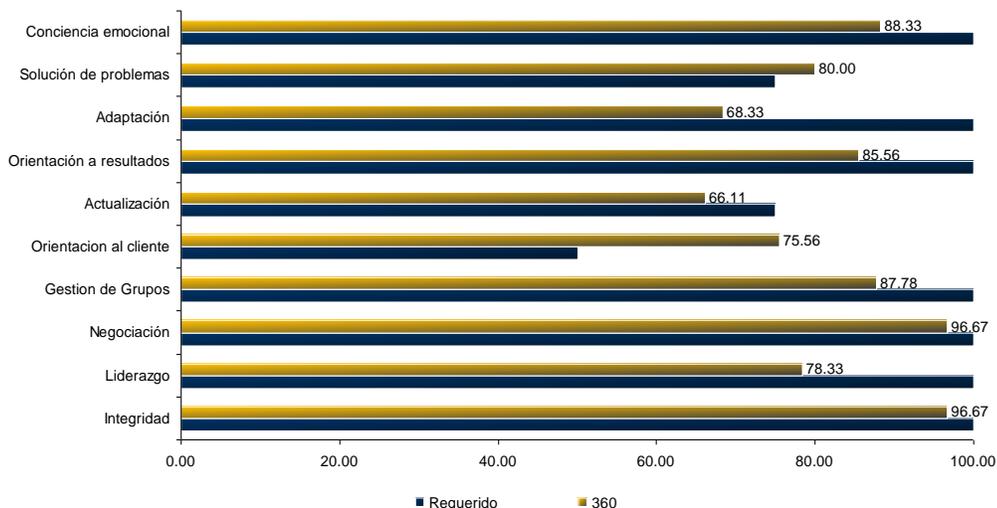


Gráfico Nº 6. Evaluación 360 para el cargo de Gerente de Talento Humano. Fuente: Elaboración propia.

A partir de los resultados, se puede determinar lo siguiente:

- *Talento Humano*: elemento de valor diferenciador y el activo más importante de las organizaciones; que a través de planes de desarrollo organizacional pueden potenciar sus capacidades (Butteriss, 2013). Estas capacidades mejoradas se adquieren mediante capacitación, educación y experiencia. Desde el punto de vista del ser, saber, conocer y hacer, las habilidades adquiridas y las habilidades aprendidas del individuo se demuestra a través de logros y resultados concretos.

- *Comportamiento y motivación*: la psicología tiene un papel importante en el estudio de las competencias, ya que estas son una expresión del comportamiento humano. Al ser una cualidad inherente al hombre, es importante su comprensión desde lo psicológico y su distinción con otras categorías, ya que en ocasiones se encuentra bajo el nombre de competencias y tratada indistintamente como tales habilidades, actitudes y otras formas de acción humana (Jung & Yoon, 2016). Esta comprensión desde la psicología de qué competencias se traducen en el mundo laboral en una visión más dinámica del trabajador con respecto a su puesto de trabajo (Unanue et al., 2017). También condiciona una transformación en las organizaciones, que se flexibilizan al tener como expectativa la disponibilidad de recursos humanos más autónomos, más preparados para los cambios, lo que permite ganar en corresponsabilidad y participación.

- *Competencias*: ara Le Boterf (2004), la persona competente es aquella que posee capacidades y tiene condiciones para ponerlas al servicio de un desempeño de excelencia, que moviliza todos sus recursos para ello.

Reflexione sobre su propia ejecución. La evaluación 360 ° es un método para medir el desempeño y resultados de un individuo con la participación de personas que conocen al evaluado y son parte de su entorno o contexto de acción, cuyo principal objetivo es servir como herramienta para el desarrollo personal, una definición que está alineada con Alles (2007). Es un instrumento que goza de una gran versatilidad y puede aplicarse a muchos otros aspectos dentro de la organización. Es un medio para obtener opiniones, de diferentes personas, sobre el desempeño de un colaborador en particular, un departamento u organización de forma sistematizada.

- *El servicio y la calidad*: en la actualidad, el servicio es una de las ventajas competitivas más importantes que una organización puede desarrollar en este sector, es el valor adicional en el caso de productos intangibles y por supuesto, la vocación de servicio es el deseo y convicción de ayudar a otra persona en la solución de un problema o la satisfacción de una necesidad. En el caso particular de los hoteles estudiados, los empleados de todos los niveles y áreas deben ser conscientes de que el éxito de las relaciones entre la empresa y cada uno de los clientes depende de las actitudes y comportamientos que observen en la satisfacción de las demandas del cliente.

3.1. EL MODELO

La propuesta está representada por un modelo de gestión por competencias que se puede aplicar en hoteles de lujo a nivel de sus gerentes, que busca en primera instancia el desarrollo profesional y las capacidades de recursos humanos de la organización, así como la satisfacción del cliente y, por tanto, asegure su retención, fidelidad y aceptación. Este modelo está compuesto por una estructura organizada

que enumera las competencias requeridas para el desempeño efectivo en un puesto u ocupación específica, y en esta investigación en particular para los puestos o niveles gerenciales de la organización, responsabilidades y funciones en el proceso.

Las competencias individuales se organizan en modelos de competencias para permitir que las personas de una organización o profesión las comprendan, analicen y apliquen en el desempeño de su puesto. Uno de los principales objetivos de este modelo es lograr los mejores resultados en las tareas realizadas y que quienes las ejecutan logren excelentes niveles de desarrollo personal y profesional.

Tabla N° 5. Niveles de competencias

NIVEL	DESCRIPCIÓN
Sobresaliente (5) (Desempeño Excepcional)	Empleados que alcanzan un nivel de resultados considerablemente por encima, con mínima orientación. Solidez en todas las competencias de desempeño. Desempeño por encima de todos los requisitos del trabajo y con frecuencia realizan trabajos excepcionales y de aportes al negocio.
Muy Bueno (4) (Desempeño sobre lo esperado)	Empleados que alcanzan con frecuencia, un nivel de resultados por encima de los esperado. Solidez en todas las competencias de desempeño. Desempeño general por encima de casi todos los requisitos del trabajo. Eventualmente realizan trabajos extraordinarios.
Adecuado (3) (Desempeño dentro de lo esperado)	Empleados que alcanzan el nivel de resultados que se espera en forma competente, muestran frecuentemente las competencias decisivas para el desempeño de su cargo actual. Su desempeño general cumple con todas las exigencias del cargo.
Requiere Mejorar (2) (Desempeño por debajo de lo esperado)	Empleados que alcanzan un nivel de resultados inferior al empleado competente, requiere orientación frecuente. Desempeño deficiente en algunas competencias requeridas para su cargo. El desempeño general no cumple con los requisitos del cargo en algunas áreas.
Insatisfactorio (1) (Desempeño muy por debajo de lo esperado)	Empleados que tienen dificultades en el cumplimiento de las responsabilidades básicas del trabajo, requiere un grado considerable de dirección y supervisión. Muestran un desempeño deficiente en las competencias requeridas para su cargo.

Fuente: Elaboración propia.

La propuesta del modelo de gestión por competencias debe basarse en las siguientes premisas básicas:

1. Determinar qué tipo de perfiles específicos y que cada puesto de trabajo en la empresa tiene sus propias características y debe ser ocupado por profesionales que tengan un perfil competencial específico.
2. Todos aquellos que ocupan cargos directivos son responsables de brindar nuevas oportunidades en el desarrollo de habilidades.
3. Estar convencidos de que siempre habrá espacio para el desarrollo de nuevas habilidades, y que lo que hoy se requiere como buen desempeño de una tarea, mañana se pueden sumar nuevos desafíos.
4. Definición de niveles de habilidad. Se presentan cinco niveles para determinar el mayor o menor grado de cumplimiento de una determinada competencia, tres niveles positivos y un nivel negativo.

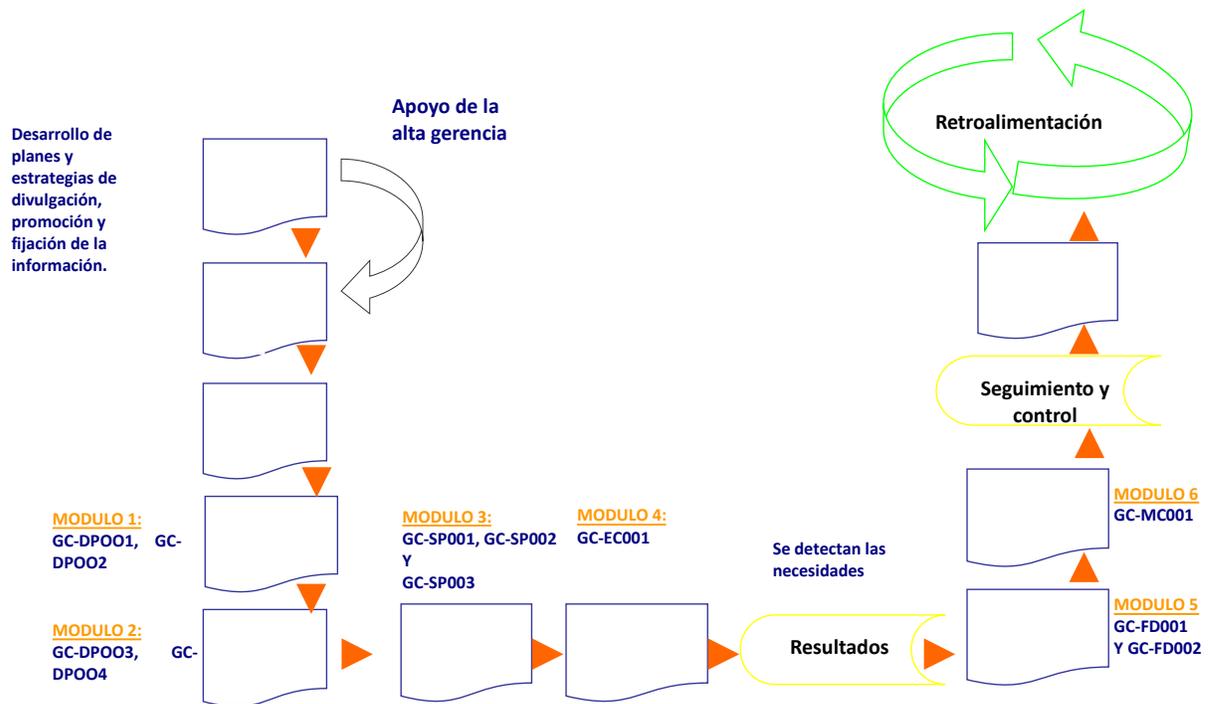


Gráfico N° 7. Estructura del modelo. Fuente: Elaboración propia.

El modelo está estructurado por seis (6) módulos que deben ser desarrollados en paralelo, los cuales intervienen desde el proceso de análisis y desarrollo de los puestos y perfiles requeridos para los diferentes cargos, la selección de personal, la evaluación continua

basada en competencias, la redistribución según resultados, motivación, sensibilización y desarrollo del personal:

Módulo 1: Definición de perfiles de cargo y descripciones de puestos basadas en competencias y satisfacción del cliente: se parte del análisis de los perfiles de cargo para posteriormente proceder a realizar su respectiva descripción, para lo que se requiere de instrumentos de recolección de información en lo referente a contenidos, tareas específicas, funciones, responsabilidades dentro de la organización. Esta descripción permitirá realizar un inventario del personal que permitirá proyectar y planificar la futura programación de formación y selección del nuevo capital humano, compensación y evaluación de desempeño. Este módulo aplica cuatro formatos estructurados para instrumentos para recolección y análisis de la información:

1. Entrevista para análisis del perfil y descripción de puesto: es una entrevista guiada donde el responsable del proceso de gestión por competencias solicita información relevante de las tareas principales y secundarias que ejecuta, responsabilidades, obligaciones y deberes.
2. Cuestionario para análisis de puesto: serie de preguntas estructuradas para la determinación de tareas que abarca un puesto, habilidades, conocimientos, responsabilidades necesarios para el buen desempeño y diferenciación del puesto de trabajo.
3. Análisis de puesto: una vez aplicados los instrumentos de recolección de información correspondientes se procede al diagnóstico y evaluación para realizar la respectiva adecuación persona-puesto enmarcada en los requerimientos y necesidades específicos para el puesto de trabajo.
4. Descripción del puesto: finalmente se procede a realizar la descripción detallada del puesto, los elementos necesarios, las actividades, responsabilidades y funciones.

Módulo 2: Proceso de selección del personal: en la mayoría de los casos se piensa que la selección de un nuevo talento humano resultará beneficioso para el buen desenvolvimiento y desarrollo así como para cubrir una necesidad que demanda la empresa, si bien esto es cierto se debe apuntar a que también se ponga de manifiesto y exista un beneficio para el nuevo colaborador, de esta manera se estará garantizando el éxito y ganancia para ambas partes. La selección del personal es un proceso destinado a buscar, evaluar y reclutar a las personas más apropiadas para un determinado puesto de trabajo. Por esta razón se deben en primera instancia planificar la búsqueda, estimar los costos y plazos involucrados por lo que se debe definir: el perfil, los canales de búsqueda, el número de entrevistas y evaluaciones, analizar el grupo de finalistas, hacer la presentación de la oferta para finalmente tomar una decisión.

Módulo 3: Plan de motivación y sensibilización: este módulo contempla el proceso de difusión y divulgación de los conceptos, fundamentos, estructura, principios, fases y documentación del modelo aplicados a la organización. Una de las fases más importantes es el proceso de difusión y divulgación para que todos los involucrados conozcan del proceso y manejen la información y los mecanismos a seguir para la implantación del modelo de gestión por competencias. Una de las estrategias propuestas es la elaboración de campañas como uno de los medios más eficaces disponibles para fomentar la sensibilización acerca del modelo. Las buenas campañas utilizan una gran variedad de medios, técnicas y tácticas interrelacionados para articular argumentos que contribuyan al cambio o la acción, den un fuerte impulso, creen energía y consigan la participación e implicación de sus grupos destinatarios.

Módulo 4: Evaluación por competencia 360° y atención al cliente: la evaluación de desempeño, competencias y atención al cliente, se deben realizar en periodos trimestrales o semestrales de manera que permita monitorear como se está realizando el trabajo ya que la mayoría de las personas necesitan de la retroalimentación para modificar o corregir ciertos comportamientos o

fortalecer lo que está haciendo bien. A su vez la evaluación de desempeños por competencias aportará oportunidades de mejora para otros subsistemas con los que guarda relación directa tales como los análisis de descripción de puestos, plan de remuneraciones y beneficios del empleado así como los requerimientos de formación que deben ser incluidos en el plan general.

Módulo 5: Plan de Formación y desarrollo:

de la mano con las evaluaciones y el proceso de definición de los puestos de trabajo se debe elaborar un plan estratégico de formación de acuerdo a las necesidades tanto del grupo como individuales que permitan desarrollar y fortalecer la competencias que se desea formen parte de la persona que desempeña un determinado cargo, todo esto apegado los requerimientos del puesto como a los objetivos generales de la organización, su misión, visión, valores y política de calidad. Al momento de realizar la inversión en un plan de formación se debe considerar los siguientes aspectos:

1. Establecer una referencia de las competencias requeridas: esto sale de las definiciones de perfiles de los cargos, descripciones de puesto así como de las definiciones estratégicas y la identidad de la organización (misión, visión, valores).
2. Establecer un orden de prioridad: de esta manera se podrá atacar en primera instancia aquellos puestos en los que haya más carencia o debilidad, sin dejar a un lado por supuesto el resto de los aspectos o aquellos que representan una fortaleza.
3. Distinguir los gastos de la formación: todo aquello que este dentro del plan de formación debe estar muy bien identificado, de hecho deseo posible manejar partidas destinadas a formación y capacitación del personal.
4. Enmarcar el proceso dentro de estándares de calidad.

Finalmente, la información obtenida de los procesos de evaluación y requerimientos de formación y capacitación, se manejará en conjunto con recursos humanos o departamentos de personal.

Módulo 6: Plan de mejora y compromisos:

parte fundamental en los procesos evaluados y analizados es la determinación de las brechas y el levantamiento de planes de acción pertinentes que garanticen minimizar y eliminación de estas. Esos planes de acción deben ser elaborador por los equipos de desarrollo de personal y de Talento humano los cuales deben velar por su desarrollo, seguimiento y control. Los planes de mejora y compromiso resultante de las evaluaciones y de la determinación de necesidades recaen directamente sobre el evaluado y es su responsabilidad hacer el mejor esfuerzo para alcanzar las metas propuestas. Una vez realizados los procesos de evaluación periódica y se estén implantando los planes de formación, se desarrolla un sistema de mejoras y compromisos por parte de las personas que han sido sujetas a dichas evaluaciones de manera que se establezca un proceso de crecimiento y fortalecimiento que promueva el cambio, para tal fin se establecerán dichos compromisos de mejora para hacer seguimiento su progreso y cumplimiento.

5. CONCLUSIONES

De la investigación se pudo inferir un número considerable de necesidades y métodos de gestión para optimizar el desarrollo de competencias en los gestores de hoteles de lujo, así como de los vínculos de los aspectos de los análisis y discernimientos realizados, se extraen conclusiones que agregan valor al proceso de aplicación del modelo administrativo de capital humano basado en competencias para la formación, desarrollo y gestión orientadas a la atención al cliente. Se realizó un análisis bibliográfico de las competencias, con revisión de los resultados en el cumplimiento de metas, y se aplicaron las tareas asignadas por la muestra de estudio, la entrevista guiada y el cuestionario estructurado.

Se presentan dos grandes grupos de competencias: cardinales necesarios para las tareas de supervisión, motivación y administración (gestión de grupo, integridad, liderazgo y negociación) y específicas que tienen como objetivo el servicio, satisfacción y profesionalización del cliente (orientación al cliente, actualización, orientación a resultados, adaptación, resolución de problemas y conciencia emocional), encontrando una gran desviación de los niveles y frecuencias requeridos. La alta dirección debe ser consciente de la importancia que tiene el desarrollo y la gestión de su capital humano y su impacto en la prestación de los servicios, para lo cual deben brindar un apoyo total y absoluto en las iniciativas que pretendan llevar a cabo (tiempo para el personal, instalaciones, equipos y suministros, recursos y compromiso).

Lo anterior dio lugar al diseño del modelo propuesto, que se compone de una estructura organizada que enumera las competencias requeridas para el desempeño efectivo en un puesto u ocupación específica. El modelo está compuesto por una estructura organizada que lista las competencias requeridas para el desempeño efectivo en un cargo u ocupación específica. El modelo se estructuró por seis (6) módulos que deben ser desarrollados paralelamente, que intervienen desde el proceso de análisis y desarrollo de los puestos y perfiles requeridos para los diferentes cargos, la selección del personal, evaluación continua basada en competencias, redistribución acorde con los resultados, motivación y sensibilización y desarrollo de personal. Adicionalmente se contempla las etapas de monitoreo, seguimiento y control así como la retroalimentación del sistema que permita generar el mejoramiento continuo. En general, los resultados revelan necesidades claras que van desde antes de la selección del personal, pasando por las etapas de formación y adaptación hasta llegar a la etapa de desarrollo, crecimiento y actualización de los de los ocupantes de los cargos, quienes son la vida de la organización.

6. REFERENCIAS

- Alles, M. (2004). La gestión de recursos humanos por competencias. *Gestión Por Competencias. El Diccionario*, 17–36. https://www.academia.edu/25777148/Diccionario_Gestion_por_competencias_Martha_Alles
- Alves, C.. (2007). *Cientes , Usuarios Y Auto-Percepción De Empresas De*.
- Butteriss, M. (2013). Administración de recursos humanos ¿Cómo funciona? 20. http://fcaenlinea1.unam.mx/anexos/1422/1422_u1_act1_integ.pdf
- Butteriss, M. (2013B). Administración de recursos humanos ¿Cómo funciona? 20. http://fcaenlinea1.unam.mx/anexos/1422/1422_u1_act1_integ.pdf
- Cifuentes-Férez, P. (2019). PRODUCTIVIDAD PERSONAL Y PROFESIONAL: TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS (pp. 175–188).
- Correa, S. E. (2017). Incidencia de la gestión por competencias en el crecimiento empresarial. *INNOVA Research Journal*, 2(1), 88–98. <https://doi.org/10.33890/innova.v2.n1.2017.76>
- Dirube, J.L. (2004). *Un modelo de Gestión por Competencias*. Barcelona. España. Editorial Gestión 2000.
- Gonzales, D. G., & Agudelo, J. A. (2014). *Liderazgo: desarrollo del concepto, evolución y tendencias*. Bogotá: Universidad del Rosario.

- Instituto Distrital de Turismo, O. de. (2018). Establecimientos De Alojamiento Y. 40. <http://www.bogotaturismo.gov.co/sites/default/files/Censo-2018.pdf>
- Jung, H. S., & Yoon, H. H. (2016). Why is employees' emotional intelligence important? The effects of EI on stress-coping styles and job satisfaction in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 1649, 17. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2014-0509>
- Le Boterf, G. (2004). *Ingeniería de las Competencias*. Barcelona. España. Editorial Gestión 2000.
- Lora Guzmán, H. S., Castilla Paternina, S., & Góez Flórez, M. (2020). La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia y la eficacia organizacional. *Saber, Ciencia y Libertad*, 15(1). <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2020v15n1.6291>
- Obregón Olea, Julia (2017). Proactividad en el ámbito profesional. <http://www.sieteolmedo.com.mx/2017/04/17/proactividad-en-el-ambito-profesional/>
- Peña, C. L. (2016). *La Gerencia De La Felicidad: Un Nuevo Modelo Para La Gestión De Las Organizaciones*.
- Tito, M.D. y Serrano, B. (2016). Desarrollo de soft skills, una alternativa a la escasez de talento humano. *Revista mensual de la UIDE*. Guayaquil.
- Unanue, W., Gómez, M. E., Cortez, D., Oyanedel, J. C., & Mendiburo-Seguel, A. (2017). Revisiting the Link between Job Satisfaction and Life Satisfaction: The Role of Basic Psychological Needs. *Frontiers in Psychology*.