

SOL MELIÁ

GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Denominación:	Sol Meliá
Actividad:	Hotelera
Sector:	Hostelería y Turismo.
Domicilio Fiscal:	Gremio Tonelero, 24. Polígono Son Castelló. Palma de Mallorca. Baleares.
Teléfono:	971 224 400
E-mail:	delfin.perez@solmelia.es

Índice:

- ▶ Un perfil emprendedor y de expansión.
- ▶ Una cultura multinacional.
- ▶ Gestión por Competencias vinculada a la estrategia empresarial Sol Meliá.
- ▶ El modelo S.O.L. Meliá de Gestión por Competencias: Y las Políticas de Recursos Humanos.
 - Política de Formación y Desarrollo.
 - Política retributiva.
 - Política de Selección y Promoción Interna.
- ▶ Superar Dificultades y Potenciar Ventajas del Modelo de Gestión por Competencias en Sol Meliá.

► **Un perfil emprendedor y de expansión:**

Sol Meliá es una **empresa familiar** (más del 50% del capital es español) y **multi-nacional hotelera** que dispone de más de 21 millones de estancias distribuidas en más de 330 hoteles repartidos en 30 países y 4 continentes, denotando un concepto de globalidad propia de las características que forman parte de la compañía.

La compañía española de gestión hotelera Sol Meliá, cuenta con una plantilla integrada por **más de 30.000 empleados** y una inversión global de **más de 900 millones de euros**.

A nivel internacional la compañía cuenta con 5 grandes divisiones de negocio, formados por la línea implantada en Europa; Europa Urbana y Europa Vacacional, Asia-Pacífico, América latina y Cuba, localizándose en estos distintos puntos del mundo.

Los acuerdos de gestión y franquicia son la principal forma de crecimiento de la empresa, junto con las inversiones directas en toma de participación y la constitución de joint-ventures.

Sol Meliá gestiona hoteles en propiedad, alquiler, gestión y franquicia; cada una de estas fórmulas permite una expansión rentable y sostenida de la compañía.

En este sentido, la misión de Sol Meliá es *“ofrecer productos y servicios hoteleros en todo el mundo donde el compromiso de nuestros empleados hace posible la satisfacción de nuestros clientes y un crecimiento rentable y sostenido”*. *“Todo es*

posible con alegría en el servicio”; bajo este lema Sol Meliá apuesta por la calidad de un servicio sencillo y cálido.

► **Una cultura multinacional:**

En Sol Meliá la filosofía de la compañía está formada por el estilo y cultura de trabajo a través de **sus principales valores:**

- Calidad-Precio
- Servicio Personalizado
- Austeridad, trabajo, sencillez y ética
- Superación continua
- Formación-Promoción
- Empresa de ambiente familiar
- Predicar con el ejemplo
- Delegar
- Potenciar la responsabilidad
- Control

En lo que respecta al estilo y cultura de la empresa como **valores relacionados con las personas que forman la organización y compañía Sol Meliá**, se distinguen y forman parte del día a día del funcionamiento y resolución de las tareas del trabajo los siguientes:

- Espíritu Emprendedor
- Fortalecer al personal mediante delegación
- Orientación al Mercado

- Trabajo en Equipo
- Dirección orientada al cliente
- Comunicación franca: abierta y honesta
- Transferencia de experiencias

Estos valores se reflejan en la gestión por competencias de Sol Meliá, sosteniéndose como los pilares fundamentales desde los que partió la gestión en línea con la estrategia empresarial de la compañía. Un claro ejemplo de este análisis es que a las personas que se integran en la compañía se les entrega un manual de bienvenida en soporte informático, que contiene una tarjeta con los valores de la compañía. Al mismo tiempo también están desarrollados en la Intranet de la compañía.

Siendo pilar fundamental los valores de la compañía, estos tienen reflejo en toda la gestión que lleva a cabo el conjunto de la organización y como tal hay que ser conscientes de las **tres herramientas y apuestas realizadas por la compañía en línea estratégica hacia la dirección y visión de la misma.**

Por esta razón, Sol Meliá ha apostado por las nuevas tecnologías como herramientas de gestión desarrollando:

Intranet: que entre numerosas ventajas en la gestión empresarial, destaca el hecho de disponer de una calidad de la información que parte siempre de la misma fuente y que es progresivamente actualizada.

Internet: cuya página web (<http://www.solmelia.com>) ofrece entre distintos servicios la posibilidad de disponer de información actualizada de los hoteles de la compañía.

SOLRES: es el sistema central de distribución y reservas de Sol Meliá en tiempo y capacidad real.

Además, Sol Meliá cuenta con unos intensos programas de fidelización y corporativos, producto de los **objetivos de la compañía:**

1. Optimizar la rentabilidad.
2. Estandarización de la calidad.
3. Dirigir nuestro crecimiento.
4. Evolución en Internet.
5. Considerar cada hotel como núcleo de la organización.
6. Trabajo conjunto con la integrada cadena TRYP.

Para llevar a cabo la gestión en Sol Meliá se utilizan potentes herramientas informáticas, como es el **sistema SAP** que dentro de RR.HH. (**SAP RR.HH.**) proporciona la optimización de la gestión dentro del área de los Recursos Humanos de la compañía descentralizando así la toma de decisiones y agilizando los procesos tanto en su implantación como en su desarrollo.

► **Gestión por Competencias vinculada a la Estrategia Empresarial Sol Meliá**

El modelo de gestión por competencias de Sol Meliá parte de la estrategia empresarial y de la necesidad *“de saber quienes somos, donde estamos y donde queremos ir”*. Así, Javier Alonso, responsable de la gestión por competencias en la compañía, afirma que *“la gestión por competencias nace de una necesidad de la compañía de gestionar sus recursos, cuando estaba experimentando un cambio muy fuerte”*. De esta manera, se sitúa el origen de la gestión, como la necesidad de conocer el reciente gran éxito que estaba experimentando Sol Meliá. Pero

además, y llevándolo a su concreción práctica, **se trataba de “hacer una fotografía” de las competencias claves de aquellos directivos con éxito** para saber por una parte, **qué recursos son los que posee Sol Meliá** y las características que hacen diferenciarse con el resto de la compañía, y por otro lado, se trataba de **conocer las carencias o aquellas características que faltaban a Sol Meliá** para alinearse ante los cambios venidos en el futuro.

Para conocer estos criterios y buscar los nuevos, **se realizó un estudio cuantitativo y cualitativo contando con el apoyo de una consultora y de esta forma se identificaron las competencias clave de la compañía.**

Para ello se utilizaron como herramienta básica, las **entrevistas estructuradas** y tomando como grupo referente los *“directivos estrella”* de la compañía. El resultado obtenido fue la creación de un sistema de gestión por competencias que tomando como referencia los objetivos de la compañía **se vinculó inicialmente a tres políticas estratégicas y básicas para la gestión hotelera, como son: la selección, el desarrollo y la compensación.**

De esta manera, la Gestión de Recursos Humanos queda vinculada a la gestión por competencias como modelo implantado y que además gracias al sistema informático, queda de manera integral en la compañía. En este sentido, **en Sol Meliá se “realiza la Gestión de Recursos Humanos desde el Know-How de la compañía”.**

Se ha tratado además que siempre **la gestión quede vinculada a la participación**, puesto que en todos los niveles y en toda la organización se realiza una vinculación que en mayor o menor medida viene a reforzar y desarrolla el sistema de gestión creado específicamente para la gestión y labor diaria de Sol Meliá.

Es esta precisamente la dificultad más gravosa de la compañía, ya que trasladar la gestión por competencias desde los expertos de RR.HH. al resto de personas es una labor difícil y que depende en gran parte del plan que se ha trazado desde RR.HH. y que debe funcionar con el resto de gestores de Sol Meliá.

En sentido contrario al anterior se sitúa el **plan de comunicación de la empresa, que se convierte en un elemento facilitador** y que, a favor del desarrollo de la gestión por competencias, *“identifica y comunica las competencias en el día a día”*. Como caso práctico de este elemento, se pueden reseñar los cursos desarrollados en Sol Meliá para todos los mandos intermedios buscando la comprensión e implantación del modelo, que mediante acciones formativas permite que realmente la gestión diaria funcione en las líneas trazadas minuciosamente para alcanzar las metas propuestas.

La organización del trabajo de Sol Meliá está muy marcada por la estructura de sus hoteles, cuyo valor añadido fundamental es que el cliente no distinga en qué tipo de hotel se encuentra; en Sol Meliá se distinguen los hoteles en propiedad, en franquicia y en management, teniendo estos dos últimos propietarios distintos al de Sol Meliá.

Por esta especial característica de la estructura de hoteles en Sol Meliá, **la organización está especialmente cuidada sobre todo en lo que respecta a las tres figuras claves sobre las que gira la gestión de competencias de Sol Meliá**; esto es, el Director de hotel, el Jefe de ventas y el Director Administrativo. Son los puestos tipo sobre los que se aplica las competencias “S.O.L.” de la compañía porque son estas tres figuras las que representan y son el Know-How de la compañía.

Se trata de que los **procesos que se llevan a cabo tengan unos criterios uniformes y objetivos dentro del sistema de gestión**. Para ello, se utiliza una herramienta clave en la organización Sol Meliá: el **Cuadro de Mando** que dependiendo del sistema de gestión integral de la compañía, valora el sistema de los puestos-tipo a través del sistema. Hay, como un sistema preciso, desarrollando en cada dirección general un máximo de tres personas por nivel, de manera que **el desarrollo personal y profesional de esa persona sea discriminado sobre la base de las competencias claves a desarrollar y además, vinculando a las bandas salariales** establecidas para cada una de ellas.

Es entonces donde se encuentra una dificultad en el funcionamiento del sistema ya que **discriminar niveles de competencias y definir en que grado se ha desarrollado una competencia concreta entraña dificultad** y no por la complejidad del sistema, ya que el modelo de gestión es sencillo y viene desarrollándose desde 1996. Para salvar esta dificultad se utiliza como instrumento de gestión, **la entrevista de incidentes críticos**.

En este sentido, no hay que olvidar otra de las características fundamentales de la compañía, y es **su carácter global en lo que entraña ser una multinacional**. Para salvar esta dificultad, y poder adaptar el modelo de gestión por competencias, Sol Meliá distingue **dos tipos de empleados**: “*Los Global Players*” y los “*Local Players*”, aplicando a los primeros las competencias fundamento del modelo, poniendo el énfasis en el valor globalidad como potencialidad principal y adaptando el modelo de competencias a los segundos.

Como resultado se obtiene la aplicación de la gestión por competencias toda la compañía y como adaptación se realiza un **Plan de Desarrollo Global y/o un Plan de Desarrollo Local**, dependiendo del enfoque que se necesite realizar.

► **El Modelo S.O.L. Meliá de Gestión por Competencias y las Políticas de Recursos Humanos.**



En el modelo S.O.L. de Sol Meliá se han establecido **las competencias horizontales**; aquellas que afectan a una posición en concreto dentro de la organización, como puede ser el Director Comercial o el Director de Hotel. Y **las Competencias transversales**; aquellas que afectan a todas las personas que integran la organización.

A su vez, dentro de estas competencias transversales se han establecido las **competencias de carácter estratégico** o también llamadas **críticas**; son **las competencias S.O.L.** (Superación Continúa, Orientación al Cliente y Liderazgo) que necesariamente deben poseer todas las personas de Sol Meliá y que se distinguen como competencias críticas transmitiendo estos conceptos al proceso de selección basado en competencias de Sol Meliá.

Todo este conjunto de competencias descritas pertenecen a las **competencias blandas o competencias intangibles** asociadas a *“los comportamientos ligados a las características personales que garantizan los resultados superiores”*.

Asimismo, se distinguen las **competencias duras o Competencias Tangibles**, de carácter técnico, que son *“los conocimientos y habilidades necesarios, pero que no garantizan los resultados superiores”* y que se han establecido sobre la base de las figuras-clave que se analizaron en el momento de la creación del modelo y que se han desarrollado en su implantación posterior.

Para obtener el **Perfil de Competencias Sol Meliá** el proceso seguido fue a través de:

- **El Panel de Expertos**: formado por personas clave dentro de la organización que se las seleccionó por su conocimiento de los puestos de trabajo de la organización y de las personas que lo desempeñan.
- **La BEI'S: Behavior Event Interview**, el departamento de RR.HH. de Sol Meliá realizó un curso de entrevistas basadas en incidentes críticos e identificación de competencias, apoyándose en esta fase del proyecto en el asesoramiento de Hay Management. De esta manera, se efectuaron entrevistas basadas en Incidentes Críticos a las figuras consideradas “estrella”, descomponiendo el análisis posterior de las entrevistas e competencias.

El reto no sólo es encontrar que competencias eran discriminantes, sino también saber con qué nivel. En este sentido y siendo común a otros modelos, que las competencias definidas queden graduadas en una escala de niveles, **en Sol Meliá se distinguen de 4 a 5 niveles** dependiendo de la competencia específica objeto de desarrollo. Además, el umbral (mínimo en este caso, que garantiza el desarrollo de la persona en un tiempo razonable y considerado como el punto de corte para la selección, llamado *“Nivel Umbral de Competencia” -N.U.C.-*; y que se distingue del *“Nivel de Competencia Consolidada” -N.C.C.-*) establecido para cada nivel de desarrollo de cada competencia es distinto, porque **la esencia del modelo de Sol Meliá es el Desarrollo de Las Personas**, de manera que es esta

una de las razones que definen la competencia “*superación continua*” como clave para las personas que forman parte de la cultura de Sol Meliá.

- **Política de Formación y Desarrollo:**

Otro factor determinante del establecimiento de distintos umbrales para la graduación de niveles de cada competencia es que **se haga perfectamente tangible la definición de la competencia** que en ese momento se está determinando por la persona de la compañía (ya sea gestor o colaborador de Sol Meliá).

Es honestamente interesante en este sentido un instrumento básico facilitador de esta labor, “*La guía de recursos para el desarrollo de las competencias*”, cuyo énfasis se pone en las tres figuras pivote de Sol Meliá y que se hace generalizable al resto de las personas.

Esta guía se convierte en un instrumento de concreción del **Plan de Autodesarrollo Individual** y se establece sobre la base de un paquete que incluye sugerencias para alcanzar los umbrales de cada competencia, los indicadores claves para conocer en que nivel de competencia está la persona, en una guía donde se reflejan la principal bibliografía de consulta de contenido de estas competencias, en un compendio de los comportamientos efectivos para alcanzar el nivel de competencia y se facilitan unos libros de desarrollo de esa competencia.

Este instrumento es parte integrante de los **Programas de Desarrollo Interno (los P.D.I.)**, que son la base para la formación y desarrollo al servicio de los objetivos básicos de la compañía.

Los P.D.I. están orientado a identificar, formar y promocionar a los colaboradores con mayor proyección de la compañía, “*permitiendo formar a jóvenes profesiona-*

les con potencial en aquellos puestos estratégicos para la expansión de Sol Meliá”.

Cada programa aplicado a cada figura estratégica de la empresa se lleva a cabo a través de 5 fases:

1. Se identifica el perfil de competencias del Director de Hotel, del Director Administrativo y del Jefe de Ventas.
2. Se diseña la campaña de reclutamiento y selección; que se inicia a través de una campaña de comunicación a los colaboradores de la compañía mediante la Intranet de Sol Meliá, plan que refleja un dato fundamental, *“que las oportunidades de promoción lleguen a todos los colaboradores de la compañía”*.
3. Se desarrolla el Development Center en base a competencias, teniendo en cuenta los dos tipos de competencias: las duras y las blandas y el nivel requerido de cada una de ellas.
4. Se realiza la selección de hoteles y tutores; el criterio para la selección es seleccionar *“aquellos de los que se puede aprender más y mejor”*
5. Se define la metodología formativa que se pone en práctica, llevando a cabo una cronografía de cada empleado que participa en el proyecto formativo.

En resumen, estos programas **apoyan la implantación en Sol Meliá de la Gestión por Competencias** bajo un enfoque practico y dinámico que **junto a la gestión del desempeño, mejoran la gestión de establecimientos hoteleros en calidad y rentabilidad.**

- **Política Retributiva:**

Esto permite que “la estrategia y los objetivos de la empresa se traduzcan en objetivos para cada persona”, consiguiendo el personal además conocer con certeza qué se espera de él y obtener un asesoramiento constante para la consecución de sus objetivos y con ello el reconocimiento y recompensa adecuada.

De esta manera, se vincula la retribución variable a la calidad y al desempeño de las tareas y funciones, teniendo también en cuenta los términos económicos. **Se trata de crear y aplicar el modelo de retribución variable sobre el Autodesarrollo y la superación continua como base fundamental de aplicación de competencia crítica.**

Así los puestos claves de los hoteles conocerán cuáles son y cómo desarrollar que tiene en común los mejores profesionales de Sol Meliá, de acuerdo con las responsabilidades propias comenzando a poner en práctica del plan de desarrollo personalizado de cada asistente. *“Esto consigue desarrollar una compañía centrada en las personas, desarrollando las conductas que caracterizan a los profesionales, y diseñar la formación y retribución de forma justa y eficaz”.*

- **Política de Selección y Promoción Interna:**

Sol Meliá ha fundamentado el modelo sobre la base de *“Encontrar las diferencias entre un desempeño destacado y un desempeño normal en Sol Meliá”*, determinado las figuras claves de aplicación del modelo: Director gerente; Director Administrativo; Director Comercial y/o Jefe de Ventas; mandos Intermedios.

Se trata entonces de identificar cuáles son las competencias que concierne en mejores a las personas que integran o van a formar parte de la organización. Por este motivo, se ha creado **un sistema objetivo de selección** que permite no solamente seleccionar, sino **también promocionar a las personas de Sol Meliá que demuestran el conjunto de competencias requeridas.**

Para ello se identifican el **perfil de competencias duro o de conocimientos**, identificándose las áreas de conocimientos específicos para un adecuado desempeño de tareas requeridas, como puede ser, idiomas o informática. Y a continuación se diseñan **herramientas concretas** con objeto de analizar si la persona posee o puede desarrollar las competencias establecidas en el **perfil blando o de comportamientos.**

Esto se aplica a través del **Development Center** si se trata de promoción interna o a través de la **Entrevista basada en Competencias** si se trata de contratación externa.

En el primer caso, Development Center; cada participante realiza varias pruebas en las que demuestra su nivel de competencias y distintos evaluadores externos e internos, formados específicamente, evalúan la realización de los ejercicios. Así, todas las competencias son evaluadas por distintas pruebas y por distintos observadores.

En el segundo caso, Entrevista basada en Competencias; se parte de que RR.HH. no puede hacer todas las entrevistas de entrada y sólo son los directivos de línea los que pueden garantizar la aplicación del sistema de selección basado en competencias. Por este motivo, se crea una herramienta de selección basada en competencias y se imparten cursos de Formación en Selección por Competencias para Directivos porque hay que considerar que el Directivo implicado en un primer momento no se considera *“un gran entrevistador en competencias”*.

La herramienta creada funciona sobre la base de los siguientes items:

- Recepción por distintas vías de la solicitud de empleo.
- Aplicación de unos cuestionarios de personalidad basado en competencias.
- Batería de preguntas vinculada a las competencias duras.
- Guía de entrevista basada en las competencias clave.

En todo caso y para las dos vertientes se tiene en cuenta que *“El éxito de hoy no garantiza la supervivencia del mañana”*.

De manera que el resultado, es que se dispone de la definición de competencias para las figuras-clave de Sol Meliá y se diseña e implementa una **Política de Promoción Interna y basada en competencias**, y se mantiene siempre en reto el *“ser capaces de crear y mantener un sistema de selección externa basada en competencias”*.

► **Superar Dificultades y Potenciar las Ventajas del Modelo de Gestión por Competencias en Sol Meliá.**

Una primera dificultad a la que cada día tiene que enfrentarse Sol Meliá en la gestión continua de sus Recursos desde la Gestión por Competencias es su **característica de multinacional**.

Esto hace que partiendo de un solo Modelo de Gestión por Competencias de la compañía, tenga que tener en cuenta las **diferentes culturas y a las que adaptar el modelo**. Así, como ejemplo Sol Meliá tiene en cuenta que al definir y aplicar la competencia *“orientación al cliente”* no va a obtener el mismo desarrollo y análisis en República Dominicana que en España. Por ello, necesita **adaptar progresivamente el modelo a los valores propios de cada cultura par mantener la coherencia con el cliente interno y externo de la organización**.

De esta manera, se obtiene el valor añadido para la compañía y es que Sol Meliá parte de la premisa de *“las competencias nos permiten obtener los mejores clientes internos para lo que queremos llegar a ser”*.

Como comenta uno de los responsables de la gestión de competencias de la compañía *“romper barreras porque entender la promoción en base a la gestión por competencias es complicado y hay que dominarlo técnicamente para crecer y desarrollar el modelo”*.

Salvando esta dificultad, se tuvo que realizar un *“self assessment”* comparando cada perfil de los directivos de la compañía con los perfiles de competencias realizados por los expertos de Sol Meliá.

Se entiende entonces que el proceso de adaptación y aplicación de la gestión por competencias no es lineal sino que *“es un proceso de ensayo-error”*.

Superar una última dificultad ha tenido consecuencias positivas en el modelo, y es **la influencia que el estilo directivo imprime a la cultura de la empresa y con ello vincula a la gestión por competencias.**

Por esta razón, ha sido necesario **partir de “la fotografía de la organización”** para saber que es lo que se tiene, donde se está y que se quiere conseguir en el futuro. Así, se tiene en cuenta en el desarrollo del modelo y con ello en el desarrollo de las personas, **las competencias de futuro de Sol Meliá que permita asumir los nuevos retos de la compañía.**

En definitiva, para Sol Meliá, gestionar competencias significa también **integrar la gestión del cambio** como parte de la gestión integral de los Recursos Humanos de la compañía.

Potenciando las ventajas del modelo, Sol Meliá obtiene la primera ventaja que consiste en **“vincular a todas las personas de la organización a través de un mismo lenguaje; se trata de obtener un mismo canal de comunicación de enlace entre las personas que integran la Dirección de Recursos Humanos y la Dirección General de la compañía”**.

Además, a través de la sistematización de los **parámetros válidos** para toda la organización **“se vincula a los directivos de Sol Meliá en la Gestión por Competencias y se les responsabiliza en su desarrollo”**.

Se trata de orientar el Desarrollo de Sol Meliá gestionado a través de competencias porque **“no sopla el viento para aquel que no sabe a dónde ir”**.

En el centro del análisis realizado que la gestión por competencias en Sol Meliá se orienta a la empresa que se quiere en el futuro: **“una empresa de alto rendimiento”**, centrada en:

- La Rentabilidad.
- La Innovación.
- La Implicación.
- La Mejora Continua
- Preparada para crecer.

