



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE NUEVA ESPARTA  
ESCUELA DE HOTELERÍA Y TURISMO  
DEPARTAMENTO DE TURISMO**

**CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO PARA EL PERSONAL  
DE ALIMENTOS Y BEBIDAS DEL HOTEL & CASINO MARINA  
BAY EN LA ISLA DE MARGARITA.**

**TRABAJO DE GRADO MODALIDAD PASANTÍA PRESENTADO COMO  
REQUISITO PARCIAL EXIGIDO PARA OPTAR AL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN HOTELERÍA**

T.S.U. DORA MATOS

CI: 6.848.234

GUATAMARE JUNIO 2007

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo, muy humildemente y con un profundo amor y agradecimiento a:

Al Nazareno Bendito de San Pablo, Dios todopoderoso, ser supremo espiritual que me ha dado el don de la sabiduría, la perseverancia, la sensibilidad para reconocer todos mis pecados y pedirte perdón por todos ellos, así como también, pedirle perdón y perdonar a todos aquellos que me han ofendido y lo hago con un acto de verdadera devoción porque tu me has inspirado, porque puedo ver en mis hermanos tu rostro y tu cuerpo flagelado por tanta injusticia, por la sed de venganza, por la deslealtad, por la falta de amor, de solidaridad, consideración y por el incremento de lo material. Tú y solo tú puedes darnos las fuerzas para alcanzar las metas que nos trazamos en la vida.

Oración a Jesús de Nazareno:

¡OH Amorosísimo Jesús Nazareno! Brazo poderoso y protector mío, no me abandones en el trance de mi vida. Padre mío, ampara y protege a todas las almas abatidas y desamparadas, no desoigas, Jesús mío, las suplicas de este corazón triste y afligido, lleno de amor hacia ti, que eres mi dulce padre y protector.

Mis suplicas llenas de amor, no pueden menos que llegar a ti, que eres el brazo fuerte que todo lo puedes, Jesús de mi alma, Jesús mío, crucificado. Espejo de luz, ven a mí con tu corona de espinas, con tu costado abierto, con tu soga a la garganta y cintura, haz, Jesús mío que mis ojos vean y tus oídos las suplicas que te hago. Amén

Y a ti, santísima Virgen María bajo la invocación de la Chiquinquirá y que cariñosamente te decimos Chinita, madre de Dios y de todos nosotros, te suplico por todos aquellos que no creen en ti, para que los ilumines con tu amor sagrado y vean en ti una fuente de intersección ante Dios todo poderoso; te lo pido con fervor por todos los dolores que sufristeis desde los comienzos de tu vida consagrada a Dios hasta la pasión, muerte y resurrección de Jesucristo nuestro señor. No puedo pedirte menos que los perdones porque no comprenden ese sagrado misterio y que fuiste escogida dentro de todas las mujeres y por eso siempre serás bendita.

Permíteme Madre mía, saludarte y venerarte siempre con una salve:

Dios te salve Maria, llena eres de gracia, el señor esté contigo, bendita tu eres entre todas las mujeres y bendito es el fruto de tu vientre Jesús. Santa Maria madre de Dios ruega por mí y por todos los pecadores ahora y en la hora de nuestra muerte, Amén.

## **AGRADECIMIENTO**

Al finalizar una de las etapas de mi vida más preciada; agradezco en este trabajo a todas aquellas personas e instituciones que me apoyaron en el transcurrir del tiempo.

A Dios Todo poderoso por hacerme instrumento de su divinidad bendita, otorgándome el don de la inteligencia, iluminándome y siendo mi guía en todo momento.

A la Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta y en especial a la Escuela de Hotelería y Turismo, por ser el alma mater y forjadora de Recursos Humanos especializado en el área turística.

Al Hotel & Casino Marina Bay, por abrir sus puertas para que los estudiantes tengan la posibilidad de realizar un proceso de aprendizaje práctico e integral que les permita desarrollar sus habilidades y destrezas.

Al Instituto de Cooperación Educativa (Ince) por afianzar aún más mis conocimientos.

A la Sra. Libertad Medina, por haber aceptado la propuesta del Programa de Capacitación y ser la asesora empresarial.

Al Lic. José Luis Ortega, por haber aceptado ser el asesor de este trabajo de grado y por transmitir sus conocimientos y experiencias.

Al TSU. Hugo Fernández, por brindarme su apoyo desinteresado en cuanto a la impresión de este trabajo.

Al Lic. Julio Cesar Hernández, quien también fue participe en la impresión de la investigación.

A Darycar, quien siempre tiende su mano amiga en los momentos de aciertos y desaciertos, gracias por tu ayuda incondicional y por soportarme.

A mi padre, por su apoyo moral y por los consejos que siempre me hacen reflexionar.

A la memoria de mi madre Maria Elide y a la de mi hermana Vianey quienes son las guías de mi cuadro espiritual.

A mis hermanos: Luis, Manuel, Emigdio, Elio, Maximiliano, Gilberto y Giovanna, quienes me brindan su hermandad y palabras de aliento en momentos difíciles.

A Amanda, a quien llamo cariñosamente “Mita”, por darme su amor de madre sin escatimar esfuerzos.

A todos mis sobrinos amorosamente, quienes le agregan un toque de jovialidad a mi vida.

A toda la gran familia Alvarez y Medina, por el apoyo incondicional que me han dado y por estar siempre presente en los momentos de dificultad y en los de satisfacción.

A Hildegarth Rodríguez por su valiosa colaboración material y espiritual.

Y a todas aquellas personas que contribuyeron directa e indirectamente con la realización de este trabajo.

**¡Mil Gracias!**

## INDICE GENERAL

DEDICATORIA .....	II
AGRADECIMIENTO .....	IV
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPITULO I.....	6
1.1 Denominación de la empresa .....	6
1.2 Unidad objeto de estudio.....	6
1.3 Situación a evaluar .....	7
1.4. Objetivos de la investigación.....	24
1.4.1. Objetivo general .....	24
1.4.2. Objetivos específicos .....	24
1.5. Técnicas de recolección de datos.....	25
1.5.1. Fuentes de información.....	25
1.5.1.1. Técnicas de observación directa y participativa.....	25
1.5.1.2. Encuestas.....	26
1.5.1.3. Entrevista.....	26
1.5.1.4. Documentación bibliográfica.....	27
1.5.1.5. Análisis e interpretación de la situación actual que se presenta en la coordinación de alimentos y bebidas del hotel & casino marina bay.....	27
CAPITULO II .....	28
2.1. Descripción de la empresa.....	28
2.2. Servicios que presta el hotel.....	29
2.3. Misión del hotel & casino marina bay.....	34
2.4. Visión de hotel & casino marina bay.....	34
2.5. Estructura organizativa del hotel & casino marina bay.....	35
2.5.1. Funciones por unidades organizacionales según la estructura organizativa general del hotel & casino marina bay.....	38

2.5.2. Estructura organizativa de la coordinación de alimentos y bebidas del hotel & casino marina bay.....	40
2.5.2.1. Funciones y cargos de la coordinación de alimentos y bebidas.....	42
2.5.2.2. Funciones y procedimientos llevados a cabo por el personal adscrito a la coordinación de alimentos y bebidas del hotel & marina bay.....	43
2.5.2.3. Análisis de las funciones y de los procedimientos llevados a cabo por el personal adscrito a la coordinación de alimentos y bebidas del hotel & casino marina bay.....	48
2.6. Fallas encontradas en la coordinación de alimentos y bebidas del hotel & casino marina bay.....	51
CAPITULO III.....	55
3.1. Presentación y análisis de los resultados de la encuesta aplicada al personal de alimentos y bebidas del hotel & casino marina bay.....	55
Edad .....	57
Total .....	57
3.2. Presentación y análisis de los resultados de la encuesta aplicada al coordinador y jefes de la coordinación de alimentos y bebidas del hotel & casino marina bay	91
3.3. Resultado de la entrevista aplicada al gerente de recursos humanos del hotel & casino marina bay.....	100
3.4. Resultado de la entrevista aplicada a la coordinadora del programa formación en empresas del ince del estado nueva esparta.....	101
CAPITULO IV.....	103
4.1. La propuesta.....	103
4.2. Etapas del programa de capacitación y adiestramiento dirigido al personal adscrito a la coordinación de alimentos y bebidas del hotel & casino marina bay en la isla de margarita. ....	104
CAPITULO V .....	117
5.1. Conclusiones .....	117
5.2. Recomendaciones.....	121



BIBLIOGRAFÍA ..... 122

## INDICE DE CUADROS

CUADRO NRO. 1 .....	115
Programa de capacitación y adiestramiento dirigido al personal adscrito a la coordinación de alimentos y bebidas del hotel & casino marina bay en la isla de margarita. ....	115
CUADRO NRO. 2 .....	116
Programa de capacitación y adiestramiento dirigido al personal adscrito a la coordinación de alimentos y bebidas del hotel & casino marina bay en la isla de margarita .....	116

## INDICE DE FIGURAS

Fig. Nro.1 .....	29
Edificación del Hotel & Casino Marina Bay .....	29
Fig. Nro.2 .....	30
Habitación Sencilla del Hotel & Casino Marina Bay .....	30
Fig. Nro.3 .....	31
Restaurant Canta Claro Hotel & Casino Marina Bay .....	31
Fig. Nro.4 .....	31
Snack Bar Cubagua Hotel & Casino Marina Bay .....	31
Fig. Nro.5 .....	34
Piscina del Hotel & Casino Marina Bay .....	34
figura nro.6.....	37
Organigrama general del hotel & casino marina bay.....	37
Figura nro.7.....	41
Organigrama de la coordinación de alimentos y bebidas del hotel & casino marina bay.....	41

## INDICE DE TABLAS

Tabla N° 1 .....	56
Distribución de frecuencia absoluta y porcentual de las respuestas del personal adscrito a la Coordinación De Alimentos y Bebidas del hotel & Casino Marina Bay Según el sexo. Año 2.007.....	56
Tabla N° 2 .....	57
Distribución de frecuencia absoluta y porcentual de las respuestas del personal adscrito a la Coordinación de Alimentos y Bebidas del hotel & Casino Marina Bay Según la edad. Año 2.007 .....	57
Tabla N° 3 .....	58
Distribución De Frecuencia Absoluta Y Porcentual De Las Respuestas Del Personal Adscrito A La Coordinación De Alimentos Y Bebidas Del Hotel & Casino Marina Bay Según El Estado Civil. Año 2.007.....	58
Tabla N° 4 .....	60
Distribución De Frecuencia Absoluta Y Porcentual De Las Respuestas Del Personal Adscrito A La Coordinación De Alimentos Y Bebidas Del Hotel & Casino Marina Bay Según La Nacionalidad. Año 2.007.....	60
Tabla N° 5 .....	61
Distribución De Frecuencia Absoluta Y Porcentual De Las Respuestas Del Personal Adscrito A La Coordinación De Alimentos Y Bebidas Del Hotel & Casino Marina Bay Según El Grado De Instrucción Año 2.007 .....	61
Tabla N° 6 .....	63
Distribución De Frecuencia Absoluta Y Porcentual De Las Respuestas Del Personal Adscrito A La Coordinación De Alimentos Y Bebidas Del Hotel & Casino Marina Bay Según El Lugar De Residencia. Año 2.007 .....	63
Tabla N° 7 .....	65

Distribución De Frecuencia Absoluta Y Porcentual De Las Respuestas Del Personal Adscrito A La Coordinación De Alimentos Y Bebidas Del Hotel & Casino Marina Bay Según El Cargo Que Desempeña. Año 2.007.....	65
Tabla N° 8 .....	67
Distribución De Frecuencia Absoluta Y Porcentual De Las Respuestas Del Personal Adscrito A La Coordinación De Alimentos Y Bebidas Del Hotel & Casino Marina Bay Según Las Funciones Que Desempeñan. Año 2.007.....	67
Tabla N° 9 .....	69
Distribución De Frecuencia Absoluta Y Porcentual De Las Respuestas Del Personal Adscrito A La Coordinación De Alimentos Y Bebidas Del Hotel & Casino Marina Baysegún El Cargo Que Le Gustaría Desempeñar. Año 2.007.....	69
Tabla N° 10 .....	71
Distribución De Frecuencia Absoluta Y Porcentual De Las Respuestas Del Personal Adscrito A La Coordinación De Alimentos Y Bebidas Del Hotel & Casino Marina Bay Según Las Aspiraciones. Año 2.007.....	71
Tabla N° 11 .....	72
Distribución De Frecuencia Absoluta Y Porcentual De Las Respuestas Del Personal Adscrito A La Coordinación De Alimentos Y Bebidas Del Hotel & Casino Marina Bay Según Los Cursos Que Mejoran La Calidad Del Servicio. Año 2.007 .....	72
Tabla N° 12 .....	74
Distribución De Frecuencia Absoluta Y Porcentual De Las Respuestas Del Personal Adscrito A La Coordinación De Alimentos Y Bebidas Del Hotel & Casino Marina Bay Según La realización de Cursos Relacionados Con El Cargo. Año 2.007 .....	74
Tabla N° 13 .....	75
Distribución De Frecuencia Absoluta Y Porcentual De Las Respuestas Del Personal Adscrito A La Coordinación De Alimentos Y Bebidas Del Hotel & Casino Marina Bay Según La Realización De Cursos De Especialización. Año 2.007.....	75
Tabla N° 14 .....	76

Distribución De Frecuencia Absoluta Y Porcentual De Las Respuestas Del Personal Adscrito A La Coordinación De Alimentos Y Bebidas Del Hotel & Casino Marina Bay Según La Iniciativa De Realizar Cursos De Capacitación. Año 2.007 .....	76
Tabla N° 15 .....	78
Distribución De Frecuencia Absoluta Y Porcentual De Las Respuestas Del Personal Adscrito A La Coordinación De Alimentos Y Bebidas Del Hotel & Casino Marina Bay Según El Tiempo De Permanencia En La Empresa. Año 2.007 .....	78
Tabla N° 16 .....	79
Distribución De Frecuencia Absoluta Y Porcentual De Las Respuestas Del Personal Adscrito A La Coordinación De Alimentos Y Bebidas Del Hotel & Casino Marina Bay Según Los Cursos Programados Por El Hotel. Año 2.007 .....	79
Tabla N° 17 .....	80
Distribución De Frecuencia Absoluta Y Porcentual De Las Respuestas Del Personal Adscrito A La Coordinación De Alimentos Y Bebidas Del Hotel & Casino Marina Bay Según Los Cursos Diseñados En El Área De Alimentos Y Bebidas. Año 2.007 .....	80
Tabla N° 18 .....	81
Distribución De Frecuencia Absoluta Y Porcentual De Las Respuestas Del Personal Adscrito A La Coordinación De Alimentos Y Bebidas Del Hotel & Casino Marina Bay Según La Realización De Un Programa De Capacitación Para El Área De Alimentos Y Bebidas. Año 2.007 .....	81
Tabla N° 19 .....	82
Distribución De Frecuencia Absoluta Y Porcentual De Las Respuestas Del Personal Adscrito A La Coordinación De Alimentos Y Bebidas Del Hotel & Casino Marina Bay Según La Motivación. Año 2.007.....	82
Tabla N° 20 .....	84
Distribución De Frecuencia Absoluta Y Porcentual De Las Respuestas Del Personal Adscrito A La Coordinación De Alimentos Y Bebidas Del Hotel & Casino Marina Bay Según El Tiempo Libre. Año 2.007.....	84
Tabla N° 21 .....	85

Distribución De Frecuencia Absoluta Y Porcentual De Las Respuestas Del Personal Adscrito A La Coordinación De Alimentos Y Bebidas Del Hotel & Casino Marina Bay Según El Horario. Año 2.007 .....	85
Tabla N° 22 .....	86
Distribución De Frecuencia Absoluta Y Porcentual De Las Respuestas Del Personal Adscrito A La Coordinación De Alimentos Y Bebidas Del Hotel & Casino Marina Bay Según Los Cursos De Actualización. Año 2.007 .....	86
Tabla N° 23 .....	87
Distribución De Frecuencia Absoluta Y Porcentual De Las Respuestas Del Personal Adscrito A La Coordinación De Alimentos Y Bebidas Del Hotel & Casino Marina Bay Según El Tiempo Que Tienen Laborando En La Empresa En El Área De Alimentos y Bebidas. Año 2.007 .....	87
Tabla N° 24 .....	88
Distribución De Frecuencia Absoluta Y Porcentual De Las Respuestas Del Personal Adscrito A La Coordinación De Alimentos Y Bebidas Del Hotel & Casino Marina Bay Según Los Cargos Anteriores. Año 2.007 .....	88
Tabla N° 25 .....	90
Distribución De Frecuencia Absoluta Y Porcentual De Las Respuestas Del Personal Adscrito A La Coordinación De Alimentos Y Bebidas Del Hotel & Casino Marina Bay Según La Participación A Los Cursos. Año 2.007 .....	90
Tabla N° 26 .....	92
Distribución Frecuencia Absoluta Y Porcentual De Las Respuestas Del Coordinador Y Jefes De La Coordinación De Alimentos Y Bebidas Del Hotel & Casino Marina Bay. Según La Necesidad De Capacitación Para El Desempeño De Los Cargos. Año 2.007 .....	92
Tabla N° 27 .....	93
Distribución Absoluta Y Porcentual De Las Respuestas Del Coordinador Y Jefes De La Coordinación De Alimentos Y Bebidas Del Hotel & Casino Marina Bay .....	93
Según El Desempeño. Año 2.007 .....	93

Tabla N° 28 .....	94
Distribución Absoluta Y Porcentual De Las Respuestas Del Coordinador Y Jefes De La Coordinación De Alimentos Y Bebidas Del Hotel & Casino Marina Bay .....	94
Según Medios de Reclutamiento. Año 2.007.....	94
Tabla N° 29 .....	95
Distribución Absoluta Y Porcentual De Las Respuestas Del Coordinador Y Jefes De La Coordinación De Alimentos Y Bebidas Del Hotel & Casino Marina Bay .....	95
Según Cursos Impulsados por el hotel. Año 2.007 .....	95
Tabla N° 30 .....	96
Distribución Absoluta Y Porcentual De Las Respuestas Del Coordinador Y Jefes De La Coordinación De Alimentos Y Bebidas Del Hotel & Casino Marina Bay .....	96
Según Recursos de Apoyo para Impulsar los Cursos. Año 2.007.....	96
Tabla N° 31 .....	97
Distribución Absoluta Y Porcentual De Las Respuestas Del Coordinador Y Jefes De La Coordinación De Alimentos Y Bebidas Del Hotel & Casino Marina Bay Según Cursos Que Mejoran El Desempeño De Los Trabajadores. Año 2.007.....	97



## INTRODUCCIÓN

Las empresas de alojamiento turístico han sido creadas para satisfacer las necesidades y exigencias básicas de hospedaje, así como también, ofrecer servicios de alimentos y bebidas a clientes, turistas, residentes y a todo aquel que requiera de estos servicios.

El auge de la actividad turística ha provocado el desarrollo de grandes infraestructuras hoteleras que permitan atender a la gran afluencia de turistas nacionales e internacionales y con ello se logra alcanzar un alto nivel competitivo entre las organizaciones hoteleras con la competitividad de su personal.

En virtud a lo anteriormente expuesto, se puede señalar que el recurso humano, a través del tiempo, ha sido la clave del éxito o fracaso de muchas de estas empresas. Debido a que el factor humano es el encargado directamente de prestar un servicio de calidad con el fin de satisfacer las necesidades del cliente. Prestar servicios de calidad depende de las actitudes y aptitudes de todo el personal que labora en las diferentes áreas del servicio, es por esto que se requiere a un personal consciente de que el éxito de las relaciones entre él, la empresa y el cliente depende de su actitud y conducta al momento de atender la demanda, así como el espíritu de colaboración que resulta imprescindible con los empleados que brinden la mejor atención en la ejecución de sus tareas cotidianas.

Al respecto, las Normas Covenin Gestión de la Calidad de Elementos del Sistema de Calidad (ISO 9004-2:1994), refiere lo siguiente: “Uno de los recursos más importantes en cualquier organización es la gente comprometida. Especialmente, una organización de servicio, donde el comportamiento y el desempeño de los individuos tiene un efecto directo sobre la calidad del servicio.” Prestar un servicio de calidad

implica mantener satisfechas las necesidades de los clientes y para lograr este objetivo, es necesario que cada empleado esté capacitado y adiestrado en todas las áreas del servicio, es decir, utilizar las herramientas organizacionales que están diseñadas para solventar cualquier incidente que se presente.

Entre las herramientas organizacionales, se encuentran los programas de capacitación y adiestramiento que permiten mantener actualizado al personal de la empresa, cuya finalidad es ejecutar sus funciones debidamente y según las actividades a desarrollar, mantenerlos motivados e inducirlos hacia los logros personales y objetivos empresariales.

Siliceo (1999:58) plantea que la capacitación manifiesta debe agruparse en tres dimensiones educativas que son:

Una eminentemente técnica que corresponde a las necesidades del puesto y se enfoca a mejorar el desempeño de su titular. Otra administrativa que proporciona a la persona una concepción de lo que es el negocio, del funcionamiento de una empresa y la necesidad de una infraestructura administrativa para el logro productivo de resultados. Que el personal sepa en qué lugar está dentro de la empresa y teniendo una visión de conjunto ubique su papel dentro de ese universo. La dimensión humana que le permita conocer, practicar y vivir los principios de las relaciones humanas y de los procesos de comunicación, integración, motivación y manejo de conflictos, todo ello dentro de una línea de crecimiento personal, familiar y profesional.

Esta razón de peso, debe proporcionar un elemento motivacional a todas las empresas prestadora de servicio para que apliquen la filosofía de calidad en el servicio, diseñando e implementando programas de capacitación y adiestramiento dirigidos al recurso humano, sin olvidar las tres dimensiones a las que se refiere el autor Siliceo en el párrafo anterior. Para que una empresa sea exitosa debe tener el buen manejo de su recurso humano, de los sistemas y equipos, del tiempo y del valor monetario.

En muchos casos, uno de los grandes problemas que afrontan las empresas prestadoras de servicios son, realizar inversiones con la finalidad de aumentar la productividad, sin tomar en cuenta la capacitación como una vía para el mejoramiento de los trabajadores, disminuir el ausentismo laboral, evitar la rotación del personal, mantener motivado al mismo y obtener el máximo aprovechamiento de los recursos destinados a fortalecer la empresa.

A esta problemática se le podría hallar la solución por medio de un estudio real de necesidades, que sería el primer paso a seguir al momento de planificar los programas de capacitación.

Rodríguez y Ramírez (1990:63) conceptualizan la necesidad como sigue:

La palabra necesidad dice carencia o falta. En nuestro caso denota cualquier diferencia cuantificable entre un “ser” y un “deber ser”; entre el rendimiento exigido por un puesto y el de las personas que lo ocupan; o bien, entre el rendimiento debido y el previsible de las personas que van a ocupar el puesto. No siempre las necesidades son manifiesta ni obvias, y entonces se requiere una operación análoga a la del diagnóstico que

supone y espera de todo buen médico: cuanto mejor el diagnóstico, mejor los resultados.

El establecimiento de un diagnóstico de necesidades es uno de los elementos más seguros para planificar la orientación de los programas de capacitación y adiestramiento, a los cuales, los grandes empresarios temen realizar una inversión, sin tomar en cuenta las ventajas que estos traen consigo.

Las ventajas de implementar un programa de capacitación y adiestramiento en una organización garantizan la calidad y la competitividad en el servicio, en vista de la erradicación de los grandes factores negativos que afectan el desempeño y la productividad.

Dentro de las ventajas y beneficios de la capacitación y el adiestramiento, existen varios autores que hacen referencia a este tema y que la autora considerará en el capítulo siguiente.

Durante el proceso de pasantía, realizado en la Coordinación de Alimentos y Bebidas del Hotel & Casino Marina Bay, se pudo observar una serie de irregularidades que se detallan más adelante y que se ponen de manifiesto dentro y durante la prestación del servicio de restauración.

Para que exista un óptimo servicio, el recurso humano debe mantener un lineamiento en la conducta y en los procesos; situación que está muy por debajo de las presenciadas.

La vivencia experimentada en la Coordinación de Alimentos y Bebidas, es una lección motivadora para que la autora se plantee, realizar una propuesta de un Programa de Capacitación y Adiestramiento dirigido al personal adscrito a la

Coordinación de Alimentos y Bebidas y con el cual, se está contribuyendo a erradicar las deficiencias y sustituirlas por la eficiencia y eficacia oportuna para alcanzar la calidad en el servicio.

En cuanto al contenido del programa, se desarrollarán algunos lineamientos teóricos y prácticos expuestos por autores: Chiavenato, Smith y Delahaye, Siliceo, Rodríguez y Ramírez y en la parte metodológica se consideró a Flames, los cuales sustentarán la investigación.

# **CAPITULO I**

## **1.1 Denominación de la empresa**

La empresa seleccionada para el desarrollo de la pasantía es el Hotel & Casino Marina Bay, el cual es una empresa privada, creada el 14 de noviembre de 1992. Está ubicado entre las calles Abancay y Trinitarias de la Urbanización Costa Azul en Porlamar, Municipio Autónomo Mariño del estado Nueva Esparta, Isla de Margarita, con acceso directo de 60 mts a la playa la Caracola.

## **1.2 Unidad objeto de estudio**

La unidad objeto de estudio es la Coordinación de Alimentos y Bebidas del Hotel & Casino Marina Bay, en la cual se pretenden alcanzar las siguientes finalidades: Proponer un Programa de Capacitación y Adiestramiento Dirigido al personal adscrito a la Coordinación de Alimentos y Bebidas y así como también, cumplir con el proceso de pasantía, en el cual el estudiante estará en capacidad de poner en prácticas los conocimientos adquiridos durante el proceso de formación universitaria, obtener experiencia laboral en la empresa seleccionada, desarrollar habilidades y destrezas, reforzar conocimientos y cumplir con las exigencias internas para la tramitación, entrega, discusión y evaluación del Trabajo de Grado vigente en la Escuela de Hotelería y Turismo, como requisito parcial para optar al título de Licenciado en Hotelería.

### 1.3 Situación a evaluar

En Venezuela y especialmente en el estado Nueva Esparta, existen una serie de atractivos turísticos naturales, históricos y culturales que ponen en evidencia el potencial desarrollo de la actividad turística. Este desarrollo requiere de una gran cantidad de personas, es decir, del recurso humano, que esté apto y dispuesto a desempeñarse en el área turística.

La presentación de la Isla de Margarita como destino turístico por excelencia, la influencia de la promoción nacional e internacional de los atractivos turísticos de la Isla, el desarrollo de grandes infraestructuras hoteleras, el incremento y mejoramiento de los servicios básicos, permiten visualizar, como se ha venido desarrollando la actividad turística paulatinamente; lográndose por medio de ella la generación de nuevos puestos de trabajo y con él, la necesidad de tener un personal preparado para integrarse a la actividad, así como también, el incremento de nuevos centros de formación profesional formales e informales a nivel de turismo y hotelería, tan necesarios para la preparación del personal que se desempeña en el área turística.

En cuanto a la educación y formación tenemos que: la Ley Orgánica de Educación del 26 de Julio de 1.980, en su artículo N° 16, capítulos I y II, página 04, dice lo siguiente:

El sistema educativo venezolano está constituido en niveles y modalidades. Dentro de los niveles educativos se encuentran la educación preescolar, la educación básica dividida en tres etapas que van de 1<sup>ero</sup> a 3<sup>er</sup> grado, de 4<sup>to</sup> a 6<sup>to</sup> y de 7<sup>mo</sup> a 9<sup>no</sup> grado; la educación media diversificada y profesional, las cuales están integradas por bachilleres y técnicos medios especializados en un área, y el nivel universitario compuesto

por la educación superior, donde optan a los títulos de pregrado y post-grado. Corresponde al sistema educativo modalidad, la educación especial, educación para las artes, educación militar, la educación para la formación de ministros de culto, la educación de adultos y la educación extra escolar.

Cabe destacar que dentro del sistema educativo venezolano, no hacen referencia específica de la educación profesional. Tampoco se considera la inclusión de los Institutos de Cooperación Educativa (Ince) y el Instituto de Capacitación Turística (Ince-turismo). Estos dos institutos están catalogados como centros de formación y adiestramiento del Recurso Humano en áreas específicas, que prepara profesionales para el campo laboral con un sentido de exclusividad. Cuando se refiere al objetivo de estos institutos se está hablando de una forma de educación, y al hablar de educación, se hace referencia al sistema educativo pero, se reitera que dentro del sistema no están incluidos dichos centros de formación.

La Corporación de Turismo de Venezuela, (1.992:16) expresa lo siguiente: “...El adiestramiento y la capacitación en hotelería y turismo, dictado por Ince-turismo, es una educación no formal. ... No hay adiestramiento previo y es por ello que se la da trabajo sólo al que tiene experiencia.” De acuerdo con este planteamiento, se puede decir que la formación profesional está compuesta de la educación formal, no formal y la experiencia laboral. Aunque en muchos casos se exige la experiencia laboral como requisito para optar a un cargo determinado; no necesariamente se debe plantear esta situación, por cuanto gran parte del recurso humano se está preparando a todo nivel en el área de servicio; obtienen conocimientos pero no tienen experiencia. Tomando en cuenta esta situación, es más adaptable obtener conocimientos teóricos y aplicarlos en la prestación del servicio



para adquirir experiencia y con ello, lograr obtener habilidades y destrezas que le permitan un mejor desempeño al trabajador.

El Instituto Nacional de Cooperación Educativa (Ince), es uno de los centros de formación más antiguos que existen en Venezuela. Su creación data del 22 de agosto de 1.959, y sus objetivos primordiales suelen ser los siguientes:

- Promover la formación profesional de los trabajadores.
- Ejecutar Programas de Adiestramiento para la juventud desocupada y sistematizar y desarrollar el aprendizaje de los trabajadores.

Con la iniciativa de la Corporación de Turismo de Venezuela (Corpoturismo), conjuntamente con el Ince, se crea el Instituto de Capacitación Turística (Ince-turismo) el 23 de septiembre de 1976, para la formación, adiestramiento y especialización de los recursos humanos que se requieren en las áreas de hotelería y turismo. Ince-turismo se plantea los siguientes objetivos:

- Promover, planificar, organizar y ejecutar toda clase de actividades destinadas a la formación profesional del trabajador del sector y el perfeccionamiento de la mano de obra en oficios relacionados con esta área.
- Atender a las Necesidades de Formación y Adiestramiento a niveles básico y medio de las empresas.
- Ofrecer asesoramiento técnico a empresas e instituciones públicas y privadas vinculadas a la hotelería y turismo.

Ince-turismo atiende las necesidades de las empresas hoteleras en cuanto al Adiestramiento del Recurso Humano por área, como sigue:

**Alimentos y Bebidas:** Introducción a la hotelería, higiene y manipulación de alimentos, cocina, básico de comedor, básico de bar, pastelería, panadería, avanzado de comedor, supervisor de A y B, Inglés Hotelero, relaciones humanas, relaciones públicas, gerencia de restaurant, gastronomía, cheff de cocina, flambeo, trinche, steward, servicio de vinos, alemán, capitán de mesonero, maitre, cocina fría y cocina caliente.

**Administración:** Almacén de hotel, recepción de mercancía, caja departamental, control de costos de alimentos y bebidas, compras hoteleras, ventas hoteleras, contabilidad hotelera.

**Alojamiento:** Recepción, básico de habitaciones, supervisor de habitaciones, servicio de lencería; además, cursos de relaciones públicas y humanas.

Los cursos que ofrece el Ince son gratuitos y se dictan en sus sedes, también mantiene programas especiales de formación como lo son: los Programas de Formación en Empresas, que son dictados directamente en la empresa con instructores de la institución y el Programa de Formación Delegada, que consiste en contratar instructores externos cuando no exista personal y cursos que puedan ser ofrecido por la institución; el pago del contratado se regirá por el programa de deducciones, según lo establece la Ley del Ince. Esta institución, en el estado Nueva Esparta, está ubicada específicamente en el Paseo Rómulo Gallegos, en Los Cocos y ahora en su nueva sede en el sector Genovés en Porlamar.

Se hace mención de los Institutos de Cooperación Educativa (Ince) y del Instituto de Capacitación Turística (Ince-turismo) como organismos educacionales

no formales que se dedican a la preparación del recurso humano para ir al campo de trabajo directamente. Dentro de los organismos de educación formal donde se prepara al recurso humano a nivel Técnico Superior y a nivel de Licenciaturas en Hotelería y Turismo, se encuentran: La Universidad de Oriente, núcleo de Nueva Esparta, Universidad Simón Bolívar, Universidad Nueva Esparta, Hotel Escuela Prados Ríos, Colegio Universitario de Caracas, Colegio Universitario de Administración y Mercadeo, Antonio José de Sucre, Isaac Newton, Rodolfo Loero Arismendi, Universidad de Margarita, entre otros.

Además de las instituciones dedicadas a la formación del recurso humano desde el punto de vista turístico, existen organismos dedicados a proyectar al estado Nueva Esparta como un polo de desarrollo turístico, entre dichos organismos se encuentran: La Corporación de Turismo del estado Nueva Esparta, Cámara de Turismo, Cámara de Comerciantes, Fondo para el Desarrollo del estado Nueva Esparta, entre otros. Estos organismos deben hacer esfuerzos mancomunados para la formación del recurso humano que presta servicio dentro de la actividad turística y hotelera, considerando con especial atención, el servicio de alojamiento y dentro de éste, el del área de Alimentos y Bebidas.

El recurso humano es de suma importancia dentro de cualquier empresa, aún más, en las prestadoras de servicio de alojamiento, debido a que ellos representan la imagen del establecimiento, desde el mismo momento en que entran en contacto directo con el huésped.

Es menester añadir, que el recurso humano debe estar preparado, manejar conocimientos sólidos y necesarios para la prestación del servicio que le corresponda, según la capacidad, categoría y modalidad de la empresa de alojamiento en la cual se desempeñe.

La prestación del servicio debe estar orientada a satisfacer las necesidades de los clientes, porque, aunque lo que él está obteniendo es algo intangible, siempre lo va a recordar, de una forma positiva o negativa, es decir, si su experiencia al consumir el servicio fue la más apropiada, emitirá un buen juicio y sino, lógicamente, expresará lo contrario. Lo ideal es su satisfacción, la cual se transformará en la publicidad mejor orientada, más directa y gratuita.

La moderna industria hotelera, en la división, departamento, sección o coordinación (dependiendo de su estructura organizativa) de Alimentos y Bebidas, realiza una operación que implica un gran número de funciones altamente especializadas.

Para la ejecución de tales funciones se hace necesario contar con un recurso humano cuyas características estén orientadas al Adiestramiento y Capacitación en el área señalada; a fin de satisfacer las necesidades de los clientes, turistas y consumidores que cada día son más exigentes, así como, mantener un margen de competitividad dentro las empresas prestadoras de servicios de Alojamiento, Alimentos y Bebidas que existen.

Rodríguez y Ramírez, (1990:10) definen la capacitación como: “El conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo.” La capacitación es considerada como una tarea fundamental a enfrentar en todas las áreas de servicio para su desarrollo.

En este sentido, la capacitación es concebida como medio efectivo para el desarrollo intelectual del recurso humano, con el propósito de mejorar la calidad en el

servicio en la actividad turística y hotelera, con especial atención en el área de Alimentos y Bebidas donde se requiere que el personal esté capacitado y entrenado para brindar un servicio de calidad acorde con los requerimientos de los clientes.

Siliceo (ob.cit: 25) define la función de la capacitación, como sigue:

La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador. Esta función aporta a la empresa un personal debidamente adiestrado, capacitado y desarrollado para que desempeñe bien sus funciones... Satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto de la preparación y habilidades de los colaboradores.

Los programas de capacitación y adiestramientos deben ser programados en función de las necesidades reales que tienen las organizaciones y sus trabajadores, para que puedan ser efectivos y se logren las transformaciones de conducta del recurso humano, en cuanto a la adquisición de nuevos conocimientos, el desarrollo de las habilidades, destrezas y un entrenamiento constante del personal en las distintas áreas laborales.

El autor Gómez (1994:138): define los programas de la siguiente manera: “Son herramientas con las que se cuentan para alcanzar los objetivos fijados, reflejan el tiempo necesario para realizar las operaciones y determinan las fechas para alcanzar los objetivos y metas establecidas”. El factor tiempo dentro de la formulación de los programas es determinante, toda organización debe realizar esfuerzos en la

elaboración de Programas de Capacitación y Adiestramiento a corto, mediano y largo plazo, con la finalidad de mantener actualizado a su personal, en cuanto a conocimientos y técnicas se refiere; en vista de que existen problemas que se pueden resolver en un tiempo determinado.

La Capacitación y el Adiestramiento dentro de las empresas de servicios representan una actividad muy importante ya que incrementa la eficiencia del factor humano en la ejecución de sus actividades laborales. Por tal razón, es importante intervenir de forma sistemática mediante acciones educativas que permitan un desarrollo a nivel personal y grupal. En las organizaciones, estas acciones educativas se organizan en los planes y programas de Capacitación y Adiestramiento. Chiavenato, (1988:460) define el adiestramiento como: “... el proceso educativo aplicado de manera sistemática y organizada, a través del cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades en función de unos objetos definidos.” El adiestramiento debe verse como el desarrollo de las actividades que persigue como objetivo, que una persona sea experta en un área determinada en la cual pueda ejercer sus funciones con propiedad.

Así mismo, los autores Rodríguez y Ramírez (ob.cit.:03) definen el adiestramiento como:

Es el conjunto de actividades encaminadas a hacer más diestro al personal, es decir, a incrementar los conocimientos y habilidades de cada trabajador de acuerdo con las características del puesto de trabajo, con el fin de que lo desempeñe en forma más efectiva.

No cabe duda de la inminente importancia que representa el Adiestramiento del Recurso Humano en el área de la prestación del servicio. Esta situación se refleja en el desempeño de cargos e influye positiva o negativamente en la actitud del cliente, frente al consumo de un servicio.

La actitud a tomar por el cliente, dependerá de la implementación de las técnicas, habilidades y destrezas demostradas durante la prestación del servicio, las cuales buscan generar por medio del factor humano, calidad en el servicio e incrementar la rentabilidad del negocio para la organización.

Las empresas de servicios y especialmente las hoteleras, deben planificar y velar por la formación profesional del recurso humano, para que de manera eficiente se desempeñe en su área laboral. Al respecto, Ulloa (1994: 180) refiere:

“...Sin desarrollo de recursos humanos no puede existir desarrollo turístico. De allí que los organismos que se ocupan de la actividad turística, les corresponde jugar un papel decisivo con miras a promover y estimular la formación del recurso humano altamente calificado para el sector...”.

El desarrollo de la actividad turística debe ir de la mano con la preparación del recurso humano, el cual representa según este planteamiento, el éxito o fracaso de una empresa de servicio, teniendo presente que la formación del recurso humano debe ser dirigida según los planes, objetivos, metas y necesidades, tanto de la empresa como de los empleados, de tal manera que mientras el factor humano se actualiza en conocimientos, habilidades y destrezas, la empresa logra sus fines u objetivos propuestos a través de ellos.

En este mismo orden de ideas, Chiavenato (ob.cit.:460) refiere los beneficios del desempeño de la siguiente manera: “Proporciona oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación, a todos los miembros de la organización, teniendo presente por una parte los objetivos individuales y por otra parte los objetivos organizacionales”. Por tales motivos, se hace necesario que las empresas prestadoras de servicios estén evaluando constantemente las necesidades a todos niveles y con atención especial a las del factor humano por considerar que un ser humano puede convertirse en un prestador de servicio participativo, innovador, creativo, proactivo, con sentimiento de pertenencia a la organización, que sienta que es tomado en cuenta; de esta manera, la inversión que se realice en la implementación de Programas de Capacitación y Adiestramiento en función de la actualización del recurso humano no será en vano.

Granell (1994:33) refiere la importancia de la inversión en recurso humano de la siguiente forma:

Las recientes tesis económicas referidas a la inversión en el capital humano, destacan la importancia de la adquisición de conocimientos, habilidades y destrezas como una fuente de ventajas competitivas, y señalan a la educación y a la formación para el trabajo como una de las formas más importantes de esta inversión.

La capacitación y el adiestramiento, como factores adjuntos a la educación, son instrumentos de desarrollo que le permiten al recurso humano estar preparado y competir en el ámbito laboral con cualquier otra empresa del mismo ramo.

De la Fuente (2006:131) en la revista los 100 gerentes más exitosos, expresa: “El mercado laboral ha registrado profundos cambios. Existe una clara escasez de



recurso humano altamente preparado y se hace necesario que las compañías administren su personal con un criterio de inversión, más que de un gasto”. Esta posición deja entre ver que todo esfuerzo e inversión en cuanto a la capacitación, desarrollo y preparación del recurso humano, es provechoso y que realmente no proporciona un gasto como tal, sino que es un estímulo que despierta el interés de las personas; forma parte de la productividad que se obtendrá una vez se canalicen los cambios necesarios para que el personal produzca más y mejor.

Según Werther y Keinth (1991:149), la capacitación beneficia a la organización de la siguiente manera:

- ✓ Conduce a la rentabilidad más alta y a aptitudes más positivas.
- ✓ Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- ✓ Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- ✓ Elimina los costos de recurrir a consultores externos.
- ✓ Mejora la relación jefe-subordinado.
- ✓ Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflicto.
- ✓ Incrementa la productividad y la calidad del trabajo.
- ✓ Se promueve la comunicación a toda la organización.
- ✓ Determina los límites de tiempos máximos, necesarios para desempeñar la tarea.

- ✓ Acostumbra al nuevo trabajador a operar bajo parámetros de rapidez y máxima seguridad.
- ✓ En forma planeada, el supervisor dispone que acontezcan errores por parte del nuevo trabajador, que puedan aportar verdaderos elementos de aprendizaje, evitando el llamado de atención.
- ✓ Se aconseja repetir las instrucciones varias veces, hasta estar seguro que el trabajador asimiló la información.
- ✓ Haga preguntas de control para cerciorarse del aprendizaje.

Reforzando el planteamiento de Werther y Keinth, en cuanto a los beneficios de la capacitación, queda reflejado en la tesis de Rodríguez y Ramírez (ob.cit.:53) lo siguiente:

...Los programas de capacitación y adiestramiento deben dirigirse a disminuir, hasta eliminar, los problemas de falta de conocimientos, habilidades, destrezas o actitudes del personal, y que interfieren en el logro de la máxima eficiencia. De este modo se podrán disminuir las inasistencias y los retardos, los errores, la cantidad y costo de desperdicios, los accidentes y las enfermedades profesionales, los conflictos interpersonales,...

Las empresas hoteleras no escapan de esta realidad, debido a que ellas son empresas prestadoras de servicios y donde la calidad del servicio y el beneficio

económico de las empresas, dependerán exclusivamente del desempeño y ejecución del recurso humano.

Las ventajas de implementar un programa de capacitación y adiestramiento en una organización garantizan la calidad y la competitividad en el servicio, en vista de la erradicación de los grandes factores negativos que afectan el desempeño y la productividad.

Dentro de las ventajas y políticas de la capacitación y el adiestramiento Rodríguez y Ramírez (ob.cit.:53) expresan que se debe:

- ✓ Preparar al personal de nuevo ingreso, a fin de proporcionarle la información necesaria para que conozca la organización a la que acaba de ingresar, sus objetivos, políticas, normas y sus propios derechos y obligaciones. Asimismo, darle las instrucciones que deberá seguir para desempeñar el puesto que va a ocupar y lograr su integración al trabajo.
  
- ✓ Favorecer la adaptación del personal siempre que haya algún cambio de maquinarias o equipos, o de procedimientos administrativos o de producción.
  
- ✓ Ofrecer cursos y seminarios cuando el diagnóstico de necesidades de capacitación lo considere necesario.
  
- ✓ Preparar a los interesados cuando haya que cubrir vacantes de nueva creación o promover a algún trabajador.

La orientación y las políticas de los programas de capacitación y adiestramiento, resaltan la importancia de implementarlos en una organización. El Hotel Marina Bay se destaca por prestar servicios de Alojamiento, Alimentos y

Bebidas y Servicios Complementarios, los cuales deben ser de calidad, por el hecho de tener la máxima categoría de cinco (5) estrellas de la Comisión Venezolana de Normas Industriales (COVENIN).

La Coordinación de Alimentos y Bebidas del Hotel & Casino Marina Bay, es una de las áreas cuya importancia, radica en el aporte monetario que genera para el hotel, a través de las ventas de los servicios de Alimentos y Bebidas, Room Service, Eventos y Banquetes, entre otros.

Es responsable de mantener todos y cada uno de los servicios de Alimentos y Bebidas en óptimas condiciones, con la finalidad de cubrir las necesidades de los huéspedes y clientes relacionadas con estos rubros; para lograr este objetivo, la coordinación de Alimentos y Bebidas del Hotel & Casino Marina Bay debe aunar esfuerzos para que todo su personal tenga los conocimientos, habilidades y destrezas que le permitan ejecutar las actividades a desarrollar en esta área de servicio, de una manera eficiente y oportuna.

Durante el lapso de pasantía y mediante la observación participante, se pudo constatar directamente con los empleados que se desempeñan en la Coordinación de Alimentos y Bebidas del Hotel & Casino Marina Bay, la siguiente situación:

- ✓ Carencia de Programas de Capacitación y Adiestramiento en la Coordinación de Alimentos y Bebidas. Razón por la cual se dificulta el logro de la máxima eficiencia en el servicio.
  
- ✓ El personal de la Coordinación de Alimentos y Bebidas desconoce cuales son los beneficios y objetivos de los Programas de Capacitación y Adiestramiento; lo que implica la falta de conocimientos, habilidades y destrezas en el área laboral.

✓ El personal de la Coordinación de Alimentos y Bebidas está desinformado en cuanto a los objetivos de la empresa, su misión y su visión. En la medida que se desconozcan los objetivos y metas de la organización, en esa medida, estarán imposibilitados para desarrollar planes de acción que los conduzcan a la prestación del servicio óptimo y a una mayor generación de ingresos.

✓ Existe una mayor desorientación de la formación y capacitación del personal que labora en la Coordinación de Alimentos y Bebidas, así como del nuevo recurso humano a incorporar a la organización e impide que sea recompensado y tenga la jerarquía o cargo que debe ejercer.

✓ Las relaciones jefe-subordinado, no son las más adecuadas y la comunicación entre ellos es escasa, por cuanto, está dirigida de forma autoritaria donde uno emite las ordenes verbalmente y el otro las cumple.

Esta situación provoca tensión en el área laboral y el clima organizacional se torna indiferente entre los trabajadores, esto trae como consecuencia la elevación de los costos de producción debido a la utilización indebida de los recursos materiales.

En la medida que exista este tipo de fallas, no se puede esperar un mejor desempeño del personal en su área de trabajo. La empresa debe impulsar los esfuerzos para mantener informado a su personal acerca de cuáles son sus objetivos, políticas, estrategias y metas organizacionales y los logros que se pueden alcanzar a través de los programas de capacitación.

En virtud de las deficiencias encontradas en la Coordinación de Alimentos y Bebidas del Hotel & Casino Marina Bay, y una vez discutidas con la Gerente del Departamento de Recursos Humanos; la autora se motivó para realizar la “Propuesta de un Programa de Capacitación y Adiestramiento dirigido al personal adscrito a la

Coordinación de Alimentos y Bebidas”, con el propósito de contribuir con la organización, aportándoles las herramientas básicas para mejorar la prestación del servicio de Alimentos y Bebidas.

Para la realización del Programa de Capacitación y Adiestramiento, se tomará como bases teóricas la bibliografía de los autores: Chiavenato (1988), Smith y Delahaye (1990), Siliceo (1999) y Rodríguez y Ramírez (1990), la cual sustentará la investigación; por cuanto, en ella están plasmados los lineamientos necesarios para llevar a cabo el proyecto. Estos dos últimos autores proponen realizar los programas de Capacitación en ocho (8) etapas que son:

- 1. Identificación y definición de necesidades manifiestas:** Determinar y definir las carencias en la Coordinación de Alimentos y Bebidas.
- 2. Detección de las necesidades encubiertas:** Determinar cuáles son las necesidades cubiertas en la Coordinación de Alimentos y Bebidas.
- 3. Fijación de los objetivos a partir de las necesidades:** Formular objetivos que se puedan lograr alcanzar y erradicar las dificultades de la Coordinación de Alimentos y Bebidas.
- 4. Elaboración del plan general de Capacitación:** Organizar un plan general donde quede plasmado lo que se planifica realizar para cumplir los objetivos propuestos.
- 5. Elaboración del Programa:** Redacción de los objetivos del programa, se especifica la estructura el contenido de los cursos, se especifican las técnicas de enseñanza-aprendizaje que vienen a ser los métodos y materiales o recursos a utilizar como parte del apoyo y modos de evaluación.

6. **Organización de los eventos de capacitación:** En esta fase se programa todo lo relacionado con el local donde se dictarán los cursos, quiénes participarán y cuántos; contempla también, los horarios y el tiempo de duración de cada curso, la ubicación de los instructores de cada curso a dictar y por último, se realiza un estudio de costos por curso y por participante.
7. **Evaluación del plan del Programa, así como, de la realización y resultados obtenidos:** Los Programas deben ser evaluados constantemente para verificar que se estén cumpliendo con los objetivos propuestos.
8. **Seguimiento:** Se refiere al seguimiento permanente que se le debe llevar al programa de Capacitación, desde sus inicios hasta lograr alcanzar llegar al final y obtener los resultados, para verificar, cuán eficaz o cuán fracaso resultó dicho programa, para corregir las fallas y modificarlo e implementarlo nuevamente.

En cuanto al contenido del Programa de Capacitación, se desarrollarán las ocho (8) etapas que proponen Rodríguez y Ramírez, se tomarán algunos aspectos resaltantes que considera Siliceo en función de los programas de capacitación y por último se considerarán a Smith y Delahaye en algunas recomendaciones para el diseño y gráficos de programas de capacitación.

Se puede decir que los Programas de Capacitación y Adiestramiento son valiosas herramientas administrativas y organizacionales que sirven de instrumento de transformación de la conducta del ser humano, en lo que respecta a la adquisición de un nuevo modelo de aprendizaje, con el cual pueden desarrollar el intelecto, habilidades y destrezas, cuya finalidad es lograr los objetivos organizacionales, calidad en el servicio brindado al cliente, eficiencia y desarrollo personal, es decir, sirven de orientación y guía tanto a la empresa como al recurso humano.

Para llevar a cabo esta investigación se hace necesario plantearse lo siguiente:

#### **1.4. Objetivos de la investigación.**

##### **1.4.1. Objetivo general**

Proponer un Programa de Capacitación y Adiestramiento dirigido al Personal adscrito a la Coordinación de Alimentos y Bebidas Hotel & Casino Marina Bay en la Isla de Margarita.

##### **1.4.2. Objetivos específicos**

- ✓ Identificar las necesidades de capacitación y adiestramiento del personal adscrito a la Coordinación de Alimentos y Bebidas del Hotel & Casino Marina Bay.
- ✓ Señalar el nivel de instrucción y capacitación del personal adscrito a la Coordinación de Alimentos y Bebidas del Hotel & Casino Marina Bay.
- ✓ Describir la situación actual de capacitación y adiestramiento que se presenta en la Coordinación de Alimentos y Bebidas del Hotel & Casino Marina Bay.
- ✓ Diseñar el programa de capacitación y adiestramiento dirigido al personal adscrito a la Coordinación de Alimentos y Bebidas del Hotel & Casino Marina Bay.



## **1.5. Técnicas de recolección de datos.**

### **1.5.1. Fuentes de información.**

La información será obtenida a través de la aplicación de las técnicas de observación, observación participante, encuestas (cuestionarios) y entrevistas aplicadas al personal adscrito a la Coordinación de Alimentos y Bebidas del hotel & Casino Marina Bay, y por medio de la revisión bibliográfica y el análisis e interpretación de los datos cuantitativos y cualitativos.

Las técnicas de observación y observación participante serán implementadas en el Departamento de Recursos Humanos y en la Coordinación de Alimentos y Bebidas del hotel & Casino Marina Bay, como siguen:

#### **1.5.1.1. Técnicas de observación directa y participativa.**

A través de las técnicas de observación y la observación participante aplicadas en el Departamento de Recursos Humanos, se obtendrá el listado del personal que labora en la Coordinación de Alimentos y Bebidas, el manual de cargos y funciones del mismo, los organigramas del Hotel y el de la Coordinación de Alimentos y Bebidas, se indagará acerca de los planes de capacitación y adiestramiento, sus objetivos y metas, así como también, obtener habilidades y destrezas en el funcionamiento del Departamento de Recursos Humano.

Dentro de la Coordinación de Alimentos y Bebidas del Hotel & Casino Marina Bay se adquirirán habilidades y destrezas en cuanto al desempeño de los cargos y funciones llevadas a cabo en dicha área, así como también, conocer cómo ejercen y asumen las funciones y las responsabilidades el personal que allí labora.

### **1.5.1.2. Encuestas.**

Para llegar a determinar las necesidades de capacitación y adiestramiento del personal adscrito a la Coordinación de Alimentos y Bebidas se procederá a aplicar la técnica de encuesta.

Se aplicarán dos (2) tipos de encuestas. La primera, dirigida al total de personas que laboran en las áreas adscritas a la Coordinación de Alimentos y Bebidas del Hotel & Casino Marina Bay, excluyendo al Coordinador y a los jefes de cada una de las secciones que integran la Coordinación por ser considerados en otro tipo de encuesta. La encuesta se titula: Necesidades de Capacitación y Adiestramiento del Personal Adscrito a la Coordinación de Alimentos y Bebidas del Hotel & Casino Marina Bay (Ver Anexo Nro. 1).

La segunda encuesta está dirigida específicamente al Coordinador y Jefe de la Coordinación de Alimentos y Bebidas. La encuesta lleva por nombre: Necesidades de Capacitación y Adiestramiento dirigido al coordinador y a los Jefes y de Alimentos y Bebidas del Hotel & Casino Marina Bay (Ver Anexo Nro. 2).

### **1.5.1.3. Entrevista.**

La entrevista será de tipo semi estructurada, la cual será aplicada al Gerente de Recursos Humanos, con la finalidad de conocer cuál es la misión, visión, objetivos y planes que tienen establecidos en función de la capacitación y el adiestramiento para la coordinación de Alimentos y Bebidas. También se utilizará esta técnica para conocer la información que será suministrada por la Coordinación del Instituto de Cooperación Educativa (Ince), referente a los cursos y convenios que tienen con las empresas hoteleras.

#### **1.5.1.4. Documentación bibliográfica.**

Dentro de la documentación bibliográfica, se seleccionarán diferentes bibliografías, revistas, diccionarios, artículos de prensa, Internet, colecciones y tesis relacionados con la Capacitación y el Adiestramiento para darle fundamentos a la investigación.

#### **1.5.1.5. Análisis e interpretación de la situación actual que se presenta en la coordinación de alimentos y bebidas del hotel & casino marina bay.**

✓ Análisis Cuantitativo: se establecerán los valores porcentuales y absolutos de las frecuencias de cada una de las respuestas de las encuestas aplicadas al personal adscrito a la Coordinación de Alimentos y Bebidas.

✓ Análisis Cualitativo: se logrará conocer las diversas opiniones de los entrevistados y sus actitudes frente a las preguntas formuladas; para llegar a una conclusión general, referente a la situación en que se encuentra el personal adscrito a la Coordinación de Alimentos y Bebidas en Hotel & Casino Marina Bay, con respecto a las necesidades de Capacitación y Adiestramiento y proponer un programa de Capacitación y Adiestramiento dirigido al personal Adscrito a la Coordinación de Alimentos y Bebidas del Hotel & Casino Marina Bay.

## **CAPITULO II**

### **2.1. Descripción de la empresa.**

El Hotel & Casino Marina Bay es una empresa privada, creada el 14 de noviembre de 1992. Está ubicado entre las calles Abancay y Trinitarias de la Urbanización Costa Azul en Porlamar, Municipio Autónomo Mariño del estado Nueva Esparta, Isla de Margarita, con acceso directo de 60 mts. a la playa la Caracola.

Para prestar el servicio de alojamiento, el hotel cuenta con doscientas un (201) cómodas y confortables habitaciones tipo suite de cuarenta y tres (43) mts. cuadrados cada una y están categorizadas como hotel cinco (5) estrellas. El Hotel & Casino Marina Bay está conformado por dos (2) edificios, a los cuales se les denomina torres 1 y 2, cada edificio tiene cinco (5) pisos aparte del sótano y la planta baja.

Cada planta tiene dos (2) núcleos de circulación, uno para los huéspedes y otro para el personal de servicio. El área destinada al huésped cuenta con dos (2) elevadores con capacidad para doce (12) personas. Cabe destacar que uno de los elevadores presenta una vista panorámica hacia los alrededores del hotel. El segundo núcleo está destinado para el paso de los empleados del hotel y cuenta también con dos ascensores que facilitan el desplazamiento de los mismos.

**Fig. Nro.1**  
**Edificación del Hotel & Casino Marina Bay**



## **2.2. Servicios que presta el hotel**

### **Servicios de Habitaciones**

Todas las habitaciones tienen balcón con vista al área recreativa del hotel. Las mismas están equipadas con camas Queen o King Size, televisor a color con control remoto, antena parabólica, caja de seguridad, mini-bar, aire acondicionado central, teléfono con discado directo, radio AM/FM, baño de lujo con tina y secador de pelo.

Las doscientas un (201) habitaciones están distribuidas de la siguiente manera:

Sesenta y siete (67) habitaciones sencillas.

Ciento treinta y uno (131) habitaciones dobles.

Una (1) habitación para discapacitados.

Ofrecen el servicio adicional de camas.

**Fig. Nro.2**  
**Habitación Sencilla del Hotel & Casino Marina Bay**



### **Servicio de Alimentos y Bebidas.**

Dentro del Servicio de Alimentos y Bebidas se tiene:

- ✓ La Petite France: Es el restaurante de lujo del hotel, se encuentra ubicado a nivel de planta baja. Está abierto a los clientes y huéspedes todos los días, en un horario comprendido de 7:00 pm a 12:00 pm. Este restaurant está decorado al estilo francés, tiene capacidad para cuarenta y dos (42) personas. Su especialidad es la cocina francesa.
  
- ✓ Restaurant Canta Claro: Está situado en las adyacencias de la piscina. Está abierto diariamente de 7:00 am. a 11:00 am. Horario en que se sirve desayuno y a partir de las 12:00 am. se sirve el almuerzo y la cena. Tiene una decoración moderna y una capacidad para cien (100) personas. El cliente y huésped pueden disfrutar desde un sandwich hasta un menú completo.

**Fig. Nro.3****Restaurant Canta Claro Hotel & Casino Marina Bay**

- ✓ **Snack Bar Cubagua:** Está situado alrededor de la piscina adyacente a la cascada. Está abierto diariamente desde las 11:00 am. hasta la 1:00 am. Allí los clientes pueden disfrutar desde un sandwich hasta un menú completo. También puede degustar los tragos y cócteles de su preferencia.

**Fig. Nro.4****Snack Bar Cubagua Hotel & Casino Marina Bay**

- ✓ Bar el Vitral: Está situado en el lobby con vista a la piscina; es un lugar ideal para encontrarse antes de cenar. Está abierto desde las 6:00 pm. hasta la 1:00 am. y tiene capacidad para cuarenta y cuatro (44) personas.
  
- ✓ *Casino Pub*: Está ubicado a nivel sótano, adyacente a la cascada, decorado al estilo inglés. Abre todos los días a partir de las 9:00 pm. con capacidad para cien (100) personas.
  
- ✓ *Servicio de Room Service*: Ofrece servicios de alimentos y bebidas en las habitaciones las 24 horas del día.

### **Salones para Eventos y Convenciones.**

El hotel dispone de tres (3) salones para la celebración de eventos, banquetes y convenciones, en los cuales, además de ofrecer equipos técnicos y audiovisuales, también, tienen a disposición del cliente y huésped, el servicio de alimentos y bebidas.

- ✓ Salón Corbeta: Está ubicado en la planta baja del hotel, con capacidad para treinta (30) personas, por lo general es utilizado para celebrar pequeñas reuniones y agasajos.
  
- ✓ Salón Fragata: Ubicado en la planta baja del hotel, con capacidad para setenta (70) personas, este salón es un poco más amplio que el primero y es ofrecido para dictar charlas, conferencias o cualquier evento que requiera de estas instalaciones.
  
- ✓ Salón Gran Marina: Está ubicado en el primer piso. Tiene capacidad para doscientas (200) personas, es un salón de lujo, que por lo general se ofrece



para realizar grandes convenciones, eventos, banquetes, matrimonios, cumpleaños, bautizos, entre otros.

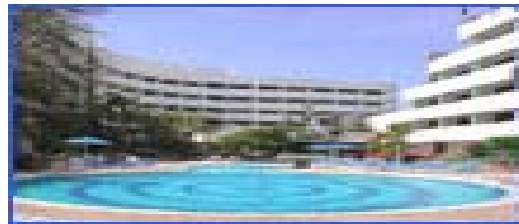
### **Servicios Complementarios:**

Los servicios complementarios facilitan la prestación del servicio para comodidad y satisfacción del huésped o cliente del hotel. Entre los servicios complementarios se encuentran:

- ✓ Línea de Taxi.
- ✓ Boutiques.
- ✓ Lavandería.
- ✓ Peluquería.
- ✓ Cancha de Tenis.
- ✓ Canchas de volleyball.
- ✓ Piscina.
- ✓ Solarium.
- ✓ Gimnasio.
- ✓ Galeria de tiendas.

- ✓ Cyber business center.
- ✓ Asistencia médica.
- ✓ Servicio de alquiler de vehículos, entre otros.

**Fig. Nro.5**  
**Piscina del Hotel & Casino Marina Bay**



### **2.3. Misión del hotel & casino marina bay.**

El Hotel & Casino Marina Bay y todo su personal tienen el compromiso de brindar un servicio de calidad en lo que respecta a los servicios de Alojamiento, Alimentos y Bebidas y demás servicios complementarios creados con la finalidad de satisfacer las necesidades de los turistas nacionales e internacionales.

### **2.4. Visión de hotel & casino marina bay.**

El Hotel & Casino Marina Bay se considera como un prestigioso hotel cinco (5) estrellas del estado Nueva Esparta, creado con la finalidad de contribuir con el desarrollo turístico del Estado y presentando su infraestructura turística como un atractivo más dirigido a los mercados nacionales e internacionales.

## **2.5. Estructura organizativa del hotel & casino marina bay.**

La estructura organizativa del hotel & Casino Marina Bay presenta el marco de las unidades organizacionales donde se establecen sus relaciones y coordinan las funciones, actividades, responsabilidades y las distintas posiciones jerárquicas de una forma vertical descendente y funcional.

Por lo que Gómez, (1994:231) expresa: “En los Organigramas Verticales las jerarquías supremas se presentan en la parte superior, ligadas por líneas que representan la comunicación, autoridad y responsabilidad a las demás jerarquías que se colocan hacía abajo a medida que decrece su importancia”.

Esta organización está definida por departamentos, donde cada uno de ellos debe cumplir con sus funciones. Cada departamento está dirigido por una gerencia y quien emite las órdenes por la autoridad que tiene, es el Gerente de cada uno de los Departamentos.

De igual forma Gómez indica (ob.cit.:201):

“La organización funcional se impone particularmente en los grandes centros de trabajos, donde al frente de cada departamento está un jefe que tiene a su cargo una función determinada, y como de todos los jefes está un gerente o director que coordina las labores de aquellos conforme al pensamiento o a los propósitos de la empresa”

El Hotel & Casino Marina Bay mantiene dentro de su estructura organizativa las siguientes Gerencias: Gerencia de Recepción, Computación, Mantenimiento, Recursos Humanos, Seguridad y Compras; también, se encuentran ubicados en ella: una Ama de Llaves, un Asistente de Ventas, un Coordinador de Alimentos y Bebidas y un Chef Ejecutivo. Todos ellos reciben órdenes directas de la Gerencia Residente y de la Gerencia General del Hotel. (Ver Figura Nro 6)



### **2.5.1. Funciones por unidades organizacionales según la estructura organizativa general del hotel & casino marina bay.**

**Gerencia General:** es la que propone y aprueba los objetivos, estrategias y políticas del hotel; también, coordina los programas y presupuestos establecidos para cada uno de las gerencias que conforman el establecimiento hotelero.

**Gerencia Residente:** la persona responsable de esta unidad, se encarga de la planificación, organización, coordinación y control de los recursos necesarios para la operación de las gerencias de: Recepción, Compras, Mantenimiento, Seguridad, Recursos Humanos, de Ama de Llaves y de la Coordinación de Alimentos y Bebidas.

**Contralor:** es el responsable de la asesoría en materia económica-financiera, necesaria para que los gerentes de línea tomen decisiones encaminadas al logro del éxito del establecimiento; suministra toda la asesoría necesaria en cuanto a ingresos y egresos; además, posee gran influencia en las decisiones que se tomen en el hotel.

**Gerencia de Recepción:** la persona responsable de esta unidad, es la encargada de dirigir, supervisar y controlar la operación en la cual, se involucran las áreas de Reservaciones, Teléfono y Servicios. Planifica los horarios del personal a su cargo, revisa la información contenida en el reporte del Auditor Nocturno, revisa la lista de huéspedes alojados, notifica diariamente la ocupación vigente a los gerentes, revisa la lista de reservaciones, verifica el reporte de ama de llaves, analiza y autoriza los descuentos y reembolsos, elabora y mantiene en forma progresiva y comparativa las estadísticas de ocupación y de ingresos por venta de habitación, verifica que las carteleras del hotel se mantengan actualizadas, entrevista a los aspirantes a cargos en las distintas áreas de su competencia, analiza las necesidades de entrenamiento de su personal.

**Gerencia de Compras:** en ella se encuentra la persona encargada de realizar las compras de mercancía, materiales, suministros e insumos que requieren las gerencias y demás dependencias del hotel para su funcionamiento. Elaboran un archivo clasificado de todos los proveedores, cotizan los precios de los artículos que se utilizan en el hotel y mantienen buenas relaciones con los proveedores.

**Ama de Llaves Ejecutiva:** es la persona encargada de dirigir el servicio de limpieza en general y el arreglo de las habitaciones de los huéspedes. Tiene bajo su control la operación de lavandería y tintorería del hotel y el de los huéspedes.

**Gerencia de Mantenimiento:** es responsable de las actividades de mantenimiento preventivo y correctivo de la estructura física, del cuidado y conservación de las instalaciones y equipos en general. Planifica, dirige y supervisa los trabajos a realizar, revisa diariamente el libro de trabajos pendientes, establece sistemas de control para el uso y posesión de herramientas facilitadas a su personal, efectúa inventario de equipos y herramientas, elabora el presupuesto de gastos de la gerencia de mantenimiento, establece y difunde dentro del hotel los procedimientos para casos de emergencia, supervisa el correcto funcionamiento de los sistemas de aire acondicionado, ventilación, refrigeración y congelación, supervisa que se lleve a cabo la ejecución de los contratos de fumigación, mantenimiento de elevadores y áreas verdes.

**Gerencia de Recursos Humanos:** es la unidad encargada de cubrir todos los puestos de trabajo vacantes que existen dentro del hotel, por medio de la coordinación de las actividades de reclutamiento y selección de personal; crear un adecuado ambiente de trabajo, planifica y coordina los diferentes planes de capacitación para los empleados y soluciona problemas laborales de los trabajadores.

**Coordinación de Alimentos y Bebidas:** esta coordinación tiene la responsabilidad de llevar el control de la administración, planificación y la organización del área de alimentos y bebidas y promocionar la venta de los servicios que ofrecen al público. Es responsable del cuidado y conservación de los equipos y materiales utilizados en esta dependencia. Tiene como objetivo fundamental: lograr la excelencia en la prestación del servicio para satisfacer las necesidades de los clientes. Además, se encarga de verificar la existencia de los insumos necesarios para la transformación de la materia prima en los distintos menú que ofrecen; establece los lineamientos para la presentación de los alimentos y de las bebidas, también, determina el peso y la cantidad de las porciones, autoriza las requisiciones y establece las normas de compra, almacenaje y distribución de los insumos.

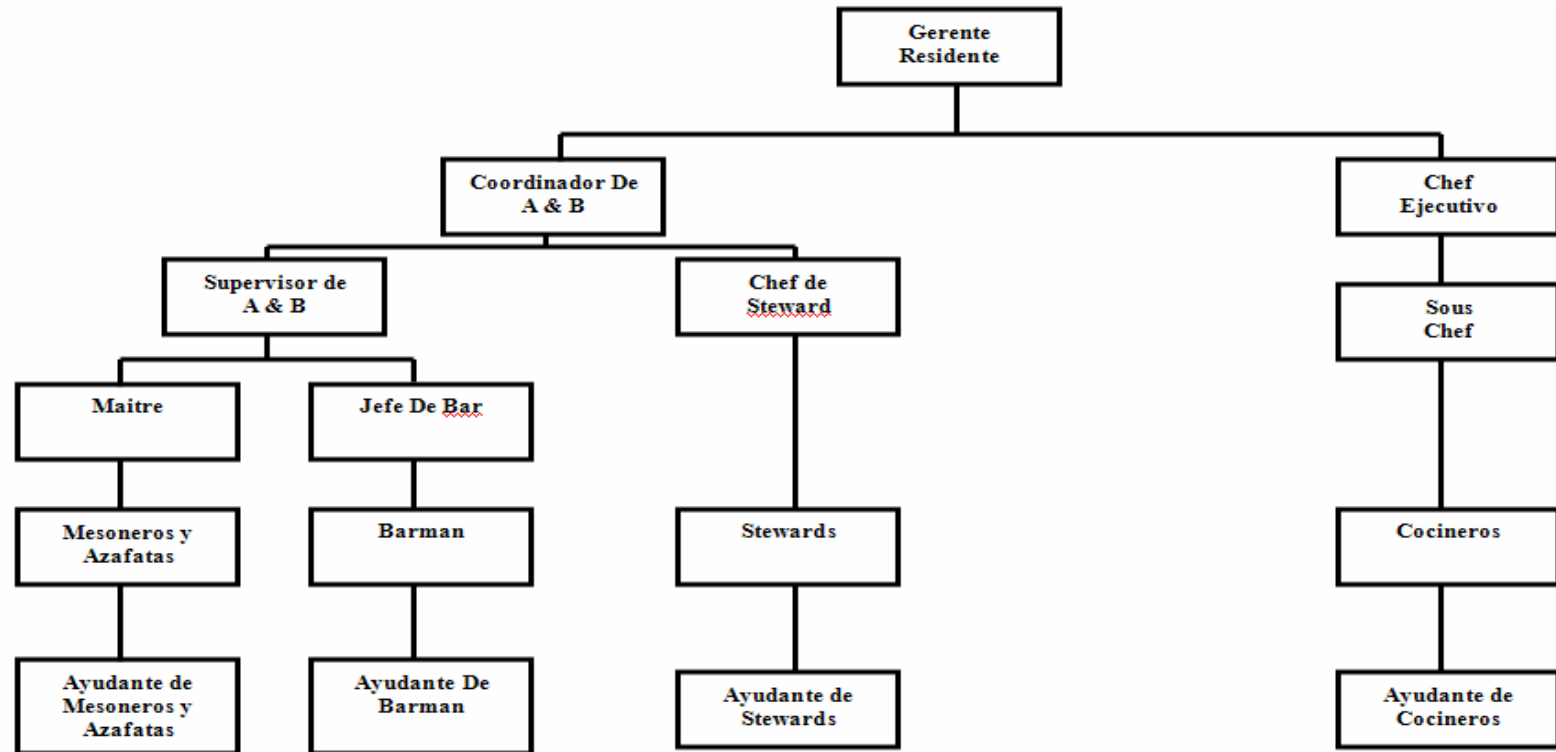
Adicionalmente, determina con el Chef y el Jefe de Bares, los costos, tipos y precios de los productos, actualiza el costo de las recetas estándar, planifica la promoción de los servicios, supervisa los inventarios mensuales, establece y vela por el cumplimiento de las normas de seguridad e higiene en la manipulación de los alimentos y de los equipos.

### **2.5.2. Estructura organizativa de la coordinación de alimentos y bebidas del hotel & casino marina bay**

La estructura organizativa de la Coordinación de Alimentos y Bebidas del Hotel & Casino Marina Bay está representada de forma funcional, vertical descendente, tal como lo demuestra su organigrama. (Figura Nro.7).



**Figura nro.7**  
**Organigrama de la coordinación de alimentos y bebidas del hotel & casino marina bay**



Fuente: Elaboración Propia en base a la información obtenida durante el desarrollo de la Pasantía.

La Coordinación de Alimentos y Bebidas tiene como objetivo prestar el servicio de Alimentos y Bebidas a los huéspedes y clientes del hotel, así como al personal que labora en el mismo. Para alcanzar este objetivo la coordinación cuenta con seis (6) áreas de servicios, a saber: Cocina, restaurante, bar, banquetes, room service y steward, las cuales están interconectadas a través de las diferentes labores que ejercen cada uno de ellos; por lo tanto; el trabajo que se realiza en las distintas secciones o áreas que compone la Coordinación de Alimentos y Bebidas debe existir una adecuada organización para prestar un servicio de calidad. Cuando los empleados aplican conocimientos, habilidades y destrezas en una labor en conjunto, se logra brindar un servicio de calidad.

#### **2.5.2.1. Funciones y cargos de la coordinación de alimentos y bebidas.**

El Coordinador de Alimentos y Bebidas: es el responsable ante el Gerente General de la adecuada administración del área de servicio de Alimentos y Bebidas. A su cargo se sitúan las dependencias que prestan el servicio de venta al público de Alimentos y Bebidas, cocina y banquete; por lo tanto es responsable de su organización y funcionamiento. Su objetivo fundamental es lograr la excelencia en la calidad del servicio de Alimentos y Bebidas, lograr la rentabilidad de la organización, vigilar y controlar el empleo adecuado de todos los recursos disponibles para ejecución de las tareas a llevarse a cabo en todas las dependencias.

El Maitre: depende directamente de la Coordinación de Alimentos y Bebidas. Tiene a su cargo las dependencias que prestan el servicio de venta de comida y bebida al cliente. Es responsable, de la organización, administración y supervisión constante y sistemática tanto del personal, como del material utilizado en el área de bar y restaurante del hotel. Su objetivo fundamental es la prestación de un servicio de calidad que se satisfaga las necesidades del cliente.

Capitán de Restaurante: depende del Coordinador de Alimentos y Bebidas y del Maitre. Su responsabilidad es la máxima sectorial después del Maitre. Es responsable del perfecto funcionamiento del restaurante y bar. Durante el desarrollo del servicio organiza y dirige sus procesos y secuencias para darles fluidez al servicio, sin atropellos, logrando un servicio elegante y profesional. Estará atento de la llegada del cliente al salón donde se efectuará el servicio, recibirlo con amabilidad y acompañarlo hasta la mesa seleccionada.

El Mesonero y Azafata: bajo la supervisión del Capitán de Mesoneros, es responsable de servir las comidas y las bebidas en el restaurante, atender e informar al cliente sobre el menú o cualquier otro evento relacionado con el servicio que se ofrece. También, trabajan en coordinación con el Capitán de Mesoneros en el montaje del restaurante. Debe supervisar el trabajo de los ayudantes de mesoneros.

Ayudantes de Mesoneros y Azafatas: se encuentran bajo la supervisión inmediata del mesonero; ayuda a marcar la mesa, servir las comidas y bebidas en el restaurante, mantiene la organización e higiene de todos los utensilios a ser utilizados dentro del servicio, demostrando de esta manera, las aptitudes, actitudes, habilidades y destrezas que garanticen el éxito de la empresa. Es responsable principal del montaje del restaurante.

#### **2.5.2.2. Funciones y procedimientos llevados a cabo por el personal adscrito a la coordinación de alimentos y bebidas del hotel & marina bay.**

Según las informaciones obtenidas del Manual de Cargos y Procedimientos del hotel, se presenta a continuación las funciones que deben llevar a cabo los empleados de la Coordinación de Alimentos y Bebidas del hotel & Casino Marina Bay:

**Coordinador de Alimentos y Bebidas:**

- ✓ Elabora especificaciones estándar de compra de alimentos y bebidas.
- ✓ Auxilia al jefe de compras en el establecimiento de mínimos y máximos de alimentos y bebidas.
- ✓ Elabora hojas de costos de recetas estándar auxiliado por el chef y control de costos.
- ✓ Fija los precios de venta de alimentos y bebidas y de los servicios prestados en esta área.
- ✓ Es responsable de la actualización y elaboración de menús.
- ✓ Analiza el reporte diario de ventas de alimentos y bebidas y elabora el presupuesto anual de ingresos y de gastos de Alimentos y Bebidas.
- ✓ Revisa mensualmente los Estados de Resultados y presenta al Gerente General un informe a cerca de ellos.
- ✓ Vigila que los sistemas de trabajo se lleven a cabo, según las normas y procedimientos establecidos.
- ✓ Supervisa que se lleven a cabo las normas de sanidad en la preparación de alimentos y bebidas.
- ✓ Coordina los programas de ventas de alimentos y bebidas.

- ✓ Revisa periódicamente los materiales y equipos que se emplean en el área de servicio.
- ✓ Promueve las buenas relaciones entre sus empleados y entre los demás departamentos.
- ✓ Establece con sus empleados juntas para evaluar el trabajo realizado y establece programas para mejorar la coordinación.
- ✓ Es responsable de la contratación de variedades de conjuntos musicales que se presentan en el hotel

**Maitre:**

- ✓ Asigna tareas a sus empleados.
- ✓ Programa turnos de trabajo y vacaciones.
- ✓ Autoriza tiempo extra de trabajo.
- ✓ Autoriza los permisos al personal a su cargo.
- ✓ Elabora los reportes de asistencia.
- ✓ Evalúa constantemente a su personal.
- ✓ Supervisa el uso de los materiales y equipos de los restaurantes.

- ✓ Supervisa la calidad del servicio de acuerdo con las normas y procedimientos establecidos.
- ✓ Conoce y aplica los diferentes tipos de servicios para restaurantes.
- ✓ Atiende personalmente a los clientes importantes dentro de su área.
- ✓ Coordina el servicio de banquetes.
- ✓ Establece personal eventual para eventos especiales.
- ✓ Establece normas para el manejo y el cuidado del equipo que tiene a cargo.
- ✓ Participa en la elaboración de los menús.
- ✓ Está constantemente enterado de los pronósticos de ocupación para diseñar su plan de trabajo.
- ✓ Colabora con el Coordinador de alimentos y bebidas en la elaboración de presupuesto de ventas y gastos de la Coordinación de Alimentos y Bebidas.
- ✓ Revisa periódicamente los resultados de la operación del restaurante.

**Mesoneros y Azafatas:**

- ✓ Conoce el uso correcto de las terminologías usadas en alimentos y bebidas.
- ✓ Conoce el uso correcto de los materiales y equipos del restaurante. Limpia y ordena las mesas y todos los implementos del servicio, ceniceros, menús entre otros.
- ✓ Cambia los manteles sucios por limpios.
- ✓ Es responsable de mantener las estaciones o baterías de servicio surtidas con todo lo necesario.
- ✓ Sirve el agua en las copas de los clientes.
- ✓ Debe conocer perfectamente el nombre de los platos, el tiempo de elaboración y sus ingredientes.
- ✓ Sugiere al cliente aperitivo, cocteles y digestivos.
- ✓ Sugiere la especialidad de la casa.
- ✓ Conoce y aplica el sistema para escribir comandas.
- ✓ Supervisa el trabajo de sus ayudantes.
- ✓ Inspecciona que los platos servidos sean los solicitados por el cliente ante de llevarlos a la mesa.

- ✓ Conoce y aplica las diferentes técnicas según el tipo de servicios de restaurante.
- ✓ Retira los platos sucios y reemplaza los ceniceros.

**Ayudante de Mesoneros y Azafatas:**

- ✓ Ayuda al mesonero al montaje de las mesas.
- ✓ Coloca en la mesa todo lo indispensable según la orden del cliente.
- ✓ Llena cuando es necesario las copas de agua a los clientes.
- ✓ Ayuda al mesonero a traer la comida de la cocina.
- ✓ Ayuda en la limpieza de equipos y mobiliario del restaurante.
- ✓ Es responsable de la limpieza de las mesas cuando se desocupa.

**2.5.2.3. Análisis de las funciones y de los procedimientos llevados a cabo por el personal adscrito a la coordinación de alimentos y bebidas del hotel & casino marina bay.**

Las funciones antes descritas, establecidas en el manual de cargo y funciones, deben cumplirse diariamente y a cabalidad, por parte de cada uno de los miembros del personal que conforma el staff del restaurante; de tal manera que las actividades que se vayan a realizar en esta área, se efectúen con un óptimo desempeño y como resultado, se logre la satisfacción del cliente.



Sin embargo, durante el proceso de pasantía y por medio de la observación participante, se pudo constatar que estas funciones no se cumplen en su totalidad, razón por la cual se presentan grandes dificultades para llevar a cabo la prestación del servicio con calidad.

Con respecto al Coordinador de Alimentos y Bebidas, se puede decir que: existe falta de supervisión en cuanto a: el personal, utilización de los materiales y equipos, aplicación de las normas de higiene y manipulación de alimentos, procedimientos y funciones establecidos para ser cumplidas por el personal; ésta debe ser una constante para disminuir a su mínima expresión las dificultades en la prestación del servicio.

No incentiva la realización de programas de capacitación y adiestramiento dirigidos al personal a su cargo, tampoco impulsa las buenas relaciones entre sus empleados.

Las reuniones periódicas que deben convocarse con sus empleados, para hacerlos participes en exposiciones de inquietudes, descontentos y mejoras en el área laboral, son inexistentes.

En cuanto al Maitre: El código comunicacional que existe entre él y los empleados no es el más apropiado, por cuanto no mantienen relaciones amenas y cordiales.

Las evaluaciones para detectar las fallas existentes en el servicio y tomar las acciones pertinentes, no son aplicadas al personal.

No existen formatos para llevar el control de los reportes de daños y roturas.

Se observó la falta de supervisión en la prestación del servicio, funciones, normas y procedimientos establecidos.

En lo que respecta a mesoneros y azafatas, se observaron dificultades en el cumplimiento de sus funciones. Por encontrarse todos bajo el cargo de ayudantes de mesonero, muestran un gran descontento y desmotivación en el área laboral; la falta de existencia de materiales y suministros, trae como consecuencia, fallas al momento de prestar el servicio.

En algunos casos no conocen la preparación y contenido de los platos que se ofrecen en el servicio de buffet. El restaurante trabaja con el personal mínimo requerido, por lo que a los mesoneros ejecutan un mayor número de tareas de las que les corresponde, esto perjudica notablemente su desempeño cuando el restaurante se encuentra ocupado hasta su máxima capacidad, ya que se pierde el cuidado de detalles y normas que rigen la prestación del servicio por la rapidez con que tienen que trabajar lo que trae como consecuencia clientes insatisfechos. En pequeñas entrevistas sostenidas con los clientes que asisten al restaurante, estos muestran su descontento con el servicio recibido e inclusive manifiestan preferir comer fuera del hotel.

La mayoría de los problemas que se presentan en el restaurante, son por la falta de preparación y capacitación del personal, así como por la falta de supervisión en la prestación del servicio. El personal del restaurante en su mayoría, no se siente a gusto con las condiciones de trabajo y no se sienten identificados con sus jefes. Expresan que sus sugerencias e inquietudes no son escuchadas en función del logro de sus intereses, en cuanto a su desarrollo personal y las del servicio, pero a pesar de todo, desean hacer carrera en el hotel.

Todo lo mencionado anteriormente, demuestra claramente la necesidad de crear y aplicar un programas de formación constante, que los ayude a mejorar la prestación del servicio, que los motiven y los incentiven a través de una supervisión y un control en el proceso de la prestación del servicio, y que en los programas de capacitación y adiestramiento incorporen a todo el personal, comenzando por los que ingresan por primera vez a la empresa, de tal manera, que los involucren en todas las actividades a desarrollar, es decir, identificar a todo el personal con la empresa, dejándoles claro la misión, la visión y los objetivos de la organización, haciéndoles sentir, cuan importantes son para ellos.

## **2.6. Fallas encontradas en la coordinación de alimentos y bebidas del hotel & casino marina bay**

En la Coordinación de Alimentos y Bebidas, existe un personal que tiene experiencia en el área de servicio pero, esto no garantiza la optimización del mismo.

La deficiente supervisión en la prestación del servicio por parte del Coordinador de Alimentos y Bebidas, del Maitre y del Capitán de Mesoneros a los demás trabajadores, hace que los procedimientos para llevar a cabo las tareas laborales no se cumplen, así como, las normas de higiene personal y las de manipulación de alimentos, como ejemplo de ello se tiene que en el restaurante Canta Claro el servicio es prestado con demora, una vez que el cliente ha terminado de ingerir sus alimentos, el mesonero no retira los platos e implementos utilizados inmediatamente y por otra parte, no se justifica que alguno de los trabajadores del área de Alimentos y Bebidas tengan las uñas largas y porten un uniforme ajado. El incumplimiento de estas normas desfavorece las condiciones para que el cliente tenga una buena percepción del servicio.

No se aplican las herramientas administrativas necesarias para conocer las fallas existentes en el servicio y corregirlas con prontitud, como por ejemplo la evaluación de ejecución de funciones, llamar la atención cuando están procediendo inadecuadamente.

Se observa con inquietud, el incumplimiento de implementar el manual de funciones, normas y procedimientos a considerar al momento de prestar el servicio. En varias oportunidades se pudo palpar que los utensilios del servicio estaban manchados o sucios, cuando el cliente llega a algún restaurante de los que tiene el Hotel & Casino Marina Bay, le entregan el menú y al momento de preguntar por un plato determinado, el mesonero tiene que ir a la cocina para conocer que se puede ofrecer al cliente, estas situaciones no deben ocurrir en el servicio.

La calidad en el servicio y la satisfacción de las necesidades de los clientes, pasan a un segundo plano, en vista que no se aplican los mecanismos necesarios para corregir las faltas en las cuales incurren los trabajadores del área de Alimentos y Bebidas.

La Coordinación de Alimentos y Bebidas no se preocupa en conocer cuál es la apreciación, inquietudes y necesidades que tienen los clientes al momento de consumir el servicio; bajo este parámetro, difícilmente, se podrá adaptar el servicio a las exigencias del cliente.

Existe una precaria comunicación entre el Coordinador de Alimentos y Bebidas, Maitre, Capitán de Mesonero y el resto del personal, se requiere crear actividades o reuniones donde se involucre y se tome en cuenta a todo el personal que presta el servicio en alimentos y bebidas y de esta manera, conocer las inquietudes y sugerencias en cuanto a las mejoras que deben hacerse para prestar un servicio de calidad.

Se pudo comprobar la inexistencia de mecanismos de control y supervisión en el manejo de materiales y equipos, así como la falta y actualización de los mismos.

Falta de organización en la realización de las actividades diarias del restaurante.

Falta de organización y planificación en la programación de cursos de capacitación y adiestramiento exclusivos para esta área de servicio.

La motivación y los incentivos para los empleados son escasos, esta situación está influyendo notablemente en su desempeño laboral, al ver coartadas sus posibilidades de desarrollo y crecimiento dentro de la empresa.

A pesar de la existencia de las funciones, normas y procedimientos establecidos que regulan la prestación del servicio, no se cumplen a cabalidad, por la falta de supervisión, organización, comunicación y en algunos casos, por desconocimiento de los mismos.

Una vez, detectadas las fallas más relevantes cometidas en la Coordinación de Alimentos y Bebidas y en vista de la problemática existente en la misma; son las razones que estimulan a la autora de este estudio, a recomendar la aplicación de la propuesta de un Programa de Capacitación y Adiestramiento dirigido al Personal adscrito a la Coordinación de Alimentos y Bebidas del Hotel & Casino Marina Bay, cuya implementación contribuye a mejorar la calidad en el servicio, capacitar, adiestrar y proporcionarle las herramientas necesarias para el mejor desempeño del personal. El Recurso humano preparado para prestar un servicio de calidad permite, cubrir las expectativas y necesidades de los clientes y esto a su vez, proporciona

alcanzar una alta productividad que se traduce en el logro de los objetivos empresariales.

## CAPITULO III

### **3.1. Presentación y análisis de los resultados de la encuesta aplicada al personal de alimentos y bebidas del hotel & casino marina bay.**

Para elaborar este capítulo es necesario aclarar que la investigación está desarrollada bajo la modalidad de investigación de campo de índole descriptiva, donde se utilizan fuentes de información primaria para obtener los datos por medio de la muestra o la población.

Según Tamayo (1990:92): “Población es la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de investigación.” En otras palabras, la población está determinada por características comunes y definitorias que se someten a estudios y son fundamentales para obtener información para el desarrollo de la investigación. En este sentido, la población o muestra examinada para el estudio de la presente investigación está representada por el cien por ciento (100%) de ellos; es decir, la investigación está basada en la aplicación de encuesta al total de cincuenta y nueve (59) personas que conforman el equipo de trabajo de la Coordinación de Alimentos y Bebidas del Hotel & Casino Marina Bay. Sin embargo, las encuestas estarán divididas en dos (2) partes: una dirigida a cuarenta y cuatro (44) trabajadores que se encuentran dentro de la estructura organizativa en el rango operativo y la otra, orientada hacia quince (15) personas con mando superior, entre las cuales se tienen: al Coordinador y a los jefes de las áreas que comprende la Coordinación de Alimentos y Bebidas.

En este capítulo, se pretende describir y analizar los aspectos técnicos, así como también las operaciones ordenadas con el fin de permitir la realización

de interpretaciones significativas en relación con los datos recolectados mediante la aplicación del instrumento llamado Encuesta. De la misma forma, se presenta la aplicación lógica deductiva e inductiva en el desarrollo de la investigación, donde se incorporan lineamientos generales para el análisis e interpretación de los datos; la tabulación en tablas y gráficos representativos y el análisis estadístico de los mismos, con el propósito de resumir las observaciones llevadas a cabo de forma tal que proporcionen respuestas a las interrogantes planteadas en esta investigación.

De acuerdo a lo expuesto anteriormente, se evidenciaron los hallazgos relacionándolos con las bases teóricas, variables delimitadas e hipótesis establecidas, así como también, los conocimientos que se disponen en relación al tema en estudio, enmarcado en la Planificación de Programas de Capacitación y Adiestramiento. A continuación se presentan los datos recolectados a través de las encuestas aplicadas al personal adscrito a la Coordinación de Alimentos y Bebidas del hotel & Casino Marina Bay, con el propósito de evidenciar con mayor precisión los resultados obtenidos.

Tabla N° 1

Distribución de frecuencia absoluta y porcentual de las respuestas del personal adscrito a la Coordinación De Alimentos y Bebidas del hotel & Casino Marina Bay

Según el sexo. Año 2.007

Sexo	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual (%)
<b>Masculino</b>	31	70, 45
<b>Femenino</b>	13	29, 54
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos recopilados por la autora a través de la aplicación de cuestionario al personal adscrito a la Coordinación de Alimentos y Bebidas del & Casino Hotel Marina Bay.



La información suministrada por el personal de la Coordinación de Alimentos y Bebidas, quienes fueron encuestados en su totalidad, cuarenta y cuatro (44) personas, apreciada en la tabla N° 1, demuestra que de los trabajadores en estudio, predomina el sexo masculino con un 70,45%, sobre el sexo femenino con un 29,55%. Es decir que, la fuerza laboral dentro de la Coordinación de Alimentos y Bebidas está representada en su mayoría por hombres.

**Tabla N° 2**

**Distribución de frecuencia absoluta y porcentual de las respuestas del personal adscrito a la Coordinación de Alimentos y Bebidas del hotel & Casino Marina Bay Según la edad. Año 2.007**

<b>Edad</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Porcentual (%)</b>
<b>15 a 19</b>	4	9,09
<b>20 a 24</b>	19	43,18
<b>25 a 28</b>	8	18,18
<b>29 a 32</b>	2	4,55
<b>33 a 36</b>	7	15,91
<b>37 a 40</b>	1	2,27
<b>41 a 44</b>	1	2,27
<b>45 a 48</b>	2	4,55
<b>49 – más</b>	0	0
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos recopilados por la autora a través de la aplicación de cuestionario al personal adscrito a la Coordinación de Alimentos y Bebidas del Hotel & Casino Marina Bay.

Se puede observar en la tabla N° 2 que la representación del 34,18% tienen edades comprendidas entre 20 y 24 años, secundados por el 18,18%, los cuales están en el intervalo de edades entre 25 y 28 años; el 15,91% refiere a los que tienen edades entre 33 y 36, siguiéndole el 9,09% que representa las edades de 15 a 19 años; con un 4,55% quedan reflejados los intervalos de edades entre 29 a 32 y 45 a 48 años y por último, se ubica con un 2,27% los que están entre 37 y 44 años, respectivamente.

Se ha de resaltar que los trabajadores adscritos a la Coordinación de Alimentos y Bebidas son personas jóvenes, aptas para el desempeño de las funciones que allí se realizan. Esta situación favorece la prestación del servicio porque un personal joven ejecuta sus labores con dinamismo, rapidez y oportunamente, en relación a otro que sea de una edad más avanzada.

**Tabla N° 3**  
**Distribución De Frecuencia Absoluta Y Porcentual De Las Respuestas Del Personal Adscrito A La Coordinación De Alimentos Y Bebidas Del Hotel & Casino Marina Bay Según El Estado Civil. Año 2.007**

Estado Civil	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual (%)
Soltero (a)	21	47,73
Casado (a)	14	31,81
Viudo (a)	1	2,27
Divorciado (a)	2	4,55
En Concubinato	6	13,64
Total	<b>44</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos recopilados por la autora a través de la aplicación de cuestionario al personal adscrito a la Coordinación de Alimentos y Bebidas del Hotel & Casino Marina Bay.

Según la información suministrada por el personal de la Coordinación de Alimentos y Bebidas, la tabla N° 3 muestra el estado civil de estos trabajadores de la siguiente manera: el 47,73% son solteros, secundados por el 31,81% correspondiente a los casados, siguiéndoles con el 13,64% los que se encuentran en concubinato; posteriormente se ubican los divorciados con un 4,55% y finalmente, con el 2,27% están los viudos.

Considerando los resultados obtenidos anteriormente, se puede expresar que es una ventaja para la empresa, mantener un alto porcentaje de personas en estado civil soltero (a), porque estas personas están en la capacidad y disposición de aceptar la rotación de los distintos turnos de horarios que existen en esta área; estos resultados también se relacionan con la tabla Nro 2, donde la mayoría son personas jóvenes, lo cual es un indicador para la empresa, que están en capacidad de cubrir una vacante existente en la misma; si la empresa tiene planes de desarrollo a futuro, estos tienen la primera opción para hacer carrera.

**Tabla N° 4**  
**Distribución De Frecuencia Absoluta Y Porcentual De Las Respuestas Del**  
**Personal Adscrito A La Coordinación De Alimentos Y Bebidas Del Hotel &**  
**Casino Marina Bay Según La Nacionalidad. Año 2.007**

Nacionalidad	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual (%)
Venezolanos (as)	39	88,64
Colombianos (as)	4	9,09
Portugués	1	2,27
Total	<b>44</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos recopilados por la autora a través de la aplicación de cuestionario al personal adscrito a la Coordinación de Alimentos y Bebidas del Hotel & Casino Marina Bay.

La nacionalidad de los trabajadores adscritos a la Coordinación de Alimentos y Bebidas, queda expresa en la tabla N° 4 de la forma siguiente: el 88,64% son venezolanos, mientras que el 9,09% representa a los colombianos (as) y el 2,27% a los portugueses.

Es importante conocer que el personal que labora en la Coordinación de Alimentos y Bebidas, en un alto porcentaje es venezolano, porque la empresa está empleando al Recurso humano de este país y no depende de mano de obra calificada de otros países para poder ofrecer sus servicios, aunado a esto, está generando fuentes de trabajo para un gran número de personas, lo cuál es muy positivo para la Región y para el país.

**Tabla N° 5**  
**Distribución De Frecuencia Absoluta Y Porcentual De Las Respuestas Del**  
**Personal Adscrito A La Coordinación De Alimentos Y Bebidas Del Hotel &**  
**Casino Marina Bay Según El Grado De Instrucción Año 2.007**

Grado de Instrucción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual (%)
<b>Primaria completa</b>	8	18,18
<b>Primaria incompleta</b>	2	4,55
<b>Secundaria completa</b>	5	11,37
<b>Secundaria incompleta</b>	27	61,36
<b>Técnico universitario completo</b>	1	2,27
<b>Téc. Universitario incompleto</b>	1	2,27
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos recopilados por la autora a través de la aplicación de cuestionario al personal adscrito a la Coordinación de Alimentos y Bebidas del Hotel & Casino Marina Bay.

En cuanto al grado de instrucción que posee el personal adscrito a la Coordinación de Alimentos y Bebidas, en la tabla N° 5 se aprecian los siguientes resultados:

El 61,36% lo constituye el personal que tiene un nivel de instrucción de secundaria incompleta, con un 18,18% están representados los que tienen la primaria completa, seguidos por el 11,37% que corresponde a los que tienen un nivel secundario completo. Asimismo, se señala con un 4,45% el personal que no tiene la

primaria completa; por último, figura con un 2,27% los que tienen estudios a nivel técnico universitario completo e incompleto, respectivamente.

En concordancia con los resultados anteriores, se puede decir que esta información es de suma importancia, porque revela el nivel de instrucción que posee el personal que labora en la Coordinación de Alimentos y Bebidas. Los resultados obtenidos manifiestan el alto nivel cognoscitivo y las capacidades que tienen los encuestados, esta situación es provechosa, por cuanto, facilita la comprensión rápida y digerible de cualquier material y contenido programático de estudio.

El proceso de educación y formación en todos sus niveles, permiten al ser humano el desarrollo de la personalidad y el logro de un hombre culto, crítico y apto para convivir, ser tolerante, comprensivo y ajustarse a la búsqueda de nuevos conocimientos, técnicas y métodos de trabajo con la finalidad de lograr el máximo aprovechamiento de sus capacidades, aptitudes y vocaciones con los cuales pueden superar cualquier tipo de dificultad que se les presente, aun más, cuando laboran en el área de servicio, donde deben tener presente estas características para mejorar las condiciones laborales e interpersonales, simplificar las tareas y la calidad del servicio.

Es por ello que la empresa debe considerar programas de capacitación dirigidos hacia estos grupos, de igual forma es preocupante la situación, por cuanto hoy en día, para ocupar un determinado cargo los requisitos son cada vez mayores, porque las exigencias son Técnico Superior o licenciados de carrera. Se debe alertar a estos trabajadores para que culmine su carrera, porque en cualquier momento, la empresa puede pedirles el título.

**Tabla N° 6**  
**Distribución De Frecuencia Absoluta Y Porcentual De Las Respuestas Del**  
**Personal Adscrito A La Coordinación De Alimentos Y Bebidas Del Hotel &**  
**Casino Marina Bay Según El Lugar De Residencia. Año 2.007**

Lugar de Residencia	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual (%)
Porlamar	20	45,45
Villa Rosa	6	13,64
Pampatar	7	15,92
El Espinal	4	9,20
El Valle	1	2,27
San Juan	1	2,27
Los Robles	1	2,27
Las Guevaras	1	2,27
Villa Juana	1	2,27
Las Giles	1	2,27
Juan Griego	1	2,27
Total	44	100

Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos recopilados por la autora a través de la aplicación de cuestionario al personal adscrito a la Coordinación de Alimentos y Bebidas del Hotel & Casino Marina Bay.

La información suministrada por el personal objeto de estudio, apreciada en la tabla N° 6 demuestra que: el 45,45% del personal reside en Porlamar, en segundo lugar se ubica la ciudad de Pampatar, con un 15,92%, posteriormente se tiene a Villa Rosa con un 13,64%, luego se encuentra el Espinal con un 9,10% y finalmente quedan representados los sectores: El Valle, San Juan, Los Robles, Las Guevaras, Villa Juana, Las Giles y Juan Griego, con un 2,27%.

La ubicación geográfica residencial del personal que labora en la Coordinación de Alimentos y Bebidas del Hotel & Marina Bay, facilita su traslado desde cualquier punto de la Isla hasta la empresa, debido a que las distancias son relativamente cortas; lo cual es un beneficio para ambas partes, en vista que incide en la productividad de la misma, por cuanto la mayoría de su personal se encuentra en su puesto de trabajo a la hora que lo dispone su horario laboral.



**Tabla N° 7**  
**Distribución De Frecuencia Absoluta Y Porcentual De Las Respuestas Del**  
**Personal Adscrito A La Coordinación De Alimentos Y Bebidas Del Hotel &**  
**Casino Marina Bay Según El Cargo Que Desempeña. Año 2.007**

Cargo que desempeña	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual (%)
Ayudante de Cocina	2	4,55
Cocinero	7	15,91
Ayudante de Bares	1	2,27
Panadero	1	2,27
Azafata	4	9,09
Mesoneros	8	18,18
Steward	8	18,18
Ayudante de mesoneros	3	6,82
Carnicero	1	2,27
Ayudante de azafata	1	2,27
Ayudante de pastelería	1	2,27
Desayuneros	2	4,55
Capitán de mesonero	1	2,27
Barman	2	4,55
Dermi-cheff	1	2,27
Pastelero	1	2,27
Total	<b>44</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos recopilados por la autora a través de la aplicación de cuestionario al personal adscrito a la Coordinación de Alimentos y Bebidas del Hotel & Casino Marina Bay.

La tabla N° 7 muestra la distribución de los cargos que ocupa el personal adscrito a la Coordinación de Alimentos y Bebidas del Hotel & Casino Marina Bay, quedando demostrado de la siguiente manera:

Con el 18,18% predominan los cargos de Mesonero y Steward, seguidos por los cocineros con un 15,91%, corresponde a las azafatas un 9,09%; luego están ubicados los ayudantes de mesoneros con 6,82%, posteriormente se encuentran los ayudante de cocina y desayuneros con un 4,55% y los cargos de ayudantes de bares, panadero, carnicero, ayudante de azafata, ayudante de pastelería y capitán de mesonero, dermi-cheff y pastelero, cada uno ocupando un 2,27%.

Es menester conocer la distribución los cargos que desempeña el personal adscrito a la Coordinación de Alimentos y Bebidas del Hotel & Casino Marina Bay, por cuanto, de allí se desprenden la ejecución de procedimientos, funciones y responsabilidades que cada uno debe cumplir dentro de su área de trabajo. Esta situación permite definir una planificación para coordinar la labor, los métodos de trabajo, el recurso humano adecuado según el establecimiento de perfiles personales y ocupacionales, así como las condiciones laborales, de tal manera que se logre un desempeño eficaz y loable, que se corresponda con la prestación directa e indirecta del servicio con calidad para satisfacer las necesidades de los clientes. La concentración de esfuerzos en la ejecución de la faena, servirán para incrementar la actividad durante el servicio, por esta razón deben buscarse sistemas de trabajo que fomenten una mayor productividad para evitar la falta de rentabilidad.

**Tabla N° 8**  
**Distribución De Frecuencia Absoluta Y Porcentual De Las Respuestas Del**  
**Personal Adscrito A La Coordinación De Alimentos Y Bebidas Del Hotel &**  
**Casino Marina Bay Según Las Funciones Que Desempeñan. Año 2.007**

Funciones Que desempeñan	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual (%)
Atención al cliente	8	18,18
Preparar comida caliente	6	13,64
Servicio de mesa	4	9,09
Atención al huésped	2	4,55
Tomar comandas	2	4,55
Mantener limpia la cocina	2	4,55
Pelar y cortar verduras	2	4,55
Hacer todos los pasteles	2	4,55
Preparar bebidas	2	4,55
Servir desayunos	2	4,55
Mantener todo limpio	2	4,55
Recoger los utensilios sucios	2	4,55
Hacer los cortes a las carnes	1	2,27
Lograr que todo salga bien en el servicio	1	2,27
Prestar servicio de bar	1	2,27
Llevar servicio de Alimentos y Bebidas a las habitaciones	1	2,27
Hacer panes y tortas	1	2,27
Cocinar y atender al personal	1	2,27
Programar la máquina lavaplatos.	1	2,27
Preparar comida fría	1	2,27
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos recopilados por la autora a través de la aplicación de cuestionario al personal adscrito a la Coordinación de Alimentos y Bebidas del Hotel & Casino Marina Bay.

Se denota con certeza en la tabla N° 8 de acuerdo a los datos suministrados por los entrevistados, la actividad que ejerce el personal de la Coordinación de Alimentos y Bebidas según los cargos que ocupan, quedan constituidas de la siguiente manera:

Atención al cliente con un 18,18%, seguido de preparar comida caliente con un 13,64%, luego se tiene el servicio de mesa con un 9,09% y los subsiguientes 4,55% y 2,27% cada uno.

Interpretando estos resultados, se puede decir, que de la cantidad de funciones a desempeñar en los cargos existentes en las distintas áreas de la Coordinación de Alimentos y Bebidas del Hotel & Casino Marina Bay, son muy reducidas las actividades que realmente cumplen, quizás por desconocimiento de las mismas o simplemente, porque se limitaron a exponer lo más resaltante de las operaciones ejecutadas diariamente pero, es precisamente en esta parte donde el Coordinador y los jefes de Alimentos y Bebidas deben supervisar que el manual de cargo, funciones y procedimientos que tiene dispuesto el hotel, se cumpla para lograr la misión. Sin embargo, durante el proceso de pasantía donde se logró revisar el documento escrito mencionado anteriormente y por medio de la observación participante, se pudo constatar que la ejecución de las funciones están por debajo a lo establecido, motivo por el cuál se cree que este hecho perjudica notablemente la prestación del servicio.

Tabla N° 9

**Distribución De Frecuencia Absoluta Y Porcentual De Las Respuestas Del Personal Adscrito A La Coordinación De Alimentos Y Bebidas Del Hotel & Casino Marina Baysegún El Cargo Que Le Gustaría Desempeñar. Año 2.007**

Cargo Que le Gustaría Desempeñar	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual (%)
Azafata a capitán de mesonero	3	6,82
Mesonero a capitán de mesonero	7	15,91
Steward a mesonero	7	15,91
Ayudante de cocina a Azafata	1	2,27
Ayudante de cocina a Coor. de A y B (1)	1	2,27
Carnicero a jefe de carnicería	1	2,27
Ayudante de cocina a cheff	1	2,27
Ayudante de azafata a azafata	1	2,27
Cocinera a dermi-cheff	2	4,55
Mesonero a mesonero	1	2,27
Ayudante de pastelería a pastelero	1	2,27
Cocinera a costurera	1	2,27
Ayudantes de bares a cap. Mesonero	1	2,27
Desayunero a desayunero	1	2,27
Cocinera a auxiliar de computación	1	2,27
Steward a steward	1	2,27
Desayunero a mesonero	1	2,27
Cap. Mesonero a supervisor de A y B.	1	2,27
Barman a jefe de bares.	1	2,27
Cocineros a cheff	3	6,82
Panadero a maestro de panadería	1	2,27
Ayudante de mesonero a barman	2	4,55
Barman a supervisor de Ay B.	1	2,27
Dermicheff a dermicheff	1	2,27

Pastelero a pastelero	1	2,27
Azafata a supervisor	1	2,27
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos recopilados por la autora a través de la aplicación de cuestionarios al personal adscrito a la Coordinación de Alimentos y Bebidas del Hotel & Casino Marina Bay.

Se puede observar en la tabla N° 9 que del total de 44 personas entrevistadas en la Coordinación de Alimentos y Bebidas, manifestaron que les gustaría desempeñarse en los cargos siguientes:

Del total de azafatas el 75% desea ocupar el cargo de capitán de mesonero, de igual forma el personal que ejerce cargo de mesonero les gustaría optar por el cargo de capitán de mesonero con un 87,50%, los steward tienden a desempeñarse como mesoneros con un 15,91%, los cocineros (as) prefieren desempeñarse como cheff en un 42,86% y como dermicheff con un 28,57%, los ayudantes de mesoneros desean ser barman con un 66,67% y el resto del personal manifestó optar por otros cargos con un 2,27% cada uno, es decir, el 45,45% .

Con respecto al señalamiento anterior y de acuerdo a lo expresado por el personal adscrito a la Coordinación de Alimentos y Bebidas, cabe resaltar que el deseo de superación y la necesidad de ser promovidos a otros cargos superiores, son los elementos motivadores para hacer carrera y continuar dentro de la empresa. La actitud asumida por el personal en general, al momento de aplicar las encuestas, fue satisfactorio y refleja la aceptación, en cuanto a la implementación y asistencia a los cursos que se programen.

Es imperativo, considerar al personal que optó a favor de otros cargos al momento de seleccionar el cargo que le gustaría desempeñar, por cuanto, el porcentaje 45,45% que ellos representan es relevante. Es preciso que exista un sistema laboral integrado donde todos sean partícipes sin discriminación alguna, en favor de la prestación de un servicio de calidad.

**Tabla N° 10**  
**Distribución De Frecuencia Absoluta Y Porcentual De Las Respuestas Del Personal Adscrito A La Coordinación De Alimentos Y Bebidas Del Hotel & Casino Marina Bay Según Las Aspiraciones. Año 2.007**

Le gustaría trabajar como supervisor	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual (%)
<b>Si</b>	29	65,91
<b>No</b>	15	34,09
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos recopilados por la autora a través de la aplicación de cuestionario al personal adscrito a la Coordinación de Alimentos y Bebidas del Hotel & Casino Marina Bay.

Como se muestra en la tabla N° 10 el 65,91% respondió afirmativamente a su preferencia, mientras que el 34,09% prefirió manifestar lo contrario. Es importante señalar que el 34,09% es un porcentaje representativo para tomarlo en cuenta en todas las circunstancias. Algunos de los incluidos en este sector expresaron verbalmente lo siguiente: ¿Para qué esas encuestas? “si fueran hacer algo con eso, nosotros no somos

seleccionados para ascender ni tomados en cuenta para hacer cursos”. Estas frases expresan la falta de motivación en la cuál está inmerso parte del personal que labora en la Coordinación de Alimentos y Bebidas del Hotel & Casino Marina Bay pero, a pesar de este descontento estaban deseosos en conocer cuáles son los objetivos de las encuestas y con la explicación aportada por la facilitadora, cabe la posibilidad del cambio de parecer. Un hecho notorio es que el 65,91% tiene aspiraciones de surgir y hacer carrera dentro del hotel.

**Tabla N° 11**

**Distribución De Frecuencia Absoluta Y Porcentual De Las Respuestas Del Personal Adscrito A La Coordinación De Alimentos Y Bebidas Del Hotel & Casino Marina Bay Según Los Cursos Que Mejoran La Calidad Del Servicio.**

**Año 2.007**

Cursos que mejoran la calidad del servicio	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual (%)
Inglés	20	12,58
Capitán de mesonero	18	11,32
Cheff	17	10,69
Básico de comedor (mesonero)	15	9,43
Coctelería	14	8,80
Dermi-cheff	13	8,17
Alemán	12	7,55
Avanzado comedor	10	6,29
Relaciones humanas	10	6,29
Relaciones Públicas	10	6,29
Manipulación de alimentos	7	4,40
Pastelería	5	3,14
Básico de bares (Barman)	5	3,14



<b>Control de costos A y B.</b>	3	1,89
<b>Total</b>	159	100

**Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos recopilados por la autora a través de la aplicación de cuestionario al personal adscrito a la Coordinación de Alimentos y Bebidas del Hotel & Casino Marina Bay.**

En la tabla N° 11 se aprecia que al aplicar la encuesta a un total de cuarenta y cuatro personas (44) personas, el nuevo resultado del valor absoluto es de ciento cincuenta y nueve (159) personas que en este caso representan el cien por ciento (100%) de la población, esta situación se presenta por la opción que tienen los encuestados de seleccionar más de un curso en las alternativa propuestas para poder determinar cuáles de ellos mejorarán el servicio según sus criterios y se obtuvieron los siguientes resultados:

El curso de inglés se ubica en primera instancia con un 12,58%, secundado por el de capitán de mesonero en un 11,32%. Siguiendo el orden, corresponde al cheff con 10,69%, básico de comedor (mesonero) 9,43%, coctelería 8,80%, dermicheff 8,18%, alemán 7,55%, avanzado de comedor 6,29%, relaciones humanas 6,29%, relaciones públicas 6,29%, manipulación de alimentos 4,40%, pastelería 3,14%, básico de bares 3,14%, control de costo de Alimentos y Bebidas 1,89%.

Según las opiniones de los trabajadores de la Coordinación de Alimentos y Bebidas del Hotel & Casino Marina Bay se debe considerar en la planificación del Programa de Capacitación los cursos en el mismo orden de respuestas, debido a que ellos piensan que allí están sus deficiencias, estas manifestaciones son altamente positivas y queda implícita la disposición para realizar los cursos que han propuesto, dejando claro la motivación que los impulsa a participar en el proceso de formación que tiene que estar orientado según sus necesidades.

**Tabla N° 12**  
**Distribución De Frecuencia Absoluta Y Porcentual De Las Respuestas Del**  
**Personal Adscrito A La Coordinación De Alimentos Y Bebidas Del Hotel &**  
**Casino Marina Bay Según La realización de Cursos Relacionados Con El Cargo.**  
**Año 2.007**

Ha realizado cursos relacionados con el cargo que desempeña	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual (%)
<b>Si</b>	18	40,90
<b>No</b>	26	59,10
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos recopilados por la autora a través de la aplicación de cuestionario al personal adscrito a la Coordinación de Alimentos y Bebidas del Hotel & Casino Marina Bay.

Como se puede observar en la tabla N° 12, el 40,90% del total de cuarenta y cuatro (44) personas encuestadas han realizado cursos relacionados con el cargo que desempeñan, mientras que el 59,10% no ha realizado curso alguno.

Cabe destacar la relevancia que tiene el porcentaje de las personas que aún estando en un puesto de trabajo o en un cargo específico en la Coordinación de Alimentos y Bebidas del Hotel & Casino Marina Bay, no han realizado cursos relacionados con su cargo. Una situación como esta no se debería presentar en un establecimiento con una categoría cinco (5) estrellas, como es el caso del hotel & Casino Marina Bay pues, se pueden tergiversar las opiniones y pensar que los

trabajadores prestan un servicio común, sin considerar la calidad y categoría de los mismos.

**Tabla N° 13**  
**Distribución De Frecuencia Absoluta Y Porcentual De Las Respuestas Del Personal Adscrito A La Coordinación De Alimentos Y Bebidas Del Hotel & Casino Marina Bay Según La Realización De Cursos De Especialización. Año 2.007**

Cursos De Especialización	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual (%)
<b>Si</b>	9	20,46
<b>No</b>	26	79,54
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos recopilados por la autora a través de la aplicación de cuestionario al personal adscrito a la Coordinación de Alimentos y Bebidas del Hotel & Casino Marina Bay.

Tal como se puede considerar en la *tabla N° 13*, el 20,46% del total de cuarenta y cuatro (44) personas encuestadas respondió que sí había realizado cursos que los actualiza en el área de trabajo, mientras que el 79,54% respondió negativamente ante este señalamiento.

En vista de estos resultados, se percibe la necesidad de implementar cursos que le permita al personal de la Coordinación de Alimentos y Bebidas del Hotel & Casino Marina Bay obtener las herramientas básicas de capacitación y adiestramiento en esta área para prestar un servicio de calidad que esté en concordancia con la categorización de los hoteles según las Normas Venezolanas para la clasificación de Empresas de Alojamiento.

**Tabla N° 14**

**Distribución De Frecuencia Absoluta Y Porcentual De Las Respuestas Del Personal Adscrito A La Coordinación De Alimentos Y Bebidas Del Hotel & Casino Marina Bay Según La Iniciativa De Realizar Cursos De Capacitación. Año 2.007**

Los cursos que usted ha realizado han sido organizados por:	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual (%)
<b>La empresa</b>	3	16,67
<b>Otra empresa</b>	3	16,67
<b>El INCE</b>	6	33,33
<b>Iniciativa propia</b>	6	33,33
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos recopilados por la autora a través de la aplicación de cuestionario al personal adscrito a la Coordinación de Alimentos y Bebidas del Hotel & Casino Marina Bay.

Considerando el enlace que existe entre la interrogante de la tabla N° 12 que se refiere a la realización de cursos relacionados con el cargo y la tabla N° 14 donde se indaga acerca de la organización de dichos cursos, se tomó como base para el cálculo de la tabla N° 14 el resultado señalado en la tabla 12, es decir, las diez y ocho (18) personas que expresaron haber realizado cursos representan en este caso el cien por ciento (100%) de la población, quedando el análisis de la siguiente manera: el 33,33% corresponde a los cursos programados por el Ince, coincidiendo con el mismo porcentaje, 33,33% los cursos realizados por iniciativa propia, posteriormente se encuentran ubicados con un 16,67% los cursos programados por la empresa y de igual forma se establece el mismo porcentaje 16,67% para otras empresas respectivamente.

Al analizar el resultado negativo que arrojó la tabla N° 12, donde el 59,10% del personal adscrito a la Coordinación de Alimentos y Bebidas del Hotel & Casino Marina Bay no han realizado cursos, y agregándole un 83,33% que representa la sumatoria de los items cursos realizados en otra empresa, en el Ince y los realizados por iniciativa propia reflejados en la tabla N° 14, demuestra la deficiencia que existente dentro del hotel en relación a una adecuada o inexistente programación de cursos dirigidos al personal adscrito a la Coordinación de Alimentos y Bebidas, por cuanto solo se tiene reflejado en un 16,67%.

Las empresas hoteleras categorizadas cinco (5) estrellas, que mantengan un recurso humano en un estado empírico e improvisado en el desempeño de sus funciones, durante la prestación de un servicio de calidad, probablemente, les será arduo lograr el éxito y alcanzar sus objetivos.

Es por ello que cuando se observa en la tabla N° 14 que el escaso 16,67 % representado por los trabajadores realizan cursos por parte de la empresa, el hotel debe estudiar que su personal esté preparado para el conocimiento de los nuevos

cambios y avances tecnológicos y que deben hacer una inversión en este sentido, para que los trabajadores se sientan motivados observando que la empresa los toma en cuenta y por el hecho de ser un personal joven, tenderán a surgir e ir ocupando nuevos cargos por medio de ascensos que promocióne la organización donde harán carrera.

**Tabla N° 15**

**Distribución De Frecuencia Absoluta Y Porcentual De Las Respuestas Del Personal Adscrito A La Coordinación De Alimentos Y Bebidas Del Hotel & Casino Marina Bay Según El Tiempo De Permanencia En La Empresa. Año 2.007**

Tiempo laborando en la empresa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual (%)
Menos de 1 año	12	27,27
Entre 1 y 5 años	32	72,73
Entre 6 y 10 años	0	0
Más de 10 años	0	0
Total	<b>44</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos recopilados por la autora a través de la aplicación de cuestionario al personal adscrito a la Coordinación de Alimentos y Bebidas del Hotel & Casino Marina Bay.

Según lo observado en la tabla N° 15, el 72,73% del personal que labora en la Coordinación de Alimentos y Bebidas del Hotel & Casino Marina Bay, tiene una permanencia entre 1 y 5 años laborando para la empresa, mientras que se ubica con un 27,27% los que tienen una permanencia menor a un (1) año en la empresa.

Dada la importancia de estos resultados, se puede decir que a pesar de la escasa rotación que existe en la Coordinación de Alimentos y Bebidas, el Departamento de Recursos Humanos ha desaprovechado la oportunidad de programar cursos de capacitación dirigidos a su personal, en función de cubrir las necesidades de la empresa y mantener motivado a este personal. Invertir en la preparación del recurso humano trae beneficios tanto para las empresas como para satisfacción de su personal, aun más cuando se trata de un personal que mantiene años laborando para la misma.

**Tabla N° 16**

**Distribución De Frecuencia Absoluta Y Porcentual De Las Respuestas Del Personal Adscrito A La Coordinación De Alimentos Y Bebidas Del Hotel & Casino Marina Bay Según Los Cursos Programados Por El Hotel. Año 2.007**

Cree usted que el hotel tiene programas de cursos para su área de trabajo	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual (%)
Si	10	22,73
No	34	77,27
Total	<b>44</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos recopilados por la autora a través de la aplicación de cuestionario al personal adscrito a la Coordinación de Alimentos y Bebidas del Hotel & Casino Marina Bay.

Se puede observar claramente en la tabla N° 16, que el 22,73% de los encuestados manifestaron que el hotel & Casino Marina Bay sí programa cursos en función del personal de la Coordinación de Alimentos y Bebidas, mientras el 77,27% expresó todo lo contrario.

Según las opiniones del personal encuestado, cabe destacar que un alto porcentaje de estas personas que respondieron de forma negativa ante la interrogante planteada y que aún teniendo un tiempo de permanencia en la empresa ente 1 y 5 años, no manejan con propiedad esa información.

**Tabla N° 17**

**Distribución De Frecuencia Absoluta Y Porcentual De Las Respuestas Del Personal Adscrito A La Coordinación De Alimentos Y Bebidas Del Hotel & Casino Marina Bay Según Los Cursos Diseñados En El Área De Alimentos Y Bebidas. Año 2.007**

Ha realizado cursos diseñados por el hotel para el personal de Alimentos y Bebidas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual (%)
Si	3	6,82
No	41	93,18
Total	<b>44</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos recopilados por la autora a través de la aplicación de cuestionario al personal adscrito a la Coordinación de Alimentos y Bebidas del Hotel & Casino Marina Bay.



Se visualiza con claridad en la tabla N° 17 los resultados arrojados en este estudio de la manera siguiente:

El 6,82% expresa haber realizado cursos realizados por el hotel & Casino Marina Bay, mientras que el 93,18% del personal respondió que no ha realizado cursos diseñados por el hotel. A través de estos resultados se puede aseverar la escasa o inexistente planificación de programas de capacitación y adiestramiento dirigidos al personal adscrito a la Coordinación de Alimentos y Bebidas y concuerdan el planteamiento de la tabla N° 14.

**Tabla N° 18**

**Distribución De Frecuencia Absoluta Y Porcentual De Las Respuestas Del Personal Adscrito A La Coordinación De Alimentos Y Bebidas Del Hotel & Casino Marina Bay Según La Realización De Un Programa De Capacitación Para El Área De Alimentos Y Bebidas. Año 2.007**

Está de acuerdo con la realización de un programa de capacitación para su Área laboral	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual (%)
Si	40	90,91
No	4	9,09
Total	44	100

Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos recopilados por la autora a través de la aplicación de cuestionario al personal a la Coordinación de Alimentos y Bebidas del Hotel & Casino Marina Bay.

Se puede observar con exactitud, en la tabla N° 18, los resultados de la hipótesis planteada de la forma siguiente:

El 90,91% del personal entrevistado manifestó positivamente estar de acuerdo con la realización de un programa de capacitación, diseñado especialmente para su área laboral, mientras que el 9,09% expresó no estar de acuerdo.

Se puede decir que el personal adscrito a la Coordinación de Alimentos y Bebidas, en su gran mayoría está de acuerdo en que se establezca en el hotel una reestructuración en la elaboración e implementación de planes de capacitación en su área de trabajo, tomando en cuenta los señalamientos expresos en la tabla N° 11.

**Tabla N° 19**  
**Distribución De Frecuencia Absoluta Y Porcentual De Las Respuestas Del Personal Adscrito A La Coordinación De Alimentos Y Bebidas Del Hotel & Casino Marina Bay Según La Motivación. Año 2.007**

Está usted satisfecho con su trabajo	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual (%)
<b>Si</b>	30	68,18
<b>No</b>	14	31,82
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos recopilados por la autora a través de la aplicación de cuestionario al personal adscrito a la Coordinación de Alimentos y Bebidas del Hotel & Casino Marina Bay.

Al hacer referencia a los resultados arrojados en la tabla N° 19, se tiene que:

El 68,18% de las personas encuestadas tienden a estar satisfecha con su trabajo, mientras que el 31,82 declaran su insatisfacción.

Se demuestra con este resultado, el nivel positivo de motivación que tienen los trabajadores que laboran en la Coordinación de Alimentos y Bebidas del Hotel & Casino Marina Bay. Sin embargo, existe también un personal desmotivado, que con su actitud inconforme, puede inferir en la prestación del servicio de una manera negativa, sin considerar la gran responsabilidad que tiene en sus manos; como es el hecho de brindar un servicio personalizado al cliente que busca satisfacer sus expectativas. El personal desmotivado puede provocar prejuicios irreparables para la empresa, por tal razón, la Gerencia de Recursos Humanos deben estar alertas y conscientes de las necesidades que tienen estos empleados para compensarlos de alguna manera y mantener un clima organizacional de acuerdo con los objetivos planteados.

**Tabla N° 20**  
**Distribución De Frecuencia Absoluta Y Porcentual De Las Respuestas Del**  
**Personal Adscrito A La Coordinación De Alimentos Y Bebidas Del Hotel &**  
**Casino Marina Bay Según El Tiempo Libre. Año 2.007**

La Empresa Le Permite Tener Tiempo Libre	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual (%)
Si	43	97,73
No	1	2,27
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos recopilados por la autora a través de la aplicación de cuestionario al personal adscrito a la Coordinación de Alimentos y Bebidas del Hotel & Casino Marina Bay.

Con respecto al tiempo disponible que tienen los trabajadores durante la jornada laboral, la tabla N° 20, reseña que el 97,73% del personal expresó positivamente a la interrogante del tiempo libre durante la jornada laboral, mientras que el 2,27% respondió que negativamente a la misma.

El solo hecho, que el personal en su abrumadora mayoría, tenga tiempo libre, lo posibilita asistir a los cursos que se programen en el hotel, por cuanto, dichos cursos deben planificarse en este lapso de tiempo.

**Tabla N° 21**  
**Distribución De Frecuencia Absoluta Y Porcentual De Las Respuestas Del**  
**Personal Adscrito A La Coordinación De Alimentos Y Bebidas Del Hotel &**  
**Casino Marina Bay Según El Horario. Año 2.007**

En que horario puede usted realizar cursos	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual (%)
8 a 10 am	3	6,82
10 a 12 am	3	6,82
1 a 3 pm	5	11,36
3 a 5 pm	6	13,63
5 a 7 pm	3	6,82
2 a 6 pm	5	11,36
4 a 6 pm	14	31,82
9 a 11 am	2	4,55
11 a 1 pm	3	6,82
Total	44	100

Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos recopilados por la autora a través de la aplicación de cuestionario al personal adscrito a la Coordinación de Alimentos y Bebidas del Hotel & Casino Marina Bay.

Según la opinión de los encuestados, la tabla N° 21, muestra que: El 31, 82% de los entrevistados prefiere realizar cursos en un horario comprendido entre las 4 y las 6 pasado el meridiano (pm), seguido del 13% que eligieron el horario de 3 a 5 de la tarde, así mismo, con el 11, 36% figuran los que seleccionaron el intervalo de 1 a 3 pm, de igual forma, con el 11,36% también se ubican los que desean realizar los cursos de 2 a 6 pm. Con un 6,82% predominan los siguientes horarios: De 8 a 10

antes del meridiano (am), de 10 a 12 am, de 11 a 1 pm y de 5 a 7 pm. El 4,55% prefiere un horario de 9 a 11 am.

Considerando los resultados anteriores, se puede expresar que existe una amplia disposición en horarios y de tiempo por parte del personal de Alimentos y Bebidas el Hotel & Casino Marina Bay para realizar los cursos y considerar el mayor número posible de participantes para que integren los grupos de trabajo. Con los horarios expuestos anteriores por el personal de Alimentos y Bebidas, existe la facilidad de adaptar los turnos para dictar los cursos de una manera cómoda y donde se planifique toda la actividad de tal manera que no se quede ninguna persona sin la opción a realizar los cursos de su preferencia y necesidad.

**Tabla N° 22**

**Distribución De Frecuencia Absoluta Y Porcentual De Las Respuestas Del Personal Adscrito A La Coordinación De Alimentos Y Bebidas Del Hotel & Casino Marina Bay Según Los Cursos De Actualización. Año 2.007**

Necesita actualizar sus conocimientos en la Coordinación de Alimentos y Bebidas a través de cursos dirigidos	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual (%)
Sí	38	86,36
No	06	13,64
Total	44	100

Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos recopilados por la autora a través de la aplicación de cuestionario al personal adscrito a la Coordinación de Alimentos y Bebidas del Hotel & Casino Marina Bay.

De acuerdo con la información suministrada por los encuestados la tabla N° 22 muestra la siguiente relación, el 86,36% respondió que necesita cursos de actualización, mientras que 13,64% respondió negativamente.

Estos resultados demuestran que el personal adscrito a la Coordinación de Alimentos y Bebidas pretende adquirir nuevos conocimientos, por medio de la realización de cursos, es decir, que están conscientes que existe una necesidad de adiestramiento, en la cual el personal de Alimentos y Bebidas debe mejorar sus habilidades y destrezas y por ende ser más productivo en las labores o tareas que le son asignadas.

**Tabla N° 23**

**Distribución De Frecuencia Absoluta Y Porcentual De Las Respuestas Del Personal Adscrito A La Coordinación De Alimentos Y Bebidas Del Hotel & Casino Marina Bay Según El Tiempo Que Tienen Laborando En La Empresa En El Área De Alimentos y Bebidas. Año 2.007**

Tiempo Laborando en la Empresa en el Área de Alimentos y Bebidas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual (%)
Menos de 1 año	18	40,90
Entre 1 y 5 años	26	59,09
Entre 6 y 9 años	0	0

<b>Entre 10 años y más</b>	0	0
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos recopilados por la autora a través de la aplicación de cuestionario al personal adscrito a la Coordinación de Alimentos y Bebidas del Hotel & Casino Marina Bay.

En base a lo emitido por el personal que labora en la Coordinación de Alimentos y Bebidas, la tabla N° 23 fundamenta que el 59,09% de los empleados tienen entre 1 y 5 años laborando en la misma área, mientras que el 40,90 % ha estado laborando en otras áreas de servicio. En vista de esta situación, se agrega que el tiempo continuo que tienen los empleados laborando en esta área, debe ser un estimulante para que el Departamento de Recursos Humanos, ejecute un plan de capacitación y adiestramiento, por cuanto han obtenido experiencia con el pasar de los años pero, ésta debe ir junto al conocimiento teórico para formar en su conjunto un personal integral y se muestra también que el nivel de rotación es mínimo.

**Tabla N° 24**

**Distribución De Frecuencia Absoluta Y Porcentual De Las Respuestas Del Personal Adscrito A La Coordinación De Alimentos Y Bebidas Del Hotel & Casino Marina Bay Según Los Cargos Anteriores. Año 2.007**

<b>Cargos antes de laborar en la empresa</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Porcentual (%)</b>
<b>Vendedor</b>	2	4,55
<b>Jardinero</b>	1	2,27
<b>Albañil</b>	1	2,27
<b>Tec. Refrigeración</b>	1	2,27



<b>Secretaria</b>	1	2,2
<b>Cajero</b>	1	2,27
<b>Fabricante de Queso</b>	1	2,27
<b>Almacenista</b>	2	4,55
<b>Carpintero</b>	1	2,27
Costurera	1	2,27
A y B	32	72,74
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos recopilados por la autora a través de la aplicación de cuestionario al personal adscrito a la Coordinación de Alimentos y Bebidas del Hotel & Casino Marina Bay.

En la tabla N° 24 queda reflejada la información en cuanto al desempeño de los trabajadores adscritos a la Coordinación de Alimentos y Bebidas, antes de incursionar en este campo obteniéndose los siguientes resultados el 72,74% han ocupado cargos en el área de Alimentos y Bebidas; el 4,5% lo representan el cargo de vendedor, también se encuentra ubicado el cargo de almacenista con un 4,55%.

Los cargos de jardinero, albañil, técnico en refrigeración, secretaria, cajero, fabricante de queso, carpintero, costurera, están enmarcados dentro del 2,27% cada uno.

Analizando la información anterior, existe un factor motivador que impulsa a estos trabajadores a prestar sus servicios en el área de Alimentos y Bebidas porque han dejado sus antiguos cargos por el actual y se han mantenido por un espacio de tiempo prolongado dentro de la empresa.

**Tabla N° 25**  
**Distribución De Frecuencia Absoluta Y Porcentual De Las Respuestas Del**  
**Personal Adscrito A La Coordinación De Alimentos Y Bebidas Del Hotel &**  
**Casino Marina Bay Según La Participación A Los Cursos. Año 2.007**

Participaría Usted en los cursos programados por el hotel	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual (%)
<b>Sí</b>	40	90,91
<b>No</b>	4	9,09
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos recopilados por la autora a través de la aplicación de cuestionario al personal adscrito a la Coordinación de Alimentos y Bebidas del Hotel & Casino Marina Bay.

A través de los resultados arrojados en la tabla N° 25, se puede expresar lo siguiente:

El 90,91% del personal cuestionado respondió favorablemente, en cuanto a su participación en los cursos que se programen, mientras que el 9,09% expresó la inasistencia a los mismos.

El alto porcentaje de respuestas positivas en cuanto a la asistencia y participación en los cursos que se programen en el hotel, será una de las claves que garanticen el éxito de la implementación de un Programa de Capacitación y adiestramiento dirigido al personal adscrito a la Coordinación de Alimentos y Bebidas del hotel & Casino Marina Bay y quizás un factor motivador al momento de

comenzar el proceso de selección de los participantes, en el cuál se le hace un llamado a todos los interesados y cuando observan la realidad, muchos de los que estaban renuentes reaccionan positivamente.

### **3.2. Presentación y análisis de los resultados de la encuesta aplicada al coordinador y jefes de la coordinación de alimentos y bebidas del hotel & casino marina bay**

En esta sección se describen, analizan e interpretan los aspectos más relevante de las opiniones que emitieron quince (15) personas encuestadas, entre las cuales se encuentran: el Coordinador y los jefes del área de Alimentos y Bebidas del Hotel & Casino Marina Bay. A continuación se presenta resumidamente, los datos recopilados por medio del instrumento denominado “Encuesta” aplicado al personal anteriormente mencionado:

**Tabla N° 26**  
**Distribución Frecuencia Absoluta Y Porcentual De Las Respuestas Del**  
**Coordinador Y Jefes De La Coordinación De Alimentos Y Bebidas Del Hotel &**  
**Casino Marina Bay. Según La Necesidad De Capacitación Para El Desempeño**  
**De Los Cargos. Año 2.007**

El personal necesita capacitarse para desempeñar un cargo en la Coordinación de Alimentos y Bebidas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual (%)
<b>Si</b>	13	87
<b>No</b>	2	13
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos recopilados por la autora a través de la aplicación de cuestionario al personal adscrito a la Coordinación de Alimentos y Bebidas del Hotel & Casino Marina Bay.

En la tabla N° 26 se denota que el 87% de los jefes encuestados respondieron que el personal sí necesita adiestramiento y capacitación para desempeñarse en los cargos, mientras que el 13% respondió que no era necesario.

Cabe resaltar que el 87% de los Jefes de Alimentos y Bebidas están conscientes de la necesidad de mantener a su personal capacitado para que se desempeñen en su cargo de una manera eficiente y oportuna en esta área. Mientras se mantengan en un proceso de formación ejecutarán mejor sus labores y la calidad de los procedimientos se reflejarán en la prontitud del servicio.

**Tabla N° 27**  
**Distribución Absoluta Y Porcentual De Las Respuestas Del Coordinador Y Jefes**  
**De La Coordinación De Alimentos Y Bebidas Del Hotel & Casino Marina Bay**  
**Según El Desempeño. Año 2.007**

El desempeño está relacionado con los conocimientos y las habilidades	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual (%)
<b>Si</b>	10	67
<b>No</b>	5	33
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos recopilados por la autora a través de la aplicación de cuestionario al personal adscrito a la Coordinación de Alimentos y Bebidas del Hotel & Casino Marina Bay.

En la tabla N° 27 se refleja la opinión que tienen los Jefes de Alimentos y Bebidas del Hotel & Casino Marina Bay en cuanto a la relación que existe entre el desempeño, los conocimientos y las habilidades, quedando representado de la siguiente forma: el 67% respondió positivamente a este planteamiento, mientras que el 33% manifestó que no guarda ninguna relación. La mayoría del los jefes expresaron que el desempeño está estrictamente relacionado con los conocimientos y habilidades que pueda tener un empleado, por cuanto a mayor conocimiento mejor habilidades, menor supervisión, menos ausentismo; por cuanto se siente satisfecho con su trabajo, más aún con la empresa porque se siente identificado con ella y por lo que considera el invertir en talleres, cursos que le sirven para mejorar sus debilidades y hacer carrera en el hotel.

**Tabla N° 28**  
**Distribución Absoluta Y Porcentual De Las Respuestas Del Coordinador Y Jefes**  
**De La Coordinación De Alimentos Y Bebidas Del Hotel & Casino Marina Bay**  
**Según Medios de Reclutamiento. Año 2.007**

Medios de Reclutamiento	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual (%)
Avisos de Prensa	5	33,33
Transferencia Interna	3	20,00
Recomendaciones	5	33,33
Recursos Humanos	2	13,34
Total	15	100

Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos recopilados por la autora a través de la aplicación de cuestionario al personal adscrito a la Coordinación de Alimentos y Bebidas del Hotel & Casino Marina Bay.

En base a los resultados arrojados en la tabla N° 28 el 33,33% de los Jefes manifiestan que el reclutamiento lo realizan a través de avisos de prensa y recomendaciones, con un 20% se encuentran las transferencias internas y el 13,34% se refiere al que se realiza por medio del Departamento de Recursos Humanos.

Se puede apreciar que el reclutamiento se realiza generalmente a través de avisos de prensa y recomendaciones ambos con un 33,33%. Estos son los medios más utilizados para captar al personal preparado para desempeñar los cargos en el Hotel,

con esta forma de proceder, la gerencia de Recursos Humanos demuestra al parecer que no tiene establecido como política las promociones y ascensos de sus trabajadores, por cuanto le asigna mayor importancia a la prensa y a las recomendaciones como medios de reclutamiento, que a la selección interna.

**Tabla N° 29**

**Distribución Absoluta Y Porcentual De Las Respuestas Del Coordinador Y Jefes De La Coordinación De Alimentos Y Bebidas Del Hotel & Casino Marina Bay Según Cursos Impulsados por el hotel. Año 2.007**

El personal recibe cursos por parte del Hotel	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual (%)
<b>Si</b>	6	40
<b>No</b>	9	60
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos recopilados por la autora a través de la aplicación de cuestionario al personal adscrito a la Coordinación de Alimentos y Bebidas del Hotel & Casino Marina Bay.

Se observa en la tabla N° 29 que de los resultados obtenidos el 60% de los encuestados respondió que el Hotel & Casino Marina Bay no proporciona capacitación para su personal, mientras que el 40% dijo que sí se forma al personal.

Es importante resaltar que el 60% de los jefes expresó la inexistencia de los cursos de capacitación profesional de la empresa hacia su personal, por otra parte, se considera la gran labor que puede ejercer el personal dentro del área de servicio de Alimentos y Bebidas siempre y cuando maneje las habilidades y destrezas necesarias para brindar un servicio de calidad acorde con la categoría de hotel cinco (5) estrellas.

**Tabla N° 30**

**Distribución Absoluta Y Porcentual De Las Respuestas Del Coordinador Y Jefes De La Coordinación De Alimentos Y Bebidas Del Hotel & Casino Marina Bay Según Recursos de Apoyo para Impulsar los Cursos. Año 2.007**

Recursos	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa Porcentual (%)
Espacio físico apropiado	14	36,84
Materiales y Equipos	13	34,21
Insumos	11	28,95
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos recopilados por la autora a través de la aplicación de cuestionario al personal adscrito a la Coordinación de Alimentos y Bebidas del Hotel & Casino Marina Bay.

En la tabla N° 30 se puede observar que el valor de la frecuencia absoluta sobrepasa la base original de la población total que es de quince (15) personas, en vista que cada encuestado tiene varias alternativas para seleccionar según su criterio y que ellos consideraron más de una opción, razón por la cuál se incrementa el valor



absoluto a treinta y ocho (38) personas y distribuidas porcentualmente de la siguiente manera: el 36,84% de los Jefes encuestados expresaron que existen espacios físicos apropiado para dictar los cursos, secundado por un 34,21% que opinan acerca de la existencia de materiales y equipos disponibles para la realización de los cursos y el 28,95% que opina que cabe la posibilidad de ofrecer insumos en el transcurso de los cursos. Estos resultados son alentadores y demuestran que las condiciones físicas y financieras son propicias para el desarrollo del plan de capacitación, también se observó que los jefes están motivados para impulsar a los posibles participantes de los cursos en la empresa y mantener un control de asistencia diaria.

**Tabla N° 31**

**Distribución Absoluta Y Porcentual De Las Respuestas Del Coordinador Y Jefes De La Coordinación De Alimentos Y Bebidas Del Hotel & Casino Marina Bay Según Cursos Que Mejoran El Desempeño De Los Trabajadores. Año 2.007**

Cursos que mejoran el desempeño y la calidad del servicio.	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual (%)
Básico de comedor	7	9,86
Básico de Bar	8	11,27
Manipulación de Alimentos	9	12,68
Cocina caliente	2	2,82
Dermi-cheff	3	4,22
Maitre	3	4,22
Cap. Mesonero	2	2,82
Control A y B	7	9,86
Relaciones Humanas	3	4,22
Pastelería	2	2,82
Cheff de cocina	2	2,82
Steward	2	2,82

Inglés	7	9,86
Alemán	6	8,45
Avanzado de mesonero	5	7,04
Coctelería	3	4,22
Total	71	100

Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos recopilados por la autora a través de la aplicación de cuestionario al personal adscrito a la Coordinación de Alimentos y Bebidas del Hotel & Casino Marina Bay.

Como se puede apreciar en la tabla N° 31 el valor de la frecuencia absoluta no totaliza quince (15) personas que representa en el caso original la población total, debido a la opción que tienen los encuestados de seleccionar más de una alternativa, por ese motivo este valor está establecido en este estudio en setenta y uno (71) personas que representa la población total en esta tabla y que los jefes consideran la prioridad de los cursos de formación de la siguiente manera: Manipulación de Alimentos, con un 12,68%; Básico de Bar con un 11,27%; Básico de Comedor con el 9,86%, Inglés con el 9,86%, Control de Costos de Alimentos y Bebidas con un 9,86%, Alemán con el 8,45%, Avanzado de mesonero con un 7,04%, Dermi-cheff con el 4,22%, Maitre con un 4,22%, Relaciones Humanas con el 4,22%, Coctelería con 4,22%, Cocina Caliente con el 2,82%, Capitán de Mesonero con el 2,82%, Pastelería con el 2,82%, Cheff de Cocina con un 2,82% y los Steward con 2,82%.

Mediante estos resultados quedan expuestas las necesidades de capacitación que tiene el personal adscrito a la Coordinación de Alimentos y Bebidas, según el Coordinador y los jefes de esta área; las cuales se pueden satisfacer implementando dichos cursos y de esta forma mejorar la prestación del servicio.

Una vez culminada la etapa del análisis e interpretación de los resultados arrojados de las encuestas aplicadas a todo el personal adscrito a la Coordinación de Alimentos y Bebidas, la autora realizó un inventario de los equipos y materiales existentes en el Departamento de Recursos Humanos para verificar la información obtenida en relación a estos rubros y estos fueron los resultados:

Un (1) Centro de adiestramiento amplio

Tres (3) Salas de conferencia

Un (1) Televisor

Un (1) Retroproyector

Dos (2) Pizarrones

Un (1) V.H.S

Tres (3) Video Bean.

Dos (2) Equipos de Sonido

Dos (2) Equipos de Audio

Dos (2) Rota folios

Dos (2) Micrófonos

Dos (2) Pantallas

Una (1) Computadora

Una (1) Fotocopiadora

Dos (2) Cajas de cintas V.H.S

Tres (3) Cajas de cintas para equipos de sonido

Tres (3) cajas de marcadores

Diez (10) cajas de lápices

Cinco (5) resmas de papel bond tipo carta.

Diez (10) mesas

Cuarenta (40) Sillas.

A través del inventario de equipos y materiales existentes en el Departamento de Recursos Humanos, se puede expresar que existen los medios para llevar a cabo la implementación de los cursos necesarios para capacitar al personal adscrito a la Coordinación de Alimentos y Bebidas del Hotel & Casino Marina Bay.

### **3.3. Resultado de la entrevista aplicada al gerente de recursos humanos del hotel & casino marina bay**

La Gerente de Recursos Humanos, para el momento de la investigación expresó que “no tenían planes de capacitación para ninguna de las áreas laborales y que sería

interesante conocer a fondo cuál es el planteamiento que se desprende de esta investigación”, también dejó claro el establecimiento de la misión y visión de la empresa, las cuales fueron reseñadas en el capítulo II.

#### **3.4. Resultado de la entrevista aplicada a la coordinadora del programa formación en empresas del Ince del estado nueva esparta.**

Se entrevistó a la Coordinadora del programa de Formación en Empresas del Ince, la Lic. Evelina González, para conocer los pasos para lograr obtener el beneficio de formar al personal directamente desde la empresa y aseveró lo siguiente: “Toda organización que requiera del servicio de formación en la empresa, debe presentar a la Coordinación del Programa de Formación en Empresas del Ince, un programa o plan de capacitación, especificando los cursos que requiere; el mismo, será analizado en las instancias de Ince Nueva Esparta y posteriormente, es enviado para el Ince con sede en Caracas, para su respectiva evaluación y aprobación, siempre y cuando la empresa cotice al Ince y esté solvente. Dicho trámite tiene una duración aproximada de una (1) semana para obtener respuestas.

En el caso que aprueben el plan de capacitación, la empresa asume la mayor parte de la inversión de los cursos, es decir, aporta las instalaciones, facilita los salones para impartir los cursos, dispensa los equipos audio-visuales, portafolios y refrigerios; por su parte, el Ince suministra los instructores y todo el material didáctico para llevar a cabo la implementación de los cursos dentro de la empresa.

Aparte de los cursos aprobados por el Ince para ser dictados en la empresa, se tiene como política, implementar los cursos de: motivación al logro, desarrollo y crecimiento personal, liderazgo y cultura organizacional, motivación y comportamiento humano y relaciones humanas, con carácter obligatorio. La razón de ser obligatorios, radica en que los objetivos de estos cursos es: preparar,

sensibilizar y motivar al participante para que todos los esfuerzos que se realicen en función de la capacitación, no se pierdan”.

## CAPITULO IV

### 4.1. La propuesta

Un programa de Capacitación y Adiestramiento según lo expresa la Oficina Internacional del Trabajo (OIT) (1995:59) es el:

**Conjunto de actividades de formación destinadas a dar un suplemento de conocimientos teóricos y prácticos, a fin de aumentar la versatilidad y movilidad ocupacionales de un trabajador o mejorar su desempeño en el puesto de trabajo, cuyas actividades están definidas en función de los objetivos establecidos, de la población atender, del método utilizado, del contenido y de los resultados a alcanzar.**

Esta herramienta tan valiosa permitirá erradicar errores de tipo cognoscitivo y de ejecución de tareas, siempre y cuando, esté ajustado a las necesidades reales de los involucrados, de una evaluación constante y del seguimiento que debe tener para hacerle las modificaciones respectivas, en cuanto a mejoras en aquellos casos cuando no se adapte a la realidad del momento.

La autora de la investigación, considerando el estudio de las necesidades de capacitación y adiestramiento del personal adscrito a la Coordinación de Alimentos y Bebidas del Hotel & Casino Marina Bay, las conclusiones obtenidas del mismo y mediante un acuerdo mutuo entre el Hotel y la institución Ince, propone un “Programa de Capacitación y Adiestramiento Dirigido al Personal Adscrito a la

Coordinación de Alimentos y Bebidas del hotel & Casino Marina Bay en la Isla de Margarita”.

Para la elaboración de esta propuesta, se desarrollarán pormenorizadamente las ocho (8) etapas que proponen Rodríguez y Ramírez para realizar un programa de capacitación y adiestramiento; se tomarán algunos aspectos resaltantes que considera Siliceo en función de los programas de capacitación y por último se considerarán a Smith y Delahaye en las recomendaciones para el diseño y gráficos de programas de capacitación.

Se diseñó un cuadro que resume gráficamente el programa, escenificado por los siguientes elementos: denominación de los cursos a dictarse, etapas, el tiempo de duración, el número de participantes, el horarios, los responsables, el costo por participante, el costo total de los cursos y el financiamiento.

#### **4.2. Etapas del programa de capacitación y adiestramiento dirigido al personal adscrito a la coordinación de alimentos y bebidas del hotel & casino marina bay en la isla de margarita.**

A continuación se exponen las etapas del proceso de capacitación según los lineamientos establecidos por Ramírez y Rodríguez; base tomada en cuenta por la autora, para realizar el Programa de Capacitación y Adiestramiento dirigido al personal adscrito a la Coordinación de Alimentos y Bebidas del Hotel & Casino Marina Bay en la Isla de Margarita:

1. Identificación y Definición de las Necesidades Manifiestas: existen diversas clases de necesidades dentro de las organizaciones pero, para efectos específicos del estudio en cuestión, se considerarán las necesidades desde el punto de vista de los orígenes de los problemas encontrados en el Hotel & Casino Marina Bay:



A través del proceso de pasantía, donde prevalecieron las técnicas de investigación: observación participante, recopilación de datos, análisis, encuesta y entrevistas aplicadas al personal adscrito a la Coordinación de Alimentos y Bebidas y a la Gerente de Recursos Humanos, se lograron detectar las siguientes necesidades: Con respecto a la organización, existe una necesidad de crear políticas organizacionales relacionada con los programas de capacitación y adiestramiento.

En cuanto a los trabajadores adscritos a la Coordinación de Alimentos y Bebidas, existen necesidades de conocimiento, habilidades y destrezas, estas situaciones se pueden palpar por ejemplo, cuando se determina por medio de las encuestas, que el personal en su gran mayoría no han culminado el bachillerato, cuando expresan que no han realizado cursos relacionados con el área de servicio de Alimentos y Bebidas, en la ejecución de sus labores al momento de atender al cliente, éste debe esperar para que lo atiendan estando el restaurante con poca afluencia de usuarios, marcan la mesa con utensilios manchados o sucios, entre otros. Estas y otras deficiencias se encuentran reflejadas en el capítulo II, en la parte donde se plantea el análisis de las funciones de cargo y en las distintas fallas encontradas en el área de Alimentos y Bebidas y las expuestas en el capítulo III del estudio.

2. Necesidades Encubiertas: las necesidades encubiertas se manifiestan en la parte de supervisión de los procedimientos, en el incumplimiento de las normas y en las exigencias necesarias para el alcance de la misión propuesta por el hotel.

3. Fijación de los Objetivos del Programa: los objetivos precisarán la conducta que se pretende de las diferentes personas, en determinadas condiciones y serán plasmados según las necesidades encontradas en la Coordinación de Alimentos y Bebidas y en el Departamento de Recursos Humanos en función de este personal; por lo que se plantean los siguientes objetivos:

✓ Crear en el Departamento de Recursos Humanos, políticas de capacitación y adiestramiento, orientadas hacia el área de Alimentos y Bebidas, para que el personal que allí labora se mantenga en un constante proceso de formación, con el fin de prestar un servicio de calidad.

✓ Programar planes de capacitación que incluyan a todos los empleados, comenzando por el personal que ingresa a la organización hasta la plana gerencial, que se mantiene en la empresa.

✓ Planificar los distintos cursos para el área de Alimentos y Bebidas.

✓ Implementar programas de capacitación para el personal de Alimentos y Bebidas que no han recibido formación en esta área.

✓ Establecer lineamientos para realizar las actividades llevadas a cabo en el área de Alimentos y Bebidas en un tiempo prudente.

✓ Exponer y proporcionar una copia del manual de cargos y funciones a los empleados de la Coordinación de Alimentos y Bebidas al momento de su ingreso.

✓ Establecer un sistema de supervisión permanente para que se cumplan las normas y los procedimientos llevados a cabo por el personal de la Coordinación de Alimentos y Bebidas.

4. Elaboración de un Plan General de Capacitación: para elaborar el plan general de capacitación, se consideraron una serie de cursos que tiene diseñado para hotelería y turismo, la institución Ince-Turismo, que se ajustan a la problemática

existente y que fueron seleccionados en función de la identificación de necesidades y de las necesidades encubiertas; los cuales serán reflejados en el siguiente paso.

5. Elaboración del Programa: tomando en cuenta el estudio de necesidades, los datos arrojados de los resultados de las encuestas aplicadas al personal de Alimentos y Bebidas y de las exigencias de carácter obligatorio que establece el Ince y una vez planteada la posibilidad de llegar a un convenio entre el Hotel & Casino Marina Bay y la Coordinación del Programa de Formación en Empresa, se presenta el programa de los cursos por etapas:

- ✓ Primera Etapa: en esta etapa se encuentran los cursos que establece el Ince como obligatorios, entre ellos están: Motivación al logro, motivación y comportamiento humano, Desarrollo y crecimiento personal, Liderazgo y cultura organizacional, Relaciones humana y Relaciones públicas.
  
- ✓ Segunda Etapa: en esta etapa se considerarán los cursos que están relacionados directamente con la obtención de conocimientos de conocimientos, habilidades y destrezas del personal de la Coordinación de Alimentos y Bebidas, es decir, están orientados hacia aquellas personas que tienen escasos o ningún conocimiento en estas áreas; iniciándose con los cursos que tienen mayor demanda hasta abarcar todo el bloque de cursos seleccionados por los trabajadores y ellos son los siguientes: Básico de Inglés, Cheff de cocina, Básico de comedor, Coctelería, Básico de Alemán, Básico de bar, Manipulación de Alimentos y Pastelería.
  
- ✓ Tercera Etapa: esta etapa está representada por aquellos cursos donde se puede incluir a todos aquellos participantes que aún habiendo realizado cursos relacionados con el servicio de Alimentos y Bebidas, puedan incrementar y complementar su proceso de formación, y por medio de los

cuales le permitan obtener un ascenso en el puesto laboral, entre ellos se encuentran: Capitán de mesonero, Demi-chef, Inglés intermedio, Avanzado de comedor, Avanzado de bar, Cocina caliente, Maitre y Control de costos de Alimentos y Bebidas.

Objetivo de los Cursos: los cursos como componentes de un programa de formación tienen consigo unos objetivos, por lo que se plantea, el siguiente de manera general:

- ✓ Proporcionar conocimientos teóricos y prácticos relativos a un tema, cuya formulación y presentación dependen de la manera como se van a transmitir.

Se ha de resaltar que cada curso contiene unos objetivos específicos en el programa que corresponde a cada uno de ellos en materia de contenidos, según los requerimientos del oficio. Sin embargo, se plantearán algunos en forma general y directa, en vista de lo extenso que significaría exponerlos uno a uno y por materia de curso; aunado a esta situación, los cursos y sus programas serán desarrollados por los Instructores del Ince.

A continuación se establecen algunos objetivos específicos de los cursos que se esperan alcanzar con el programa de Capacitación:

- ✓ Capacitar y adiestrar al personal de la Coordinación de Alimentos y Bebidas del Hotel & Casino Marina Bay, a fin de proveerlos de conocimientos, habilidades y destrezas básicas para el trabajo y elevar su nivel de conocimiento con los contenidos que cada curso tiene establecido, los cuales faciliten un mejor desempeño del recurso humano en su área laboral.

- ✓ Formar al personal de la Coordinación de Alimentos y Bebidas del Hotel & Casino Marina Bay, para realizar las transformaciones en cuanto actitud y desempeño, necesarias en esta coordinación.
  
- ✓ Fortalecer la imagen del Hotel & Casino Marina Bay a través de la prestación de un servicio de calidad.

Contenido de los Cursos: en cuanto al contenido de los cursos, se puede precisar que son una serie de actividades teóricas y prácticas que se establecen para cada curso en específico. En relación al programa de capacitación que se propone con respecto al contenido, este viene dado por los contenidos programáticos ya instituidos por el Ince y que ellos contemplan los conocimientos elementales de la empresa hotelera, conocimientos y habilidades elementales para el puesto que se desempeña, conocimientos de complementación profesional para el mejor desempeño del puesto y materias culturales y conocimientos universales como orientaciones para mejores y más maduras actitudes de la persona.

Métodos de Enseñanza- Aprendizaje: los métodos de enseñanza-aprendizaje están relacionados con los recursos e instrumentos utilizados para transmitir la información, los cuales van a depender primeramente, de la dinámica que emplee cada instructor según los fines y el contenido de la materia, del número de participantes del curso y del tiempo que dispone; segundo, va a depender del adiestramiento en el cual se pueden utilizar métodos audio visuales e informativos, tales como: proyección de transparencias, videos, televisión de circuitos cerrados, películas, grabador-reproductor, utilización de pizarrón, rotafolio, entre otros, tercero, de la capacitación en la cual se puede utilizar el método de participación de grupos, clases formales, aprender-haciendo, lecturas planeadas, instrucción programada, experiencias vividas, y por último, de la formación y desarrollo donde se utilizan

métodos destinados a cambio y orientación de actitudes tales como: grupos efectivos de trabajo, mesa redonda, tormenta de ideas, estudio de casos.

**Materiales Didácticos y Autodidácticos:** son todos aquellos materiales impresos o de otro tipo, específicamente concebidos y utilizados para fines de enseñanza o formación, entre los cuales se encuentran: textos programados, guías, cuadernos, lápices, bolígrafos, borradores, gomas de borrar, láminas de cartulinas, marcadores, transparencias, rotafolios, papel para rotafolios, resmas de papel bond, tijeras, láminas de acetato, láminas de foami, cintas para grabar, proyector de sólidos, proyector de blandos, quemadoras, video bean entre otros.

**Métodos de Evaluación:** los métodos de evaluación son los procedimientos y técnicas de análisis seleccionados con el fin de examinar minuciosamente y evaluar un asunto o materia específica, con los que se puede medir el grado de asimilación y rendimiento del alumno. Dentro de los métodos de evaluación se encuentran los exámenes que son pruebas que se aplican a los participantes de los cursos para medir el aprovechamiento de los alumnos y detectar errores. Estos exámenes se pueden clasificar en: escritos, orales, prácticos y combinados. Los exámenes escritos pueden diseñarse con respuestas de verdadero y falso, pruebas de selección múltiple, las pruebas de coincidencia, pruebas de frases incompletas y las pruebas de desarrollo; en las pruebas orales se plantean preguntas acerca de un tema y sus respuestas son creativas generalmente o subjetivas; mientras que las pruebas prácticas se aplican asignando una tarea dirigida y la combinada, involucra la parte teórica y practica. A pesar de estas técnicas, se debe mantener un ritmo de evaluación constante, es decir, aplicar pruebas antes del curso, durante el curso y al finalizar el curso, para conocer si los participantes realmente están digiriendo los contenidos y en caso contrario, hacer un reforzamiento de ellos.

6. Organización de los Eventos: la organización de los eventos consiste en la planificación de las actividades que se van a llevar a cabo dentro del programa de capacitación y adiestramiento, en cuanto a: el acondicionamiento del aula donde se dictarán los cursos, el número de participantes por curso, la duración y los horarios de los cursos y su selección, los instructores responsables de impartir los cursos y determinar los costos de los cursos por participante y por curso completo.

✓ El Local: es la estructura física donde se impartirán los cursos, la cual debe tener una adecuada ventilación, iluminación, limpieza y funcionalidad. En este sentido, el Hotel & Casino Marina Bay cuenta con un salón amplio de adiestramiento donde se impartirán los cursos y cumple con las exigencias anteriormente señaladas; a parte de este salón, se encuentran a disposición de la causa, los tres (3) salones para eventos y convenciones, cuando se encuentren vacantes.

✓ Los Participantes de los Cursos: son las personas que integrarán los cursos, en cuanto a ellos, la selección y distribución se efectuará según las solicitudes o demandas emanadas del estudio de necesidades que está impreso en el capítulo III. Sin embargo, existe una disponibilidad de veinte (20) cupos.

✓ Duración y Horario de los Cursos: Los cursos se dictarán de lunes a viernes por un lapso de dos (2) horas diarias, a razón de cuarenta y cinco (45) minutos cada hora y serán impartidos en los siguientes horarios:

De 11:30 am a 12: 30 pm

De 1: 30 pm. a 3: 00 pm

De 2: 30 pm. a 4: 00 pm

De 3: 30 pm. a 5: 00 pm

De 4: 30 pm. a 6: 00pm

El tiempo total de las horas de los cursos, serán expresados en semanas, y meses. Se ha de acotar que el cumplimiento de los horarios de los cursos y la asistencia a ellos debe ser de carácter obligatorio y debe ser supervisado por el Coordinador de Alimentos y Bebidas o en su defecto por los jefes de área.

Los Instructores: En cuanto a la asignación de instructores, esta potestad de selección la tendrá la institución Ince, debido a que ellos contratarán los instructores o especialistas por curso y área, como lo establece el Programa de Formación en Empresas que ellos dirigen, tomando en cuenta que el Programa de Capacitación se ejecutará por medio de un convenio entre esta institución y el Hotel de lo contrario, la empresa tomará esta decisión.

✓ Costos por Participantes y Costo Total por Curso: los costos por participantes, vienen dados por la aplicación de la siguiente formula:

Costo por Participante = Monto en Bs. Horas / curso multiplicado por el Número total de horas / curso dividido entre cantidad de cupos.

$$C. P = \frac{\text{Valor Horas / Curso} \times N^a \text{ Total Horas Curso}}{\text{Total Horas Cursos al mes}}$$



Costo Total por Curso: para hallar el costo total por curso, se aplica la siguiente formula:

$$\text{C.T.C} = \text{Valor Horas/ Curso} \times \text{Total Horas Curso.}$$

Costo Total por Curso = Monto en Bs. Horas / curso multiplicado por el total de horas / curso. El valor del monto Bs. Horas / curso, en la actualidad asciende a Bs. 6.000 según la información suministrada en la Institución Ince. Cabe destacar que estos costos son asumidos por el Ince y que los demás costos que pueda generar la implementación de cursos en el Hotel & Casino Marina Bay, como pueden ser: refrigerios, insumos, copias y otros, los asume la empresa.

7. Evaluación del Plan y de los Programas: una vez que se hayan cumplido con los seis (6) pasos anteriores se procederá a poner en práctica todos los cursos planificados dentro del hotel y al finalizar cada uno de ellos se debe realizar una evaluación para medir su éxito y el grado de asimilación del participante.

El resultado de esta evaluación puede servir para determinar necesidades de capacitación posteriormente. Al aplicar una evaluación se logra también, medir la eficacia y resultados del programa y de la labor del instructor para obtener la información que permita mejorar habilidades y corregir posibles errores.

Para hacer la evaluación se debe utilizar una encuesta, la cual debe estar diseñada, de tal forma que informe a cerca de: la reacción del grupo y la de los participante, es decir, formular preguntas inducidas para conocer las actitudes, grado de motivación y los retos de los encuestados; conocer el nivel de conocimiento adquirido, lo nuevo y lo recordado durante el curso, percibir la conducta asumida antes del curso y después de él, conocer el nivel de motivación que tienen y por medio de una práctica en el área laboral, conocer los cambios que se han producido

en función de mejoras en la prestación del servicio. En cuanto a la actuación del instructor, conocer la efectividad del instructor en lo que respecta a: la presentación clara del material de clase, motivación y dinamismo, atención grupal y la utilización adecuada de los materiales, equipos y recursos existente para los fines. (Ver Anexo Nro. 3).

8. Seguimiento: el seguimiento consiste en tomar acciones para aprovechar la gama de información obtenida durante el proceso de formación en los cuales estuvieron inmersos los participantes del programa de capacitación, estas acciones debe tomarse desde el punto de vista de las motivaciones, donde todos los empleados estén integrados al trabajo de la misma forma y que exista un apoyo mutuo entre ellos y los jefe de la Coordinación de Alimentos y Bebidas, para que no se pierda la labor de la capacitación; es aquí donde el Coordinador y jefes de Alimentos y Bebidas conjuntamente la Gerente de Recursos Humanos, juegan un papel muy importante, porque ellos deben mantener a este personal animado y motivado por medio de un sistema de comunicación que les permita conocer a través de ellos, los cambios producidos favorable o desfavorablemente en la Coordinación de Alimentos y Bebidas en cuanto conocimientos, habilidades y actitudes e implementar reuniones de grupo y talleres relacionados con los contenidos de los cursos.

A continuación se presenta gráficamente el Programa de Capacitación y Adiestramiento dirigido al Personal Adscrito a la Coordinación de Alimentos y Bebidas del hotel & Marina Bay en la Isla de Margarita:

**CUADRO NRO. 1**  
**PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO DIRIGIDO AL PERSONAL ADSCRITO A LA COORDINACIÓN DE**  
**ALIMENTOS Y BEBIDAS DEL HOTEL & CASINO MARINA BAY EN LA ISLA DE MARGARITA.**

CURSOS Tercera Etapa	DURACIÓN	Nº DE CUPOS	HORARIOS	RESPON- SABLES	COSTO/PAR- TICIPANTE	COSTO DE LOS CURSOS	FINANCIAMIENTO	
Capitán de Mesoneros	120 h. (3 meses)	20	4 : 30 a 6 : 00 pm	Gerente de Recursos Humanos	Bs. 36.000	Bs. 720.000	El Ince A través del Programa Formación en Empresa	
Demi cheff	600 h. (6 meses)	20	3 : 30 a 5 : 00 pm		Bs. 180.000	Bs. 3.600.000		
Intermedio de Ingles	220 h.( 5.5 meses)	20	2 : 30 a 4 : 00 pm		Bs. 66.000	Bs. 1.320.000		
Avanzado de comedor	240 h ( 6 meses)	20	11 : 00 a 12 : 30 pm		Bs. 72.000	Bs. 1.440.000		
Avanzado de Bar	120 h ( 3 meses)	20	1 : 30 a 3 : 00 pm		Bs. 36.000	Bs. 720.000		
Cocina Caliente	300 h ( 7,5 meses)	20	4 : 30 a 6 : 00 pm		Bs. 90.000	Bs. 1.800.000		
Maitre	240 h. (6 meses)	20	4 : 00 a 5 : 30 pm		Bs. 72.000	Bs. 1.440.000		
Control de Costos de Alimentos y Bebidas	150 h. (3,75 mes)	20	11: 30 a 1:00 pm		Bs. 45.000	Bs. 900.000		
<i>Sub-total de la tercera etapa</i>				E Coordinador de Alimentos y Bebidas  E Instructores de Ince-Turismo	<i>Bs. 597.000</i>	<i>Bs. 11.940.000</i>	Y  El Hotel & Casino Marina Bay	
<b>Total Etapa:</b>								
<b>Primera Etapa</b>						Bs. 36.000		Bs. 720.000
<b>Segunda Etapa</b>						Bs. 336.000		Bs. 10.744.000
<b>Tercera etapa</b>						Bs. 597.000		Bs. 11.940.000
<b>Totales:</b>						<i>Bs. 969.000</i>		<i>Bs. 23.404.000</i>

FUENTE: EN BASE A LOS RESULTADOS ARROJADOS POR LAS ENCUESTAS APLICADAS Y LOS LINEAMIENTOS DE LOS AUTORES SMITH Y DALAHAYE

**CUADRO NRO. 2**  
**PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO DIRIGIDO AL PERSONAL ADSCRITO A LA**  
**COORDINACIÓN DE ALIMENTOS Y BEBIDAS DEL HOTEL & CASINO MARINA BAY EN LA ISLA DE**  
**MARGARITA**

CURSOS Tercera Etapa	DURACIÓN	Nº DE CUPOS	HORARIOS	RESPON- SABLES	COSTO/PAR -TICIPANTE	COSTO DE LOS CURSOS	FINANCIAMIENTO		
Capitán de Mesoneros	120 h. (3 meses)	20	4 : 30 a 6 : 00 pm	<b>Gerente de Recursos Humanos</b>	Bs. 36.000	Bs. 720.000	<b>El Ince A través del Programa Formación en Empresa</b>		
Demi-cheff	600 h. (6 meses)	20	3 : 30 a 5 : 00 pm		Bs. 180.000	Bs. 3.600.000			
Intermedio de Ingles	220 h.( 5.5 meses)	20	2 : 30 a 4 : 00 pm		Bs. 66.000	Bs. 1.320.000			
Avanzado de comedor	240 h ( 6 meses)	20	11: 00 a 12 : 30 pm		Bs. 72.000	Bs. 1.440.000			
Avanzado de Bar	120 h ( 3 meses)	20	1 : 30 a 3 : 00 pm		Bs. 36.000	Bs. 720.000			
Cocina Caliente	300 h ( 7,5 meses)	20	4 : 30 a 6 : 00 pm		Bs. 90.000	Bs. 1.800.000			
Maitre	240 h. (6 meses)	20	4 : 00 a 5 : 30 pm		Bs. 72.000	Bs. 1.440.000			
Control de Costos de Alimentos y Bebidas	150 h. (3,75 mes)	20	11: 30 a 1: 00 pm		Bs. 45.000	Bs. 900.000			
<i>Sub-total de la tercera etapa</i>					<b>E</b>	<b>Bs. 597.000</b>		<b>Bs. 11.940.000</b>	<b>Y</b>
<b>Total Etapa:</b>					<b>Instructores de Ince-Turismo</b>				<b>El Hotel &amp; Casino Marina Bay</b>
<b>Primera Etapa</b>					<b>Bs. 36.000</b>	<b>Bs. 720.000</b>			
<b>Segunda Etapa</b>					<b>Bs. 336.000</b>	<b>Bs. 10.744.000</b>			
<b>Tercera etapa</b>					<b>Bs. 597.000</b>	<b>Bs. 11.940.000</b>			
<b>Totales:</b>					<b>Bs. 969.000</b>	<b>Bs. 23.404.000</b>			

FUENTE: EN BASE A LOS RESULTADOS ARROJADOS POR LAS ENCUESTAS APLICADAS Y LOS LINEAMIENTOS DE LOS AUTORES SMITH Y DALAHAYE

## CAPITULO V

### 5.1. Conclusiones

Una vez culminada la fase preliminar del estudio, en la cual se diseñó el instrumento metodológico denominado Encuesta, la cual se aplicó al total de personas que laboran en la Coordinación de Alimentos y Bebidas; los resultados fueron representados en tablas y se analizaron la serie de interrogantes que ellas contienen, para identificar las necesidades de capacitación y adiestramiento que presenta el personal de dicha Coordinación, con el propósito de proponer un “Programa de Capacitación y Adiestramiento dirigido al Personal Adscrito a la Coordinación de Alimentos y Bebidas del Hotel & Casino Marina Bay”, se concluye lo siguiente:

- ❖ **El 61,36%** de los empleados tiene un nivel de instrucción que les permite captar fácilmente el contenido programático de los cursos a realizar.
- ❖ **El 45,45%** de los empleados residen en Porlamar, situación que favorece la participación efectiva de los empleados a los cursos de formación.
- ❖ **El 36,36%** del personal que labora en la Coordinación de Alimentos y Bebidas ocupan los cargos de mesoneros y azafatas y sus ayudantes. Este personal es el que se mantiene en contacto directo con el cliente y es por ello que se le debe tomar en cuenta al momento de planificar los cursos de formación para el mejoramiento del servicio.
- ❖ **El 18,18%** del personal se dedica a la atención del cliente. Las técnicas que se deben aplicar dentro del servicio son escasamente empleadas y como consecuencia, no se presta un servicio con calidad.

- ❖ **El 65,91%** de los trabajadores desean hacer carrera dentro del hotel, esta posición demuestra que los esfuerzos que se hagan en función de la planificación y ejecución de planes y programas de capacitación, no serán envano. Cualquier acción que ejecute el Departamento de Recursos Humanos para formar a este personal, será beneficioso para la empresa.
- ❖ **El 59,10%** de los encuestados no ha realizado cursos relacionados con los cargos que ocupan, situación que va en detrimento del servicio.
- ❖ **El 93,18%** del personal encuestado expresó que el hotel no tiene cursos programados para dirigidos al personal de Alimentos y Bebidas. Es el momento propicio para la planificación de programas de capacitación y adiestramiento.
- ❖ **El 90,91%** del personal está consciente de la necesidad de que se programen cursos de capacitación y adiestramiento orientado al personal de Alimentos y Bebidas. Existe mucha receptividad por parte de los empleados en recibir cursos de formación para su área laboral.
- ❖ **El 68,18%** de los encuestados está motivado a seguir laborando en la empresa, esta situación es una ventaja para la empresa y es la oportunidad para formar a este personal para obtener el máximo provecho de este recurso.
- ❖ Los cursos con mayor demanda dentro del personal de Alimentos y Bebidas son: Inglés, Capitán de Mesonero, Cheff, Básico de Comedor, Coctelería, Alemán, Avanzado de Comedor, Relaciones Públicas, Relaciones Humanas y Manipulación de Alimentos.

❖ Se conoció que la empresa le proporciona tiempo libre a sus empleados para realizar cursos, razón alentadora para que la asistencia a los cursos sea positiva.

❖ Los horarios para realizar los cursos quedan establecidos de la siguiente manera:

De 11:00 am	a	12:30 pm
De 1:30 am.	a	3:00 p m
De 2:30 pm	a	4:00 pm.
De 3:30 pm.	a	5:00 pm.
De 4:30 pm.	a	6:00 pm.

❖ **El 87%** de los jefes de la Coordinación de Alimentos y Bebidas considera que el personal necesita capacitarse para prestar un buen servicio, sin embargo, nunca lo han manifestado al Jefe de Recursos Humanos ni al Coordinación de Alimentos y Bebidas.

❖ **El 67%** de los jefes de la Coordinación de Alimentos y Bebidas están convencidos que el desempeño está estrechamente relacionado con los conocimientos, habilidades y destrezas que tenga el empleado.

❖ El 33,33% de los Jefes manifiestan que el reclutamiento lo realizan a través de avisos de prensa y recomendaciones, en vez de realizarlo por medio de las transferencias y ascensos.

❖ Los jefes de la Coordinación de Alimentos y Bebidas consideran que para prestar un servicio de calidad es necesario que los trabajadores se

actualicen con los siguientes cursos: Inglés, Alemán, Manipulación de Alimentos, Básico de Comedor, Control de Costos de Alimentos y Bebidas, Avanzado de Comedor, Básico de Bar, Coctelería, Maitre y Relaciones Humanas.

- ❖ Las funciones y procedimientos establecidos en la empresa para ser cumplidas por el personal de la Coordinación de Alimentos y Bebidas, no se cumplen a cabalidad.
- ❖ Existe falta de supervisión por parte del Coordinador de Alimentos y Bebidas.
- ❖ Existe la carencia de programas de capacitación y adiestramiento para el personal que labora en la Coordinación de Alimentos y Bebidas.
- ❖ La relación jefe- trabajadores no es la más adecuada, por falta de comunicación.
- ❖ A través de las opiniones de los Jefes de la Coordinación de Alimentos y Bebidas y por medio del inventario de materiales y equipos realizado en el departamento de Recursos Humanos, se concluye que las condiciones físicas, humanas y financiera son propicias para implementar un programa de Capacitación y Adiestramiento dirigido al personal adscrito a la Coordinación de Alimentos y Bebidas del hotel & Casino Marina Bay.
- ❖ Aunado al señalamiento anterior, se puede expresar que el personal adscrito a la Coordinación de Alimentos y Bebidas está consciente de la necesidad de actualizarse en esta área; así como también, está deseoso por



participar en la programación de los cursos que se establezcan; así mismo, expresaron que tienen tiempo libre para asistir a los mismo.

## **5.2. Recomendaciones**

Después de haber realizado el estudio de las necesidades de capacitación y adiestramiento que presenta el personal adscrito a la Coordinación de Alimentos y Bebidas del Hotel & Marina Bay y por medio de un exhaustivo análisis de la problemática existente en esta coordinación, se recomienda: la implementación del Programa de Capacitación y Adiestramiento dirigido al Personal Adscrito a la Coordinación de Alimentos y Bebidas del hotel & Marina Bay con mira a mantener el recurso humano capacitado y adiestrado en las áreas del servicio de Alimentos y Bebidas, de tal manera que a través de este recurso, se logre mejorar considerablemente la prestación del servicio y que se transforme en un servicio de calidad total, el cual repercutirá directamente en la satisfacción de las necesidades de los usuarios, huéspedes y clientes.

Implementado el programa de capacitación y una vez culminado, se le debe hacer un seguimiento, para conocer cuales fueron los alcances positivos obtenidos y las deficiencias encontradas, para hacer las modificaciones necesarias ajustadas a los nuevos tiempos, es decir, manejar la información de los resultados de la implementación del programa de capacitación ejecutado en el hotel, permite establecer las bases para la planificación de futuros planes.

Así mismo se recomienda, supervisar al personal de la Coordinación de Alimentos y Bebidas, en cuanto al cumplimiento de normas, manuales y procedimientos propios del servicio y de la asistencia y puntualidad a los cursos con carácter obligatorio, para que todos los esfuerzos que se hagan con respecto a la capacitación del personal, no se pierda.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Alvarez, D. (2006). Manual de políticas y procedimientos para el Departamento de Recepción del Hotel Bella Vista. Universidad de Oriente, estado Nueva Esparta.

Chiavenato, A. (1988). Administración de Recursos Humanos. Editorial Mc Graw-Hill. México.

Comisión venezolana de normas industriales (COVENIN). (1994). Gestión de la calidad elementos del sistema de calidad (ISO-9004-2). Venezuela.

Corporación de Turismo de Venezuela. (1992). Diagnóstico sobre la formación y capacitación turística en Venezuela. Caracas.

Dávila, R. (1999). Alternativa para la formación del Recurso Humano especializado para el Turismo en Venezuela. Editorial Panorama. México.

**De la fuente, M. (2006). Gerentes más exitosos. Edición aniversario. Caracas.**

Flanes, A. (2001). Cómo elaborar un trabajo de grado de enfoque cuantitativo. Editorial Ipasme. Caracas.

Fontillano, E. (1980). Diccionario anaya de la lengua. Editorial Rocinante. Madrid.

García, R y Gross, J. (1990). Diccionario pequeño larousse ilustrado. Ediciones Larousse. Colombia.

Gómez, C. (1994). Planificación y organización de empresas. Editorial Mc Graw-Hill. México.

**Granell, E. (1994). Seminario de planificación estratégica de Recursos Humanos. Caracas.**

Hotel & Casino Marina Bay. (2004). Manual de cargos y funciones. Estado Nueva Esparta.

Hotel & Casino Marina Bay. (2003). Reglamento interno. Estado Nueva Esparta.

Ley Orgánica de Educación. (1980, Julio 28). Gaceta Oficial de la República de Venezuela, 2.635, Julio 28, 1980.

Oficina Internacional del Trabajo (OIT). (1995). Formación profesional. Colombia.

Rodríguez, M y Ramírez, P. (1990). Administración de la capacitación. Editorial Mc Graw-Hill. México.

**Siliceo, A. (1999). Capacitación y desarrollo personal. Editorial Limusa SA. México.**

Solano, M. (2006). Procedimientos de trabajo aplicados a la Gerencia de Recursos Humanos del Hotel & Marina Bay. Universidad De Oriente. Estado Nueva Esparta.

SmiIth, B y Dalahaye, B. (1990). El A B C de la capacitación práctica. Editorial Mc Griaw-Hill. México.

Ulloa, C. (1994). *Cómo nacieron los oficios en Venezuela*. Instituto de Cooperación Educativa. Caracas.

Werther, P y Kintz C. (1993). *Administración de personal y Recursos Humanos*. Edición Mc Graw- Hill. México.

Nombre de archivo: T.S.U. DORA MATOS  
Directorio: C:\Documents and Settings\UDO\Mis documentos\Tesis  
Juan Carlos  
Plantilla: C:\Documents and Settings\UDO\Datos de  
programa\Microsoft\Plantillas\Normal.dot  
Título:  
Asunto:  
Autor: Darycar  
Palabras clave:  
Comentarios:  
Fecha de creación: 04/03/2008 17:48:00  
Cambio número: 7  
Guardado el: 05/03/2008 9:52:00  
Guardado por: UDO  
Tiempo de edición: 28 minutos  
Impreso el: 05/03/2008 9:52:00  
Última impresión completa  
Número de páginas: 140  
Número de palabras: 29.261 (aprox.)  
Número de caracteres: 152.162 (aprox.)