

UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE SUCRE  
ESCUELA DE ADMINISTRACION  
CURSO ESPECIAL DE GRADO



**DESARROLLO DE COMPETENCIAS  
PERSONAL DE SERVICIO AREA DE RESTAURANTE  
HOTEL NUEVA TOLEDO SUITES CUMANA  
ESTADO SUCRE AÑO 2011**

PRESENTADO POR:

ALCALA A., EMPERATRIZ  
BRITO, TRINA  
CARDOZO B., MARIA

ASESOR:

PROF.: MSc. CANDIDA CABELLO DIAZ

Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para optar al título de Licenciado  
en Administración y en Contaduría Pública

CUMANA, JUNIO 2011

UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE SUCRE  
ESCUELA DE ADMINISTRACION  
CURSO ESPECIAL DE GRADO



**DESARROLLO DE COMPETENCIAS  
PERSONAL DE SERVICIO AREA DE RESTAURANTE  
HOTEL NUEVA TOLEDO SUITES CUMANA  
ESTADO SUCRE AÑO 2011**

**TUTORA**

PROF.: MSc. CANDIDA CABELLO DIAZ

**AUTORAS**

ALCALA A., EMPERATRIZ  
BRITO, TRINA  
CARDOZO B., MARIA

**ACTA DE APROBACIÓN DEL JURADO**

  
Msc. Cándida Cabello D

  
Licda. Diana Benítez

## INDICE

<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>i</b>
<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>iv</b>
<b>LISTA DE TABLAS .....</b>	<b>viii</b>
<b>LISTA DE FIGURAS .....</b>	<b>ix</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>x</b>
<b>INTRODUCCION .....</b>	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
<b>CAPITULO I.....</b>	<b>3</b>
<b>EL PROBLEMA Y MARCO METODOLOGICO DE LA INVESTIGACION ..</b>	<b>3</b>
1.1 Planteamiento del Problema. ....	3
1.2.- Objetivos de la Investigación .....	14
1.2.1.- Objetivo General .....	14
1.2.2.- Objetivos Específicos.....	14
1.3 Justificación de la Investigación.....	15
1.4.- Metodología .....	17
1.4.1- Tipo de Investigación .....	17
1.4.2.- Nivel de Investigación.....	18
1.4.3.- Fuentes de Información.....	18
1.4.4.- Población y Muestra.....	19
1.4.5.- Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	19
1.4.6. Técnicas de Procesamientos y Análisis de Datos .....	20
1.4.7.- Presentación de la información .....	20
<b>CAPITULO II .....</b>	<b>22</b>
<b>HOTEL NUEVA TOLEDO SUITE CUMANÁ ESTADO SUCRE.....</b>	<b>22</b>
2.1- Reseña Histórica del Hotel Nueva Toledo Suite. ....	22
2.2 Ubicación Geográfica del Hotel Nueva Toledo Suite .....	23

2.3.-Misión, Visión y Valores del Hotel Nueva Toledo Suite.....	24
2.3.1 Misión.....	24
2.3.2 Visión.....	25
2.3.3 Valores.....	26
2.4 Producto Turístico del Hotel Nueva Toledo Suite.....	26
2.5 Objetivos Generales del Hotel Nueva Toledo Suite.....	27
2.6 Estructura Organizacional del Hotel Nueva Toledo Suite (HNTS).....	27
2.6.1 Funciones de las unidades organizativas que conforman el Hotel Nueva Toledo Suite.....	30
<b>CAPITULO III.....</b>	<b>38</b>
<b>BASES TEORICAS DEL MODELO DE COMPETENCIAS .....</b>	<b>38</b>
3.1 Orígenes del Termino Competencias .....	38
3.2. Concepto de Competencia .....	40
3.3 Modelos de Competencias.....	41
3.4 Importancia del Modelo de Competencias .....	44
3.5 Clasificación de las Competencias .....	45
3.5.1 Modelo de Competencias según Martha Alles. ....	45
3.5.2 Modelo de Competencias según Spencer y Spencer. ....	50
3.5.3 Modelo de Competencias según Levy Leboyer.....	53
3.5.4 Modelos de Competencias según Nadine Jolis.....	54
3.6 Diseño de un Modelo de Competencias Según Martha Alles: .....	55
3.6.1 La Trilogía: Los tres Diccionarios en Gestión por Competencias....	56
3.6.2 Asignación de competencias a los puestos .....	58
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>60</b>

<b>Diagnóstico de la situación actual del personal que labora en el área restaurant del Hotel Nueva Toledo Suites. ....</b>	<b>60</b>
4.1 Aspectos Generales.....	60
4.2 Análisis FODA .....	60
4.2.1 Fortalezas.....	65
4.2.2 Debilidades .....	66
4.2.3 Oportunidades.....	67
4.2.4 Amenazas.....	67
4.3 Informe de las observaciones realizadas en el área del Restaurant del HNTS .....	69
4.4 Análisis de la Situación: .....	71
4.5 Modelo Propuesto: .....	78
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>88</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>89</b>
<b>BIBLLIOGRAFIAS.....</b>	<b>90</b>
<b>APENDICE.....</b>	<b>92</b>
<b>HOJA DE METADATOS .....</b>	<b>96</b>

## **DEDICATORIA**

Dedico este logro a mi madre Teodora Alcalá quien es mi ejemplo en la vida, por llenar mi vida de amor y cariño, y ha logrado con sus sabios consejos hacer de mí una mujer de bien, este es una pequeña forma de agradecerle todo lo que me ha dado. De igual forma este triunfo se lo dedico a mis hermanos mayores Ninoska y Juan Alcalá quien siempre ha estado allí para apoyarme en los buenos y malos momentos de mi vida.

Con mucho cariño aprecio y agradecimiento le dedico este logro a quien ha sido durante el transcurso de este tiempo mi apoyo y segunda madre la señora Violeta Coronado y a toda su familia por el cariño y apoyo incondicional.

De corazón y con gran honestidad le dedico este grandioso logro a la persona que me brindo su apoyo al iniciar mis estudios, quien me recibió en su hogar brindándome su techo, y su confianza a ella le dedico este logro porque sé que donde quiera que te encuentres estas orgullosa de mi, Tomasa Márquez

**Emperatriz Alcalá**

## **DEDICATORIA**

Este logro se lo dedico a mis padres Vingenza Bruni y Ángel Cardozo, por ser mi vida, en cada paso que doy los tengo muy presente, ustedes con su amor, cariño y sabios consejos han hecho de mi lo que soy. Este triunfo es para ustedes.

A mis hermanos Pascual y Paola por siempre estar allí apoyándome los amo.

Ustedes cuatro son mi vida, el motivo de mi felicidad, este éxito y todo lo que soy es para ustedes y por ustedes.

**María de los A. Cardozo**

## **DEDICATORIA**

Esta dedicatoria va dirigida primeramente a Dios por darme la vida, la salud e iluminar mis pasos Cada día.

A mis padres, Dionisio Antonio y Roberta del Carmen, quienes deben sentirse felices al ver que he alcanzado una meta más en mi vida. Les debo todo lo que tengo. Este triunfo también es de ustedes los amos.

A mis hermanos, Jesús Enrique, Robert Luis, Dioni Alexander y Diosvelis Isabel, deseo que esta meta que he alcanzado les sirva para emprender caminos más avanzados, que les permita aspirar en grande, lo están haciendo bien, pero lo pueden hacer mejor. ¡Animo, sigan adelante!

A mi hija Diana Isabel y mis sobrinos, Jonas Enrique, Jesús Enrique, Diogarlis Emperatriz y Edgar Antonio que de una u otra manera contribuyeron en el alcance de este logro por ese amor y cariño incondicional, que este esfuerzo les sirva de estímulo en su formación. Este logro también es de ustedes mis bebes. Los quiero mucho.

**Trina del Carmen Brito Salazar**



## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por darme la vida y la oportunidad de tener a mi lado personas valiosas que han echo de mí una gran persona.

A todos mis profesores que han sido un gran apoyo y ejemplo en el desarrollo de mi carrera.

A mis hermanos por estar a mi lado brindándome su apoyo, en especial a mi hermana Ninoska Alcalá

A mis eternas amigas Yuleidys Farias y Karen Luna por su cariño y apoyo incondicional.

A mis amigos de la universidad quienes me han mostrado un gran y maravilloso cariño y apoyo (María Cardozo, Militza Mejías, Ynes Acuña, Santiago Arismendi, Luis Patiño, sabino Fernández, Luis Marval, Meredy Villareal, Fanny Patiño, Luis acuña).

A la profesora Cándida Cabello por las incontables horas de dedicación y trabajo en el desarrollo de esta tesis. Muchísimas gracias prof.

A Pedro Lobatón por toda su ayuda y colaboración durante este trayecto.

A una persona muy especial que siempre ha estado allí dispuesto a aconsejarme y ayudarme y quien ocupa un lugar muy especial en mi corazón Ramón Teodoro.

**Emperatriz Alcalá**

## AGRADECIMIENTO

A mi Dios todopoderoso, por ser mi guía y guardián en mi camino, gracias por todas las bendiciones que me has dado. ¡Te amo!

A mis padres Vingenza Bruni y Ángel Cardozo, por sus sabios consejos, ternura, amor, cariño, dedicación y apoyo incondicional. Una vida no alcanzara para agradecerles y demostrarles lo muchos que los amo.

A todos mis amigos que me acompañaron durante mis estudios, entres ellos Emperatriz Alcalá, Militza Mejías, Luis Patiño, María Gonzales y muchos más que quizás ahora se me escapan, pero sinceramente gracias por todos esos bellos momentos que me hicieron vivir.

A mi gran amigo Rafael Romero, quien siempre estuvo allí dispuesto a tenderme una mano cuando más lo necesite. Sin ti no se que hubiera sido mi estadía en la UDO.

A todos mis profesores que de una u otra forma ayudaron en mi formación no solo académica sino personal y espiritual, estaré siempre agradecida. De manera muy especial a los profesores Odaviles Salazar, Fernando Gómez, Reina Talbice, Vicente Narváez, Haide Amundarin, son un gran ejemplo para mí.

Al personal de la Escuela de Administración al cual estimo mucho y nunca podré olvidar, por todas sus atenciones y cariños (Yobalina, Mercedes, Glory, Tibizay,).

A mi profesora Cándida Cabello que con cariño y paciencia nos dio su orientación y apoyo en el desarrollo de esta investigación.

A mi eterna profesora Rosa Parodi por su contribución y apoyo en todo este trayecto.

A mi Pedro Lobatón, por su cariño, colaboración y soporte incondicional. ¡Muack!

A todas y cada una de las personas que colaboraron no solo para la culminación de esta tesis, sino en mi formación académica y madurez espiritual. Infinitas gracias. Le pido a Dios que siga colocando en mi camino personas tan valiosas como las que ya están.

**María de los A. Cardozo**

## **AGRADECIMIENTO**

Hoy cuando tengo oportunidad de escribir estas líneas, quiero expresar mi eterno agradecimiento a Dios, por haberme dado paciencia, sabiduría y entendimiento para llevar este trabajo de investigación a feliz término.

A mis padres, Dionisio Antonio y Roberta del Carmen, por brindarme todo el apoyo y el amor necesario para mi formación como ser humano y como profesional, gracias a ustedes he aprendido el valor de los estudios y la preparación constante; por todo ello y más infinitas gracias. Que Dios los bendiga.

A mi hija Diana Isabel, que es el motivo, mi inspiración al logro de esta meta en mi vida, gracias hija por tu amor y cariño. Te amo.

A mis hermanos, Jesús Enrique, Robert Luis, Dioni Alexander y Diosvelis Isabel por su apoyo y por haber estado presente cada vez que los necesite. Gracias.

A mis amigos(as) y demás familiares, a quienes espero no ofender al no nombrarlos, pero ustedes saben cual es el lugar que cada uno ocupa en mi corazón.

A mis compañeras Emperatriz Alcalá y María Cardozo, sin ustedes no lo hubiera logrado, gracia a su constancia y perseverancia, son únicas, les estoy infinitamente agradecida.

A todos mis profesores, quienes hicieron posible mi aprendizaje para lograr un peldaño en mi vida profesional.

A la profesora Cadida Cabello, por su colaboración en el desarrollo de este trabajo de investigación, además de ser ejemplo de perseverancia y preparación académica.

**Trina del Carmen Brito Salazar.**

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Competencias Cardinales más usadas.....	47
Tabla 2. Competencia específicas gerenciales.....	48
Tabla 3. Competencias Específicas por Área.....	49
Tabla 4. Modelo de Competencias según Spencer y Spencer.....	51
Tabla 5. Competencias Universales .....	53
Tabla 6. Competencias Supracompetencias.....	54
Tabla.7Matriz FODA .....	64
Tabla 8. Modelo de Competencias Propuesto.....	79
Tabla 9. Competencias Cardinales.....	80
Tabla 10. Competencias Específicas Gerenciales.....	82
Tabla 11. Competencias Específicas por Área.....	84

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Ubicación Geográfica del Hotel Nueva Toledo.....	24
Figura 2. Organigrama del Hotel Nueva Toledo:.....	28
Figura.3 Matriz Foda.....	63
Figura. 4. ¿Se siente cómodo en su lugar de trabajo? .....	72
Figura. 5¿Cómo es la relación con sus compañeros de trabajo?.....	72
Figura. 6. ¿El Hotel cuenta con cursos de capacitación? .....	73
Figura. 7. ¿Considera usted que los cursos de capacitación son necesarios para el desarrollo de su labor? .....	74
Figura. 8. ¿Su jefe se preocupa por la superación de los empleados? .....	74
Figura. 9. ¿Cuáles de estas competencias considera usted que posee? (mesoneros) ..	75
Figura. 10. ¿Cuáles de estas competencias considera usted que posee? (capitanes) ..	77

UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE SUCRE  
ESCUELA DE ADMINISTRACION  
CURSO ESPECIAL DE GRADO



**DESARROLLO DE COMPETENCIAS  
PERSONAL DE SERVICIO AREA DE RESTAURANTE  
HOTEL NUEVA TOLEDO SUITES CUMANA  
ESTADO SUCRE AÑO 2011**

ASESOR:

MSc. CANDIDA CABELLO DIAZ

PRESENTADO POR:

ALCALA A., EMPERATRIZ  
BRITO, TRINA  
CARDOZO B., MARIA

Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para optar al título de Licenciado  
en Administración y en Contaduría Pública  
CUMANA, JUNIO 2011

## **RESUMEN**

En la actualidad, con un mundo tan globalizado y cada vez más competitivo, a veces alcanzar las metas no es solo lo necesario, se requiere conseguirla de la forma más eficaz posible. Es decir, al menor costo y en el mínimo tiempo, las competencias son las encargadas de hacer esta diferencia, es por ello que se pueden definir como una serie de cualidades positivas que posee un individuo y que garantizan el éxito de su labor por encima del promedio. Por estas razones que las mismas son cada día mas solicitadas por las distintas empresas para optimizar la ejecución de sus estrategias. El HNTS es una organización con una misión y visión orientada a la prestación de servicios de calidad, es en este sentido que el área de desarrollo de esta investigación se eligió la del restaurant con el objetivo de diseñar un modelo de administración de recurso humano basado en la gestión por competencias. Durante el desenvolvimiento de dicha investigación mediante la implementación de un cuestionario y la observación directa participante, se pudo constatar que el comportamiento del personal en el desarrollo de sus funciones no es suficiente, sumado a esto existe un alto índice de apatía y desmotivación por parte del mismo. Dentro de este marco la implementación de un modelo de competencias seria idóneo para optimizar las funciones inherentes a esta y así facilitar la implementación de estrategias orientadas a la misión y visión del hotel.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad se están dando cambios a nivel mundial caracterizado por un conjunto de transformaciones económicas, sociales y culturales de manera globalizada, lleno de nuevas percepciones, conocimientos que apenas permiten procesar cuando se están presentando nuevos paradigmas, debe estar cada vez mas claros hacia donde dirigimos y cuáles son las pericias de gestión que certificaran el éxito en el mercado competitivo en el cual se desenvuelven.

Las diferentes empresas de hoy son las mismas de ayer, los cambios que diariamente surgen en el mundo influyen evidentemente en el diario accionar de cada empresa; con esto, cada uno de los componente de ella debe moldearse para ajustarse óptimamente a estos cambios. Estos cambios plantean una serie de retos muy serios a las empresas públicas y privadas, en especial a aquellas que como el Hotel Nueva Toledo Suites, en Cumaná estado sucre hacen parte del llamado tercer sector de la economía, también citado de los servicios.

Es necesario que las empresas de servicios planteen una estructura orgánica funcional y dinámica, a través de la cual logren permanencia, crecimiento y desarrollo dentro de este mundo de alta competitividad, mediante un recurso humano calificado y comprometido con la empresa. Esto indica claramente que los activos mas valiosos ya no son los activos intangibles que tienen su origen en los conocimientos, habilidades, valores y actitudes de las personas que forman parte del núcleo estable de la empresa.

Una herramienta indispensable para enfrentar este desafío es la Gestión por Competencias; tal herramienta profundiza en el desarrollo e involucramiento del recurso humano, puesto que ayuda a elevar a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos en el que hacer de la empresa.



El enfoque de competencias se ha convertido en la forma mas útil y eficiente de obtener un alto rendimiento y desempeño en las organizaciones en la ultima década. Sin embargo es importante no caer en la tentación de querer aplicar el enfoque de competencias de manera aplicaciones y su impacto.

Por todo lo antes expuesto se llevó a cabo el diseño de un modelo de administración del recurso humano basado en la Gestión por Competencias para el ares de restaurant del Hotel Nueva Toledo Suites, ubicado en Cumaná, estado sucre.

El presente trabajo investigativo se encuentra estructurado de la siguiente manera: **CAPITULO I**, el cual comprende el planteamiento del problema, una breve introducción y ubicación de la problemática, asimismo se plantea el Objetivo General, Objetivos Específicos, Justificación de la Investigación y Metodología de la Investigación; **CAPITULO II**, el cual comprende los aspectos generales del Hotel Nueva Toledo Suites Cumaná, **CAPITULO III**, en el cual se plantean las Bases Teóricas del Modelo de Competencias y se manejan términos específicos que permitirán una mayor comprensión de la investigación. **CAPITULO IV** en el cual se planteó un diagnóstico de la situación actual del personal que labora en el área Restaurant del Hotel Nueva Toledo Suites, realizando un análisis, diagnóstico y se propone un modelo de Gestión por Competencias.

Por último, se presentan las Conclusiones, Recomendaciones, Referencias Bibliográficas y Anexos de la investigación.

# **CAPITULO I**

## **EL PROBLEMA Y MARCO METODOLOGICO DE LA INVESTIGACION**

### **El Problema**

El problema, según Arias (2006: 41), "... Consiste en describir de manera amplia la situación de objeto de estudio, ubicándola en un contexto que permita comprender su origen, relaciones e incógnitas por responder". Por otra parte, la website <http://www.eumed.net>, Bijarro en su artículo "Desarrollo estratégico para la investigación científica" explica que: "El problema, responde al " POR QUE", de la Investigación y en ese sentido, lo podemos definir, como la situación propia de un objeto, que provoca una necesidad en un sujeto, el cual desarrollará una actividad para transformar la situación mencionada." En base a estos dos conceptos se puede concluir que el problema no es más que el origen o motivo que servirá de objeto para la investigación, y posteriormente continuar con el planteamiento de soluciones basadas en los hallazgos encontrados.

#### **1.1 Planteamiento del Problema.**

Bateman y Sneel (2004: 16) señalan en su publicación que sistema es un: "Conjunto de partes interdependientes que procesan y transforman los elementos de entrada en elementos de salida". Es decir, toda combinación de elementos de distinta naturaleza que se interrelacionan entre sí para lograr un objetivo se puede determinar como un sistema.

Bajo esta premisa es que Bateman y Sneel (2004: 16) definen organización como: "un sistema administrado, diseñado y operado para alcanzar un conjunto

específico de objetivos”, debido a que, una organización no es más que un conglomerado de recursos materiales, financieros y humanos que se entremezclan para alcanzar y satisfacer necesidades (utilidades, bienestar de los empleados y del público, producción o venta de bienes y/o servicios).

A la vez, Daft (2004: 09) describe el término organización como una: “entidad social que está orientada a una meta y que tiene una estructura intencional”; identificando el valor de las personas que se unen para alcanzar objetivos en común.

Sobre estos conceptos se puede afirmar que una organización no es más que un sistema persiguiendo metas, entre ellas: utilidades o beneficios, satisfacer necesidades, ser reconocido como éticamente responsable. Es por este motivo que cuando se le da nacimiento a una empresa, el primer ítem que se debe analizar es la misión que tendrá, el por qué y para qué se interrelacionaran el compuesto de recursos. En ocasiones, esto se realiza sin tener conocimientos teóricos del tema, más sin embargo, siempre será el gran marco para diseñar la estructura organizacional.

Alles (2009: 53) define la misión como: “el por qué de lo que la empresa hace, la razón de ser de la organización, su propósito”. De igual forma Daft (2004: 213) la describe como: “la razón de ser de una organización”.

Es decir, la misión describe la naturaleza y objetivo principal que tendrá la compañía a lo largo de su funcionamiento. Una misión bien definida es el fundamento del desarrollo de las metas y planes subsecuentes. Sin una misión clara, las metas y proyectos pueden trazarse al azar y no llevar a la organización en la dirección correcta. Es allí donde radica la importancia de tener bien definido este concepto.

A medida que una empresa va direccionando su rumbo y alcanzando sus objetivos más inmediatos, de esa misma manera se irá formando lo que se conoce como visión, Alles (2009: 57) describe la visión como “la imagen del futuro deseado por la organización”.

Por otra parte, Daft (2004: 215) denomina a la visión: “meta estratégica” y la define como: “una serie de declaraciones generales de donde quiere estar la empresa en el futuro”. En otras palabras, pero siguiendo este mismo orden de ideas, se puede decir que la visión es la perspectiva que posee la empresa de lo que aspira ser en un futuro.

Para las empresas el alcance de su misión y visión es el objetivo principal. Sin embargo, estas no siempre están a la simplicidad de la mano, es por ello que las organizaciones se ven en la obligación de implementar una buena administración para lograr las metas propuestas. En su publicación, Robbins y Coulter (2005: 7) indican que la administración “consiste en la coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas”.

De igual forma, encontramos que Daft (2004: 5) la conceptualiza como “la consecución de metas organizacionales en forma adecuada y eficaz planeando, organizando, dirigiendo y controlando los recursos”. De estos dos conceptos se desprende que la administración no es otra cosa que planear, organizar, dirigir y controlar los recursos que se encuentran dentro de un ente para lograr de manera eficaz los objetivos planteados.

La administración se ha venido estructurando bajo una serie de bases teóricas, Daft (2004: 40) explica que “las bases teóricas son el estudio científico de la administración tal como la conocemos hoy”. Mientras que Weihrich (1996: 14)

señala que “el papel de las bases teóricas consiste en proporcionar un medio para clasificar los conocimientos administrativos significativo y pertinente”.

Siguiendo este orden de ideas, se puede afirmar que las bases teóricas son las plataformas de la administración tal cual la conocemos y que su estudio, proporciona una serie de directrices a seguir en varias situaciones que se puedan presentar en materia administrativa.

Las bases teóricas son muy extensas tanto como la misma complejidad que podría conllevar la administración de una gran empresa exitosa, dentro de estas bases teóricas se encuentra la estrategia.

El término “estrategia” se deriva de la palabra griega *strategos* que significa “general”. Los autores difieren, al menos, en un aspecto importante acerca de la estrategia. Algunos centran su atención tanto en el propósito como en los medios para alcanzarlos. Mientras que otros insisten en hacer referencia solamente a los medios para alcanzar los fines.

Por ejemplo, Fred (2008:34) establece que la estrategia: “son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo”, mientras que Weihrich (1996: 169) señala que la estrategia: “se refiere a la determinación del propósito (o la misión) y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y a la adopción de cursos de acción”. De esta forma se puede aseverar que una estrategia es indicar una meta y fijar una ruta a seguir para lograr ese objetivo.

Combinando los dos últimos conceptos señalados (administración y estrategia) se puede comenzar a clarificar lo que es administración estratégica, y la importancia que esto señala para el alcance de la misión y la visión de la empresa.

Daft (2004: 239) indica que la administración estratégica: “es un conjunto de decisiones y de acciones con las cuales se formulan e implementan estrategias que darán un ajuste competitivamente superior entre la empresa y su ambiente con el fin de alcanzar sus metas”. Es decir, lograr la misión de forma eficaz.

En este mismo sentido, Robbins y Coulter (2005: 180) expresan que la administración estratégica “es el conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el desempeño a largo plazo de la organización”.

Una buena administración estratégica es la diferencia entre una empresa exitosa y otra condenada al fracaso, la implementación de cursos de acción permitirá a la organización no solo alcanzar sus metas sino poder llegar a consagrar su visión y seguir apuntando alto. Cuando los buenos gerentes entienden a cabalidad esta postura, prácticamente se garantiza que la organización pueda posicionarse cómodamente en el mercado logrando ser más competitiva y, venciendo las adversidades, pueda conquistar el entorno donde convive.

Ahora bien, para alcanzar eficazmente la misión y la visión se debe implementar estrategias, pero para ejecutar estas estrategias, se necesita que el personal que integra la organización posea ciertas cualidades y capacidades. Estas características, Alles (2009: 18) las denomina Competencias: “hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo”.

Entonces se dice que las competencias, no son más que una serie de cualidades positivas que posee un individuo y que garantizan el triunfo de su labor. En muchas ocasiones la gerencia implementa estrategias muy elaboradas y efectivas, pero cuando se ejecutan no se obtienen los resultados deseados, esto ocurre casi siempre por la carencia de competencias en el personal. O por el contrario, existen situaciones donde

la administración presenta cursos de acción poco elaborados, pero al poseer un personal competente tiene resultados muy por encima de lo esperado.

En la actualidad; con un mundo tan globalizado y cada vez más competitivo a veces el alcanzar las metas no es solo lo necesario, se requiere conseguir las de la forma más eficaz posible. Es decir, al menor costo y en el mínimo tiempo, las competencias son las encargadas de hacer esta diferencia.

Se puede enfocar de la siguiente manera, dos contadores, con el mismo nivel de conocimientos, les presentan la misma tarea; realizar una auditoría en una empresa de seguros, se les ofrece un lapso de cuatro meses y un presupuesto definido, el primer contador realiza la labor en el lapso estipulado y consumiendo la totalidad del presupuesto. Se concluye como un individuo capaz y eficaz, el segundo contador realizó su labor en tres meses con resultados óptimos y sus costos estuvieron por debajo de lo presupuestado, este último se define como una persona eficiente, competente.

Es aquí donde entra en juego las competencias, dos personas bajo las mismas condiciones y con los mismos conocimientos pueden tener resultados distintos, las competencias son la diferencia entre la eficacia y eficiencia, entre lograr un objetivo y sobrepasar el objetivo.

Pero como nada es a medida, no todos los individuos poseen desarrolladas estas competencias, es por ello que las empresas han optado por desarrollar modelos de competencias para sus trabajadores.

Alles (2009: 18) define el Modelo de Competencias como: “el conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización y tiene como propósito alinearlas en pos de los objetivos organizacionales o empresariales”.

De acuerdo a los cargos que se encuentren dentro de la empresa, se diseña una serie de características que deben poseer los individuos que ocupen dichos cargos. Estas cualidades irán enfocadas en optimizar el alcance de las metas empresariales. En esto consiste el Modelo de Competencias.

Si las competencias hacen la diferencia entre la eficiencia y la eficacia, el Modelo de Competencias es lo que hará a una empresa más competitiva que otras. Es decir; se revalorizara la labor emprendida por la empresa, y se convertirá así en una estructura prospera. Es aquí donde radica la importancia de implementar estos modelos dentro de las organizaciones.

Se puede señalar un ejemplo para ver con claridad este supuesto, una empresa que ofrezca servicios de auto-lavado y posea un personal carente de las competencias adecuadas a su ejercicio. (Atienda de mala manera a los clientes, pase más tiempo de lo esperado lavando los vehículos, en ocasiones hurte cosas de los autos, etc.) Simplemente, ocasionara que, poco a poco; los clientes habituales al sitio se vayan desprendiendo de él, creando a su vez y progresivamente un círculo de desprestigio hacia la empresa. La organización, no solamente, no podrá captar una clientela nueva, sino que se condenaría con el tiempo al fracaso, de no tomar medidas al respecto.

La carencia de competencias y la proliferación de anti valores, es un problema contra lo que deben luchar las empresas constantemente, debido a que este es un cáncer que poco a poco va destruyendo internamente a la organización. Pues poco a poco las demás compañías se irán posicionando en el mercado dejando a esta por debajo.

En Venezuela, desde unas décadas atrás se ha venido deteriorando la vocación de servicio de los trabajadores, situación que es de gran alarma considerando que el



trabajo es fundamental para la vida del hombre. Al respecto la tesista Guirigay (2005:176) señala que:

El trabajo es una condición básica y fundamental para que exista la vida humana; a través de él, el hombre ha actuado y modificado su medio natural, ha construido sociedades y ha contribuido a su desarrollo y evolución. En este proceso, el ser humano también ha creado una cultura del trabajo, una representación simbólica de profundas convicciones y valores hacia el trabajo que, aun cuando no es tangible, es sentida, vivida y compartida por los miembros de una sociedad y se manifiesta en actitudes y valores reales de estos grupos sociales, hacia el trabajo.

De acuerdo a este fragmento se concluye, que el trabajo es el medio por el cual, el ser humano cobra valor, se desarrolla y progresa. Es de igual modo, la mejor herramienta que este posee para su subsistencia. La labor que pueda desempeñar una persona dentro de una sociedad, es la que le otorgará el lugar que ocupará dentro de la misma. Cada sociedad, de acuerdo a sus valores y evolución, tendrá su propia cultura de trabajo. Es por esto que distintas sociedades mantienen diferentes perspectivas de lo que es el trabajo y como desarrollarlo.

Venezuela, como sociedad, ha tenido su propio desarrollo, influenciado por factores económicos, políticos y sociales, que ha originado la escena cultural que hoy en día conocemos. Con respecto al trabajo se ha visto muy golpeada por el modelo económico capitalista. Al respecto Guirigay (2005:06) señala que:

El modo de producción capitalista, fue planteado en su momento, como único modelo viable para la creación eficiente de riqueza, frente a los obsoletos modelos dados en otras etapas anteriores de la evolución social, o a los utópicos y fracasados modelos presentados como alternativos a éste por las ideologías políticas de izquierdas. El capitalismo sería un modo de producción en el cual, se reduciría el tiempo para la producción mediante la especialización del obrero, se aumentaría la productividad, se generarían más ganancias y menos costos y se garantizarían beneficios, no sólo para dueños de los medios de producción, sino para toda la sociedad.

Cuando se presentó este modelo, se hizo bajo la premisa de que beneficiaría tanto a poderosos como a los de clases económicas inferiores, sin embargo, este no

fue el resultado que se obtuvo, mediante el apoyo de las grandes potencias económicas del mundo, se vendió la idea o lo que comúnmente se conoce como el sueño americano, consumir con el mismo esfuerzo laboral, a su vez se mantuvo la imagen de la clase obrera como personas sin futuro, una clase totalmente marginada, (lo que nadie quiere ser) una clase que trabaja incansablemente y que obtiene poco.

Venezuela no escapó de esta filosofía, la cual, acompañada por las políticas gubernamentales, sumado a la educación formal que se le ha otorgado al ciudadano promedio, llevo a que "...muy pocos venezolanos aluden al trabajo como la principal fuente de realización y de dignificación para el hombre...un grupo numeroso se refiere a la letra del merengue ¡que trabaje el buey, pues el trabajo lo hizo Dios como castigo!...y una mayoría sólo le conciben como un medio que le permite comprar los bienes y servicios que necesita...". Ugalde (1997: 217-218)

Es así como el trabajo es percibido por un grupo numeroso de personas dentro del país, como una obligación, nunca como devoción. En muchas ocasiones escuchamos a hombres y mujeres quejándose de su horario, de la rutina, del esfuerzo y del yugo al que son sometidos en su trabajo, En contraparte, en muy pocos momentos, los oímos comentar de lo agradable que se encuentran en sus cargos y lo bien que les va, y de cómo desean seguir superándose dentro de alguna organización. Pero esta visión no es solo gracias al modelo capitalista, también tiene una de sus raíces más profundas en nuestras escuelas. Guirigay (2005: 178)

Se le atribuye a la escuela la función de vincular al alumno con el mundo del trabajo y resalta el hecho de que todavía hoy en día, el trabajo en la escuela ha sido concebido sólo como la elaboración de trabajos manuales o como un entrenamiento para quienes no pueden continuar sus estudios y requieren insertarse en el mercado laboral. En virtud de esta aseveración, la escuela ha perpetuado la creencia de que el trabajo intelectual es para unos y el trabajo manual para otros y estos otros, casi siempre, han sido parte de una población que se encuentra en condiciones económicas desfavorables, lo que ha originado de igual modo, la reproducción del orden social que existe.

Se puede afirmar que la escuela es el ente encargado de formar al individuo para insertarlo al terreno laboral, más sin embargo, es uno de los primeros sitios donde se le empieza a inculcar al ciudadano promedio, que el trabajo manual es para un grupo que se encuentra en condiciones de vida poco deseadas.

Nuestros padres también son pieza fundamental en todo este desprestigio hacia el trabajo, muchos recordaremos el día que posiblemente le dijimos a nuestros padres que queríamos ser bomberos o amas de casa, y ellos respondieron con alarma, “usted debe estudiar para ser alguien en la vida”, desvalorizando así completamente nuestros sueños de servir, y dándonos a entender que el trabajo de servicio es para personas sin futuro o de poca capacidad.

En todo este decaimiento de la cultura laboral en nuestro país, el sector al que han golpeado y hundido más es al sector de las masas obreras. Este ha sido la bandera de nuestro desprestigio laboral. Es por ello que todo este cumulo de afirmaciones que se han dado con respecto a la ideología de trabajo se ve más notablemente y con mayor facilidad en la última línea del organigrama de las empresas.

Muchas organizaciones deben buscar maneras de lidiar con esta situación de renuencia al servicio que presenta nuestro país, porque de caso contrario será progresivamente un problema que afectara el ascenso de la empresa.

En este orden de ideas, presentamos la empresa donde se desarrolla la investigación: El Hotel Nueva Toledo Suites Cumaná, es una empresa reconocida a nivel mundial por su gran potencial turístico y de servicio. En Venezuela es uno de los mejores hoteles y en el estado Sucre es una de las organizaciones más fuertes en sector turístico.

El hotel posee varias áreas (piscina, habitaciones, suites, salones de conferencias, tasca, restauran, bares) donde en todas, quizás de distinta manera se presta servicio constantemente. Es por ello que es importante que la empresa maneje un personal adecuado con vocación de servicio, con la intensión de mantener a los usuarios a gusto en su estadía.

Pero incluso este pequeño gigante no escapa de la problemática que aqueja al país en materia laboral. Es aquí donde las competencias juegan un papel fundamental. La inserción de competencias no solo aminorara esta debilidad, sino que optimizara la calidad del servicio que pueda prestar la empresa.

Esta investigación abordara el área de restaurant, ya que es una de las áreas que le presta servicio al público directamente. Esta zona está compuesta por: el Bar, la Tasca, y el Restaurant. Para abordar la investigación se tuvo como fin responder a las siguientes interrogantes.

¿Cuáles competencias exhiben el personal del Hotel Nueva Toledo Suites Cumaná en el área de restaurant?

¿Qué competencias deben tener los trabajadores del área de restaurant?

¿Qué valor agregado le otorgara un personal competente al Hotel Nueva Toledo Suites Cumaná?

¿Cuáles estrategias mantiene el hotel para ofrecer un buen servicio a sus usuarios?

## **1.2.- Objetivos de la Investigación**

### 1.2.1.- Objetivo General

Diseñar un modelo de administración del recurso humano basado en la Gestión por Competencia para el área de restaurant del Hotel Nueva Toledo Suites Cumaná estado Sucre.

### 1.2.2.- Objetivos Específicos

- ✓ Describir las expectativas que tiene la gerencia del Hotel Nueva Toledo Suite Cumaná, en la prestación del servicio en el área de restaurante.
- ✓ Diagnosticar las competencias del personal del área de restaurante, a fin de constatar si están acorde a los objetivos y metas establecidas por la gerencia del Hotel Nueva Toledo Suites Cumaná.
- ✓ Analizar el desarrollo de competencias del personal que labora en el área de restaurante del Hotel Nueva Toledo Suites Cumaná.
- ✓ Presentar el modelo basado en la Gestión por Competencias para el personal que labora en el área de restaurante del Hotel Nueva Toledo Suites Cumaná.
- ✓ Implementar estrategias orientadas a mejorar las competencias del personal del área de restaurante, con la finalidad de optimizar el servicio.

### **1.3 Justificación de la Investigación**

Desde que iniciamos nuestra educación formal, se nos ha venido inculcando una serie de conocimientos teóricos y prácticos sobre variados temas, a su vez se nos ha insertado la idea de que para ser exitosos, hay que adquirir más y más conocimientos en el mínimo tiempo posible.

Sin embargo, el desarrollo de competencias muestra algo completamente distinto y aun desconocido para muchos, como es el hecho de que para ser exitosos es más efectivo tener bien desarrolladas cualidades conductuales, saberlas aplicar al momento y en el área adecuada, que muchos conocimientos teóricos sin un propósito claro.

El mundo va cambiando de manera vertiginosa y a pasos agigantados, y si queremos triunfar dentro de él, debemos conocer cuál es el secreto para lograr distinguirnos del trabajador promedio.

El modelo de competencias ofrece una serie de cualidades que permitirán a las empresas lograr sobrepasar sus objetivos, a medida que vaya formando e instruyendo a sus integrantes bajo esta filosofía.

Países como Australia, Inglaterra, España, Alemania, Argentina, Chile, Bolivia y México han abordado Modelos de Competencia con el objetivo de ajustarse a los nuevos cambios de la creciente economía mundial, apoyándose en lo que denominamos Globalización.

La necesidad de modernizar y reafirmar el sistema de formación y capacitación surge, porque se está dando un cambio muy importante en la economía mundial caracterizado por el tránsito desde una economía dominada por la oferta a una economía basada en la demanda.

Las transformaciones del mercado exigen a las empresas adoptar modelos flexibles que a su vez, requieren esquemas organizacionales adaptables y abiertos. En un modelo manejable, el individuo debe ser capaz de incorporar cada vez más sus conocimientos al proceso de la empresa y participar en el análisis y solución de los problemas que surjan.

En base a esto tenemos que el desarrollo de competencias es el modelo más adecuado para lograr el nivel de eficiencia que requiere el mundo moderno. Pero a la vez resulta ser un concepto muy novedoso que demanda de estudios más profundos para poder colocarlos en práctica.

Es por este motivo que se decidió desarrollar esta investigación, para lograr comprender como funcionan las competencias, como implementarlas y los resultados que se obtienen después de inducirlas al personal.

## **1.4.- Metodología**

Balestrini, (2002: 126) define el marco metodológico como “la instancia referida a los métodos, las diversas reglas, registros, técnicas, y protocolos con las cuales una teoría y su método calculan las magnitudes de lo real. De allí pues, que se deberán plantear el conjunto de operaciones técnicas que se incorporaran en el despliegue de la investigación en el proceso de la obtención de datos”.

Es importante seleccionar una metodología apropiada para el desarrollo del trabajo de grado, que nos permite definir los esquemas, procedimientos, y canalizar la información requerida para el entendimiento de las causas y consecuencias del problema en estudio y su posterior solución.

### 1.4.1- Tipo de Investigación

La selección del tipo de investigación facilitara la presentación de los resultados obtenidos mediante la recolección, análisis y documentación de la información recabada

De campo, porque se recopilo información directamente en el Hotel Nueva Toledo Suite, Arias (2006: 03) refiere que la investigación de campo consiste en “la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios) sin manipular o controlar variable alguna; es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes”.

Además; el tipo de investigación también admite una investigación documental. Arias (2006: 3) afirma que “Es aquel proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, críticas e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrado por otros investigadores en fuente documental: impresas,



audiovisuales, o electrónicas”. Como en toda investigación, el propósito de este diseño es el aporte de nuevos conocimientos.

#### 1.4.2.- Nivel de Investigación

El nivel de investigación del trabajo será de orden descriptivo, el cual permite a los investigadores narrar cada uno de los sucesos y consecuencias de la problemática sometida a estudio; además de la solvencia del mismo.

Arias (2006: 24), específica que la investigación del nivel descriptivo consiste en: “la caracterización de un hecho fenómeno, individuo o grupo; con el fin de establecer su estructura o comportamiento.”

Se dice que es descriptiva, porque en la misma se detalla y se analiza la problemática de esta investigación con el propósito de describir, estudiar las causas y consecuencias que lo ocasionan, para determinar el desarrollo de competencias del personal que labora en el área de restaurant del Hotel Nueva Toledo Suite de Cumana. La utilización de este diseño de investigación contribuye en la forma cómo se redacta el trabajo de grado, cuya finalidad es que el lector comprenda la importancia de los esquemas y procedimientos que se ponen en práctica para solventar el problema planteado.

#### 1.4.3.- Fuentes de Información

- Fuentes Primarias; las fuentes primarias empleadas en la investigación fue el personal que labora en el área de restaurant en el Hotel Nueva Toledo Suite Cumana; estado Sucre por medio de la entrevista y cuestionarios a los mesoneros.
- Fuentes Secundarias; las fuentes secundarias que se emplearon para realizar el trabajo de investigación, provinieron de fuentes bibliográficas vinculadas al tema objeto de estudio y páginas de Internet.

#### 1.4.4.- Población y Muestra

Arias (2006:81), la define como un “conjunto finito o infinito de elementos con características comunes, para las cuales será extensiva las conclusiones de la investigación. Esta queda delimitada por el problema y por los objetos en estudio”

La población seleccionada para la realización de esta investigación, está integrada por todos los trabajadores del área del restaurant del Hotel Nueva Toledo Suite de Cumaná, estado Sucre, que suman 15 personas. Por tratarse de una población finita se tomaran como muestra todas las unidades de análisis.

#### 1.4.5.- Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Al respecto hace referencia Arias (2004:53), “las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener la información”.

La importancia de contar con las habilidades necesarias para la obtención de la información requerida en la investigación, permite a los investigadores la comprensión y posterior solución al problema planteado.

La técnica que se aplicó en la investigación fue la entrevista oral y escrita, donde Arias (2006: 73), la define como un “simple interrogatorio, es una técnica basada en un dialogo o conversación “cara a cara”, entre el entrevistador y el entrevistado acerca de un tema previamente determinado de tal manera que el entrevistador pueda obtener la información requerida.

Otra técnica es la observación directa, Bernal (2006: 177), explica que: “la observación directa cada día cobra mayor credibilidad y su uso tiende a generalizarse, debido a que permite obtener información directa y confiable, siempre y cuando se haga mediante un procedimiento sistematizado y muy controlado, para lo cual hoy están utilizándose medios audiovisuales muy completos, especialmente en estudio del comportamiento de las personas en sus sitios de trabajo”.

Con el empleo de esta técnica, los investigadores pueden realizar una serie de preguntas predefinidas, para que sean contestadas por la población sometida a la investigación, cuyas respuestas servirán de interpretación sobre los motivos que ocasiona la problemática en estudio.

El instrumento que se utilizó fue el cuestionario, Arias (2006: 69), lo define como: “cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información”.

La aplicación de cuestionario como instrumento, sirvió de registro de las respuestas que se le realizó a la población seleccionada para la investigación, cuyas preguntas fueron de tipo cerradas y abiertas, sus respuestas fueron tabuladas y posteriormente analizadas para determinar los motivos que originaron la problemática en estudio y recomendar una serie de alternativas para su solución.

#### 1.4.6. Técnicas de Procesamientos y Análisis de Datos

Para la realización del análisis de los datos obtenidos se procedió a tabular las respuestas recabadas con el cuestionario y reforzadas con información recogidas en las observaciones directas participante y entrevistas, cuyos resultados reflejaron en forma cuantitativa por medio de la utilización de tablas y gráficos; las causas y consecuencias que produce la falta del desarrollo de competencia del personal que labora en el área de restaurant del Hotel Nueva Toledo Suite Cumaná estado Sucre.

#### 1.4.7.- Presentación de la información

La presentación de la información es parte primordial del proyecto de investigación. Con respecto Balestrini (2006: 171) señala que:

Para que los datos recolectados tengan algún significado dentro de la presente investigación, se hace necesario introducir un conjunto de operaciones en la fases de análisis e interpretación de los resultados, con el propósito de organizarlos e intentar dar respuesta a los objetivos planteados en el estudio, evidenciar los principales hallazgos encontrados, conectándolos de manera directa con las bases teóricas que sustentan las mismas...

A efectos de esta investigación, la información fue presentada en forma explicativa, identificando cada uno de los elementos implicado en la determinación del desarrollo de competencias del personal que labora en el área de restaurant del Hotel Nueva Toledo Suite Cumaná estado Sucre.

## **CAPITULO II**

### **HOTEL NUEVA TOLEDO SUITE CUMANÁ ESTADO SUCRE**

La importancia de conocer el origen de la empresa permitirá definir como está estructurada la organización, así como también el propósito y fin por el cual se creó, esta información es de vital importancia, debido a que se considerarán varios aspectos sobre su conformación, actividades y asignaciones referente a los departamentos considerados por esta investigación, cuyo objetivo en este capítulo es identificar dichos aspectos, pues los mismos son la base sobre la cual se creara el Modelo de Competencias.

#### **2.1- Reseña Histórica del Hotel Nueva Toledo Suite.**

Hotel Barceló Nueva Toledo, C.A, pertenece al grupo de empresas Barceló, encontrándose su sede central en Palma de Mallorca España, creada en el año 1931 por Autocares y Simón Barceló en Felanitx; nueve años más tarde ya trabajaban en la firma los hijos del fundador: Gabriel y Sebastián Barceló. En 1945 se iniciaron las actividades en el área de viajes con la incorporación de una Agencia de Turismo en Palma de Mallorca en la que trabajaron tres empleados; seis años más tarde (1960) se constituyó la Empresa Viajes Barceló Sociedad Limitada (S.L.). En la década de los sesenta se iniciaron las actividades hoteleras con una expansión creciente hasta la actualidad, los primeros hoteles construidos e inaugurados por la empresa Barceló se encuentran en las islas Baleares, luego en Canarias y Levente, finalmente en la Europa del Este, Caribe, Estados Unidos, Centro América y Sur América.

En 1979 recibieron la medalla de plata al merito turístico, por su labor al frente del Barceló, galardón que años más tarde se tornó en Oro (en el año 1995). En noviembre de 1997, un grupo de empresas capitalinas venezolanas deciden intervenir

en la apertura de un hotel en la ciudad de Cumaná y una vez analizada la trayectoria del grupo Barceló se deciden contratar los servicios de la empresa para su operación y es cuando el grupo se traslada a conocer la Primogénita del Continente Americano, ubicada en la parte nororiental de Venezuela, punto de enlace con los estados Anzoátegui, Monagas y Nueva Esparta.

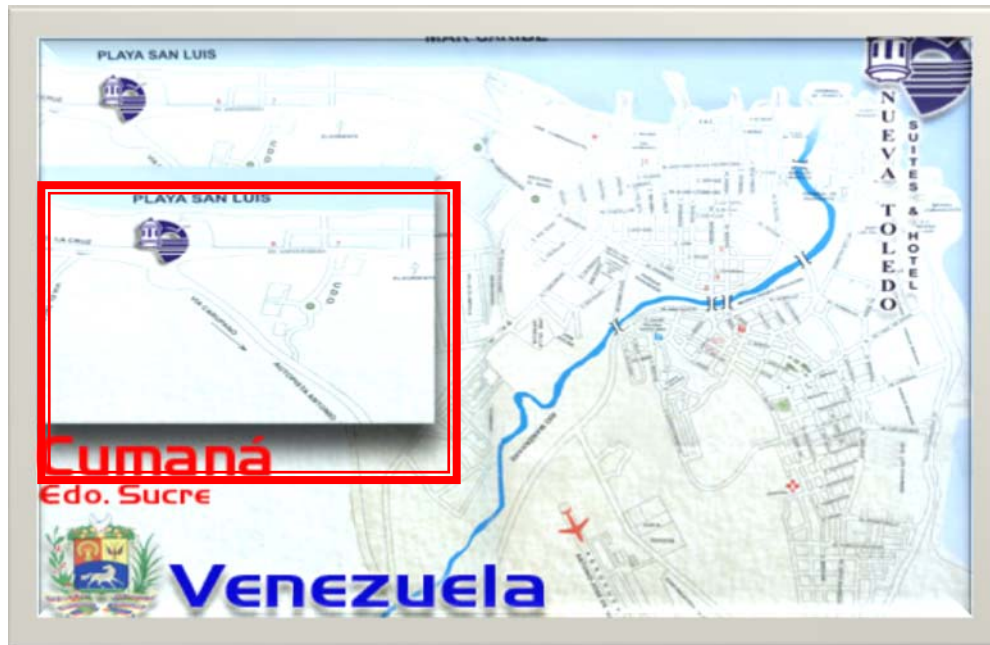
Una vez evaluado el potencial turístico de la zona, los señores, Carmelo Chillida Herrero y Alfonso González Artivia; convinieron en construir una empresa denominada Promociones Nueva Toledo, C.A. registrada el 16 de Agosto de 1988 y domiciliada en la ciudad de Cumaná estado Sucre, Venezuela. Su objetivo es promover, mercadear y publicitar contrataciones sobre bienes y servicios. El 3 de mayo de 1993, se convoca una Asamblea General de Accionistas para incorporar nuevos socios y aumentar el capital, así como también se procedió a efectuar conversaciones con la cadena Hotelera Barceló, donde se concretó el 15 de noviembre de 1997, la fusión de ambas organizaciones, quedando como nombre final Hotel Barceló Nueva Toledo Suites, representando el primer hotel que el grupo Barceló Hotel administra en América del Sur. El hotel abre sus puertas al público el 10 de octubre del año 2003.

## **2.2 Ubicación Geográfica del Hotel Nueva Toledo Suite**

El Hotel Barceló Nueva Toledo Suites, C.A. es un establecimiento de categoría cuatro estrellas (4\*\*\*\*), según clasificación oficial de Corpoturismo, ubicada en el sector Los Bordones de la avenida Universidad de la ciudad de Cumaná, en la jurisdicción de la parroquia Ayacucho, municipio Sucre del estado Sucre; la empresa cuenta con un lote de terreno y superficie de veinte y dos mil novecientos treinta y tres con veinte y siete metros cuadrados (22.933,27 m<sup>2</sup>). Estos están distribuidos en 20.000 m<sup>2</sup> para los servicios de hotelería y el resto en áreas verdes, estacionamientos, restaurant y recreación.

El HNTS está ubicado a 300 mts. de la playa San Luis, como se puede apreciar en la figura siguiente:

Figura 1  
Ubicación Geográfica del Hotel Nueva Toledo



Fuente: <http://www.nuevatoledo.com/mapa.htm>

### 2.3.-Misión, Visión y Valores del Hotel Nueva Toledo Suite

Toda organización debe estar cimentada sobre un objetivo principal que será el propósito de la misma así como en unos valores éticos y morales, que irán orientados a una visión. En este sentido, se pasara a definir cada uno de ellos.

#### 2.3.1 Misión

Cada organización es única porque sus principios, sus valores, su visión, la filosofía de sus dueños, los colaboradores y los grupos con los que interactúan en el mercado son para todos diferentes... la misión es, entonces, la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al

cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos”. Serna (2000:21)

Se puede entender que de acuerdo a los elementos presentes dentro de cada organización se formulara la misión; y así como de diversas son las empresas así de diferentes pueden ser estas misiones. En este sentido, se puede concretar que la misión no es más que el fundamento principal de la organización.

El objetivo principal del Hotel Nueva Toledo Suites es proporcionar a todos sus clientes, a muy razonables precios, una amplia gama de servicios de una forma eficiente y personalizada , con calidad, seriedad y sentido de compromiso, destacándose en la industria de hospedaje, alimentos y bebidas, convenciones, banquetes y actividades recreativas para niños y adultos, para lograr la total satisfacción de todos aquellos que depositan su confianza en esta empresa y premiando la constancia y fidelidad de los miles de clientes que anualmente lo visitan.

### 2.3.2 Visión

Serna (2000:21) expresa que “la visión señala rumbo, da dirección, es la cadena o el lazo que une en las empresas el presente con el futuro... es el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro”. En este sentido se afirma que la visión es lo que la empresa desea ser en un futuro.

El Hotel Nueva Toledo Suites plantea como visión, llegar a ser líder en la industria de hotelería vacacional y de negocios, esparcimiento y recreación, en toda la región Nor-oriental de Venezuela, manteniéndose siempre a la vanguardia en la innovación, variedad y la calidad de sus servicios, así como el confort y facilidades que dispone actualmente en su complejo turístico, avanzando al ritmo de las exigencias de sus clientes y a la dinámica propia de una industria en permanente desarrollo, crecimiento y perfección.



### 2.3.3 Valores

Los valores formulados por el hotel Nueva Toledo Suites para sus trabajadores, son:

- Implementar la ética profesional, respeto hacia nuestros clientes externos e internos, así como a proveedores y relacionados.
- Practicar la reciprocidad, lealtad y muestra de afecto y buena estima a todos los que nos rodean, y que de alguna manera son parte de nuestras labores diarias, y de nuestro entorno.
- Pregonar las buenas costumbres, la honestidad, responsabilidad y transparencia en todas las actividades que ejecutan.
- Ser emprendedores con coraje y firmeza.

### 2.4 Producto Turístico del Hotel Nueva Toledo Suite

Dentro del Hotel Nueva Toledo Suite se ofrece los siguientes servicios: Room Service; Bar-Piscina “El Chabono” y Lobby Bar (bebidas nacionales e internacionales y cócteles tropicales); Restaurante Buffet “Guayacán” al aire libre; Restaurante a la carta “El Acebo” con aire acondicionado; típica tasca española “Haro la Roja” con música en vivo, piscinas y sillas reclinables; “Club de niños “Toledito” con parque de arena y churuata, apto para todo tipo de fiestas infantiles; tienda de souvenir; ping pong, dardos, club de playas y beachvolley, cancha de tenis, snack durante el día, animación diurna y nocturna, música en vivo, juegos y actividades para niños mayores de tres años, transporte hasta la playa, centro de asistencia y excursiones, sala de convenciones salón Guaiquerí de 186 m<sup>2</sup> con capacidad para doscientas treinta personas, con salida grande a gran terraza. También cuenta con los más modernos equipos audiovisuales, apto para todo tipo de eventos, convenciones, bodas, celebraciones, entre otros.

## **2.5 Objetivos Generales del Hotel Nueva Toledo Suite**

Entre los objetivos del Hotel Nueva Toledo, se pueden mencionar:

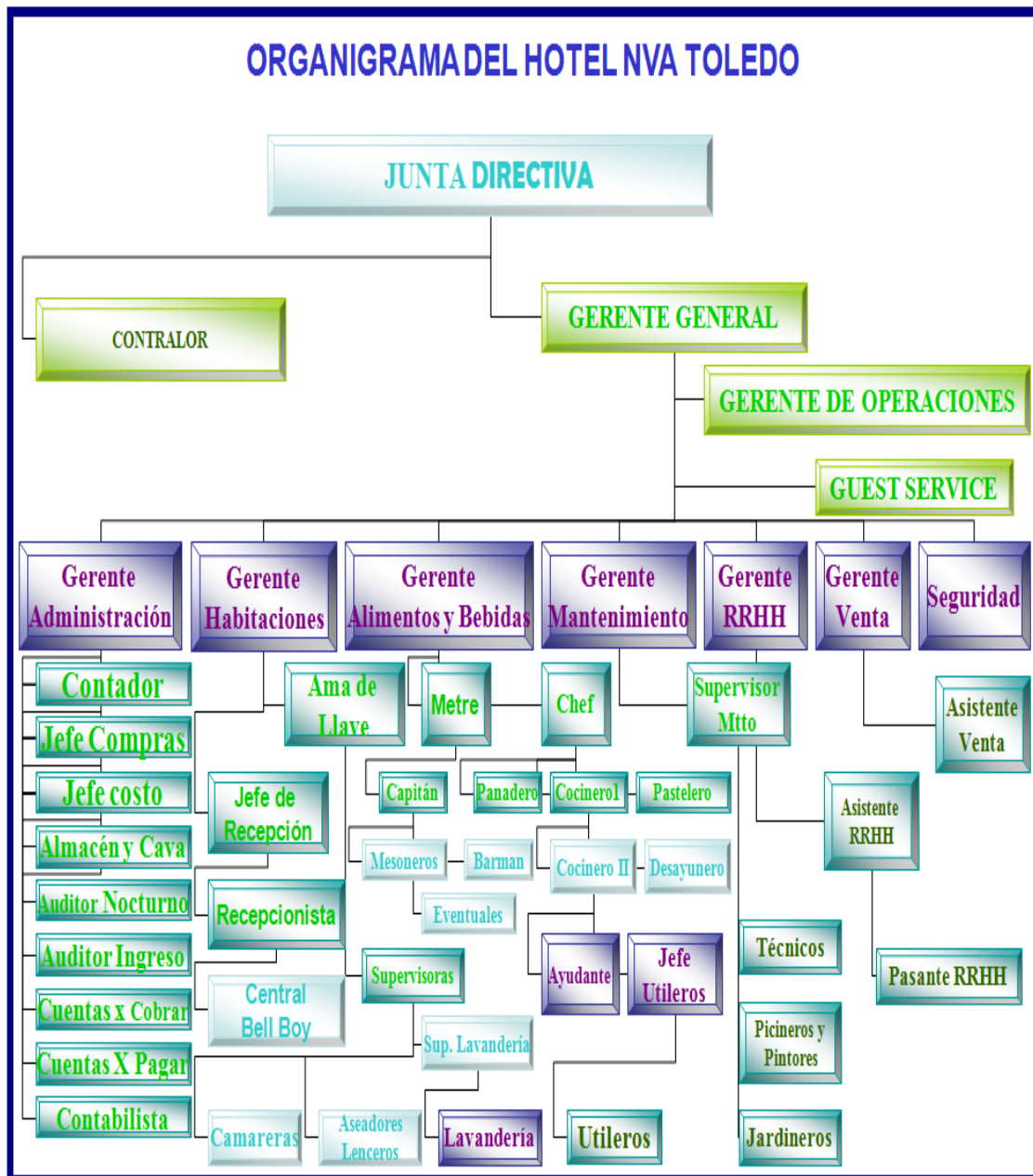
- Brindar la mayor hospitalidad a los turistas locales, nacionales e internacionales.
- Satisfacer las necesidades de sus huéspedes y visitantes; así como también ofrecerles una gama de servicios y diversidad de precio.
- Prestar la mayor disposición posible a todos los usuarios
- Satisfacer los gustos más exigentes a través de las ventas de alimentos y bebidas.
- Fomentar el desarrollo económico del estado y el fortalecimiento del turismo a través de los objetivos anteriormente mencionados con el fin de obtener utilidades y aumentar el estímulo.
- Mantener la perpetuidad de la organización.
- Ampliar la posición de reconocimiento tanto en el mercado nacional como el internacional.
- Lograr índices máximos sostenibles de rentabilidad.

## **2.6 Estructura Organizacional del Hotel Nueva Toledo Suite (HNTS)**

La mayoría de las instituciones de la sociedad poseen una estructura organizativa, ella representa la columna vertebral de la empresa la cual está constituida por una integración particular, especial y armónica de unidades estructurales las cuales mantienen una disposición de interdependencia. A través del buen diseño de ésta se pueden delimitar los niveles y estratos jerárquicos, los niveles de autoridad, responsabilidades, las comunicaciones y sus vías, las relaciones entre las unidades estructurales, funciones y otros, con el fin de canalizar los esfuerzos de acuerdo con los fines y objetivos de la organización.

Actualmente el Barceló Nueva Toledo Suites & Hotel presenta una estructura organizativa conformada de la siguiente figura

Figura 2  
Organigrama del Hotel Nueva Toledo:



Fuente: Gerencia del Hotel Nueva Toledo Suites

- ✓ Primer nivel: está representado por la Dirección del Hotel, la cual está facultada para mantener una rigurosa inspección sobre todo los asuntos del hotel tendientes a lograr una eficiente gestión.
- ✓ Segundo nivel: está constituido por una Dirección que reporta directamente a la Dirección del Hotel, en este nivel se encuentra la Dirección de Administración, encargada de supervisar las funciones del Departamento de Administración, conformado por cuatro secciones Almacén, (Bodega), Contabilidad, Tesorería y Computación.
- ✓ Tercer nivel: está conformado por seis Gerencias, las cuales reportan directamente a la Dirección de Hotel, ellas son:
  1. Gerencia de Mantenimiento: al cual se reportan las siguientes secciones:
    - Asistencia de mantenimiento
    - Electricidad
    - Refrigeración
    - Piscina
  2. Gerencia de Habitación: a esta gerencia se reportan en línea directa las siguientes secciones:
    - Ama de llaves (al cual se reportan las camareras, los aseadores y lavandería)
    - Recepción (reportándose a este Reservas, Recepcionistas, Central y Botones).
  3. Gerencia de Alimentos y Bebidas: dirigido por un jefe, al cual se reportan en forma directa las siguientes secciones:
    - Maitred
    - Capitán
    - Mesoneros
    - Cheff
    - Sub- cheff
    - Cocinero de 1era.
    - Pastelería
    - Ayudante de Cocina
    - Utilería

Cabe destacar que esta sección se ha seleccionado para que sea nuestro objeto de estudio a fin de constatar la eficacia y eficiencia en la prestación de servicios, así como también detectar sus deficiencias.

4. Gerencia de Recursos Humanos: está bajo la responsabilidad del Gerente de Recursos humanos.
5. Gerencia de Computación: está bajo la responsabilidad del gerente de esta área.
6. Gerencia de Ventas: está bajo la responsabilidad del gerente de esta área y se le reporta en forma directa el Coordinador de Eventos y Banquetes.

#### 2.6.1 Funciones de las unidades organizativas que conforman el Hotel Nueva Toledo Suite

##### **A. Dirección de Hotel**

Es la máxima autoridad del Hotel Nueva Toledo Suites y es responsable de velar por el correcto manejo, control y dirección del mismo, dentro de las funciones que ejecuta tenemos:

1. Autorizar muchas de las transacciones financieras que se realiza en el Departamento de Administración.
2. Velar por el buen funcionamiento del hotel, esto lo lleva a cabo con la supervisión de las actividades departamentales especialmente con Ama de Llaves, Recepción, A&B y Ventas.
3. Velar por los intereses de los socios
4. Autorizar las tarifas que se van a aplicar en temporadas
5. Autorizar las compras que se van a hacer por el Departamento de Compras
6. Autorizar el ingreso y egreso del personal
7. Autorizar el pago de las horas extras
8. Autorizar los cheques de consumo
9. Autorizar los descuentos y créditos a los clientes, empresas, etc.
10. Elaborar estrategias para hacer cumplir las políticas del hotel
11. Administrar, supervisar y dirigir los trabajos de los demás jefes inmediatos.

##### **B. Dirección de Administración:**

Es el encargado de las gestiones administrativas del Hotel Nueva Toledo Suites, dentro de sus funciones tenemos:

1. Supervisar las funciones del Departamento de Tesorería, Cuentas por Cobrar, Almacén y Contabilidad.
2. Supervisar las funciones del Encargado de Inventario, el cual realiza las siguientes actividades:
  - Costear los inventarios de los cuatro puntos de ventas del hotel, restaurantes, bares, cocina, tasca, etc.
  - Verificar los cargos por comandas y cualquier otra función designada por el administrador
3. Cumplir con los deberes y obligaciones formales exigidos por el SENIAT
4. Mantener relaciones recíprocas con las distintas entidades bancarias para agilizar cualquier transacción financiera.
5. Elaborar el presupuesto anual.
6. Analizar el Informe Decenal y remitirlo a la gerencia
7. Preparar los cierres mensuales del HNTS y enviarlos a España
8. Preparar las remisiones de cuentas por cobrar a las agencias internacionales y enviarlos a Miami.

### **C. Departamento de Recepción**

Es el encargado de controlar la disponibilidad de habitaciones en el hotel y archivar las fichas o historiales de los clientes. Este es uno de los departamentos más importante del HNTS, ya que es el activo, la maquinaria de la empresa hotelera, y el que mantiene las relaciones entre el hotel y el cliente.

Lleva un control idóneo acerca de los cobros efectuados ya sea por eventos, habitaciones o ventas de paquetes durante el día, para pasantes o personas que vienen a disfrutar del hotel.

Igualmente este departamento tiene como labor, preparar las entradas del día, recibir y enviar todas las llamadas del hotel, ya sea para los huéspedes o los distintos departamentos del hotel.

Dentro de sus funciones se encuentran las siguientes:

1. Supervisar y controlar los cajeros de turno, los cuales realizan las siguientes actividades:

- Recibir a los clientes
  - Realizar el Check in y el Check out.
  - Recibir los pagos de los clientes
  - Cargar las comandas por consumo
  - Cerrar la caja por turno y remitirla al Jefe de Recepción.
2. Controlar el inventario de llaves del hotel.
  3. Preparar el balance diario y el diario de caja general y remitirlo al Departamento de Tesorería.
  4. Controlar y supervisar las ocupaciones del HNTS.
  5. Presupuestar el porcentaje de ocupación decenal.
  6. Controlar el inventario de brazaletes por pasantes y ALL IN (todo incluido).

#### **D. Departamento de Recursos Humanos**

Es el departamento encargado de la administración del personal, entre las funciones que realiza se encuentran:

1. Contratar personal capacitado para la admisión, en cuanto se refiere a las aptitudes físicas e intelectuales, experiencia y potencial desarrollo.
2. Mantener una buena base de datos capaz de suministrar la información necesaria para realizar los análisis cuantitativos de la fuerza laboral disponible en el hotel.
3. Elaborar nómina de todos los empleados del hotel (quincenal)
4. Elaborar nómina del personal eventual (semanal)
5. Procesar ingreso:
  - Abrir el expediente
  - Elaborar el ingreso del S.S.O.
  - Reportar el ingreso a Seguros Orinoco para que sea activada en la póliza HCM
  - Aperturar la cuenta nómina para cargar los pagos quincenales.
  - Darle seguimiento al ingreso
6. Procesar egreso:
  - Elaborar liquidación de prestaciones sociales.
  - Desactivar el S.S.O.
  - Desactivar la póliza de seguros HCM y seguro de vida.
  - Elaborar constancia de trabajo
  - Reportar el egreso ante la Inspectoría del Trabajo.

7. Controlar al personal en lo referente a las entradas y salidas de su horario de trabajo (diario).
8. Declarar ante la Inspectoría del Trabajo del movimiento del personal.
9. Aportar trimestralmente al INCE
10. Planificar cursos de capacitación con el INCE
11. Postular al personal para la realización de los cursos impartidos por el INCE
12. Calcular vacaciones:
  - Levantar solicitud de vacaciones
  - Calcular la carta de aceptación.
13. Revisar y controlar los expedientes del personal incluido en nómina.
14. Llevar control y evaluación del personal
15. Calcular utilidades
16. Calcular el fideicomiso.
17. Controlar los préstamos.
18. Coordinar los eventos de los trabajadores (fiestas de fin de año, día del trabajador, entre otros)
19. Pagar en efectivo la nómina eventual a cada uno de los trabajadores
20. Diseñar todas las políticas referentes al personal.

#### **E. Departamento de Ventas**

Es el encargado de vender y promocionar las diferentes ofertas de servicios del HNTS, así como también tiene la obligación de organizar los eventos a realizarse para una fecha determinada. Una de sus principales funciones es dar a los clientes las mejores referencias acerca del hotel, para que las personas que buscan información se interesen más en las instalaciones principales de éste, como son: piscina, habitaciones, restaurantes y salones destinados a reuniones empresariales o fiestas de graduación, cumpleaños, comuniones, bautizos, matrimonios, entre otros. Entre las funciones que realiza tenemos las siguientes:

1. Atender de manera directa o indirecta (vía telefónica, fax o email) las solicitudes de servicios de los diferentes clientes potenciales del HNTS
2. Elaborar presupuestos de los servicios solicitados



3. Supervisar y coordinar que el servicio se lleve a cabo en los términos exigidos por el cliente.
4. Ofrecer los servicios del HNTS a todo el país
5. Enviar la información a todos los departamentos sobre los eventos a realizarse; esta información debe ser enviada con anticipación antes de comenzar cualquier evento. De tal manera que los departamentos involucrados en el mismo tomen sus respectivas precauciones y provisiones.
6. Supervisar el montaje del área.

#### **F. Departamento de Compras**

Es el departamento encargado de realizar las compras de bienes y suministros requeridos por el HNTS. Dentro de sus funciones tenemos:

1. Recibir del Departamento de Almacén las requisiciones de bienes y suministros.
2. Solicitar de los distintos proveedores cotizaciones de los productos a comprar.
3. Analizar los mejores precios en cuanto a la calidad del producto y las condiciones de crédito.
4. Preparar las órdenes de compra y solicitar la autorización del gerente.
5. Llamar al proveedor y ejecutar la compra
6. Supervisar la calidad de los alimentos, bebidas y demás suministros.

#### **G. Departamento de Almacén**

Es el departamento encargado del control y almacenamiento de las mercancías compradas, dentro de las funciones que realiza se encuentran:

1. Atender y despachar las requisiciones de los distintos departamentos.
2. Procesar la entrada y la salida de los productos del almacén
3. Preparar requisiciones de los productos que no estén en existencia y enviarlas al Departamento de Compras.
4. Supervisar y controlar que en cada decenal están procesadas todas las entradas y salidas para determinar el gasto en la decena.

5. Hacer tomas físicas de inventarios mensuales.

## **H. Departamento de Ama de Llaves**

Es el encargado de verificar el estado de las habitaciones, es decir, si las habitaciones están ocupadas, vacantes o fuera de uso. La información es suministrada a través de los reportes de las camareras y el informe del ama de llaves, éstos son enviados a recepción para hacerle conocer cuantas habitaciones están disponibles. Así mismo, este departamento realiza la administración de pisos del hotel. Dentro de sus funciones tenemos las siguientes:

1. Supervisar y controlar las funciones de las camareras, las cuales se encargan de la limpieza de las habitaciones y demás instalaciones del hotel.
2. Supervisar los pisos
3. Elaborar el reporte de ocupación de las habitaciones y enviarla a recepción
4. Planificar los reportes de las camareras
5. Elaborar la requisición de artículos de limpieza.
6. Informar a mantenimiento de las fallas y defectos en las instalaciones del hotel
7. Realizar toma física del inventario de lencería y pasar la información a administración
8. Llevar control absoluto de llaves maestras del hotel.
9. Seleccionar el equipo estándar para cada habitación
10. Elaborar programas de limpieza, tales como: limpieza exterior de ventanas, lavado de alfombras, etc.

## **I. Departamento de Mantenimiento**

Es el encargado de mantener en óptimas condiciones todas las instalaciones del hotel y reparar todas las averías sufridas en las habitaciones o en cualquier área del HNTS

## **J. Departamento de Cocina**

Es el departamento encargado de la preparación de la comida del HNTS bajo la dirección del chef o sub-chef.

## **K. Departamento de Alimentos y Bebidas**

En este departamento se controlan los artículos de consumo del hotel por servicios prestados a los clientes como: bebidas, alimentos, servicios de mesa, arreglos para banquete, así como la supervisión de suministros para las diferentes áreas de servicio. Depende de este departamento:

### 1. Funciones del Maître

- Cumplir y hacer cumplir las políticas y normas de la organización
- Cumplir y hacer cumplir las normas de higiene y seguridad establecidas en el Hotel
- Coordinar y organizar las funciones a realizar por el personal a su cargo
- Realizar aperturas y cierres de la comida planificada para los clientes
- Planificar el montaje de los eventos con el coordinador
- Supervisa las actividades que realiza el personal a su cargo
- Reportar al Departamento de Recursos Humanos alguna novedad que ocurra con el personal (cambio de horario, días libres, horas extras, faltas)
- Realizar pedidos al Encargado(a) de Almacén
- Chequear orden de servicio para la organización de eventos
- Controlar el inventario y realizar reportes al Encargado(a) de Costos.

### 2. Funciones del Capitán

- Cumplir las políticas y normas de la organización
- Cumplir las normas de higiene y seguridad establecidas en el Hotel
- Supervisar la decoración de las mesas del restaurante
- Apoyar en caso de eventos o festejos en la preparación de los salones o restaurantes
- Realizar el montaje de las mesas
- Preparar al personal de nuevo ingreso

- Organizar las actividades a realizar por los mesoneros
- Estar en capacidad de sustituir al Maitred cuando sea necesario.

### 3. Funciones del Barman

- Cumplir las políticas y normas de la organización
- Cumplir las normas de higiene y seguridad establecidas en el Hotel
- Hacer los pedidos a los clientes
- Preparar las bebidas alcohólicas o no alcohólicas dependiendo de la exigencia del cliente
- Llevar a cabo los pedidos de los clientes
- Llevar en una comanda (factura) cada uno de los pedidos realizados, conjuntamente con el número de habitación, si están hospedados y si no, sólo su nombre
- Entregar al Cajero(a) la cuenta del cliente para que sea cobrada.
- Cooperar en cualquier otra actividad si es necesario.

### 4. Funciones de los Mesoneros

- Cumplir las políticas y normas de la organización
- Cumplir las normas de higiene y seguridad establecidas en el Hotel
- Tomarle los pedidos a los clientes
- Llevar los pedidos de los clientes a la cocina para que se hagan efectivos
- Ofrecerle alguna bebida mientras esperan
- Llevar en una comanda (factura) cada uno de los pedidos realizados, conjuntamente con el número de habitación, si están hospedados, y si no, sólo su nombre.
- Retirar la mesa cuando los clientes terminen
- Entregar al Cajero(a) la cuenta del cliente
- Cooperar en cualquier otra actividad si es necesario

## **CAPITULO III**

### **BASES TEORICAS DEL MODELO DE COMPETENCIAS**

Dentro de toda investigación es de gran importancia que se cuente con bases teóricas, al respecto Arias (2006: 107) señala que “las bases teóricas implican un desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman un punto de vista o enfoque adoptado, para sustentar o explicar el problema planteado”. Es decir, las bases teóricas son las que le permitirán al investigador sustentar los resultados obtenidos vinculándolos con los conceptos y distintas perspectivas de otros autores, las cuales servirán para explicar las causas del problema y darán los sustentos teóricos para implementar la solución a la problemática tratada en este estudio. Por consiguiente, a lo largo de este capítulo destacaremos los siguientes términos:

#### **3.1 Orígenes del Termino Competencias**

Según Valle León (2008:02) cuando se hace referencia al origen del término competencias, por lo general y casi inmediatamente, el primer autor al que se hace mención es David C. McClelland. Sin embargo, es importante destacar trabajos anteriores a los de este autor, para la mejor comprensión del inicio de este concepto.

En este sentido se explica que ya desde el año 1974, T. Parson, mediante la utilización de una serie de variables dicotómicas elaboro un esquema conceptual donde se estructuraban las situaciones sociales. Dentro de estas variables se encontraba el concepto de *Acheviement vs Ascription* (Resultados vs Buena Cuna), el cual planteaba el hecho de valorar una persona por los resultados obtenidos de sus acciones en vez de hacerlo por cualidades que le son atribuidas arbitrariamente.

Posterior a esto, en el año 1958 Atkinson demostró mediante cálculos estadísticos que el aumento de la utilidad de los trabajadores servía como incentivo para incrementar la producción, siempre y cuando se vinculara con resultados específicos.

A inicio de los años 60, David McClelland profesor de psicología en Harvard, hace un nuevo enfoque del término motivación, el cual denominó *Performance/Quality*, determinando el primer concepto como la necesidad de logro (resultados cuantitativos) y el segundo, como la calidad del trabajo logrado (resultados cualitativos). De esta forma se plantea el hecho de vincular las necesidades que estimulan a los mejores hombres con su el éxito laboral, y así poder seleccionar a un grupo de personas con un adecuado nivel en esta necesidad, y formar a otros bajo estas actitudes con la finalidad que puedan desarrollarlas y lograr el triunfo en sus actividades.

Con base en esta teoría, este autor en 1964 pone en marcha su práctica de desarrollo motivacional tomando a empresarios de la India, a los cuales se les inculcó una serie de acciones formativas donde en solo dos años, 2/3 de los participantes habían logrado desarrollar cualidades innovadores que afianzaban el rotundo éxito de su gestión de negocios y en consecuencia, el crecimiento de su territorio.

Este tajante éxito tuvo como consecuencia que los estudios e investigaciones de este tipo entraran en auge dentro del mundo laboral. Las organizaciones buscaban ahorrar tiempo y dinero en los procesos de selección de personal. Sin embargo, el estándar de formación que deberían poseer los candidatos no estaba aclarado aún de forma satisfactoria.

El psicólogo McClelland, en 1973, mediante investigaciones, logra demostrar que los expedientes académicos y los test de inteligencia por si solos, no garantizan

que la persona presente adaptabilidad a los problemas cotidianos y no tan cotidianos que se le puedan presentar a lo largo de su trabajo de forma que puedan alcanzar su cumbre laboral.

Es de allí de donde se desprende la búsqueda de nuevas variables a las que denominó Competencias, donde las mismas permiten observar una mejor fiabilidad del rendimiento laboral. Dentro de esta perspectiva, él concluye que para medir el éxito de un trabajador en el desempeño de su cargo, es necesario estudiar directamente a la persona ejerciendo y contrastando las características de los que son notablemente sobresalientes con aquellos que son promedio.

En ese sentido, se comprende que “las competencias aparecen vinculadas a una forma de evaluar aquello que realmente causa una rendimiento superior en el trabajo” y no “a la evaluación de factores que describen confiablemente todas las características de una persona, en la esperanza de que algunas de ellas están asociadas con el rendimiento en el trabajo” (McClelland 1973) citado por Valle León (2008:03)

Dentro de este marco se puede concluir, que en general las personas exitosas poseen una serie de cualidades intrínsecas en ellos que garantizar su buen desempeño, y triunfo laboral.

### **3.2. Concepto de Competencia**

Conociendo el origen del término competencias, se puede pasar a estudiar su definición. El concepto de competencia actualmente es muy nombrado dentro del mundo empresarial para denominar un conjunto de elementos o factores vinculados al éxito en el desempeño de las personas.

Alles (2005: 59) cita a Spencer y Spencer indicando que: “Competencia es una característica subyacente en el individuo que esta causalmente relacionada a un

estándar de efectividad y/o *performance* superior en un trabajo o situación”. De igual forma Valle León (2008:04) menciona a Levy Leboyer (1997) quien define a las competencias como “repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada”.

A su vez, este mismo autor cita al Consejo Federal de Cultura y Educación de Argentina los cuales afirman que: “competencia es el conjunto identificable y evaluable de conocimientos, actitudes, valores y habilidades relacionadas entre sí que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo, según estándares utilizados en el área ocupacional.” (2008:05)

En este sentido, se comprende que competencias son el cumulo de cualidades, actitudes, valores y habilidades que posee bien desarrolladas un individuo que lo hacen ser exitoso en una tarea o actividad. Dicho de otro modo, se puede aseverar que son una serie de cualidades positivas que posee un individuo y que garantizan el triunfo de su labor.

### **3.3 Modelos de Competencias**

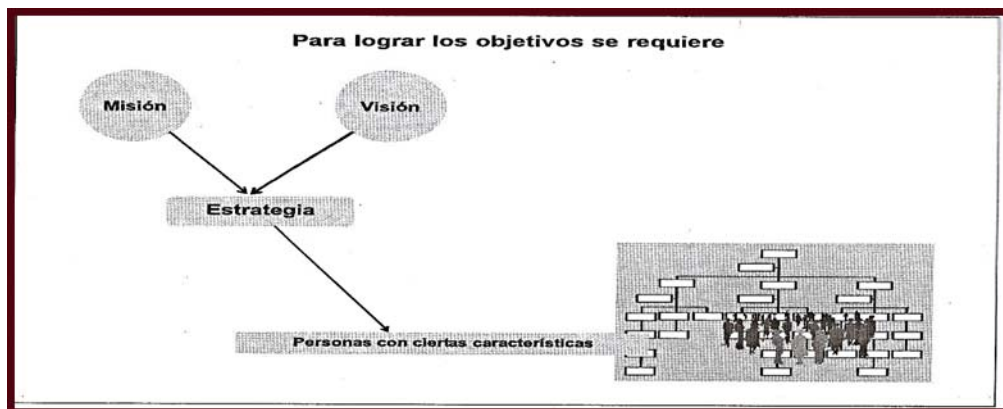
Si las competencias hacen la diferencia entre la eficacia y la eficiencia de un individuo, el modelo de competencias es lo que hará a una empresa más competitiva que otra. Mediante la aplicación de este, se revaloriza la labor desarrollada por la organización, convirtiéndola así en una estructura prospera. Es por este motivo que actualmente estos modelos son muy solicitados por las organizaciones, debido a que permite conocer el conjunto de competencias que deben poseer sus colaboradores, las cuales estarán orientadas al alcance óptimo de la misión y visión. Es aquí donde radica la importancia de implementar este modelo dentro de las compañías.



Alles (2009:53) define Modelo de Competencias como: “un conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización y que tiene como propósito alinearlas en pos de los objetivos organizacionales o empresariales.”

De esta manera, se puede afirmar que toda empresa debe contar con una serie de características diseñadas previamente, las cuales les serán solicitadas a las personas que laboran en la organización. Estas cualidades denominadas competencias irán enfocadas en optimizar el alcance de las metas empresariales. Los perfiles estarán diseñados en base a una gestión por competencias, por lo tanto todas las personas que laboran en la organización las deben poseer, en caso contrario se debe desarrollar mediante un programa de desarrollo de competencias. Los nuevos ingresos serán seleccionados por las competencias que demande el cargo para el cual están optando.

Los Modelos de Competencias “se definen en función de la misión, la visión y la estrategia de la organización. Aunque no se defina un modelo de competencias como tal, el mero sentido común indica que para alcanzar los objetivos estratégicos será necesario que las personas que integran la organización, tanto directivos como colaboradores de todos los niveles, posean ciertas características” (competencias). Alles (2009: 22)



**Fuente:** Diccionario de Competencias: La Trilogía de Martha Alles (2009:22)

Esto denota que la razón fundamental de toda organización es lograr, de la mejor manera posible, su misión y visión, es por este motivo, que la gerencia implementa estrategias en pro de este objetivo. Sin embargo, para la ejecución de estos cursos de acción se debe contar con personas capacitadas para desarrollar la tarea que le corresponde dentro de la empresa.

En consecuencia, en muchas ocasiones, la gerencia implementa estrategias muy elaboradas y efectivas, pero cuando se ejecutan no se obtienen los resultados deseados, esto ocurre casi siempre por la carencia de competencias en el personal. O por el contrario, existen situaciones donde la administración presenta cursos de acción poco elaborados, pero al poseer un personal competente tiene resultados muy por encima de lo esperado.

Es aquí donde entran en juego los Modelos de Competencias, (Alles 2009: 21) al respecto señala que: “para definir un Modelo de Competencias se parte, en todos los casos, de la información estratégica de la organización: su misión y visión, y todo el material disponible en relación con la estrategia”.

Dentro de esta perspectiva se puede afirmar que los Modelos de Competencias se confeccionan basados en la misión, visión y estrategias que posea la empresa, cabe destacar que los mismos no son uniformes, así como no lo son las organizaciones. En otras palabras, los Modelos de Competencias deben adecuarse a los requerimientos de cada empresa, su estructura, procesos y metas organizacionales. Es en este sentido que Alles (2009: 59) explica que:

Usualmente la visión y la estrategia las fijan o determinan un número muy reducido de personas, y deberán ser llevadas a cabo por todos los integrantes de la organización... las organizaciones –usualmente- no poseen puestos innecesarios dentro de su estructura; por lo tanto, todos, en mayor o menor medida, así como las personas que los ocupan, son necesarios y contribuyen a alcanzar la estrategia organizacional.

Entonces, considerando lo citado anteriormente, el modelo debe ser aplicado a todos los niveles de la organización sin discriminación alguna, debido a que todos deben interconectarse entre sí para lograr alcanzar el objetivo propuesto.

### 3.4 Importancia del Modelo de Competencias

Como se ha venido mencionando en párrafos anteriores, el objetivo primordial de los Modelos de Competencias, es lograr que todos y cada uno de los integrantes de una organización coadyuven a alcanzar exitosamente los objetivos empresariales, mediante el buen desarrollo de las estrategias existentes dentro de la empresa. El modelo de competencias ha dejado un precedente de que su implementación es el rumbo más adecuado para lograr el éxito organizacional.

Es importante señalar que las empresas están compuestas por una serie de objetivos, valores y estrategias que definen una estructura dentro de la organización, acompañada por una serie de procedimientos y procesos que varían en pro de las metas; así como también colaboradores en los diferentes estratos, desde la alta gerencia a líneas más bajas; es sobre este esquema que deberá posarse el Modelo de Competencias.



**Fuente:** Diccionario de Competencias: La Trilogía de Martha Alles (2009:61)

La visión es la perspectiva más alta que tiene una organización de sí misma, el modelo de competencias es el que permitirá a la empresa el logro de esta. A su vez le permitirá alcanzar y quizás sobrepasar los desafíos planteados por la estrategia organizacional, de esta manera le agregara valor a la misma.

En este sentido se comprende, que el modelo de competencias es dentro de las organizaciones el vínculo que permitirá a las mismas no solo alcanzar sus metas, sino superarlas progresivamente, creando una etapa de evolución y consolidación de su estructura. Es decir; la implementación de una modelo de competencias es garantía del crecimiento y superación de las empresas.

### **3.5 Clasificación de las Competencias**

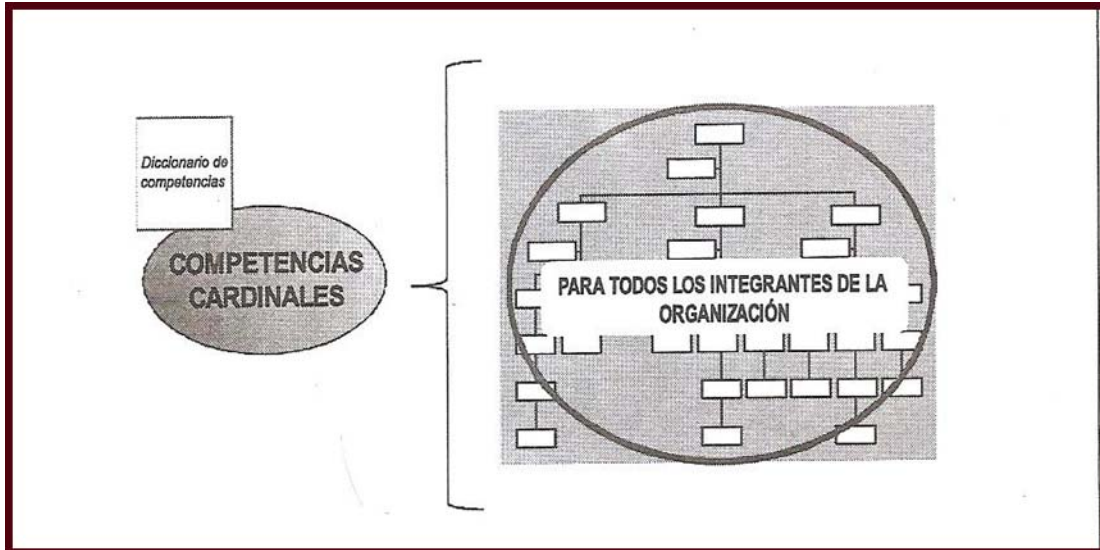
A lo largo de la historia muchos estudiosos se han dedicado al estudio de las competencias y su impacto en el mundo laboral, es así como mucho de estos autores han desarrollado bajo su perspectiva distintos modelos, muchos de ellos con características distintivas y específicas para ocasiones y contextos diversos. A continuación nos pasearemos por los modelos más conocidos.

#### **3.5.1 Modelo de Competencias según Martha Alles.**

El primer modelo a estudiar, es uno de los más actualizados y completos que existen hoy en día, pues el mismo permite adaptarse al tipo de empresa y objetivos estratégicos de la misma.

Como se ha mencionado en reiteradas ocasiones los Modelos de Competencias están conformados por una serie de competencias, valga la redundancia, las cuales según la Doctora en Administración Martha Alles están clasificadas en tres tipos:

- A. Competencias Cardinales: “son aquellas que deben poseer todos los integrantes de la organización. Usualmente reflejan los valores o conceptos ligados a la estrategia, que todos los colaboradores deberán evidenciar en algún grado” Alles (2009:72).



**Fuente:** Diccionario de Competencias: La Trilogía de Martha Alles (2009:28)

Visto de esta forma, se puede concretar que las competencias cardinales no son más que el conjunto de cualidades que deben tener todos y cada uno de los individuos dentro de una empresa. Dichas competencias, por lo general, irán en función de los valores de la organización y sus líneas estratégicas. Dicho de otra forma, se entiende que las competencias cardinales deben ser aplicadas dentro de todos los niveles de la compañía, y destacaran lo valores y estrategias empresariales de la misma.

Dentro de esta clasificación, generalmente la autora incluye las siguientes 20 competencias:

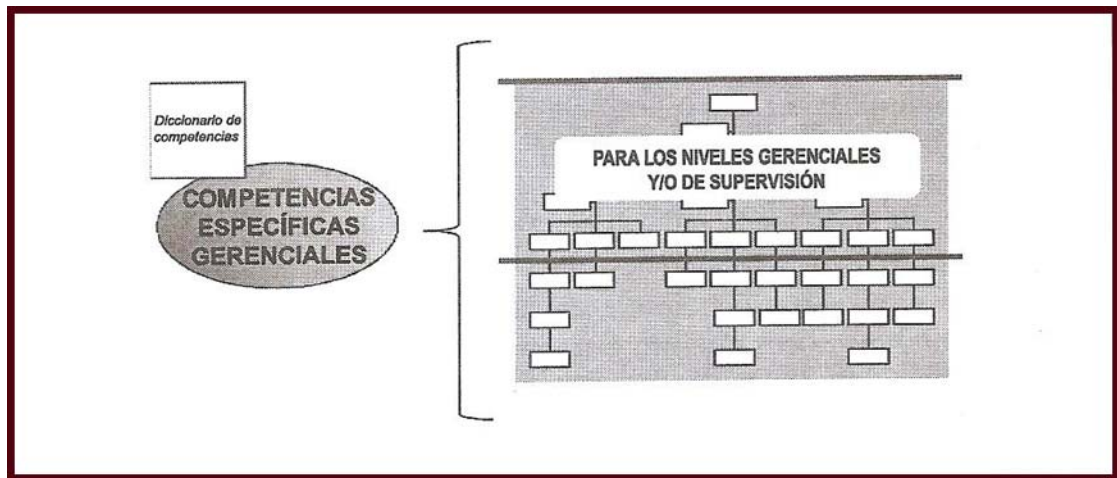
Tabla 1. Competencias Cardinales más usadas.

<b>Adaptabilidad al entorno</b>	<b>Ética</b>	<b>Innovación y creatividad</b>	<b>Respeto</b>
<b>Compromiso</b>	Ética y sencillez	Integridad	Responsabilidad personal
<b>Compromiso con la calidad de trabajo</b>	Flexibilidad y adaptación	Justicia	Responsabilidad Social
<b>Compromiso con la rentabilidad</b>	Fortaleza	Perseverancia en la consecución de objetivos	Sencillez
<b>Conciencia Organizacional</b>	Iniciativa	Prudencia	Temple

**Fuente:** Elaboración propia basada en Martha Alles (Alles, 2009: 125)

B. Competencias Específicas Gerenciales: “Aplicables a ciertos grupos de personas o colectivos, en este caso con relación a un rol, el de jefe o superiores de colaboradores.” Alles (2009:72)

Las competencias específicas gerenciales, tal cual su nombre lo indica son todas aquellas cualidades que deben poseer los líderes de la organización. En grandes empresas, este grupo de competencias puede subdividirse en dos, altos ejecutivos y restantes niveles de conducción.



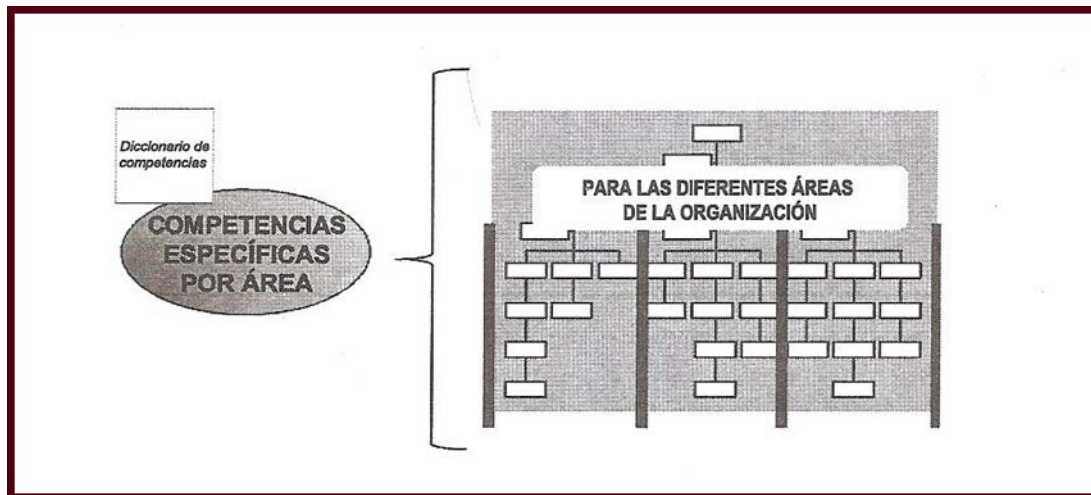
**Fuente:** Diccionario de Competencias: La Trilogía de Martha Alles (2009:28)  
 Para las competencias específicas gerenciales, Alles menciona las 10 siguientes:

Tabla 2. Competencia específicas gerenciales.

<b>Conducción de personas</b>	<b>Liderar con el ejemplo</b>
<b>Dirección de equipos de trabajo</b>	Liderazgo
<b>Empowerment</b>	Liderazgo ejecutivos (capacidad de ser líder de líderes)
<b>Entrenador</b>	Liderazgo para el cambio
<b>Entrepreneurial</b>	Visión estratégica

**Fuente:** Elaboración propia basada en Martha Alles (Alles, 2009: 149)

C. Competencias Específicas por Área: “aplicables a ciertos grupos de personas o colectivos, en este caso, en función de las necesidades de los diferentes sectores, en que se divide la organización. De ser necesario y según las prácticas organizacionales, se podrían definir competencias específicas por proceso.” (Alles 2009: 72).



**Fuente:** Diccionario de Competencias: La Trilogía de Martha Alles (2009:29)

Dentro de esta perspectiva se comprende que las competencias específicas por áreas se elaboran de acuerdo a las necesidades que presente la empresa, de forma que estén puedan ir orientadas a las metas organizacionales. Así como diferentes pueden ser estas metas, así de distintas también son las necesidades que presentan las diversas organizaciones, es por ello que estas competencias varían de acuerdo a la estructura organizacional o bien sea el caso, a los procesos que existen dentro de la misma y son aplicables al conjunto de trabajadores que interactúan dentro de estas ramas.

En su publicación “Diccionario de Competencias” la autora señala como ejemplo dentro de esta clasificación las mencionadas a continuación:

Tabla 3. Competencias Específicas por Área.

<b>Adaptabilidad-Flexibilidad</b>	<b>Calidad y mejora continua</b>	<b>Productividad</b>
<b>Cierre de acuerdos</b>	Colaboración	Competencias “del naufrago”
<b>Comunicación eficaz</b>	Conocimientos de la industria y el mercado	Conocimientos técnicos
<b>Credibilidad técnica</b>	Desarrollo y	Dinamismo – Energía



	autodesarrollo del talento	
<b>Gestión y logro de objetivos</b>	Habilidades mediáticas	Influencia y negociación
<b>Iniciativa-Autonomía</b>	Manejo de crisis	Orientación a los resultados con calidad
<b>Orientación al cliente interno y externo</b>	Pensamiento Analítico	Pensamiento conceptual
<b>Pensamiento Estratégico</b>	Capacidad de planificación y organización	Profundidad en el conocimiento de los productos
<b>Relaciones publicas</b>	Responsabilidad	Temple y dinamismo
<b>Tolerancia a la presión de trabajo</b>	Toma de decisiones	Trabajo en equipo

**Fuente:** Elaboración propia basada en Martha Alles (Alles, 2009: 163)

### 3.5.2 Modelo de Competencias según Spencer y Spencer.

Los norteamericanos Spencer y Spencer dentro de sus estudios en relación a las competencias concluyeron que existen cinco competencias primordiales, las cuales son:

- *Motivación:* son el cumulo de necesidades e intereses que pueden orientar a una persona a hacer o dejar de hacer algo.
- *Características:* es la serie de cualidades físicas que posee un individuo, así como también lo es su respuesta a situaciones encontradas.
- *Concepto de uno mismo:* es la valoración o imagen que tiene una persona de sí misma.
- *Conocimiento:* es el conjunto de información que posee un individuo sobre temas específicos.
- *Habilidades:* son las capacidades que tienen las personas para desarrollar una tarea bien sea física o mentalmente.

Recordando el concepto de competencias aportado por estos autores, donde se explica que las competencias son características subyacentes en los individuos que los conducen al éxito y algunos las tienen mejor desarrolladas que

otros, podemos afirmar que los empresarios exitosos, son los que tienen dichas cualidades ampliamente desarrolladas.

Es decir, tienen como motivación, la necesidad de logro, dentro de sus características físicas, existe el autocontrol y la iniciativa, posee un buen concepto de sí mismo, el cual le ofrece seguridad al momento de actuar y, sus conocimientos y habilidades están a la vanguardia de sus quehaceres.

Spencer y Spencer, en sus estudios dividen a las competencias en dos grandes grupos, y denominó esta clasificación “Modelo del iceberg” el cual sintetiza que dentro de los seres humanos existen competencias visibles y otras no visibles.

Las competencias visibles son fáciles de detectar y desarrollar en las personas, en este sentido, las que se incluyen en esta división son los conocimientos, habilidades y destrezas. Por otra parte, tenemos las que no son divisadas a simple vista, por lo tanto son más complicadas de desarrollar en los individuos, en esta categoría se encuentra la apreciación de sí mismo, los rasgos de personalidad y la motivación.

En resumen, para los hermanos Spencer y Spencer las competencias se pueden clasificar en:

Tabla 4. Modelo de Competencias según Spencer y Spencer.

<i>Competencias de logro y acción</i>	<i>Competencias de ayuda y servicio</i>	<i>Competencias de impacto e influencia</i>
<b>Orientación al logro</b>	Entendimiento interpersonal	Influencia e impacto
<b>Preocupación por el orden, calidad y precisión</b>	Orientación al cliente	Construcción de relaciones
<b>Iniciativa</b>		Conciencia organizacional
<b>Búsqueda de información</b>		
<i>Competencias gerenciales</i>	<i>Competencias</i>	<i>Competencias de eficacia</i>

	<i>cognoscitivas</i>	<i>personal</i>
<b>Desarrollo de personas</b>	Pensamiento analítico	Autocontrol
<b>Dirección de personas</b>	Razonamiento conceptual	Confianza en sí mismo
<b>Trabajo en equipo y cooperación</b>	Experiencia técnica/profesional/ de dirección	Comportamiento ante los fracasos
<b>Liderazgo</b>		Flexibilidad.

**Fuente:** Elaboración propia basada en Spencer y Spencer (Alles, 2005: 63)

### 3.5.3 Modelo de Competencias según Levy Leboyer.

C. Levy Leboyer señala que todas las competencias son detectables en la medida que se observe al trabajador en el desempeño cotidiano de sus funciones, y que son la relación entre las características individuales y las cualidades requeridas para orientar al éxito de las misiones profesionales prefijadas.

Para esta Psicóloga, las competencias individuales y las empresariales están en estrecha relación, debido a que las empresas están conformadas por una serie de personas con características propias, es por ello que las organizaciones deben tomar esta serie de competencias individuales y coordinarlas en función de las metas organizacionales, creando así su propio Modelo de Competencias.

En este sentido, Levy- Leboyer presenta el siguiente Modelo de Competencias donde se desprende un listado de competencias universales para los cuadros superiores:

Tabla 5. Competencias Universales

<b>Presentación oral</b>	<b>Comunicación oral</b>	<b>Comunicación escrita</b>
<b>Análisis de problemas de la organización</b>	Compresión de los problemas de la organización	Análisis de los problemas fuera de su organización
<b>Compresión de los problemas fuera de su organización</b>	Planificación y organización	Delegación
<b>Control</b>	Desarrollo de sus subordinados	Sensibilidad
<b>Autoridad sobre individuos</b>	Autoridad sobre grupos	Tenacidad
<b>Negociación</b>	Vocación para el análisis	Sentido común
<b>Creatividad</b>	Toma de riesgos	Decisión
<b>Conocimientos técnicos y profesionales</b>	Energía	Apertura de otros intereses
<b>Iniciativa</b>	Tolerancia al estrés	Adaptabilidad
<b>Independencia</b>	Motivación	

**Fuente:** Elaboración propia basada en Levy Leboyer (Alles, 2005: 64)

De igual manera en su publicación, la francesa presenta otro listado de competencias el cual denominó *Supracompetencias*.

Tabla 6. Competencias Supracompetencias.

<i>Intelectuales</i>	<i>Interpersonales</i>	<i>Adaptabilidad</i>	<i>Orientación a resultados</i>
<b>Perspectiva estratégica</b>	Dirigir colaboradores	Adaptación al medio	Energía e iniciativa
<b>Análisis y sentido común</b>	Persuasión		Deseos de éxito
<b>Planificación y Organización</b>	Decisión		Sensatez para los negocios
	Sensibilidad interpersonal		
	Comunicación oral		

**Fuente:** Elaboración propia basada en Levy Leboyer (Alles, 2005: 64)

#### 3.5.4 Modelos de Competencias según Nadine Jolis

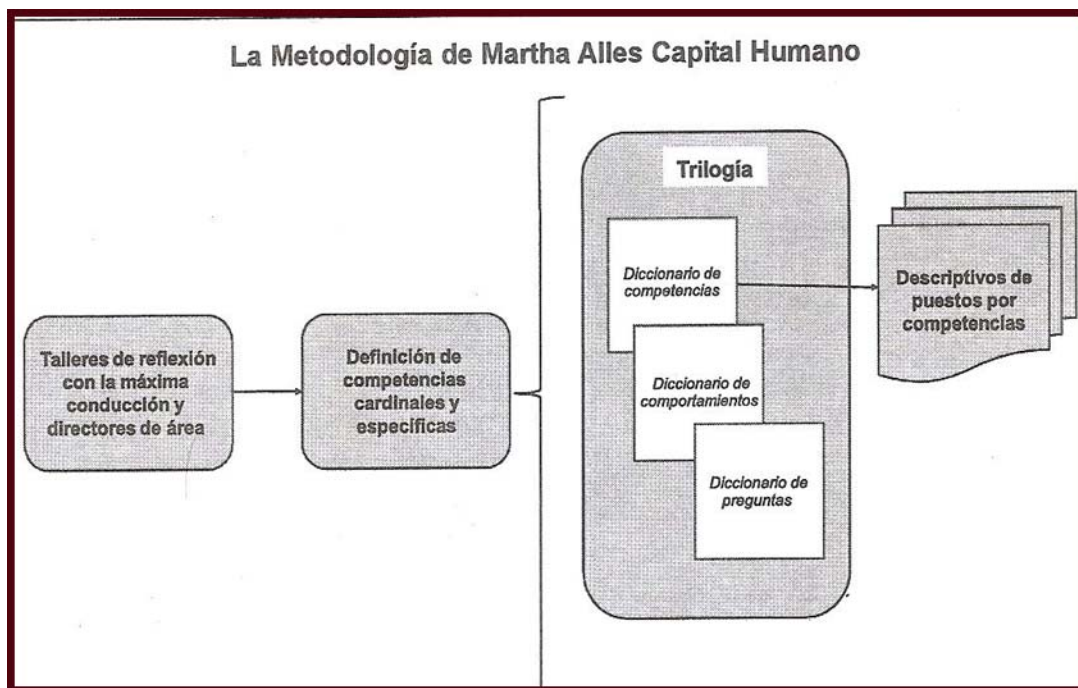
Otra estudiosa del término competencias es la francesa Nadine Jolis, la cual afirma que las competencias se relacionan entre sí y se clasifican en:

- A. Competencias teóricas: son las que permiten conectar los conocimientos adquiridos anteriormente con la información requerida.
- B. Competencias prácticas: son las que transforman los conocimientos y la información recibida en operaciones y acciones de calidad.
- C. Competencias sociales: son las que logran que un grupo de personas puedan interrelacionarse entre sí puedan desarrollar un trabajo en equipo.
- D. Competencias del conocimientos: Esta la mezcla de las anteriores, consiste en combinar y resolver. Por ejemplo: conjugar información con

saber, coordinar acciones, buscar nuevas soluciones, poder aportar innovaciones y creatividad.

### 3.6 Diseño de un Modelo de Competencias Según Martha Alles:

Teniendo conocimientos de cómo se clasifican las competencias según distintos estudiosos del área, se puede pasar a internalizar como se elabora un Modelo de Competencias.



**Fuente:** Diccionario de Competencias: La Trilogía de Martha Alles (2009:25)

Alles (2009:30) alega que “la etapa inicial para la implantación de un Modelo de Competencias se compone de los talleres de reflexión con la máxima conducción y la definición de cuales competencias conformaran el modelo”.

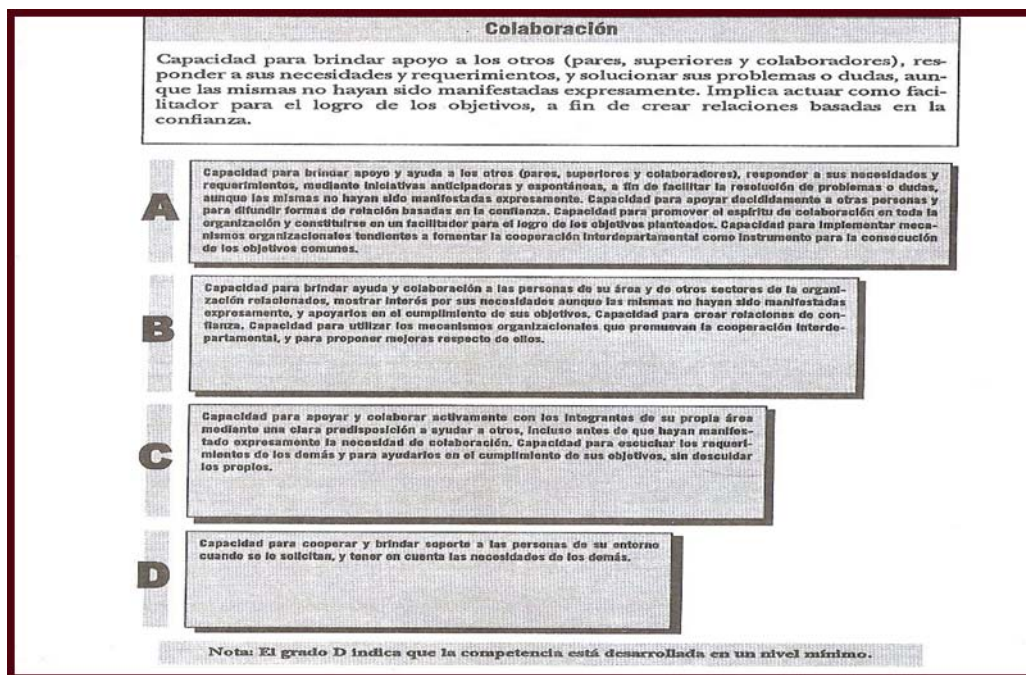
Dentro de esta perspectiva se comprende que el primer paso para elaborar un Modelo de Competencias es hacer del conocimiento de los trabajadores cuáles serán

las competencias que se establecerán dentro de este modelo y en qué consiste cada una de ella, esta inducción puede realizarse mediante talleres y charlas informativas.

### 3.6.1 La Trilogía: Los tres Diccionarios en Gestión por Competencias

Posteriormente de haber definido en rumbo y las metas que persigue la empresa se pasara a elaborar los distintos diccionarios donde se reflejara el Modelo de Competencias; esta serie de diccionarios están conformados por el Diccionario de Competencias, el de Comportamiento, y el de Preguntas. Cada uno con características propias y formato de elaboración. A continuación se procederá a describir cada uno de ello y los elementos que lo conforman:

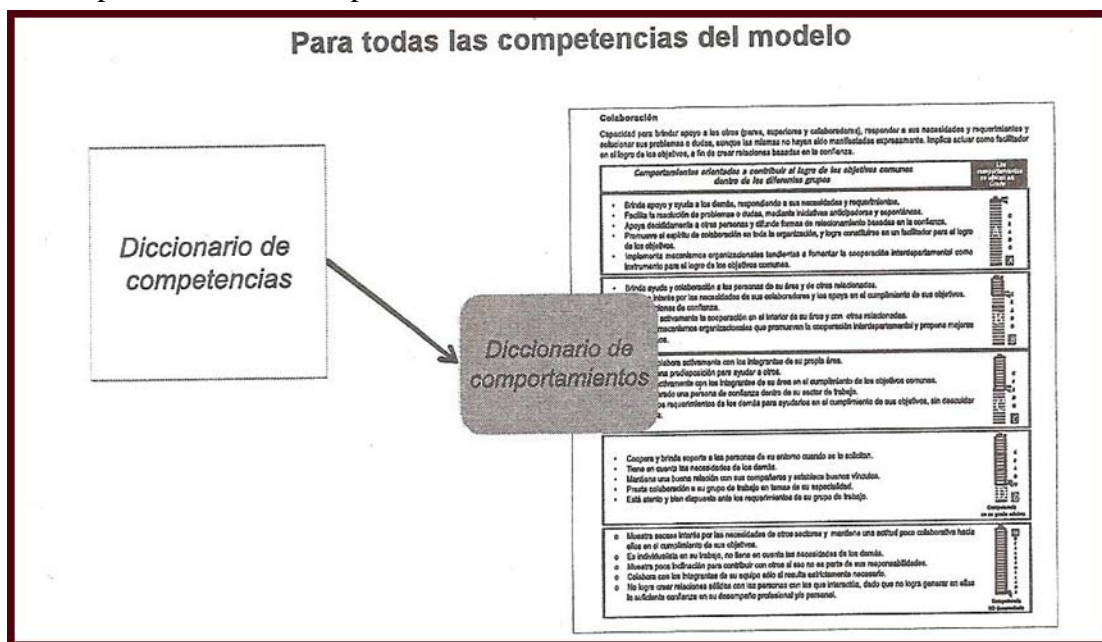
- A. Diccionario de Competencias: Es el documento que contiene el nombre de la competencia así como su definición y la respectiva explicación de cada uno de los niveles establecidos.  
Este diccionario es el que contendrá los distintos tipos de competencias aplicables dentro del modelo. Estará diseñado bajo el siguiente esquema.



**Fuente:** Diccionario de Competencias: La Trilogía de Martha Alles (2009:33)

Como se puede apreciar en este grafico, se coloca el nombre de la competencia con su respectiva descripción y posteriormente, se estratifica en grados los cuales deben poseer su respectiva definición.

- B. Diccionario de Comportamientos: Este diccionario relaciona a una competencia específica y señala una serie de comportamientos los cuales dan a evidenciar la carencia de la misma. Es decir; el documento contiene de forma estratificada una gama de comportamientos los cuales mostraran la presencia de la competencia.



**Fuente:** Diccionario de Competencias: La Trilogía de Martha Alles (2009:34)

Los comportamientos son indicadores que permiten la medición de la competencias, por lo tanto ese instrumento será utilizado tanto por la gerencia así como los demás interesados para medir con fiabilidad el nivel de una competencia existente en la organización. Cabe destacar que estas estratificaciones mostraran el grado de desarrollo que tiene cada competencia dentro de la organización.

- C. Diccionario de Preguntas: para completar la trilogía de estos documentos, encontramos el diccionario de preguntas, el cual contiene una gama de



interrogantes que irán en miras de permitir evaluar las competencias, por medio de entrevistas.



**Fuente:** Diccionario de Competencias: La Trilogía de Martha Alles (2009:35)

### 3.6.2 Asignación de competencias a los puestos

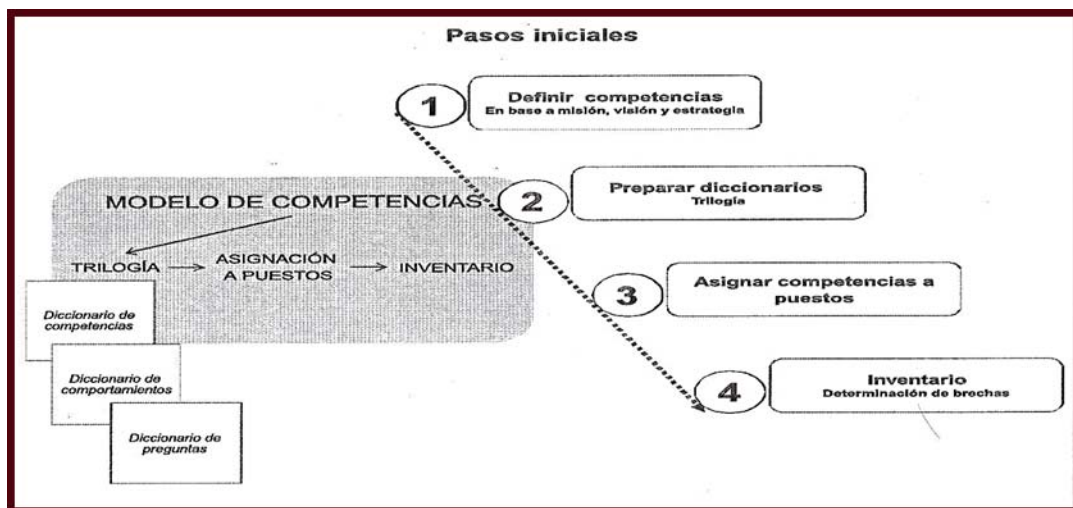
Una vez culminado el diseño de los diferentes Diccionarios, se puede pasar a determinar cuáles competencias debería poseer cada área o proceso dentro de la organización. Las mismas no son escogidas al azar, son cuidadosamente seleccionadas según las funciones realizadas por estos sectores o procesos y tienen por finalidad optimizarlos.

Cada área o proceso dentro de la empresa deberá tener asignada un número que oscila entre diez y catorce competencias, incluyendo las cardinales, gerenciales y específicas por área. Donde cada una de ellas será asignada en el grado que requiera el puesto, es decir; todos los integrantes de una empresa necesitan de las competencias para ser exitosos en sus funciones, pero unos necesitan un grado mayor o menor de dichas competencias para el ejercicio de su labor, este grado variara de acuerdo a la importancia de las funciones a realizar y las especificaciones del puesto.

Posteriormente de haber asignado las competencias a las distintas áreas o procesos de la organización, se pueden disgregar a los distintos puestos que existan dentro de dichos sectores, tomando en cuenta el descriptivo de puesto, debido a que, el mismo será el que servirá como referencia para asignar el grado de competencias que deben poseer, esta asignación será realizar sin tomar en cuenta si el ocupante posee o no estas cualidades.

Luego de haber asignado las competencias y los grados que deben poseer los distintos cargos dentro de la organización, las mismas deberán ir reflejadas en los descriptivos de puesto. De forma, que se manifieste como requisito fundamental para el ocupante de dicho puesto.

Lo antes explicado se puede apreciar con más facilidad en el siguiente gráfico.



**Fuente:** Diccionario de Competencias: La Trilogía de Martha Alles (2009:41)

En síntesis, este capítulo tiene como objetivo fundamental servir de base en el desarrollo de esta investigación. Estas bases teóricas son la plataforma sobre la cual se construyó el análisis de los resultados obtenidos en este trabajo.

## **Capítulo IV**

### **Diagnóstico de la situación actual del personal que labora en el área restaurant del Hotel Nueva Toledo Suites.**

#### **4.1 Aspectos Generales**

En este capítulo se presenta la evaluación realizada al personal que labora en el área de restaurant del Hotel Nueva Toledo Suites, para conocer la sintomatología de las desviaciones detectadas en el examen preliminar practicado al objeto de estudio para luego emitir un diagnóstico de la situación actual en relación a las competencias que exhiben estos trabajadores. Esta evaluación se llevó a cabo a través del uso de la herramienta conocida como Matriz FODA.

#### **4.2 Análisis FODA**

Para aplicar el modelo de competencia es prudente conocer en qué escenario se encuentra actualmente el hotel, de esta forma se podrá señalar el grado de importancia que tendrá este modelo para el crecimiento de la organización. En sentido, la herramienta utilizada en esta investigación para conocer dicha situación fue la Matriz FODA.

Según la website ([www.degerencia.com](http://www.degerencia.com)) La Matriz FODA, también conocida como Análisis DOFA, “es una metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa en su mercado y de las características internas de la misma, a efectos de determinar sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Una matriz FODA es la herramienta por excelencia más utilizada para conocer la situación en que se encuentra la organización”.

En este sentido se comprende que el análisis FODA está realizado para que la empresa logre diseñar sus estrategias organizacionales en función de los resultados que arroje la misma sean fortalezas, oportunidades, debilidades y/o amenazas.

Dentro de este marco se puede afirmar que un análisis FODA permite determinar las ventajas competitivas de una organización. Además de enseñarle a la empresa como explotar cada fortaleza, aprovechar cada oportunidad, detener cada debilidad y defenderse de cada amenaza; y así dar un mejor uso a las estrategias para lograr el objetivo fundamental logrando obtener ventajas en relación a la fuerza laboral.

Esta matriz está conformada por elementos tanto internos como externos que influyen en la organización. Según la pagina web ([www.degerencia.com](http://www.degerencia.com)) dentro de las variables internas (controlables) de una matriz FODA encontramos las siguientes:

- **Fortalezas:** Son todos aquellos elementos internos y positivos que crean o construyen valor; y/o dan pie a la realización de actividades con un alto grado de eficiencia.
- **Debilidades:** Están representadas por todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que forman barreras para lograr el buen camino de la organización. Dentro de las debilidades se pueden clasificar diferentes aspectos (Servicio que se brinda, recursos financieros, mercado, organizacionales, de control etc.)

En este sentido tenemos que las fortalezas y debilidades son factores internos que posee la empresa, los mismos pueden llegar a establecer o destruir su valor, además de tener disponibilidad de recursos de capital, personal, activos, estructura interna y de mercado, percepción de los consumidores, entre otros; las debilidades al ser identificadas pueden y deben eliminarse desarrollando buenos cursos de acción. El análisis de estas dos variables le permitirá conocer a la organización la cantidad y

calidad de los recursos y procesos con que cuenta, de esta manera generar alternativas estratégicas.

Por otra parte nos encontramos con las variables externas, que son el conjunto de situaciones que pueden afectar a la empresa y no son controlables por la misma, según ([www.degerencia.com](http://www.degerencia.com)) son:

- **Oportunidades:** Están basadas en situaciones externas; positivas que se conciben en el entorno y que una vez identificadas, pueden ser aprovechadas.
- **Amenazas:** Son situaciones negativas, externas a la organización, las cuales pueden atentar contra la misma, es por esto que se debe diseñar una táctica adecuada para poder descartarla.

Un análisis externo le permitirá de manera acertada a la organización fijar las oportunidades y amenazas, de tal manera que logre establecer los principales hechos o eventos del ambiente que tiene o que podrían tener relación alguna con la misma; dentro de estos se incluye la competencia, la demografía, economía, política, factores sociales, legales o culturales.

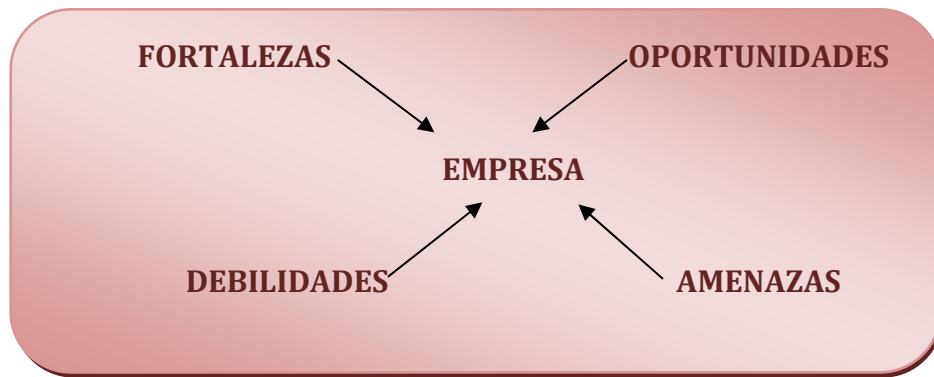
En otro sentido, la organización debe determinar los distintos factores que podrían tener influencia sobre ella en términos de facilitar o restringir el logro de objetivos ya que muchas veces existen circunstancias en el ambiente que representan una buena oportunidad, la cual debe ser aprovechada por la organización, como asimismo puede haber situaciones que representen amenazas logrando agravar sus problemas.

Crear una matriz FODA resulta ser sencillo, haciendo uso de cada uno de los factores, asignándole un peso o *ranking*, según las prioridades de la empresa o ente que se evalúa. Resulta muy atractiva y simple de entender la matriz FODA, aunque

para unos expertos es más valioso y revelador el propio proceso de análisis de dicha herramienta.

En las empresas, gobiernos, departamentos, países, etc. la sencillez e intuitivita de una matriz FODA se ha vuelto muy popular, sin embargo, no deja de tener sus críticas, una de las críticas principales, es su dependencia en juicios subjetivos, y falta de argumentos objetivos (medidas concretas, valores numéricos).

Figura. 3 Matriz Foda



**Fuente:** Elaboración propia.

Los Hoteles por ser empresas prestadoras de servicio son unas de las organizaciones más indicadas para utilizar una matriz FODA, ya que les servirá como fuente identificadora con respecto a su personal, de igual forma los conducirá a su desarrollo como organización y les permitirá obtener beneficios haciendo que la imagen de la empresa sea la más apta para los clientes, y así mantener su prestigio y reconocimiento.

El Hotel Nueva Toledo Suites por ser una organización orientada con una Misión y Visión hacia sus clientes, está en el deber de implementar dicha herramienta, para ejecutar sus propias estrategias las cuales son necesarias para su

personal, y de este modo logren poseer las cualidades y capacidades requeridas para el alcance del objetivo principal de la empresa.

En este sentido y de acuerdo a nuestra investigación hemos identificado las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que tiene el Hotel Nueva Toledo Suites; las cuales presentamos como análisis FODA para la organización de la siguiente manera

Tabla. 7  
Matriz FODA  
Hotel Nueva Toledo Suites

<b>Análisis Interno</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuenta con capacidad de alojamiento</li> <li>• Dispone de suficiente personal</li> <li>• Posee muy buenas áreas de recreación</li> <li>• Ofrece a sus usuarios paquetes promocionales y precios accesibles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientarse a los nuevos avances tecnológicos</li> <li>• Aprovechar las debilidades de sus competidores</li> <li>• Implementar estrategias para la captación de nuevos y diversos clientes</li> <li>• El Hotel se encuentra ubicado en buena zona geográfica</li> </ul>
<b>Análisis Externo</b>	<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esta empresa ha tenido deficiencia para el mantenimiento de algunas áreas</li> <li>• El Hotel cuenta con cursos de capacitación, sin embargo, no es constante ni uniforme</li> <li>• El personal que labora dentro del HNTS posee un nivel bajo de competencias.</li> <li>• El personal presenta poca motivación y compromiso con la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posibles cambios en los agentes que influyen externamente en la empresa</li> <li>• Existen altos riesgos a la hora de diseñar nuevos proyectos</li> <li>• Crecimiento de la competencia</li> <li>• Políticas Gubernamentales</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia.

#### 4.2.1 Fortalezas

Dentro de la organización se acentúan las siguientes características positivas:

- Capacidad de Alojamiento; el Hotel Nueva Toledo Suites cuenta con dos torres, una conformada por 64 suites y la otra por 128 habitaciones tipo estándar (dobles), totalmente equipadas con áreas de kitchenette (cocina pequeña) con nevera y barras americanas, sala de estar con sofá y cama, teléfono, televisor a color con servicios de canales vía satélite, caja de seguridad, baño completo con aseo; aparte, baño auxiliar con ducha, agua caliente, tocador, closet y aire acondicionado; todo con una decoración al estilo americano, vista al mar o a la piscina.

Como se puede observar, el HNTS cuenta con suficientes instalaciones para alojar a temporadistas con el máximo confort y comodidad durante su estadía; es por este motivo que muchos usuarios lo prefieren a la hora de seleccionar un recinto.

- Personal Disponible; el HNTS cuenta con el personal suficiente tanto para sus operaciones internas como para la atención a su clientela, aunado a esto posee un gama de trabajadores temporales los cuales prestan sus servicios en temporadas de altas.
- Áreas Recreativas; uno de los fuertes de esta empresa turística son sus área de recreación, pues cuenta con: Bar-Piscina “El Chabono” y Lobby Bar (bebidas nacionales e internacionales y cócteles tropicales); Restaurante Buffet “Guayacán” al aire libre; Restaurante a la carta “El Acebo” con aire acondicionado; típica tasca española “Haro la Roja” con música en vivo, piscinas y sillas reclinables; “Club de niños “Toledito” con parque de arena y churuata, apto para todo tipo de fiestas infantiles; tienda de souvenir; ping pong, dardos, club de playas y beachvolley, cancha de tenis, snack durante el día, animación diurna y nocturna, música en vivo, juegos y actividades para niños mayores de tres años, trasporte hasta la playa, centro de asistencia y excursiones, sala de convenciones salón Guaiquerí de 186 m<sup>2</sup> con capacidad para doscientas treinta personas con salida grande a gran terraza. También cuenta con los más modernos equipos audiovisuales, apto para todo tipo de eventos, convenciones, bodas, celebraciones, entre otros.



Es por este motivo que a la hora de seleccionar un complejo turístico, el HNTS es una de las mejores opciones, lo cual lo sigue manteniendo en una buena posición de mercado

- Precios Accesibles; el HNTS no solo presta diversos servicios como mencionamos anteriormente, sino que también ofrece una banda de precios accesibles al público en general, lo cual lo hace atractivo a la hora de atraer grandes masas de temporadistas.

Aunado a esto, ofrece paquetes promocionales a diversos grupos bien sea estudiantes, profesionales, niños, trabajadores, etc. con fabulosos descuentos y comodidades

#### 4.2.2 Debilidades

Dentro del HNTS se encuentran las siguientes debilidades:

- Falta de Inversión; a pesar de poseer amplias instalaciones y buena distribución de áreas, el HNTS desde hace un tiempo atrás no ha realizado inversiones dentro de su estructura en pro de la renovación, mejoras y actualizaciones de estos espacios. Esto genera preocupación, pues la imagen de la empresa ha sufrido un gran declive. Sus usuarios han criticado fuertemente la desmejora progresiva de dichas instalaciones
- Ausencia de adiestramiento al personal; el área de recursos humanos de este hotel posee un programa de captación y cursos de capacitación de personal, sin embargo, estos cursos no son aplicados con regularidad ni uniformidad a todo su personal, al punto que un considerable porcentaje desconoce su existencia; lo que sugiere que no son eficientes ni acordes a las necesidades.
- Personal poco competente; sumado a la variante anterior nos encontramos que en el hotel no existe un modelo de competencias establecido queriendo significar con ello que la gerencia no maneja estos conceptos como desarrollo interno. Por ende, a la hora de seleccionar un personal no toman en cuenta sus competencias, lo que ha originado que muchos de sus colaboradores estén carentes de las cualidades positivas que harán exitosa su labor.

- Motivación y compromiso mínimo del personal; el compromiso del personal con la empresa es mínimo, debido a que este no ha enraizado dentro de sus colaboradores su misión, visión y valores lo que ha originado una apatía por los trabajadores hacia la empresa, sumado a esto nos encontramos con un bajo nivel de motivación debido a que el personal manifiesta maltrato por parte de sus superiores y pocos beneficios salariales.

#### 4.2.3 Oportunidades

Las oportunidades que se le presentan al Hotel Nuevo Toledo Suites se describen a continuación:

- Avances tecnológicos; en la actualidad con el incremento de las telecomunicaciones se hace indispensable que el hotel cuente con una website donde usuarios de todas partes del mundo puedan hacer reservaciones desde la comodidad de su casa e incluso cancelar por anticipado su estadía, esto para el hotel significa un incremento en su gama de potenciales clientes.
- Debilitamientos de competidores; muchas empresas del ramo turístico actualmente se encuentran en crisis, algunas por situaciones de carácter fortuito (vaguadas) o por crisis financieras lo cual representa una ventaja para la organización Nueva Toledo debido a que reduce su número de competidores.
- Nuevos clientes; dentro la rama turística existe una alta rotación de clientes lo cual a la empresa siempre le permite tener la ventana abierta para captar nuevos clientes.
- Posición geográfica estratégica; el HNTS aparte de encontrarse en una zona tropical está en un sitio costero lo cual ofrece a sus temporadas un buen clima durante todo el año

#### 4.2.4 Amenazas

Para el Hotel Nueva Toledo Suites representan amenazas los siguientes puntos:

- Cambios en el entorno; actualmente el mundo vive constantes cambios climáticos y sociales donde mucho de ellos son desfavorable, es por ello que la incidencia de algunos de estos factores de forma no prevista, resultan una amenaza para el desenvolvimiento de la empresa.
- Altos riesgos; a la hora de elaborar nuevos proyectos; con un mundo tan cambiante, es fácil encontrarse con variantes no previstas, lo cual hace que elaborar un proyecto para la empresa a veces resulte un juego de azar, puede que funcione como puede que no. Esto representa una amenaza para la evolución de la organización.
- Crecimiento de la competencia: actualmente la empresa esta pasado por una etapa de estancamiento, lo que sugiere que de crecer los competidores de la misma, esta podría ir degradándose progresivamente.
- Políticas Gubernamentales; Venezuela está en un periodo donde cada día las políticas gubernamentales hacia el sector privado son mas y mas restrictivas como por ejemplo la captación de dólares en forma oportuna y rápida. Esto sugiere una amenaza para el hotel debido a que el mismo tiene mucho contacto con el exterior mediante sus usuarios.

Como se puede apreciar en este análisis FODA, el HNTS atraviesa por una etapa de estancamiento donde se manifiesta claramente el descuido por parte de la gerencia en las distintas áreas del hotel. Para la recuperación y avance del hotel será necesaria la implementación de estrategias que permitan a la administración volver a retomar el rumbo que traía en periodos anteriores. Como ya se sabe, el modelo de competencias es clave a la hora de implementar cursos de acción pues precisamente las competencias del personal es lo que hará de estas estrategias que sean verdaderamente efectivas.

Es por ello que el Modelo de Competencia en el área de restaurant resulta un impulsador clave para el crecimiento de la organización. Debido a que esta área es la que presta atención directa al público y si se logra que este servicio sea de calidad y haga sentir a los usuarios cómodos y conformes, se podrá atraer más clientes y así incrementar los ingresos del hotel con el fin de reinvertirlo en pro del mismo.

Si bien es cierto que este modelo diseñado para una sola unidad administrativa de HNTS, no solucionara todos los problemas estructurales del hotel, permitirá fortalecer la buena imagen del mismo. Sirviendo a su vez como referencia a la gerencia para que se interese en desarrollar este modelo en toda la estructura organizativa.

#### **4.3 Informe de las observaciones realizadas en el área del Restaurant del HNTS**

Para el desarrollo de esta investigación contamos desde el principio con la ayuda de la gerente de RRHH, la Lcda. Laura Lobatón, la cual nos dio la bienvenida a la empresa realizando un recorrido por todas sus instalaciones, a la vez que explicaba a grandes rasgos, cómo es el funcionamiento y desenvolvimiento cotidiano de las áreas existente en el hotel. Durante esta visita nos facilitó información de vital importancia para el desarrollo de este trabajo, como fue la misión, visión, valores, estructura y origen de la organización.

Analizando los fundamentos previamente recolectados de la empresa, se procedió a planificar que aspecto se abordaría en este trabajo, en donde surgió como primera interrogante ¿cuál sería el departamento objeto de estudio?, si bien es cierto que cada una de las áreas operativas de la empresa tiene un fin específico, las cuales en su conjunto coadyuvan al alcance de la misión, debíamos inclinarnos, por factores de tiempo, solo a uno, es por ello que, considerando que la misión y visión del HNTS están destinadas a la prestación de servicios de calidad, y a la vanguardia de las exigencias del entorno. Optamos por el departamento de alimentos y bebidas, debido a que este tiene una relación directa participante con los usuarios del hotel, Es decir; son los que prestan servicio directamente al público.

Es así, como nos propusimos indagar como era el servicio prestado dentro del área de restaurant del HNTS, y este estudio se realizamos bajo la premisa de detectar

que competencias poseen los trabajadores de esta área, y si las mismas están acorde a las necesidades existentes,.

Luego de haber evaluado los datos recolectados en la visita anterior, y concluyendo realizar un Modelo de Competencias para este sector, efectuamos una entrevista con la máxima autoridad dentro del hotel en ese momento, el cual fue el gerente de operaciones Francesco Piero quien nos ofreció su cooperación para todas las actividades a realizar.

Durante el desarrollo de esta entrevista explicamos en qué consistiría nuestra investigación, describimos a grandes rasgos la metodología a utilizar para el desarrollo de un Modelo de Competencia en el área de restaurant, el cual estaría basado en la misión, visión y valores organizacionales, en este primer encuentro se nos puso a la orden inmediatamente el Maître André Galanton, quien nos explicó el desenvolvimiento habitual de esta área, es decir; su modo operandum (horario, días con más y menos afluencia, actividades a realizar, etc.) y de igual forma nos facilitó los datos relacionados con la población objeto de estudio, en otras palabras, todos los trabajadores que dependen del Departamento de Alimentos y Bebidas.

Con toda esta información pasamos a realizar las observaciones directas pertinentes en pro de nuestra investigación, el Maître nos presentó a los mesoneros y capitanes de forma que los mismos tuvieran en conocimiento de nuestra labor.

Durante las diversas visitas realizadas a las instalaciones del HNTS, pudimos apreciar que en el Restaurant, un número importante de mesoneros muestran una actitud de apatía en sus labores, misma que se ve reflejada en la mala atención que ofrecen a la clientela que asiste al mencionado servicio.

Es necesario hacer referencia a que estos caballeros aparte de prestar un mal servicio se muestran irrespetuosos en el trato hacia el público, usando un lenguaje indecoroso y vulgar, especialmente hacia las damas, más aun si son jóvenes, esta falta de respeto crea molestias en la clientela, quienes para evitar consecuencias mayores prefieren retirarse del lugar antes de pasar un mal rato.

Sumado a esto, dentro de las instalaciones del mismo se observa falta de higiene, ya que en ocasiones los clientes se quejan de que les sirven con vasos, cubiertos e inclusive platos sucios, evidenciando una mala atención en la cocina, demostrando así que el personal no realiza sus labores con eficiencia quedando claro que cumplen sus funciones a medias o solo por hacerlas.

Sin embargo, no todo es tan malo como se aprecia a simple vista, dentro de este cumulo de trabajadores, destacan otros que sí laboran conforme a lo establecido, pero es de entender que se muestran malhumorados al sentir que sus labores son duplicadas por la falta de seriedad de sus compañeros con respecto a sus funciones. Luego de realizar varias de estas visitas donde se obtuvieron las observaciones ya mencionadas, se procedió a elaborar y aplicar un cuestionario, el cual tuvo como finalidad darle fuerza a todas estas afirmaciones, el mismo conto con diez preguntas las cuales buscaban aclarar y corroborar la situación observada dentro del área de restaurant del Hotel Nueva Toledo Suites.

#### **4.4 Análisis de la Situación:**

Para llevar a cabo el análisis de la situación se procedió aplicar una encuesta, la cual estuvo estructurada en diez preguntas, la primera interrogante buscaba indicar cuál era el cargo ocupado dentro de la población objeto de estudio, donde nos encontramos con dos capitanes y trece mesoneros, para hacer un total de 15 encuestados.

La segunda interrogante se aprecia a continuación:

Figura. 4  
¿Se siente cómodo en su lugar de trabajo?



Fuente: Las investigadoras

El 73% de los encuestados manifiestan sentirse cómodos en el lugar de trabajo, mientras que el 27% no se siente a gusto. Lo que sugiere que a pesar de existir un ambiente de trabajo tranquilo y cómodo, una pequeña parte se siente inconforme dentro de sus puestos de trabajo, presumimos que esto ocurre por falta de motivación y apego a la organización y sus valores.

Como tercer ítem tenemos:

Figura. 5  
¿Cómo es la relación con sus compañeros de trabajo?

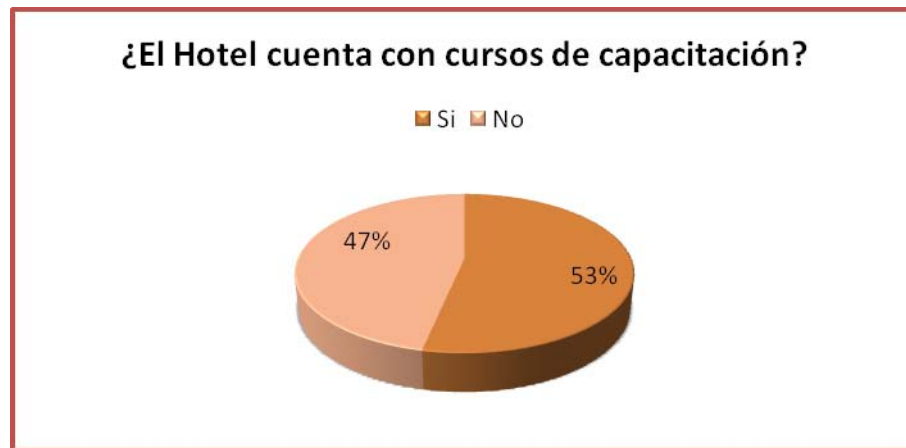


Fuente: Las investigadoras

El 80% de la población en estudio afirma que la relación con sus compañeros es buena, el 20% restante dice que es regular; en este sentido podemos suponer que dentro de los trabajadores existe una buena comunicación y trabajo en equipo; sin embargo, existe una minoría que sigue apática al desenvolvimiento cotidiano de las labores en el área de restaurant del hotel.

Siguiendo el orden de preguntas se encuentra:

Figura. 6  
¿El Hotel cuenta con cursos de capacitación?



**Fuente:** Las investigadoras

El 53% afirma que el Hotel cuenta con cursos de capacitación, mientras que el 47% alega que no cuenta con dichos cursos. De acuerdo al Departamento de Recursos Humanos, el HNTS si tiene cursos de capacitación, sin embargo, se puede observar no se aplican de forma periódica y que existe mucho desconocimiento por parte de los empleados sobre las políticas de la organización en materia de capacitación.



En quinto lugar tenemos la siguiente interrogante:

Figura. 7  
¿Considera usted que los cursos de capacitación son necesarios para el desarrollo de su labor?



**Fuente:** Las investigadoras

El 93% considera que si son necesarios los cursos de capacitación para el desarrollo de su labor, el resto de los encuestados dicen que no es necesario. Como lo indican los resultados la gran mayoría de la población está consciente y dispuesta a realizar de estos cursos de capacitación, los mismos afirman que para lograr optimizar sus funciones necesitan de los mismos. Es probable que la minoría que alega que no son necesarios, sean los provocadores que atentan contra la eficiencia de los demás.

Seguidamente se plantea la siguiente interrogante:

Figura. 8  
¿Su jefe se preocupa por la superación de los empleados?



**Fuente:** Las investigadoras

El 67% de los encuestados afirman que su jefe se preocupa por la superación de los empleados, el 33% opina de manera negativa. Aunque la mayoría de la población señala que sus superiores se preocupan por su crecimiento laboral, existe un porcentaje significativo que manifiesta lo contrario lo cual indica que la organización no está siendo lo suficientemente eficaz a la hora de mostrarle al personal el interés de la misma por ellos, lo cual trae como consecuencia que al sentirse menospreciados creen cierto desapego con los valores organizacionales.

La séptima pregunta está dirigida solamente a los mesoneros y se desarrolla de la siguiente manera:

Figura. 9  
¿Cuáles de estas competencias considera usted que posee? (mesoneros)



**Fuente:** Las investigadoras

A contiucion se muestran en orden de apreciacion según los datos recabados:

- El total de los encuestados consideran que trabajan de forma agradable en equipo.
- Doce mesoneros señalan que adaptan a las normas de servicio, ser respetuosos y buenos a la hora de hacer relaciones públicas

- De los encuestados, once personas afirman que prestan un servicio de calidad y ser colaboradores.
- Diez individuos de la población en estudio manifiestan ser comunicativos, responsables y actuar de forma precisa y rápida al momento de ejercer sus funciones
- Ocho de los mesoneros encuestados dicen que se adaptan y son flexibles dentro de su ambiente laboral.
- Solo siete personas de las estudiadas presentan tolerancia a sus presiones laborales.
- De los encuestados 6 de ellos consideran que están comprometidos con los valores organizacionales.

Como se puede observar el compromiso con los valores organizacionales es una de las competencias menos citadas; como mencionamos en párrafos anteriores el desapego por la organización es muy notoria y es aquí donde se confirma cualquiera hipótesis planteada en relación a la falta de sentido de pertenencia por parte de los trabajadores hacia su sitio de trabajo. Otra de las competencias faltantes dentro del personal es la tolerancia a la presión del trabajo, esto resulta un poco preocupante debido a que el trabajo desempeñado por un mesonero resulta ser muy ajetreado en casi todas las ocasiones. Por otra parte, encontramos que el grupo de mesoneros se encuentra trabajando en equipo muy agusto y mantienen las buenas relaciones públicas, lo que supone que el ambiente de trabajo dentro de esta área es armonioso y amigable, factor que resulta muy importante y beneficioso a la hora de implementar estrategias en pro de los objetivos, debido a que facilitarían la captación y receptividad de estos trabajadores.

Aunque en la gráfica se muestra que el respeto es uno de las competencias más comunes entre estos empleados, se pudo evidenciar con la observación directa participante que es completamente falso, son irreverentes tanto con sus superiores como con el público que atienden, ocasionando inconformidad en la clientela; a su vez, la responsabilidad y colaboración son competencias que se cumplen a medias, y son dejadas en manos de una pequeña parte de los encuestados, mientras que el resto se relaja y entretiene durante las jornadas de trabajo.

La segunda parte de esta encuesta esta dirigida a los capitanes del área del restaurant. La primera pregunta que se encuentra en esta parte es: ¿sus subordinados siguen sus ordenes?, en donde ambos capitanes coincidieron en que si lo hacen, lo que sugiere que el personal sabe seguir y cumplir instrucciones.

Seguidamente la segunda pregunta señala: ¿usted recibe sugerencias de parte de sus subordinados?, nuevamente ambos capitanes afirman que si lo que indica una buena comunicación entre superiores y subordinados.

Y por ultimo para los capitanes se elaboró la siguiente interrogante:

Figura. 10  
¿Cuáles de estas competencias considera usted que posee? (capitanes)



**Fuente:** Las investigadoras

- La totalidad de los capitanes afirman trabajar bien en equipo, hacer buenas relaciones públicas, ser respetuosos, responsables y comunicativos.
- Solo uno de ellos, dice estar comprometido con los valores organizacionales, adaptarse a las normas de servicio, ser tolerante a la presión del trabajo y ser bueno en la conducción de personas.
- Ninguno de los encuestados manifiestan ser precisos y rápidos a la hora de laborar, a la vez que señalan no adaptarse ni flexibilizarse a los cambios del entorno.

En este ítem se puede repetir un poco la situación de los mesoneros, no tienen mucho apego a la organización, manifiestan no poderse adaptar a los cambios del entorno, son poco tolerantes a las presiones laborales. Sin embargo, se sienten cómodos trabajando en equipo, el respeto si es una cualidad más marcada en ellos que en los mesoneros, y son buenos a la hora de hacer relaciones públicas.

Se puede resumir, que el personal del área de restaurant del HNTS, está desprovista de competencias que le son vitales para lograr el éxito dentro de sus funciones. Algunos de estos poseen cualidades positivas notorias, sin embargo, estas se encuentran en un bajo nivel, esto se debe a que el hotel no incentiva el desarrollo de las mismas lo que trae como consecuencia, que estos trabajadores presten un servicio promedio, y en algunos casos, por debajo del promedio.

#### **4.5 Modelo Propuesto:**

El mesero es la figura principal en restaurantes, bares, posadas y otros establecimientos similares, su función básica es la de servir alimentos y bebidas a los usuarios. Para ello, primero debe recibir a los clientes, ubicarlos en mesas de su preferencia (cuando se pueda), seguidamente le corresponde ofrecer el menú del día como sugerencia o cualquier otro alimento que pudiera interesar, para así tomar la orden.

Para ofrecer un buen servicio, el mesero debe conocer los platillos y bebidas que se brindan, así como también los ingredientes que contienen, el tiempo de cocción y añejamiento en el caso de las bebidas, para estar preparado permanentemente a la hora de preguntas por parte de los comensales.

La atención que brinda el mesero es permanente. Es decir; él mismo debe estar atento a la hora de limpiar la mesa; servir los alimentos y bebidas al momento que los clientes lo deseen. Para esto debe mantenerse en estrecha coordinación con el área de cocina. Si los clientes lo requieren, el mesero debe hacer entrega de la orden

de pago, es por ello que debe tener conocimientos básicos de las operaciones aritméticas, incluyendo el cálculo de los porcentajes, así como también debe conocer los procedimientos para el cobro mediante tarjetas de crédito o debito.

La labor de los meseros no es tan fácil, porque él debe atender con amabilidad, prontitud, oportunidad y de manera simultánea a clientes con gustos distintos. Por ello, debe ser altamente sociable y perceptivo de las necesidades de las otras personas. Debe tener una buena memoria para reconocer facciones de clientes que merezcan un trato especial por ser comensales frecuentes y para recordar la orden de platillos y bebidas que no haya sido posible anotar en la libreta.

Es por lo anteriormente expuesto que se propone el siguiente Modelo de Competencias.

Tabla 8. Modelo de Competencias Propuesto

<b>Competencias Cardinales</b>
<b>Compromiso con los valores organizacionales</b>
<b>Comunicación</b>
<b>Respeto</b>
<b>Responsabilidad</b>
<b>Colaboración</b>
<b>Competencias Específicas Gerenciales</b>
<b>Conducción de personas</b>
<b>Entrenador</b>
<b>Liderazgo</b>
<b>Visión estratégica</b>
<b>Competencias Específicas por Área</b>
<b>Departamento de Alimentos y Bebidas</b>
<b>Calidad de servicio</b>
<b>Adaptación a las normas de servicio</b>
<b>Precisión y rapidez</b>
<b>Relaciones publicas</b>
<b>Tolerancia a la presión de trabajo</b>
<b>Flexibilidad y Adaptación</b>

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 9. Competencias Cardinales

<b>Compromiso con los valores organizacionales:</b>
Es la habilidad de hacer y sentir propios los objetivos organizacionales. Actuando como cumplidor y colaboradores en las decisiones y estrategias gerenciales. Implica un apego a los valores de la empresa.
<b>Comportamientos orientados a contribuir al logro de los objetivos comunes dentro de los diferentes grupos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir y sentir propia la misión, visión y estrategias organizacionales.</li> <li>• <b>Cumplir con los lineamientos y políticas de la empresa.</b></li> <li>• Demostrar respeto por los valores, cultural organizacional y por las personas que la integran.</li> <li>• <b>Cumplir con las obligaciones de su puesto de trabajo y de la organización.</b></li> <li>• Presentar un alto desempeño en el desarrollo de sus funciones.</li> </ul>
<b>Comunicación:</b>
Habilidad de difundir la información requerida tanto por sus superiores como por sus pares de forma clara y oportuna, a la vez que demostrar la capacidad de entender y comprender la recibida por parte de los demás con el propósito de lograr los objetivos empresariales.
<b>Comportamientos orientados a contribuir al logro de los objetivos comunes dentro de los diferentes grupos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporcionar la información requerida por los demás de forma clara y oportuna.</li> <li>• <b>Comprender y acatar la información proporcionada por pares, superiores u otras personas.</b></li> <li>• Aprovechar los canales de comunicación existentes tanto formales como informales.</li> <li>• <b>Pedir de ser necesario información para el cumplimiento de sus tareas.</b></li> <li>• Disminuir las barreras y distorsiones que afectan la circulación de la información.</li> </ul>

### Respeto:

Habilidad de ofrecer un trato digno, sincero, acorde con los valores morales y buenas costumbres para con los otros y uno mismo. De igual forma la capacidad de desenvolverse de manera segura y congruente con el decir y el hacer para así obtener un buen desarrollo de las prácticas profesionales.

#### **Comportamientos orientados a contribuir al logro de los objetivos comunes dentro de los diferentes grupos**

- Tratar a los demás de forma digna, franca y tolerante.
- **Acoplarse a los valores morales y buenas costumbres devengadas por la sociedad.**
- Tratar a los clientes, pares o superiores con buenos modales y un lenguaje acorde al contexto.
- **No mostrarse con demasiada confluencia con los demás, al punto de invadir su espacio y/o privacidad.**
- Evitar comentarios fuera de lugar y contexto para con los demás.

### Responsabilidad:

Capacidad para demostrar preocupación por llevar a cabo las tareas con precisión y calidad, con el propósito de contribuir a través de su accionar la consecución de la estrategia organizacional.

#### **Comportamientos orientados a contribuir al logro de los objetivos comunes dentro de los diferentes grupos**

- Cumplir con las políticas y normas de la organización.
- **Realizar de forma precisa y con calidad las laborales inherentes al cargo.**
- Cumplir con los valores y buenas costumbres.
- **Fomentar con la responsabilidad dentro del personal sirviendo como referencia ante sus compañeros.**

Preocupación por contribuir a la consecución de las estrategias organizacionales.



<b>Colaboración:</b>
Capacidad de ofrecer apoyo a pares, superiores y colaboradores o demás personas respondiendo a sus necesidades y tratando de solucionar sus problemas o dudas. Implica actuar como facilitador para el logro de los objetivos organizacionales.
<b>Comportamientos orientados a contribuir al logro de los objetivos comunes dentro de los diferentes grupos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Brindar apoyo a los demás respondiendo a sus necesidades y requerimientos.</b></li> <li>• Responder dudas o inquietudes de personas, bien sean clientes o trabajadores de la empresa.</li> <li>• <b>Facilitar la resolución de problemas.</b></li> <li>• Estar atento y dispuesto ante los requerimientos de los clientes o de su grupo de trabajo.</li> <li>• <b>Promover el espíritu de la colaboración en el grupo de trabajo.</b></li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 10. Competencias Específicas Gerenciales

<b>Conducción de personas:</b>
Capacidad de orientar y dirigir grupos de trabajo, delegando en ellos funciones y tareas para la consecución de los objetivos organizacionales, implica descubrir que mantiene motivados a los colaboradores, con el fin de permitirle realizar sus mejores contribuciones en el desarrollo de sus labores. Dándoles oportunidad de crecimiento y aprendizaje.
<b>Comportamientos orientados a contribuir al logro de los objetivos comunes dentro de los diferentes grupos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirigir grupos de colaboradores de alto desempeño, distribuir tareas y delegar autoridad.</li> <li>• <b>Proveer oportunidades de aprendizaje y crecimientos.</b></li> <li>• Mantener motivadas e inspirados a los colaboradores a su cargo</li> <li>• <b>Supervisar y orientar estos grupos de trabajo.</b></li> <li>• Adaptar el estilo de dirección a las características individuales y grupales de las personas a su cargo.</li> </ul>

### Entrenador:

Implica la capacidad de impartir conocimientos y desarrollar competencias a las personas a su cargo, más allá del quehacer cotidiano. Capacidad de fomentar el interés por el aprendizaje a largo plazo.

#### **Comportamientos orientados a contribuir al logro de los objetivos comunes dentro de los diferentes grupos**

- Inculcar conocimientos más allá de la cotidianidad a sus subordinados.
- **Fomentar el desarrollo de las capacidades individuales (conocimientos y competencias).**
- Indicarle las fortalezas y debilidades a sus colaboradores, siempre promoviendo el crecimiento de estos.
- **Seguir el desarrollo de la carrera de cada uno de sus colaboradores.**
- Aconsejar de forma efectiva a sus subordinados con el fin de fortalecer y promover su crecimiento a largo plazo.

### Liderazgo:

Habilidad de controlar el respaldo de sus superiores con la finalidad de enfrentar con éxito los obstáculos que pudiera tener la empresa. Implica la capacidad de conducir personas idóneas, sosteniendo un clima organizacional armónico y a la vanguardia.

#### **Comportamientos orientados a contribuir al logro de los objetivos comunes dentro de los diferentes grupos**

- Diseñar estrategias, procesos y metodologías de trabajo, con el objetivo de lograr una buena conducción de personas.
- **Mantener un clima organizacional agradable pero siempre a la vanguardia.**
- Lograr el respaldo de sus superiores y las diversas áreas de la organización para alcanzarlos objetivos.
- **Debe tener capacidad de desarrollar proyectos y diseñar cursos de acción con el propósito de enfrentar los obstáculos que pueden presentársele a la empresa.**
- Debe ser un ejemplo para su entorno.

<b>Visión Estratégica:</b>
Capacidad de conectar las fortalezas con la finalidad de aprovecharla e identifica las debilidades para contrarrestarlas. Mostrar la capacidad de visualizar y orientar a la empresa o el área a cargo como un sistema integral, con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales y superar los posibles obstáculos.
<b>Comportamientos orientados a contribuir al logro de los objetivos comunes dentro de los diferentes grupos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar políticas y procedimientos que permitan provechar las oportunidades y contrarrestar sus debilidades.</li> <li>• <b>Capacidad de visualizar y comprender los cambios del entono.</b></li> <li>• Capacidad e fijar la visión y orientar a la empresa o el área a su cargo como un sistema n pro de esta.</li> <li>• <b>Conducir a grupos de personas a su cargo, con el objetivo de sobreponerse a metas retadoras.</b></li> <li>• Proponer mejoras sobre los distintos procesos y la utilización de los recursos de la empresa para su optimización.</li> </ul>

F

uente: Elaboración Propia

Tabla 11. Competencias Específicas por Área  
Departamento de Alimentos y Bebidas

### **Calidad de Servicio:**

Capacidad de compromiso con el cumplimiento de los objetivos empresariales o bien sea del puesto de trabajo. Actuando de forma oportuna y tratando de alcanzar un alto desempeño en sus funciones, comprometido siempre con prestar un servicio de calidad y de acuerdo a las exigencias vanguardistas.

#### **Comportamientos orientados a contribuir al logro de los objetivos comunes dentro de los diferentes grupos**

- Actuar con prontitud a la hora de desarrollar sus funciones alcanzando altos niveles de desempeño.
- **Aplicar políticas y directivas recibidas de sus superiores con el fin de obtener los resultados esperados.**
- **Aportar soluciones para alcanzar los estándares de calidad esperados**
- **Mantenerse a la vanguardia de dichos estándares.**
- Ser un referente en la organización por su compromiso con la calidad de trabajo.

### **Adaptación a las normas de servicio:**

Capacidad de cambiar convicciones y conductas a fin de adaptarse de forma rápida y eficiente a las normas protocolares y etiqueta exigidas por el cargo.

#### **Comportamientos orientados a contribuir al logro de los objetivos comunes dentro de los diferentes grupos**

- Prestar servicios utilizando los parámetros protocolares.
- **Comportarse frente al público acorde a la etiqueta y buenas costumbres.**
- Mantener su presencia íntegra y limpia.
- **Utilizar un lenguaje formal y acorde a su ejercicio.**
- Cumplir y acatar las normas de servicio.

### Precisión y rapidez:

Capacidad de ejercer las funciones inherentes al puesto de forma rápida sin perder el nivel de actividad ni la precisión requerida, con el fin de optimizar el logro de los objetivos.

#### **Comportamientos orientados a contribuir al logro de los objetivos comunes dentro de los diferentes grupos**

- Atender a los clientes de forma rápida sin olvidar las órdenes, ni perder el nivel de actividad.
- **Comprender que es lo que específicamente se le solicita a la hora de tomar una orden.**
- Cumplir las tareas con carácter de urgencia sin olvidar el orden en las que han sido solicitadas.
- **Actuar con constancia y perseverancia con el fin de alcanzar los objetivos propuestos.**
- Actuar con serenidad y dominio de si mismo.

### Relaciones Públicas:

Capacidad de establecer relaciones con gran número de personas o bien sea, sobre los clientes actuando con sensibilidad ante sus necesidades. Comprendiendo adecuadamente sus demandas y generando soluciones efectivas con el fin de lograr optimizar los objetivos.

#### **Comportamientos orientados a contribuir al logro de los objetivos comunes dentro de los diferentes grupos**

- Establecer rápida y efectivamente relaciones con gran número de personas.
- **Responder de manera comprensiva a las demandas de los clientes generando soluciones efectivas.**
- Crear vínculos laborales con clientes actuando con sensibilidad y receptividad frente a estos.
- **Estar en capacidad de vincularse e integrarse con diferentes grupos de personas.**
- Valorar y respetar las distintas perspectivas.

### **Tolerancia a la presión del trabajo:**

Habilidad de sostener un elevado nivel de desempeño aun en escenarios exigentes y cambiantes, trabajando con determinación, firmeza y perseverancia a fin de alcanzar objetivos, a lo largo de jornadas prolongadas.

#### **Comportamientos orientados a contribuir al logro de los objetivos comunes dentro de los diferentes grupos**

- Capacidad de trabajar con determinación, firmeza y perseverancia para alcanzar los objetivos difíciles.
- **Mantener un alto nivel de desempeño aun en situación exigente a largo de jornadas prolongadas de trabajo.**
- Trabajar con dinamismo y energía a un en situaciones cambiantes y difíciles manteniendo el estándar calidad.
- **Lograr y sostener un clima laboral armónico y de alta productividad en situaciones de presión laboral.**
- Capacidad de cuidar las relaciones interpersonales en momentos difíciles y motivar a otros a obrar del mismo modo.

### **Flexibilidad y adaptación:**

Capacidad de adaptarse de forma rápida y eficiente a los diferentes cambios de contexto, medios, personas y/o situaciones. Modificando su propio enfoque en la medida que la ocasión lo amerite.

#### **Comportamientos orientados a contribuir al logro de los objetivos comunes dentro de los diferentes grupos**

- Comprender perspectivas diferentes provenientes de diversos grupos de personas.
- **Cambiar convicciones, y conductas a fin de adaptarse en forma rápida y eficiente a diversas situaciones.**
- Ajustar el accionar aun en ocasiones variadas en pro de los objetivos de la organización.
- **Mantener el nivel de desempeño y el cumplimiento de los objetivos del puesto en diversos contextos que pueden presentarse.**
- Respetar y apreciar perspectivas venidas de las diferentes personas tanto internas como externas a la organización.

Fuente: Elaboración Propia

## CONCLUSIONES

- EL Hotel Nueva Toledo Suites no cuenta con un modelo de competencias para sus empleados, lo cual dificulta un poco la implementación de estrategias.
- La estructura organizativa de la empresa no está acorde con la realidad, ya que posee cargos dentro de la misma con años sin ocupantes, a su vez por otra parte existen personas con cargos que no están dentro del organigrama de la empresa.
- El Hotel Nueva Toledo Suites cuenta con cursos de capacitación, sin embargo un considerable número de trabajadores desconocen de su existencia, lo que sugiere que son muy periódicos.
- El comportamiento del personal en el desarrollo de sus funciones no es eficiente, sumado a esto existe un alto índice de apatía y desmotivación por parte del mismo

## RECOMENDACIONES

Con el deseo contribuir al mejoramiento del área de restaurant del Hotel Nueva Toledo Suites, ubicado en Cumaná Estado Sucre se hace algunas recomendaciones, esperando que se tomen en cuenta para un mejor funcionamiento del la empresa:

- ♦ Mantener el proceso de aplicación bajo el enfoque de mejora continua en al aplicar este resultado en la empresa.
- ♦ Es importante que el personal del Hotel Nueva Toledo Suites, asegure la constante revisión de las competencias de los empleados.
- ♦ Instruir a los empleados acerca de sus funciones, responsabilidades y deberes dentro de la empresa para evitar duplicidad de funciones.
- ♦ Motivar al personal mediante charlas y folletos para que tengan una participación más activa en las labores del área de restaurant del Hotel Nueva Toledo Suites, ubicado en Cumaná Estado Sucre
- ♦ Planificar la inducción del personal nuevo; para conozcan los objetivos, misión visión, deberes y funciones del cargo que ocuparan; de esta manera se comienza a formalizar la comunicación tanto horizontal como vertical dentro de la empresa.

En definitiva, se debe suministrar a los trabajadores de los diversos niveles jerárquicos del Hotel Nueva Toledo Suites, una herramienta base que le permita determinar cuáles son los deberes y responsabilidades, la línea de autoridad, garantizando de esta manera un desempeño más eficiente en la ejecución de las actividades por el personal en el Hotel que refleje las funciones, responsabilidades y tareas de todos los empleados, generando que el logro de los objetivos sea de manera óptima.



## BIBLIOGRAFÍAS

### Textos

Augusto Bernal, Cesar (2006). **Metodología de la Investigación**, Editorial Pearson Prentice Hall, Segunda Edición.

Balestrini Acuña, Miriam (febrero 2002). **Como se elabora un Proyecto de Investigación**, Editorial Consultores Asociados, Servicio Editorial.

Fidias G. Arias (2006). **El Proyecto de Investigación, Introducción a la Metodología Científica**, Editorial Episteme, quinta edición.

Martha Alles (2009). **Diccionario de Competencias Tomo I**, Editorial Granica / Ediciones Granica CA.

Richard L Daft (2004). **Administración**, Editorial Thomson Editores, sexta edición.

Stephen P. Robbins / Mary Coulter (2005). **Administración**, Editorial Pearson Educación, octava edición.

Thomas S Bateman / Scott A, Snell (2004). **Administración; una Ventaja Competitiva**, cuarta edición.

Ugalde, I (1997). **Educación y Producción de la Escuela Necesaria**, Ediciones Fundación Polar UCAB.

Wehrich Heinz / Finado Harold (1994). Administración: una perspectiva global, Editorial Mc Graw-Hill, Decima Edición

### **Trabajos Académicos**

Guirigay Valero, Luz Mila (2005). Tesis de la ULA – Táchira, Venezuela

### **Documentos**

Manual de registro descripción y especificación de cargo del hotel nueva Toledo. (2007). Elaborado por Rosana viaje.

### **Otras Páginas Web Consultadas**

Isael, Valle. <http://WWW.mailxmail.com>, **Competencias Laborales: Una alternativa de desarrollo organizacional.**

### **Otros directorios Web sites:**

<http://www.Eumed.Net>

<http://www.degerencia.com>

<http://www.nuevatoledo.com>

## **APENDICE**



Universidad de Oriente  
Núcleo de Sucre  
Escuela de Administración

Nos dirigimos a usted en ocasión de solicitar la colaboración que nos puedan prestar para realizar la siguiente encuesta, misma que será utilizada de manera confidencial, y nos servirá como base para la elaboración de nuestro Trabajo de Grado, y así cumplir con los requisitos establecidos por la Universidad de Oriente.

**Instrucciones:** Favor leer cuidadosamente este cuestionario. Conteste de la manera más clara posible o maque con una “x” donde corresponda.

1.) Cargo que desempeña: \_\_\_\_\_

2.) ¿Se siente cómodo(a) en su lugar de trabajo?

Si:  No:

3.) ¿Cómo es la relación con sus compañeros de trabajo?

Buena:  Regular:  Mala:

4.) ¿El Hotel cuenta con cursos de capacitación?

Si:  No:

5.) ¿Considera usted que los cursos de capacitación son necesarios para el desarrollo de su labor?

Si:  No:

**6.) ¿Su jefe se preocupa por la superación de los empleados?**

Si:  No:

**7.) Cuáles de estas competencias considera usted que posee:**

Compromiso con valores organizacionales

Calidad de servicio

Adaptación a las normas de servicio

Comunicación

Precisión y Rapidez

Trabajo en equipo

Respeto

Colaboración

Relaciones públicas

Responsabilidad

Tolerancia a la presión de trabajo

Flexibilidad y adaptación

**Si tiene personal a su mando responda las siguientes preguntas, de lo contrario solo conteste los datos generales.**

**8.) ¿sus subordinados siguen sus órdenes?**

Siempre

Casi Siempre

De vez en cuando

Casi nunca

Nunca

**9.) ¿Usted recibe sugerencias de parte de sus subordinados?**

Siempre

Casi Siempre

De vez en cuando

Casi nunca

Nunca

**10.) Cuáles de esas competencias usted posee:**

- Compromiso con los valores organizacionales
- Adaptación a las normas de servicio
- Comunicación
- Precisión y Rapidez
- Trabajo en Equipo
- Relaciones públicas
- Tolerancias a la presión de trabajo
- Respeto
- Conducción de personas
- Adaptabilidad y Flexibilidad
- Responsabilidad

## HOJA DE METADATOS

### Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 1/6

<b>Título</b>	DESARROLLO DE COMPETENCIAS. PERSONAL DE SERVICIO AREA DE RESTAURANTE. HOTEL NUEVA TOLEDO SUITES CUMANA. ESTADO SUCRE AÑO 2011
<b>Subtítulo</b>	

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
<b>Alcalá, Emperatriz</b>	<b>CVLAC</b>	<b>21 093 720</b>
	<b>e-mail</b>	<b>empera205@hotmail.com</b>
	<b>e-mail</b>	
<b>Brito, Trina</b>	<b>CVLAC</b>	<b>12 666 707</b>
	<b>e-mail</b>	<b>britotrina1977@hotmail.com</b>
	<b>e-mail</b>	
<b>Cardozo, María</b>	<b>CVLAC</b>	
	<b>e-mail</b>	<b>María_carbru@hotmail.com</b>
	<b>e-mail</b>	
	<b>CVLAC</b>	
	<b>e-mail</b>	
	<b>e-mail</b>	

Palabras o frases claves:

<b>Competencias</b>
<b>Restaurante</b>
<b>Desarrollo</b>
<b>Hotel</b>
<b>Gerencia</b>

## Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 2/6

Líneas y sublíneas de investigación:

<b>Área</b>	<b>Subárea</b>
<b>Esc de Administración</b>	<b>Administración</b>
	<b>Contaduría</b>

### **Resumen (abstract):**

En la actualidad, con un mundo tan globalizado y cada vez más competitivo, a veces alcanzar las metas no es solo lo necesario, se requiere conseguirla de la forma más eficaz posible. Es decir, al menor costo y en el mínimo tiempo, las competencias son las encargadas de hacer esta diferencia, es por ello que se pueden definir como una serie de cualidades positivas que posee un individuo y que garantizan el éxito de su labor por encima del promedio. Por estas razones que las mismas son cada día más solicitadas por las distintas empresas para optimizar la ejecución de sus estrategias. El HNTS es una organización con una misión y visión orientada a la prestación de servicios de calidad, es en este sentido que el área de desarrollo de esta investigación se eligió la del restaurant con el objetivo de diseñar un modelo de administración de recurso humano basado en la gestión por competencias. Durante el desenvolvimiento de dicha investigación mediante la implementación de un cuestionario y la observación directa participante, se pudo constatar que el comportamiento del personal en el desarrollo de sus funciones no es suficiente, sumado a esto existe un alto índice de apatía y desmotivación por parte del mismo. Dentro de este marco la implementación de un modelo de competencias sería idóneo para optimizar las funciones inherentes a esta y así facilitar la implementación de estrategias orientadas a la misión y visión del hotel.



## Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 3/6

### Contribuidores:

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail	
<b>Candida Cabello</b>	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input checked="" type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	5 187 997
	e-mail	candidacabello@gmail.com
	e-mail	
<b>Diana Benitez</b>	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	13 630 989
	e-mail	Enana1179@hotmail.com
	e-mail	
	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	

### Fecha de discusión y aprobación:

Año	Mes	Día
2011	08	16

Lenguaje: SPA \_\_\_\_\_

## Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 4/6

### Archivo(s):

<b>Nombre de archivo</b>	<b>Tipo MIME</b>
<b>Tesis – AlcalaBritoCardozo.DOC</b>	<b>Aplication/word</b>

Alcance:

Espacial: NACIONAL (Opcional)

Temporal: TEMPORAL (Opcional)

Título o Grado asociado con el trabajo: Licenciado en Administración y Contaduría

Nivel Asociado con el Trabajo: LICENCIATURA

Área de Estudio: ADMINISTRACIÓN Y CONTADURÍA

Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado:

UNIVERSIDAD DE ORIENTE

# Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 5/6



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
CONSEJO UNIVERSITARIO  
RECTORADO

CUN°0975

Cumaná, 04 AGO 2009

Ciudadano  
**Prof. JESÚS MARTÍNEZ YÉPEZ**  
Vicerrector Académico  
Universidad de Oriente  
Su Despacho

Estimado Profesor Martínez:

Cumplo en notificarle que el Consejo Universitario, en Reunión Ordinaria celebrada en Centro de Convenciones de Cantaura, los días 28 y 29 de julio de 2009, conoció el punto de agenda **"SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR TODA LA PRODUCCIÓN INTELECTUAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UDO, SEGÚN VRAC N° 696/2009"**.

Leído el oficio SIBI – 139/2009 de fecha 09-07-2009, suscrita por el Dr. Abul K. Bashirullah, Director de Bibliotecas, este Cuerpo Colegiado decidió, por unanimidad, autorizar la publicación de toda la producción intelectual de la Universidad de Oriente en el Repositorio en cuestión.

UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
SISTEMA DE BIBLIOTECA  
RECIBIDO POR *[Firma]*  
FECHA 5/8/09 HORA 5:30  
Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

Cordialmente,

*[Firma]*  
**JUAN A. BOLANOS CUNPEL**  
Secretario



C.C: Rectora, Vicerrectora Administrativa, Decanos de los Núcleos, Coordinador General de Administración, Director de Personal, Dirección de Finanzas, Dirección de Presupuesto, Contraloría Interna, Consultoría Jurídica, Director de Bibliotecas, Dirección de Publicaciones, Dirección de Computación, Coordinación de Teleinformática, Coordinación General de Postgrado.

JABC/YGC/maruja

## Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso- 6/6

**Artículo 41 del REGLAMENTO DE TRABAJO DE PREGRADO (vigente a partir del II Semestre 2009, según comunicación CU-034-2009) :** "los Trabajos de Grado son de la exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente, y sólo podrán ser utilizados para otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo, quien deberá participarlo previamente al Consejo Universitario para su autorización".

  
Alcalá Empéatriz  
Autor

  
Brito Trina  
Autor

  
Cardozo María  
Autor

  
Cándida Cabello  
Asesor