

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO EMPRESARIAL (CIDE)
SECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN: GERENCIA

**GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LOS HOTELES TRES
ESTRELLAS DEL ESTADO MÉRIDA FRENTE A LA
GESTIÓN POR COMPETENCIAS**

Autora: Jany Marisela Suescúm Rodríguez

Tutora: Karelly Paredes León

Mérida, febrero de 2018

Reconocimiento

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO EMPRESARIAL (CIDE)
SECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN: GERENCIA

**GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LOS HOTELES TRES
ESTRELLAS DEL ESTADO MÉRIDA FRENTE A LA
GESTIÓN POR COMPETENCIAS**

Trabajo presentado como requisito parcial para optar al Grado de Magister
Scientiae en Administración - Mención Gerencia

Autora: Jany Marisela Suescúm Rodríguez
Tutora: Karelly Paredes León

Mérida, febrero de 2018

Reconocimiento

DEDICATORIA

A mi madre, quien me indicó el camino y lo ha recorrido conmigo.

A Carlos, mi esposo, amigo y apoyo incondicional.

www.bdigital.ula.ve

AGRADECIMIENTOS

Deseo expresar mi agradecimiento a: la Universidad de Los Andes y al Centro de Investigaciones de Desarrollo Empresarial (CIDE) por el constante apoyo institucional.

A la Profesora Karelly Paredes León, mi tutora, por confiar en mí.

A la Profesora Alice Araujo, por su especial dedicación y apoyo para la culminación de este trabajo.

A la profesora María Alejandra Villasmil, por sus acertados aportes.

Al profesor Ángel Rodríguez, por sus sabias lecciones.

A mis amigos por sus afectos y el tiempo compartido.

www.bdigital.ula.ve

ÍNDICE GENERAL

Dedicatoria	ii
Agradecimientos	iii
Índice General.....	iv
Índice de Cuadros.....	ix
Índice de Gráficos	xi
Resumen.....	xiii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	
EL PROBLEMA.....	7
Objetivos de la Investigación	17
Objetivo general.....	17
Objetivos específicos	17
Justificación de la Investigación.....	17
Delimitación de la Investigación.....	18
Alcance de la Investigación	19
CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO	20

Antecedentes Epistemológicos	24
Reseña filosofica de la gestión de talento humano	25
Reseña filosofica de la competencia.....	27
Antecedentes Históricos	28
Modelos de gestión de talento humano	29
Modelos de gestión del talento humano por competencias	33
Modelo de Mc Clelland	34
Modelo de Spencer & Spencer	35
Modelo de gestión por competencias de Mertens.....	37
Modelo del Enfoque Operante.....	38
Modelo de competencias de Alles	39
Fases para la implementación del modelo de gestión de talento humano por competencias.....	41
Modelo de competencias de Tobón	42
Antecedentes de la Investigación	47
Bases Teóricas	60
Categorización	60
Categorización hotelera	60
Competencias	61

Conocimiento	62
Diccionario de competencias	63
Estado Mérida.....	63
Gestión.....	64
Gestión del conocimiento.....	64
Gestión del talento humano	65
Gestión por competencias laboral.....	66
Hotel	68
Sector hotelero	68
Bases Legales.....	68
Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). Título III. Capítulo VII. De los derechos económicos	69
Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). Título VI. Capítulo I. Del sistema socioeconómico	69
Norma ISO 10018: El Factor Humano	71
Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras de la República Bolivariana de Venezuela (2012)	71
Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica de Turismo (2014). Capítulo I. Disposiciones generales	72

Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica de Turismo (2014). Capítulo II.....	72
Norma Covenin 2330-1987. Clasificación de Empresas de Alojamiento Turístico	73
Resolución N ^a 073, mediante la cual se ordena la publicación de la Guía Básica de Buena Práctica para la Gestión Ambiental y Organizacional de los Prestadores de Servicios Turísticos.....	74
 CAPÍTULO III	
MARCO METODOLÓGICO	75
Consideraciones Generales.....	75
Metodología de la investigación.....	75
Enfoque de la Investigación	75
Tipo de Investigación	76
Diseño de la investigación	77
Población y Muestra	78
Población	78
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información	79
Encuesta.....	80
Validación del Instrumento.....	81
Confiabilidad del instrumento de la Investigación	82
Alpha de Cronbach	82

Interpretación de confiabilidad	84
Técnicas de Análisis de información	87
Estructura de la Investigación	89
CAPÍTULO IV	
PRESENTACIÓN E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	92
Presentación de Resultados	92
Interpretación de Resultados	131
CAPÍTULO V	
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	141
Conclusiones	141
Recomendaciones	146
REFERENCIAS.....	148
ANEXOS	158

Índice de Cuadros

Cuadro 1. Encuesta a gerentes del talento humano de los hoteles tres estrellas del estado Mérida	11
Cuadro 2. Hoteles Tres Estrellas del Estado Mérida, Venezuela.....	78
Cuadro 3. Validación de instrumento por expertos	81
Cuadro 4. Rango de confiabilidad del instrumento	85
Cuadro 5. Resumen del procesamiento de los casos	86
Cuadro 6. Estadísticos de fiabilidad	86
Cuadro 7 Operacionalización de los objetivos de Investigación.	91
Cuadro 8. Características administrativas de los hoteles tres estrellas del estado Mérida	94
Cuadro 9. Ítem 6	95
Cuadro 10. Ítem 7	96
Cuadro 11. Ítem 8	97
Cuadro 12. Ítem 9	98
Cuadro 13. Ítem 10	100
Cuadro 14. Ítem 11	101
Cuadro 15. Ítem 12	102
Cuadro 16. Ítem 13	103
Cuadro 17. Ítem 14	104
Cuadro 18. Ítem 15	105
Cuadro 19. Ítem 16	106
Cuadro 20. Ítem 17	107
Cuadro 21. Ítem 18	108

Cuadro 22. Ítem 19	110
Cuadro 23. Ítem 20	112
Cuadro 24. Ítem 21	113
Cuadro 25. Ítem 22	114
Cuadro 26. Ítem 23	116
Cuadro 27. Ítem 24	117
Cuadro 28. Ítem 25	119
Cuadro 29. Ítem 26	120
Cuadro 30. Ítem 27	122
Cuadro 31. Ítem 28	123
Cuadro 32. Ítem 29	125
Cuadro 33. Ítem 30	127
Cuadro 34. Ítem 31	128
Cuadro 35. Ítem 32	130

Índice de Gráficos

Gráfico 1. Modelo de Gestión de talento humano clásico	30
Gráfico 2. Modelo de procesos de GTH clásico	31
Gráfico 3. Modelo de procesos de GTH por Decenzo y Robbins.....	32
Gráfico 4. Modelo de Gestión por Competencias según Mc. Clelland	35
Gráfico 5. Modelo del Iceberg	36
Gráfico 6. Modelo del Iceberg según Spencer & Spencer	37
Gráfico 7. Modelo de Mertens.....	38
Gráfico 8. Modelo del Enfoque Operante	39
Gráfico 9. Modelo Contempóraneo de Competencias	40
Gráfico 10. Esquema de los Subsistemas según Modelo de Alles	41
Gráfico 11. Fases para la implementación del modelo de GTH por competencias según Alles	42
Gráfico 12. Elementos de las competencias según Tobón	43
Gráfico 13. Modelo de competencias según Tobón	45
Gráfico 14. Analisis Alfa de Cronbach	87
Gráfico 15. Analisis de escalas y análisis de fiabilidad	88
Gráfico 16. Selección de la totalidad de los elementos.....	88
Gráfico 17. Cálculo para la obtención de resultados.....	89
Gráfico 18. Características administrativas de los hoteles tres estrellas del estado Mérida	94
Gráfico 19. Ítem 6	95
Gráfico 20. Ítem 7	96
Gráfico 21. Ítem 8	98

Gráfico 22. Ítem 9	99
Gráfico 23. Ítem 10	100
Gráfico 24. Ítem 11	101
Gráfico 25. Ítem 12	102
Gráfico 26. Ítem 13	103
Gráfico 27. Ítem 14	104
Gráfico 28. Ítem 15	105
Gráfico 29. Ítem 16	106
Gráfico 30. Ítem 17	107
Gráfico 31. Ítem 18	109
Gráfico 32. Ítem 19	111
Gráfico 33. Ítem 20	112
Gráfico 34. Ítem 21	114
Gráfico 35. Ítem 22	115
Gráfico 36. Ítem 23	116
Gráfico 37. Ítem 24	118
Gráfico 38. Ítem 25	119
Gráfico 39. Ítem 26	121
Gráfico 40. Ítem 27	122
Gráfico 41. Ítem 28	124
Gráfico 42. Ítem 29	126
Gráfico 43. Ítem 30	127
Gráfico 44. Ítem 31	129
Gráfico 45. Ítem 32	131

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO EMPRESARIAL (CIDE)
SECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN GERENCIA

**GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LOS HOTELES TRES
ESTRELLAS DEL ESTADO MÉRIDA FRENTE A LA GESTIÓN POR
COMPETENCIAS**

Autora: Jany Marisela Suescúm Rodríguez

Tutora: Msc. Karelly Paredes León

Fecha: febrero, 2018

Resumen

La gestión del talento humano constituye un factor clave en los niveles de competitividad de las organizaciones por cuanto son las capacidades humanas las que motorizan su productividad. Los hoteles tres estrellas ubicados en el estado Mérida, revisten especial importancia en una ciudad reconocida como destino turístico nacional e internacional en la que el turismo es una actividad económica generadora de ingresos. Por tanto, el propósito de la presente investigación consistió en evaluar la gestión del talento humano en los hoteles tres estrellas ubicadas en Mérida, frente a la gestión por competencias laboral. El método aplicado a la presente investigación se definió mixto con nivel descriptivo, con el uso de instrumento para la recolección de datos consistente en una encuesta aplicada a los gerentes de talento humano de los hoteles tres estrellas. Los resultados determinaron la preeminencia en la aplicación del modelo de gestión de talento humano clásico, así como el discreto conocimiento del modelo de gestión por competencias por parte de los gerentes que gestionan los hoteles tres estrellas del estado Mérida, Venezuela.

Palabras clave: gestión, talento humano, hoteles tres estrellas, gestión por competencias.

INTRODUCCIÓN

La gestión del talento humano es un modelo de conducción que acrecienta la productividad mientras que reporta ventajas a la competitividad de las organizaciones apoyada en los individuos que la componen, quienes sin lugar a dudas motorizan la organización, argumento que refuerza la importancia cardinal en el estudio que desde los espacios académicos se le brinde al tema de la gestión del talento humano, que contribuye directamente en la evolución de las organizaciones.

La importancia de gestionar adecuadamente el talento humano, radica en las ventajas que las organizaciones reciben tras su implementación, dentro de las que se pueden mencionar la alineación que se produce de los objetivos de la organización con los objetivos de su talento humano, la prominencia de las expectativas en los objetivos y metas, así como el aumento en la productividad y la satisfacción laboral, lo cual mejora el clima organizacional y genera una cultura organizacional basada en el compromiso de trabajo de sus miembros, elementos claves en materia de competitividad organizacional.

Los primeros aportes de la escuela clásica de la administración se ubican en representantes como Towne (1844-1924), quien hace referencia a la selección científica y entrenamiento del obrero como la forma más adecuada de administrar el personal, Taylor (1856-1915), quien consideró al trabajador como el *homo economicus* y lo describió como el ser humano que se motiva a través de las recompensas salariales. Asimismo, Henri Fayol (1841-1925), se refiere a aspectos relacionados con la organización del trabajo tales como la unidad de mando, autoridad y responsabilidad, unidad de dirección, división del trabajo, jerarquía, justa remuneración, iniciativa y trabajo en equipo, para

la administración, entre los que se halla la selección y entrenamiento del trabajador, instituyen así, la escuela clásica reconocida en la actualidad como los primeros pasos en el campo de la gestión del talento humano.

Posteriormente, como contraparte del enfoque clásico, el tránsito por la escuela de las relaciones humanas con prominentes investigaciones como las de Elton Mayo (1880-1949) Parker Follet (1868-1933), Abraham Maslow (1908-1970), Douglas Mc Gregor (1906-1954) y Herzberg (1923-2000), quienes humanizaron la administración del capital humano que con sus aportes han permitido el diseño de modelos de gestión de talento humano vinculados a las competencias laborales.

Las competencias son definidas por Tobón (2012), como desempeños integrales para interpretar, argumentar y resolver problemas del contexto, con creatividad, idoneidad, mejoramiento continuo y ética, desarrollando y poniendo en acción de forma articulada el saber ser, saber hacer, saber conocer y saber convivir. Así, un modelo de gestión de talento humano basado en competencias es un modelo gerencial sistémico, en que el talento humano es seleccionado con especial atención tanto por sus conocimientos técnicos, académicos o experiencia laboral, como por las habilidades, destrezas, actitudes y valores humanos que permitan aportar a través de un desempeño laboral exitoso, beneficios y ventajas para la organización que lo implemente.

Entre los autores dedicados al tema de las competencias humanas, se observa como punto coincidente, la convicción de que los trabajadores deben ser considerados parte esencial en las organizaciones, pues de nada sirve contar con avances tecnológicos y sólido capital económico si no se tiene el talento humano capaz de aprovechar adecuadamente los activos de la empresa e identificarse plenamente con la misión y visión para alcanzar el éxito de la organización.

En Venezuela, la gestión del talento humano ha evolucionado de acuerdo a las características propias de un país en vías de desarrollo, factores como la cultura, la transición de un modelo económico rural a un modelo económico petrolero, incidieron en la forma como se concibió la gestión de talento humano, mientras que en la actualidad una crisis económica, social y política sin precedentes que se ha agudizado desde el año 2013, incide en el cambio del modelo de gestión de talento humano clásico hacia un modelo de gestión por competencias, situación que afecta directamente al estado Mérida que vinculado al turismo por sus extraordinarios paisajes naturales, economía, en la cual los hoteles tres estrellas constituyen un segmento fundamental.

La inadecuada gestión del talento humano en los hoteles tres estrellas del estado Mérida, puede generar consecuencias negativas tanto para la organización como para la economía de la región, lo que incide en las finanzas venezolanas que, según el Banco Mundial (2017), en el Informe General sobre Venezuela, expresa que el país atraviesa un proceso de estancamiento con inflación, con una contracción acumulada del PIB en más del 22%, estimación que obliga a todas las organizaciones ubicadas en Venezuela a redoblar esfuerzos para corregir la grave situación descrita y, a reservar todas las voluntades para alcanzar estándares de excelencia que permitan el aumento de la productividad y la competitividad en materia de bienes y servicios de las organizaciones que participan de la economía nacional.

Con las inquietudes referidas, la investigadora se propuso analizar el modelo de gestión de talento humano en los hoteles tres estrellas que es el segmento en el que se recibe la mayor cantidad de huéspedes en el estado Mérida, aseveración fundamentada en la información suministrada por CORMETUR, lo que se llevó a cabo con la observación y exploración de aspectos teóricos y empíricos, que permitieron evaluar la forma de gestión del

talento humano en dichos hoteles, los inconvenientes que obstaculizan su marcha hacia nuevos modelos de gestión y los aspectos que deberían considerar para implementar el modelo de gestión de talento humano por competencias.

El estudio se planteó como una investigación mixta de tipo descriptiva con un diseño de campo, no experimental de tipo transeccional, en que se procedió primeramente a presentar el planteamiento del problema, realizar un análisis documental para generar las bases del marco teórico para posteriormente, efectuar la recolección de datos directamente de su ambiente natural a través de la observación y una encuesta o guía de entrevista semi estructurada, sin manipulación, ni simulación de ningún tipo, la cual fue aplicada en un único momento, con la obtención de la información que se detalla en el capítulo de resultados, específicamente en el análisis de resultados.

La población y muestra estuvo conformada por doce (12) hoteles categorizados de tres estrellas por la autoridad turística nacional, como es el Ministerio de Turismo (MINTUR) a través del Instituto Nacional de Turismo (INATUR), información que fue cotejada con la suministrada por parte de la Corporación Merideña de Turismo (CORMETUR) organismo de turismo dependiente de la Gobernación del estado Mérida. Es oportuno señalar que, por el reducido número de unidades de observación, no se realiza cálculo muestral, en consecuencia, se consideró como objeto de investigación la totalidad de las fuentes informantes, en cuyos casos se denominaron muestra censal y dirigida.

Para la recolección de los datos en los hoteles identificados con la categoría analizada, se aplicó un instrumento validado por expertos en las áreas de investigación, estadística y metodología, tipo encuesta escrita, semiestructurada conformada por 2 partes; la primera referida a aspectos

generales de identificación de la organización y del representante de la misma, en la segunda parte se incluyen un total 32 ítems con preguntas cerradas, de selección múltiple, según escala de Likert y preguntas abiertas donde el encuestado puede expresar su opinión personal, dirigida a los gerentes de los hoteles categorizados de tres estrellas ubicados en el estado Mérida.

El beneficio esperado de la presente investigación se aspira que facilite la gestión del talento humano, a fin de transitar del modelo de gestión de talento humano clásico hacia un modelo integral que permitirá a las organizaciones hoteleras categorizadas de tres estrellas en el estado Mérida, el cumplimiento de sus fines con la selección y retención de un talento humano competente para la prestación de servicios hoteleros acordes con las ofertas de acuerdo a la categoría mencionada.

La estructura de la presente investigación se aborda por capítulos claramente delimitados de la siguiente manera:

En el Capítulo I, se desarrolla el problema, se especifican las debilidades en materia de GTH en los hoteles del estado Mérida, así como la realidad económica y turística del estado Mérida, se presentan los objetivos generales y específicos, exponiendo, además la justificación, delimitación y alcance de la investigación.

En el Capítulo II, se reseña el marco teórico, se exhibe el gradual interés de investigadores en América y Europa con relación a la gestión del talento humano, antecedentes investigativos que refuerzan la idea que se espera alcanzar en la presente investigación, así como las bases legales vigentes en Venezuela que sustentan jurídicamente el tema objeto de la investigación.

En el Capítulo III, se determina el marco metodológico de la investigación exponiendo el camino de la misma, se detalla el tipo y diseño, la muestra y la población, con indicación del método científico trazado, así como el cuadro contentivo de la operacionalización de objetivos de investigación, que se descompone en unidades específicas, como son las categorías de análisis que aportaron elementos medibles en los instrumentos de recolección de datos.

El Capítulo IV, contempla el análisis de los datos recolectados con los hallazgos de la investigación expresados en cuadros y gráficos para sintetizar el respectivo análisis.

El Capítulo V, relata las conclusiones y recomendaciones arrojadas por la investigación. Igualmente, se acompaña la bibliografía manejada y los anexos de la investigación.

www.bdigital.ula.ve

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

El estado Mérida en Venezuela, ha sido definido innumerables veces como un destino ideal para el descanso y la recreación en razón de la riqueza paisajística de la región, es por ello, que cuando se habla del sector hotelero en Mérida, se percibe una vinculación directa con el sector turístico. Según el Instituto Nacional de Estadística (INE) en su Informe sobre el XIV Censo Nacional (2011) de población y vivienda del estado Mérida, refiere al turismo como una actividad económica importante para el estado Mérida, y señala, además, que el desarrollo de hoteles fortalece la actividad turística.

El servicio de comercio, restaurantes y hoteles es la segunda actividad económica que concentra la mayor cantidad de ocupación en el estado Mérida, expresado con el 24% de la fuerza laboral, con una ocupación del 91,3% de la actividad económica laborando en ese sector la cantidad de 97.629, personas en la actividad referida, con una tasa de desocupación de 9,7%. (INE, 2011)

Sin embargo, en el Informe de Competitividad Turística del World Economic Forum (WEF) 2016- 2017, Venezuela, ocupa el puesto 132 de 138 países analizados, es decir, que el turismo no es visto en la actualidad como una fuerza económica para el país, lo que involucra al estado Mérida y evidencia que el sector turístico que incluye el alojamiento como uno de sus componentes, requiere el diseño de políticas económicas adecuadas por parte de las autoridades gubernamentales, que conduzcan al apalancamiento del sector hotelero, situación está, que constituye una de las causas que motiva la presente investigación.

Con la evolución de las organizaciones y la búsqueda hacia la mejor forma de dirigir las para alcanzar el éxito organizacional, se ha despertado en todos los niveles organizativos el interés por la manera más adecuada de gestionar el talento humano, al punto de ser considerado un elemento fundamental en la competitividad de las organizaciones. Innumerables investigaciones realizadas sobre la gestión del talento humano han generado diversos enfoques sobre la condición más adecuada en que se debe guiar a las personas, coincidiendo todos, en la importancia cardinal del individuo para la organización.

Para el año 2017, la gestión del talento humano en Venezuela se ha visto afectada por una crisis económica, social y política sin precedentes que se ha agudizado desde el año 2013, que según el Banco Mundial (2017), en el Informe General sobre Venezuela, señala:

Venezuela, atraviesa una estanflación (estancamiento con inflación). La falta de acceso a datos oficiales dificulta la evaluación de toda la magnitud de la crisis. Se estima que el PIB se contrajo por encima del 12% en 2016, lo cual implica una contracción acumulada del PIB desde 2013 en más del 22%.

El término de alojamiento hotelero en la actualidad comprende todos aquellos establecimientos que se dedican de forma fundamental a proporcionar servicio de habitaciones de forma profesional. Son empresas que facilitan hospedaje a cambio de un precio, dentro de una amplia tipología de establecimientos que pueden ser de naturaleza hotelera o extra hotelera. (Rubio, 2001:38-40).

Cabe destacar, que el órgano rector en materia de turismo ha relanzado el Plan Estratégico Nacional de Turismo (2015-2019) y establece como meta fundamental consolidar al turismo como motor de la economía venezolana, para lo que ofrece maximizar la calidad de los servicios turísticos, lo cual ha promovido a través de campañas publicitarias que

invitan al turismo interno. Así mismo, promueve la culminación del ambicioso proyecto de modernización del Sistema Teleférico de Mérida Mukumbari, que con una importante inversión económica resulta un incentivo para visitar al estado Mérida, así como la incorporación de 60.000 plazas-camas en el periodo 2015-2019, no obstante, en el planteamiento no se detallan las acciones concretas para materializar los objetivos propuestos.

El panorama descrito en cuanto al estancamiento económico que atraviesa Venezuela desde el 2013, afecta negativamente a las organizaciones, pues aun cuando no existen cifras oficiales de decrecimiento del sector hotelero, para Brett de Vega (2 de enero de 2017), presidenta de la Cámara de Turismo de Mérida (CATUREM), en entrevista al Diario Frontera indicó:

“...para nadie es un secreto que Mérida ha registrado una considerable baja en la ocupación hotelera, que no se compara con la de los años anteriores. Indicando que la merma de temporadistas supera el 50% de lo esperado”
[Recuperado de fronteradigital.com.ve]

Sin embargo, para el organismo rector en materia de Turismo (MINTUR, 2016), la ocupación hotelera se ubicó en 82.11%, para el mismo periodo vacacional lo que difiere de lo expresado por los representantes de los empresarios del sector. La falta de sinceración de datos genera una laguna que impide un diagnóstico auténtico sobre lo que ocurre en el sector, lo que genera incertidumbre en aspectos como inversión en el sector hotelero lo cual debe hacerse sopesando las dos visiones.

Para el presidente del Consejo de Turismo (CONSETURISMO) José Yapur, (12 de julio de 2017):

“...el sector, está peor que el año pasado, que las reservas de ocupación hotelera están en 21%, lo que indica que es muy baja para un sector que debe destinar en promedio a ocupar el 60% de sus ingresos en pagar el personal. [Recuperado de notiespartano.com]

Según Monsalve y Hernández (2015) el sector de hotelería se considera parte esencial de la cadena de valor de la actividad turística pues, su infraestructura, calidad y servicio trae consigo el posicionamiento de la ciudad como destino de talla mundial. (p.163), a la par para Díaz y Morillo (2017), el servicio de alojamiento es uno de los componentes fundamentales de la actividad turística, el estudio de la actividad desarrollada en dichos servicios se considera indispensable para determinar y abordar problemas de la actividad. (p.46).

En consideración de lo expuesto por parte de los representantes del sector hotelero y el ente rector en turismo, la presente investigación evaluará la gestión de talento humano por considerar que constituye la piedra angular de las organizaciones, por lo que en una encuesta de diagnóstico (mayo-junio, 2017) realizada por la investigadora a los gerentes de talento humano de los hoteles tres estrellas ubicados en el estado Mérida, (ver, cuadro 1), se pudo observar algunas inquietudes por parte de los gerentes talento humano sobre aspectos vinculados a las capacidades y motivación de los trabajadores así como la necesidad de apoyo por parte de los propietarios de las empresas hoteleras observadas, para el logro de un mejor desempeño en la gestión del talento humano.

Cuadro. 1.

Encuesta a Gerentes del talento humano de los hoteles tres estrellas del estado Mérida

Enunciado	Respuestas				Porcentaje			
	SI	NO	N/C	Otros	1	2	3	4
¿La organización cuenta con trabajadores capacitados, que garanticen el éxito de la organización?	4	6	0	2	33,3%	50,0%	0,0%	16,7%
¿Considera que su hotel cuenta con suficiente mano de obra calificada para el servicio al cliente?	5	7	0	0	41,7%	58,3%	0,0%	0,0%
¿Considera que el talento humano de su organización carece de motivación?	6	4	0	2	50,0%	33,3%	0,0%	16,7%
¿El desempeño de los trabajadores afecta directamente los objetivos de la organización?	9	3	0	0	75,0%	25,0%	0,0%	0,0%
¿Conoce el modelo de GTH basada en competencias humanas?	10	2	0	0	83,3%	16,7%	0,0%	0,0%

Fuente: Entrevista a los gerentes de TH de los hoteles tres estrellas del estado Mérida (mayo-junio, 2017). Elaboración propia.

Ahora bien, el sector escogido para llevar a cabo la investigación ha sido el sector hotelero del estado Mérida, en la categoría de los hoteles tres estrellas, por considerar que constituyen la mayor cantidad de hoteles en el área geográfica mencionada, según información publicada en la página oficial del Ministerio de Turismo (MINTUR, 2015). El estado Mérida concentra más del 8% de los prestadores de servicios turísticos del Registro Turístico Nacional (RTN) y más del 15% de establecimientos de alojamiento, cuenta con 89 hoteles, categorizados y no categorizados, 79 posadas y la cantidad restante se estima en 244 residencias privadas que son ofrecidas como alojamientos para un total de 412 establecimientos.

La mayor concentración de alojamientos hoteleros se encuentra en el municipio Libertador con 141 establecimientos, de los cuales 65 corresponden a hoteles en sus diversas categorías lo que permitió obtener un cúmulo de datos que aportaron solida información a la presente

investigación. Los gerentes encuestados señalaron diversas fallas en materia de gestión del talento humano, tales como la escasa calificación de la mano de obra, la falta de motivación mostrada por parte del talento humano, el insuficiente apoyo por parte de propietarios y directivos hoteleros en mejorar las condiciones de gestión de talento humano y en algunos casos el desconocimiento por parte de los gerentes que conduce inevitablemente a la gestión de talento humano que se conoce en algunos hoteles tres estrellas del estado Mérida.

El escenario descrito, tanto en los aspectos de economía regional como nacional, exterioriza la necesidad de una adecuada formación por parte de los gerentes de talento humano en el sector turístico, para que las organizaciones puedan seleccionar, contratar y retener el mejor talento humano, para la consecución de beneficios directos tanto para los trabajadores como para las organizaciones, en aras de mejorar la situación económica sector hotelero y turístico en el estado Mérida.

Algunos hoteles categorizados de tres estrellas en el estado Mérida, en cuanto a la gestión de talento humano despliegan sus actividades sin una adecuada planificación, es decir, de modo improvisado, sin diseños de perfiles de cargos que favorezcan una apropiada búsqueda de talento humano competente. En ciertos casos, obran de forma precipitada debido a la necesidad de cubrir las vacantes en temporada turística, lo que incide negativamente en la productividad y competitividad de la organización.

El resultado de una gestión de talento humano deficiente se materializa tanto en los comentarios negativos por parte de los huéspedes quienes se expresan en las redes sociales sobre sus malas experiencias en los establecimientos hoteleros visitados, lo que causa una disminución de visitantes, tanto en las empresas hoteleras como en los sectores que se ven beneficiados del turismo (restaurantes, artesanías, turismo de aventura).

En una revisión realizada por la investigadora a diversas páginas de internet que recogen la opinión de los usuarios de los servicios hoteleros, entre las que se mencionan, las más visitadas por los internautas (de acuerdo al número de entradas), como son agoda.com, trivago.com y tripadvisor.com, se halló que, sobre el dominio web denominado agoda.com, pese a hacer referencia a Venezuela, solo registra algunos hoteles ubicados en la capital del país, en el caso de Trivago.com, aunque enlista algunos de los hoteles tres estrellas del estado Mérida, no tiene activadas las opiniones para los alojamientos objeto de la investigación, mientras Trip Advisor (2017), si contiene diversas opiniones sobre el tema objeto de estudio; asimismo, en su dominio, se define como un sitio web que contiene millones de opiniones sobre 7 millones de alojamientos alrededor del mundo con la finalidad de ayudar a los viajeros con la sabiduría de las masas para decidir donde alojarse (Tripadvisor, 2017); en la página web citada, convergen las opiniones de viajeros sobre los hoteles visitados en el estado Mérida, las búsquedas se ubican por diversas categorías y para la presente investigación se consideró el 100% de lo expuesto con relación a los hoteles tres estrellas del estado Mérida, destacándose que el 54% de los comentarios ubican entre regular y malo el servicio ofrecido por los hoteles en Mérida, únicamente el 46% refiere experiencias satisfactorias con sus visitas al segmento de hoteles mencionado.

A continuación, con fines únicamente de diagnóstico de la situación (por lo que se omiten los nombres de los hoteles) se cita una muestra de opiniones publicadas por visitantes a los hoteles tres estrellas de Mérida, durante los años 2015, 2016 y 2017, como sigue: Tripadvisor. (2015, enero 11) "... Pasamos tres noches en el hotel, para ser un sitio turístico no tiene tan buena atención." [Mensaje de visitante en opiniones] Recuperado de <https://www.tripadvisor.com.ve> Tripadvisor. (2015, septiembre 11).

Otros comentarios señalaron lo siguiente "...las personas que dirigen este hotel, no se preocuparon de ponerlo en buenas condiciones fue decepcionante..." [Mensaje de visitante en opiniones] Recuperado de <https://www.tripadvisor.com.ve>, Tripadvisor. (2016, enero 14) "...el hotel indica tener tres estrellas no se deje guiar por esto. No hay controles de televisión a menos que vaya y reclame en la recepción..." [Mensaje de visitante en opiniones] Recuperado de <https://www.tripadvisor.com.ve>, Tripadvisor. (2016, febrero 07). "...además la atención fue pésima, cosa rara para el pueblo donde estábamos, pero bueno sucedió..." [Mensaje de visitante en opiniones] Recuperado de <https://www.tripadvisor.com.ve>, Tripadvisor. (2016, febrero 16), "La atención es muy regular después de las 6 de la tarde no hay mucamas, en la noche un solo botones que hace de todo (abrir el portón, entregar habitaciones, atender clientes)" [Mensaje de visitante en opiniones] Recuperado de <https://www.tripadvisor.com.ve>, Tripadvisor. (2016, noviembre 23),

Los comentarios recuperados hacen explícita referencia al talento humano como se aprecia en los comentarios siguientes: "Los encargados de la recepción son muy maleducados, incluso hablamos con 2 dueños y son más groseros aún", [Mensaje de visitante en opiniones] Recuperado de <https://www.tripadvisor.com.ve>, Tripadvisor. (2017, enero 10), "Desde el recibimiento hasta la despedida fue una experiencia que no volveré a repetir, las camareras así tu pongas el aviso de no molestar ellas entran a arreglar. [Mensaje de visitante en opiniones] Recuperado de <https://www.tripadvisor.com.ve>, Tripadvisor. (2017, marzo 12). "La recepcionista no tiene información de nada. Los dueños tratan mal al público y a sus trabajadores. [Mensaje de visitante en opiniones] Recuperado de <https://www.tripadvisor.com.ve>

Expuesta la realidad del sector hotelero en Mérida, que desde el año 2013, así como las situaciones que demuestran que el sector hotelero

requiere profundizar en el análisis de la gestión de talento humano, por cuanto se manifiesta una problemática que tiene su origen en el desconocimiento por parte de algunos propietarios y gerentes de las distintas formas existentes de gestionar el talento humano, con consecuencias como la baja calidad de los servicios y los resultados negativos que clientes insatisfechos trasladan a la economía.

De continuar así, los hoteles categorizados de tres estrellas verán cada vez más disminuidos sus recursos financieros, pues una mala referencia, un deficiente desempeño por parte de los prestadores de servicios de alojamiento, inciden directamente en las finanzas de la organización que a su vez influye en la economía del estado Mérida, lo que impide el crecimiento nacional y la posible internacionalización del sector hotelero y el turismo.

Otra consecuencia no menos importante para los hoteles tres estrellas del estado Mérida, con relación a la forma de gestionar el talento humano, son los lineamientos exhibidos por el Ministerio de Turismo (MINTUR) en el año 2014, que ha iniciado una revisión de la categorización hotelera con la finalidad de medir la calidad y cantidad del servicio que prestan las empresas de servicio de alojamiento turístico, las cuales ubicará en una categoría determinada según el tabulador de servicios que corresponda a su clasificación (MINTUR, 2014).

Por tanto, de ser percibido por los representantes del organismo fiscalizador, insatisfactorios niveles en la calidad de servicios en los hoteles visitados, conducirá a la organización al descenso en la categorización de sus actividades comerciales, lo cual traería como sanción directa una disminución de las tarifas, con menoscabo en los ingresos del hotel y el decrecimiento económico y organizacional. Surgen de lo expresado, inquietudes acerca de la forma en que se gerencia el talento humano en los

hoteles tres estrellas del estado Mérida, que incide directamente en la calidad del servicio y la satisfacción de los huéspedes, problemática que genera las siguientes interrogantes:

- ¿Cuáles son las características de los hoteles tres estrellas ubicados en el estado Mérida?
- ¿Qué distingue los subsistemas de la gestión de talento humano entre el modelo tradicional y por competencias, en los hoteles tres estrellas del estado Mérida?
- ¿Qué conocimiento tienen los gerentes de talento humano en los hoteles tres estrellas ubicadas en el Estado Mérida, sobre la gestión por competencias laboral?
- ¿Cómo calificar la gestión de talento humano en los hoteles tres estrellas del estado Mérida frente al modelo de gestión de talento humano basado en competencias?

www.bdigital.ula.ve

La importancia de analizar a profundidad la gestión del talento humano en la presente investigación, radica en la oportunidad de confirmar que el talento humano constituye un factor clave en el mejoramiento de la productividad, lo que permite generar ventajas competitivas en las organizaciones. Por tal motivo la investigación persigue los siguientes objetivos:

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Evaluar la gestión del talento humano en los hoteles tresestrellas del estado Mérida frente a la gestión por competencias laboral.

Objetivos Específicos

- Caracterizar los hoteles tres estrellas del estado Mérida.
- Distinguir los subsistemas de la gestión de talento humano, derivados de los modelos tradicional y por competencias, empleados en los hoteles tresestrellas del estado Mérida.
- Determinar el conocimiento que sobre el modelo de la gestión de talento humano por competencias tienen los hoteles tres estrellas del estado Mérida.
- Calificar la gestión de talento humano de los hoteles tres estrellas del estado Mérida frente al modelo de gestión por competencias laboral.

Justificación de la Investigación

Según el Instituto Nacional de Estadística (INE,2014), sobre el último Censo Nacional realizado en el 2011, que refiere al turismo en el estado Mérida como una de las principales actividades económicas, y el servicio de comercio, restaurantes y hoteles como la segunda actividad económica, la cual concentra la mayor cantidad de ocupación laboral con el 24%, en el estado Mérida, con una ocupación del 91,3% de la actividad económica laborando en ese sector y, la cantidad de 97.629, personas en la actividad referida, resulta ineludible dedicar atención al sector hotelero que constituye parte fundamental en la actividad turística, a su vez, los servicios de

alojamiento son elementos esenciales para el dinamismo de la mencionada actividad. Es oportuno señalar, que los servicios de alojamiento son prestados por el talento humano que conforma el segmento propuesto, de allí la importancia cardinal de la gestión de talento humano para las organizaciones.

En el campo de la investigación académica, resulta de gran utilidad realizar una investigación que conduzca a demostrar la importancia de una adecuada gestión del talento humano que pueda aumentar la productividad entre la población económicamente activa del estado Mérida. De igual forma lo plantean Díaz y Morillo (2017), cuando recomiendan generar una línea de investigación referida al análisis de la gestión de recursos humanos en sectores de la actividad turística, con especial énfasis en el marketing interno y la cultura de servicios, asociando la satisfacción del usuario y la satisfacción de los empleados. (p.55)

Por tanto, la presente investigación permitirá observar tanto los conocimientos teóricos como las habilidades de los gerentes de talento humano para desenvolverse dentro de las organizaciones hoteleras, con la finalidad de analizar el modelo de gestión de talento humano que en la práctica se adelantan en los hoteles tres estrellas ubicados en el estado Mérida, lo cual reviste especial importancia para la investigadora, puesto que servirá para poner en práctica los conocimientos adquiridos en la escolaridad de la Maestría en Administración sobre el modelo de gestión de talento humano en las organizaciones.

Delimitación de la Investigación

El estado Mérida se encuentra ubicado en el occidente del país, de clima montañoso con actividad comercial, turística y universitaria, posee una superficie de 11.300 Kms², de los cuales el municipio Libertador, concentra la mayor cantidad de hoteles tres estrellas del estado. El periodo cronológico

en el que se desarrolla la investigación será considerado entre el 2013 al 2017, con la finalidad de analizar la gestión del talento humano en los hoteles tresestrellas del estado Mérida, estado turístico por excelencia en Venezuela.

Alcance de la Investigación

El alcance de la investigación en cuanto a su contenido será una investigación descriptiva con enfoque mixto referida a la gestión del talento humano que cumple funciones en el sector de los hoteles categorizados de tres estrellas en el estado Mérida. En tanto que su alcance poblacional será obtenido a través de la recolección de datos a los gerentes de talento humano que laboran en la totalidad de los hoteles categorizados de tres estrellas con el objeto de dar a conocer y promover la aplicación de modelos novedosos en materia de gestión de talento humano.

www.bdigital.ula.ve

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

Se presentan en este capítulo las consideraciones sobre antecedentes epistemológicos e históricos, investigaciones y artículos científicos recientes, concepciones teóricas, así como el basamento legal vinculado a la gestión del talento humano basada en competencias que constituyen antecedentes de carácter científico con la finalidad de fundamentar y enriquecer adecuadamente la investigación.

La gestión del talento humano como se conoce hoy tiene su origen con el nacimiento de la administración en (1900), y exponentes como Frederick Taylor (1856-1915), reconocido como el padre de la administración, quien, con el desarrollo de su teoría científica, se refiere al individuo como el *homo economicus*, y advierte que el hombre trabaja motivado por las recompensas salariales. Henry Fayol (1841-1925), se refiere a aspectos relacionados con la organización del trabajo tales como la unidad de mando, autoridad y responsabilidad, unidad de dirección, división del trabajo, jerarquía, justa remuneración, iniciativa y trabajo en equipo, para la administración, entre los que se halla la selección y entrenamiento del trabajador, instituyen así, la escuela clásica reconocida en la actualidad como los primeros pasos en el campo de la gestión del talento humano.

Posteriormente, como contraparte del enfoque clásico, investigaciones como las de Elton Mayo (1880-1949) Parker Follet (1868-1933), Abraham Maslow (1908-1970), Douglas Mc Gregor (1906-1954) y Herzberg (1923-2000), generaron las teorías que compondrían la Escuela de las Relaciones Humanas, nacida como resultado del experimento (1927-1932), conocido como Hawthorne el cual concluye que los cambios en el comportamiento del

trabajador, obedecen tanto al reconocimiento del individuo como factor clave por parte de la organización, como a la persuasión que sobre el individuo tiene la conducta grupal, la organización informal y la motivación, elementos que fueron considerados como los que decidían la productividad de la empresa.

Cabe destacar, que en la línea de tiempo que se ubica la escuela clásica y la escuela de las relaciones humanas, paralelamente, y más inclinada hacia el campo de la sociología, surge la escuela de la Organización Burocrática, planteada por el sociólogo alemán Max Weber (1924), quien estableció la estructura y el orden jerárquico de las organizaciones públicas a través de reglas sistémicas, que admitían mantener el control de la organización.

Posterior a estas corrientes de pensamiento, se generan teorías de corte humanista, dentro de las que se destacan pensadores como: Bertalanffy (1901-1972), Katz (1903-1998), Ouchi (1943), Warren Bennis (1925-2014), Lewin (1890-1947), Drucker (1909-2005), que destacan la importancia de la incidencia del comportamiento humano y su vinculación directa sobre el éxito organizacional. Tal importancia comienza a cobrar la gestión del talento humano en el mundo que, en 1992, se otorga el Premio Nobel de Economía al norteamericano Gary Becker, por la denominada *Teoría del Capital Humano*.

Es así, como en el devenir histórico se transita desde la visión del modelo de *administración de personal*, en el que se concibe al trabajador como una adquisición de la organización, posteriormente, como capital humano, hasta llegar a la gestión de talento humano que percibe al individuo como pieza fundamental y artífice del éxito organizacional.

En la actualidad, los modelos de gestión de talento humano están concentrados en el diseño de perfiles de cargo con atención en las

competencias humanas y para conseguirlo, las organizaciones se concentran en reconocer las capacidades, aptitudes y valores del individuo en los procesos de reclutamiento, selección, entrenamiento, capacitación y desarrollo, con la finalidad de mejorar la asertividad en la escogencia del talento humano, factor clave en el éxito de las organizaciones; de allí el creciente interés por parte de los empresarios en la implementación del modelo de gestión de talento humano basado en competencias.

El modelo de gestión de talento humano basado en competencias comienza a conocerse en el mundo a partir de 1973, cuando el psicólogo McClelland, publica un artículo científico en que definió la competencia humana, lo que despertó la inquietud por el tema tanto en el ámbito académico como organizacional, definición que se conoció primeramente en Norteamérica y Europa, debido a la creciente industrialización que generaba la necesidad de emplear mano de obra capacitada comprometida con el acelerado crecimiento industrial.

En países de América Latina, la gestión de talento humano basada en competencias se divulgó en la década de los 90, con diversas investigaciones que se generaron en los espacios académicos, lo que estimuló el interés en el campo de la práctica organizacional, autores como Sergio Tobón (2004), quien presenta su Obra: "Formación basada en Competencias, pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica" (2004), con un enfoque de las competencias desde el campo educativo, pues a su juicio es en la formación académica donde se gestan las capacidades que posteriormente serán requeridas para el campo laboral. Para Tobón (2012), las competencias se definen como desempeños integrales para interpretar, argumentar y resolver problemas del contexto, con creatividad, idoneidad, mejoramiento continuo y ética, desarrollando y poniendo en acción de forma articulada el saber ser, el saber convivir, el saber hacer y el saber conocer. (p. 10)

Por otra parte, la investigadora y escritora Martha Alles (2001), con su Obra “Empleo. El Proceso de Selección” describe a las competencias como las características de personalidad devenidas en comportamientos que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo (p.62). De igual forma Alles, muestra su alianza con el concepto de la gestión por competencias laboral avalado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) que define las competencias como *“una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada”* OIT, (2012).

El modelo de gestión de talento humano basado en competencias genera oportunidades de mejora para las organizaciones, dado que la adecuada selección y captación del talento humano mejora el clima laboral y la motivación generada al talento humano lo que favorece la competitividad de la organización. Según Pereda y Berrocal (1999) citado por Guerrero, Valverde y Gorjup (2011), el beneficio de la gestión de talento humano basada en competencias radica, en que permite a la dirección de recursos humanos centrarse en las características de las personas que requiere a corto, medio y largo plazos, para poder hacer frente a los cambios como consecuencia de la evolución de los negocios. (p.260)

En Venezuela, la gestión del talento humano ha transitado su evolución con las características propias de un país en vías de desarrollo, factores como la cultura, la transición de un modelo económico rural a un modelo económico petrolero, incidieron en la forma como se concibió la GTH en Venezuela. Un primer avance dentro de la gestión de talento humano venezolana se ubica entre 1940 y 1960, cuando producto de la explotación petrolera, gran parte de las organizaciones venezolanas tomaron el modelo de administración de personal utilizado por las empresas norteamericanas aplicado en la realidad venezolana. Otro momento de desarrollo en la GTH venezolana, se puede ubicar en la década de los 90, producto de las

contribuciones académicas que las universidades públicas nacionales transfirieron a las organizaciones; conocimientos técnicos que han evolucionado de modo acelerado en las últimas décadas hasta el estudio de la Gestión de talento humano que se propone en la actualidad.

La gestión del talento humano ha sido preocupación constante y tema de investigación a lo largo de la evolución humana en todos los niveles académicos y organizacionales, aseveración esta, que se evidencia en los trabajos de investigación y artículos científicos publicados en revistas acreditadas en el campo de las Ciencias Sociales, donde se sustancia desde diferentes enfoques la importancia de gestionar acertadamente el talento humano para la consecución del éxito organizacional, que es posible, con aplicación del modelo de gestión de talento humano basado en competencias que será considerado en la presente investigación.

www.bdigital.ula.ve

Antecedentes Epistemológicos

Etimología

El origen del término “talento” tiene dos versiones, una proveniente del griego “*tálanton*” y la otra del latín “*talentum*” las cuales denominaban así, el plato de la balanza con la que se pesaban las mercancías y productos en los mercados de la antigüedad, por cuanto romanos y griegos otorgaban el valor de las cosas dependiendo de su peso.

En la Antigua Grecia, comenzó entonces, a utilizarse la palabra talento para nombrar la unidad monetaria de mayor valor, sin embargo, la expresión “talento” como definición de la aptitud humana que se conoce en el ámbito organizacional en la actualidad, se ubica por primera vez en las parábolas escritas en el Nuevo Testamento, en las que se interpreta el “talento” como

capacidad e inteligencia humana, expresión, que ha ido adecuándose para designar las capacidades e inteligencia humana.

De igual forma, la palabra “competencia” atiende a dos raíces del vocablo, se encuentran diversas interpretaciones en las que autores como Tejeda y Sánchez (2009) ubican la raíz de la palabra en el griego “*agón*”, que da origen a “agonía” y “*agonistes*”, persona que competía en los Juegos Olímpicos con el fin de ganar.

Mientras que Alles (2012) citando al autor Corominas 1998, indica que el término “*competencia*” tiene su raíz en el latín *competere* que significa “*ir una cosa al encuentro de otra, encontrarse, coincidir*” “*ser adecuado, pertenecer*” y que a su vez deriva de *petere*, “*dirigirse a pedir*” y tiene el mismo origen que *competere*, “*pertenecer, incumbir*”. Significados que se remontan al siglo XV, que incluye como derivados de *competere* las palabras, *competente* (“*adecuado, apto*”) y *competencia*, originadas hacia finales del siglo XVI. (p.10)

Reseña filosófica de gestión de talento humano

El hombre a lo largo de la evolución de la humanidad ha realizado innumerables esfuerzos para conseguir una forma de organización perfecta que con mínimos esfuerzos le permita la obtención de beneficios y éxito en cada estructura que promueve. Es a partir de esa pretensión de organización, que se conocen las siguientes escuelas de pensamiento administrativo, que Benítez (2005), refiere de la siguiente manera:

Científica (1900): su mayor exponente, el ingeniero Frederick Taylor, reconocido como el padre de la administración, quien a través de principios teóricos esquematizó el trabajo buscando la mayor eficacia e identificó al trabajador como el *hombre - económico*. Centra su atención en la racionalización del trabajo.

De Procesos Administrativos (1916): su precursor Henry Fayol, quien, concentrado en los procesos de industrialización, describió al trabajador como el *hombre-máquina*. Instauro, esta escuela de pensamiento los modelos de organización formal, organización formal burocrática y los principios fundamentados en la racionalidad organizacional que las rige, lo que se realiza a través de manuales y reglamentos.

Humano- Relacionista (1920): Impulsada por Elton Mayo (1880-1949), promovió como principio que el trabajador era un ser social, que busca el reconocimiento, antes que el beneficio económico y en consecuencia la administración debía ocuparse de las relaciones humanas para obtener la mayor productividad en la organización.

Estructuralista (1924): originada con la propuesta del sociólogo alemán Max Webber, que define al hombre como un ser económico - social, que además de requerir relacionarse con sus pares, debe ser motivado con la recompensa material; define el modelo burocrático como forma de administración.

Neo Humano-Relacionista (1960): se identifica a través de estudiosos como Parker Follet (1868-1933), Abraham Maslow (1908-1970), Douglas McGregor (1906-1954) y Herzberg (1923-2000), entre los más destacados, quienes manifiestan desde diferentes enfoques, como epicentro de su teoría al ser humano y sus capacidades y señalan, que es el sujeto, quien forja las organizaciones y en consecuencia, la organización que aspira el éxito debe invertir en la capacitación de su talento humano.

Es así, como se constituye a través del estudio de la administración, la línea del tiempo que permite comprender como el hombre ha transformado la percepción del binomio organización – trabajador, desde la antigua percepción de que el individuo necesitaba de la organización para su supervivencia y era visto como un recurso, hasta alcanzar en la actualidad el

equilibrio organizacional de la gestión de talento humano, con los aportes que en materia de liderazgo, motivación, gestión del conocimiento, entre otros se promueven, con la finalidad de generar nuevas teorías que acerquen a las organizaciones al éxito empresarial.

Reseña filosófica de competencia

La competencia, aun cuando es estudiada en la actualidad, se ubica por primera vez en los diálogos del filósofo Platón que explicó la locución *dinámis*, como las cualidades o poder para tener una cosa, para actuar sobre ella, o ser afectada por ella, asocia el término *dinámis* con una fuerza que se le imprime a una acción, en otros casos es relacionada con la existencia del ser, que se manifiesta en la esencia vital y en la inteligencia. *Dinámis* está asociada con el alma como aquella propiedad reflexiva, intelectual y con la capacidad humana de pensar expresada en acciones (Gutrie, 1992; citado en Rodríguez, 2007-152 p).

En tanto que Aristóteles, en *El Tratado del Alma* asocia competencia con las potencias o posibilidades que un ser humano posee y, relaciona el término *dinámis* a facultad, capacidad, habilidad, poder y talento. Para el pensador Aristóteles los seres vivos están dotados por constitución natural de tres funciones vitales: nutritiva o vegetativa (función de alimentación y reproducción) sensitiva (con las funciones apetitiva y motriz) y pensante (función humana solo de entender y pensar) funciones que capacitan y habilitan funciones específicas y que dan poder para realizar determinadas actividades (Samaranch, 1994; citado en Rodríguez, 2007)

Posteriormente, Descartes concibe en el Tratado Meditaciones metafísicas a la competencia como *facultad* a una dotación natural en el sujeto la cual cumple unas funciones específicas a nivel racional asociadas a la mente: principio unificador forma de las formas. La mente es aquella parte del alma que posibilita el pensamiento como actividad intelectual y de

formación de juicios. La mente tiene *capacidad* función de crear formas desde si misma o desde fuera (Descartes, 1641).

Es así, como se inicia a partir de estas miradas filosóficas el estudio para dilucidar las competencias humanas, que desde los albores de la humanidad inquietaban al ser humano y fueron interpretadas como aquellas facultades, capacidades y habilidades que habitan en el sujeto y que le permiten acceder y desarrollarse en un determinado entorno.

Antecedentes Históricos

Con la evolución en el estudio de las organizaciones, es importante destacar el valor que tiene el talento humano en la estructura organizacional, es así, como se aprecian extensas investigaciones que van desde los modos de producción sugeridos por Karl Marx (1818-1883), el enfoque científico para la administración propuesto por Frederick Taylor (1856-1915), que se expresa en el siguiente postulado: *“la mejor forma de organización es la que permite medir el esfuerzo individual”*.

Posteriormente, surge la teoría funcional de Henry Fayol (1841-1925), que preceptuaba que *“la mejor forma de organización está basada en una distribución de funciones, que deben ser desarrollados en uno o más puestos”*. Seguidamente, Webber (1864 -1920) en The Theory of Social and Economic Organization, propone reglas bien determinadas y explica que la organización debe funcionar como los engranajes de una máquina. Entre los años 1920 y 1956, florece la denominada escuela de las Relaciones Humanas donde se ubica a Mayo (1880-1949), Parker Follet (1868-1933), Maslow (1908-1970), Mc Gregor (1906-1954) entre los más destacados, quienes propusieron que *“la mejor organización es la que incorpora individuos que la hacen funcionar”*.

Asimismo, Bertalanffy (1976), generó la Teoría de los Sistemas, cuyo postulado se resume en que *“la organización debe coordinar armónicamente los subsistemas que la componen”*. En los años 80, se produce la teoría de Maturana y Varela, biólogos chilenos que desde el enfoque constructivista señalan que *“la organización debe instaurar procesos u operaciones que le permitan crear o destruir las perturbaciones del medio que le rodea”*.

Posteriormente en los años 90, desde el enfoque de la complejidad dado a conocer por Morin, se conocen diversas teorías que definen a la organización como un sistema complejo, entre las cuales se encuentran la teoría del caos determinista de Campbell (1993), Teoría de los sistemas adaptativos de Kauffman (1995), quienes con aplicación del rigor científico acercaron las organizaciones administrativas a la psicología con la finalidad de revelar el lugar esencial que ocupa el individuo dentro de la organización.

Modelos de gestión de talento humano

No obstante, en este punto, es oportuno referir la evolución que ha tenido la gestión del talento humano, de un modelo rígido que centra todo su interés en el puesto de trabajo (ver gráfico 1), a modelos de gestión propuestos desde la psicología organizacional. Mientras el modelo de gestión de talento humano clásico, resta importancia al individuo que lo desempeña, deja de lado las necesidades o inquietudes de quien ocupa el cargo para concentrarse en el puesto de trabajo como centro de la gestión de talento, en tanto le resulte más beneficioso o productivo a la organización, los modelos vanguardistas aspiran la motivación del individuo para ocupar un puesto de trabajo en el que pueda desarrollar todas sus capacidades con actitudes adecuadas y fundamentado en valores humanos positivos.

Para mejor comprensión de los antecedentes históricos, se presentan a continuación diversos puntos de vista de los modelos de gestión del talento humano, tanto en la concepción clásica, como en el modelo basado en

competencias, lo que contribuye a exponer las diferencias que se hallan entre un modelo de gestión de talento humano clásico y un modelo de gestión de talento humano basado en competencias humanas, además de revelar las perspectivas trazadas por diversos investigadores a fin de la mejor comprensión de los modelos de gestión clásicos y vanguardistas.



Gráfico 1. Modelo de Gestión de Talento Humano clásico. Fuente: elaboración propia. Información tomada de Díaz y Márquez (2007)

A juicio de la investigadora, el modelo de gestión de talento humano clásicocentra su atención en el puesto de trabajo y concentra sus esfuerzos en establecer funciones para el puesto de trabajo con omisión de las capacidades que debe presentar el individuo que aspira ocupar el cargo. Aunado a ello, capacita al individuo para el cargo, omitiendo la capacitación para fortalecer las competencias o habilidades de quien ocupa el puesto de trabajo, lo que conduce al gerente de talento humano a tener que evaluar la

productividad del cargo con omisión de la evaluación del desempeño, que si bien, en muchas organizaciones se mantiene como forma de gestionar el talento humano, resulta una dispersión de energía, que incide en la productividad y la competitividad de la organización.

Procesos de la gestión de talento humano clásico

El perfeccionamiento de la gestión del talento humano desde la concepción clásica de los departamentos de administración de personal en que se percibía a los individuos como recursos de la organización, hasta formas más evolucionadas como las que se conocen en la actualidad, son descritas a través de métodos que según diversos enfoques y pluralidad de autores han explicado los pasos que deben seguirse para gestionar el talento humano en las organizaciones. El modelo expuesto por Desler (2009), establece cinco (5) procesos para ser desagregados en actividades que se realizan para la gestión de talento humano clásico (Ver gráfico 2).

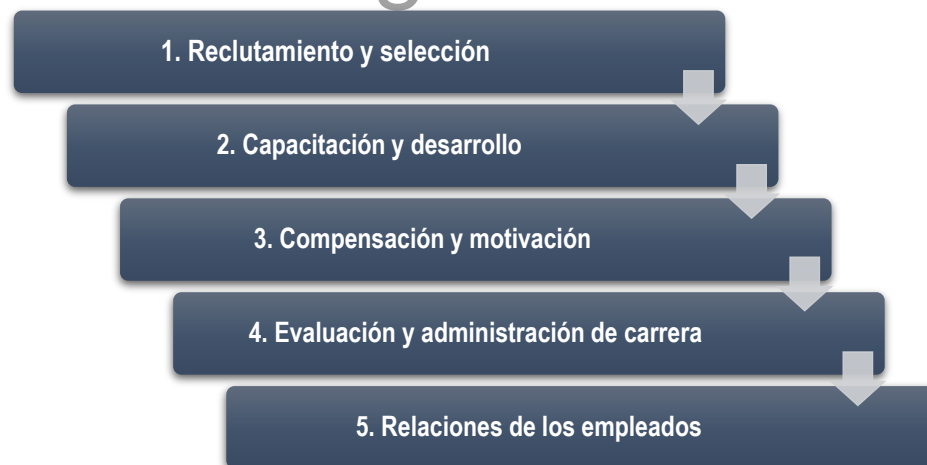


Gráfico 2. Modelo de Procesos de GTH clásico. Fuente: elaboración propia. Información tomada de Desler, (2009)

Según las actividades que componen el diseño propuesto por Desler, la investigadora observa que pese a la evolución del modelo planteado por

primera vez en 1991, Desler, mantiene la atención en el puesto de trabajo y aspectos como compensación y motivación, son tratados de forma irrelevante persiste, en este modelo la evaluación del puesto de trabajo y no del individuo; igualmente en el proceso denominado: “*Relaciones de los empleados*”, Desler (2009), describe relaciones más vinculadas a la responsabilidad empresarial como contrataciones colectivas y relaciones sindicales, que a los procesos de motivación y retención del personal, lo que puede impactar negativamente en la motivación de trabajadores y aspirantes con la consecuencia de afectar la competitividad de la organización en el segmento del mercado, al no contar con propuestas laborales atractivas que despierten el interés en una determinada organización.

Asimismo, de los modelos de gestión de talento humano clásico, la investigadora, muestra el modelo descrito por Decenzo y Robbins (2001), compuesto por cuatro (4) procesos (Ver gráfico 3) en los que los autores referidos, agrupan las actividades que constituyen el modelo de gestión clásico.

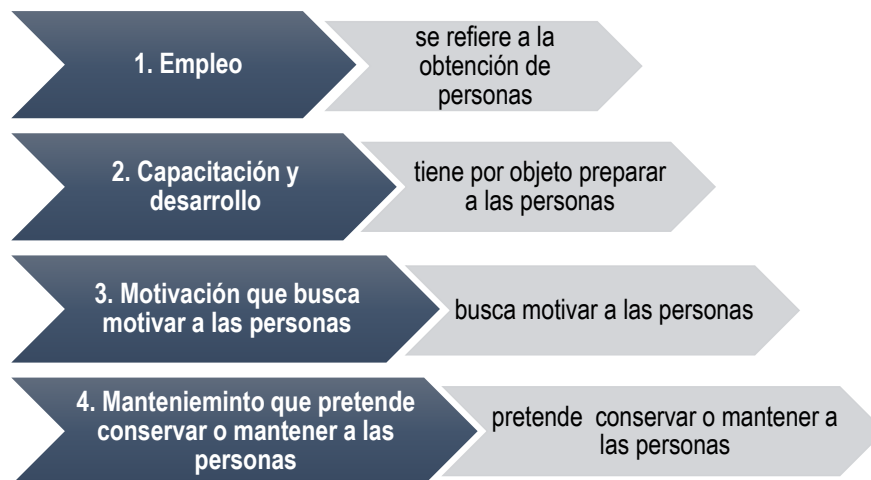


Gráfico 3. Modelo de Procesos de gestión de talento humano clásico. Fuente: Elaboración propia. Información tomada de Decenzo y Robbins, (2001).

Considera la investigadora, que en la denominación y ejecución de los procesos del modelo propuesto por Decenzo y Robbins (2001), se evidencia que la organización se interesa en las personas como instrumentos y, se ocupará de ellas en tanto resulten propicias para mantener como capital de la organización. No describe este modelo formas de acercamiento al individuo, sus actitudes o valores humanos, sino que se limita a emplear a través de la selección curricular, capacitar para el puesto de trabajo sin detallar sobre planes de carrera y sucesión, solo relata *“mantenimiento que pretende conservar o mantener a las personas”* lo que pudiera resultar adverso para la organización, que deberá asumir el costo financiero de mantener personal desmotivado y con opciones de ascenso poco interesantes.

Modelos de gestión del talento humano por competencias

En el avance de las teorías y prácticas organizacionales surge el modelo de gestión de talento humano basado en competencias que comienza a desarrollarse en el año de 1973, impulsada por Mc Clelland a través de la publicación en la revista *American Psychologist* de un artículo llamado *“Testing for Competence Rather than Intelligence”* (Midiendo la competencia en lugar de la inteligencia), que hace referencia a que debía revisarse la aplicación de los exámenes psicológicos hasta entonces conocidos, advirtiendo que en la selección de personal el mejor desempeño del trabajador se logra cuando el ser humano se encuentra motivado.

Según Fernández (2007), Edward Lawler, publica en 1994 un artículo que tendrá gran difusión en el mundo de la gestión de talento humano, cuyo título hace referencia a las transformaciones introducidas en el mundo del trabajo por el modelo de las competencias: *“From Job-Based to Competency Based Organizations”*. En el referido artículo, Lawler indica aspectos relevantes para que se puedan producir cambios organizacionales. Expuso

Lawler, la posibilidad de nuevos sistemas para los salarios, la selección y formación del talento humano, la programación de carreras, formas novedosas para la organización fundamentada en las competencias individuales y no únicamente en el perfil de los cargos como hasta ese momento se había hecho.

En América Latina, la gestión del talento humano basado en competencias se ubica a partir de 1995, pero es hasta inicios del siglo XXI, que estudiosos latinoamericanos abordan la gestión por competencias con mayor profundidad. La investigadora argentina Alles (2008), presenta su Obra “Empleo. El Proceso de Selección y Empleo” con la que abre la compuerta sobre el tema e inicia toda la trayectoria en temas de manejo de talento humano, siendo hoy por hoy referencia en cuanto a la gestión por competencias laboral.

Definida la gestión del talento humano basada en competencias como un modelo aplicado al talento humano en el que se hacen perceptibles los valores y actitudes del ser humano para el desempeño exitoso en el campo laboral, es preciso observar los diferentes enfoques que a lo largo del tiempo se han producido para expresar la importancia que tiene el individuo en la organización, asegurando que un trato más humanizado por parte de la organización para el trabajador asegura el éxito empresarial.

Modelo de Mc Clelland

David Mc Clelland, psicólogo norteamericano, es uno de los precursores en materia de competencias humanas. El modelo propuesto por Mc Clelland (Ver gráfico 4), tiene como centro la motivación humana, explica su autor, que la motivación humana en el campo laboral es imprescindible y acompañada de entrenamiento y capacitación facilita el desempeño exitoso del trabajador.

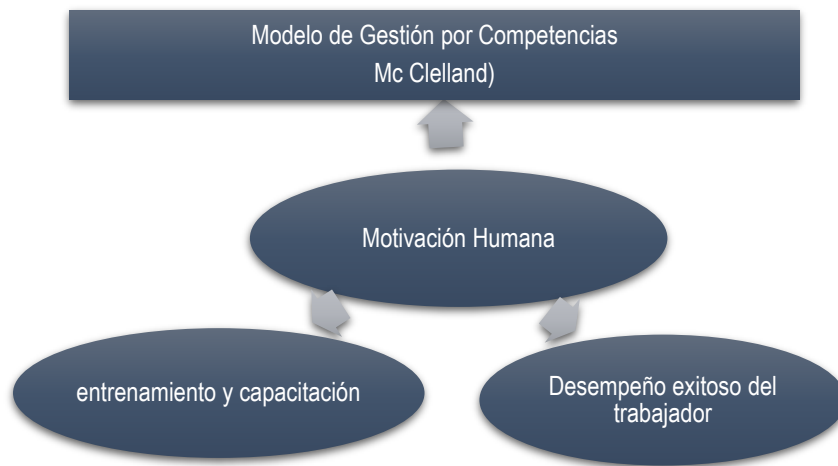


Gráfico 4. Modelo de Gestión por Competencias según Mc. Clelland. Fuente: elaboración propia. Información tomada de Alles (2006)

El modelo desarrollado por Mc Clelland (1973), sigue vigente en tanto que centra en la motivación humana las posibilidades de un buen desempeño por parte del individuo a favor de la organización. No obstante, existen autores entre los que se puede mencionar a Lawler, que señalan que la motivación no es suficiente para un desempeño exitoso y que se debe atender elementos indispensables como las competencias para el logro de una buena selección del talento humano en la organización.

Modelo de Spencer & Spencer

Los autores Spencer & Spencer, en la década de los 90, basan su teoría en el modelo del iceberg, aplicado por Hemingway en los años 30, como recurso literario, los autores, retoman la teoría del iceberg y esbozan a través de la figura de un iceberg, (Ver gráfico 5), el modelo que explica los elementos que componen las competencias, que hay características que pueden ser apreciadas a simple vista como la parte superior de un iceberg pero, que existen rasgos de la personalidad que subyacen o son menos apreciables a primera vista, pero no por ello menos importantes de ser

considerados a la hora de reconocer el perfil requerido para el desempeño de los cargos en cualquier organización.(p.12-48)

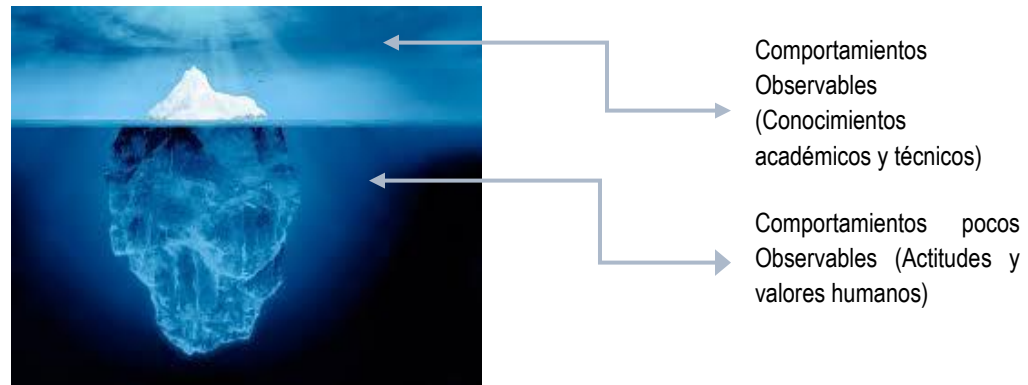


Gráfico 5. Modelo del Iceberg. Fuente: elaboración propia.
(Imagen) Methane-time-arctic-ice [en línea] Información: Tomada de Alles (2006)

www.bdigital.ula.ve

Los investigadores, Spencer & Spencer, plantean en su hipótesis que es importante centrarla atención en los elementos que el individuo no deja ver con facilidad (Ver gráfico 6), al momento de la entrevista laboral para la selección y que según sus investigaciones, van a surgir para determinar el desempeño laboral del individuo, motivo por el cual debe dedicarse la atención debida a lo que el individuo no exterioriza en el primer encuentro al momento de solicitar un empleo, advirtiendo estas características a través de herramientas adecuadas para el conocimiento de las rasgos menos visibles en el individuo, lo que le permitirá a las organizaciones tener mayor asertividad al momento de la escogencia del talento humano.

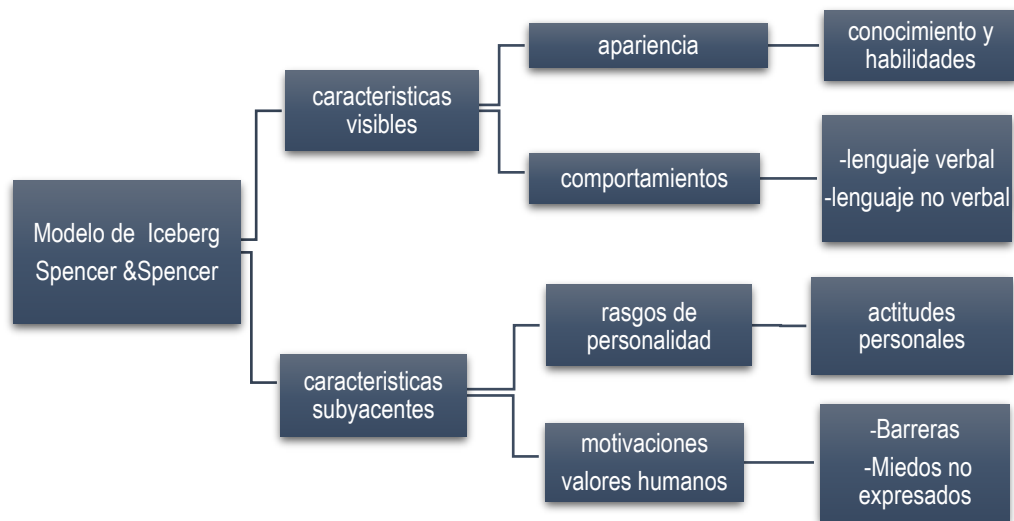


Gráfico 6. Modelo del Iceberg según Spencer & Spencer. Fuente: elaboración propia. Información tomada de Alles (2006)

Modelo de Gestión por Competencias de Mertens

Según Mertens (2000), la gestión por competencias laboral debe ser observada de acuerdo a tres modelos fundamentales (ver gráfico 7), los cuales definió como:

- Modelo Conductista: es el modelo enfocado en las capacidades conductuales que pueden decidir en un desempeño superior, vinculando el modelo descrito al nivel gerencial, en cuanto a la responsabilidad en la toma de decisiones, comunicación adecuada con los demás niveles y garantizar el buen desempeño de los equipos de trabajo, entre otras conductas esperadas.
- Modelo Constructivista: el autor lo enfoca desde las capacidades conductuales, en las habilidades del talento humano en desarrollar habilidades de flexibilidad según la gestión vaya desarrollándose, debiendo desenvolverse en la toma de decisiones según vaya exigiendo la situación.

- Modelo Funcionalista: es descrito atendiendo a las metas laborales, señalando que en su aplicación se debe atender a metas preestablecidas y a resultados cuantificables por parte del talento humano pero propuesto por la organización.

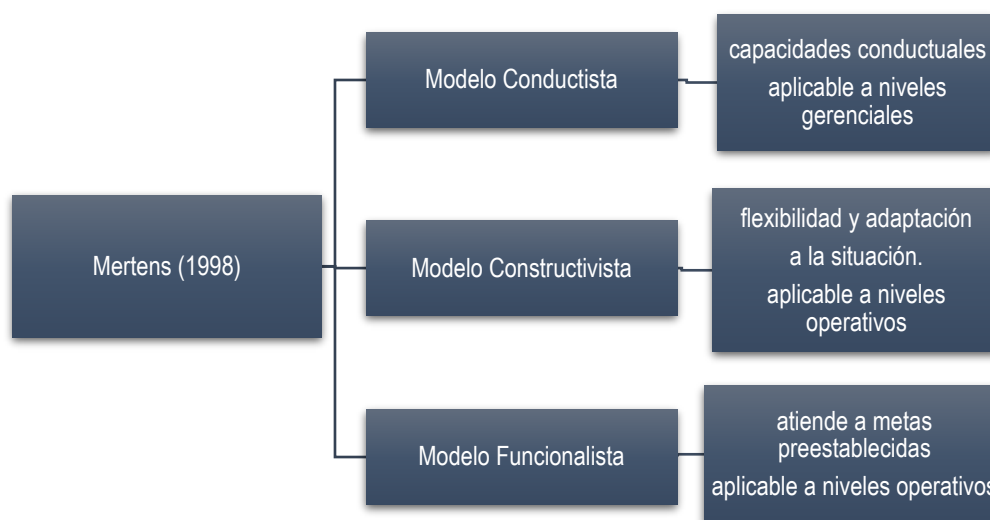


Gráfico 7. Modelo de Mertens. Fuente: elaboración propia. Información tomada de Mertens (2000)

La perspectiva mostrada por Mertens, sobre los modelos de competencias, abarca los aspectos psicológicos y estratégicos como elementales en el estudio de las competencias humanas.

Modelo del Enfoque Operante

Desde la perspectiva de Teodorescu y Binder, citados por Villalobos, Quiros y León (2011), un enfoque operante se inicia con los resultados comerciales que la organización busca lograr, parte de las estimaciones en ganancias que se aspira tener, para posteriormente establecer cuales realizaciones, conductas o tareas conducen al logro de los resultados comerciales deseados. En el diseño del Enfoque Operante (Ver gráfico 8), la atención no se centra en el individuo sino en el beneficio que se busca para la

organización y a partir de allí se prepara el perfil del trabajador, además de hacer de modo invertido el proceso el interés se centra en la ganancia económica de la organización.

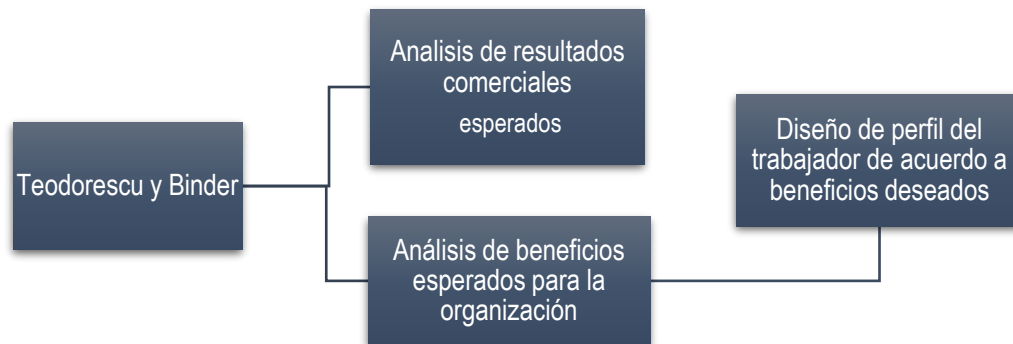


Gráfico8. Modelo del Enfoque Operante. Fuente: elaboración propia. Información tomada de Villalobos, Quiros y León (2011)

www.bdigital.ula.ve *Modelo de Competencias de Alles*

Dado a conocer por Alles en 1999, quien expone que las competencias laborales son las características personales del trabajador que devenidas en comportamientos, generan un desempeño laboral exitoso indica además, que las competencias son: a) cardinales, referidas como las capacidades individuales que deben estar presentes en el individuo que aspira ocupar un cargo específico y que determinará el éxito de la persona en la organización y, b) generales, que deben estar presentes en todos los miembros de la organización para que al tener un desempeño exitoso individual, esta suma de voluntades permite el satisfactorio cumplimiento de los objetivos organizacionales propuestos.

La autora Alles, presenta un modelo de gestión por competencia en el que la organización y el individuo se retroalimentan (Ver gráfico 9), pues al tener el talento humano deseado, seleccionado con atención a las competencias,

la organización conseguirá sus objetivos con menos obstáculos y a su vez un individuo en una organización exitosa tendrá mejor desempeño.



Gráfico 9. Modelo Contemporáneo de Competencias. Fuente: Elaboración propia. Información tomada Alles (2006)

El modelo de gestión por competencias propuesto por Alles, contempla su desarrollo y aplicabilidad en tres (3) ejes fundamentales (Ver gráfico 10) como son: a) selección, b) desempeño y c) desarrollo, que a su vez se despliegan en seis (6) subsistemas de aplicación, que son los siguientes:

1. Atracción, selección e incorporación
2. Desarrollo y planes de sucesión
3. Capacitación y entrenamiento
4. Evaluación del desempeño
5. Remuneraciones y beneficios
6. Análisis y descripción de puestos

Refiere Alles, que para iniciar la búsqueda del perfil del talento humano que se aspira, debe conocerse con claridad la planificación estratégica dentro la organización, siendo indispensable el compromiso por parte de los altos ejecutivos para avalar las iniciativas que la gerencia de talento humano proponga y aplique para la obtención de resultados adecuados y lo más cercanos a lo planificado en la organización.



Gráfico 10. Esquema de los Subsistemas según Modelo de Alles. Fuente: elaboración propia. Información tomada Alles (2006)

Fases para la implementación del Modelo de gestión de talento humano por competencias

Según Alles (2012), una vez que quienes dirigen la organización estén convencidos de los beneficios que la aplicación del modelo de gestión de talento humano basado en competencias aporta, se procede con el análisis de la misión y visión de la empresa, seguidamente se procede al diseño de los perfiles de cargo y se selecciona el talento humano requerido, primero considerando los individuos que laboran dentro de la organización, en el caso de que surjan vacantes, las mismas serán cubiertas con nuevos

ingresos que deberán cumplir con los criterios de atracción, selección e incorporación para lo cual, deberá decidirse si el proceso de selección se realiza a través de una consultoría externa o los gerentes de talento humano están suficientemente capacitados para dar cumplimiento de modo exitoso al proceso de selección del personal requerido (Ver gráfico 11). En lo que respecta a la selección interna se realiza mediante mediciones de rendimiento con evaluaciones de desempeño de la carrera del individuo dentro de la organización. En tanto, que la fase de medición y evaluación está referida al seguimiento que directivos y gerentes deben hacer sobre la ejecución del modelo, sus avances y el nivel alcanzado, que se evalúa mediante indicadores como rendimiento laboral y productividad, entre otros. Luego se procede a la validación del proceso realizado hasta completar las fases del proceso con la implantación de la totalidad del modelo como se observa en el gráfico 11.



Gráfico 11. Fases para la implementación del modelo de gestión de talento humano por competencias según Alles. Fuente: elaboración propia. Información tomada Alles (2012)

Modelo de Competencias de Tobón

El investigador Tobón (2004), en el área de las competencias educativas describe como aplicable a las organizaciones el modelo de gestión de talento humano basado en competencias puesto que, según el autor, las competencias deben ser vistas desde una perspectiva integral enfocadas de una forma amplia que abarque cuatro (4) elementos presentes en toda conducta humana (Ver gráfico 12), los cuales describe como el saber ser, saber hacer, saber conocer y saber convivir.

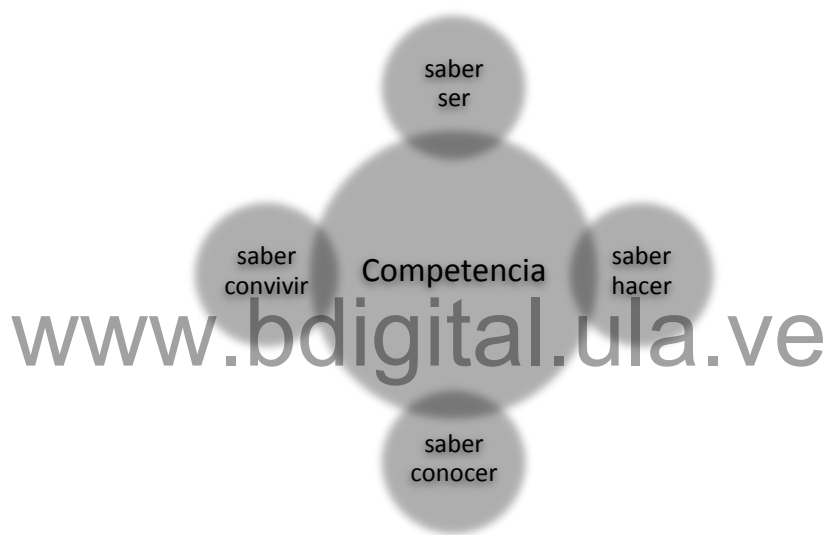


Gráfico 12. Elementos de la Competencia según Tobón Fuente: elaboración propia. Información tomada **Tobón (2004)**

Igualmente propone Tobón (2004), conceptualizar las competencias dentro del marco general de la formación humana, con base en el pensamiento complejo pues, explica que el ser humano debe ser interpretado en forma holística, por lo que fundamenta el modelo de las competencias en el desempeño del individuo, que, a juicio del autor, es donde se hacen presentes los comportamientos que serán evaluados.

Es así, como para el referido autor, el enfoque por competencias debe iniciarse en el campo educativo que es donde se manifiestan, forman y vigorizan las competencias que posteriormente serán requeridas y desarrolladas en el campo laboral, por lo que resulta de gran valor en las organizaciones contar con personal idóneo en los niveles gerenciales que sean competentes en la aplicación de técnicas que faciliten la detección y comprobación de las competencias en el aspirante.

Para Tobón (2004), las competencias en el contexto laboral constituyen la articulación de los requerimientos de la organización, las cuales pueden ser agrupadas para su evaluación como conocimientos generales (saber conocer), los cuales están vinculados a habilidades cognitivas del aspirante conocimientos técnicos (saber hacer), actitudes personales (saber ser) y actitudes o comportamientos sociales (saber convivir). Señala Tobón (2007), que para lograr éxito personal se deben desarrollar las competencias esenciales (Ver gráfico 13) que describe como:

- Competencia comunicativa, referida a la habilidad para expresar y compartir con los demás el pensamiento propio.
- Competencia matemática, concerniente a habilidades numéricas básicas aplicables a cualquier contexto.
- Autogestión del proyecto ético de vida, que según Tobón (2015, p.3):

Es la forma como se concreta y vuelve realidad la formación humana integral. Consiste en el proceso por el cual el ser humano vive buscando su realización personal y actúa para fortalecer el tejido social, generar convivencia, promover el desarrollo económico, lograr la calidad de vida en la sociedad, desarrollar la cultura, tener una sana recreación y asegurar el equilibrio y la sustentabilidad ambiental y ecológico.

- Competencia sobre el manejo de nuevas TIC, relativo a la constante actualización de conocimientos que sobre nuevos avances tecnológicos y herramientas informáticas debe mantener el individuo para no quedar rezagado en el campo organizacional.
- Competencia para afrontar el cambio, describe la actitud de adaptabilidad que debe desarrollar el individuo para afrontar los vertiginosos cambios que se producen en las organizaciones producto de la globalización, que contrasta con la estabilidad que en épocas anteriores buscaba el individuo al ingresar en una organización.
- Competencia de Liderazgo, entendida como la capacidad para generar cambios positivos en un equipo de trabajo, cualidad individual que se desarrolla independientemente del puesto de trabajo que ocupa la persona, para Tobón, una vez desarrollada la capacidad de liderazgo, será más factible la promoción del trabajador hacia cargos superiores en la organización.



Gráfico 13. Modelo de Competencias según Tobón. Fuente: información tomada de Tobón, (2007)

Una vez analizados los diferentes modelos de gestión de talento humano, surgidos como respuesta a la necesidad de evolución de las organizaciones, producto de los cambios históricos de la humanidad, la presente investigación se desarrolla en atención al modelo de gestión de talento humano basado en competencias, mostrado por la autora Alles, por considerar la investigadora, que el modelo de gestión de talento humano basado en competencias, aporta ventajas competitivas a las organizaciones que deben promoverse en los hoteles categorizados de tres estrellas ubicados en el estado Mérida, con la finalidad de dar a conocer nuevos modelos de gestión que les permita a sus directivos y gerentes ampliar la perspectiva en materia de talento humano lo que redundará en beneficio de la organización.

Dentro de los beneficios o ventajas que la investigadora atribuye a la GTH basada en competencias se puntualizan las siguientes:

- **Optimización de recursos humanos y económicos.** Al momento de implementar el modelo de gestión de talento humano basado en competencias se produce un reajuste en los puestos de trabajo y las vacantes deben cubrirse primeramente con el personal que ya labora en la empresa. Una adecuada selección conlleva el ingreso del talento humano que más conviene a la organización, lo que minimiza la alta rotación de personal, que incrementa costos laborales innecesarios.
- **Aumento en la productividad.** Una conveniente selección del talento humano, así como la capacitación que exalta las competencias laborales garantiza aumento en la productividad de la organización, pues cada puesto de trabajo contara con talento humano eficiente, altamente motivado y bien capacitado.

- **Impulso en la gestión de equipos de trabajo.** Con la aplicación del modelo de gestión de talento humano basado en competencias, que afianza la buena comunicación en todos los niveles y direcciones de la organización, se genera una apropiada cultura organizacional que facilitará la conformación de equipos de trabajo comprometidos para la consecución de los más altos fines de la organización.
- **Fomento de la gestión del conocimiento.** Contar con talento humano apropiado a las necesidades de la organización, fomenta el proceso de aprovechar de modo más eficaz la experiencia humana depositada en la organización.

Antecedentes de la Investigación

El análisis planteado en la presente investigación sobre la gestión del talento humano en las organizaciones hoteleras categorizadas de tres estrellas en el estado Mérida-Venezuela, considera como antecedentes de investigación los artículos científicos y tesis doctorales que se citan a continuación por cuanto otorgan soporte científico y evidencia comprobable de que la gestión de talento humano basada en competencias es un tema de disertación y análisis constante, en el ámbito académico y organizacional tanto en Venezuela como en el Mundo, que amplía el enfoque de los directivos y gerentes con relación al talento humano dentro de las organizaciones.

El artículo científico “El factor del Talento Humano en las Organizaciones” escrito por Mejía Giraldo, Bravo Castillo y Mejía Serrano (2013), publicado en la revista científica Ingeniería Industrial, vol. 34, número 1 (enero - abril 2013, p.2-11) en el cual, los investigadores exponen un análisis crítico del concepto de talento humano desde la teoría económica

empresarial, en que revelan los elementos que lo componen y su aplicación en el campo del desarrollo económico, forma parte de la reflexión realizada al interior del grupo de investigación “Nuevas tecnologías, trabajo y gestión” del programa de ingeniería industrial de la Universidad de San Buenaventura (Cali, Colombia) en relación con un proyecto de investigación sobre capacitación integral del talento humano en las pequeñas y medianas empresas con la finalidad de generar un debate ético sobre las relaciones económicas dentro del sistema económico capitalista globalizado.

Plantean los mencionados investigadores, que el modelo actual del talento humano como recurso y su relación con el desarrollo humano no es clara, y los riesgos en términos sociales no han sido bien valorados. Retoman algunos planteamientos de Schultz (1961), sobre los fundamentos de la teoría del talento humano alrededor de elementos como flexibilidad, especificidad del conocimiento e innovación, que gestan las condiciones del desarrollo del talento humano para la consecución de las metas empresariales.

Asimismo, señalan que, si bien es cierto que la globalización ha derribado las fronteras en el campo de las relaciones comerciales, no es menos cierto que resulta imprescindible que las empresas adecuen sus gestiones al momento histórico, es decir, atiendan las innovaciones en materia de gestión de talento humano. La referida disertación propone desmitificar el éxito de las organizaciones y presentar por el contrario que el éxito económico y humano - basado en el talento humano - supone una orientación consciente, pragmática y dirigida a los procesos que llevarán a fortalecer las cualidades necesarias que debe desarrollar el trabajador en su puesto de trabajo.

La publicación científica expresada, aporta a la presente investigación una mirada crítica sobre lo que se concibe como la gestión de talento

humano (GTH), mediante la revisión de aspectos teóricos en los que se puntualiza la preeminencia del individuo como portador de realidades en el ámbito organizacional.

La investigación realizada por Mejía Giraldo, Bravo y Mejía Serrano, consolida en la presente investigación, la percepción que tiene la investigadora del incuestionable valor del ser humano en la organización y el costo económico que una inadecuada gestión de talento humano causa en las organizaciones, que para las empresas en el sentido más general, sin distingo del sector donde se desenvuelvan, ni del modelo en el que se definan ya sea, pequeña, mediana o gran empresa es inevitable asumir con plena conciencia la gestión de talento humano, a fin de evitar desventajas económicas y de competitividad a las organizaciones.

Adicionalmente, la investigadora considera que hablar del éxito en una determinada organización involucra a los individuos que la componen, pero que es indispensable crear conciencia y promover en los niveles directivos y ejecutivos el reconocimiento por parte de la organización a sus trabajadores.

Otro aporte significativo al tema de la gestión del talento humano basada en competencias, es el artículo científico “Marco Ontológico para la Gestión de Perfiles de cargos basada en Competencias Laborales”, que corresponde a la investigación realizada en Venezuela por Sandoval y Pernalet (2017), publicado en la Revista Internacional del Conocimiento y la Tecnología (GECONTEC), vol.5 (Mayo, 2017- p.17-41), en el que reseñan que debido a los cambios constantes producidos en el entorno las organizaciones deben adaptarse a los avances tecnológicos y variaciones causadas en los procesos asociados.

Consecuentemente, se requiere personal altamente motivado y calificado para facilitar su adaptación a la alta variabilidad existente, necesitando mejorar el desempeño del trabajador mediante la identificación

de potencialidades que contribuyan en la formación de planes de carrera y la creación de las tablas de reemplazo.

No obstante, existen limitaciones que impiden alcanzar el total desarrollo del talento pues realizar una selección, evaluación o capacitación del personal, es un proceso complejo, porque es necesario procesar grandes volúmenes de información dispersa, no consensuada ni estandarizada, que además se puede interpretar de manera diferente. Para ello, se propone la construcción de un marco ontológico para la gestión de perfiles de cargos basada en competencias laborales, que provea una solución generalizada para el intercambio de información y servicios, que inter-opere de manera colaborativa con los sistemas empresariales relacionados con la gestión del talento humano.

Con este propósito, se combinan tres componentes básicos: el primero, la definición del modelo de gestión de perfiles de cargos; el segundo, la definición y construcción de una ontología para compartir información y construir conocimiento dentro de un gestor ontológico; por último, la definición de un marco de trabajo con un enfoque orientado a identificar procesos, actividades e interfaces relacionadas con los perfiles de cargos.

La articulación de estos componentes permite sustentar de manera sistemática la evaluación del desempeño y por consiguiente el desarrollo del talento humano, reusando el conocimiento que optimiza la gestión del talento organizacional. Los prototipos funcionales desarrollados permitieron compartir y organizar la información de: perfiles, desempeño, brechas y vacantes en el contexto de un caso de estudio dentro del dominio de la Administración Pública Nacional en Venezuela.

Los investigadores Sandoval y Pernaletе, partieron del problema observado en la realidad venezolana, que describen como la necesidad de

las organizaciones de contar con un personal altamente capacitado y motivado, junto al requerimiento de implementar perfiles de cargos basados en competencias laborales, que resulta complicado debido a la gran velocidad en los cambios tanto internos como externos que se producen en las organizaciones, además de las dificultades en la difusión del conocimiento en los diferentes niveles organizativos.

Por tanto, proponen un sistema de gestión que vincula la gestión de las estrategias con las operaciones a través de una solución de software soportada por una plataforma basada en ingeniería ontológica que permita la comunicación, coordinación, reutilización y compartición del conocimiento derivado del perfil del cargo. Precisan los investigadores que el modelo intenta la estandarización de procesos en la gestión del talento humano y que aun cuando el diseño se aplicó al caso de la administración pública venezolana, es adaptable a cualquier organización bien sea pública o privada.

www.bdigital.ula.ve

Dispone el artículo mencionado, una contribución significativa a la presente investigación por cuanto otorga a la investigadora, un amplio enfoque sobre la aplicación de diseños de software y modelado empresarial aplicables en la gestión de talento humano, lo que representa un verdadero avance en materia de competencias laborales.

Con la investigación aludida, se trasciende el estudio y gestión del talento humano desde el punto de vista eminentemente teórico, restringido únicamente al área gerencial, para combinarlo con otras disciplinas como la ingeniería de sistemas que diseña herramientas que faciliten y promuevan una buena gestión de talento humano en la práctica cotidiana.

Cabe señalar, que el modelo propuesto por Sandoval y Pernaletе, con la aplicación de un marco ontológico conforma una exploración que comienza en el año 2013, promoviendo está investigación por diversos

medios entre los que se cuentan las publicaciones realizadas en el año 2015, artículos de revisión en la Revista Visión Gerencial del Centro de Investigaciones y Desarrollo Empresarial (CIDE), en la que mencionan aspectos generales del diseño del modelado de los que se tiene referencia aplicable a la gestión de talento humano, el cual no puede referirse como un producto acabado, sino como un modelo perfectible.

A juicio de la investigadora, es necesario reconocer que el enfoque ontológico aplicado al tema de competencias laborales, enriquece el diseño de modelado organizacional, en cuanto explora, sugiere y ofrece interpretaciones generativas, sin intervenir a través de recomendaciones, ni propuestas rigurosas, lo que forja nuevas acciones dentro de la gestión de talento humano basada en competencias con la finalidad de obtener mejores resultados en cuanto al diseño de cargos, evitando así, descripciones taxativas que encasillan a la organización y permiten graficar los procesos en la planificación de las organizaciones.

Otro antecedente lo constituye el artículo científico realizado por Amigot y Martínez (2013) publicado en la Revista UniversitasPsychologica, vol.12, No.4 (Oct. Dic-2013 p.1073-1084), titulado “Gestión por Competencias, Modelo Empresarial y sus efectos subjetivos. Una mirada desde la Psicología Social Crítica”, propone una mirada crítica sobre los discursos de gestión por competencias en el ámbito del trabajo. A partir de una perspectiva psicosocial crítica, se sostiene como hipótesis de lectura que el desarrollo del modelo de las competencias responde a una profunda transformación en el significado del trabajo y de sus formas de gestión y control.

Esta transformación se vincula con la implementación de modelos de gestión empresarial en el campo laboral tanto público como privado, lo cual tiene como correlato nuevos modos de subjetivación y de control de la

subjetividad de las personas empleadas y desempleadas. El artículo se estructura a partir de los siguientes interrogantes: ¿Qué transformación histórica en el mundo del trabajo permite la emergencia del modelo de las competencias?, ¿Cuál es su especificidad?, ¿Qué mecanismos de control utiliza?, ¿Cuáles son sus efectos subjetivos?

El objetivo de dicho artículo es establecer una visión crítica sobre los efectos subjetivos de los discursos y prácticas vinculados a la gestión por competencias en el mundo del trabajo, propone analizar esos mecanismos en el marco de un conjunto de transformaciones más amplias, vinculadas a las políticas neoliberales en su intento de extender las lógicas de mercado y el management empresarial a todos los dominios de la sociedad, tanto públicos como privados (Burchell, 1993), citado por Amigot y Martínez (2013).

Los autores del artículo *in comento*, comparten la consideración de un cierto abandono del ámbito laboral por parte del campo de la psicología social expresada según Pulido-Martínez (2004) y Walkerdine (2001), (citados por Amigot y Martínez, 2013), quienes aseguran que existe la necesidad de reflexionar acerca de la organización del trabajo y de los discursos y prácticas laborales que operan marcando pautas de acción en esta área. En ese sentido, la dimensión crítica de la perspectiva psicosocial tiene que ver fundamentalmente con su carácter problematizado de ámbitos de la realidad social, así como de determinados corpusteóricos hegemónicos.

Los investigadores Amigot y Martínez (2013), resaltan tres consideraciones fundamentales de esa mirada crítica, a saber: a) la naturaleza histórica de la realidad social, lo que sitúa los marcos socioculturales en procesos históricos determinados según Gergen (1991); b) la consideración de tales realidades sociales como, al menos parcialmente, efecto de la operatividad de dispositivos complejos de poder, tal como ha analizado la obra de Ibáñez (1997); c) el énfasis en diluir la dicotomía entre lo

individual y lo social Íñiguez (2001); lo que implica considerar los procesos de configuración social de las identidades y lo subjetivo.

A partir de esos elementos, en el artículo se consideran las formas actuales de organización del trabajo, cruzadas por el discurso del management empresarial para atender a los dispositivos de poder prácticos y discursivos que intensifican el recurso de las competencias, en las prácticas de gestión y organización del trabajo, ya sea en el ámbito privado o público, así como a los efectos de tales dispositivos en la configuración de subjetividades.

Amigot y Martínez (2013), pretenden mostrar que el modelo de las competencias pensado para aspectos específicos de la gestión de organizaciones productivas y educativas, y que ocupa en la actualidad el centro de las prácticas y discursos laborales, impulsado por la difusión del management empresarial como producto-generator de la sociedad, lo cual conlleva a formas de subjetividad sustentadas en el modelo de la empresa Ehrenberg (1991); Gaulejac (2005), citados por Amigot y Martínez(2013), para lo que se emplean fundamentalmente dos tipos de referencias, una conformada por un tipo de literatura de carácter normativo, compuesta por publicaciones reconocida en el mundo de la gestión empresarial y también en el ámbito de la gestión pública; y otra forma de subjetividad considerada por Amigot y Martínez (2013), como la desarrollada desde la psicología social, psicosociología o la sociología orientada al mundo del trabajo, que ofrecen herramientas para un abordaje crítico del modelo de las competencias, destacando sus consecuencias en la regulación del trabajo y los efectos que ello conlleva a nivel subjetivo.

El artículo científico examinado, permitió en la presente investigación, el análisis que desde la perspectiva del espacio laboral existe con relación a la gestión por competencias, en el que se intenta trascender

desde la concepción clásica del puesto de trabajo hasta considerar al individuo en el campo laboral como centro de las acciones comunicativas en la organización, por lo que se confronta así, un modelo altamente burocratizado, jerarquizado y rígido con un modelo más humanizado y que desde el punto de vista de la psicología social crítica se propone, como la nueva forma de gestión en las organizaciones.

Para la investigadora, el artículo *in comento*, evidencia los cambios organizacionales que se han producido desde la concepción tradicional del trabajo hasta la forma de gestionar el talento humano en la actualidad, con el surgimiento de un arquetipo de trabajador totalmente motivado y emprendedor que consigue bienestar personal a través del desempeño exitoso dentro de la organización y que desplaza el esquema del trabajador que se limitaba al cumplimiento de sus funciones, sin otra motivación que una contraprestación monetaria. Queda plenamente justificado para la investigadora que, pese a las debilidades halladas a lo largo de la evolución de la gestión de talento humano, la propuesta de aplicación de la gestión por competencias en las estructuras organizacionales resulta una experiencia apropiada para el ser humano y que además optimiza el funcionamiento de la organización.

La Tesis Doctoral de Cruz Lascano (2013), presentada ante la Universidad Rey Juan Carlos, titulada “Gestión de los Recursos Humanos por Competencias en el Desarrollo del sector turístico. El caso de Ambato: Amenazas y Oportunidades”, ha sido considerada como antecedente a la presente investigación en razón de que su autora refiere que, la gestión por competencias de los recursos humanos en el sector turístico en la Ciudad de Ambato, conformado por una economía emergente, específicamente, se constituye en un factor de diferenciación, que incide en el incremento de la productividad de las empresas y con ello, en el desarrollo local sostenible. Por ello en la referida Tesis Doctoral se analiza en primer lugar, los recursos

humanos, su valor económico y la relación con el turismo; en segundo lugar, la educación reglada y no reglada relacionada con la cualificación del sector, la oferta educativa, para llegar al análisis de la demanda, con el estudio del estado de la gestión por competencias en el tejido empresarial.

Al mismo tiempo en el marco teórico de la tesis doctoral, se menciona que para la contrastación empírica de la hipótesis se emplea una pluralidad metodológica, contando con técnicas tanto cualitativas (entrevistas, estudio de caso, etc.), como cuantitativas, fundamentalmente explotación de fuentes secundarias, la encuesta analiza a través de estadística univariante, bivalente, y de correlación. Los resultados corroboran que, si bien existe un avance de la gestión de los recursos humanos basada en competencias en la legislación, tiene un alcance limitado en el destino objeto de estudio (Ecuador Interior -Ambato-), su influencia es significativa en la generación de formación (15,5% de trabajadores con formación en turismo), motivación (60% de satisfacción) e impacto en la productividad del sector, y el desarrollo socioeconómico local. Es decir, que se constituye en una oportunidad estratégica, en la medida en que la racionalidad empresarial en países en fase de industrialización no desatienda la flexibilidad organizativa y productiva que requiere un entorno global.

Concluye Cruz Lascano, que el talento humano constituye el factor de desarrollo y diferenciación que permite a las empresas del sector turístico ofrecer servicios de calidad y generar herramientas operativas y de gestión, lo que implica que con la aplicación del modelo de gestión de talento humano basada en competencias se otorgaría un importante impulso para el desarrollo sostenible de las empresas que pertenecen al sector de los servicios turísticos.

La aportación de la tesis doctoral expuesta a la presente investigación se centra en demostrar el valor que tiene una adecuada gestión

del talento humano especialmente en el sector turístico, al considerar la gestión por competencias como un factor de diferenciación, lo que constituye al talento humano como eje fundamental en la consecución del crecimiento de las organizaciones. Reafirma la tesis doctoral referida, la idea que mantiene la investigadora sobre la importancia de la participación y el compromiso por parte de los propietarios y directivos de alto nivel de cada organización para la aplicación y sostenimiento del modelo de gestión basado en competencias en las organizaciones hoteleras, las cuales en su categoría de tres estrellas son objeto de análisis de la investigación en curso.

Por otra parte, se alude la Tesis Doctoral de Tovar Martínez (2014) presentada ante la Universidad Complutense de Madrid, titulada “El uso de las competencias en organizaciones españolas: un enfoque psicosociológico” que desde los ámbitos educativo y empresarial, explica la definición de competencia y los múltiples enfoques que en España han permitido la evolución del concepto de competencias, así como la aplicación que se le da, que a juicio del investigador de la tesis doctoral, la aplicación del modelo de gestión de talento humano basado en competencias favorece más a la organización que al individuo.

Para Tovar (2014), la visión educativa que se ha otorgado al tema ha permitido ver cuán importante es dicha definición para el porvenir de la educación superior europea y la certificación laboral nacional de numerosos países, a pesar de lo cual se puede discutir desde diferentes aproximaciones según el contexto y el énfasis que se ponga, un enfoque conductual donde competencia se vincula con el desempeño exitoso (Estados Unidos), un enfoque centrado en un análisis funcional de las tareas de tipo sociológico (Francia), un enfoque centrado en la construcción de aprendizajes a partir de la interacción entre el mundo educativo y el empresarial (Convergencia Universitaria Europea) y, por último, un enfoque holístico que englobaría diferentes matices de las perspectivas anteriores (Australia).

Cabe destacar, que la investigación realizada por Tovar (2014), se concentra en la visión empresarial en que describe dos formas de entender la competencia, por un lado, el enfoque gerencial, que descansa sobre la psicología social en general y su disciplina aplicada a las organizaciones y el trabajo en concreto. Esta aproximación atrapa el relevo del enfoque conductista educativo, desarrollándolo de manera minuciosa hasta pasar a hablar de una gestión de las competencias como un todo integrador que afecta a todas las parcelas de la organización (clasificación profesional, selección, retribución, movilidad, desarrollo profesional, evaluación y gestión del desempeño). El autor señala, que es en el ámbito empresarial en el que se ha conseguido justificar la existencia de dos tipos de competencias, a pesar de la plural y diferente nomenclatura efectiva según las múltiples investigaciones sobre el tema y el autor que se trate.

Ha sido la finalidad de la investigación, no tanto, realizar un decálogo de definiciones por ámbitos, enfoques y países, como centrarse en un descriptor lo suficientemente amplio y objetivo de las mismas. Por un lado, aquellas que se refieren a la puesta en práctica de todos aquellos conocimientos, habilidades, destrezas o aptitudes vinculadas con la formación técnica del individuo o su acumulación en forma de experiencia, que el autor las denominó competencias técnicas y por otro lado, todas aquellas que se refieren a la puesta en práctica de destrezas, habilidades, motivos, rasgos o aptitudes vinculados con la forma de ser del individuo, que el investigador denominó competencias subjetivas debido a la alta carga de percepción que llevan anexadas a la hora de evaluarlas.

La expresada Tesis Doctoral, utiliza el método cualitativo, que permitió al investigador analizar y recoger el lenguaje y lo simbólico del mismo en toda su expresión, así como la aplicación de técnicas que lo acercaron a los sujetos sociales objetos de la investigación, permitiéndoles expresarse por ellos mismos, como lo reseña Ibáñez (1986), citado por Tovar (2014) tanto, y

principalmente, a través de conversaciones como de escritos (entrevistas secundarias recogidas en revistas especializadas del tema).

Concluye Tovar (2014), que dependerá del debido y profundo desarrollo del tema, el enfoque que se tenga sobre la gestión por competencias laboral, que a su juicio es vista como un modelo creado para beneficiar más a uno de los componentes de la relación laboral, que en su opinión, es la organización. El investigador aseveró, que la gestión por competencias laboral tiene 25 años de trayectoria en el mundo organizacional y que sigue siendo un modelo aplicable.

La revisión por parte de la investigadora, de la tesis doctoral aludida le permitió profundizar en el conocimiento de las diversas perspectivas de cómo ha evolucionado el tema de las competencias laborales en Europa y reflexionar sobre el enfoque que propone el autor de la tesis, en el que señala que la gestión por competencias es un modelo que favorece en mayor proporción a las organizaciones que al individuo.

Sin embargo, la investigadora difiere de esa apreciación, porque si bien es cierto que es necesario conocer diversos enfoques, opina que el modelo de gestión por competencias, efectivamente beneficia a la organización en tanto que permite a través de su aplicación, el cumplimiento de los fines de la misma, pero es la GTH basada en competencias a juicio de la investigadora, una estrategia de ganar-ganar, más que un beneficio unilateral, pues la organización gana el cumplimiento de los fines para lo que fue planteada y el individuo se ve favorecido en cuanto es seleccionado para ocupar un puesto en el que puede desarrollarse y mostrar sus valores y actitudes con la certeza de que serán tomadas en cuenta por parte de sus líderes.

Los estudios científicos citados incorporan a la presente investigación reflexiones que amplían aspectos teóricos concedidos para la gestión del

talento humano basada en competencias que revelan la preeminencia del individuo como portador de realidades en el ámbito organizacional y permite aseverar, lo que se ha construido en la gestión de talento humano como acuerdo general, que es la afirmación de que el talento humano es el activo más valioso con que cuentan las organizaciones, lo que explica el incuestionable valor que adquiere el sujeto como epicentro de la organización y que representa una valiosa oportunidad para profundizar en materia de gestión del talento humano.

Bases Teóricas

Con la finalidad de fundamentar la presente investigación, para el logro de los objetivos formulados, se aluden concepciones técnicas que componen las variables objeto de estudio, se exponen en orden alfabético los conceptos que permiten contextualizar el tema de investigación, así como la reseña del marco jurídico vigente en Venezuela, relacionado con la gestión de talento humano y el sector hotelero.

Categorización

Ley Orgánica de Turismo (2014):

Acto administrativo emitido por el ministerio del poder popular con competencia en materia de turismo, que tiene por objeto, asignar un rango o grado al prestador de servicios turísticos, de acuerdo a la clasificación otorgada, a la calidad y cantidad de servicios que ofrecen a los turistas o visitantes y cualquier otra consideración que se establezca en la normativa que a tal efecto se dicte.

Categorización hotelera

Norma Covenin 2030-87:

La categorización es la forma utilizada para distinguir la calidad hotelera se estima en estrellas que van desde

alojamientos de una (1) estrella hasta los hoteles calificados con cinco (5) estrellas, determinados por la capacidad de infraestructura y las comodidades o servicios que ofrezcan las organizaciones del sector hotelero.

Competencias

Alles (2012)

Las competencias son las características de personalidad devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. (p.16)

Dubois (1993) citado por Becker, Huselid, Ulrich (2001):

Las competencias son una capacidad del empleado para alcanzar (o exceder) los requisitos de un trabajo mediante un nivel esperado de calidad dentro de los límites de la organización del ambiente de la organización. (p.56)

Hooghiemstra (1996):

Las competencias pueden consistir en motivos, rasgos de carácter, conceptos de uno mismo, actitudes o valores, contenido de conocimiento, o capacidades cognitivas o de conducta: cualquier característica individual que se pueda medir de un modo fiable, y que se pueda demostrar que diferencia de una manera significativa entre los trabajadores que mantiene un desempeño excelente de los adecuados o entre los trabajadores eficaces e ineficaces” (p.31)

Levy-Leboyer (1996)

Las competencias son repertorios de algún comportamiento que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace más eficaces en una situación determinada. Estos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del

trabajo e igualmente en situaciones de test. Ponen en práctica, de forma integrada, aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos. (p.15)

Spencer & Spencer (1993)

Una competencia es una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada a un criterio referenciado como efectivo y/o un desempeño superior en un trabajo en una situación. (p.8)

Tejada (2003)

Una competencia es un complejo de comportamientos que se desarrollan en un entorno específico y que tienen como fin el logro de un resultado eficiente y eficaz. (p.119).

www.bdigital.ula.ve

Para Tobón (2012)

Las competencias se entienden como desempeños integrales para interpretar, argumentar y resolver problemas del contexto, con creatividad, idoneidad, mejoramiento continuo y ética, desarrollando y poniendo en acción de forma articulada el saber ser, el saber convivir, el saber hacer y el saber conocer. (p.10).

Conocimiento

Para Probst y otros, (2001) el conocimiento es definido como:

Conocimiento es todo conjunto de cogniciones y habilidades con los cuales los individuos suelen solucionar problemas. Comprende tanto la teoría como la práctica, las reglas cotidianas, al igual que las instrucciones para la acción. El conocimiento se basa en datos e información, pero, a

diferencia de estos, el conocimiento siempre está ligado a personas. (p.22)

Diccionario de Competencias

Alles (2008):

Es el compendio ordenado alfabéticamente de las actitudes, aptitudes y valores, correspondientes a los perfiles de cargos que componen una organización determinada. Con su definición y su apertura en grados. (p.18)

Estado Mérida

MINTUR (2014)

El estado Mérida es una región geográfica ubicada en la República Bolivariana de Venezuela, al occidente del país y oeste de la capital del país, con un área geográfica de 11.300 km², forma parte de la Cordillera Andina y es el estado de Venezuela reconocido por contar con los 10 picos más altos entre los que se haya el Pico Bolívar que alcanza los 4.978 m.s.n.m, lo que lo hace un destino turístico cardinal, cuenta con variedad geográfica que va desde climas excesivamente fríos en la zona de la Cordillera, hasta temperaturas cálidas en la zona Sur del Lago, motivo por el cual los habitantes de la zona Sur, desarrollan actividades vinculadas a la agricultura, ganadería y turismo, además de contar el estado Mérida dentro de sus baluartes con la prestigiosa Universidad de Los Andes (ULA) institución de educación superior de reconocido prestigio con trayectoria bicentenaria, por lo que una parte de la actividad comercial gira en torno a la vida universitaria. Cuenta además con el Sistema de Transporte Turístico Teleférico de Mérida, considerado como el más alto y el segundo más largo del mundo.

Gestión

Rementeria (2008)

Gestión es la “actividad profesional tendiente a establecer los objetivos y medios de su realización, a precisar la organización de sistemas, a elaborar la estrategia del desarrollo y a ejecutar la gestión del personal”. Agrega el autor que en el concepto “gestión” es de vital importancia reconocer el verbo “acción” que con origen en el latín *actionem*, encarna toda manifestación de intención o expresión de interés capaz de influir en una situación dada. (p.1)

Fondonorma (2014)

Fondonorma ISO 9000 del 2006 define la gestión como “un conjunto de actividades coordinadas para dirigir y controlar las actitudes, habilidades y conocimientos que posee el individuo para desempeñar el trabajo eficientemente”. (p.7)

www.bdigital.ula.ve

Gestión del Conocimiento

Bonilla (2006):

La gestión del conocimiento es el conjunto de procesos aplicados que permiten que el capital intelectual de una empresa aumente de forma significativa, mediante la gestión de sus capacidades, con el objetivo final de generar ventajas competitivas y mejora continua. (p. 7)

Nonaka y Takeuchi (1999)

Gestión del conocimiento es la capacidad que tiene una empresa para crear nuevos conocimientos, diseminarlos entre sus miembros y materializarlos en productos, servicios y sistemas”. (p.31)

Mertens, (2000):

La gestión del conocimiento o KnowledgeManagment, es una técnica gerencial que permite a una organización compartir el conocimiento con la finalidad de obtener un mejor rendimiento en la organización, para capitalizar lo que en esa misma técnica se reconoce como los intangibles, que son los conocimientos de los trabajadores que se hallan en una organización. (pág.43)

Stewart (1998):

La gestión del conocimiento es el material intelectual, el conocimiento, la información, la propiedad intelectual y la experiencia, que puede utilizarse para crear valor, es la fuerza cerebral colectiva; es difícil de identificar y distribuir eficazmente, pero si se encuentra y se saca provecho, la organización triunfa.

Gestión del Talento Humano

Dessler, (2004):

La gestión del talento humano son las prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo; en específico se trata de reclutar, evaluar, capacitar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro y equitativo para los empleados de la compañía. (p.19)

Eslava (2004):

La gestión de talento humano es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimiento, capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro. (p.148)

Tejada (2003)

La gestión de talento humano es el principio que rige el manejo efectivo de las potencialidades que tienen las personas. En otras palabras, se parte de la relevancia que se le da al individuo como ser con potencialidades que pueden desarrollarse en beneficio de sí mismo y de su entorno. (p.118)

De las definiciones anteriores, la investigadora refiere que la gestión del talento humano puede ser reconocida como el conjunto de procesos que se diseñan en las organizaciones con la finalidad de aplicarlos al grupo de individuos que la integra, para constituir equipos de alto desempeño que ejerzan sus funciones de modo satisfactorio. Considera además la investigadora, que es esencial para el ejercicio efectivo de la gestión del talento humano, la intención o propósito manifiesto por parte de los directivos y gerentes en facilitar el diseño y ejecución de acciones articuladas y coherentes, que puedan convertirse en procesos regulares para la adecuada integración de equipos de trabajo, pues no debe confundirse el diseño de procesos, con acciones eventuales e incoherentes, que marchen en contrasentido del éxito de la organización.

Gestión por Competencias Laboral

Alles, (2006):

La gestión por competencias es un modelo de management que permite a las organizaciones alinear a las personas que la integran con sus objetivos (estrategia) organizacionales. (p.11)

Mertens, (2000):

El modelo de competencia laboral consisten en varios subsistemas, articulados entre sí, que son la normalización, la formación-capacitación y la certificación. Cada uno de estos subsistemas posee su propia complejidad y lógica interna, teniendo como eje uniformador el concepto de competencia en la expresión amplia de su significado. (p.19)

Gramigna (2004):

La gestión por competencias es un modelo de gerenciamiento que permite evaluar las competencias personales específicas para cada puesto de trabajo y favorecer el desarrollo de nuevas competencias para el crecimiento personal de los empleados. (p.7)

Cruz, Rojas, Vega y Villegas (2008):

La gestión por competencias es una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas. Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, de lo que saben hacer o podrán hacer. (p.5)

Luego de analizar las diferentes concepciones realizadas por diversos autores en el contexto de la gestión por competencias la investigadora, expresa que pese a que en algunos casos se refiere a la gestión por competencias como una herramienta estratégica es preciso considerarla como un modelo de gestión, que a través de un conjunto de pasos concatenados, dan lugar a un proceso que además cuenta con una finalidad, como es el desempeño exitoso del trabajador para consolidar el éxito organizacional.

Hotel

Según la Norma Covenin 2030-87

Todo aquel establecimiento que presta al público, un servicio para hospedarse en forma temporal, que funcione en una edificación construida o acondicionada para tal fin, ocupando la totalidad del inmueble o parte del mismo, conformando sus dependencias un todo unitario, sin mezclas de otros usos no cónsonos con su naturaleza.

Sector Hotelero

Es el segmento o la sección en el cual se desarrolla la actividad de prestación de servicios de alojamiento a personas, está conformado por los establecimientos que se dedican profesionalmente a proporcionar alojamiento a quienes solicitan servicios que van desde el alojamiento hasta servicios de diversión para el cliente. (p.3)

www.bdigital.ula.ve **Bases Legales**

Constituyen las bases legales un elemento de gran importancia en la investigación, considerando que la técnica de la Gestión por Competencias es aplicada al talento humano y atendiendo al rango constitucional que le ha sido conferido a la materia laboral en Venezuela a partir de la Constitución de 1999, su aplicación estará determinada con fundamento en el siguiente cuerpo de leyes en la República Bolivariana de Venezuela.

Primeramente, debe referirse que en Venezuela se haya plasmado en la Constitución Nacional como garantía Constitucional la protección al trabajo, el derecho a la libertad económica, es decir la posibilidad de dedicarse a ejercer la actividad económica que desee sin más limitaciones que las establecidas en el marco legal venezolano. En el caso del sector hotelero poseen entonces libertad absoluta para el ejercicio de la actividad económica desarrollada en el sector hotelero, en cuanto a la actividad

turística es considerada por el legislador como una actividad de interés nacional, lo que le otorga preeminencia frente a otras actividades, pero al mismo tiempo le obliga a desarrollarse de forma adecuada y así se menciona a continuación la referida garantía Constitucional:

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999)

Título III. Capítulo VII. De los Derechos Económicos.

Artículo 112. Todas las personas pueden dedicarse libremente a la actividad económica de su preferencia sin más limitaciones que las previstas en esta Constitución y las que establezcan las leyes, por razones de desarrollo humano, seguridad, sanidad, protección del ambiente u otras de interés social. El Estado promoverá la iniciativa privada, garantizando la creación y justa distribución de la riqueza, así como la producción de bienes y servicios que satisfagan las necesidades de la población, la libertad de trabajo, empresa, comercio, industria, sin perjuicio de su facultad para dictar medidas para planificar, racionalizar y regular la economía e impulsar el desarrollo integral del país. (p.63)

En el mismo orden de ideas, identificada la libertad económica para el ejercicio de la actividad hotelera, se encuentra también amparado constitucionalmente el turismo como actividad económica de interés nacional, el estado venezolano coloca en lugar privilegiado la actividad turística como de interés nacional, lo que le permite desarrollar todas las actividades tendientes a tan relevante actividad económica, lo que le da fundamento al espacio donde se realiza la investigación. Así en la Carta Magna se refiere:

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999)

Título VI. Capítulo I. Del Sistema Socioeconómico.

Artículo 310. El turismo es una actividad económica de interés nacional, prioritaria para el país en su estrategia de diversificación y desarrollo sustentable. Dentro de las

fundamentaciones del régimen socioeconómico previsto en esta Constitución, el Estado dictará las medidas que garanticen su desarrollo. El Estado velará por la creación y fortalecimiento del sector turístico nacional. (p.128)

Fundamentada como está la actividad turística donde se desarrolla la actividad hotelera en Venezuela siguiendo los lineamientos de la constitución Nacional, se halla el Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica de Turismo, lo que permite delinear con mayor precisión lo prescrito en la constitución nacional.

En el artículo 1 se delimita el objeto de la ley y en el 60 se ordena a los prestadores de servicios turísticos mantener al frente de estas actividades personal idóneo es decir capacitado para la prestación adecuada del servicio al cliente, es en este punto que es indispensable considerar la selección del personal adecuado, además de conformar todo el articulado de la ley en cuestión un marco legal adecuado que describe con detalle los aspectos protegidos para el ejercicio de la actividad turística.

Según FONDONORMA (2015), En Venezuelase desarrollanlas actividades de normalización y certificación en todos los sectores industriales y de servicios, y de formar recursos humanos en dichas especialidades.Esta institución con la participación de los sectores públicos y privados para la certificación de sistemas de gestión de las organizaciones y la calidad de productos y servicios, con instrumentos de valor internacional como los certificados ISO 10018, regula para estandarizar los procesos de gestión del talento humano, allí radica la importancia del reconocimiento y aplicación del instrumento que se indica a continuación:

Norma ISO 10018: El Factor Humano

Constituye una guía para la gestión del talento humano en las empresas considerando la calidad en la prestación de los servicios. Precisa esta guía cuatro aspectos fundamentales, a saber:

Los ocho principios de la gestión de calidad.

Los factores humanos que pueden afectar la calidad.

La adquisición de la competencia y la participación del personal.

La orientación específica contra las cláusulas de ISO 9001.

Con respecto al talento humano entendido como toda la fuerza laboral, en Venezuela el trabajo se encuentra ubicado con rango Constitucional y desarrollado en el:

Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras de la República Bolivariana de Venezuela, Publicada en gaceta oficial No.076, Ext del 7 de mayo de 2012.

Capítulo V. De las personas en el derecho del Trabajo.

Artículo 35. Se entiende por trabajador o trabajadora dependiente, toda persona natural que preste servicios personales en el proceso social de trabajo bajo dependencia de otra persona natural o jurídica. La prestación de su servicio debe ser remunerado.

Siendo el turismo en Venezuela, una de las actividades económicas que según MINTUR (2014) de acuerdo al Plan Estratégico Nacional de Turismo (2013-2019) aspira obtener en los próximos años hasta triplicar sus ingresos elevando el porcentaje del PIB de 3% que se encuentra en el año 2014, hasta alcanzar el 9% para el año 2019, el Poder Ejecutivo por vía de Ley Habilitante, ha reformado las leyes que rigen el sector, así, el 18 de noviembre de 2014, se publica en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela tres leyes en materia de turismo, como son:

Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica de Turismo, Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley de Fomento del Turismo Sustentable como Actividad Comunitaria y Social y el Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley de Inversiones Turísticas y del Crédito para el Sector Turismo, que rigen la actividad económica sobre la que se desarrolla la presente investigación.

Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica de Turismo (2014).

Capítulo I. Disposiciones Generales

Artículo 1. Del objeto.El presente Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica de Turismo tiene por objetodesarrollar, promover, organizar y regular la actividad turística, y el Sistema Turístico Nacional,como factores estratégicos para el desarrollo socio productivo y sustentable del país, haciendoespecial énfasis en el Turismo como un sector de inclusión social, mediante la creación de normasque garanticen la orientación, fomento, desarrollo, coordinación y control de la actividad, yestableciendo mecanismos orientados a la participación y protagonismo de las comunidadesorganizadas en Instancias del Poder Popular y demás formas de participación; logrando así unaactividadturística basada en los principios de justicia social, equidad, no discriminación,solidaridad, protección del ambiente y productividad. (p. 2)

Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica de Turismo (2014).

Capítulo II.

Artículo 60. Del personal e instalaciones aptasEn los espacios y actividades turísticas destinadas a niñas y niños, adolescentes, adulta o adultomayor y a las personas con alguna discapacidad o necesidades especiales, los

prestadores deservicios turísticos deberán contar con personal capacitado e instalaciones idóneas, paragarantizar la seguridad de esos turistas o visitantes que hagan uso de las instalaciones yactividades para ellos reservadas. (p.8)

Con respecto a la clasificación de los hoteles, mediante las Normas Conveninestablecidas en1987, se categorizan las empresas de alojamiento turístico debe contar con el talento humano capacitado para la adecuada atención al cliente, por parte del sector hotelero.

Norma Covenin 2330-87. Clasificación de Empresas de Alojamiento Turístico

CLASIFICACIÓN

Todo establecimiento de alojamiento turístico se clasificará de la siguiente manera:

- De acuerdo a su Tipo: Hotel, Hotel Residencia, Motel, Pensión, Hospedaje, Establecimientos Especiales.
- De acuerdo a su Categoría: Hoteles de una (1) a cinco (5) estrellas (*). Hoteles Residencia de una (1) a tres (3) estrellas (*). Moteles de una (1) a tres (3) estrellas (*). Pensiones de una (1) a dos (2) estrellas (*). Hospedajes de una (1) a dos (2) estrellas (*)

De acuerdo al interés del Poder Ejecutivo Nacional para lograr el desarrollo del turismo como actividad de interés nacional, se promulgó una resolución que establece una Guía básica de buenas prácticas ambiental y organizacional que considera aspectos generales de la organización. Aunque por ser una resolución publicada en la Gaceta Oficial la hace estricto cumplimiento, la misma no presenta ningún tipo de sanciones en el caso de no ser aplicada, no obstante, su cumplimiento debe ser acatado por los ciudadanos que ejerzan la actividad de Prestadores de Servicios Turísticos.

RESOLUCIÓN N° 073, publicada en Gaceta Oficial N° 40.224 del 8 de agosto de 2013, mediante la cual se ordena la publicación de la Guía Básica de Buena Práctica para la Gestión Ambiental y Organizacional de los Prestadores de Servicios Turísticos.

Objetivo

Promover e incentivar entre los prestadores de servicios de alojamiento turístico y el talento humano involucrado directa e indirectamente en la prestación de sus servicios, la aplicación de un conjunto de medidas técnicas de bajo impacto sobre el ambiente, con la finalidad de preservar los recursos hidrográficos, energéticos y forestales; biodiversidad, las zonas protegidas, la flora, la fauna silvestre y cualquier otra categoría ambiental o cualquier otra zona que determine el Ministerio del Poder Popular para el Turismo.

Objetivos específicos

- Reducir el consumo del agua en las instalaciones del establecimiento de alojamiento turístico.
- Promover medidas para la utilización eficiente de la energía.
- Minimizar los efectos de la contaminación sobre el entorno donde se ubique el establecimiento de alojamiento turístico.
- Fomentar la implementación de acciones relativas a la educación ambiental.
- Mejorar la productividad a través de la aplicación de acciones de planificación.
- Crear conciencia sobre la importancia de la buena gestión del talento humano empleado.
- Favorecer el cumplimiento de requisitos de higiene, seguridad y salud laboral. (p. 3)

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

Consideraciones Generales

La investigación es definida según Hurtado, (2010), como un proceso continuo y organizado mediante el cual se pretende conocer algún evento (característica, proceso, hecho o situación), ya sea con el fin de encontrar leyes generales o simplemente con el propósito de obtener respuestas particulares a una necesidad o inquietud determinada (p.22), por tanto, en el presente capítulo se detalla el camino metodológico que servirá de soporte para la investigación en curso, el cual se conforma por el enfoque de la investigación, tipo, diseño, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de información y la validación del instrumento utilizado aplicados a la presente investigación.

Metodología de la Investigación

Para Tamayo y Tamayo (2006), toda investigación debe contener el grado máximo de exactitud y confiabilidad para lo cual la metodología es el procedimiento ordenado que se sigue para establecer lo significativo de los hechos y fenómenos hacia los cuales está encaminado el interés de la investigación (p.113).

Enfoque de la Investigación

Rodríguez y Valldeoriola (2009), señalan que el debate sobre los enfoques metodológicos cuantitativo y cualitativo ha sido una constante en las Ciencias Sociales, que lejos de confundir al investigador busca orientarle para ampliar su actividad investigadora.

Así para Hernández Fernández y Baptista (2005), la investigación cuantitativa es definida como aquella que usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías. (pág. 4).

Mientras que la investigación cualitativa según Piñero y Rivera (2013), es la dinámica interactiva de construcción el proceso que se aleja de la concepción lineal de la investigación tradicional, en tanto que está guiada por el accionar y la toma de decisiones del investigador.

Con los elementos teóricos referidos, la presente investigación se desarrolla con la aplicación de enfoque mixto (cuali-cuantitativo), realizado con el instrumento de recolección de datos aplicado a los gerentes del talento humano que laboran en los hoteles tres estrellas del estado Mérida para la obtención de resultados cuantificables y la interpretación del investigador desde sus marcos de referencia, lo que complementa la investigación sin dividirla.

El enfoque metodológico para la presente investigación se plantea mixto en razón de que aun cuando los datos son numéricos, deben ser interpretados de forma holística o sistémica, por cuanto surgen de la realidad de las organizaciones, lo que aporta datos valiosos en el análisis para las ciencias sociales, siendo la investigación mixta cada vez más difundida y aplicada en razón de que permite un mejor acercamiento a la realidad.

Tipo de Investigación

Atendiendo a la naturaleza y características del problema planteado, la presente investigación se ubica en el nivel descriptivo. Según Danhke (1989), citado por los autores Hernández et al, (2006) los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles

importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. (p.117)

Asimismo, Hurtado (2010), señala que “el propósito de la investigación descriptiva es exponer el evento estudiado, haciendo una numeración detallada de sus características. (p.101)

En este sentido, el tipo de investigación descriptiva en el presente trabajo permitirá la recolección de información en su estado real, desde la fuente primaria, es decir los gerentes de los hoteles tres estrellas del estado Mérida.

Diseño de la investigación

La presente investigación que versa sobre la gestión de talento humano en los hoteles tres estrellas del estado Mérida, se enmarca dentro de la modalidad de diseño de campo no experimental de tipo transeccional. Para los autores Hernández et al (2006), el diseño consiste en el plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación. (p.120), y que una investigación no experimental se realiza sin manipular deliberadamente variables, observando los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos (p.267), mientras que los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia o interrelación en un momento dado. (p.154)

Con fundamento en las reseñas anteriores, en la presente investigación se prevé la obtención de datos directamente de su ambiente natural a través de la encuesta o guía de entrevista semi estructurada, sin manipulación ni simulación de ningún tipo siendo transversal, se recolectan los datos en un único momento.

Población y Muestra

Población

En toda investigación la población representa un conjunto de individuos sobre los cuales se aplicarán los instrumentos necesarios para la recolección de la información. En el caso de la presente investigación, la población está constituida por doce (12) hoteles categorizados de tres estrellas por la autoridad turística del estado Mérida, siendo la totalidad de los que se ubican geográficamente en el estado Mérida. (Ver, cuadro 2)

Cuadro 2. Hoteles Tres Estrellas del Estado Mérida, Venezuela.

No.	Nombre del Hotel	Municipio
1	Hotel Moruco -MINTUR	Cardenal Quintero
2	Hotel Belensate (Occidental de Hoteles, C.A.)	Libertador
3	Hotel Caribay, C.A.	Libertador
4	Hotel Chama, C.A.	Libertador
5	Hotel La Terraza, C.A	Libertador
6	Hotel Las Lomas, C.A.	Libertador
7	Hotel Mintoy, C.A.	Libertador
8	Hotel Valle Grande, C.A. IPAS-MPPPE	Libertador
9	Hotel Venetur de Mérida MINTUR	Libertador
10	Hotel Los Conquistadores, C.A.	Rangel
11	Parque Turístico Apartaderos, C.A	Rangel
12	Hotel Toquisay Turismo -MINTUR	Rivas Dávila

Fuente: elaboración propia. Información tomada del Registro de Hoteles del estado Mérida Cormetur (2016).

Estos doce (12) hoteles constituyen el universo en el cual se desarrolló la investigación y sobre el cual se derivaron los resultados obtenidos a cerca de la Gestión de talento humano aplicada en los hoteles tres estrellas ubicadas en el estado Mérida.

Muestra

Para Hernández et al (2005), la muestra es considerada como “un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población” (p.173), por consiguiente, su propósito es extraer información que resulta imposible estudiar en la población, porque ésta incluye la totalidad.

Cabe destacar, que para el caso específico de la presente investigación por el reducido número de unidades de observación, no se realiza cálculo muestral, en consecuencia, se considerará como objeto de investigación la totalidad de las fuentes informantes, en cuyos casos se denomina como muestra censal y dirigida, que según Tamayo y Tamayo (2005), define como un censo poblacional, describiéndola como aquella donde todos los elementos de la población son incluidos en el estudio, el mismo autor señala, que esa técnica se utiliza en poblaciones accesibles y finitas, por lo que no necesitan determinar datos numéricos, ni aplicación de formatos para calcular el total de los sujetos de una población.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información

En función de los objetivos propuestos en el presente estudio, donde se pretende analizar la gestión por competencias del talento humano en los hoteles tres estrellas de Mérida, según la naturaleza del estudio y los datos requeridos, se realizó en primer lugar, un análisis documental de fuentes bibliográficas, presentado en el planteamiento del problema, marco teórico y marco metodológico. En segundo lugar, para la recolección de los datos en

el seno de los hoteles identificados con la categoría que se analiza, se aplicó un instrumento tipo Encuesta dirigida a los sujetos de estudio identificados en la población y muestra, es decir, los gerentes de estos Hoteles.

Según lo expone Sabino (2002), un instrumento de recolección de información es “todo aquel recurso utilizado por el investigador para llegar a la población, extrayendo de ellos la información requerida, los datos de una investigación se clasifican en primarios y secundarios”. (p.78)

Sabino (Ob. Cit.), también refiere que para la obtención de los datos primarios se pueden utilizar diversos instrumentos como las entrevistas, los cuestionarios, test, diagramas socio métricos, la observación científica, entre otros, mientras que los secundarios son datos de investigaciones anteriores. (p.79).

En la investigación que se desarrolló en el presente trabajo, se procedió a la recolección de datos aplicando una encuesta semiestructurada, lo que permitió extraer información del campo objeto de la investigación. Al respecto, se describe a continuación el mencionado instrumento.

Encuesta

Según lo refiere Arias (2006), la recolección de datos a través de la encuesta es “una técnica oral o escrita que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación con un tema en particular”. (p. 72).

En la presente investigación se utilizó una Encuesta escrita, de tipo semiestructurada conformada por 2 partes; la primera se refieren aspectos generales de identificación de la organización y del representante de la misma, en la segunda parte se desarrolla un total 46 ítems, con preguntas cerradas, de selección múltiple, según escala de Likert y tres preguntas abiertas donde el encuestado puede expresar su opinión personal.

Validación del Instrumento

Para la elaboración de la encuesta a aplicar, previamente se realizó la revisión de los conceptos y marco teórico de la investigación con base en la literatura científica existente sobre el tema objeto de la exploración, con la finalidad de certificar que los ítems de la encuesta representan con claridad los conceptos y las variables de la investigación. Para dar fe de este importante proceso, fue necesaria la validación por parte de expertos.

Al respecto, Hernández, et al (2010), definen la validez de un instrumento como el grado real de medición de la variable a través del mismo, por otro lado, definen la validación de contenido como el grado en que un instrumento muestra una influencia específica del contenido de lo que se mide. (p.567)

El instrumento de la presente investigación fue revisado por cuatro (4) expertos, a saber:

www.bdigital.ula.ve

Cuadro 3. Validación de instrumento por expertos

Experto	Nombre	Profesión
Experto 1	Dra. Alice Araujo	Profesora (Investigadora) de la ULA
Experto 2	Msc. Karelly Paredes	Profesora del CIDE-ULA
Experto 3	Msc. Marling Rojas	Especialista en Metodología
Experto 4	Lic. Mayra Salazar	Licenciada en Estadística

Fuente: elaboración propia

Todas las expertas fueron informadas acerca del título, objetivos y planteamiento del problema de la investigación, siendo las observaciones recolectadas a través de un instrumento diseñado para ello, en el cual se plasmaron observaciones que permitieron modificaciones de forma,

observaciones en cuanto a la redacción, utilización de términos y exclusión de ítems para evitar la repetición de preguntas adecuando el número de las mismas, a fin de evitar el cansancio del entrevistado, adecuando aspectos de redacción para facilitar la comprensión del instrumento y la redacción definitiva del mismo (anexo A).

Una vez generado el instrumento definitivo se procedió a verificar su confiabilidad con la aplicación de una prueba piloto que fue cumplida con la participación de un grupo de la población, en razón de que en el caso de la presente investigación la población la constituyen todos los hoteles categorizados como tres estrellas ubicados en todo el estado Mérida.

Confiabilidad del instrumento de la investigación

Se realizó una prueba piloto con el instrumento que según Gómez (2006), consiste en probar un cuestionario previo al definitivo, para analizar si las instrucciones se comprenden y los ítems son adecuados, por lo que los resultados son utilizados para determinar la confiabilidad del instrumento. (p.125).

Para Hernández et al (2010), la confiabilidad de un instrumento de medición es medida a través de diferentes técnicas que buscan la aplicación repetida al mismo objeto buscando resultados similares, con la finalidad de verificar si la información obtenida es confiable para obtener los objetivos planteados en la investigación. (p. 569)

En la presente investigación la prueba de confiabilidad se realizó considerando el 35% de la población, tomando en cuenta para la selección aspectos como la concentración geográfica de la muestra y la forma jurídica de administración, es decir, considerando el municipio Libertador del estado Mérida, como el lugar donde mayor concentración de la muestra se halla y

tomando en cuenta tanto los hoteles administrados únicamente por la empresa privada, como los administrados por el sector público.

La prueba piloto se aplicó durante el mes de julio de 2016, en la ciudad de Mérida, municipio Libertador del estado Mérida, donde se comprobó el tiempo requerido para cada encuesta, obteniendo como resultado 27 minutos cada uno, partiendo de la facilidad de respuesta y comprensión de las preguntas considerando que el instrumento está construido en su mayoría por respuestas cerradas y de selección, lo que confirmó la fluidez en el cuestionario y el adecuado diseño del instrumento para la investigación. Posteriormente se aplicó el Alfa de Cronbach que se explica a continuación:

Alfa de Cronbach

Con los elementos obtenidos por aplicación de la prueba piloto, se procedió a realizar un análisis de consistencia interna a los ítems del instrumento de medición, permitiendo estimar su fiabilidad en función de los objetivos propuestos. La validez de un instrumento se refiere al grado en que el instrumento mide aquello que proyecta medir y la fiabilidad de la consistencia interna del instrumento se puede evaluar con la fórmula estadística Alfa de Cronbach.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010), el método de Alfa de Cronbach es un método que puede ser usado para cualquier cantidad de alternativas que sean pares o impares ya que el método no divide en dos mitades los ítems del instrumento de medición, simplemente se aplica la medición y se calcula el coeficiente. (p.203).

Para obtener el coeficiente se aplica la siguiente fórmula:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right]$$

Donde:

α = coeficiente de validez

k= número de ítems

$\sum s^1$ = sumatoria de las varianzas de los ítems

s_t^2 = varianza muestral.

La medida de la fiabilidad mediante el Alfa de Cronbach asume que los ítems miden un mismo constructo y que deben estar altamente correlacionados estimando que cuanto más cerca se encuentre el valor del alfa a 1 mayor es la consistencia interna de los ítems analizados. La fiabilidad de la escala debe obtenerse siempre con los datos de cada muestra para garantizar la medida fiable del constructo en la muestra concreta de investigación.

Para Huh, Delorme & Reid (2006), el valor de fiabilidad en investigación exploratoria debe ser igual o mayor a 0.6; mientras que en estudios confirmatorios debe estar entre 0.7 y 0.8. (p. 245).

En esta investigación una vez recolectados los datos de la prueba piloto se tomaron los resultados y con la utilización del programa estadístico SPSS se obtuvo una fiabilidad de 0.740.

Interpretación de Confiabilidad

Según lo expresa Hernández et al. (2006), los valores Alpha de Cronbach representan la confiabilidad interna del instrumento, lo cual debe interpretarse considerando el coeficiente obtenido y comparándolo con los siguientes rangos (p. 203):

Cuadro 4. Rango de confiabilidad del instrumento

Rango	Interpretación
0.81 a 1.00	Muy alta
0.61 a 0.80	Alta
0.41 a 0.60	Moderada
0.21 a 0.40	Baja
0.00 a 0.20	Muy baja
Cuando es negativo	Extremadamente baja
Cuando es mayor 1	Extremadamente alta

Fuente: Datos estadísticos según Alpha de Cronbach.
Elaboración propia.

Para la consideración aprobatoria en cuanto a la aplicación del instrumento el coeficiente de confiabilidad debe observarse entre 0 y 1; sin embargo, en algunos casos se traspasa este intervalo por cuanto cuando un instrumento tiene una confiabilidad negativa, significa que está en el rango “extremadamente baja” lo cual debe llevar a tomar la decisión de rechazar el instrumento. Cuando se verifica el caso contrario en el que el coeficiente resulta mayor a 1, la confiabilidad es extremadamente alta, en ambos casos lo recomendable es revisar determinadamente las respuestas del instrumento y los cálculos, siendo común cuando esto ocurre, que el resultado se debe a incorrecta codificación de las alternativas de respuestas o cálculos aritméticos incorrectos cuando el coeficiente se calcula en forma manual.

En la encuesta propuesta para la investigación sobre la “Gestión de talento humano en los hoteles tres estrellas del estado Mérida frente la gestión por competencias” aplicada a los gerentes de talento humano, se utilizó el método Alfa de Cronbach para verificar la confiabilidad del instrumento y tomar decisiones sobre posibles modificaciones de fondo y forma a partir de sus derivaciones. De la aplicación de la prueba piloto y posterior análisis se obtienen los siguientes resultados:

Resultados:

Cuadro 5. Resumen del procesamiento de los casos

Casos	N°	%
Casos Válidos	5	100,0
Excluidos (a)	0	,0
Total	5	100,0

Fuente: elaboración propia.

Cuadro 6. Estadísticos de Fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N° de elementos
0.740	0.866	67

Fuente: elaboración propia.

Basándonos en la Teoría Alfa de Cronbach, el cuestionario aplicado para definir el diseño la encuesta para la investigación en cuestión es de **0.740** y se ubica en la tabla en el **Rango Alto**, por tanto, el instrumento aplicado se considera apto y alcanza un nivel que le otorga una alta confiabilidad, lo que implica que el mismo debe ser aplicado en la totalidad de la muestra.

Cabe destacar, que la razón por la que no alcanza un rango perfecto se fundamenta en que la encuesta se considera extensa, no obstante, la eliminación de preguntas que pudiera aumentar el rango hasta el mayor nivel habrísignificado pérdida de información considerada valiosa para la

investigación, por lo que se mantiene la medida de Rango Alto como elemento de confiabilidad.

Técnicas de Análisis de Información

Según Hurtado (2010), una vez obtenidos los datos es necesario analizarlos con base a los objetivos planteados al principio de la investigación (p.48), en la investigación en curso el método seguido para el cálculo de la confiabilidad interna del cuestionario se realizó con la aplicación del software de procesamiento SPSS versión 18.0., paquete estadístico para el área de las Ciencias Sociales desarrollado en la Universidad de Chicago.

Una vez verificada la data en el programa estadístico y vaciado la información de las cinco (5) encuestas aplicadas a cinco (5) hoteles tres estrellas ubicadas en el municipio Libertador del estado Mérida, con las características indicadas anteriormente, en las figuras que se presentan a continuación se señala el proceso llevado a cabo.

DATA.HOTELES.TRES.ESTRELLAS.sav (Conjunto de datos) - Editor de datos SPSS

Archivo Edición Ver Datos Transformar **Análisis** Gráficos Utilidades Ventana ?

18 - Manual_Organizacion

Nombre_Empresa	Manual_Organizacion	Manual_Descriptivo	Manual_Funciones_RRHH	Manual_Normas_Procedimientos	Manual_Cargos	Definida_Competencia
1 Hotel Mintoy	1	1	1	1	1	1
2 S. A. San Francisco Hotel C	1	1	1	1	1	1
3 Hotel Valle Grande IPASIN	3	3	3	3	3	3
4 Hotel La Terraza	1	2	2	2	2	1
5 Hotel VENETUR Mérida S	1	1	1	3	3	3
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						
21						

Gráfico14. Análisis Alfa de Cronbach. Fuente: Elaboración propia con SPSS, versión 18.0

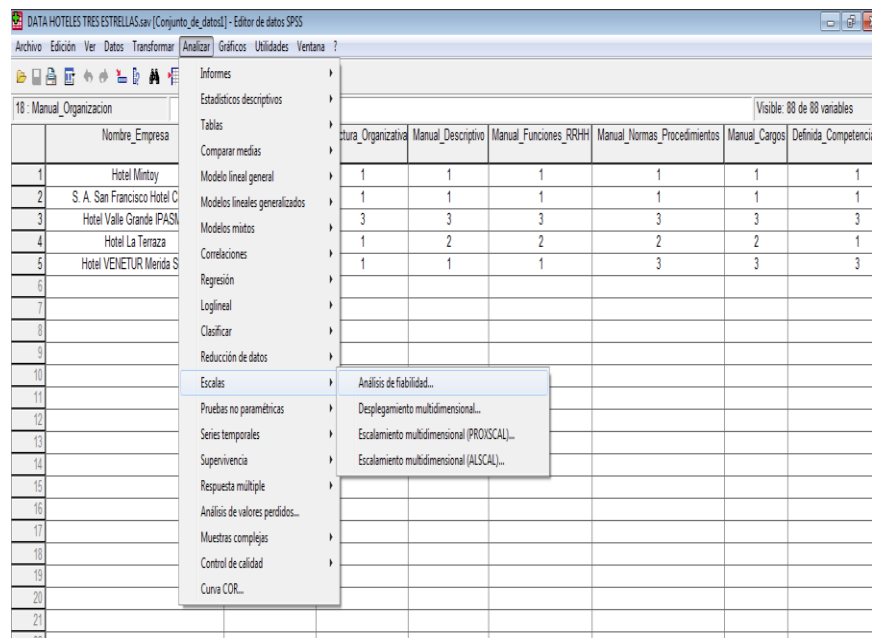


Gráfico 15. Análisis de escalas y análisis de fiabilidad. Fuente: Elaboración propia con SPSS, versión 18.0

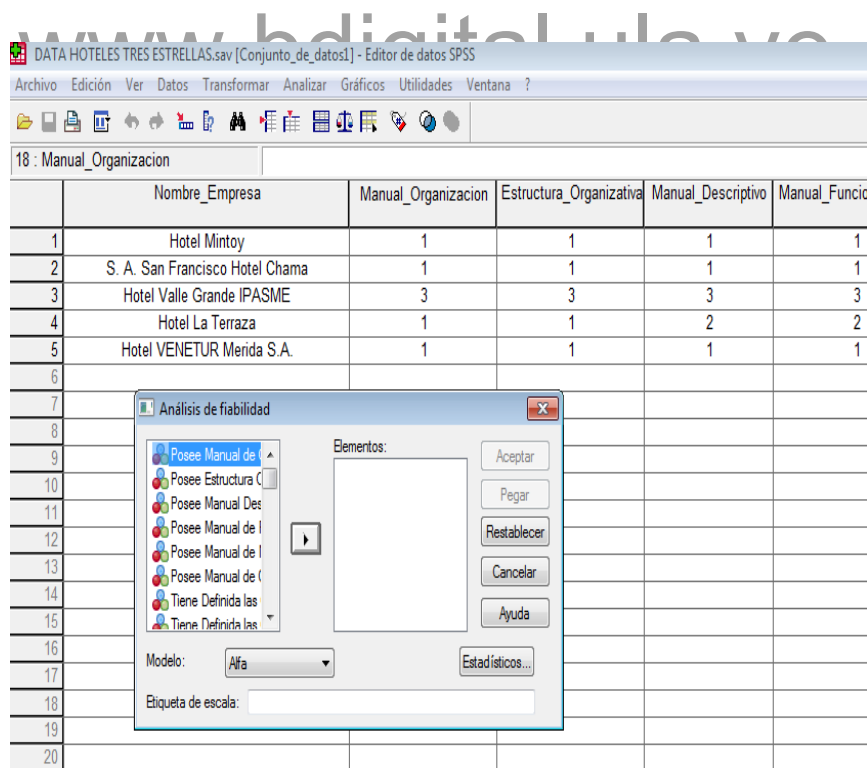


Gráfico 16. Selección de la totalidad de los elementos. Fuente: Elaboración propia con SPSS, versión 18.0

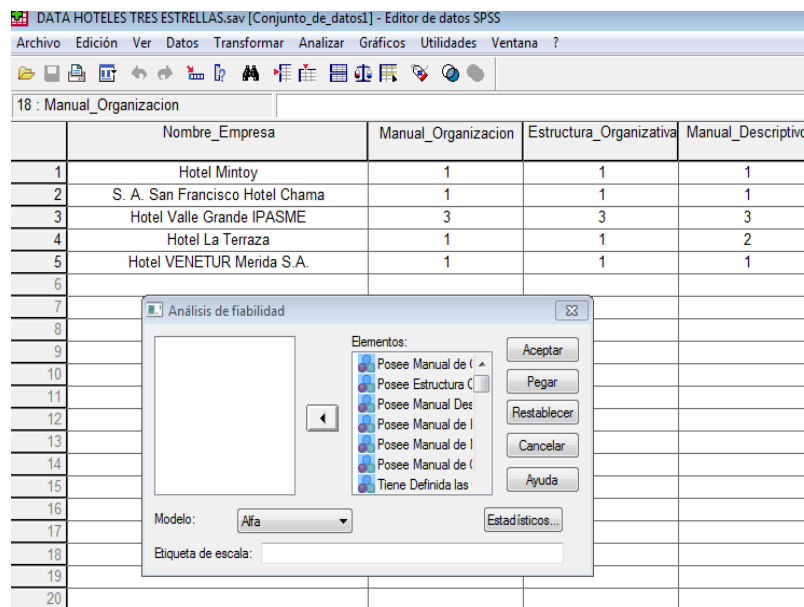


Gráfico 17. Cálculo para obtención de resultados. Fuente: Elaboración propia con SPSS, versión 18.0

Posteriormente se separó la información verbal de la numérica. La información verbal fue tomada de la entrevista aplicada, en tanto que, la búsqueda numérica fue obtenida mediante la información escrita otorgada por los gerentes de los hoteles tres estrellas del estado Mérida a la investigadora.

Sobre la base de los resultados obtenidos se realizó un análisis global de los datos ilustrándose en diagramas de barras con la finalidad de visualizar de un modo práctico y fidedigno los resultados, considerando las bases teóricas de la investigación.

Estructura de la Investigación

La estructurao fases de la presente investigación, se realiza cumpliendo las siguientes etapas:

- Análisis de la problemática observada la cual generó el título de la investigación, el planteamiento del problema, así como los objetivos tanto general, como específicos.
- Revisión y selección de las fuentes bibliográficas y hemerográficas referidas al modelo de gestión por competencias como técnica gerencial aplicada al talento humano. En esta etapa se procedió a explicar la fundamentación del problema y a recabar los antecedentes y el marcoteórico de la investigación.
- Elaboración del instrumento mediante el criterio de expertos con la validación de expertos en el área de talento humano, área estadística y área metodológica.
- Contactos con las personas que representan el marco muestral que conforma la población objeto de estudio en la presente investigación, para darles a conocer el contenido y objeto de la investigación, así como solicitarles la colaboración a fin de proceder a la aplicación del instrumento.
- Aplicación del instrumento a doce (12) hoteles categorizados tres estrellas en la geografía del estado Mérida.
- Organización y análisis de la información que se obtuvo a partir del instrumento aplicado y observación directa, la cual fue ilustrada en gráficos, a fin de exponer los datos obtenidos con mayor fidelidad.
- Por último, se redactaron las conclusiones y recomendaciones a fin de dar cumplimiento a la investigación propuesta.

Cuadro 7. Operacionalización de Objetivos de Investigación

Objetivo General: Evaluar la gestión del talento humano de los hoteles tres estrellas del Estado Mérida frente a la gestión por competencias laboral.			
Objetivos Específicos	Categorías	Indicadores	Ítems
Caracterizar los hoteles tres estrellas del estado Mérida.	Características de los hoteles tres estrellas.	- Estructura organizativa - Infraestructura - Servicios - Instalaciones y comodidades que ofrecen	1,2,3,4,5
Distinguir los subsistemas de la gestión del talento humano, derivados de los modelos tradicional y por competencias, empleados en los hoteles tres estrellas del estado Mérida.	Modelo de gestión de talento humano clásico	- Provisión - Mantenimiento - Desarrollo	13,19, 24,26,31,
	Modelo de gestión de talento humano por competencias	- Reclutamiento y selección - Capacitación y desarrollo - Planes de carrera y sucesión	6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 32
Determinar el conocimiento que sobre el modelo de la gestión de talento humano por competencias tienen los hoteles tres estrellas del estado Mérida	Conocimiento del Modelo de gestión por competencias.	- Asignación de funciones - Asignación de responsabilidades - Actividades - Cumplimiento de los procedimientos - Motivación	20, 21, 22, 23, 25, 26, 27, 28, 29, 30
Calificar la gestión del talento humano de los hoteles tres estrellas del estado Mérida frente al modelo de gestión por competencias.			

Fuente: Elaboración propia.

CAPITULO IV

PRESENTACIÓN E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En este capítulo se desarrolla el análisis de los hallazgos de la investigación obtenidos con la aplicación del instrumento descrito en el apartado correspondiente al marco metodológico, encuesta que fue respondida por quienes desempeñan el rol de gerentes de talento humano en los hoteles tres estrellas del estado Mérida, con el propósito de dar cumplimiento a los objetivos trazados en la investigación. Para Hurtado (2006) el propósito del análisis es aplicar un conjunto de estrategias y técnicas que le permiten al investigador obtener el conocimiento que estaba buscando a partir del adecuado tratamiento de los datos recogidos (p.181).

El análisis de la información nos permite describir y analizar aspectos recolectados en el curso de la investigación, para lo cual se procede a la descripción de los ítems que comprenden el instrumento aplicado acompañados de los siguientes cuadros y gráficos, como sigue:

Presentación de Resultados

A continuación, se presentan los resultados según cada ítem que conforma la encuesta aplicada a los gerentes de los hoteles tres estrellas del estado Mérida, para lo cual se muestra un cuadro con la distribución porcentual, seguido de su respectiva representación gráfica y la correspondiente interpretación.

Con relación a las respuestas obtenidas para los ítems numerados del 1 al 5, en los que se abordaron las características de la infraestructura administrativa de las empresas hoteleras encuestadas (Ver cuadro 8), se aprecia que en el ítem 1, solo el 41,65% afirma poseer manual de organización, mientras que el 58,35%, conformado por los que no lo tienen, bien sea, por no contar con el manual mencionado o por tenerlo en proyecto. En cuanto al ítem 2, relacionado con la existencia de una estructura organizativa definida en las empresas hoteleras categorizadas de tres estrellas en el estado Mérida, las respuestas afirmativas completaron el 75%, ninguno admitió no poseerla, sin embargo, el 25% admitió tenerla en proyecto.

Para el ítem 3, concerniente a si las empresas encuestadas cuentan con el manual descriptivo de cargos, dentro de sus instrumentales administrativos, el 42% asegura disponer del manual descriptivo de cargos, mientras que 25% aseguró no tenerlo y un 33% indicó que lo tiene en proyecto.

El ítem 4, indagó sobre la existencia del manual de funciones para el área de recursos humanos de lo que se obtuvo que un 50% afirma tener el mencionado instrumento administrativo, mientras que un 25% aseguró no contar con el mismo y el 25% restante, señaló tenerlo en proyecto.

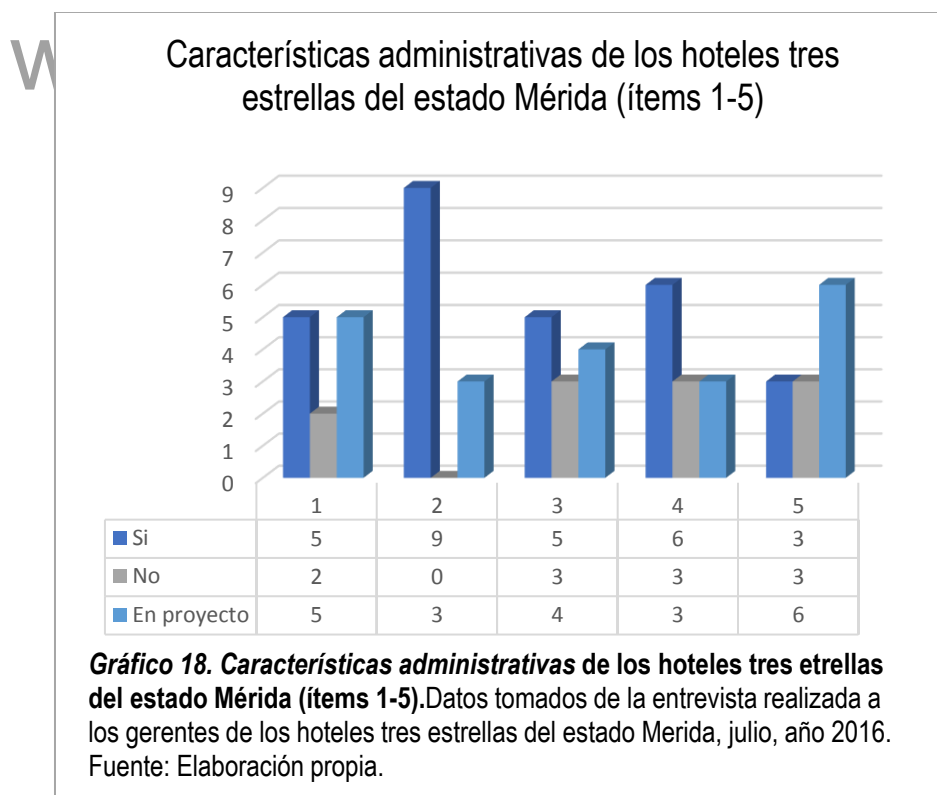
Sobre el ítem 5, vinculado a la existencia del manual de normas y procedimientos el 25% señaló que, si cuenta con el instrumento indicado, 25% indicó que no cuenta con manual de normas y procedimientos mientras que el 50% restante manifestó tener dentro de sus proyectos la elaboración del referido manual, lo que deja ver que el 75% de las empresas hoteleras encuestadas, al momento de la investigación no cuentan con manual de normas y procedimientos.

Cuadro 8

Características administrativas de los hoteles tres estrellas del estado Mérida

Ítem 1-5		En						Total	%
		Si		No		proyecto			
		N	%	N	%	N	%		
1	¿Posee la empresa Manual de Organización? (visión, misión y objetivos)	5	42%	2	16%	5	42%	12	100%
2	¿Posee la empresa una Estructura Organizativa Definida?	9	75%	0	0%	3	25%	12	100%
3	¿Posee la empresa Manual Descriptivo de Cargos?	5	42%	3	25%	4	33%	12	100%
4	¿Posee la empresa Manual de Funciones en el área de Recursos Humanos?	6	50%	3	25%	3	25%	12	100%
5	¿Posee la empresa Manual de Normas y Procedimientos?	3	25%	3	25%	6	50%	12	100%
Total		28	—	11	—	21	—		—

Datos tomados de la entrevista realizada a los gerentes de los hoteles tres estrellas del estado Mérida, julio, año 2016. Fuente: Elaboración propia.



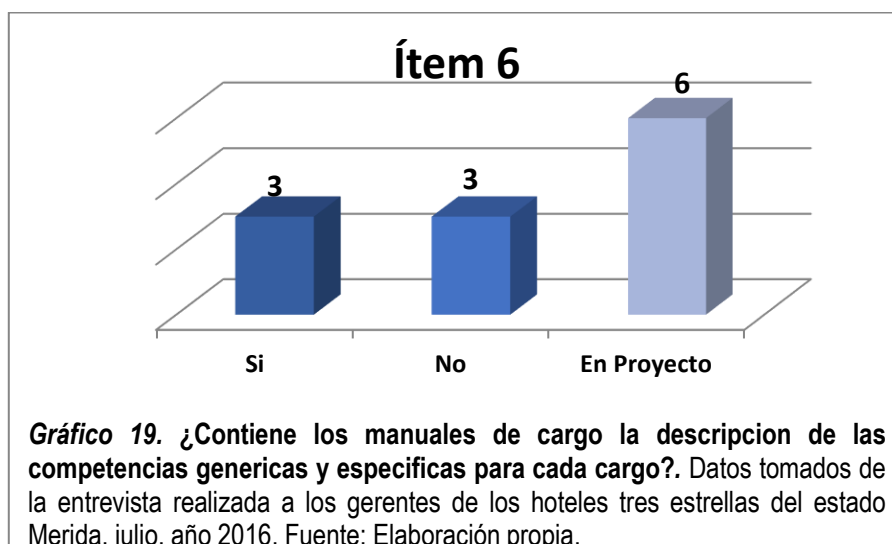
En el ítem 6, representado en el cuadro 9 y gráfico 19, se puede apreciar la opinión de los gerentes encuestados con respecto, a si los manuales (en caso de tenerlos) contienen la descripción de competencias genéricas y específicas para cada cargo. Sobre el particular, 3 hoteles que representan un 25% de la muestra total, tienen descritas dentro del manual de cargos las competencias genéricas y específicas para cada cargo, mientras que de los 9 hoteles restantes que conforman la muestra, 3 hoteles reflejando el 25% no lo tienen y 6 hoteles que conforman el 50% manifestaron que tienen en proyecto el manual de normas y procedimientos.

Cuadro 9

¿Contiene los manuales de cargo la descripción de las competencias genéricas y específicas para cada cargo?

Posibles Respuestas	N	%
Si	3	25
No	3	25
En Proyecto	6	50
No respondió	-	-
Total	12	100

Datos tomados de la entrevista realizada a los gerentes de los hoteles tres estrellas del estado Mérida, julio, año 2016. Fuente: Elaboración propia.



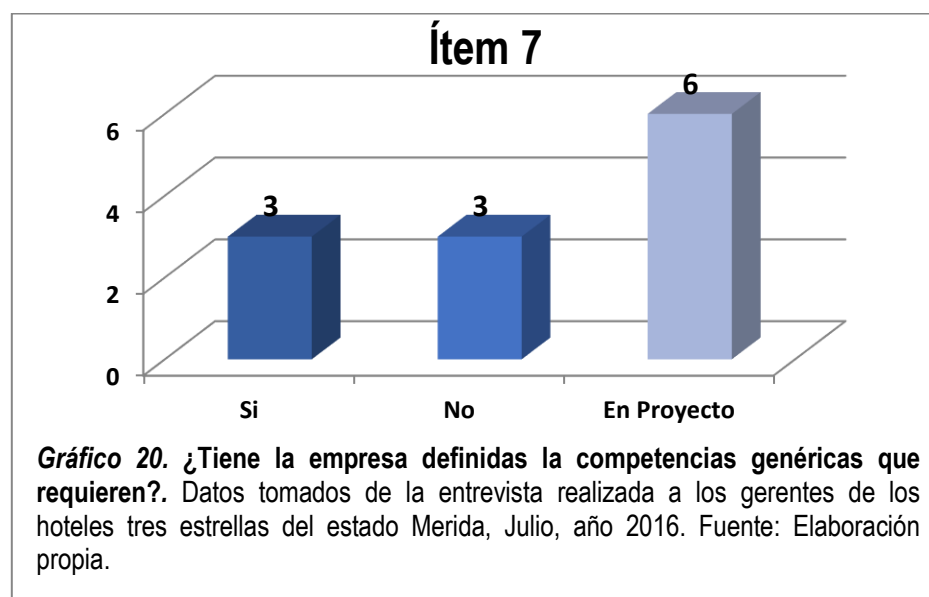
El ítem 7, que se expresa en el cuadro 10 y gráfico 20, refleja la respuesta concerniente a la definición de las competencias genéricas del talento humano que son requeridas para el desempeño en los hoteles encuestados, un 25 % de la muestra señala que si posee definidas tales competencias, mientras que un 25% manifestó no tenerlas, el 50% restante, indicó que la definición de competencias genéricas del talento humano las tiene en proyecto, lo que expresa que el 75% de los hoteles que conforman la muestra, no tienen definidas las competencias genéricas dentro de la organización.

Cuadro 10

¿Tiene la empresa definidas las competencias genéricas que requiere?

Posibles Respuestas	N	%
Si	3	25
No	3	25
En Proyecto	6	50
No respondió	-	-
Total	12	100

Datos tomados de la entrevista realizada a los gerentes de los hoteles tres estrellas del estado Mérida, julio, año 2016. Fuente: Elaboración propia.



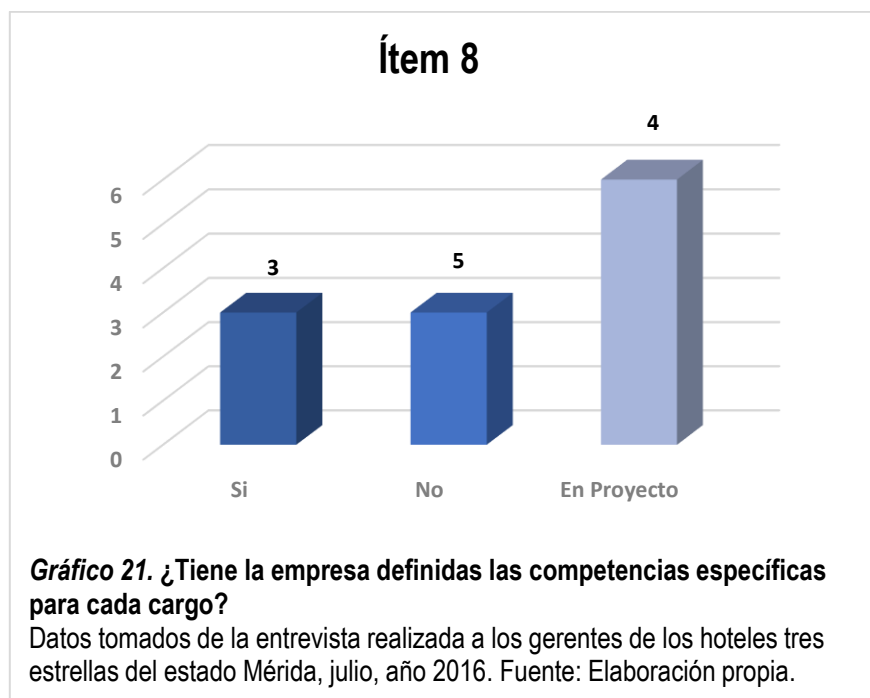
Relacionando las respuestas de los ítems 6 y 7, se observa que las competencias genéricas están reflejadas en el Manual de Cargos allí descritas y en el caso de los que aún no disponen del Manual de Cargos las ubican de forma empírica al momento de la selección.

En correspondencia con el Ítem 8, que indaga sobre si los hoteles tres estrellas del estado Mérida, tienen definidas las competencias específicas para cada cargo, el cuadro 11 y gráfico 21, refleja que 6 gerentes que corresponde al 50% de la muestra señalaron que las competencias específicas al igual que las genéricas se hallan en proyecto, 3 de los gerentes aseguran no contar con la definición de competencias específicas en el manual de cargos de la organización y, 3 gerentes revelaron que las competencias específicas para cada cargo si se hallan indicadas en el manual de cargos. Cabe destacar que el ítem 8, refleja la misma tendencia que los ítems 6 y 7. Se evidencia en el ítem 8, que el 75% de los hoteles tres estrellas en el estado Mérida, no tienen definidas las competencias específicas para cada cargo.

Cuadro 11
¿Tiene la empresa definidas las competencias específicas para cada cargo?

Posibles Respuestas	N	%
Si	3	25
No	5	42
En proyecto	4	33
No respondió	-	-
Total	12	100

Datos tomados de la entrevista realizada a los gerentes de los hoteles tres estrellas del estado Mérida, Julio, año 2016. Fuente: Elaboración propia.



En los datos reflejados en el cuadro 12, con el gráfico 22, se observa la tendencia de respuesta con respecto al ítem 9, sobre si las empresas hoteleras que conforman la muestra poseen Diccionario de Competencias

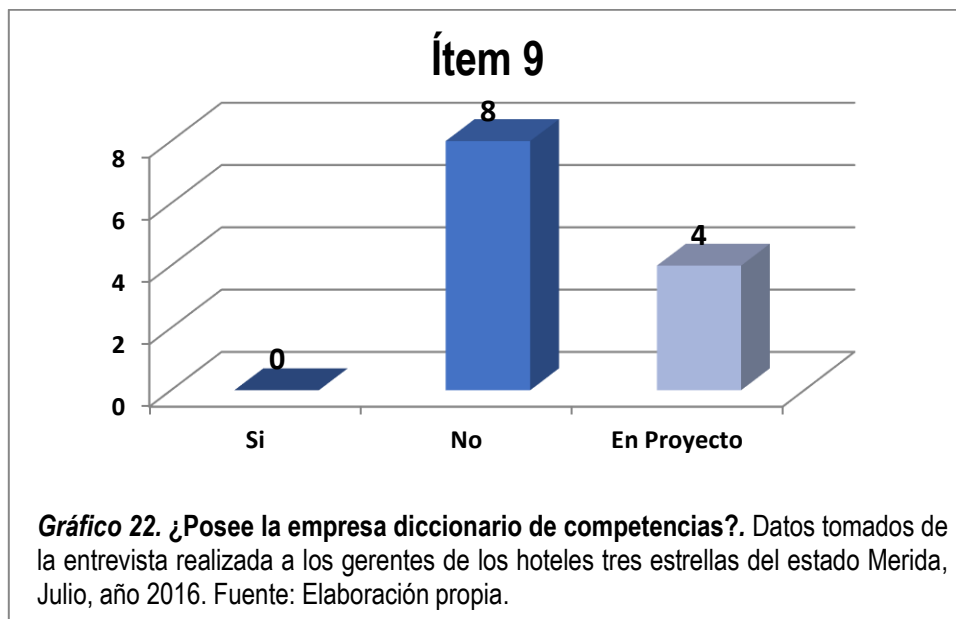
Al respecto el 67% manifestó no tenerlo, el 33% indicó que lo tiene en proyecto, lo que expresa que en el 100% de las empresas hoteleras categorizadas de tres estrellas en el estado Mérida, no cuentan con diccionario de competencias.

Cuadro 12

¿Posee la empresa diccionario de competencias?

Posibles Respuestas	N	%
Si	0	0
No	8	67
En Proyecto	4	33
No respondió	-	-
Total	12	100

Datos tomados de la entrevista realizada a los gerentes de los hoteles tres estrellas del estado Mérida, Julio, año 2016. Fuente: Elaboración propia.



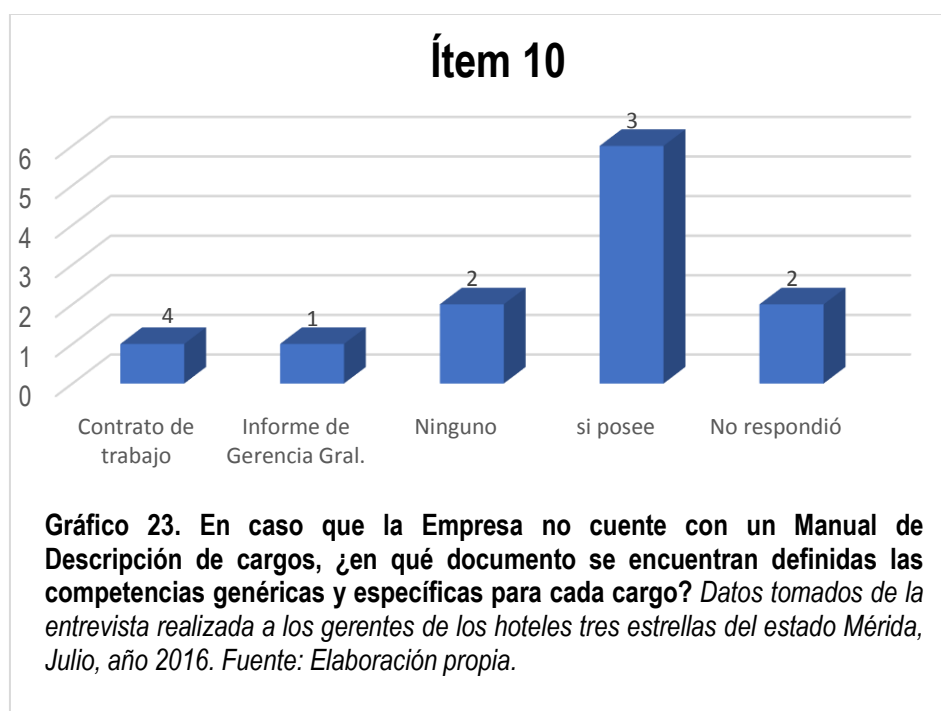
De las respuestas generadas al ítem 10, destacadas en el cuadro 13 y gráfico 23, se evidencia que el 33.3% de los gerentes indicaron que definen las competencias genéricas y específicas para cada cargo en los contratos de trabajo al momento del ingreso del personal, 1 gerente representando el 8.3% indicó que las competencias son descritas en el informe de la gerencia general, 3 gerentes de hoteles ratificaron que poseen el manual descriptivo de cargos y descritas las competencias requeridas para cada cargo, tanto genéricas como específicas, así como 2 gerentes de hoteles que representan el 16,7% optaron por no responder a la pregunta.

Cuadro 13

En caso, que la empresa no cuente con un manual de descripción de cargos, ¿En qué documento se encuentran definidas las competencias genéricas y específicas para cada cargo?

Posibles Respuestas	N	%
Contrato de trabajo	4	33.3
Informe de Gerencia Gral.	1	8.3
Ninguno	2	16.7
si posee	3	25.0
No respondió	2	16.7
Total	12	100

Datos tomados de la entrevista realizada a los gerentes de los hoteles tres estrellas del estado Mérida, julio, año 2016. Fuente: Elaboración propia.



Con relación al ítem 11, referido al tiempo en que las empresas hoteleras actualizan los documentos que contienen los aspectos organizativos, el cuadro 14 y gráfico 24, indican que el 50% actualiza sus aspectos organizativos cada dos años, el 25% indica que lo hace cada cuatro años, y 3 hoteles que se corresponden con el 25% restante, nunca han

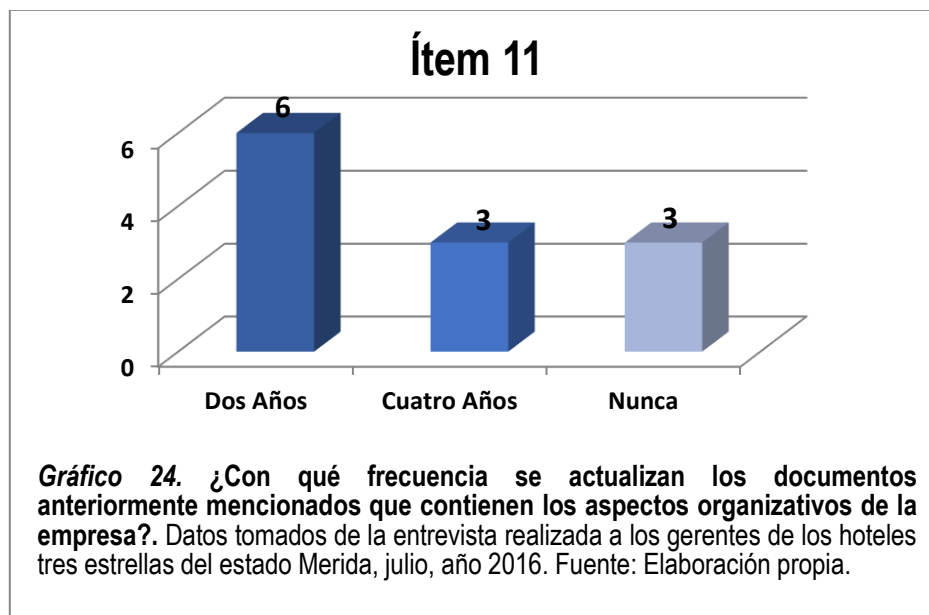
realizado la actualización de los manuales de organización, cargos y funciones.

Cuadro 14

¿Con que frecuencia se actualizan los documentos anteriormente mencionados que contienen los aspectos organizativos de la empresa?

Posibles Respuestas	N	%
Dos años	6	50
Cuatro años	3	25
Nunca	3	25
No Respondió	-	-
Total	12	100

Datos tomados de la entrevista realizada a los gerentes de los hoteles tres estrellas del estado Mérida, julio, año 2016. Fuente: Elaboración propia.



El ítem 12, descrito en el cuadro 15, gráfico 25, consistió en preguntar sobre si la organización invierte en la capacitación del personal, el 91,7%, de los gerentes de los hoteles encuestados manifestó que la empresa hotelera en la que laboran, si invierte en capacitación del personal, en tanto que, el

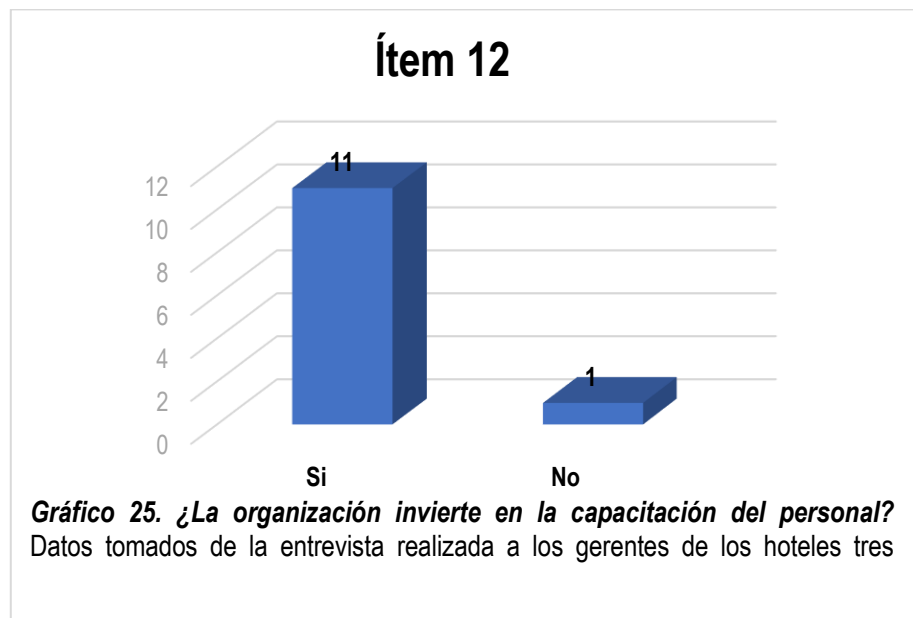
8.3% de los gerentes señaló que para el momento de la entrevista no se invierte en capacitación para el talento humano.

Cuadro 15

¿La organización invierte en la capacitación del personal?

Posibles Respuestas	N	%
Si	11	91,7
No	1	8,3
No respondió	-	-
Total	12	100

Datos tomados de la entrevista realizada a los gerentes de los hoteles tres estrellas del estado Mérida, julio, año 2016. Fuente: Elaboración propia.



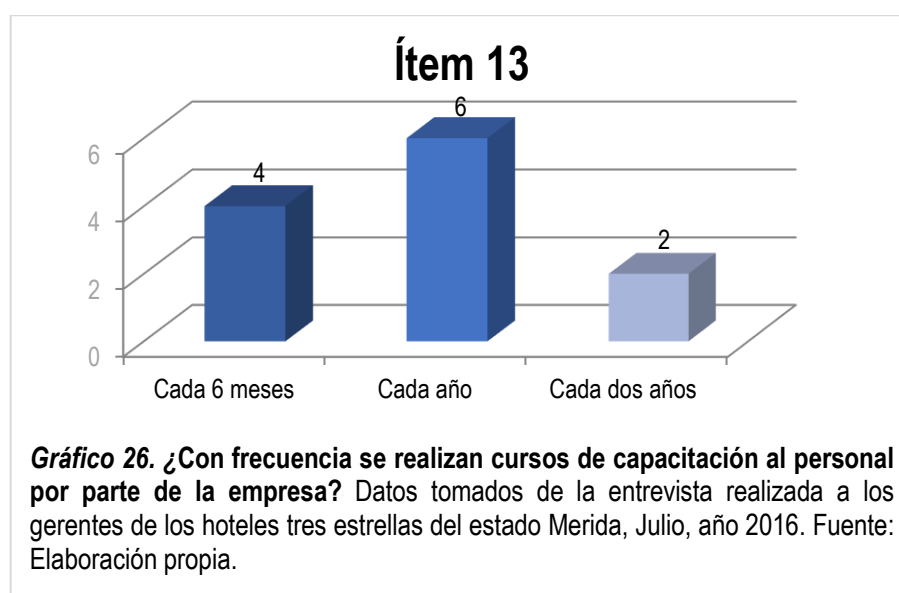
En relación al Ítem 13, referido a la frecuencia de realización de cursos de capacitación al personal por parte de la empresa, se observa en el cuadro 16 y gráfico 26, que los gerentes de 6 hoteles que representan el 50% manifestaron que en las organizaciones hoteleras a su cargo se imparten cursos de capacitación a su personal cada año, en 4 hoteles que constituyen el 33.3% se capacita al personal cada 6 meses, mientras en 2 hoteles compuestos por el 16.7% se hacen cursos de capacitación cada 2 años.

Cuadro 16

¿Con que frecuencia se realizan cursos de capacitación al personal por parte de la empresa?

Posibles Respuestas	N	%
Cada 6 meses	4	33,3
Cada año	6	50,0
Cada dos años	2	16,7
No respondió	-	-
Total	12	100

Datos tomados de la entrevista realizada a los gerentes de los hoteles tres estrellas del estado Mérida, Julio, año 2016. Fuente: Elaboración propia.



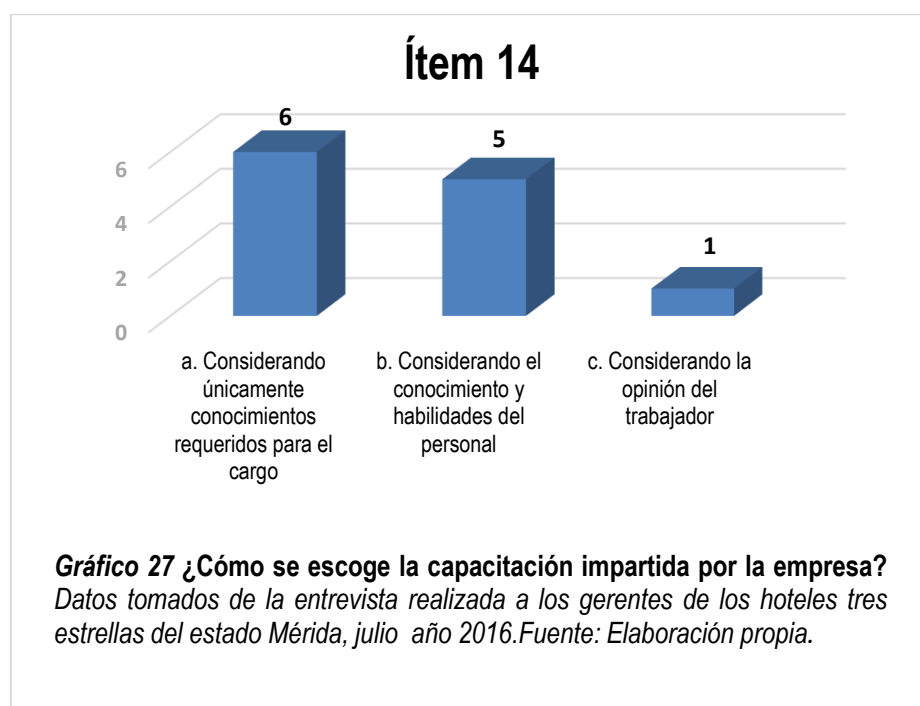
Con respecto al ítem 14, sobre cuál es el argumento utilizado por parte de los gerentes entrevistados al momento de escoger la capacitación impartida al talento humano, respuestas expresadas en el cuadro 17 y gráfico 27, reflejan que 6 gerentes representados en el 50% manifestaron que se escoge la capacitación en función del cargo, 5 gerentes que representan el 41.7% indicaron que la capacitación se imparte considerando el conocimiento y habilidades del personal y 1 gerente, que representado en el 8.3% señaló que consideran la capacitación atendiendo la opinión del trabajador.

Cuadro 17

¿Cómo se escoge la capacitación impartida por la empresa?

Posibles Respuestas	N	%
a. Considerando únicamente conocimientos requeridos para el cargo	6	50.0
b. Considerando el conocimiento y habilidades del personal	5	41.7
c. Considerando la opinión del trabajador	1	8,3
No respondió	-	-
Total	12	100

Datos tomados de la entrevista realizada a los gerentes de los hoteles tres estrellas del estado Mérida, julio, año 2016. Fuente: Elaboración propia.



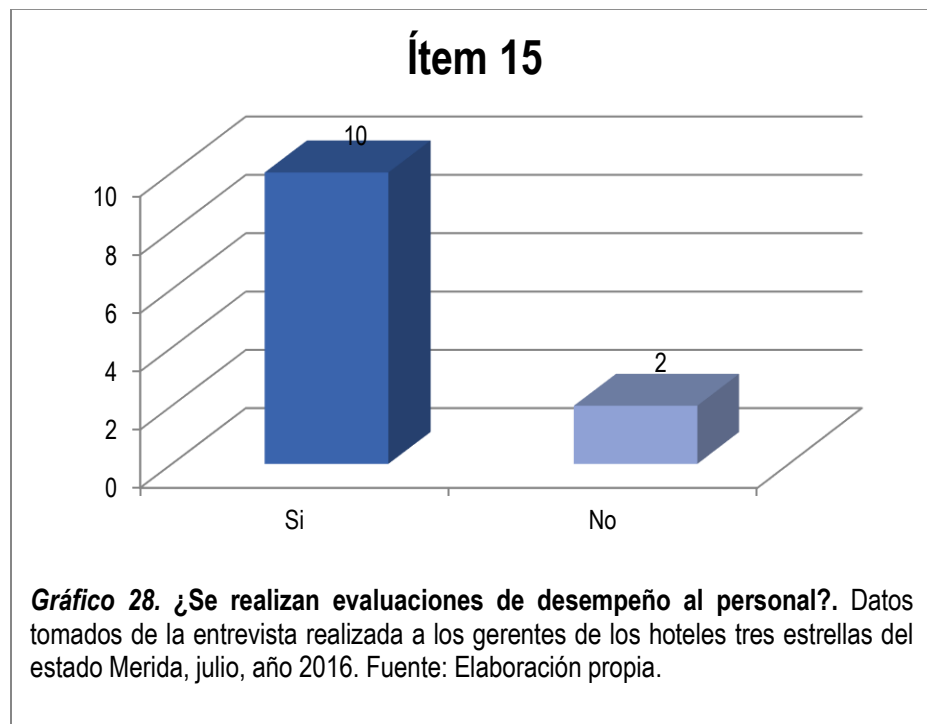
El ítem 15, indicado en el cuadro 18 y gráfico 28, presentan los resultados sobre las evaluaciones de desempeño al personal en las empresas hoteleras. De los gerentes encuestados 10 gerentes, que representan el 83, 3% afirmaron llevar a cabo las evaluaciones de desempeño, mientras que 2 gerentes que figuran en el 17,6%, indicaron que no ejecutan evaluaciones de desempeño al personal que labora en sus respectivos hoteles.

Cuadro 18

En la empresa, ¿se realizan evaluaciones de desempeño al personal?

Posibles Respuestas	N	%
Si	10	83,3
No	2	16,7
No respondió	-	-
Total	12	100

Datos tomados de la entrevista realizada a los gerentes de los hoteles tres estrellas del estado Mérida, julio, año 2016. Fuente: Elaboración propia.



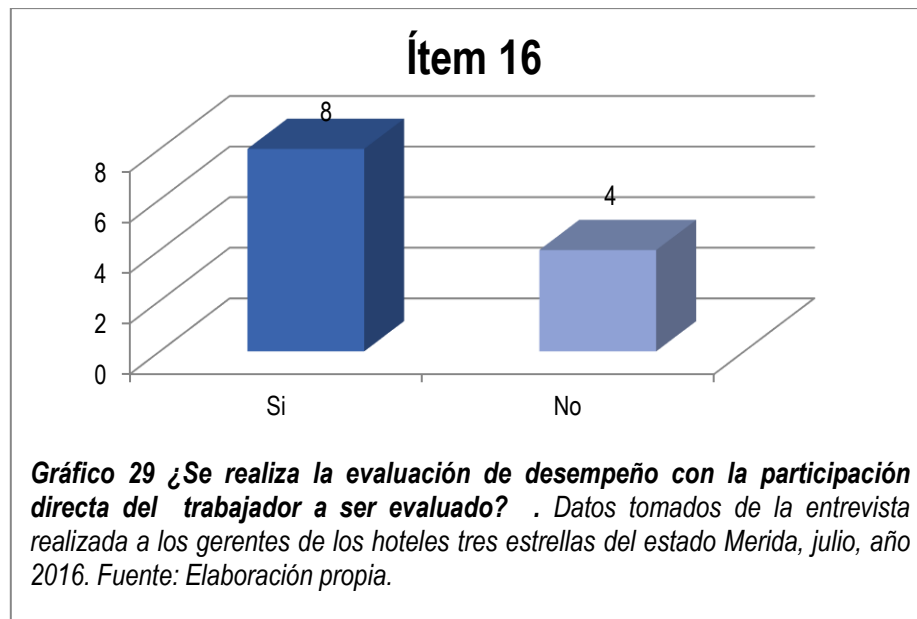
El ítem 16, indagó sobre el procedimiento que se sigue en los hoteles tres estrellas del estado Mérida, para la evaluación de desempeño con la participación directa del trabajador que será evaluado, se observa en el cuadro 19 y gráfico 29, que 8 hoteles que representan el 66,7% realizan la evaluación de desempeño con la participación directa del trabajador a ser evaluado, mientras que 4 hoteles representados en el 33,3% no lo practican con participación directa del evaluado.

Cuadro 19

¿Se realiza la evaluación de desempeño con la participación directa del trabajador a ser evaluado?

Posibles Respuestas	N	%
Si	8	66,7
No	4	33,3
No respondió	-	-
Total	12	100

Datos tomados de la entrevista realizada a los gerentes de los hoteles tres estrellas del estado Mérida, julio, año 2016. Fuente: Elaboración propia.



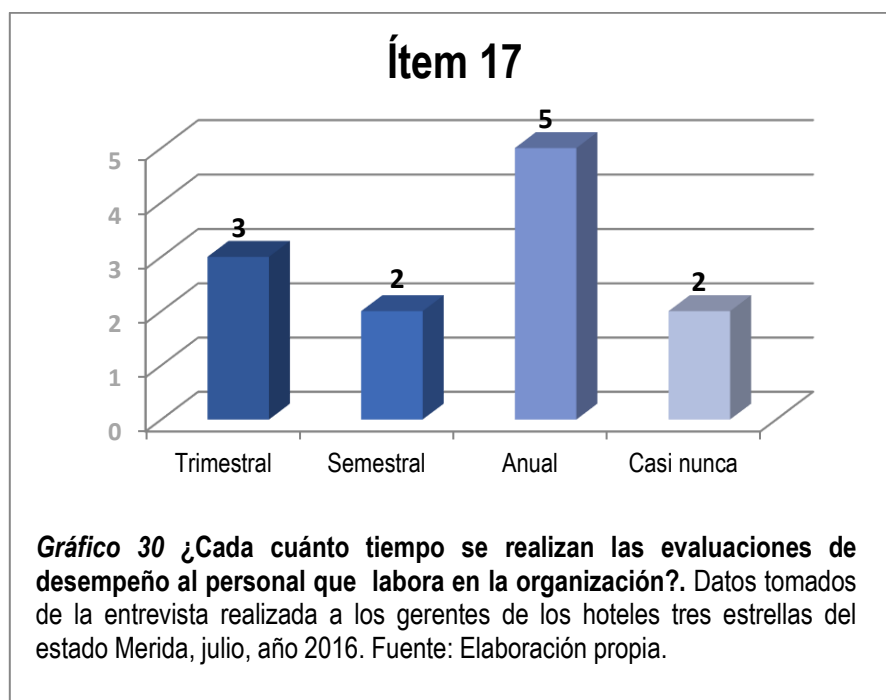
El ítem 17, expresado en el cuadro 20 y gráfico 30, que reseña el tiempo en que se realiza la evaluación de desempeño en cada organización hotelera de las que conforman la muestra de la presente investigación, revelan que en 5 hoteles representados en el 41,7% se realiza la evaluación de desempeño una vez al año, mientras que 3 gerentes que conforman el 25% manifestaron practicarla trimestralmente, 2 gerentes, que representan el 16,7% semestralmente y 2 gerentes expresados en el 16,7% indicaron la opción “casi nunca” para identificar el periodo de tiempo en que se aplica la evaluación de desempeño en la organización.

Cuadro 20

¿Cada cuánto tiempo se realizan las evaluaciones de desempeño al personal que labora en la organización?

Posibles Respuestas	N	%
Trimestral	3	25
Semestral	2	16,7
Anual	5	41,7
Casi nunca	2	16,7
No Respondió	-	-
Total	12	100

Datos tomados de la entrevista realizada a los gerentes de los hoteles tres estrellas del estado Mérida, julio, año 2016. Fuente: Elaboración propia.



Con relación al ítem 18, mostrado en el cuadro 21 y gráfico 31, sobre las personas que participan en las evaluaciones de desempeño de las organizaciones hoteleras de tres estrellas ubicadas en el estado Mérida, se evidencia, que de las opciones presentadas 2 gerentes, que representan el

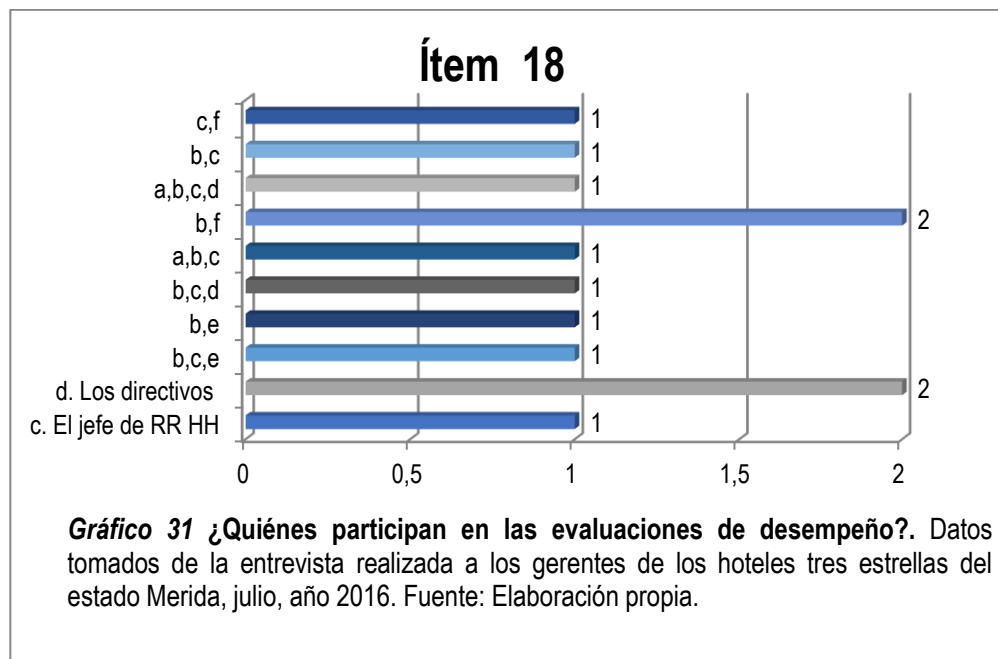
16,7% señalan que la participación en las evaluaciones de desempeño corresponde de modo exclusivo a los directivos, 1 caso representando el 8.33%, explicó que la evaluación de desempeño la lleva acabo únicamente el Jefe de Recursos Humanos, mientras que en los 9 hoteles que simbolizan el 74,7% la evaluación de desempeño se realiza con la participación de varios miembros de la organización, es decir, intervienen compañeros, supervisores, jefes inmediatos y clientes, observándose además que, de esos 9 hoteles, en solo 2 casos, manifestaron que participa en la evaluación de desempeño el trabajador evaluado.

Cuadro 21

¿Quiénes participan en las evaluaciones de desempeño?

Posibles Respuestas	N	%
a. Los compañeros	-	-
b. Los Supervisores o jefes inmediatos	-	-
c. El jefe de RR HH	1	8.3
d. Los directivos	2	16.7
e. Los clientes	-	-
b,c,e	1	8.3
b,e	1	8.3
b,c,d	1	8.3
a,b,c	1	8.3
b,f	2	16.7
a,b,c,d	1	8.3
b,c	1	8.3
c,f	1	8.3
Todas	-	-
No respondió	-	-
Total	12	100

Datos tomados de la entrevista realizada a los gerentes de los hoteles tres estrellas del estado Mérida, julio, año 2016. Fuente: Elaboración propia.



El ítem 19, indaga sobre los rasgos que distinguen los modelos de gestión de talento humano, tanto el modelo clásico como por competencias, se presentaron los diferentes aspectos de cada uno y dos alternativas de respuesta (Si y No), de las cuales se generaron las respuestas presentadas en el cuadro 22 y gráfico 32. En la opción gestión de talento humano clásico, los gerentes valoraron de la misma forma, la mayoría de los rasgos distintivos de ambos modelos, es decir, se hallan respuestas contradictorias con respecto a los temas de selección, capacitación y desempeño, mostrando un conocimiento superficial en cuanto a las características que distinguen cada subproceso en los modelos propuestos.

Cuadro 22

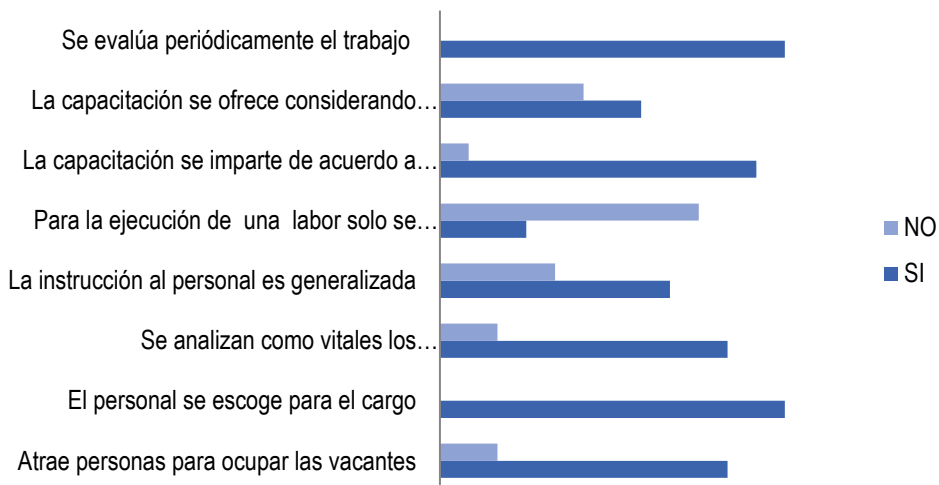
¿De los siguientes rasgos que distingue los modelos de gestión de talento humano, selecciones el que mejor describe a su organización? (gestión de talento humano clásico)

		SI	NO	Total	
		%	%	N	%
Gestión de Talento Humano Clásico	Atrae personas para ocupar las vacantes	83,3	16,7	12	100
	El personal se escoge para el cargo	100	-	12	100
	Se analizan como vitales los conocimientos técnicos tanto del personal, como de los aspirantes a cargos vacantes	83,3	16,7	12	100
	La instrucción al personal es generalizada	66,7	33,3	12	100
	Para la ejecución de una labor solo se describen las actividades a realizar, sin importar las actitudes humanas	25	75	12	100
	La capacitación se imparte de acuerdo a lo requerido para el cargo	91,7	8,3	12	100
	La capacitación se ofrece considerando los resultados de la Evaluación de Desempeño	58,3	41,7	12	100
	Se evalúa periódicamente el trabajo	100	-	12	100
Gestión de Talento Humano por Competencias	Selección de acuerdo a un diseño previo del perfil para cada cargo	66,7	33,3	12	100
	El personal se escoge para la organización	58,3	41,7	12	100
	Se analizan las actitudes del personal y de los aspirantes a cargos vacantes, con preponderancia sobre las competencias técnicas	41,7	58,3	12	100
	La instrucción al personal es individualizada	83,3	16,7	12	100
	Para la ejecución de una labor se describen actividades y comportamientos	66,7	33,3	12	100
	La capacitación se imparte considerando el conocimiento, las actitudes y habilidades del individuo	50	50	12	100
	La capacitación se ofrece considerando las oportunidades de crecimiento del individuo	41,7	58,3	12	100
	Se evalúa todo el desempeño (habilidades, actitudes y valores)	50	50	12	100

Datos tomados de la entrevista realizada a los gerentes de los hoteles tres estrellas del estado Mérida, julio, año 2016. Fuente: Elaboración propia.

Ítem 19

Gestión del Talento Humano Clásico



Gestión de Talento Humano por Competencias

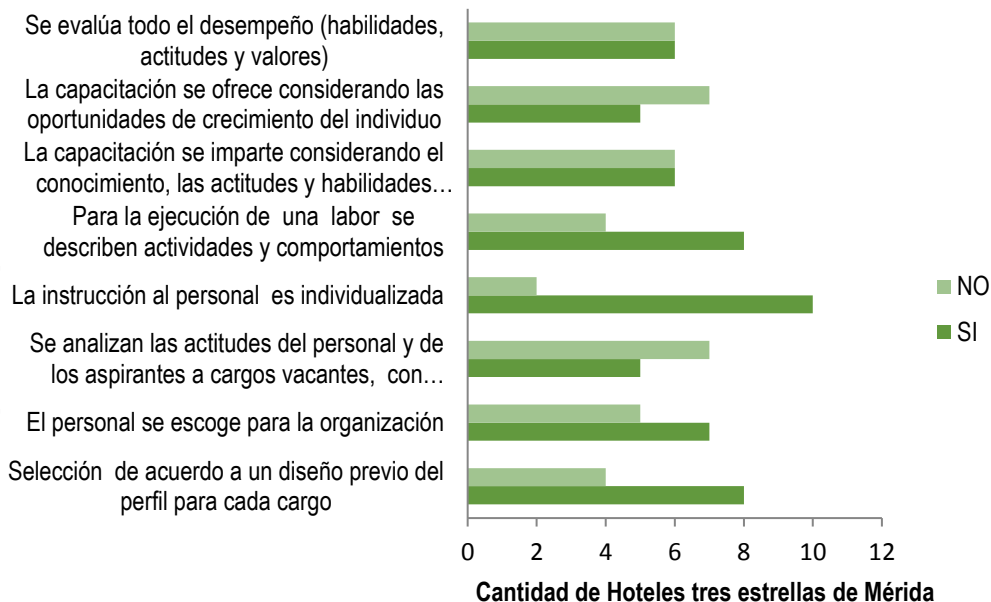


Gráfico 32. De los siguientes rasgos que distinguen los modelos de gestión de talento humano, seleccione el que mejor describe a su organización. Datos tomados de la entrevista realizada a los gerentes de los hoteles tres estrellas del estado Mérida, julio, año 2016. Fuente: Elaboración propia.

Con relación al ítem 20, referido a la pregunta sobre si los gerentes de talento humano encuestados conocen el modelo de gestión de talento humano por competencias, se observa en el cuadro 23 y gráfico 33, que el 50% de los gerentes manifestaron conocer el modelo de gestión de talento humano por competencias, mientras que el 50% restante de la muestra indicó que no lo conoce.

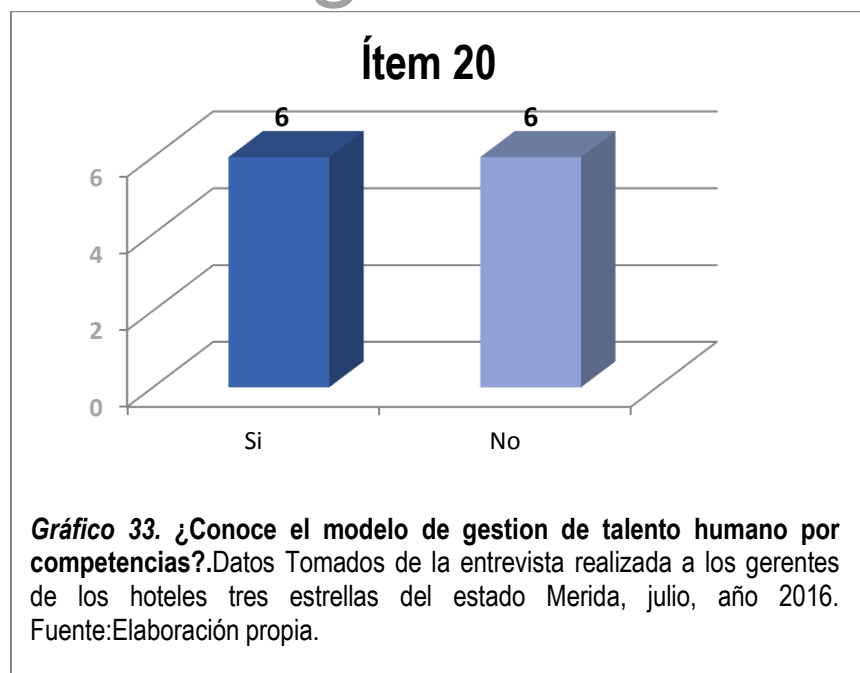
Cuadro 23

¿Conoce el modelo de gestión de talento humano por competencias?

Posibles Respuestas	N	%
Si	6	50
No	6	50
No respondió	-	-
Total	12	100

Datos tomados de la entrevista realizada a los gerentes de los hoteles tres estrellas del estado Mérida, Julio, año 2016. Fuente: Elaboración propia.

www.bdigital.ula.ve



Los resultados obtenidos de la medición correspondiente al ítem 21, sobre si considera ventajosa la aplicación de la gestión por competencias, se observa en el cuadro 24 y gráfico 34, que la tendencia de respuestas de la totalidad de la muestra refleja que 9 gerentes de talento humano que representan el 75% de la muestra, consideraron que resultaría ventajosa la aplicación del modelo de gestión por competencias mientras que 3 gerentes que conforman el 25% de la muestra, consideró que no aporta ventaja alguna a la organización la aplicación del Modelo referido.

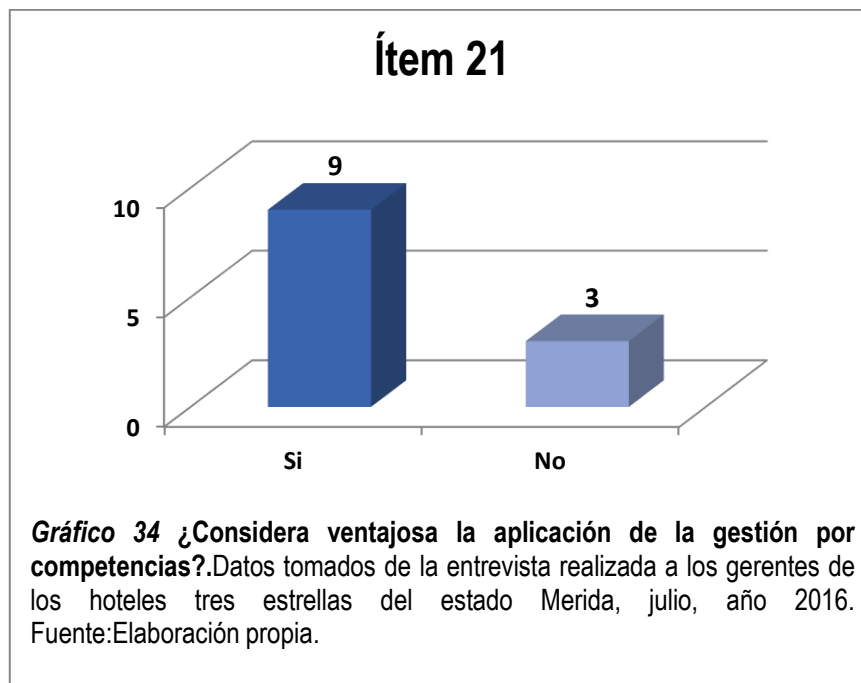
Cabe destacar, que la respuesta se produjo a partir de la información impartida por la investigadora a los gerentes en relación al modelo de gestión por competencias, por lo que la diferencia entre el ítem anterior y este presenta una variación.

Cuadro 24

¿Considera ventajosa la aplicación de la gestión por competencias?

Posibles Respuestas	N	%
Si	9	75
No	3	25
No respondió	-	-
Total	12	100

Datos tomados de la entrevista realizada a los gerentes de los hoteles tres estrellas del estado Mérida, Julio, año 2016. Fuente: Elaboración propia.



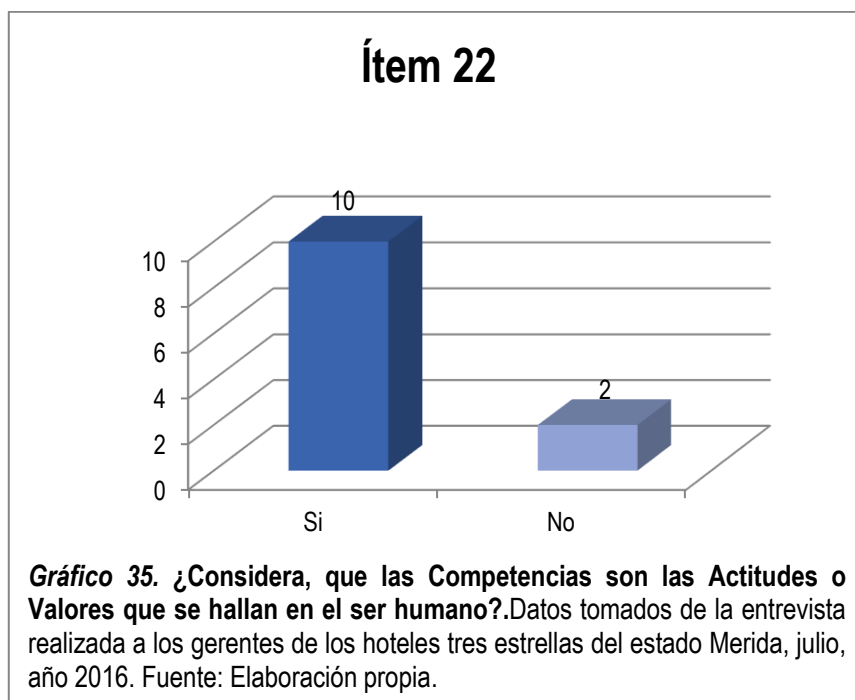
En lo que se refiere al Ítem 22, que indaga sobre si los gerentes encuestados consideran que las competencias son las actitudes o valores que se hallan en el ser humano, se aprecia en el cuadro 25 y gráfico 35, que el 83,3% de los gerentes encuestados, están de acuerdo con la definición de competencias acogida por la investigadora, en tanto que el 16,7% señaló que no consideran que las competencias sean las actitudes y valores que se hallan en el ser humano.

Cuadro 25

¿Considera, que las competencias son las actitudes o valores que se hallan en el ser humano?

Posibles Respuestas	N	%
Si	10	83,3
No	2	16,7
No respondió	-	-
Total	12	100

Datos tomados de la entrevista realizada a los gerentes de los hoteles tres estrellas del estado Mérida, julio, año 2016. Fuente: Elaboración propia.



Con respecto al ítem 23, sobre la utilización de los sub-procesos que componen la gestión por competencias en los hoteles objeto de la muestra se aprecia en el cuadro 26 y gráfico 36, que el 25% de los encuestados considera que utiliza los sub-procesos identificados con la nomenclatura a, b, d, e, f, g, asociados al modelo de gestión por competencias; mientras que el resto se distribuye equitativamente con un 8.3%, para cada una de las otras alternativas. Cabe señalar que, con relación a los subprocesos de la gestión por competencias, pese a que cada encuestado combinó los diferentes subprocesos argumentado su aplicación, se contradicen explícitamente, si se comparan las respuestas con ítems anteriores donde declaran no conocer a profundidad el tema.

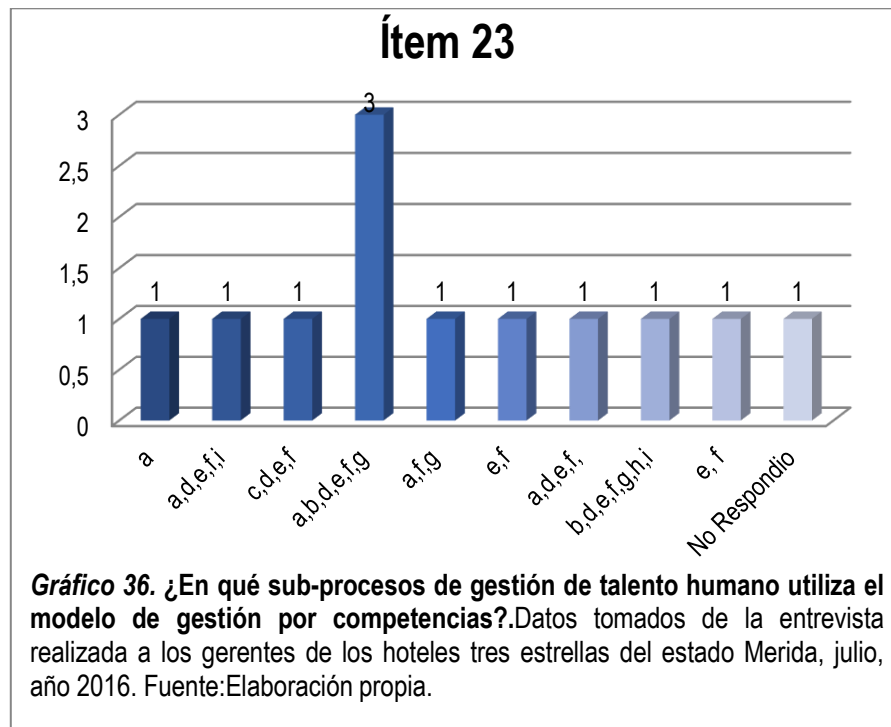
Cuadro 26

¿En qué sub-procesos de gestión de talento humano utiliza modelo gestión por competencias?

Posibles Respuestas	N	%
a. Atracción, selección e incorporación	1	8.3
b. Análisis y descripción de puestos	-	-
c. Desarrollo y planes de sucesión	-	-
d. Programas de capacitación	-	-
e. Entrenamiento	-	-
f. Evaluaciones de desempeño	-	-
g. Bonos de productividad	-	-
h. Remuneraciones	-	-
i. Beneficios	-	-
a,d,e,f,i	1	8.3
c,d,e,f	1	8.3
a,b,d,e,f,g	3	25
a,f,g	1	8.3
e,f	1	8.3
a,d,e,f,	1	8.3
b,d,e,f,g,h,i	1	8.3
e, f	1	8.3
No respondió	1	8.3
Total	12	100

Datos tomados de la entrevista realizada a los gerentes de los hoteles tres estrellas del estado Mérida, julio, año 2016. Fuente: Elaboración propia.

www.bdigital.ula.ve



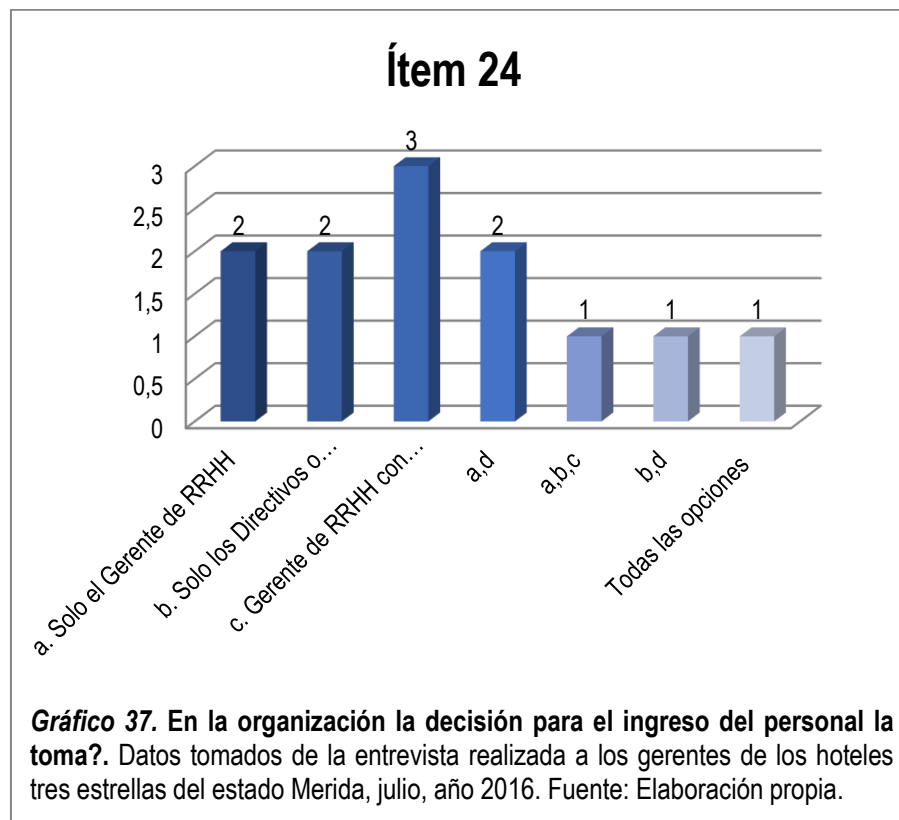
En consideración al ítem 24, en el cuadro 27 y gráfico 37, se reflejan las tendencias de respuesta sobre quien toma la decisión para el ingreso del personal, en este sentido 3 gerentes que se corresponden con un 25% opinó que lo hace el gerente de recursos humanos conjuntamente con los accionistas, mientras que 2 gerentes de talento humano reflejados en el 16.7% toman la decisión solos, en otros 2 hoteles (16.7%) los directivos o propietarios toman la decisión de forma unilateral, mientras que 5 gerentes (41.6%) de la muestra manifiestan hacerlo de forma conjunta y en ningún caso la selección es hecha únicamente por la unidad que tiene la vacante.

Cuadro 27

En la organización la decisión para el ingreso del personal la toma:

Posibles Respuestas	N	%
a. Solo el Gerente de RRHH	2	16.7
b. Solo los Directivos o propietarios	2	16.7
c. Gerente de RRHH conjuntamente con Directivos	3	25
d. La Dependencia que tiene la vacante	-	-
a,d	2	16.7
a,b,c	1	8.3
b,d	1	8.3
Todas	1	8.3
No respondió	-	-

Datos tomados de la entrevista realizada a los gerentes de los hoteles tres estrellas del estado Mérida, julio, año 2016. Fuente: Elaboración propia.



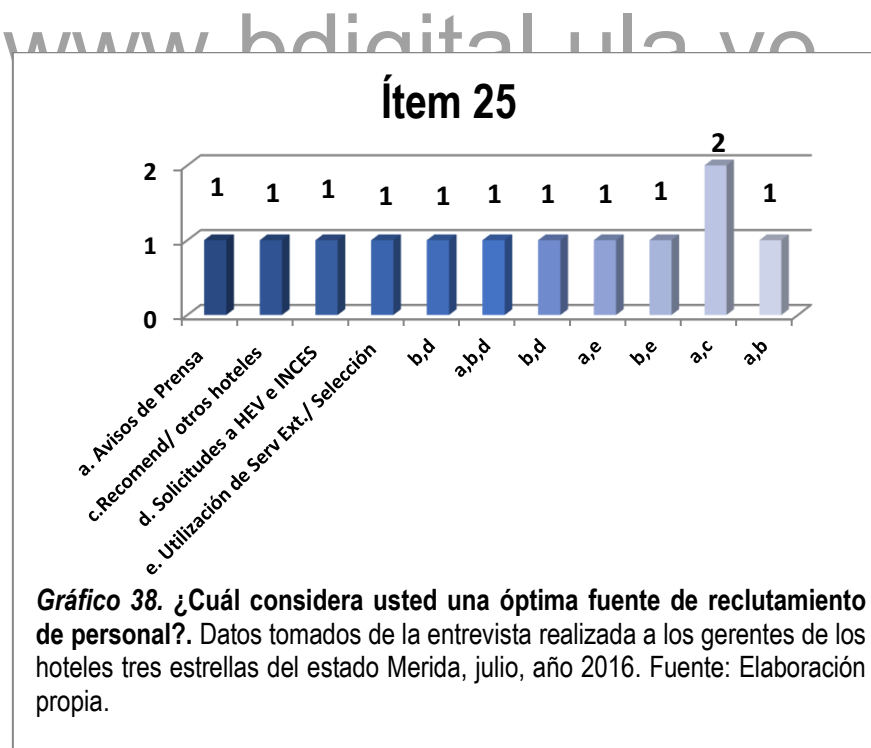
Con relación al ítem 25, expresado en el cuadro 28 y gráfico 38, de las diversas opciones presentadas a los gerentes encuestados sobre fuentes de reclutamiento adecuadas, se observó que el 66.5% de los gerentes consideran una sola opción de la lista presentada, así mismo, en 2 casos representando el 16.75%, consideraron combinar fuentes novedosas de reclutamiento, como son el reclutamiento en línea y la contratación de servicios de asesoría externa, otros 2 gerentes que simbolizan un 16.75%, se decantaron por combinar dos formas clásicas como son avisos de prensa y recomendaciones de trabajos anteriores.

Cuadro 28

¿Cuál considera usted una óptima fuente de reclutamiento de personal?

Posibles Respuestas	N	%
a. Avisos de Prensa	1	8.3
b. Reclutamiento en Línea	-	-
c. Recomendaciones de otros hoteles	1	8.3
d. Solicitudes a Hotel Escuela, Institutos e INCES	1	8.3
e. Utilización de Servicios Externos para la selección de Personal	1	8.3
c,d	1	8.3
a,b,d	1	8.3
b, e	2	16.75
a,e	1	8.3
a, c	2	16.75
a,b	1	8.3
No respondió	-	-
Total	12	100

Datos tomados de la entrevista realizada a los gerentes de los hoteles tres estrellas del estado Mérida, julio, año 2016. Fuente: Elaboración propia.

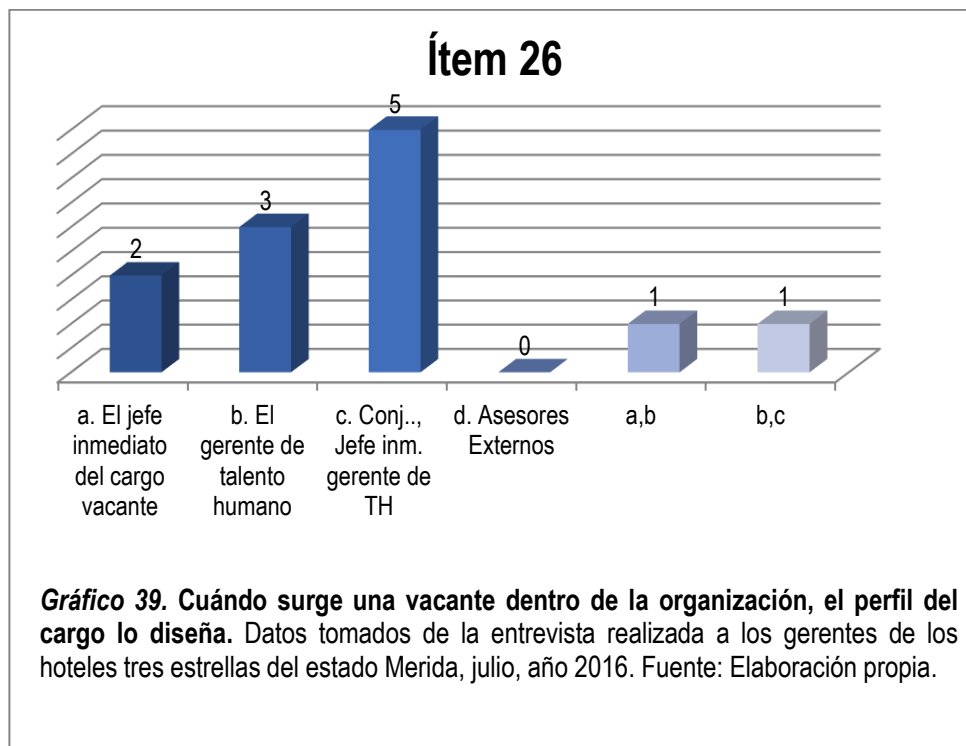


En el ítem 26, expresado en el cuadro 29 y gráfico 39, sobre la forma en que se diseña el cargo al momento del surgimiento de una vacante en los hoteles tres estrellas del estado Mérida, arrojó los siguientes resultados: el 58.3%, de los gerentes encuestados realiza el diseño del cargo conjuntamente con el jefe inmediato de la vacante y con la participación del área de talento humano, en un 25% el diseño del cargo lo hace únicamente el gerente de talento humano y en el 16.7% de los casos, el diseño del cargo es realizado por el jefe inmediato del cargo vacante, lo cual realizan con atención al modelo clásico de talento humano, pues el diseño de cargos considera las funciones requeridas para el cargo.

Cuadro 29
Cuando surge una vacante dentro de la organización, el perfil del cargo lo diseña

Posibles Respuestas	N	%
a. El jefe inmediato del cargo vacante	2	16,7
b. El gerente de talento humano	3	25
c. Conjuntamente, jefe inmediato y gerente de talento humano	7	58.3
d. Asesores Externos	-	-
No respondió	-	-
Total	12	100

Datos tomados de la entrevista realizada a los gerentes de los hoteles tres estrellas del estado Mérida, julio, año 2016. Fuente: Elaboración propia.



El ítem 27, representado en el cuadro 30 y gráfico 40, expresan las respuestas de los gerentes de talento humano de los hoteles tres estrellas del estado Mérida, sobre los aspectos que consideran relevantes al momento de las entrevistas de trabajo.

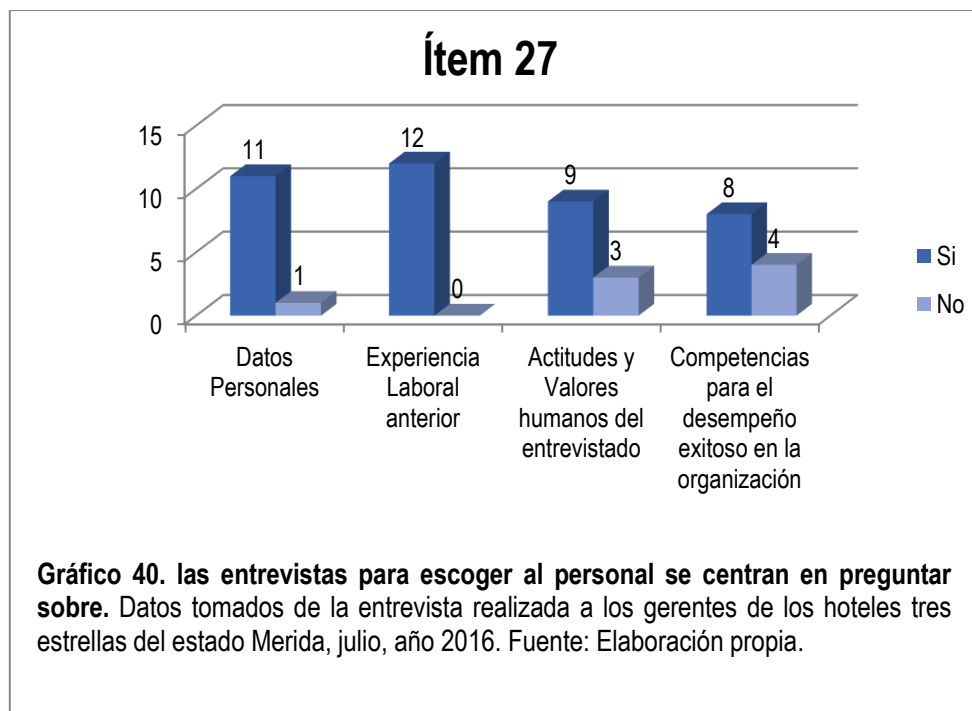
De la totalidad de los aspectos ofrecidos por la investigadora como opciones a los encuestados, el 100% los gerentes, consideraron que la experiencia laboral anterior del postulante en la entrevista de trabajo es el aspecto más importante, sobre los datos personales del candidato, el 91.7% admite interesarse por este aspecto, mientras el 75% muestra mayor interés sobre las actitudes y valores humanos del entrevistado y un 66.7% se interesan en las competencias humanas.

Cuadro 30

Las entrevistas para escoger al personal se centran en preguntar sobre:

Aspectos a Considerar	Si		No		Total	
	N	%	N	%	N	%
Datos Personales	11	91,7	1	8,3	12	100
Experiencia Laboral anterior	12	100	-	-	-	-
Actitudes y Valores humanos del entrevistado	9	75	3	25	12	100
Competencias para el desempeño exitoso en la organización	8	66,7	4	33,3	12	100
No respondió	-	-	-	-	-	-
Total	-	-	-	-	-	-

Datos tomados de la entrevista realizada a los gerentes de los hoteles tres estrellas del estado Mérida, julio, año 2016. Fuente: Elaboración propia.



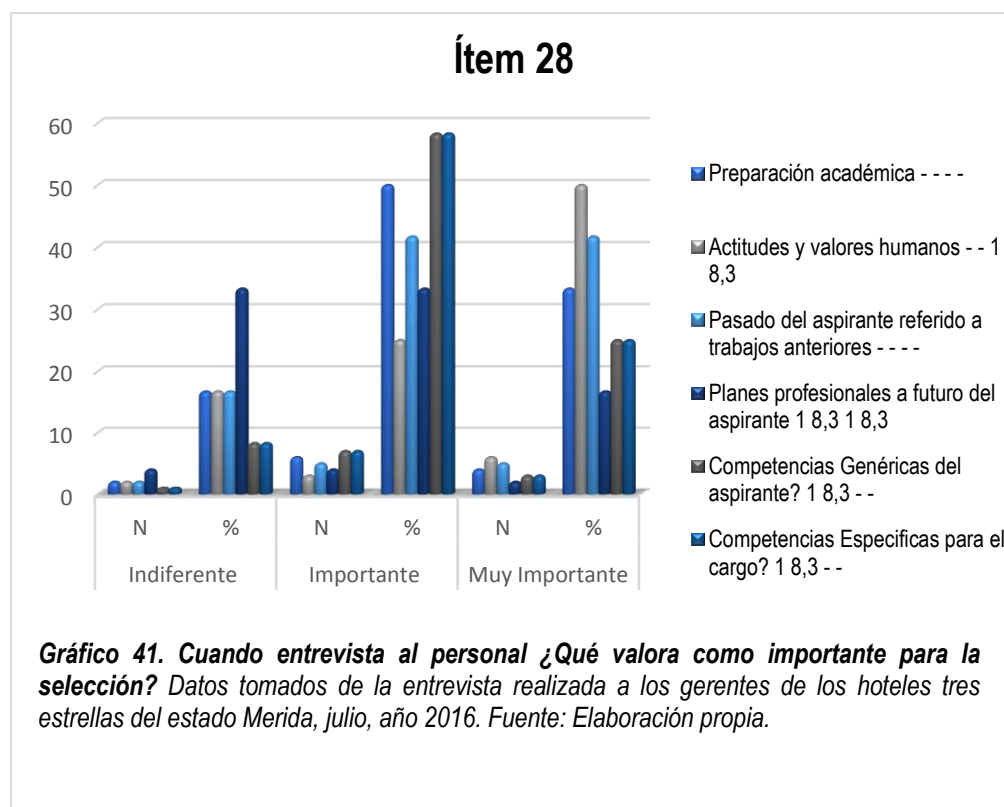
Respecto del ítem 28, representado en el cuadro 31 y gráfico 41, que revelan las respuestas obtenidas sobre la valoración otorgada a la selección del talento humano en los hoteles objeto de la muestra, el resultado arrojó, en una escala de Likert que el 91.61% de los gerentes de talento humano, valora como “importante” y en otra escala “más importante” las competencias genéricas y competencias específicas para cada cargo, sobre rasgos como la preparación académica y los planes profesionales a futuro del aspirante. Mostrando el menor interés por los planes de capacitación, carrera y sucesión para el talento humano de la organización.

Cuadro 31

Cuando entrevista al personal ¿Qué valora como importante para la selección?

Opciones	Nada Importante		Poco Importante		Indiferente		Importante		Más Importante		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Preparación académica	-	-	-	-	2	16,7	6	50	4	33,3	12	100
Actitudes y valores humanos	-	-	1	8,3	2	16,7	3	25	6	50	11	100
Pasado del aspirante referido a trabajos anteriores	-	-	-	-	2	16,7	5	41,7	5	41,7	12	100
Planes profesionales a futuro del aspirante	1	8,3	1	8,3	4	33,3	4	33,3	2	16,7	12	100
Competencias Genéricas del aspirante	1	8,3	-	-	1	8,3	7	58,3	3	25	12	100
Competencias Específicas para el cargo	1	8,3	-	-	1	8,3	7	58,3	3	25	12	100

Datos tomados de la entrevista realizada a los gerentes de los hoteles tres estrellas del estado Mérida, julio, año 2016. Fuente: Elaboración propia.



www.bdigital.uia.ve

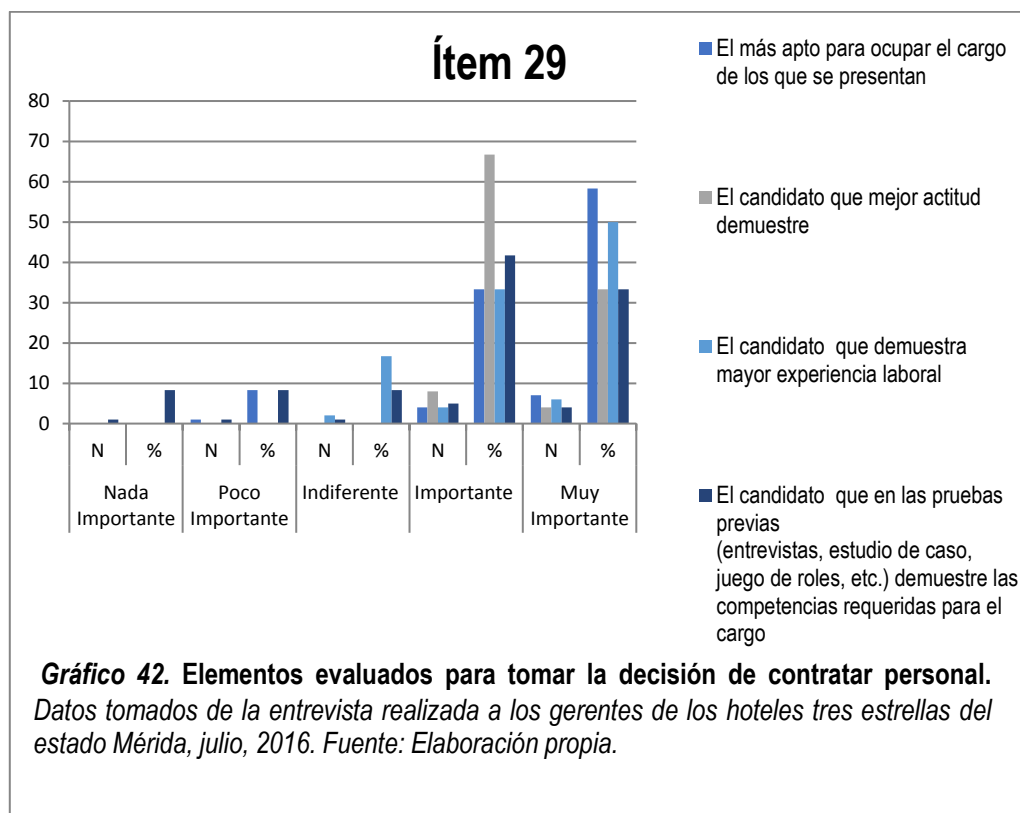
Con relación al Ítem 29, concerniente a los elementos evaluados por parte del encargado de contratar, se observa en el cuadro 32 y gráfico 42, la tendencia de las respuestas de los 12 gerentes encuestados. Atendiendo a la escala de Likert el 100% de los gerentes se inclinó por las opciones “importante” y “muy importante” referida a la buena actitud mostrada por el aspirante, el 91.6%, se decantó por el más apto para ocupar el cargo, el 83.3% escogió la experiencia laboral, valorada como “importante” y “muy importante” en tanto que el 75.1% señaló como “importante” y “muy importante” las competencias requeridas para el cargo.

Cuadro 32

Al momento de seleccionar el personal, ¿Cuáles elementos evalúa para tomar la decisión de contratar?

Opciones	Nada Importante		Poco Importante		Indiferente		Importante		Más Importante		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
El más apto para ocupar el cargo de los que se presentan.	-	-	1	8,3	-	-	4	33,3	7	58,3	12	100
El candidato que mejor actitud demuestre.	-	-	-	-	-	-	8	66,7	4	33,3	12	100
El candidato que demuestra mayor experiencia laboral.	-	-	-	-	2	16,7	4	33,3	6	50	12	100
El candidato que en las pruebas previas. (Entrevistas, estudio de caso, juego de roles, etc.)	1	8,3	1	8,3	1	8,3	5	41,7	4	33,3	12	100
Demuestre las competencias requeridas para el cargo.												

Datos tomados de la entrevista realizada a los gerentes de los hoteles tres estrellas del estado Mérida, julio, año 2016. Fuente: Elaboración propia.



En el ítem 30, expuesto en el cuadro 33 y gráfico 43, sobre cuales elementos son considerados al momento de la evaluación de desempeño, de las opciones desplegadas en la encuesta, según la información aportada por los gerentes de talento humano, en 3 hoteles que representan el 24.9%, se evalúa el desempeño del trabajador considerando la opinión del jefe inmediato, en 2 hoteles expresados en el 16.7%, se indicó que evalúan por competencias, en 1 hotel que corresponde al 8.3%, se evalúa el perfil del trabajador, en 1 caso que corresponde al 8.3%, se evalúan los objetivos cumplidos por el trabajador, mientras que en 5 hoteles que porcentualmente representan el 41.5%, se realiza la evaluación del desempeño considerando más de un aspecto (perfil del trabajador, objetivos cumplidos por el trabajador, opiniones de los clientes, opinión del jefe inmediato).

Cuadro 33

**Cuando se realizan las evaluaciones de desempeño dentro de la Organización,
¿Qué se evalúa? (opciones de la lista)**

Posibles Respuestas	N	%
a. se evalúa el perfil del trabajador en el cargo	1	8.3
b. Se evalúan los objetivos cumplidos por el trabajador	1	8.3
c. Se evalúa considerando las opiniones de los clientes	-	-
d. Se evalúa considerando la opinión del jefe inmediato	3	25
e. Se evalúa por Competencias	-	-
a,d	1	8.3
a,d,e	1	8.3
a,e	1	8.3
a,b	1	8.3
a,b,c,d	1	8.3
Todas	2	16.7
No respondió	-	-
Total	12	100

Datos tomados de la entrevista realizada a los gerentes de los hoteles tres estrellas del estado Mérida, julio, año 2016. Fuente: Elaboración propia.

www.bdigital.ula.ve

Ítem 30

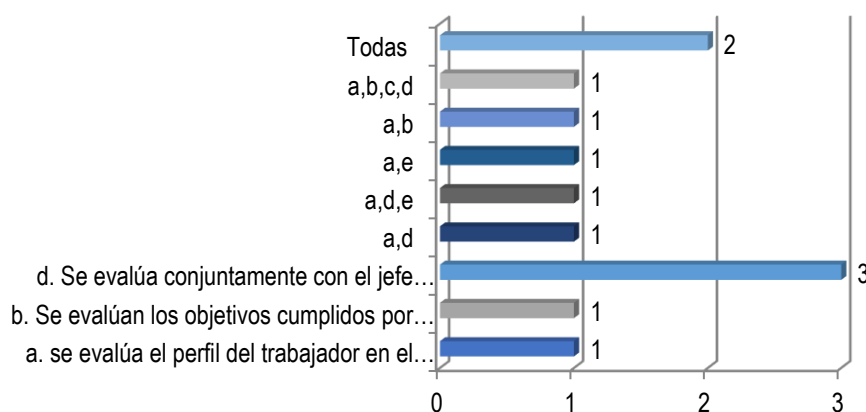


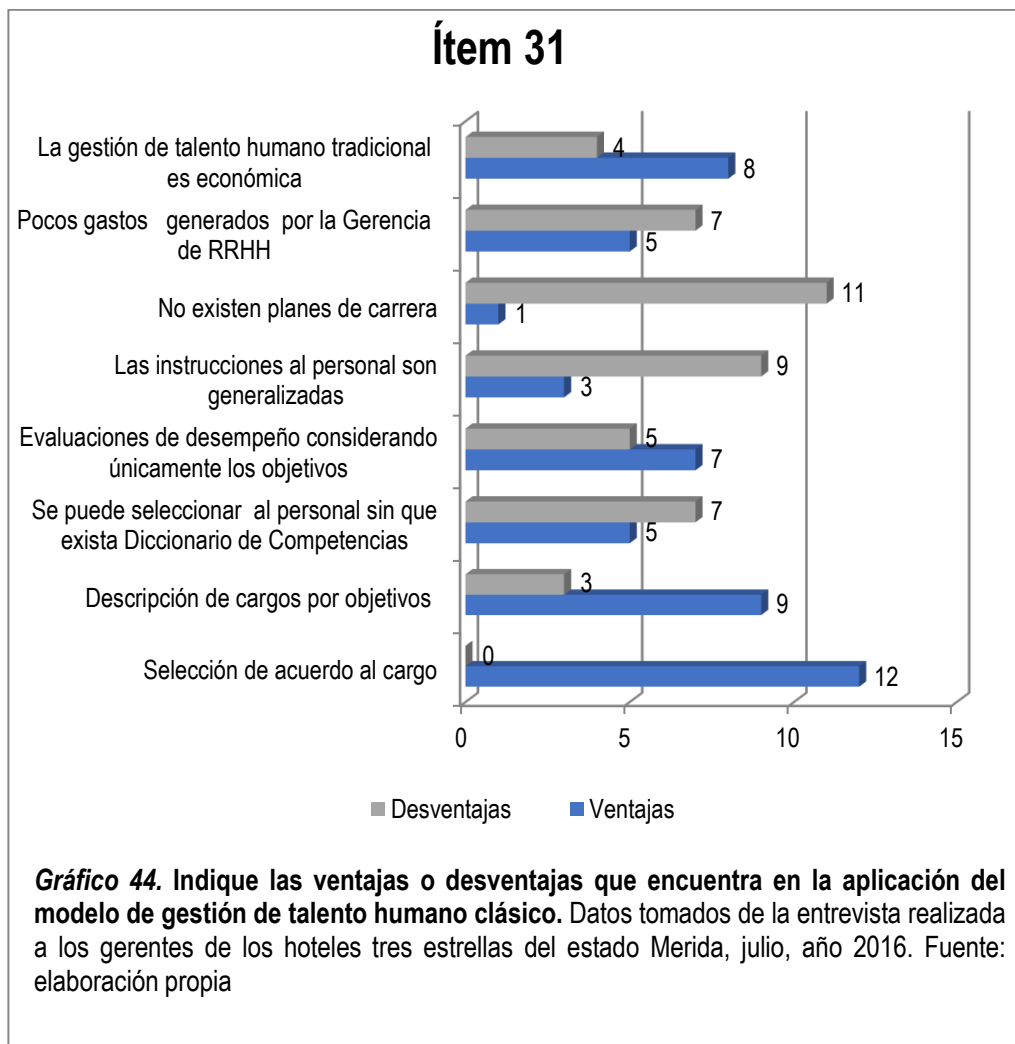
Gráfico 43. Cuando se realizan las evaluaciones de desempeño dentro de la organización, qué se evalúa? Datos tomados de la entrevista realizada a los gerentes de los hoteles tres estrellas del estado Merida, julio, año 2016. Fuente: Elaboración propia.

Con respecto al ítem 31, que indaga sobre las ventajas o desventajas que encuentran los gerentes en la aplicación del modelo de gestión de talento humano clásico, las respuestas se hallan expresadas en el cuadro 34 y gráfico 44, en donde se evidencia que el 100% de los gerentes consideran ventajosa la selección de acuerdo al cargo. En la descripción de cargos 10 gerentes que simbolizan el 83.3%, consideran ventajosa la descripción de cargos por objetivos, mientras que 2 gerentes que representan el 16.7%, consideran que esa forma de descripción de cargos es desventajosa. Asimismo, de los 12 gerentes encuestados, 11 gerentes que representan el 91.3%, consideran la gestión de talento humano clásico, como una gestión económica en que la gerencia de RRHH genera pocos gastos, mientras que 11 gerentes expresados en el 91.6%, considera desventajoso que no existan planes de carrera en la gestión de talento humano clásico y solo 1 gerente (8.3%) considera ventajosa la aplicación de planes de carrera.

Cuadro 34
Según la lista siguiente, indique las ventajas o desventajas que encuentra en la aplicación del modelo de gestión de talento humano clásico.

GESTIÓN DE TALENTO HUMANO CLÁSICO	Ventajas		Desventajas		Total	
	N	%	N	%	N	%
— Selección de acuerdo al cargo.	12	100	-	-	12	100
— Descripción de cargos por objetivos.	10	83.3	2	16.7	12	100
— Se puede seleccionar al personal sin que exista Diccionario de Competencias.	-	-	12	100	12	100
— Evaluaciones de desempeño considerando únicamente los objetivos.	11	91.3	1	8.3	12	100
— Las instrucciones al personal son generalizadas.	7	58.1	5	41.5	12	100
— No existen planes de carrera.	1	8.3	11	91.3	12	100
— Pocos gastos generados por la Gerencia de RRHH.	11	91.3	1	8.3	12	100
— La gestión de talento humano clásica es económica.	11	91.3	1	8.3	12	100

Datos tomados de la entrevista realizada a los gerentes de los hoteles tres estrellas del estado Mérida, julio, año 2016. Fuente: Elaboración propia.



En el ítem 32, mostrado en el cuadro 35 y gráfico 45, se aprecia que de los 12 gerentes encuestados el 83.3%, considera ventajosa la aplicación de los sub procesos de planes de carrera y sucesión, selección según el diseño del perfil del cargo estructurado previamente como lo aplica el modelo de gestión por competencias y los planes de carrera y sucesión. Entre tanto, al 91.3%, considera desventajosa cualquier inversión económica para la implementación del modelo de gestión por competencias, en la misma proporción de 91.3% consideran desventajosa la inversión de tiempo para la implementación del modelo de gestión por competencias.

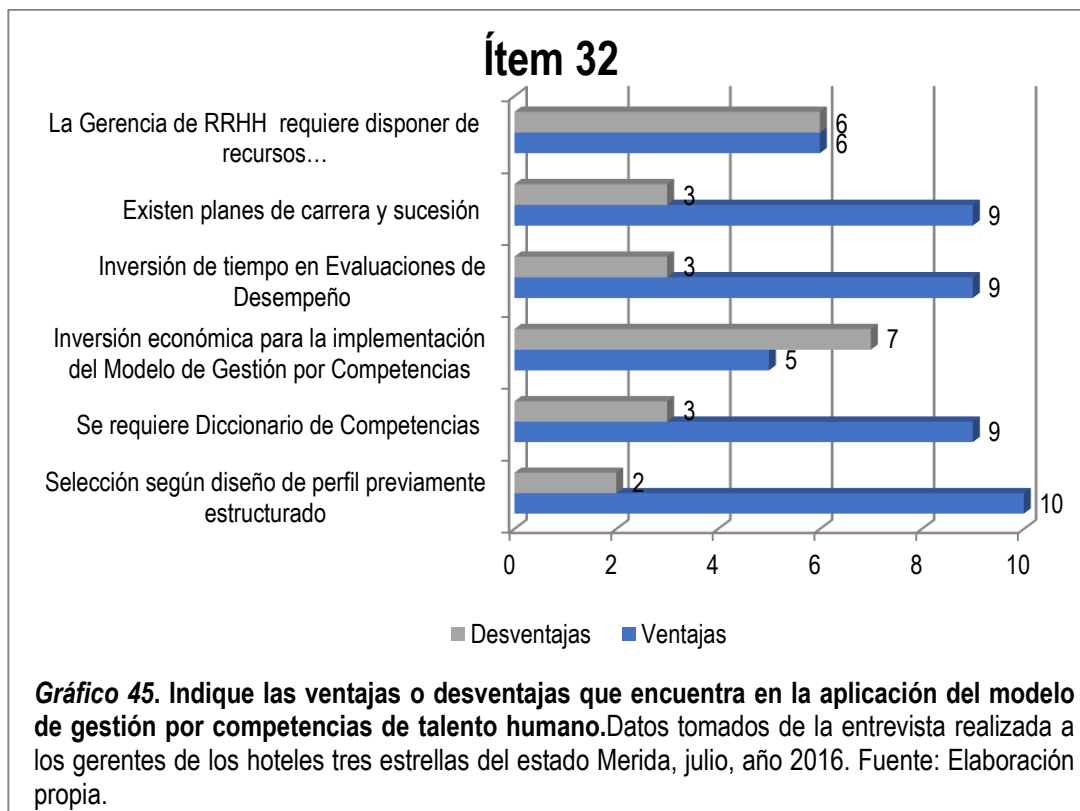
Cuadro 35

Según la lista siguiente, indique las ventajas o desventajas que encuentra en la aplicación del modelo de gestión por competencias de talento humano

GESTIÓN POR COMPETENCIAS LABORAL	Ventajas		Desventajas		Total	
	N	%	N	%	N	%
– Selección según diseño de perfil previamente estructurado.	10	83.3	2	16.7	12	100
– Se requiere Diccionario de Competencias	2	16.7	10	83.3	12	100
– Inversión económica para la implementación del Modelo de Gestión por Competencias.	1	8.3	11	91.3	12	100
– Inversión de tiempo en Evaluaciones de Desempeño.	1	8.3	11	91.3	12	100
– Existen planes de carrera y sucesión.	11	91.3	1	8.3	12	100
– La Gerencia de RRHH requiere disponer de recursos económicos suficientes para cumplir con todas las etapas	1	8.3	11	91.3	12	100

Datos tomados de la entrevista realizada a los gerentes de los hoteles tres estrellas del estado Mérida, julio, año 2016. Fuente: Elaboración propia.

www.bdigital.ula.ve



www.bdigital.ula.ve

Interpretación de Resultados

De acuerdo con los objetivos planteados, se presenta la interpretación de los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta en función de los objetivos específicos propuestos que permiten dar cumplimiento al objetivo general formulado para la investigación.

Con relación a los ítems que contribuyeron al cumplimiento del primer objetivo específico que fue la caracterización de los hoteles tres estrellas del estado Mérida, con énfasis en los instrumentos que contienen los aspectos organizativos de las empresas hoteleras objeto de estudio, solo el 42% de la muestra manifestó contar con las herramientas administrativas (manual de organización, descriptivo de cargos, manual de funciones) necesarias para el impulso de una adecuada gestión del talento humano.

En cuanto a los aspectos organizativos la mayor parte de las empresas no disponen de los mismos, aseveración que surge al adicionar quienes manifestaron no tener los instrumentos administrativos mencionados en la encuesta con aquellos que advirtieron tener en proyecto, las herramientas administrativas que orienten la gestión de talento humano en las organizaciones hoteleras de tres estrellas de Mérida, lo que demuestra de acuerdo a lo expresado por los gerentes de talento humano encuestados, que los procedimientos no se encuentran establecidos en manuales, ni reglamentados de forma escrita o digital, situación desventajosa desde el punto de vista administrativo para la organizaciones.

La importancia de contar con manuales administrativos es que los mismos, resultan cuadrantes que orientan el modelo de gestión de la organización, además de estandarizar los procesos administrativos, facilitando las actividades de la organización.

Por tanto, en el ámbito organizativo de los hoteles tres estrellas del estado Mérida, se precisa mayor interés por parte de sus propietarios y directivos en fortalecer aspectos indispensables en la gestión de las organizaciones que dirigen.

El propósito del segundo objetivo específico consistió en distinguir los subsistemas de la gestión de talento humano derivados de los modelos clásico y por competencias, empleados en los hoteles tres estrellas del estado Mérida, la obtención de la información se obtuvo mediante la encuesta como instrumento de recolección de información, de cuyo procesamiento se obtuvieron los rasgos que distinguen la gestión de talento humano clásica y la gestión por competencias que mayormente se aplica en las empresas hoteleras que conformaron la muestra para la presente investigación.

Con relación al establecimiento de las competencias en los manuales de cargos, se aprecia que solo el 25% de las organizaciones hoteleras encuestadas cuentan con la mencionada descripción, lo que deja ver sin lugar a dudas, que solo un reducido porcentaje de la muestra conoce las competencias genéricas y específicas para cada cargo, resultando una debilidad en la gestión del talento humano en las empresas que no disponen del conocimiento esencial sobre las competencias requeridas por la organización en cada cargo a ocupar.

Asimismo, el 42% de los encuestados refirió que, al momento de requerir la definición de competencias para cada cargo, las mismas son plasmadas en instrumentos de tipo legal como los contratos de trabajo o los informes de gerencia general, mientras que el 58% señaló, no definir las competencias en instrumento alguno. En cuanto al diccionario de competencias, el 100% de los gerentes encuestados manifestó no disponer de la referida herramienta de gestión, no obstante, un 33% indicó tener en proyecto el instrumento mencionado.

También, indicaron los gerentes encuestados, que la documentación se actualiza en un promedio de 2 años, sin embargo, al momento de las encuestas se les consultaba sobre la posibilidad de mostrar a la investigadora los manuales y evitaron hacerlo indicando que se hallaban en revisión.

En cuanto a la capacitación del talento humano de las empresas hoteleras categorizadas de tres estrellas en el estado Mérida, el 96% aseguró que invierte en la capacitación de su talento humano, el 50% manifestó que la capacitación se realiza anualmente, 17% manifestó que la capacitación del talento humano se realiza cada dos años y un 33% indicó hacerlo cada seis meses, rasgo que tributa en favor del éxito organizacional. Sin embargo, las consideraciones para impartir la capacitación demostraron

que el 50% de la muestra considera la capacitación en función de las necesidades del puesto de trabajo, el 42% lo hace en función de las habilidades y destrezas del personal y solo el 8% lo hace considerando el perfil del trabajador, rasgo que supone la inclinación de la muestra hacia la aplicación del modelo de gestión de talento humano clásico, en el que la capacitación se formula en razón de las necesidades del cargo y no del individuo.

Para la muestra, en cuanto a la evaluación de desempeño el 80% afirmó que se realiza mientras que el 20% admitió no llevar a cabo esta etapa de la gestión del talento humano que sin lugar esboza el rendimiento del trabajador. El 80% la ejecuta por periodos anuales con frecuencias que varían desde periodos trimestrales hasta alcanzar la anualidad, sin embargo, solo el 60% de la muestra admitió que la realiza con participación del trabajador, considerando la muestra, que la responsabilidad de la evaluación de desempeño se asigna a los jefes de recursos humanos, directivos y clientes.

Cabe destacar, que lo referido a la evaluación de desempeño en la gestión de talento humano, no es requisito indispensable para el diseño previo de los cargos, pero en Venezuela la evaluación de desempeño está concebida como mandato legal específicamente, en la Ley Orgánica del Trabajo, los trabajadores y trabajadoras (L.O.T.T.T.) vigente y su Reglamento.

La interpretación de las respuestas aportadas por los gerentes encuestados, en atención a los subsistemas del modelo de gestión de talento humano aplicado en los hoteles objeto de la muestra en la presente investigación, se inclina hacia un modelo de gestión rígido y jerarquizado, con omisión de diagnósticos sobre los requerimientos de la organización, exclusión de diseños del perfil de cargo, procesos de selección basados

únicamente en el análisis de documentos de experiencias laborales anteriores, ausencia de planes de carrera y sucesión, una moderada capacitación para la formación del talento humano requerido, evaluaciones de desempeño para dar cumplimiento a la normativa jurídica venezolana, lo que revela de los hallazgos expresados, que los subsistemas de la gestión de talento humano en los hoteles tres estrellas del estado Mérida se formula en atención al modelo clásico, con ausencia de los subsistemas del modelo de gestión basado en competencias laborales.

El tercer objetivo específico se propuso determinar el conocimiento que sobre el modelo de gestión de talento humano por competencias tienen los gerentes de talento humano de las empresas hoteleras encuestadas, donde se observó que el 50% de los gerentes encuestados reveló conocer el modelo de gestión de talento humano por competencias, mientras que el 50% restante de la muestra expuso no conocer el modelo de gestión basado en competencias. El argumento expuesto por parte de los encuestados para explicar el desconocimiento sobre el modelo de gestión referido es que son profesionales formados en áreas distintas a la administración que es donde la gestión por competencias ha sido mayormente estudiada.

Relacionando las respuestas obtenidas en los ítems 20 y 21, se observa contradicción en las respuestas vinculadas al modelo de gestión por competencias, pues los encuestados en un 50% admiten no conocer el modelo de gestión por competencias y, posteriormente parte de ese porcentaje refieren que les parece ventajosa la aplicación de un modelo de gestión superficialmente conocido.

Adicionalmente, se aprecia en los gerentes encuestados la confusión con relación a las acepciones de la palabra “*competencia*” que surge del discreto conocimiento del tema, así como en la forma de escogencia de las opciones presentadas evidencia un discreto conocimiento en cuanto a las

formas de selección de talento humano, pues las actividades de atracción y selección en la gestión de talento humano puede ser alimentada por diversas fuentes para tener una base de datos más extensa que enriquezca los procesos de atracción y selección del talento humano. Las respuestas obtenidas esbozan claramente que no es el modelo de gestión de talento humano por competencias el más aplicado al momento de las entrevistas de trabajo en los hoteles objeto de la muestra.

En cuanto a los responsables en la toma de decisión para el ingreso del personal, en la totalidad de los hoteles objeto de estudio, el gerente de talento humano interviene al momento de la selección, lo que ejecuta indistintamente solo o con los directivos o propietarios, expresan además que, en los niveles operativos de la organización, es donde mejor se conoce el perfil deseado para cubrir las vacantes que surgen en la empresa.

Es oportuno señalar, que dentro de los hallazgos de la investigación se determinó que, a juicio de los gerentes encuestados, el modelo de gestión de talento humano por competencias les resultó más favorable en cuanto al desarrollo de planes de carrera y sucesión, siendo el subproceso por el que, de modo unánime, los gerentes de talento humano mostraron mayor interés.

Un elemento importante a considerar en la presente investigación, lo constituyó el hecho de que los gerentes de talento humano encuestados reseñaron al momento de la aplicación de la encuesta, que la crisis económica que atraviesa Venezuela, limita la inversión de capital financiero en iniciativas que favorezcan la gestión de talento humano en las organizaciones, lo que consideraron como la principal causa que impide la implementación del modelo de gestión de talento humano por competencias, pues los propietarios tienen que sortear muchas complicaciones para el

funcionamiento de los hoteles debido a la caída de las cifras que en materia turística se presentan en el estado Mérida.

Las implicaciones que trae el desconocimiento o la poca atención en cuanto a la gestión de talento humano en las empresas hoteleras, por falta de inversión o apoyo económico afecta distintos aspectos del desarrollo organizacional, incide negativamente en el servicio al cliente, pues la capacitación del talento humano se refleja en el desempeño del trabajador, que si no está capacitado reduce la productividad y la competitividad de las empresas hoteleras en que se desempeña, lo que desmejora la situación económica a lo interno de la organización. En tanto que la insatisfacción del huésped afecta de modo negativo la imagen de la organización, con incidencia en los ingresos económicos y como consecuencia el desarrollo del turismo en la región, que como consecuencia desplaza los proyectos de inversión en el sector turístico.

Con los hallazgos expresados se determina un discreto conocimiento del modelo de gestión de talento humano basado en competencias por parte de los gerentes que conformaron la muestra, se aprecia en aspectos como reclutamiento, selección y contratación que no siguen patrones regulares, sino que obedecen más al surgimiento de las necesidades improvisadas de la organización. Sobre el subsistema de inducción y entrenamiento que es significativo para el aspirante una vez seleccionado para un cargo dentro de la organización, en los hoteles objeto de la muestra no son aplicados, de acuerdo a lo descrito por los gerentes de talento humano, al momento del ingreso de un trabajador a la organización, sólo se les informa sobre cuáles serán sus funciones sin inducción previa.

En el subsistema de capacitación y desarrollo se evidenció que la capacitación se limita a las necesidades de la organización, con apoyo de cursos de formación gratuita asignadas por el Ministerio del Turismo

(MINTUR), a los operadores turísticos objeto del estudio. Con relación a las evaluaciones de desempeño laboral las mismas, se limitan a lo establecido en la legislación aboral venezolana, no representando un indicador de la gestión de la organización, al no considerar a los trabajadores como epicentro de la organización.

En lo que corresponde al subsistema de planes de carrera y sucesión, no existe planificación alguna, lo que incide en la motivación al talento humano que, ante la incertidumbre de su paso por la organización, se limita al cumplimiento de las obligaciones laborales. Las empresas hoteleras que conformaron la muestra indicaron que omiten los análisis de habilidades o destrezas del talento humano, limitando el conocimiento al modelo clásico con ausencia de características del modelo de gestión de talento humano basado en competencias.

En correspondencia con la formulación del cuarto objetivo específico de la investigación, que consistió en calificar la gestión de talento humano del modelo de gestión del talento humano de los hoteles tres estrellas del estado Mérida frente a la gestión por competencias, de la observación directa en las visitas a los hoteles encuestados, el análisis a las respuestas obtenidas mediante el instrumento aplicado que aportan el cumplimiento de los objetivos propuestos, permite calificar la gestión del talento humano de los hoteles tres estrellas del estado Mérida en Venezuela como una gestión inclinada hacia el modelo de gestión de talento humano clásico, con exclusión del modelo de gestión de talento humano basado en competencias laborales.

La calificación del modelo de gestión de talento humano como clásico se realizó con consideración de dos dimensiones, por una parte, el dominio del modelo de gestión de talento humano basado en competencias que tienen los gerentes encargados del talento humano y, por otra parte, la dimensión

financiera con atención en la inversión de recursos económicos indispensables para un cambio de modelo en las organizaciones abordadas.

Sobre la primera dimensión analizada se observó el discreto conocimiento por parte de los encuestados sobre el tema de la gestión de talento humano basado en competencias, lo que constituye una limitación esencial para la implementación inmediata del modelo de gestión respectivo. Como todo proceso evolutivo requiere un ciclo de preparación por parte de los gerentes de talento humano.

De la información se percibió que la mayoría de los gerentes encuestados mostró interés por conocer el modelo de gestión basado en competencias, reconociendo el valor que tiene el individuo para la organización, expresando que la motivación y compromiso de los trabajadores efectivamente se traduce en beneficios para la organización, sin embargo, manifestaron su desconocimiento sobre formas de motivación en el campo laboral; con reconocimiento por parte de los encuestados, que el cumplimiento de la misión y visión de la organización depende indudablemente de la integración de todos los niveles en la estructura organizacional, lo que ocurre no como una fórmula matemática sino como el desarrollo de aptitudes individuales positivas para la consolidación de un buen equipo de trabajo.

Con respecto a la segunda dimensión analizada, las dificultades económicas que atraviesa el país las cuales se han agudizado desde el año 2013, la inflación, la falta de divisas, la escasez de materia prima para la prestación de los servicios básicos, dentro de los que cabe mencionar alimentos, artículos de higiene personal y la inseguridad, afecta gravemente la calidad del servicio hotelero.

El sector hotelero, resulta un segmento sensible a las crisis económicas, pues el mismo, requiere cuantiosas inversiones para su

funcionamiento, tanto en infraestructura física como en dotación y servicios, lo que en la realidad venezolana se distingue con la constante postergación de proyectos de mejora en las organizaciones observadas, generando un círculo vicioso en que la situación económica se agrava por falta de inversión y la inversión se afecta por falta de capital económico producto del descenso en la actividad turística, panorama que está directamente vinculado a la gestión de políticas públicas nacionales, que pese a las bellezas naturales hacen al país y particularmente al estado Mérida, un destino poco atractivo para el descanso y la diversión.

La influencia de factores como el desconocimiento sobre el tema, las limitaciones económicas de las organizaciones, las erradas políticas públicas y la falta de incentivos al sector hotelero, inciden de modo negativo sobre su gestión, con consecuencia directa sobre el talento humano; conduciendo al retardo en la aplicación de nuevos modelos de gestión, con consecuencias a corto y mediano plazo en el crecimiento económico del estado Mérida. Información esta, que aportó los datos necesarios para el cumplimiento de los objetivos en la presente investigación.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el transcurso de la presente investigación se ha evaluado la gestión del talento humano en los hoteles categorizados de tres estrellas en el estado Mérida frente al modelo de gestión de por competencias, lo cual combina elementos de orden conceptual de las diferentes teorías desarrolladas en materia de gestión de talento humano tanto clásica, como por competencias, así como la aplicación de herramientas metodológicas que otorgaron el rigor científico requerido para la recolección de datos que suministró la obtención de hallazgos en la realidad estudiada para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

De acuerdo a lo planteado, los objetivos propuestos en la investigación se iniciaron con la caracterización de los hoteles tres estrellas del estado Mérida, en cuanto a sus aspectos organizativos, lo cual permitió conocer que poseen la misma figura jurídica que les da base legal para su funcionamiento (compañías anónimas, C.A.), así como una diversidad de características desde el punto de vista de la infraestructura física, pluralidad en el tipo de administración de cada uno de los hoteles objeto de análisis, la cual estuvo determinada por el conocimiento que en materia de talento humano tienen sus gerentes, directivos y propietarios, lo que demuestra que en todos los casos estudiados el modelo de gestión de talento humano es de corte clásico, caracterizado con estructuras rígidas y altamente jerarquizadas, limitándose así, la productividad de tales organizaciones.

Con relación a la distinción de los subsistemas en la gestión de talento humano derivados de los modelos clásico y por competencias empleados en los hoteles tresestrellas del estado Mérida, esta investigación concluye que los mismos se ejecutan con atención al modelo de gestión de talento humano clásico, en el que se reconoce el diseño del cargo con base en las necesidades de la organización y se prescinde del diseño del perfil basado en competencias humanas.

La capacitación se realiza centrada en las necesidades de la organización, con omisión de análisis de las capacidades y destrezas individuales de quienes ocupan los cargos, en reiteradas ocasiones en igualdad de condiciones los cursos de capacitación son impartidos para todo el sector hotelero por los organismos gubernamentales que regulan el sector turismo. Las relaciones laborales se caracterizan por ser transitorias y los planes de carrera y sucesión, formulados según el modelo de gestión de talento humano basado en competencias resultan inexistentes.

Lo indicado anteriormente, permite comprobar que los procesos desarrollados en materia de gestión de talento humano en los hoteles categorizados de tres estrellas en el estado Mérida, son influenciados por el modelo de gestión de talento humano clásico, que traslada el valor que tiene el talento humano a las organizaciones. Resulta conveniente que en las organizaciones estudiadas en la presente investigación, se optimicen los procesos en materia de talento humano por parte de los gerentes, directivos y propietarios en aras de la alineación de los objetivos de la organización con los propósitos de sus trabajadores para alcanzar un desempeño organizacional exitoso.

El moderado conocimiento del modelo de gestión de talento humano por competencias, por parte de los directivos y gerentes de los hoteles objeto de la muestra, trae como consecuencia en algunos casos, incongruencias al

momento de opinar sobre su implementación al considerarla dispendiosa, con inobservancia sobre las ventajas en el aumento de la productividad y competitividad que obtienen las organizaciones a mediano y largo plazo con la implementación del modelo de gestión de talento humano por competencias. El modelo de gestión por competencias les resulta un modelo de gestión interesante, pero muy distinto al conocido y practicado en los hoteles tres estrellas del estado Mérida al momento de la investigación.

La evaluación relacionada con la práctica de los subsistemas de gestión de talento humano utilizados en los hoteles tres estrellas del estado Mérida frente al modelo de gestión de talento humano por competencias estudiado a lo largo de la investigación, permite concluir que en la totalidad de los hoteles estudiados no se aplican los subsistemas del modelo de gestión por competencias, quizás por desconocimiento de este último y por considerarlo un tanto oneroso para el momento de la investigación, dadas las crisis económica venezolana, en razón de que el modelo observado en la realidad y lo señalado por los gerentes que participaron en la encuesta, describen rasgos propios del modelo de gestión de talento humano clásico.

Así en el subsistema que comprende la atracción, selección e incorporación sólo se consideran las herramientas que producto de los avances tecnológicos son comúnmente utilizadas, es decir, se publican los avisos de cargos vacantes por internet, no obstante, se consideran para la evaluación al momento del ingreso del talento humano experiencias laborales, con omisión de aspectos como actitudes y valores humanos. En cuanto al subsistema de análisis y descripción de puestos, el diseño de perfil del trabajador se manifiesta con atención en las necesidades de la organización y no con interés en las competencias humanas de quienes ocuparán los cargos.

Por otra parte, el subsistema que recoge los aspectos de remuneraciones y beneficios en las organizaciones hoteleras categorizadas de tres estrellas en el estado Mérida, se limitan a dar cumplimiento a la normativa laboral vigente, con el pago de salarios y beneficios laborales mínimos con omisión de incentivos monetarios.

Respecto a las evaluaciones de desempeño, en los hoteles objeto de estudio se concluye que estas se realizan únicamente para dar cumplimiento al precepto legal, con exclusión total de técnicas novedosas. Igualmente en lo que atañe al subsistema de capacitación y desarrollo del talento humano, el mismo se realiza de acuerdo a los lineamientos del ente rector en materia de turismo, omitiéndose el análisis sobre las competencias e interés del talento humano de la organización.

En lo que representa el subsistema compuesto por los planes de carrera y sucesión, los procedimientos son inexistentes en las organizaciones hoteleras estudiadas, quizás debido a la forma jurídica aplicada en las relaciones laborales que está instituida como contratos *a tiempo determinado* o *prestación de servicios*. En síntesis, se concluye que, la gestión del talento humano de los hoteles estudiados se corresponde con el modelo de gestión de talento humano clásico con abstención del modelo de gestión por competencias.

Sobre la evaluación de los aspectos que inciden en la aplicación del modelo de gestión de talento humano basado en competencias en los hoteles tres estrellas del estado Mérida, se considera que su aplicación se halla condicionada a factores de índole externo como la severa crisis económica que afecta el turismo y la economía nacional, así como las inadecuadas políticas públicas en material laboral, con especial mención de una prolongada inamovilidad laboral que impiden a los empresarios del

sector hotelero categorizado de tres estrellas en el estado Mérida, ofrecer condiciones laborales atractivas para su talento humano.

Finalmente, la evaluación de los datos recolectados en la encuesta, el acercamiento a la realidad a través de la observación de los hoteles categorizados de tres estrellas en el estado Mérida, permite concluir que en las instalaciones hoteleras examinadas, se gestiona el talento humano de acuerdo al modelo de gestión clásico que describe estructuras de corte tayloriano, jerarquizadas e inflexibles con interés predominante en la organización y no en el talento humano que la compone; que dichas organizaciones exhiben limitaciones para la implementación del modelo de gestión de talento humano por competencias, fundamentadas en el discreto conocimiento por parte de los gerentes y directivos de las empresas hoteleras sobre la gestión por competencias y la crisis económica venezolana que obliga a minimizar costos operativos a las organizaciones debido a la caída de sus ingresos por ausencia de huéspedes, expuesta al momento de la investigación.

Los elementos descritos constituyen factores determinantes, que explican el desinterés de los empresarios en invertir en una economía que representa desde todo punto de vista elevados niveles de incertidumbre económica; así como el escaso conocimiento de los gerentes de talento humano sobre el modelo de gestión por competencias, e impide su implementación en los hoteles de tres estrellas en el estado Mérida. Aplazamiento que trae consecuencias económicas y laborales tanto a las organizaciones evaluadas como a la economía del estado Mérida y del país.

Recomendaciones

En la actualidad, la adecuada gestión del talento humano conforma una ventaja competitiva para las organizaciones, ya que incide positivamente en la calidad y productividad organizacional. Por tanto, resulta beneficioso que los hoteles categorizados de tres estrellas ubicados en el estado Mérida, profundicen el conocimiento sobre modelos de gestión de talento humano que les aporten mayores beneficios, para lo cual se sugiere el estudio e implementación del modelo de gestión de talento humano por competencias, debido a las múltiples ventajas que comporta el expresado modelo, pues de lo contrario las empresas hoteleras verán rezagado y afectado su desempeño con las consecuencias negativas que afectarán el cumplimiento de sus más altos fines.

Para la consecución de tal propósito se recomienda:

- Exhibir los resultados de la presente investigación desarrollada en el sector hotelero en el estado Mérida, con la finalidad de dar a conocer la situación en que se encuentra el sector, sus debilidades y oportunidades de mejora, para estimular el interés en los gerentes, directivos y propietarios, a que reconozcan los beneficios y transformaciones significativas existentes en cuanto a la gestión por competencias.
- Promover entre los gerentes de los hoteles tres estrellas del estado Mérida, la elaboración de diagnósticos sobre modelos de diseño de perfil de cargos o diccionarios por competencias, que no representa costo alguno a fin de estimular la implementación del modelo de gestión de talento humano por competencias.
- Sugerir a los gerentes de talento humano de los hoteles tres estrellas de Mérida, realizar mediciones sobre la gestión de talento humano mediante el manejo de indicadores de cumplimiento de evaluación de eficiencia y

eficacia, con instrumentos como buzón de sugerencias o sondeos flash, que permitan conocer la percepción de los clientes sobre el talento humano.

- Promover entre los gerentes de talento humano de los hoteles tres estrellas del estado Mérida, una evaluación de desempeño al talento humano que labora en los mismos, con la finalidad de contar con información veraz que permita a la gerencia demostrar los inconvenientes que presenta el talento humano asimismo generar propuestas para solventarlos.

www.bdigital.ula.ve

REFERENCIAS

- Alles, M. (2001). *Empleo. El proceso de selección*. 2° ed. Buenos Aires Argentina: Granica, S.A.
- Alles, M. C. (2006). *Desarrollo del talento humano*. Buenos Aires: ArgentinaGranica, S.A.
- Alles, M. C. (2008). *Breve introducción a la gestión por competencias y a la entrevista por competencias*. 1° edición. México: Granica, S.A.
- Alles, M. (2008). *Comportamiento organizacional*. Buenos Aires Argentina: Granica, S.A.
- Alles, M. (2010). *Elija al mejor. Cómo entrevistar por competencias*. Buenos Aires Argentina: Granica, S.A.
- Alles, M. (2011). Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias. Buenos Aires Argentina: Granica, S.A.
- Alles, M. (2012). *Selección por competencias*. 2° edición. Buenos Aires Argentina: Granica, S.A.
- Amigot, P. y Martínez, L. (2013). Gestión por competencias, modelo empresarial y sus efectos subjetivos. Una mirada desde la Psicología Social Crítica. *Universitas Psychologica*, octubre-diciembre, 1073-1084. Recuperado de: <http://www.redalyc.org>. (2015, julio 17)
- Arias, F. (2006). El proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica. 5° edición. Venezuela: Editorial Episteme
- Banco Mundial. Informe General sobre Venezuela. Recuperado de: <http://www.bancomundial.org/es/country/venezuela> (2017, julio 17)

Becker, B., Huselid, M. y Ulrich, D. (2001). El cuadro de mando de RRHH, vinculando las personas, la estrategia y el rendimiento de la empresa. España: Edipe -Gestión 2000

BENÍTEZ, Karla Tatiana. Consideraciones sobre la gestión del talento humano: el enfoque del mercado interno. **Visión Gerencial**, [S.l.], n. 2, p. 91-98, dic. 2010. ISSN 2477-9547. Disponible en: <<http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/visiongerencial/article/view/930>> . Fecha de acceso: [22 agosto 2017]

Beristain, E. (2013). Flexiguridad. *Revista Latinoamericana de Derecho Social.volumen 17*, 7-29. Universidad Autónoma de México

Bertalanffy, L. V. (1976). *Teoría General de Sistemas*. México: Fondo de Cultura Económica

Bonilla, L. (2006). *Curso de Administración de personal por competencias*. Quito: Ecuador: SECAP.

Centro Interamericano para el desarrollo del conocimiento en la formación profesional (OIT-CINTERFOR). La brecha de habilidades para el trabajo en América Latina: Revisión y análisis en la Región. Recuperado de: <http://www.oitcinterfor.org>(2015, julio 17)

Collison y Parcell. (2003) *“La gestión del conocimiento” Lecciones prácticas de una empresa Líder*. Barcelona España, Editorial Paidós

Consejo Superior de Turismo Venezuela. (2017). Situación de Turismo. Opiniones. Recuperado de: <http://www.conseturismo.com/>

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela Nº 5 453 Extraordinario del 24 de marzo de 2000

Consuegra, N. (2010). *Diccionario de Psicología*. 2ª edición. Bogotá, Colombia: Ecoe ediciones

Cruz, P. Rojas, C., Vega, G. y Villegas. (2008). *La gestión por competencias*. Tesis de Grado de Maestría (no publicada). Universidad Antofagasta, Chile

Cruz, M. (2013) "Gestión de los Recursos Humanos Por Competencias en el Desarrollo del Sector Turístico. El Caso De Ambato: Amenazas Y Oportunidades" Trabajo de Grado de Doctorado, Universidad Rey Juan Carlos. Madrid España. Recuperado de: Dialnet <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis> (2017, agosto 24)

Cormetur, Corporación Merideña de Turismo.(2016)*Registro de Hoteles del Estado Mérida*. Recuperado de: <http://cormetur.merida.gob.ve/>.(2017, julio 23)

Decenzo, D. y Robbins, S. (2001). *Administración de recursos humanos*. México: Editorial Limusa

Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica del Trabajo de la República Bolivariana de Venezuela. (2012). Publicada en Gaceta Oficial número 076, ext. Del 7 de mayo de 2012

Desler, G. y Varela, R. (2004). *Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano*. México: Pearson Educación

Díaz, F. y Morillo M. (2017). Conocimiento de las expectativas del usuario por los proveedores de servicios de alojamiento turístico: hacia la competitividad en el estado Mérida, Venezuela. *Perspectiva Empresarial* (4) 1, 43-59 [http://dx. doi.org/10.16967.rpe.v4.n1a3](http://dx.doi.org/10.16967.rpe.v4.n1a3) (2017, julio 23)

- Díaz, J. y Márquez, J. (2007). Formación por competencias para los programas directores. *Investigación y Postgrado*, 22(1), 239-260. Recuperado de: http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-00872007000100010&lng=es&tlng=es.(2016, enero 6)
- Fernández, J. (2007). ¿Por qué y cómo organizar la ética organizativo-empresarial? *Memoria Académica- Curso 2006-2007*. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5479094>(2015, Sep. 9)
- Fondo para la normalización y Certificación de la Calidad (FONDONORMA. (2014). Recuperado de: <http://www.fondonorma.org.ve/> (2015, Sep. 9)
- Gil F. (2007). *La Evaluación de Competencias Laborales*. Educación XXI, 10, 88-106. Recuperado de: www.redalyc.org/pdf/706/70601006.pdf(2015, julio 17)
- Gramigna, M. (2000) *Gestión por competencias: una opción para hacer a las empresas más competitivas*. Documento en línea. Recuperado de: <http://www.sht.com.ar/archivo/temas/competencias.html>(2015, julio 17)
- Guerrero, C., Valverde M., y Gorjup, M. (2013) *Un análisis de la gestión por competencias en la empresa española de la teoría a la práctica*. Redalyc.org. contaduría y administración. [En línea] 8enero - marzo. Recuperadode: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=395255800101ISSN0186-1042> (2017, julio 29)
- Guerrero D., C. y Jiménez L., M. (2013) *Líneas de Investigación en la Certificación de Gestión por Competencias*. Inceptum Vol. VIII, No.14, enero- junio, 201-222
- Gómez, L., Balkin, D. y Cardy, R. (2008) *Gestión de Recursos Humanos*. 5ª edición. España: Pearson Educación, S.A.

- Gómez, M. (2006). Introducción a la Metodología de la investigación científica. Argentina: Editorial Brujas
- González, A. (2006). Métodos de Compensación Basados en Competencias. Barranquilla. Colombia: Ediciones Uninorte
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2005). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill
- Hill, C.W., & Jones, G. R. (2009). *Administración estratégica*. México D.F.: McGraw-Hill
- Hooghiemstra, T. (1996). “*Gestión integrada de recursos humanos*”. En *las competencias: Clave para una gestión integrada de los recursos humanos*. Bilbao, España: Ediciones Deusto
- Hurtado, J. (2006). *El proyecto de Investigación*. Metodología de la investigación holística. Venezuela: Sypal-Quirón Ediciones
- Hurtado, J. (2010). *El proyecto de Investigación*. Colombia: Quirón Ediciones
- [Instituto Nacional de Estadística \(2013\). Censo Nacional. Recuperado de: http://www.ine.gov.ve/index.php?option=com_content&view](http://www.ine.gov.ve/index.php?option=com_content&view)(2015, julio 17)
- [Levy Leboyer \(1996\). Gestión de las Competencias. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000.](#) (2016, feb.12)
- Ley de Inversiones Turísticas y del Crédito para el Sector Turismo. (Ley Habilitante. Decreto 1441 (2014, noviembre 29) Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela (Extraordinario) noviembre 29, 2014.

Ley Orgánica del Turismo. (Ley Habilitante). Decreto 1441 Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela (Extraordinario) noviembre 29, 2014.

Maristany, J. (2007). Administración de Recursos Humanos. 2° ed. México: Pearson Educación de México, S.A.

Mejía, A, Bravo, M. y Montoya, A. (2013). El factor del talento humano en las organizaciones. *Ingeniería Industrial*, 342-11. Recuperado de: <http://scielo.sld.cu/scielo.php-es>(2015, julio 17)

Mertens, L. (2000). *La Gestión por Competencia Laboral en la Empresa y la Formación Profesional*. Madrid, España: Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI)

Ministerio del Poder Popular para el Turismo. (2015). Estadísticas Básicas de la Actividad Turística 2015. Caracas, Venezuela. Recuperado de: <http://www.mintur.gob.ve/mintur/turismo-en-cifras-2/>(2016, enero 12)

Monsalve, C. y Hernández, S. (2015). Gestión de la calidad del servicio en la hotelería como elemento clave en el desarrollo de destinos turísticos sostenibles: caso Bucaramanga. *Revista EAN*, (78), 160-173. Recuperado de: <http://www.scielo.org.S0120-81602015000100011&ing/>(2016, noviembre 15)

Morillo, M. (2010). *La relevancia del turismo en el Estado Mérida, Venezuela: la calidad del servicio en los alojamientos turísticos como estrategia de competitividad*. Servicio de Publicaciones. Series de Tesis Doctorales. Humanidades y Ciencias Sociales /13. Universidad de La Laguna. España

Münch, L. (2012). *Administración de capital humano. La gestión del activo más valioso de la organización*. México: Ediciones Trillas

Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento*. Mexico: OXFORD University press. Recuperado de: eva.fcs.edu.uy

Normas COVENIN-2330-87- Venezuela. Recuperado de: www.sencamer.gov.ve/sencamer/normas/2330-85 (2016, enero 6)

OIT CINTERFOR. Recuperado de: www.oitcinterfor.org/banco-competencias-laborales (2015, julio 17)

[Organización Internacional de Normalización \(ISO\). \(2012\). Norma ISO 10018. Recuperado de: www.iso.org](http://www.iso.org) (2015, julio 17)

Piñero, M. y Rivera, M. (2013). *Investigación cualitativa: Orientaciones procedimentales*. Venezuela: Litocolor, C.A.

Probst, G., Raub, S. y Romhardt, K. (2001) *Administre el conocimiento*. México: Pearson Educación

Quintanilla, J., Poal, G., Gutierrez, S. y Sánchez-Runde, C. (2012). *Retos sobre la Dirección de Personas: Una Mirada desde la Alta Dirección sobre la función Recursos Humanos*. España: Pearson Educación, S.A.

Rábago, L. (2010). *Gestión por competencias. Un enfoque para mejorar el rendimiento personal y empresarial*. España: Gesbiblo S. L.

Remetería, A. (2008) *Políticas bibliotecarias: análisis y diagnóstico de las bibliotecas chilenas*. Santiago de Chile: Ed. Universidad Bolivariana.

Resolución 073. Guía Básica de Buena práctica para la gestión ambiental y organizacional de los prestadores de servicios turísticos. (2013, agosto, 8). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela número 40.224.

- Rodríguez, D. y Valldeoriola, J. (2009). Metodología de la investigación. Universitat Oberta de Catalunya, España. Recuperado de: www.uoc.edu.co(2016, enero 6)
- Rodríguez, H. (2007).El Paradigma de las competencias hacia la Educación Superior.*Revista Facultad de Ciencias Economicas. Vol. XV, N° 1.* 145-165. Recuperado de: www.umng.edu.co (2015, diciembre 19)
- Rubio, A. (2001). Los recursos humanos en el sector turístico español:organización del trabajo y empleo. Barcelona, España: Editorial Ariel, S.A.
- Sabino, C. (2002). El proceso de investigación. Venezuela: Editorial Panapo de Venezuela
- Sandoval, F. y Pernalet, D. (2017). Marco Ontológico para la gestión de perfiles de cargos basada en competencias Laborales. *GECONTEC: Revista Internacional de gestión del conocimiento y la tecnología, vol.5,* 17-41. Recuperado de: <https://www.upo.es/revistas/index.php/gecontec/>(2017, agosto 24)
- Sánchez, R., Martinez, C. y Marrero,B. (2004). Necesidad del estudio de las Competencias Laborales. Una mirada a sus orígenes.*Revista Cubana de Educación Superior, 2,* 53-65.
- Sánchez, L. y Tejeda, R.(2009). Una mirada al conocimiento científico y lego a la luz de cuatro enfoques sobre construcción del conocimiento.*Anales de Psicología, vol.19, número 1,(junio)* 1-14.
- Spencer, S. y Spencer, L. (1993). *Evaluación de competencia en el trabajo. Evaluación para un desempeño superior.* Recuperado

de: <https://es.scribd.com/doc/19788609/Libro-Competencias-Spencer> (2015, febrero 19)

Stewart, T. (1998). *La nueva riqueza de las organizaciones: el capital intelectual*. Buenos Aires, Argentina: Granica

Tamayo y Tamayo, M. (2006). *El proceso de la investigación científica* (4a ed.). México: Limusa.

Tejada Z., A. (2003). *Los Modelos Actuales de Gestión en las Organizaciones. Gestión del Talento, Gestión del Conocimiento y Gestión por Competencias*. Psicología del Caribe. Universidad del Norte. No.12, 115-133

Tobón, S. (2004) *Formación Basada en Competencias, pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica*, Bogotá D.C., Ecoe Ediciones

Tobón, S. (2012). *El Enfoque Socioformativo y las Competencias: Ejes Claves para Transformar la Educación*. México, Instituto CIFE Ecoe Ediciones

[Tovar, F. \(2014\) "El uso de las competencias en las organizaciones españolas: Un enfoque psicosociológico" Trabajo de Grado de Doctorado, Universidad Complutense de Madrid. España. Recuperado de: http://eprints.ucm.es/25111/es/tesis](http://eprints.ucm.es/25111/es/tesis) (2017, junio 22)

Trip Advisor. Venezuela. (2017). Opiniones más recientes. Recuperado de: <https://www.tripadvisor.com.ve/> (2017, marzo 12)

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2010) *Manual de trabajos de grado de especialización y maestría y tesis doctorales*. 4ª edición, Valencia, Venezuela: Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.

Valhondo, D. (2003). *Gestión del Conocimiento. Del Mito a la Realidad*. Bogotá Colombia, Ediciones Díaz de Santos

Vargas Z., F. (2006) *De las Virtudes Laborales a las Competencias Clave: un nuevo concepto para antiguas demandas*. Politécnica No.3, 13-26

Villalobos, A., Quirós, D. y León, G. (2011). Algunas consideraciones teóricas y metodológicas para el desarrollo de un modelo de competencias críticas (MCC): un enfoque operante. *Avances en Psicología Latinoamericana*, junio,62-76. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/>(2017, agosto 24)

World Economic Forum. (2016). Informe de Competitividad de Viajes y Turismo Recuperado de: <https://www.weforum.org/es/agenda/>(2017, junio 21)

www.bdigital.ula.ve

ANEXOS

www.digital.ula.ve



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO EMPRESARIAL (CIDE)
SECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN GERENCIA

**Encuesta para los gerentes de talento humano en
los hoteles tres estrellas del estado Mérida - Venezuela**

Objetivo de la Encuesta: Conocer la situación actual de la gestión del talento humano en los hoteles tres estrellas del Estado Mérida, en función de la técnica gerencial denominada: Gestión por Competencias. Toda la información tiene fines académicos y son de uso estrictamente confidencial.

Se agradece de antemano y se valora su aporte para la culminación del Proyecto de Investigación denominado: “**Gestión del talento humano de los hoteles tres estrellas del estado Mérida frente a la Gestión por competencias**” del Centro de Investigación y Desarrollo Empresarial (CIDE) de la Universidad de Los Andes.

Identificación General de la Empresa

Nombre de la empresa: _____

Teléfono/FAX: _____ Correo Electrónico: _____

Profesión del Gerente de Talento Humano: _____

Años de Experiencia en el sector: _____ Años de Servicios en la Empresa Actual:

Personal que Labora en la Empresa						
Tipo de Personal	Cantidad según Tipo	Modalidad de Contratación				
		Indeterminado (fijo)	Contratados	Eventuales	Temporada Alta	Temporada Baja
Accionistas o Socios						
Directores						
Gerentes						
Profesionales						
Técnicos						
Obreros						

Reconocimiento

Instrucciones para el llenado de la Encuesta:

- ✓ La guía de preguntas está conformada por treinta y dos (32) ítems, de respuestas simples por lo que no le tomará mucho tiempo responder todas y cada una.
- ✓ Después de leer cuidadosamente cada pregunta, marque la opción que considere se identifica con su percepción sobre la situación abordada.

Por favor marque la opción que considere adecuada:

1. ¿Posee la Empresa Manual de Organización? (visión, misión y objetivos)

Si ☐

No ☐

En Proyecto ☐

2. ¿Posee la Empresa una Estructura Organizativa definida?

Si ☐

No ☐

En Proyecto ☐

3. ¿Posee la Empresa Manual Descriptivo de Cargos?

Si ☐

No ☐

En Proyecto ☐

4. ¿Posee la Empresa Manual de funciones en el área de Recursos Humanos?

Si ☐

No ☐

En Proyecto ☐

5. ¿Posee la Empresa Manual de Normas y Procedimientos?

Si ☐

No ☐

En Proyecto ☐

6. ¿Contienen los Manuales de Cargos la descripción de las competencias genéricas y específicas para cada cargo?

Si ☐

No ☐

En Proyecto ☐

7. ¿Tiene la empresa definidas las competencias genéricas que requiere?

Si ☐

No ☐

En Proyecto ☐

8. ¿Tiene la empresa definidas las competencias específicas para cada cargo?

Si ☐

No ☐

En Proyecto ☐

9. ¿Posee la Empresa Diccionario de Competencias?

Si ☐

No ☐

En Proyecto ☐

Reconocimiento

10. En caso, de que la empresa no cuente con un Manual de Descripción de Cargos, por favor describa el documento en que se encuentra definidas las Competencias genéricas de la organización y las específicas para cada cargo:

11. ¿Con que frecuencia se actualizan los documentos anteriormente mencionados que contienen los aspectos organizativos de la Empresa?

- a. Dos años (☐)
- b. Cuatro años (☐)
- c. Nunca (☐)

12. ¿La organización invierte en la capacitación del personal?

Sí ☐ No ☐

13. ¿Con qué frecuencia se realizan cursos de capacitación al personal por parte de la empresa? Por favor marque una opción:

- a. Cada 6 meses ☐
- b. Cada año ☐
- c. Cada dos años ☐

www.bdigital.ula.ve

14. Cómo se escoge la capacitación impartida por la empresa: (Puede marcar más de una opción)

- a. Considerando únicamente conocimientos requeridos para el cargo ☐
- b. Considerando el conocimiento y habilidades del personal ☐
- c. Considerando la opinión del trabajador ☐

15. ¿En la empresa, se realizan Evaluaciones de Desempeño al personal?

Sí ☐ No ☐

16. ¿Se realiza la evaluación de desempeño con la participación directa del trabajador a ser evaluado?

Sí ☐ No ☐

17. ¿Cada cuánto tiempo se realizan las evaluaciones de desempeño al personal que labora en la organización?

- a. Trimestral ☐
- b. Semestral ☐
- c. Anual ☐
- d. Casi nunca ☐

Reconocimiento

18. ¿Quiénes participan en las evaluaciones de desempeño? **Puede Marcar más de una opción, según sea el caso.**

- a. Los compañeros ____
- b. Los Supervisores o jefes inmediatos ____
- c. El jefe de RR HH ____
- d. Los directivos ____
- e. Los clientes ____

19. De los siguientes rasgos que distinguen los Modelos de Gestión de Talento Humano, seleccione el que mejor describe a su organización:

Gestión de Talento Humano Tradicional	SI	NO	Gestión de Talento Humano por Competencias	SI	NO
Atrae personas para ocupar las vacantes			Selección de acuerdo a un diseño previo del perfil para cada cargo		
El personal se escoge para el cargo			El personal se escoge para la organización		
Se analizan como vitales los conocimientos técnicos tanto del personal, como de los aspirantes a cargos vacantes			Se analizan las actitudes del personal y de los aspirantes a cargos vacantes, con preponderancia sobre las competencias técnicas		
La instrucción al personal es generalizada			La instrucción al personal es individualizada		
Para la ejecución de una labor solo se describen las actividades a realizar, sin importar las actitudes humanas			Para la ejecución de una labor se describen actividades y comportamientos		
La capacitación se imparte de acuerdo a lo requerido para el cargo			La capacitación se imparte considerando el conocimiento, las actitudes y habilidades del individuo		
La capacitación se ofrece considerando los resultados de la Evaluación de Desempeño			La capacitación se ofrece considerando las oportunidades de crecimiento del individuo		
Se evalúa periódicamente el trabajo			Se evalúa todo el desempeño (habilidades, actitudes y valores)		

20. ¿Conoce el modelo de Gestión del Talento Humano por Competencias?

Sí

No

21. ¿Considera ventajosa la aplicación de la Gestión por Competencias?

Sí

No

22. Considera ¿Qué las competencias son las actitudes o valores que se hallan en el ser humano?

Sí

No

Reconocimiento

23. ¿En cuales sub procesos de gestión de talento humano utiliza el modelo de gestión por competencias? **Puede Marcar más de una opción, según sea el caso.**
- a. Atracción, selección e incorporación _____
 - b. Análisis y descripción de puestos _____
 - c. Desarrollo y planes de sucesión _____
 - d. Programas de capacitación _____
 - e. Entrenamiento _____
 - f. Evaluaciones de desempeño _____
 - g. Bonos de productividad _____
 - h. Remuneraciones _____
 - i. Beneficios _____
24. En la organización la decisión para el ingreso de personal la toma: **(Puede Marcar más de una opción, según sea el caso)**
- a. Solo el Gerente de RRHH _____
 - b. Solo los Directivos o propietarios _____
 - c. Gerente de RRHH conjuntamente con Directivos _____
 - d. La Dependencia que tiene la vacante _____
25. ¿Cuál considera Ud. una óptima fuente de reclutamiento de personal? **Puede Marcar más de una opción, según sea el caso.**
- a. Avisos de Prensa _____
 - b. Reclutamiento en Línea _____
 - c. Recomendaciones de otros hoteles _____
 - d. Solicitudes a Hotel Escuela, Institutos e INCES _____
 - e. Utilización de Servicios Externos para la selección de Personal _____
26. Cuando surge una vacante dentro de la organización, el perfil del cargo lo diseña:
- a. El jefe inmediato del cargo vacante _____
 - b. El gerente de talento humano _____
 - c. Conjuntamente, jefe inmediato y gerente de talento humano _____
 - d. Asesores Externos _____
27. Las entrevistas para escoger al personal se centran en preguntar sobre:
- a. Datos Personales Sí____ No____
 - b. Experiencia Laboral anterior Sí____ No____
 - c. Actitudes y Valores humanos del entrevistado Sí____ No____
 - d. Competencias para el desempeño exitoso en la organización Sí____ No____
28. Cuando entrevista al personal ¿Qué valora Usted, como importante para la selección?
Responda de acuerdo a la siguiente tabla donde: 5 es “muy importante” y 1 es “menos importante”

Opciones	Nada Importante	Poco Importante	Indiferente	Importante	Muy Importante
Preparación académica					
Actitudes y valores humanos					
Pasado del aspirante referido a trabajos anteriores					
Planes profesionales a futuro del aspirante					
¿Competencias Genéricas del aspirante?					
¿Competencias Específicas para el cargo?					

29. Al momento de seleccionar el personal, ¿Cuáles elementos evalúa para tomar la decisión de contratar? según la siguiente lista:

Responda de acuerdo a la tabla donde: 5 es “muy importante” y 1 es “menos importante”

Opciones	Nada Importante	Poco Importante	Indiferente	Importante	Muy Importante
El más apto para ocupar el cargo de los que se presentan					
El candidato que mejor actitud demuestre					
El candidato que demuestra mayor experiencia laboral					
El candidato que en las pruebas previas (entrevistas, estudio de caso, juego de roles, etc.) demuestre las competencias requeridas para el cargo					

30. Cuando se realizan las Evaluaciones de Desempeño dentro de la organización:

- a. se evalúa el perfil del trabajador en el cargo _____
- b. Se evalúan los objetivos cumplidos por el trabajador _____
- c. Se evalúa considerando las opiniones de los clientes _____
- d. Se evalúa conjuntamente con el jefe inmediato _____
- e. Se evalúa por Competencias _____

31. Según la lista siguiente, indique las ventajas o desventajas que encuentra en la aplicación del modelo de Gestión de Talento Humano clásico, marque la opción que considere adecuada:

Reconocimiento

GESTIÓN DE TALENTO HUMANO TRADICIONAL	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Selección de acuerdo al cargo		
Descripción de cargos por objetivos		
Se puede seleccionar al personal sin que exista Diccionario de Competencias		
Evaluaciones de desempeño considerando únicamente los objetivos		
Las instrucciones al personal son generalizadas		
No existen planes de carrera		
Pocos gastos generados por la Gerencia de RRHH		
La gestión de talento humano tradicional es económica		

32. Según la lista siguiente, indique las ventajas o desventajas que encuentra en la aplicación del modelo de Gestión por Competencias de Talento Humano, marque la opción que considere adecuada:

GESTIÓN POR COMPETENCIAS LABORAL	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Selección según diseño de perfil previamente estructurado		
Se requiere Diccionario de Competencias		
Inversión económica para la implementación del Modelo de Gestión por Competencias		
Inversión de tiempo en Evaluaciones de Desempeño		
Las instrucciones al personal son individualizadas		
Existen planes de carrera y sucesión		
La Gerencia de RRHH requiere disponer de recursos económicos suficientes para cumplir con todas las etapas		

Gracias por su aporte a la investigación.

Reconocimiento