12099¹



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

TRABAJO DE GRADO

Presentado para optar al título de:

LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES (INDUSTRIÓLOGO)

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EMPRESAS DE ALOJAMIENTO TURÍSTICO DEL ESTADO ARAGUA. (UN ESTUDIO COMPARATIVO)

D		
Lan	lizado	MAN
IX Ca	HZauo	17171

Espinal Nuitter Koral del Valle

Profesor guía:

Aracelis Tortolero de Aponte

RESULTADO DEL EXAMEN:

RESULTADO DEL EXAMEN.	
	valuado por el Jurado Examinador y ha
obtenido la la	calificación de de
: diecisus puntos	(6) punto SCATOLICA 44
Nombre: Aracelis Tortolero	Firma:
Nombre: Hilda Rviz	Firma: de de CONOMICAS
Nombre: Gustava, Vasquez	Firma: SOCIALES CARACAS
Caracas, 30 de Moviembre	de 2010



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

CARRERA: RELACIONES INDUSTRIALES

Opción: Recursos Humanos

TRABAJO DE GRADO

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EMPRESAS DE ALOJAMIENTO TURÍSTICO DEL ESTADO ARAGUA. (UN ESTUDIO COMPARATIVO)

Tesista: Koral Espinal Nuitter

Tutor: Araceli Tortolero de Aponte

Caracas, Octubre 2010

A Dios y a toda la energía positiva que me rodea, no ha sido fácil pero tampoco imposible.

A mí adorado Choroní, mis raíces y esa puerta que me mostro el camino hacia mis sueños.

A mí madre María Nuitter, que con su energía, sus colores y apoyo incondicional guía mis caminos. Me escribió una vez: "Lo que es fácil para unos es más dificil para otros, pero TU siempre puedes, recuerda que todo lo que hagas ahora será tu futuro", pues aquí está mi mejor esfuerzo, de esas pequeñas cosas que nos hacen grandes.

A mi padre "Vivi", que me ha repetido mil y una vez que me ama y que está orgulloso de mi. El vivo ejemplo de que se puede vivir la vida que queremos...

A mi Hermano, con la esperanza de que mis logros sean su impulso.

A mi Gansito (Geral), porque se convirtió en la compañera de tesis que no tuve, mi amiga y confidente.

A Jorge Artiles, por las eternas discusiones, ideas y sugerencias que son la materia prima de esta tesina. Tan lejos como presente, empuje y freno. Mil gracias por los maravillosos e inolvidables momentos.

A mis amigos: Joy (Mi Mostrik), Carola, Andry, Zoy, Oriaj y Gaby, por tener siempre una palabra de aliento.

A Bea y la familia "Norteña".

A mi Tía Inés y mi Tía Lolita, lo prometido es deuda...

Koral.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar a la profesora Aracelis Tortolero, por su ayuda, empeño y colaboración. Sin su guía y conocimientos este estudio no hubiese sido posible.

A Jorge Artiles por su valiosa contribución, la colaboración brindada durante toda la tesis y sobre todo en ésta última etapa. Gracias por tu tiempo e infinito apoyo.

Al profesor José Naranjo por sus ideas y material bibliográfico suministrado.

A mis amigas Geraldine Heredia y Andreyna Pérez, su ayuda fue vital para estructurar los resultados de esta investigación.

A mis amigos y compañeros de clases, estudie con los mejores!

A cada uno de los propietarios y encargados de las instalaciones turísticas, por su colaboración e interés en facilitarme la información que hizo posible la elaboración de este estudio.

A la profesora Loreta Moccia quien en la iniciación de este proyecto fue de gran ayuda.

A mi familia adorada, mil gracias a todos por quererme, apoyarme y por confiar en mí.

Finalmente, le agradezco a la Universidad Católica Andrés Bello y a la Escuela de Ciencias Sociales, los conocimientos adquiridos y los momentos vividos durante los años de mi formación profesional siempre serán parte mi, ser Ucabista sin duda es una marca que llevo con mucho orgullo.

ÍNDICE

	Pág.
ESUMEN	x
NTRODUCCION	11
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
. OBJETIVOS	21
bjetivo General	21
bjetivos Específicos	21
I. GESTION DEL TALENTO HUMANO	22
1. Gestión del talento humano	24 25 25 27 30 31
 Clasificación Categorías Hotel de turismo Posada de turismo Campamento de turismo 	34 36 37
. MARCO METODOLOGICO	43
1. Diseño y tipo de investigación	43
2. Unidad de análisis	44
3. Variables: definición concentual y operacional	45

	4. Estrategias para la recolección y análisis de información49
VI. RI	ESULTADOS52
1.	Características de la muestra52
2.	Admisión de personas58
3.	Aplicación de personas63
4.	Compensación de personas70
5.	Desarrollo de personas78
6.	Mantenimiento de personas80
7.	Control de personas85
VII. C	CONCLUSIONES88
Semej	anzas y diferencias por dimensiones comparando las tres categorías88
Mode	los de gestión del talento humano en los establecimientos de alojamiento94
*	Posadas94
*	Hoteles97
*	Campamentos99
Reflex	xión final101
IX. R	ECOMENDACIONES
X. RE	CFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS
XI. A	NEXOS108
	Anexo A. Listado de hoteles, posadas y campamentos del Edo. Aragua109
	Anexo B. Instrumento de medición

ÍNDICE DE FIGURAS

Pá	g.
Figura 1. Estructura Organizacional más frecuente de las Posadas Turísticas55	
Figura 2. Estructura Organizacional más frecuente de los Hoteles	
Figura 3. Estructura Organizacional más frecuente de los Campamentos57	

ÍNDICE DE TABLAS

ra	3
Tabla 1. Operacionalización de variables	
Tabla 2. Operacionalización de la Dimensión Admisión	
Tabla 3. Tipos de Reclutamiento Externos (Valores relativos)61	
Tabla 4. Técnicas de selección (Valores relativos)61	
Tabla 5. Criterios para Seleccionar (Valores relativos)	
Tabla 6. Operacionalización de la Dimensión Aplicación	
Tabla 7. Personal Evaluado y Temporalidad (Valores relativos)	
Tabla 8. Métodos frecuentes de Evaluación (Valores relativos)69	
Tabla 9. Operacionalización de la Dimensión Compensación	
Tabla 10. Tipo de Remuneración y Forma de pago (Valores relativos)72	
Tabla 11. Criterios para definir el paquete salarial (Valores relativos)	
Tabla 12. Criterios para definir los Aumentos Salariales (Valores relativos)73	
Tabla 13. Tipo de Recompensa (Valores relativos)	
Tabla 14. Beneficios (Valores relativos)	
Tabla 15. Beneficios Sociales (Valores relativos)	
Tabla 16. Operacionalización de la Dimensión Desarrollo	
Tabla 17. Tipo de Entrenamiento y personal que lo recibe (Valores relativos)78	
Tabla 18. Existencia de Políticas de Desarrollo (Valores relativos)79	
Tabla 19. Operacionalización de la Dimensión Desarrollo80	
Tabla 20. Existencia y aplicación de Políticas Disciplinarias (Valores relativos)81	
Tabla 21 Medidas preventivas (Valores relativos) 84	

Tabla 22. Existencia y funcionamiento de sindicatos (Valores relativos)84	
Tabla 23. Operacionalización de la Dimensión Control	
Tabla 24. Registros de personal (Valores relativos)86	
Tabla 25. Otros tipos de registros (Valores relativos)	
Tabla 26. Admisión de personas (Valores relativos)89	
Tabla 27. Aplicación de personas (Valores relativos)90	
Tabla 28. Compensación de personas (Valores relativos)91	
Tabla 29. Desarrollo de personas (Valores relativos)92	
Tabla 30. Mantenimiento de personas (Valores relativos)93	
Tabla 31. Controlo de personas (Valores relativos)94	

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Pag.
Gráfico 1. Número total de los Empleados
Gráfico 2. Aplicación de Reclutamiento Interno
Gráfico 3. Aplicación de Reclutamiento Externo
Gráfico 4. Empleados que reciben Inducción
Gráfico 5. Cargos Diseñados65
Gráfico 6. Evaluación de Desempeño
Gráfico 7. Uso de Sistemas computarizados de Evaluación del Desempeño68
Gráfico 8. Sistema de Gestión computarizado71
Gráfico 9. Recompensas
Gráfico 10. Existencia de Comités de Higiene y Seguridad Industrial82
Gráfica 11. Aplicación de los principios de Ergonomía y Salud Ocupacional83

RESUMEN

La gestión del talento humano debe estar dirigida a motivar, formar, reconocer, y compensar el trabajo realizado por cada empleado, para así incrementar el nivel de calidad, y por tanto la rentabilidad del negocio. Una gestión eficiente de los recursos humanos es así un factor primordial para el éxito de la empresa turística de alojamiento.

La presente investigación está dirigida a estudiar las semejanzas y diferencias en la gestión del talento humano en empresas de alojamiento turístico, del Estado Aragua, para así documentar la realidad de la gestión y aportar información que pueda servir para introducir mejoras en la misma y por supuesto en la calidad del servicio. Así pues el análisis descriptivo, la comparación y el diagnostico están orientados a analizar las funciones: admisión, aplicación, compensación, desarrollo, mantenimiento y control de personas.

El diseño de la investigación es no experimental, de tipo transeccional, comparativo. Se utilizo una muestra no probabilística estratificada de la población "Empresas de alojamiento turístico del Estado Aragua" y la información se recolecto mediante encuestas y entrevistas estructuradas. El análisis responde al registro de las observaciones, comentarios y contexto, para esto se utilizo el tipo de análisis descriptivo.

A modo de conclusión se presentan las diferencias y semejanzas por dimensiones comparando las tres categorías así como el modelo de gestión del talento humano para cada establecimiento turístico de la muestra en el Estado Aragua.

Palabras claves: Gestión, Talento humano, Recursos humanos, Funciones de recursos humanos.

INTRODUCCIÓN

En la organización moderna al hombre le corresponde jugar un rol preponderante, es por ello que uno de los problemas más álgidos de la empresa actual radica en instrumentar un sistema que optimice y potencie las capacidades y habilidades humanas, a la vez que integre al personal en una adecuada combinación de compromiso-satisfacción laboral, a todo lo largo del proceso de producción-servicio (Castillo, 2000).

Sin el capital humano no es posible el funcionamiento de ninguna organización; está realidad es mucho más obvia en el sector motivo de esta investigación; empresa de alojamiento turístico donde la relación personal-cliente es primordial; la satisfacción del usuario está directamente relacionada con las personas que los atienden, en este sentido la gestión del talento humano debe estar dirigido a motivar, formar, reconocer, y compensar el trabajo realizado por cada empleado, para así incrementar el nivel de calidad en el servicio prestado.

La problemática de esta investigación se desprende de la realidad de la gestión de los recursos humanos en las empresas, específicamente: en las de alojamiento turístico, dentro del Estado Aragua en Venezuela en el periodo académico 2009-2010.

La formulación de la pregunta central se precisó con la búsqueda de antecedentes empíricos que permitieran el planteamiento y la formulación del problema, delimitando de

esta forma, el marco de estudio y los alcances de la investigación. Este aspecto conforma el primer capítulo de esta tesis.

Una vez planteado el problema, se señala el objetivo general y el desglose del mismo en objetivos específicos, que permitirán llegar a resultados y conclusiones concretas al finalizar la investigación.

Seguidamente, se presenta el Marco Teórico, como una recopilación de fundamentos y perspectivas teóricas de diferentes autores los cuales permiten fundamentar la investigación.

Posteriormente se encuentra el Marco Referencial, en el cual se describen el sector de interés para la investigación.

En el quinto capítulo, se presenta el Marco Metodológico, en donde se enmarca el diseño de la investigación dentro del tipo no experimental, transeccional, comparativo. Se utiliza una muestra estratificada de la población "Empresas de Alojamiento Turístico del Estado Aragua", la información recolectada se obtuvo mediante encuestas y entrevistas estructuradas y el análisis responde al el tipo de análisis descriptivo.

El capitulo que hace referencia al Análisis de los Resultados, se incorporan los gráficos y tablas que describen y proporcionan una clara visión y comprensión de los resultados.

El capitulo que le sucede va dirigido a la discusión de resultados y conclusiones resultados, en donde se da el cruce de los resultados obtenidos y se procura dar respuesta a cada uno de los objetivos de esta investigación. Finalmente, se presentan las recomendaciones, referencias bibliográficas utilizadas en esta investigación y los anexos que aplican al complemento de información.

I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las primeras prácticas de la gestión del talento surgen en el medio estadounidense a finales del siglo XIX (1870-1900) con el desarrollo de las grandes empresas y el inicio de la consolidación del modelo capitalista y su sistema de producción industrial, dichas prácticas fueron orientadas a mejorar las condiciones mentales y morales de la fuerza de trabajo, y no resultaba gratuito que las oficinas antecesoras de los actuales departamentos de talento humano se llamaran secretarías de bienestar, presentándose un desarrollo incipiente del concepto de gestión con la denominada administración sistemática; cuyos principios podrían resumirse en: la pertinencia de solucionar los problemas mediante la colaboración y no el conflicto, la motivación tanto de los trabajadores como de los empresarios (utilidades), la necesidad de intervenir en las condiciones de los trabajadores y no en las condiciones del trabajo y la responsabilidad desde el punto de vista de la gestión humana, que se centra en el bienestar individual y colectivo del trabajador (Barley y Kunda, 1995).

Desde estos años el quehacer de la gestión del talento humano ha sufrido cambios en su concepción y aplicación, adaptándose al avance social y económico del mundo, transformándose una y otra vez para conseguir un mínimo de equilibrio entre los actores, en algunos periodos ha habido retrocesos reflejados en la maquinización del hombre con la llegada de la revolución industrial y las guerras mundiales pero paralelamente se fueron

formando los enfoques que actualmente rigen las relaciones laborales.

En una breve síntesis de los cambios en el acento de la gestión en materia del talento humano, se tiene que entre 1901 y 1930 el problema central era la eficiencia del taller, teniendo como objetivo básico organizar el trabajo y la supervisión, la acción era fundamentalmente la administración del personal mediante un Departamento llamado de Personal y no de Bienestar; seguidamente en el periodo que va de 1931 a 1960 los problemas eran las condiciones que afectaban la capacidad humana en el trabajo buscando lograr niveles de lealtad, motivación y satisfacción para garantizar la productividad; las acciones se basaron en la negociación colectiva, participación y enriquecimiento de la tarea; en este periodo el departamento es llamado: Departamento de Relaciones Industriales. Entre 1961 y 1990 la preocupación fue el logro de la estrategia del negocio y la gestión de lo cultural desarrollando recursos y capacidades para el logro de objetivos organizacionales por medio de prácticas de alto rendimiento y en un Departamento de Recursos Humanos. Finalmente a partir del 1991 y en adelante el objetivo central es dar respuesta a los problemas críticos del negocio, con un objetivo básico de apoyar el desarrollo de capacidades organizacionales por medio de la gestión por competencias, gestión del conocimiento y la gestión estratégica del área que es la de Dirección de Talento Humano (Calderón, Álvarez, y Naranjo. 2006)

Los modelos más representativos en la actualidad son la gestión estratégica y prospectiva, la gestión por procesos, la gestión del talento, la gestión del conocimiento y la gestión por competencias. La aparición de una visión sistémica en las organizaciones ha contribuido a que estos modelos se estén convirtiendo en las fuentes fundamentales de desarrollo (Tejada, 2003).

Partiendo de esta afirmación es el modelo de *Gestión del Talento* el punto central de la investigación. El principio que rige la definición de la gerencia del talento humano, es la que señala que la dirección y la gestión de la organización se basan en 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 su entorno. Los "talentos" son construcciones humanas, individuales y colectivas, que son susceptibles de modificarse, fortalecerse y mantenerse, así como de desvanecerse y extinguirse. Desde la perspectiva organizacional, la gestión del talento se basa en la legitimización de que la potencialidad humana se puede relacionar con los procesos productivos eficientes, eficaces y efectivos. De esta manera, el papel que se le pide a la gerencia, además de desempeñar lo que clásicamente ha realizado (lo cual se asocia a la dirección, la toma de decisiones, la gestión, etc.), es que adquiera también conocimientos que le permitan detectar, apoyar, impulsar, poner a prueba e incentivar el talento de sus colaboradores y el suyo propio; todo esto como una nueva alternativa de cambio organizacional (Tejada, 2003).

Este enfoque muestra la importancia de la gestión del talento humano para las organizaciones. En Venezuela, las practicas en materia de gestión del talento humano, han sido en general muy "conservadoras" puesto que no han variado desde la década de los noventa hasta hoy (Benitez, 2006).

En la organización moderna al hombre le corresponde jugar un rol preponderante, es por ello que uno de los problemas más álgidos de la empresa actual radica en instrumentar un sistema que optimice y potencie las capacidades y habilidades humanas, a la vez que integre al personal en una adecuada combinación de compromiso-satisfacción laboral, a todo lo largo del proceso de producción-servicio (Castillo, 2000)

La competitividad de la empresa se mide por su capacidad para producir bienes y servicios para un mercado abierto cada vez más exigente, y al mismo tiempo crear valores, es decir, obtener una rentabilidad de los capitales invertidos igual o superior a su costo de oportunidad.(Castillo, 2000)

Monteferrante y Malavé (2004) señalan que la falta de congruencia entre los procesos de recursos humanos revela una falta de visión estratégica en el manejo de la gente, muy frecuente en la realidad gerencial venezolana.

Esta realidad gerencial venezolana, aunque ha hecho esfuerzos por lograr la motivación de los empleados y alcanzar el éxito organizacional, por momentos, parece mostrar, que ambos objetivos no van de la mano y que los mismos son excluyentes, no toman en cuenta que la mejor manera de alcanzar el éxito organizacional es hacerlo a través del talento de quienes la integran (Benitez, 2006).

Se pueden encontrar unidades de recursos humanos muy activas y centradas en el aspecto estratégico del negocio y gerencias cuya principal preocupación se circunscribe a la administración de la nómina, el control del personal y el manejo de los aspectos jurídicos de las relaciones laborales (Monteferrante, 2004)

Según un estudio realizado por Doloitte entre junio-agosto de 2005, líderes de Recursos Humanos de diversas empresas venezolanas coincidieron en que el reto más arduo a enfrentar por las organizaciones se traduce principalmente en la retención de talento crítico (63%), y esto puede evidenciarse si evaluamos no sólo las medidas tradicionales como los cambios incrementales en los indicadores de rotación de personal, también otras medidas como tasa de retiro voluntario por segmento clave (individuos con competencias críticas).

Menciona que compartiendo el segundo lugar en los resultados del estudio para Venezuela, se presentan como tópicos más críticos en la gestión del talento, la incapacidad para atraer gente talentosa, junto con las dificultades que están enfrentando las organizaciones para brindar a sus empleados un equilibrio entre la vida personal y el trabajo (58%).

La recomendación que se plantea en este estudio es que las empresas deben recalibrar rápidamente sus programas de recursos humanos, con el fin de continuar atrayendo los mejores profesionales, ayudarles a maximizar su potencial de manera efectiva, y comprometerlos, tanto en mente y corazón. La crisis del talento podría ser evitada si se identifican los segmentos críticos de la fuerza de trabajo, y se reenfocan y reinventan sus procesos de gestión de personas hacia aquellos individuos que generan una mayor contribución en el valor actual o futuro de la empresa.

Tomando en cuenta el contexto de la gestión del talento humano en el sector económico del país, y que a nivel mundial el modelo es primordial para un positivo desempeño organizacional, las conclusiones de Chiavenato, (2002) son una de las más modernas y actualizadas puesto que muestran los horizontes actuales y las tendencias desafiantes del nuevo milenio. Halla una apreciación sistémica del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo, la idea es que el proceso sirva para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y, sobre todo, la contribución de esta al negocio. Chiavenato, (2002) menciona que para lograr esto, la gestión del talento es primordial en toda la estructura económica, incluso en la pequeña y mediana empresa donde el número de trabajadores es reducido o, en las empresas familiares donde una o más familias controlan la propiedad y pueden controlar también la dirección de ahí que sea su enfoque la guía principal de esta investigación.

Sin el capital humano no es posible el funcionamiento de ninguna organización; está realidad es mucho más obvia en el sector turístico donde la relación personal-cliente es primordial; la satisfacción del usuario está directamente relacionada con las personas que los atienden, en este sentido la gestión del talento humano debe estar dirigido a motivar, formar, reconocer, y compensar el trabajo realizado por cada empleado, para así incrementar el nivel de calidad (Pardo y Luna, 2007).

Los servicios se materializan a través de los empleados, el contacto personal-cliente requiere de comunicación, relación y servicio directo. Los empleados son la carta de presentación; de ahí que sea una necesidad para el sector que el personal tenga el mejor adiestramiento y formación posible (Pardo y Luna, 2007).

Las claves de la competitividad en cada tipo de servicio están relacionadas con las comprensión de las características de este y más teniendo en cuenta que las actividades en este sector requieren de cierto grado de estandarización en la ejecución de sus funciones (Castillo, 2000).

Habiendo aceptado que sin el capital humano no sería posible el funcionamiento de ninguna organización la problemática de esta investigación se desprende de la realidad de la gestión de los recursos humanos en las empresas de alojamiento turístico, específicamente: en los Hoteles Turísticos, Posadas Turísticas y Campamentos Turísticos del Estado Aragua en Venezuela y cómo el funcionamiento de estas empresas se refleja directamente en la formación, competitividad y motivación de los empleados.

Es una realidad que para las pequeñas empresas como menciona Urquijo, (2005) resultará suficiente un departamento o sección de personal que centralice y coordine toda la serie de pequeñas funciones relativas al personal de la empresa, que resulten, en cada caso específico, de todo punto imprescindibles", a demás de esto menciona que con cierta claridad, en las empresas pequeñas de Venezuela se percibirá la formación "embrionaria" de los departamentos de personal.

En las empresas de alojamiento turístico esto es más que una realidad por el carácter familiar de las mismas y el reducido número de empleados que requiere.

Independientemente de estas características la gestión del talento debe estar presente puesto que está relacionado con la necesidad de que el personal llegue a tener

conocimientos, la sensibilidad y creatividad, la motivación, las habilidades físicas y sociales, la capacidad de comunicarse, de introducir nuevas tecnologías, la destreza resolutiva necesaria, y el uso de nuevos procesos y formas organizativas; todo lo cual está en el campo del entrenamiento profesional, del saber, saber hacer y saber estar en grupo, fuente innegable de ventajas competitivas para la estalación que logre poseerla. (Castillo, 2000).

En resumen es importante una especial consideración de los recursos humanos en el sector turístico principalmente por dos razones: 1) por su pertenencia al sector servicios con un alto protagonismo de intangibles y, por tanto, el papel tan importante el papel de las personas en el desempeño de los mismos; y 2) porque, precisamente por basarse en servicios, los costos de personal son más altos que en otros sectores. (Pardo y Luna, 2007).

El sector turístico tiene una serie de elementos específicos que requieren una atención especial de los recursos humanos, como son la alta precariedad y rotación por la estacionalidad, el intento de disminuir costes, la baja calificación, la adquisición de conocimientos por experiencia laboral, y el alto grado de especialización. (Pardo y Luna, 2007).

Venezuela se presenta como el propio paraíso. Cuenta con las playas más extensas de todo el Caribe, tres mil kilómetros de agua cristalina y arenas de todos los colores, quinientos mil kilómetros cuadrados de selva virgen, donde se acumulan los más impresionantes secretos de la vegetación y del agua, de la vida, de los ríos y mares y una geografía única en el mundo. (Torres y Reyes, 1993)

El turismo es una actividad económica productora y exportadora de servicios, constituye una de las principales fuentes de de la economía nacional, ocupando un buen puesto en importancia y en materia de captación de divisas. Crea fuentes alternas a la economía de una nación, fomenta el desarrollo regional, distribuye el ingreso, promueve la

educación, genera empleos e incentiva la capacitación y representa un gran detonador de actividades económicas derivadas, debido a la gran demanda de insumos, bienes y servicios. (Gutiérrez ,1993)

El turismo debe buscar siempre la calidad total para explotar los recursos y la oferta turística depende en gran medida de los establecimientos de alojamiento turístico que en definitiva son el lugar de descanso de los visitantes. En este sentido cobra gran relevancia la satisfacción que cada empresa pueda generar en sus clientes, si se trabajan conjuntamente las variables humanas y las logísticas, los márgenes de error en la satisfacción con el servicio disminuyen, y la fidelidad y rentabilidad aumentan. (Pardo y Luna, 2007).

Teniendo en consideración la importancia de que exista una gestión de talento eficaz en empresas de alojamiento turístico, para lograr altos niveles de satisfacción y mayor rentabilidad para el negocio, surge la siguiente interrogante:

¿Cuáles son las SEMEJANZAS Y LAS DIFERENCIAS en la Gestión del Talento Humano, en una muestra de empresas de alojamiento turístico: Posadas, Hoteles y Campamentos, dentro del Estado Aragua?

El estudio se propone analizar la problemática actual del sector en materia de Recursos Humanos derivada de las características propias de su mercado y de la gestión del talento que puedan orientar la toma de decisiones para el logro de cambios que aporten valor agregado al mejoramiento del sector. En tal sentido los resultados que se obtengan se espera constituyan un aporte a las empresas de la muestra.

II OBJETIVOS

Objetivo General:

Realizar un diagnostico comparativo para conocer las semejanzas y las diferencias en la Gestión del Talento Humano, en una muestra de empresas de alojamiento turístico: Posadas, Hoteles y Campamentos, dentro del Estado Aragua.

Objetivos Específicos:

- 1. Identificar y describir las características de las siguientes funciones de la gestión de talento humano: *admisión, aplicación, compensación, desarrollo, mantenimiento* y *control de personas* en las empresas de alojamiento turístico del Estado Aragua.
- 2. Determinar las semejanzas y diferencias presentes en las funciones *admisión*, *aplicación*, *compensación*, *desarrollo*, *mantenimiento* y *control de personas* en las empresas de alojamiento turístico en el Estado Aragua.
- 3. Comparar las semejanzas y diferencias para cada función admisión, aplicación, compensación, desarrollo, mantenimiento y control de personas en las empresas de alojamiento turístico en el Estado Aragua.

III GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

El contexto de la gestión del talento humano está conformado por las personas y las organizaciones. Las personas pasan gran parte de sus vidas trabajando en las organizaciones, las cuales dependen de las personas para operar y alcanzar el éxito. Por una parte el trabajo consume tiempo considerable de la vida y del esfuerzo de las personas que dependen de él para subsistir y alcanzar el éxito personal. Separar el trabajo de la existencia de las personas es muy difícil, casi imposible, debido a la importancia y el efecto que tienen en ellas. (Chiavenato, 2002).

La visión de la gestión humana se puede considerar reduccionista pues se ha centrado fundamentalmente en las prácticas y sus efectos sobre los resultados de las organizaciones y sobre los diferentes actores sociales que en ella intervienen; la evolución de este campo del conocimiento se observa su complejidad tanto por la cantidad de interrelaciones que se generan como por los aspectos que se deben considerar. (Barley y Kunda, 1995).

El área de la gestión humana es sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes. (Chiavenato, 2002).

Según Chiavenato, (2002) la gestión del talento humano se basa en tres aspectos fundamentales:

Los trabajadores cualquiera sea su posición:

- Son seres humanos: están dotados de personalidad propia, profundamente diferentes entre sí, tienen historias distintas y poseen conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades indispensables. Son personas y no meros recursos organizacionales.
- Activadores inteligentes de los recursos organizacionales: elementos impulsadores, capaces de dotarla de inteligencia, talento y aprendizajes. Las personas son fuente de impulso que dinamiza la organización, y no agentes pasivos, inertes y estáticos.
- 3. <u>Socios de la organización:</u> son capaces de conducirla a la excelencia y al éxito. Como socias, las personas invierten esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, riesgo, etc., con la esperanza de recibir retornos de estas inversiones: salarios, incentivos, financiamientos, crecimiento profesional, carrera, etc.

1. Gestión del Talento Humano.

Los "talentos" son construcciones humanas, tanto individuales como colectivas, que son susceptibles de modificarse, fortalecerse y mantenerse, así como de desvanecerse y extinguirse. La gestión del talento se basa en la legitimización de que la potencialidad humana se puede relacionar con los procesos productivos eficientes, eficaces y efectivos. De esta manera, el papel que se le pide a la gerencia, es que adquiera también conocimientos que le permitan detectar, apoyar, impulsar, poner a prueba e incentivar el talento de sus colaboradores y el suyo propio. (Tejada, 2003).

La gestión del talento humano son el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las "personas" o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño. (Chiavenato, 2002).

Por otro lado, la gestión del talento tiene que abandonar su actitud reactiva para pasar a ser proactiva; en otras palabras, pasa de ser defensora del estatus quo a ser líder de transformaciones culturales. Se basa en el cambio del trabajo individual a un trabajo en equipo, es decir, la gestión humana tiene que preocuparse no solamente por desarrollar prácticas individuales excelentes, sino que es su deber responsabilizarse por sistemas de alto rendimiento. (Calderón, Álvarez, y Naranjo, 2006).

2. Objetivos de la gestión del Talento Humano.

Chiavenato, (2002) describe que las organizaciones exitosas son aquellas que perciben que solo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el retorno sobre las inversiones de todos los socios, en especial de los empleados. Las personas pueden aumentar o disminuir las fortalezas y debilidades de una organización dependiendo a la manera en que se les trate. Los objetivos serán alcanzados siempre y cuando se vea a las personas como elementos básicos de la eficacia organizacional. Los objetivos son:

- ❖ Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión: se refiere a la preocupación de alcanzar objetivos y resultados, debe conocer el negocio de la organización para contribuir con el alcance de las metas.
- * Proporcionar competitividad a la organización: se caracteriza por saber emplear las habilidades y capacidades de la fuerza laboral, lograr que los esfuerzos de las personas sean más productivos para beneficiar a los clientes a los socios y a los

empleados.

- Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados: se trata de dar reconocimiento a las personas; los empleados deben percibir justicia en las recompensas que reciben. Los objetivos de desempeño deben ser claros así como el método empleado para medirlos.
- ❖ Permitir el aumento de autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo: los empleados precisan ser felices por lo que se busca que el trabajo sea adecuado a las capacidades de cada uno, tratándoseles de manera equitativa. Paro los empleados, el trabajo es la mayor fuente de identidad y su satisfacción se refleja en la calidad del trabajo que realizan.
- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo: se refiere a los aspectos de la experiencia de trabajo, como el estilo de gerencia, libertad y autonomía para tomar decisiones, ambiente de trabajo agradable, seguridad en el empleo, horas adecuadas de trabajo y tareas significativas. Satisfacer la mayoría de las necesidades individuales de los empleados y convertir la organización en un lugar deseable y atractivo.
- Administrar el cambio: se trata de que se esté preparado para enfrentar el cambio. Los cambios se multiplican exponencialmente y plantean problemas que imponen nuevas estrategias, programas, procedimientos y soluciones.
- Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente aceptables: toda actividad en la gestión de recursos humanos debe ser abierta, confiable y ética. Las personas no deben ser discriminadas y deben garantizarse sus derechos básicos.

3. Procesos de la Gestión del Talento Humano.

Según Chiavenato, (2002) existen seis procesos que resumen la gestión del talento humano:

3.1 Admisión de personas:

Son los procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa. Pueden denominarse procesos de provisión o suministro de personas. Incluyen reclutamiento y selección de personas.

Los procesos de admisión de personas constituyen las rutas de acceso de éstas a la organización y varían según cada estructura.

* Reclutamiento:

Es el proceso por medio del cual se atraen candidatos del mercado de los recursos humanos para abastecer el proceso selectivo de la organización. Funciona como un proceso de comunicación: la organización divulga y ofrece oportunidades de trabajo y al mismo tiempo atrae los candidatos para el proceso selectivo.

El reclutamiento puede ser interno o externo. El reclutamiento interno se aplica a los candidatos que trabajan en la organización, es decir, a los empleados, para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o motivadoras. El reclutamiento externo se dirige a candidatos que están en el mercado de recursos humanos, fuera de la organización, para someterlos al proceso de selección.

Las principales técnicas de reclutamiento externo son:

- Avisos en periódicas y revistas especializadas.
- Uso de agencias de reclutamiento.
- Contactos con escuelas, universidades y asociaciones gremiales.
- Carteles o avisos en sitios visibles.
- Presentación de candidatos por recomendación de empleados.
- Consulta en los archivos de candidatos.
- Base de datos de candidatos.

Selección de personas:

Funciona como un filtro que permite que sólo algunas personas puedan ingresar en la organización: las que presenten características deseadas por la organización. Se busca entre los reclutados los candidatos más adecuados para los cargos de la organización, con

el fin de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficiencia de la organización.

El proceso de selección se basa en datos e información acerca del cargo que debe cubrirse. Se trata de comparar los talentos de los candidatos y decidir cual es el más adecuado para ocupar el cargo.

Es necesario identificar las características personales del candidato en cuanto a la tarea que debe ejecutarse, la interdependencia con otras tareas y con otras personas. El patrón o criterio de comparación y selección debe formularse a partir de la información sobre el cargo que debe cubrirse

Las principales técnicas de selección son:

- Entrevista de selección.
- Pruebas de conocimiento o de capacidades.
- Pruebas psicométricas.
- Pruebas de personalidad.
- Técnicas de simulación.

3.2 Aplicación de personas:

Son los procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizaran en la empresa, y orientar y acompañar su desempeño. Incluyendo orientación de las personas, diseño de cargos y evaluación del desempeño humano.

Orientación de la persona:

Es el primer paso para emplearlas de manera adecuada en las diversas actividades de la organización, se trata de posicionarlas en sus labores en la organización y clarificarles su papel y los objetivos. Debe saber hacia dónde va la organización es decir conocer la visión y ajustarse a la cultura organizacional.

Diseño de cargos:

Incluye la especificación del contenido de cada cargo, los métodos de trabajo y las relaciones con los demás cargos.

Significa definir cuatro condiciones básicas:

- El conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante deberá desempeñar (contenido del cargo)
- Cómo deben desempeñarse las tareas o las atribuciones (métodos y procesos de trabajo)
- A quién deberá reportar el ocupante del cargo (responsabilidad), es decir, quién es su superior inmediato.
- A quién deberá supervisar y dirigir (autoridad) el ocupante del cargo, es decir, quienes son sus subordinados.

Evaluación del desempeño humano:

Es una apreciación sistémica del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, las metas y resultados que debe alcanzar y su potencial de desarrollo; es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona.

Para apreciar el desempeño suelen utilizarse herramientas que faciliten su medición. Entre los Principales métodos de evaluación de desempeño se encuentran:

- Escalas graficas.
- Selección forzada.
- Investigación de campo.
- De los incidentes críticos.
- Listas de verificación.
- Evaluación participativa por objetivos (EPPO)

3.3 Compensación de las personas:

Son los procesos que incluyen los elementos fundamentales para incentivar y motivar a los empleados tomando en cuenta los objetivos de la empresa y los individuales. Incluyen recompensas, remuneración y beneficios, y servicios sociales. Los procesos involucrados son:

* Remuneración:

Incluye todas las formas de pago o compensaciones dadas a los empleados, derivadas de su empleo. Es la remuneración total que está conformada por: la remuneración básica: salario mensual o salario por hora, los incentivos salariales: bonos, participación en los resultados, etc., y los beneficios: seguro de vida, seguro de salud, restaurante o comedor subsidiado entre otros.

❖ Programas de incentivos:

Incluyen todas las recompensas otorgadas a los trabajadores con el propósito de promover que puedan cumplir lo mejor posible sus funciones, superar el desempeño actual y alcanzar metas y resultados desafiantes formulados para el futuro.

Las organizaciones deben disponer de un sistema de recompensas que incentiven y alicientes que estimulen ciertos tipos de comportamiento y de sanciones y penas, reales o potenciales para evitar otro cierto tipo de comportamiento para así dirigir el comportamiento de sus miembros.

Beneficios y servicios:

Son formas indirectas de compensación total. Los beneficios sociales son ciertas regalías y ventajas que las organizaciones conceden a la totalidad o parte de los empleados como pagos adicionales de los salarios y que nos están asociados al desempeño del puesto, como por ejemplo: servicio de comedor, provisión de comida y alimentos, guardería infantil, provisión de ropa de trabajo, reintegros de gastos médicos, farmacéuticos y

odontológicos, provisión de útiles escolares y de juguetes, etc.

3.4 Desarrollo de personas:

Son los procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de carreras y programas de remuneración e integración.

* Entrenamiento:

Es el proceso mediante el cual la persona se prepara para desempeñar de manera excelente las tareas específicas del cargo que debe ocupar. Es un medio para desarrollar competencias en las personas para que sean más productivas, creativas e innovadoras y así contribuir con el logro de los objetivos organizacionales.

Desarrollo de personas:

Se relaciona con la educación y la orientación hacia el futuro, está centrado en el crecimiento personal del empleado y su carrera futura.

Principales métodos de desarrollo de personas:

- Rotación de cargos.
- Posiciones de asesoría.
- Aprendizaje practico.
- Asignación de proyectos.
- Participación en cursos y seminarios externos.
- Ejercicios de simulación.
- Entrenamiento fuera de la empresa.
- Estudio de casos.
- Juegos de empresas.

- Centros de desarrollo interno.
- Tutoría.
- Asesoría a los empleados.

3.5 Mantenimiento de personas:

Son los procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida, y mantenimiento de las relaciones sindicales.

❖ Disciplina:

Se refiere a cómo se comportan las personas frente a las reglas y procedimientos de comportamiento aceptadas para la organización.

❖ Higiene laboral:

Son las condiciones ambientales de trabajo que garanticen la salud física y mental y las condiciones de bienestar de las personas.

Los principales elementos del programa son:

- Ambiente físico: iluminación, ventilación, temperatura y ruidos.
- Ambiente psicológico: relaciones humanas agradables, tipo de actividad agradable y motivadora, estilo de gerencia democrática y participativa, eliminación de las posibles fuentes de estrés.
- Aplicación de los principios de ergonomía: maquinas y equipos adecuados a las características humanas, mesas y equipos ajustadas al tamaño de las personas, herramientas que reduzcan la necesidad de esfuerzo físico humano.
- Salud ocupacional.

❖ Seguridad en el trabajo:

Es el conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas utilizadas para prevenir accidentes, eliminar condiciones inseguras del ambiente, instruyendo o convenciendo a las personas sobre la necesidad de implementar practicas preventivas. Incluye:

- Prevención de accidentes.
- Prevención de incendios y
- Prevención de robos.

Calidad de vida:

Se refiere a la preocupación por el bienestar general y la salud de los trabajadores en el desempeño de sus tareas. Incluye:

- Satisfacción con el trabajo ejecutado.
- Posibilidades de tener futuro en la organización.
- Reconocimiento de los resultados alcanzados.
- Salario percibido.
- Beneficios alcanzados.
- Relaciones humanas con el grupo y la organización.
- Ambiente psicológico y físico de trabajo.
- Libertad y responsabilidad de decidir.
- Posibilidades de participar.

3.6 Control de las personas:

Son los procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluyen bases de datos y sistemas de información gerenciales.

* Base de datos:

Funciona como un sistema de almacenamiento y acumulación de datos debidamente codificados y disponibles para el procesamiento y obtención de información.

❖ Sistemas de información:

Es un sistema utilizado para reunir, registrar, almacenar, analizar y recuperar datos sobre los recursos humanos de la organización.

Se parte de la idea de que todos los procesos mencionados están relacionados, de manera que se entrecruzan y se influyen recíprocamente. (Chiavenato, 2002)

IV

CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR DE ALOJAMIENTO TÚRISTICO

A continuación y en base al Reglamento Parcial de la Ley Orgánica del Turismo sobre establecimientos de alojamiento turístico se presentan las características del sector en el que se realiza la presente investigación.

Se considera establecimiento de alojamiento turístico aquel que presta al público el servicio de hospedaje en formar temporal, con áreas e instalaciones comunes, que consta de una edificación o conjunto de edificaciones construidas o acondicionadas para tal fin, y operadas en forma conjunta, ocupando la totalidad o parte de dichas edificaciones. Los establecimientos de alojamiento turístico deberán estar inscritos en el Registro Turístico Nacional que lleva la Corporación de Turismo de Venezuela. (Art. 2 y 3 del Reglamento Parcial de la Ley Orgánica del Turismo sobre establecimientos de alojamiento turístico)

Clasificación

Según el artículo 10 del Reglamento Parcial de la Ley Orgánica del Turismo sobre establecimientos de alojamiento turístico la clasificación por tipos de establecimientos de alojamiento turístico, integrantes del Sistema Turístico Nacional, es la siguiente:

a) Hotel de Turismo: aquel establecimiento que presta en forma permanente el

servicio de alojamiento en habitaciones con servicio sanitario privado, ofreciendo al huésped servicios básicos y complementarios, según su categoría, siendo su tarifa diaria de alojamiento por tipo de habitación y número de ocupantes.

- b) Hotel-Residencia de Turismo: aquel establecimiento que presta en forma permanente el servicio de alojamiento en apartamentos o cabañas, ofreciendo al huésped un mínimo de servicios básicos y complementarios según su categoría; siendo sus tarifas de alojamiento, diarias y especiales para estancias prolongadas, por tipo de apartamento o cabaña y número de ocupantes.
- c) *Motel de Turismo*: aquel establecimiento que presta en forma permanente el servicio de alojamiento en habitaciones con servicio sanitario privado, ofreciendo al huésped servicios básicos y complementarios según su categoría; ubicados generalmente en las proximidades de las vías automotores, fuera de las zonas urbanas, con estacionamiento contiguo o próximo a las unidades habitacionales y cuya disposición de planta física permita a los huéspedes el acceso individual, principal y directo a sus habitaciones desde el área de estacionamiento, siendo sus tarifas de alojamiento diarias por tipo de habitación y número de ocupantes.
- d) Hospedaje o Pensión de Turismo: aquel establecimiento que presta en forma permanente el servicio de alojamiento en habitaciones privadas, colectivas, con servicio sanitario privado o colectivo; el cual podrá ofrecer servicios de alimentación, debiendo cumplir con los requisitos mínimos según su categoría, teniendo una tarifa de alojamiento que podrá ser periódica, diaria, semanal, quincenal o mensual por tipo de habitación o por cama.
- e) Posada de Turismo: aquel establecimiento de pequeña escala, localizado en centros poblados, áreas rurales, playas y carreteras en rutas o circuitos turísticos, administrado por una familia ó por pequeños empresarios, destinado a satisfacer la

demanda de los servicios de alojamiento y alimentación, el cual será autóctono de la zona donde esté ubicado.

- f) *Campamento de Turismo*: aquel establecimiento que presta en forma periódica o permanente servicio de alojamiento y actividades al aire libre; que facilita el pernoctar en tiendas de campaña, remolques habitables, cabañas u otros alojamientos de índole similar.
- g) *Estancia de Turismo*: aquel establecimiento similar a una Posada de Turismo que se encuentra cercano a la ciudad, en áreas rurales, con ambiente campestre.
- h) Hato, Finca o Hacienda de Turismo: aquel establecimiento localizado en áreas rurales que presta en forma periódica o permanente servicios de alojamiento y alimentación, realizando actividades dirigidas, propias de estos establecimientos y de ecoturismo.
- i) Establecimiento Especial de Alojamiento de Turismo: aquel establecimiento que preste en forma periódica o permanente el servicio de alojamiento cuyas características y condiciones de las instalaciones son diferentes a las anteriormente señaladas y pueda ser considerado como establecimiento de alojamiento turístico.

Categorías

El artículo 11 del Reglamento Parcial de la Ley Orgánica del Turismo sobre establecimientos de alojamiento turístico menciona que La Corporación de Turismo de Venezuela establecerá la categoría de los establecimientos de alojamiento turístico por estrellas o por clase de la siguiente manera:

- a) Hotel de Turismo: de una (1) a cinco (5) estrellas.
- b) Hotel Residencia de Turismo: de una (1) a cinco (5) estrellas.

- c) Motel de Turismo: de una (1) a tres (3) estrellas.
- d) Hospedaje o Pensión de Turismo: de una (1) a dos (2) estrellas.
- e) Posada de Turismo: de una (1) a cuatro (4) estrellas.
- f) Estancia de Turismo: de una (1) a cuatro (4) estrellas.
- g) Hato, Finca o Hacienda de Turismo: de una (1) a cuatro (4) estrellas.
- h) Campamento de Turismo: de tercera (3a.) a primera (1ra.) clase.

Cuando la categoría se establece por el otorgamiento de estrellas, la escala menor es de una (1) estrella y la máxima de cinco (5) estrellas.

Cuando la categoría se establece por clase, la escala inferior es la tercera (3a.) clase y la superior es la primera (1ra.) clase.

Para efectos de la investigación se hará énfasis en tres de estas empresas: Hotel de turismo, Posada de turismo y Campamento de turismo.

1. Hotel de Turismo

Un *hotel* es un edificio planificado y acondicionado para albergar a las personas temporalmente y que permite a los viajeros, alojarse durante sus desplazamientos. Los hoteles proveen a los huéspedes de servicios adicionales como restaurantes, piscinas y guarderías. Algunos hoteles tienen servicios de conferencias y animan a grupos a organizar convenciones y reuniones en su establecimiento. (Pardo y Luna, 2007).

Según el artículo 5° del Tabulador de servicios para las categorías de los establecimientos de alojamiento turístico: Tipo Hotel de Turismo en la Resolución Nº 68 las condiciones generales que deben tener los hoteles de turismo son las siguientes:

- Los Establecimientos de Alojamiento Turístico, deben mantener alto nivel de

- cortesía y hospitalidad y asegurar que las facilidades y servicios sean acordes con la categoría del establecimiento.
- La construcción, mobiliario y decoración debe de estar acorde a su categorización siendo los de 5* Estrellas de Lujo o de Calidad Superior, los de 4* y 3* de 1era.
 Calidad y los de 2* y 1* de Calidad.
- Todo equipo, muebles y decoración debe permanecer en buen estado (reparación, mantenimiento y limpieza). Debe ser de buena calidad.
- Todo hotel debe de prestar el sistema de reservación de habitaciones.
- El mantenimiento de las habitaciones tiene que ser diario, la limpieza estará a cargo del Ama de Llaves y de las Camareras, dependerá de la capacidad del establecimiento y categoría.
- La instalación del aire acondicionado en las zonas de servicio dependerá del tipo de diseño del lugar.
- Cada área de servicio deberá estar independiente uno del otro, y su distribución debe ser de acuerdo a parámetros establecidos por los arquitectos.
- Toda construcción de alojamiento turístico debe estar acondicionada con rampa de acceso para facilitar el desplazamiento y un (1) baño público para el desenvolvimiento de personas minusválidas.
- El personal deberá estar debidamente capacitado, uniformado y bien identificado.
 Todas las áreas del Hotel deberán estar debidamente señalizadas y dotadas de iluminación.
- Los comedores diarios, deberán prestar servicios como mínimo de tres (3) horas para el desayuno, tres (3) horas para el almuerzo y tres (3) horas para la cena.
- La debida protección contra ruido (insonorización) de todas las instalaciones constituyen en los establecimientos hoteleros, elementos principales de su confort. Las habitaciones deberán ser previamente aisladas respecto de las colindantes, tanto en sentido vertical como horizontal. Toda maquinaria generadora de ruidos en zonas de clientes, en especial ascensores y sistema de aire acondicionado, deberán insonorizarse. En cuanto a los lugares de reunión y comedores deberá asegurarse,

además de su aislamiento del exterior que los materiales empleados en el revestimiento de paredes, techos, suelos y puertas sean acústicos y absorbentes.

Deben cumplir con las normas legales establecidas de seguridad y sanidad.

2. Posada de Turismo

Se entiende por *Posada Turística* una instalación receptiva de pequeña escala administrada por una familia o por un pequeño grupo de empresarios destinada a satisfacer la demanda de los servicios de alojamiento y alimentación de los usuarios en forma temporal. (MINTUR, Normas de Posadas)

Características físicas:

Toda Posada Turística según el MINTUR deberá contar con las siguientes dotaciones:

- Estacionamiento: opcional.
- Accesos: la entrada principal deberá ser fácil acceso; otro tipo de entrada serán exigidas de acuerdo a la categoría.
- Zona de recepción: la zona de recepción está integrada por el estar y la recepción propiamente dicha, ubicada a nivel de la entrada principal y será en núcleo de enlace o distribución a las diferentes áreas del establecimiento.
- Zonas de servicios públicos: la superficie de esta zona deberá ser calculada proporcionalmente al número de unidades de habitaciones de que disponga el establecimiento y la categoría deseada. El espacio destinado al comedor, debe ser de fácil acceso al público y estar comunicado directamente con la cocina.
- Servicios gerenciales: los servicios gerenciales comprenden la entrada de servicio, vestuarios/sanitarios para el personal, cocina, mantenimiento y otros servicios auxiliares cuya área depende de la categoría y la capacidad del establecimiento.
- Administración: esta zona estará constituida por una oficina la cual funcionalmente

- debe estar relacionada con las zonas de recepción y de servicios.
- Zona habitacional: comprenderá las unidades habitacionales con sus servicios sanitarios (privados, comunes o colectivos) y las áreas de circulación; estarán conformadas según las exigencias de la categoría.
- Capacidad de alojamiento: estará dada según la dimensión de las habitaciones de acuerdo a su categoría, y su ocupación máxima es de seis personas.
- Unidades habitacionales: el área de la habitación dependerá del tipo y categoría del establecimiento y deberá estar diseñada de tal manera que permita colocación cómoda del mobiliario y equipos exigidos. Todos los ambientes utilizados como habitación deberán tener ventilación hacia el exterior a través de patios, pasillos (nunca cerrados) o ventilación zenital. Las unidades habitacionales de los huéspedes se identificaran mediante números, la primera cifra identificara el piso, sector o zona y las restantes, el número de unidad habitacional la cual deberá ser reseñada en los planos de arquitectura, con el fin de calcular fácilmente el número de habitaciones de la posada. A nivel de los pasillos de circulación no deben existir obstrucciones de ninguna naturaleza (por razones de seguridad). La superficie de los sanitarios ubicados dentro y fuera de las habitaciones, será calculada según la categoría del establecimiento.
- Servicios complementarios: las Posadas Turísticas podrán ofrecer servicios complementarios, que se consideren afines y compatibles con los otros servicios que preste de acuerdo a su categoría.

3. Campamento de Turismo

Se denomina *Campamento Turístico*, aquel establecimiento especial integrante del Sistema Turístico Nacional, que presta en forma periódica o permanente servicios de alojamiento y actividades al aire libre; que facilita el pernoctar en tiendas de campaña, remolques habitables, cabañas u otros alojamientos de índole similar. (Art. 1 de las Normas para regular actividad de los Campamento Turísticos)

Todos los campamentos turísticos deben tener personal de servicio y custodia suficiente, de acuerdo a su capacidad e instalaciones, para garantizar a los usuarios la comodidad deseada, así como la seguridad de las personas y sus bienes. (Art. 8 de las Normas para regular actividad de los Campamento Turísticos)

De acuerdo a la naturaleza de su construcción, organización y funcionamiento, y según de las Normas para regular actividad de los Campamento Turísticos, los Campamentos Turísticos se clasifican en:

3.1. Campamentos turísticos con alojamientos móviles: son aquellos en los cuales se prestan servicios y actividades al aire libre. Donde los usuarios puedan pernoctar en tiendas de campaña, remolques habitables y otros alojamientos de índole similar.

Se categorizan en Primera, Segunda y Tercera Clase, debiendo reunir según su categoría las condiciones Mínimas siguientes:

- Cerca de cualquier género, siempre que produzcan el aislamiento necesario.
- Acceso de vehículos automotores y que permita a éstos circular en su interior, en caso de estar situado en las proximidades de carreteras.
- Toma corrientes y agua potable en cada parcela.
- Iluminación en los servicios básicos del campamento y en las áreas sociales.
- Núcleos sanitarios completos, lavamanos, retretes, duchas, Lavapiés y fregaderos con agua corriente.
- Oficina de recepción y administración.
- Enfermería.
- Tienda de víveres y artículos de primera necesidad.
- Prever zona de escape (aérea, terrestre y/o fluvial) para caso de desastres.

3.2. Los campamentos turísticos con alojamientos fijos: son aquellos que prestan servicios turísticos al aire libre, donde los usuarios puedan pernoctar en unidades de alojamientos de estructuras estables.

Los campamentos turísticos con alojamientos fijos se categorizan en Primera, Segunda y Tercera Clase, debiendo reunir según categoría las condiciones mínimas siguientes:

- Cerca de cualquier género, siempre que produzcan el aislamiento necesario.
- Estacionamiento para vehículos automotores, en caso de ser accesible por carretera.
- Agua potable.
- Iluminación en todas sus instalaciones. Núcleos sanitarios con lavamanos, retretes, fregadero y Lavapiés.
- Oficina de recepción y administración.
- Enfermería.
- Depósito de basura.
- Servicio de alimentación y bebidas con menú dirigido.
- Tienda de víveres y artículos generales.
- Servicios sanitarios completos, lavamanos, retretes y duchas con agua corriente (fría y caliente) en cada cabaña.
- Parque infantil.
- Sala de usos múltiples.
- Zona de escape (aérea, terrestre y/o fluvial) en caso de desastres.
- Servicio de alimentación y bebidas y menú directo.
- Parque infantil.
- Sala de usos múltiples.
- Zonas arboladas y parcelas divididas por cerca de elementos naturales (setos) o cualquier otro elemento divisorio.

V MARCO METODOLÓGICO

En toda investigación científica, se hace necesario que los hechos estudiados, así como los resultados obtenidos reúnan las condiciones de fiabilidad, objetividad y validez interna, para lo cual se requiere delimitar los procedimientos metodológicos, a través de los cuales se intenta dar respuesta a la interrogante objeto de investigación.

El presente capítulo define los aspectos relacionados con la estrategia metodológica aplicada para el desarrollo del presente estudio.

En primer lugar, se especifica el diseño y el tipo de investigación, identificando posteriormente, la unidad de análisis, población y muestra con la que se trabajó. Adicionalmente, se realiza una definición conceptual y la respectiva operacionalización de las variables consideradas en la investigación.

1. Diseño y tipo de investigación

El diseño de la investigación es no experimental, transeccional univariable de campo tipo comparativo.

El diseño es no experimental, considerando que no se realiza la manipulación de la

variable, por el contrario, se observa en su estado natural (Hernández, Fernández y Baptista, 1991). En este caso, se realizará un diagnostico de los aspectos que caracterizan a la gestión del talento humano en las empresas de alojamiento turístico para encontrar diferencias y semejanzas entre sus categorías, por lo que se observará la variable tal y como es.

Adicionalmente, los *diseños transeccional de campo* son definidos como "aquellos cuyo propósito es comparar un evento, en un momento único del presente, en varios grupos o contextos, recogiendo los datos a partir de fuentes vivas y observando el evento en los ambientes naturales, sin introducir ningún tipo de modificaciones". (Hurtado, 2000, p 274). De acuerdo a esto, en la presente investigación se identificarán las características de la gestión del talento humano en empresas de alojamiento turístico en un momento específico.

Finalmente, es una investigación comparativa se inscribe en aquellas que "tienen como objetivo lograr la identificación de diferencias y semejanzas con respecto a la aparición de un evento en dos o más contextos, grupos o situaciones diferentes". (Hurtado, 2000, p 266).

2. Unidad de análisis

Tomando la definición presentada por Hernández, Fernández y Baptista (1991) quienes indican que la unidad de análisis se refiere específicamente a aquella parte de una población que será sometida a estudio, se establece, para la presente investigación, que la unidad de análisis son las empresas de alojamiento turístico del Estado Aragua elegidas en la muestra de estudio.

Actualmente en el Estado Aragua, las empresas de alojamiento turísticos, agrupan alrededor de doscientas empresas de diferentes clasificaciones y categorías.

Se utilizó la clasificación aportada por el Reglamento parcial de la Ley Orgánica de Turismo sobre establecimientos de alojamiento turístico, que cuenta a las siguientes categorías:

- a) Hotel de Turismo: de una (1) a cinco (5) estrellas.
- b) Hotel Residencia de Turismo: de una (1) a cinco (5) estrellas.
- c) Motel de Turismo: de una (1) a tres (3) estrellas.
- d) Hospedaje o Pensión de Turismo: de una (1) a dos (2) estrellas.
- e) Posada de Turismo: de una (1) a cuatro (4) estrellas.
- f) Estancia de Turismo: de una (1) a cuatro (4) estrellas.
- g) Hato, Finca o Hacienda de Turismo: de una (1) a cuatro (4) estrellas.
- h) Campamento de Turismo: de tercera (3a.) a primera (1ra.) clase.

El estudio se focalizará en tres tipos de empresas: Hotel de turismo, Posada de turismo y Campamento de turismo, por tratarse de un grupo de empresas que por su actividad, servicio prestado emplean a mayor cantidad de trabajadores. En cambio, el Motel de Turismo, el Hospedaje o Pensión de Turismo y La Estancia de Turismo son establecimientos que según su definición emplean un mínimo de personal y las labores de estos se limitan al mantenimiento de las áreas. Por último el Hato, Finca o Hacienda de Turismo tiene un manejo parecido al de los Campamentos turísticos pero son menos accesibles.

Para el desarrollo de la presente investigación se escogió una *muestra* de la población sometida a estudio, es decir, un subconjunto de casos representativos de la población (Hernández, Fernández y Baptista, 1991). La muestra está constituida de la siguiente manera: 10 posadas, 10 campamentos y 10 hoteles de tipo turístico.

Dicha muestra es no probabilística estratificada ya se divide a la población en segmentos y se selecciona una muestra para cada segmento (Hernández, Fernández y

Baptista, 2008). Los subconjuntos de casos representativos incluyen empresas de alojamiento turístico de diferentes clasificaciones y categorías con la finalidad de poder establecer diferencias y semejanzas entre ellas, siendo este el objetivo general de la investigación que fueron seleccionados en función de aquellos en donde s encontró la disponibilidad para ofrecer la información.

En cuanto a los informantes fueron los encargados de la gestión del talento humano en cada tipo de alojamiento de la muestra: ya fueran propietarios, encargados y/o empleados de las mismas.

3. Variables: definición conceptual y operacional

Aquellas propiedades cuyas variaciones son susceptibles a ser medidas son consideradas por Hernández, Fernández y Baptista (1991) como una variable.

En la investigación, la variable es la Gestión del Talento Humano entendiendo la misma como el conjunto de funciones (admisión, aplicación, compensación, desarrollo, mantenimiento y control) que las caracterizan.

Tabla 1. Operacionalización de variables

Variable	Dimensión	Indicador general	Definición conceptual	Indicador específico	
	Admisión de personas.	Reclutamiento de personas.	Procesos utilizados para incluir nuevas personas en las	- Existencia del Reclutamiento interno. - Existencia del Reclutamiento externo y su tipos.	
		Selección de personas.	empresas de alojamiento turístico.	- Criterios y técnicas utilizadas para seleccionar a personal.	
Gestión del Talento Humano		Orientación a las personas.	Procesos utilizados para	- Capacidad para posicional al personal en sus labores, clasificar su papel y objetivos.	
	Aplicación de personas.	Diseño organizacional y diseño de cargos.	diseñar las actividades que las personas realizaran en la empresa de alojamiento, orientar y	 Métodos de socialización para nuevos empleados. Tipo de estructura organizacional. Existencia de cargos diseñados. 	
		Evaluación de desempeño.	acompañar su desempeño.	 Capacidad para evaluar el desempeño. Métodos utilizados para evaluar el desempeño. 	
	Compensación de personas.	Remuneración.	- Procesos	- Tipo de remuneración ofrecida. - Criterios para definir la remuneración. - Recompensas que se	
		Recompensas.	utilizados para incentivar a las personas y		
		Beneficios.	satisfacer sus necesidades individuales más sentidas.	ofrecen Beneficios que reciben los empleados Servicios sociales con los	
		Servicios sociales.		que cuenta el personal.	

	Desarrollo de personas.	Entrenamiento de las personas.	Los procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo	 Existencia programas de entrenamiento. Técnicas de entrenamiento aplicadas. Existencia de programas de educación y orientación para el crecimiento personal. 	
		Desarrollo de personas.	profesional y personal.		
		Administración de la disciplina.		 Desarrollo de políticas de disciplina. Aplicación de los 	
Gestión del	Mantenimiento de personas.	Higiene y seguridad.	Los procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias	procedimientos de disciplina. - Existencia de programas de bienestar: ambiente físico de trabajo y psicológico. - Aplicación de principios de ergonomía y salud ocupacional. - Aplicación de medidas preventivas. - Existencia y funcionamiento de sindicatos.	
Talento Humano		Calidad de vida.			
		Mantenimiento de las relaciones sindicales.	para las actividades de las personas.		
		Base de datos.	Los procesos empleados para acompañar y	- Existencia de registros de	
	Control de personas.	Sistemas de información gerenciales.	controlar las actividades de las personas y verificar resultados.	personal Existencia de sistemas de monitoreo del personal.	

Fuente: Elaboración propia a partir de análisis teórico.

4. Estrategias para la recolección y análisis de la información

Cuando hablamos de técnicas de medición y/o recolección de datos, nos estamos refiriendo a información empírica utilizada para dar cuenta de los objetivos. La recolección de datos tiene que ver con el concepto de medición, proceso mediante el cual se obtiene el dato, valor o respuesta para la variable que se investiga, es decir y es el proceso de obtención de información empírica que permita la medición de las variables en las unidades de análisis, a fin de obtener los datos necesarios para el estudio del problema o aspecto de la realidad social motivo de investigación (Chávez, 2006).

Para seleccionar la técnica de recolección de datos a utilizar, se tomaron en cuenta los siguientes criterios:

- ❖ La naturaleza del estudio y el tipo de problema a investigar.
- La definición de la unidad de análisis, el tipo y confiabilidad de la fuente de datos.
- El universo bajo estudio, el tamaño y tipo de muestra de las unidades de análisis donde se va a realizar el estudio.
- La disponibilidad de los recursos con que se cuenta para la investigación (dinero, tiempo, personal).
- La oportunidad o coyuntura para realizar el estudio en función del tipo de problema a investigar

Recolección de la información

Para establecer las diferencias y semejanzas en la gestión del talento humano presentantes en las empresas de alojamiento turístico se utilizó una encuesta estructurada como instrumento de medición, mediante el cual recogió la información de las funciones de admisión, aplicación, compensación, desarrollo, mantenimiento y control previamente

establecidas en la operacionalización de variable (Corbetta, 2003).

Se realizó una *prueba piloto*, es decir, se aplicó la encuesta a una muestra pequeña para evaluar su pertinencia (si se entendía, si se podían tabular, si respondían a las variables a medir y a los objetivos) y hacer las correcciones apropiadas.

Al momento de tomar la información se reforzó la encuesta con preguntas libre por parte de la investigadora, en función de las carencias que se detectaban y estas fueron anotadas en el instrumento para tenerlas a la mano a la hora del análisis de los mismos.

El instrumento elaborado fue sometido a la validación conceptual por parte de especialistas en el área de metodología y Relaciones Industriales y está formado por: preguntas cerrada.

Procedimiento de recogida de datos

Para dar inicio al procedimiento de recogida de datos, en primer lugar se contactó a las personas que dentro de cada empresa de alojamiento turístico manejaba la información requerida y tenía la disponibilidad para contestar *el cuestionario*, es decir las personas que conformaron la muestra. El siguiente paso consistió en la aplicación del instrumento que permitió identificar y describir las características de las siguientes funciones de la gestión de talento humano: *admisión, aplicación, compensación, desarrollo, mantenimiento* y *control de personas*.

Análisis de la información

La información recogida se resumió en una matriz de doble entrada realizada en Excel, lo cual facilitó la elaboración de tablas y gráficas.

El análisis realizado, es el que corresponde al tipo de diseño de investigación, en este caso Estadística Descriptiva: distribuciones de frecuencias con datos relativos o porcentuales, histogramas y diagramas circulares.

VI RESULTADOS

En base a los objetivos planteados, en primer lugar se muestra la caracterización de los establecimientos de Alojamiento Turísticos que conforman la muestra y en segundo lugar se presenta la información recolectada y su respectivo análisis comparativos dividida por indicadores.

1. Caracterización de la muestra

La muestra está conformada por 30 establecimientos de Alojamientos Turísticos (10 Posadas, 10 Hoteles y 10 Campamentos). El muestreo fue totalmente intencionado atendiendo a la facilidad de acceso demostrada por los Gerentes o Encargados de los establecimientos que en definitiva fueron los sujetos a los que se les aplico el instrumento. Se decidió este numero de entrevistados, puesto que son 10 los campamentos de los que se tiene conocimiento en el Estado Aragua, se tomo la totalidad de estos e igual número de las Posadas y Hoteles. (Ver Anexo A. Listado de hoteles, posadas y campamentos del Estado Aragua.)

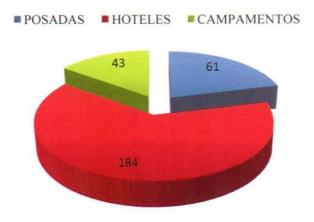


Gráfico 1. Número total de los Empleados.

Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico se muestra la cantidad de empleados por Alojamiento Turístico sobre los que aplican las funciones de la gestión de talento humano: admisión, aplicación, compensación, desarrollo, mantenimiento y evaluación de personas. Hay que tomar en cuenta que es muy común contratar a personal temporal para las temporadas vacacionales, fines de semana que coinciden con fechas patrias o cuando el establecimiento turístico tiene algún evento especial; en dichas fechas el número de empleados por establecimiento aumenta según lo comentando en las entrevistas realizadas, se trata de apoyar al personal fijo que no se da abasto para atender a los clientes.

❖ Posadas: el número promedio de empleados fijos está entre 5 y 6 personas, en su mayoría mujeres, carecen de formación académica especializada y el Propietario se encarga directamente de gerencia del negocio, se trata de estructuras pequeñas con un promedio de 16 habitaciones.

- ❖ Hoteles: el número promedio de empleados fijos está entre 17 y 18 personas, para los principales cargos de la estructura se contrata personal universitario y técnico superior, sobretodo en el departamento administrativo, el área operacional está a cargo de personal con poca formación académica, el requisito mínimo es ser bachiller. Los Socios dejan la dirección del negocio al Gerente General y las instalaciones en promedio cuentan con 44 habitaciones.
- Campamentos: el número promedio de empleados fijos está entre 3 y 4 personas, al igual que en las Posadas, carecen de formación académica especializada. Se trabaja por reservaciones y solo se ofrece hospedaje, el Propietario directamente ejerce la gerencia del lugar y en promedio las instalaciones tienen entre 8 y 9 cabañas.

Para entender como es la organización interna de la empresa turística, se preguntó cómo está conformada la empresa a nivel jerárquico y si tienen dentro de su estructura un departamento de Recursos Humanos, producto de las respuestas se realizaron los siguientes modelos estructurales:

Estructura Organizacional más frecuente de las Posadas Turísticas.

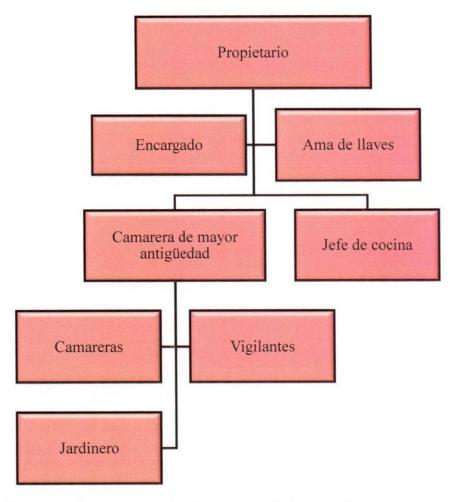


Figura 1. Estructura Organizacional más frecuente de las Posadas.

Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar que el propietario es el que dirige la organización, por lo general este participa en la rutina diaria de la instalación, el puesto de encargado y ama de llaves en algunos casos es ocupado por una misma persona y ocurre lo mismo en el siguiente nivel. Los entrevistados manifestaron que la voz de mando se gana dependiendo de la antigüedad que se tenga en la empresa y la confianza que le tenga el propietario al empleado. No tienen

departamento de Recursos Humanos definido, el Propietario dirige la gestión del Talento Humano y se apoya en el Encargado.

Estructura Organizacional más frecuente de los Hoteles Turísticos.

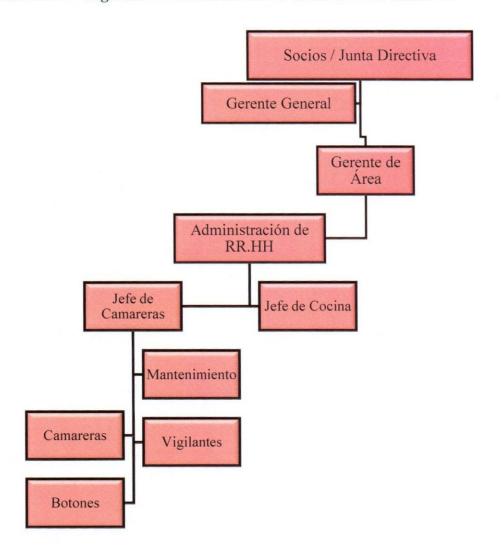


Figura 2. Estructura Organizacional más frecuente de los Hoteles.

En los Hoteles, la estructura es un poco más compleja aunque sigue siendo vertical. Se observa una división por áreas y la presencia del Departamento de Recursos Humanos. Esto se explica si se toma en cuenta que el número de empleado en dichas empresas es mayor. En estas empresas es frecuente que no haya un único propietario, por el contrario se trata de asociados, así que aquí el Gerente General es la persona que lleva el control y el que está presente en la rutina diaria de trabajo.

Estructura Organizacional más frecuente de los Campamentos Turísticos.

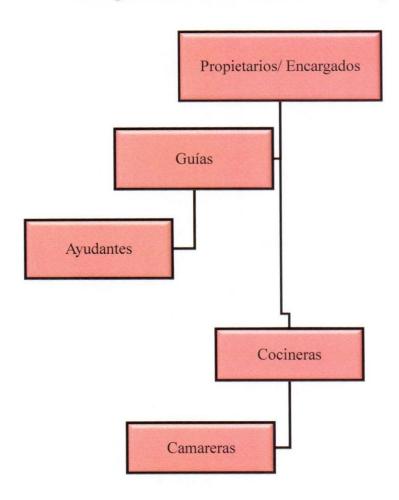


Figura 3. Estructura Organizacional más frecuente de los Campamentos.

En el caso de los Campamentos, la estructura sigue siendo vertical aunque más simple. Los propietarios vuelven a ser los encargados del negocio y por las características del servicio que se presta en algunos casos la figura del "Guía" tiene mayor importancia. En otros, donde solo se trata de ofrecer alojamiento, la estructura es la misma que la utilizada en las Posadas.

2. Admisión de Personas.

El análisis se presenta en base a la siguiente estructura:

Tabla 2. Operacionalización de la Dimensión Admisión.

Reclutamiento de personas	Ítems
Existencia del reclutamiento interno.	P.1
Existencia del reclutamiento externo y sus tipos.	P.2 P.3
Selección de personal	Ítems
Criterios y técnicas utilizadas para seleccionar al personal.	P.4 P.5

Reclutamiento Interno:



Gráfico 2. Aplicación de Reclutamiento Interno.

Fuente: Elaboración propia.

El Reclutamiento Interno en el sector de alojamiento turístico como herramienta para la admisión de personas es utilizado muy poco, la grafica muestra que en los Hoteles solo un 20% lo aplica mientras que en las Posadas y Campamentos es inexistente. Los establecimientos turísticos que afirmaron utilizar esta herramienta manifestaron que reciben las postulaciones de sus empleados y dependiendo a la evaluación de su superior se considera su postulación.

Reclutamiento Externo y Tipos:

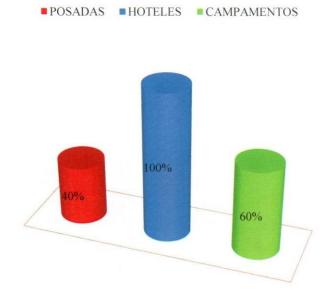


Gráfico 3. Aplicación de Reclutamiento Externo.

Fuente: Elaboración propia.

En el presente gráfico refuerza el resultado de la grafica anteriormente comentada, se puede observar que el Reclutamiento Externo es la herramienta más utilizada en el sector para iniciar el proceso de Admisión de personal. Las Posadas y los Campamentos lo utilizan formalmente en un 60%, de igual forma ocurre en los Hoteles donde el porcentaje es de 100%.

Tabla 3. Tipos de Reclutamiento Externos (Valores relativos).

	Tipo de RP utilizado	Frecuencia (%)
POSADAS	Presentación de candidatos por recomendación de empleados.	90
HOTELES	Presentación de candidatos por recomendación de empleados.	70
CAMPAMENTOS	Carteles o avisos en sitios visibles. Presentación de candidatos por recomendación de empleados.	70

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado se puede observar que de los tipos de Reclutamiento Externo utilizados, los más frecuentes son: la presentación de candidatos por recomendación de empleados y la utilización de carteles o avisos en sitios visibles. El cuadro muestra que el hecho de no contar con un sistema formal no significa que no utilice algún tipo de reclutamiento externo. En las Posadas y Campamentos por su ubicación geográfica es frecuente según lo comentado, que se transmita la información de una persona a otra, entre conocidos; mientras que en los Hoteles puede ocurrir que se usen sistemas más sofisticados, como portales de empleo. Una vez recibidos y revisados los currículos o las referencias personales de los postulados se selecciona al candidato que pueda realizar mejor la labor requerida.

Tabla 4. Técnicas de selección (Valores relativos).

	POSADAS	HOTELES	CAMPAMENTOS
	%	%	%
Entrevista de selección	100	100	100
Pruebas de conocimiento o de capacidades	0	30	0
Pruebas psicométricas	0	0	0
Pruebas de personalidad	0	0	0
Técnicas de simulación	0	0	0

Fuente: Elaboración propia.

El siguiente paso en la Admisión de personal es el sub proceso de seleccionar al candidato que ocupará el cargo vacante. El cuadro muestra que la técnica más utilizada es la entrevista de selección, que en el caso de las Posadas y los Campamentos es la única técnica aplicada. En los Hoteles, un 30% manifestó emplear también las pruebas de conocimiento. La entrevista de selección consta de preguntas sencillas, muy básicas según lo explicado por los entrevistados, se trata de conocer los antecedentes del candidato y su actitud.

Tabla 5. Criterios para Seleccionar (Valores relativos).

	POSADAS	HOTELES	CAMPAMENTOS
	%	%	0/0
Edad	10	10	0
Sexo	20	20	10
Experiencia	50	70	60
Valores	0	30	0
Atributos físicos	0	10	0
Nivel académico	10	20	20

Fuente: Elaboración propia.

Los criterios utilizados para seleccionar al personal en las Posadas son principalmente: la experiencia y el sexo. En los Hoteles: la experiencia, los valores, el nivel académico y el sexo; por ultimo en los Campamentos: la experiencia y el nivel académico. En los tres sectores se puede observar que en el proceso de selección se le da más importancia a la experiencia que pueda tener el candidato.

Los entrevistados sin embargo comentaron lo importante que es que el candidato demuestre que tiene ganas de trabajar y que puede realizar la labor para la que se le va a contratar. Se manifestaron que el "sexo" del candidato es importante; comentaron que dicho criterio aplica sobre todo para los puestos como camareras, donde regularmente se contratan mujeres. En cuanto al "nivel académico", tanto en Posadas como en Campamentos se le da importancia, pero no es un criterio para seleccionar ya que es difícil conseguir personal bien formado o que esté estudiando carreras a fines al sector.

3. Aplicación de Personas.

El análisis se presenta en base a la siguiente estructura:

Tabla 6. Operacionalización de la Dimensión Aplicación.

Orientación de las personas	Ítems
Capacidad para posicionar al personal en sus labores, clasificar su papel y objetivos.	P.6
Diseño organizacional y diseño de cargos	Ítems
Existencia de cargos diseñados	P.7
Evaluación de desempeño	Ítems
Capacidad para evaluar el desempeño	P.8
Métodos utilizados para evaluar el desempeño	P.9 P.10

Inducción a los nuevos empleados:



Gráfico 4. Empleados que reciben Inducción.

Fuente: Elaboración propia.

El segundo gran proceso en la Gestión de Recursos Humanos comprende en primer lugar la introducción que se les hace a los nuevos empleados al momento de ingresar al establecimiento. En el caso del sector de alojamiento turístico el 96,66% por ciento de la muestra contestó que sí se les hace a los empleados nuevos una inducción.

En el caso de los Hoteles se le hace un recorrido por las instalaciones y el encargado de área le explica sus responsabilidades y forma de hacer el trabajo requerido. En las Posadas y Campamentos son los encargados o dueños lo que tienen la responsabilidad de explicarle al nuevo empleado sus labores. La inducción consta de un recorrido por las instalaciones, la presentación de los compañeros de trabajo y la explicación de cómo llevar a cabo sus obligaciones. Tanto en Posadas como en Hoteles el nuevo empleado pasa las primeras semanas bajo la tutela del encargado o jefe de área y en estas dos instalaciones

turísticas se le notifica al empleado que por tres meses estará en periodo de prueba. En los Campamentos se aplica la misma estructura que en las otras instalaciones turísticas cuando se trata del personal regular.

Diseño de Cargos:



Gráfico 5. Cargos Diseñados.

Fuente: Elaboración propia.

El proceso de integración de nuevos empleados en la empresa parte de si tienen o no los cargos diseñados, puesto que esta es una herramienta formal que explica las responsabilidades que tiene cada ocupante. Tener cargos diseñados significa contar con por lo menos con los manuales de descripción de cargos y/o de procedimientos. De las empresas de alojamiento turístico estudiadas, solo un 30% de los Hoteles afirmo que trabajan con cargos diseñados, poseen los manuales y son actualizados anualmente.

Evaluación de Desempeño:

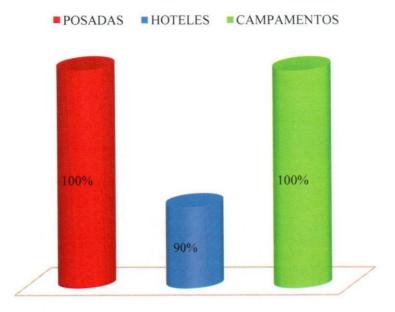


Gráfico 6. Evaluación de Desempeño.

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la evaluación del desempeño, la grafica muestra que en las tres categorías de Alojamiento Turístico se realizan evaluaciones, contrariamente a lo que se podría pensar, un 10% de los Hoteles afirmo que no lo realiza.

Tabla 7. Personal Evaluado y Temporalidad (Valores relativos).

	Personal evaluado	Frecuencia (%)	Temporalidad	Frecuencia (%)
POSADAS	Todo el personal	100	Diariamente	100
HOTELES	Todo el personal	90	Semanalmente	100
CAMPAMENTOS	Todo el personal	100	Diariamente	100

Fuente: Elaboración propia.

En las Posadas afirman realizar la evaluación de desempeño a todo el personal diariamente. Se pudo conocer que en dichos establecimientos se hace necesario el monitoreo constante de las responsabilidades de cada empleado puesto que siempre hay fallas que corregir y se verifica que se estén realizando las actividades según lo acordado; semanalmente se realiza una reunión general para definir cronogramas y hacer la distribución de las actividades, en dicha reunión se les llama la atención a los empleados que mostraron fallas o se hace el reforzamiento de conductas positivas, todo esto de forma muy informal y directa entre el dueño/encargado y los empleados. En los Hoteles el sistema es más formal, el 90% afirmó que realiza la evaluación semanalmente, evaluando a todo el personal, con el mismo fin de monitoreo pero aquí las amonestaciones se hacen por escrito y anualmente se hace una evaluación general que se utiliza para fijar incentivos y tomar decisiones importante como prescindir o no de los servicios de determinado empleado; es una herramienta para aumentar la productividad del negocio; el 10% que manifestó no realizar la evaluación, argumenta que el equipo de trabajo está perfectamente entrenado por lo que no se hace necesaria la observación constante de sus actividades. En el caso de los Campamentos, al igual que en las Posadas, la evaluación se hace en un 100% diariamente y se evalúa a todo el personal, se corrigen errores y se le recuerda al personal la forma correcta de llevar a cabo sus actividades.

Sistema computarizado de Evaluación de Desempeño:

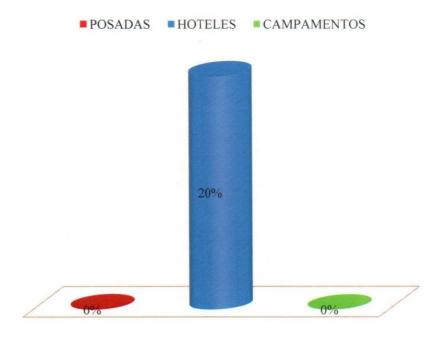


Gráfico 7. Uso de Sistemas computarizados de Evaluación del Desempeño.

Fuente: Elaboración propia.

A raíz del grafico anterior se comentó que solo en los Hoteles la evaluación de desempeño se realizaba de forma formal, en esta grafica se puede observar que el 20% de estos cuenta con un sistema computarizado de evaluación, es decir que tienen los registros de las evaluaciones realizadas.

Tabla 8. Métodos frecuentes de Evaluación (Valores relativos).

	Método	Frecuencia (%)
	Lista de verificación	40
POSADAS	Observación	100
	Lista de verificación	50
HOTELES	Observación	100
	Lista de verificación	10
CAMPAMENTOS	Observación	100

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al método de Evaluación más utilizado, en los tres casos se trata de la lista de verificación; dicha lista es un formato donde se especifica qué debe hacer cada empleado y el observador comprueba que efectivamente se esté realizando.

Hay que destacar que por medio de las entrevistas se pudo conocer que el método realmente utilizado es la "observación directa", combinándose con la "lista de verificación" en el 40% de las Posadas, en el 50% de los Hoteles, y en un 10% de los Campamentos.

4. Compensación de Personas.

El análisis se presenta en base a la siguiente estructura:

Tabla 9. Operacionalización de la Dimensión Compensación.

Remuneración	Ítems
Tipo de remuneración ofrecida	P.11 P.12
Criterios para definir la remuneración	P.13 P.14 P.15
Recompensas	Ítems
Recompensas que se ofrecen	P.16 P.17
Beneficios	Ítems
Beneficios que reciben los empleados	P.18
Servicios Sociales	Ítems
Servicios sociales con los que cuenta el personal	P.19

Sistema de Gestión computarizado



Gráfico 8. Sistema de Gestión computarizado.

Fuente: Elaboración propia.

Solo el 20% de los Hoteles manifestaron contar con un sistema computarizado de gestión, esto concuerda con los aspectos anteriores puesto que los procesos en el sector suelen ser muy básicos y poco especializados.

Tabla 10. Tipo de Remuneración y Forma de pago (Valores relativos).

	Tipo de Remuneración		Forma de pago		
	Remuneración	Frecuencia (%)	Tipos de pago utilizados	Frecuencia (%)	
POC I D I C	Sueldo	100	Efectivo	90	
POSADAS	Bonos	30			
	Sueldo	80	Transferencias	60	
HOTELES	Bonos	20			
	Sueldo	100	Efectivo	100	
CAMPAMENTOS	Comisiones por objetivos	20			

El cuadro muestra la Sud. Dimensión: Remuneración y su forma de pago. El tipo de remuneración ofrecida en las Posadas consta de un sueldo, que en la mayoría de los casos se trata de un salario mínimo, el establecido por decreto presidencial y el 30% de estas adicionalmente le ofrece a sus empleados bonos a modo de recompensa; la forma de pago más frecuente es la cancelación en efectivo puesto que se manejan pocas cantidades de dinero y el pago se fracciona quincenalmente. En el caso de los Hoteles, se utiliza el mismo tipo de remuneración, con la diferencia de que en este sector los sueldos suelen estar un poco por encima al salario mínimo y los pagos se hacen en su mayoría por transferencia bancaria puesto que la ubicación de las mismas hace accesible la visita a las entidades bancarias. En los Campamentos se le ofrece al trabajador una remuneración básica, un sueldo que al igual que en las Posadas para la mayoría de los cargos es un salario mínimo, y el 20% adicionalmente ofrece comisiones por objetivos cumplidos al finalizar las temporadas vacacionales o, como ellos suelen llamarlas, "las temporadas altas", el pago se hace al finalizar el trabajo y se cancela en efectivo.

Tabla 11. Criterios para definir el paquete salarial (Valores relativos).

	POSADAS	HOTELES	CAMPAMENTOS
	%	%	0/0
Objetivos cumplidos	0	0	0
Por horas trabajadas	100	90	100
Experiencia	10	30	0
Nivel académico	0	100	0

El 100% de las Posadas toma como criterio básico para definir la remuneración, las horas de la jornada laboral (consta de ocho horas normalmente) se hace la fracción de sueldo básico diario entre las horas trabajadas para calcular alguna hora extra o disminuir el pago cuando la jornada fue menor a las ocho horas. En los Hoteles, además de usar el "Horas trabajadas" como criterio básico, para algunos puestos se toma en cuenta la "Experiencia" y el 100% toma en cuenta el "Nivel académico". Tanto en Posadas como en los Hoteles los pagos se hacen quincenales. En los Campamentos, el único criterio que se utiliza es el "Horas trabajadas", se le paga por cada hora trabajada y es frecuente que el pago se realice al finalizar la jornada o la temporada.

Tabla 12. Criterios para definir los Aumentos Salariales (Valores relativos).

	POSADAS	HOTELES	CAMPAMENTOS
	%	%	%
Objetivos cumplidos	10	20	20
Por horas trabajadas	30	50	30
Experiencia	0	0	0
Nivel académico	0	0	0

Fuente: Elaboración propia.

En este cuadro se puede observar que formalmente, para definir los aumentos salariales en las tres categorías, los criterios utilizados son los "objetivos cumplidos" y las "horas de trabajo". Adicionalmente se pudo conocer por medio de las entrevistas, que en las Posadas, Hoteles y Campamentos el aumento del salario se hace cuando se aumenta el salario mínimo por medio del decreto presidencial.

Históricamente los aumentos del salario mínimo han sido a partir del 1ro de mayo, cuando se conmemora el Día del Trabajador, en el 2010 según la Gaceta Oficial N° 39.372 del martes 23 de febrero de 2010, el Decreto N° 7. 237 menciona un aumento del 25% obligatorio para todas las trabajadoras y todos los trabajadores que prestan servicios tanto en el sector público y como en el privado, así pues el salario mínimo mensual quedo para el 1ro de marzo en 1.064,25 Bs. (aumento de 10%) y desde el 1ro de mayo en 1.223,25 Bs. (aumento de 15%).

Recompensas:

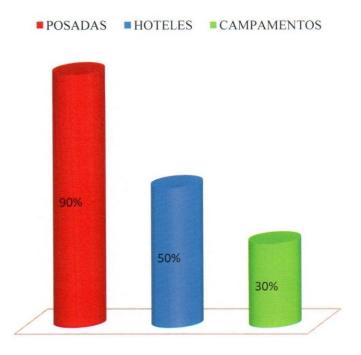


Gráfico 9. Recompensas.

Tabla 13. Tipo de Recompensa (Valores relativos).

	Tipo de Recompensa	Frecuencia (%)
POSADAS	Bonos	90
HOTELES	Porcentaje del salario	30
CAMPAMENTOS	Bonos	30

Fuente: Elaboración propia.

La grafica 9 y la tabla anterior muestran que en las Posadas, al 90% de los empleados se le ofrecen recompensas monetarias, como se mencionó en la Tabla.10, combinándose el pago de salario mínimo con bonos; esta recompensa se les ofrece al terminar la "Temporada alta" por el trabajo realizado, en esas fechas el flujo de trabajo aumenta considerablemente puesto que las instalaciones suelen ser ocupadas en su totalidad. En el caso de los Hoteles, solo el 50% le ofrece a los empleados recompensas y se trata de proporcionarles un porcentaje de su salario según el trabajo realizado o de alguna labor especial que se les asignó. En los Campamentos es aún más bajo el porcentaje: solo al 30% de los empleados se les ofrece algún tipo de bonificación que no está estipulada formalmente y depende del criterio personal del dueño.

En cuanto al motivo por el cual se le ofrecen recompensas a los empleados, por medio de las entrevistas se pudo conocer que:

* En las Posadas: por buen rendimiento, puntualidad y al finalizar las temporadas

altas.

- ❖ En los Hoteles: para reforzar conductas positivas, por el logro de objetivos y como pago extra a los empleados que hacen el turno nocturno. El 50% que menciono que no les ofrece recompensas porque consideran: en primer lugar no son muchos empleados por lo que la carga laboral no es fuerte y en segundo lugar consideran que ofrecen un paquete salarial justo.
- En los Campamentos: el 30% que afirma recompensar a sus empleados lo hace al finalizar la temporada alta como premio por el buen trabajo realizado, y el 70% restante afirmó que no lo ofrecen porque trabajan con muy pocos empleados.

Tabla 14. Beneficios (Valores relativos).

	POSADAS	HOTELES	CAMPAMENTOS
	%	%	%
Servicio de comedor	70	60	10
Provisión de comida y alimento	0	10	10
Guardería infantil	0	40	0
Provisión de ropa de trabajo	100	100	100
Reintegros de gastos médicos, farmacéuticos y odontológicos	20	30	10
Provisión de útiles escolares y de juguetes	0	40	0
Otorgamiento de becas o pago de cursos de capacitación o de especialización	20	50	0
Pago de gastos funerarios	0	40	0

Fuente: Elaboración propia.

A todos los empleados en las tres categorías se les entrega el uniforme de trabajo, tal como se puede observar en la tabla. El 70% de las Posadas le ofrece a sus empleados

una de las comidas diarias dependiendo del turno de trabajo del mismo, sólo el 20% manifestó hacerles reintegros por gastos médicos, farmacéuticos y odontológicos, y son muy pocos los que le ofrecen becas o pagos de cursos de capacitación o de especialización. En algunos Hoteles se puede observar benéficos como guardería infantil, reintegros de gastos médicos, provisión de útiles y juguetes, otorgamiento de becas y pago por gastos funerarios, pero como muestra el cuadro los porcentajes son bajos. En el caso de los Campamentos no se le ofrecen beneficios a los empleados más que su ropa de trabajo; solo el 10% manifestó facilitarles servicio de comedor, previsión de comida y alimento así como reintegros por gastos médicos.

Tabla 15. Beneficios Sociales (Valores relativos).

	POSADAS	HOTELES	CAMPAMENTOS
	%	%	9/0
LPH	30	70	0
Seguro Social	80	90	40
Paro Forzoso	30	90	20
Cesta Tickets	10	40	0

Fuente: Elaboración propia.

En las Posadas, el 80% de los empleados están inscritos en el Seguro Social, al 30% se les hace el descuento correspondiente por Ley de Política Habitacional y Paro Forzoso y solo el 10% cuentan con el beneficio de Cesta Tickets.

En Los Hoteles se observa mayor presencia: el 90% de los empleados están inscritos en el SS, al 90% se les descuenta lo equivalente al Paro Forzoso y al 70% LPH, mientras que el 40% recibe Cesta Tickets.

En los Campamentos solo el 40% está inscrito en el Seguro Social y al 20% se le hace el descuento por Paro Forzoso. En las tres categorías el argumento central se

resume a que trabajan con un grupo reducido de empleados y que se rigen por la Ley del Trabajo.

5. Desarrollo de Personas.

El análisis se presenta en base a la siguiente estructura:

Tabla 16. Operacionalización de la Dimensión Desarrollo.

Entrenamiento de personas	Ítems
Existencia y eficacia de los programas de entrenamiento	P.20
Técnicas de entrenamiento aplicadas	P.20
Desarrollo de personas	Ítems
Existencia y eficacia de programas de educación y orientación para el crecimiento personal de los empleados	P.21 P.22

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 17. Tipo de Entrenamiento y personal que lo recibe (Valores relativos).

		%	TIPO	Frecuencia (%)	Ofrecido a	Frecuencia (%)
DOCADAG	SI	60	Practico	60	Empleados nuevos.	60
POSADAS	NO	40				
HOTELES	SI	60	Practico	70	Los que necesitan mejoramiento profesional.	70
	NO	30				
CAMPAMENTOS	SI	20	Practico/ Técnico	20	Empleados nuevos.	20
	NO	80				

Preparar al personal para desempeñar de manera excelente las tareas especificas del cargo que ocupa o que va a ocupar es crucial en la gestión del talento humano, el cuadro muestra que en el sector de alojamiento turístico, empezando por las Posadas solo al 60% de los empleados se les ofrece entrenamiento práctico y lo más frecuente es que lo reciban los empleados nuevos. En los Hoteles el 60% de los empleados lo recibe, de estos el 70% son empleados que necesitan mejoramiento profesional y se les da un entrenamiento práctico. En los Campamentos solo se ofrece entrenamientos en un 20% a los empleados nuevos y se trata de un entrenamiento técnico/práctico.

Se conoció que no se ofrecen muchos entrenamientos porque según los posaderos las instituciones estatales no ofrecen cursos a los que se puedan inscribir los empleados y de igual forma el personal no muestra mayor iniciativa. En el caso de los hoteleros, los entrenamientos se hacen semestralmente en caso de que sea necesario y también mencionaron lo difícil que es encontrar cursos especializados. En los Campamentos el entrenamiento equivale a la inducción que se le ofrece a los empleados nuevos.

Tabla 18. Existencia de Políticas de Desarrollo (Valores relativos).

		Políticas Crecimiento personal	Políticas de ascenso
		%	%
POSADAS	SI	0	0
POSADAS	NO	100	100
HOTELES	SI	20	40
	NO	70	50
CAMPAMENTOS	SI	0	0
	NO	100	100

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al desarrollo de personas, dos variables importantes que demuestran si los

contratantes tienen una orientación hacia el futuro de sus empleados, son las que se presentan en el cuadro.

Se le preguntó a los contratantes si la empresa ejecuta programas de formación para el crecimiento personal de los empleados y sólo el 20% de los Hoteles manifestó realizar algún tipo de actividad relacionada con este indicador. Por otro lado se les preguntó si tenían políticas de ascenso establecidas y el cuadro muestra que en las Posadas y Campamentos son inexistentes, mientras que en los Hoteles solo el 40% mencionó tener criterios de ascenso, que no están escritos y que sólo se aplica para cargos con alto nivel de mando.

6. Mantenimiento de Personas.

El análisis se presenta en base a la siguiente estructura:

Tabla 19. Operacionalización de la Dimensión Desarrollo.

Administración de la disciplina	Ítems
Desarrollo de políticas de disciplina	P.23
Aplicación de los procedimientos de disciplina	P.24
Higiene y seguridad	Ítems
Existencia de programas de bienestar: ambiente físico de trabajo, psicológico	P.25 P.26
Aplicación de principios de ergonomía y salud ocupacional	P.27
Calidad de vida	Ítems
Aplicación de medidas preventivas	P.28
Mantenimiento de las relaciones sindicales	Ítems
Existencia y funcionamiento de sindicatos	P.29 P.30

Tabla 20. Existencia y aplicación de Políticas Disciplinarias (Valores relativos).

		Existencia	Aplicación
		%	%
POSADAS	SI	100	100
FUSADAS	NO	0	0
HOTELES	SI	100	100
HOTELES	NO	0	0
CAMPAMENTOS	SI	100	100
CAMPAMENTOS	NO	0	0

Fuente: Elaboración propia.

En el cuadro se observa que en los tres tipos de establecimientos turísticos se cuenta con políticas de disciplina y que las mismas son aplicadas. En lo que respecta a este indicador se conoció que en las Posadas, en un 70% estas políticas están escritas y son entregadas al personal al momento de ingresar, el monitoreo consiste en la observación diaria de los empleados, constantemente se les llama la atención para corregir errores, deben firmar un libro que lleva el registro de la hora de llegada y la de salida, cuando cometen alguna falta se les amonesta verbalmente y, si la conducta persiste, se le pasa un memorado.

El 90% de los Hoteles manifestó tener las políticas escritas, ya sea que se les entregue al personal al ingresar (70% las entrega) o que estén colocadas en la cartelera informativa. La aplicación radica en la supervisión del jefe de área, los empleados deben marcar la tarjeta de entrada y salida, la solicitud de permisos deben hacerlo por escrito y con tres días de anticipación, las amonestaciones se pasan por escrito y de ser la tercera se toma como causal de despido. Todas las actividades diarias están planificadas y deben realizarse según

el cronograma.

En los Campamentos, solo el 20% las tiene por escrito y las entrega al personal. El sistema consiste en explicarle al empleado al ingresar sus deberes, el horario que deben cumplir, haciéndose el monitoreo diariamente.

Comités de Higiene y Seguridad Industrial:

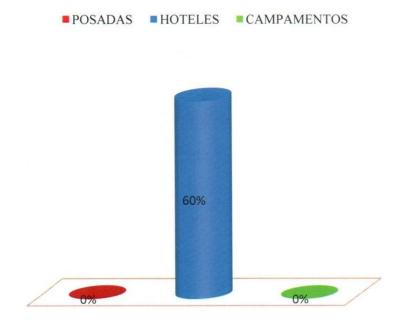


Gráfico 10. Existencia de Comités de Higiene y Seguridad Industrial.

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en el cuadro, en las Posadas no se han formado los Comités de Higiene y Seguridad Industrial, no cuentan con enfermería.

En los Hoteles, puesto que el número de empleados en mayor, algunos han formado los comités (60%). No poseen enfermería pero sí botiquín de primeros auxilios.

En los Campamentos ocurre igual que en las Posadas, no han formado los comités y no tiene enfermería, en algunos pocos casos mencionaron tener botiquín de primeros auxilios.

La presencia de comités de alguna forma garantiza que se cumpla con la Ley de Higiene y Seguridad de industrial, pero en estos establecimientos turísticos, por sus características y el reducido número de empleados, es común que no se tomen en cuenta los reglamentos de la LOPCYMAT.

Principios de Ergonomía y Salud Ocupacional:



Gráfica 11. Aplicación de los principios de Ergonomía y Salud Ocupacional Fuente: Elaboración propia.

El gráfico muestra que solo en el 50% de los Hoteles se aplican los principios de ergonomía y salud ocupacional. El resto de los entrevistados mencionó que los trabajos son muy básicos y que no exponen a los empleados a ningún tipo de situación que atente contra su salud.

Tabla 21. Medidas preventivas (Valores relativos).

	POSADAS	HOTELES	CAMPAMENTOS
	%	%	%
Prevención de accidentes	20	90	70
Prevención de incendios	100	100	80
Prevención de robos	100	100	60

En el cuadro se pueden observar las medidas preventivas aplicadas por las tres categorías de alojamiento turístico. En las Posadas se refleja en la prevención contra incendios, contando todas ellas con extintores. Para la prevención de robos tienen vigilantes contratados y circuito cerrado de TV.

En la totalidad de los Hoteles se cuenta con medidas de prevención contra incendios y robos, al igual que en las Posadas, y adicionalmente tienen todas las señalizaciones necesarias para evitar accidentes laborales. En los Campamentos son más flexibles en cuanto a la prevención contra robos pero por las características de las instalaciones y su ubicación, el 70% cuentan con las medidas necesarias básicas para evitar accidentes e incendios.

Tabla 22. Existencia y funcionamiento de sindicatos (Valores relativos).

		Sindicatos	Contrato colectivo
		%	%
POSADAS	SI	0	0
POSADAS	NO	100	100
HOTELES	SI	30	20
HOTELES	NO	70	80
CAMPAMENTOS	SI	0	0
	NO	100	100

Solo en los Hoteles se puede observar presencia de sindicatos: el 30% de ellos manifestó estar adscritos a un sindicato regional, y el 20% disfrutan de un contrato colectivo.

7. Control de Personas.

El análisis se presenta en base a la siguiente estructura:

Tabla 23. Operacionalización de la Dimensión Control.

Base de datos	Ítems
Existencia de registros del personal	P.30
Sistemas de información gerenciales	Ítems
Existencia y eficacia de sistemas de monitoreo del personal	P.31

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 24. Registros de personal (Valores relativos).

		%	Tipo	Frecuencia (%)
POSADAS	SI	100	Archivos físicos.	100
	NO	0		
HOTELES	SI	100	Archivos físicos.	90
	NO	0		
CAMPAMENTOS	SI	60	Archivos físicos.	60
	NO	40		

En cuanto a los procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de los empleados, el cuadro muestra que tanto en las Posadas como en los Hoteles se cuenta con un registro del personal. En ambos casos son archivos físicos que se resumen a carpetas que contienen los datos de cada empleado y su hoja de vida; ahí mismo se archivan todos los documentos que involucran a ese individuo, como permisos solicitados, amonestaciones firmadas, recibos de pagos, etc. En las Posadas, sólo el 60% manifestó llevar registros físicos de su personal.

Tabla 25. Otros tipos de registros (Valores relativos).

	POSADAS	HOTELES	CAMPAMENTOS
	%	%	%
De ausentismo	60	100	20
De accidentes laborales	0	40	0
De rotación del personal	0	50	0
De desempeño laboral	0	30	0

Los sistemas que utilizan las instalaciones turísticas estudiadas para reunir, almacenar y analizar los datos sobre los recursos humanos como muestra el cuadro es muy básica y en algunos casos inexistente, como es el caso de los Campamentos, donde solo se llevan registros de ausentismo y en un 20%. Los Hoteles cuentan con una base de datos más completa, el seguimiento que se le hace al personal agrupa registros de ausentismo en 100%, de accidentes laborales en 40%, de rotación del personal en 50% y de desempeño laboral en 30%. En las Posadas, al igual que en los Campamentos, solamente se registran las ausencias del personal y en 60%.

En el caso de las Posadas el registro de ausentismo se utiliza para controlar las ausencias del personal, realizar las amonestaciones verbales y/o escritas y en el caso de que sea una conducta persistente del empleado tomar la decisión de despedirlo o no. No se llevan otros tipos de registros porque no considera que sean necesarios ni útiles. Ocurre lo mismo con los Campamentos, donde, como se ha mencionado, el número de empleados es menor y el control de los empleados es directo: propietario- empleado. En los Hoteles se crean matrices de análisis para crear nuevas políticas o normas, siendo herramientas de control y la base para amonestar y despedir al personal en el caso de que sea necesario, si se demuestra que su desempeño es deficiente.

VII CONCLUSIONES

En la presentación de las conclusiones, se procederá en primer lugar a presentar las semejanzas y diferencias con base a las dimensiones establecidas en el estudio, comparándolas en los tres tipos de empresa de alojamiento turístico apoyando los resultados en cuadros resúmenes por función para una mejor visualización. En segundo lugar se explican los modelos de gestión de talento humano para cada categoría de la muestra, basados en el análisis de resultados presentados en el capítulo anterior, esto con la finalidad de sintetizar y que se logre observar los diferentes modelos de gestión.

Semejanzas y diferencias por dimensiones comparando las tres categorías.

Admisión: En el caso de la admisión, se encontró que ésta función presenta un comportamiento similar en los tres tipos de empresa de alojamiento turístico. Por un lado, el reclutamiento interno prácticamente no se aplica en ninguna y en el caso del reclutamiento externo se observó que el más utilizado es la presentación de candidatos por recomendación de empleados.

Por el lado de la selección, se observó que la técnica utilizada es la entrevista de selección junto con el uso común del criterio de la experiencia laboral. Las entrevistas no están estructuradas con anterioridad, en todos los casos buscan conocer al postulante someramente.

Tabla 26. Admisión de personas (Valores relativos).

	ADMISIÓN DE PERSONAS								
	Aplicación de Rec. Interno		Utiliz	ación del Rec. Externo y tipo de R.E mas utilizado	Técnicas para Seleccionar Personal				
	SI	NO	SI	T. de Reclutamiento más Utilizado	Técnica más Utilizada	Criterios para seleccionar al personal			
POSADAS	0%	100%	40%	Presentación de candidatos por recomendación de empleados.	Entrevista de selección	Experiencia			
HOTELES	20%	80%	100%	Presentación de candidatos por recomendación de empleados.	Entrevista de selección	Experiencia			
CAMPAMENTOS	0%	100%	60%	Carteles o avisos en sitios visibles. Presentación de candidatos por recomendación de empleados.	Entrevista de selección	Experiencia			

Aplicación: Se diferencian básicamente en la periodicidad con la que se evalúa al personal, en las Posadas y Campamentos diariamente mientras que en los Hoteles semanalmente, en todos los casos se realiza por medio de las listas de verificación y la observación directa, se encontró que el monitoreo del personal es constante.

No se trabaja con descripciones de cargos, en las instalaciones de alojamiento turístico no tienen los cargos diseñados, no hay existencia de manuales de procedimientos.

Lo que refiere al ingreso, a todos los empleados nuevos se les realiza una inducción básica que se resume a conocer las instalaciones, su turno de trabajo y responsabilidades.

Tabla 27. Aplicación de personas (Valores relativos).

	APLICACION DE PERSONAS								
=	Orientació n de Personas		n de organizacional y		Evaluación de Desempeño				
	Si	No		encia de diseñados	Capacidad para evaluar el Desempeño		Métodos utilizados para evaluar el desempeño		
			Si	No	P. Ev.	Periodicidad			
POSADAS	100%	0%	0%	100%	Todos	Diariamente	Lista de verificación Observación		
HOTELES	90%	10%	30%	70%	Todos	Semanalmente	Lista de verificación Observación		
CAMPAMENTOS	100%	0%	0%	100%	Todos	Diariamente	Lista de verificación Observación		

<u>Compensación</u>: Es similar en las cuatro Sud. Dimensiones (remuneración, recompensas, beneficios y servicios sociales) siendo las diferencias más notables encontradas en los Hoteles, donde se aprecia el uso de sistemas computarizados de remuneración, algo inexistente en las otras categorías. Los pagos se hacen por transferencia y no en efectivo y se ofrecen recompensas que son un porcentaje del salario.

En Posadas y Campamentos las recompensas suele ser un bono que no está definido con anterioridad.

Se observo que son pocos los beneficios ofrecidos al personal, en la mayoría se limitan a proveerle al personal su uniforme de trabajo.

Por el lado de los servicios sociales, se realiza la inscripción de los empleados en el Seguro Social, es el beneficio que se ofrece con mayor frecuencia pero se encontró que sobre todo en los Campamentos son pocos los empleados inscritos.

Tabla 28. Compensación de personas (Valores relativos).

			COM	PENSACIO	N DE PERS	ONAS		
		Re	muneraciói	Recompensas	Beneficios	Servicios Sociales		
	Uso de sistema comput.	Tipo de remuneraci ón utilizado	Forma de pago utilizado	Criterios para definir la remuneraci ón	Criterios para definir aumentos	Tipo de recompensa utilizada	Tipo de beneficio utilizado	Tipo de servicio social utilizado
POSADAS	0%	Sueldo	Efectivo	Horas de trabajo	Horas de trabajo	Bono	Provisión de ropa de trabajo	Seguro Social
HOTELES	20%	Sueldo	Transfere ncia	Nivel académico	Horas de trabajo	Porcentaje del salario	Provisión de ropa de trabajo	Seguro Social y Paro Forzoso
CAMP.	0%	Sueldo	Efectivo	Horas de trabajo	Horas de trabajo	Bono	Provisión de ropa de trabajo	Seguro Social

<u>Desarrollo:</u> En caso de Posadas y Hoteles, destaca el método de entrenamiento practico mientras que en los Campamentos se ofrecen muy pocos entrenamientos y son del tipo técnico/practico. Posadas y Campamentos lo dirigen a sus empleados nuevos y en los Hoteles se le ofrecen a los empleados que requieren mejoramiento profesional.

Por otro lado solamente en los Hoteles en alguna medida utilizan programas de crecimiento personal y cuentan con políticas de ascenso, en los otros establecimientos turísticos estas son inexistentes.

Tabla 29. Desarrollo de personas (Valores relativos).

	DESARROLLO DE PERSONAS								
	Ent	renamiento de Po	Desarrollo de Personal						
	Uso del entrenamiento (%)	Tipo de Entrenamiento	Dirigido a	Uso de Programas de Crecimiento personal (%)	Uso de Políticas de ascenso (%)				
POSADAS	60%	Practico	Nuevos empleados	0%	0%				
HOTELES	60%	Practico	Requieren mejoramiento profesional	20%	40%				
CAMPAMENTOS	20%	Técnico y Practico	Nuevos empleados	0%	0%				

Mantenimiento: Las tres categorías tienen y aplican políticas de disciplina, tiene mucha importancia el cumplimiento del horario laboral así como las notificaciones de las ausencias. El periodo de prueba es crucial, durante este tiempo el incumplimiento de las medidas de disciplina pueden significar el egreso del empleado.

En cuanto a la prevención contra incendios, robos y accidentes los establecimientos turísticos afirman contar con las medidas básicas para evitar incendios (cuentan con extintores y siguen la normativa), robos (suelen tener circuito cerrado de televisión y/o vigilantes) y accidentes (colocando señalizaciones de prevención, sobre todo los Hoteles y Campamentos)

En lo que se refiere a Higiene y Seguridad industrial solo los Hoteles han formado los comités y en alguna medida cumplen con los principios ergonómicos siendo aquí donde hay empleados adscritos a un sindicato y que gozan de contrato colectivo.

Tabla 30. Mantenimiento de personas (Valores relativos).

		MANTENIMIENTO DE PERSONAS							
	Administración de la Disciplina		Higiene y Seguridad			Calidad de Vida	Mantenimiento de las Relaciones Sindicales		
	Existencia de Políticas de Disciplina (%)	Aplicación de Políticas de Disciplina (%)	Existencia de Comité de Higiene y Seguridad (%)	Existencia de Enfermería (%)	Aplicación de Principios de Ergonomía y Salud Ocupacional	Medidas Preventivas utilizadas	Adscritos en un sindicato (%)	Existen cia de Contrat o Colecti vo (%)	
POSADAS	100%	100%	0%	0%	10%	Prevención de incendios y robos	0%	0%	
HOTELES	100%	100%	60%	0%	50%	Prevención de incendios y robos	30%	20%	
CAMP.	100%	100%	0%	0%	0%	Prevención de incendios y accidentes	0%	0%	

Control: Por último, en esta dimensión la gestión es igual para los tres establecimientos turísticos, cuentan con registros de personal, archivos físicos que agrupan ficha del empleado, recibos de pagos, control de asistencia, amonestaciones, solicitud de permiso, reposos médicos entre otros.

En cuanto a los sistemas de información gerencial el más frecuente es el control de ausentismo, para tal fin los empleados firman un libro de asistencia o marcan la tarjeta de control.

Tabla 31. Controlo de personas (Valores relativos).

	CONTROL DE PERSONAS						
	Base	Sistemas de Información Gerencial					
	Existencia de Registro de Personal	Tipos de Registro de Personal	Tipos de Registros de Monitoreo				
POSADAS	100%	Archivos físicos	Ausentismo				
HOTELES	100%	Archivos físicos	Ausentismo				
CAMPAMENTOS	100%	Archivos físicos	Ausentismo				

En resumen se puede constatar que son muchas las similitudes y pocas las diferencias, en los modelos de Gestión de los tres tipos de alojamientos turísticos. A continuación se describen detalladamente los procesos por categorías para así tener una visión analítica de los resultados obtenidos.

Modelos de Gestión del Talento Humano en los establecimientos de alojamiento turístico en el Estado Aragua.

* Posadas:

Se caracteriza por emplear entre 6 y 7 trabajadores, aumenta a 8 o 9 empleados en las temporadas altas. La gestión depende exclusivamente del propietario y en algunas pocas ocasiones del encargado. La comunicación interna es vertical y totalmente informal. Los procesos que resumen la gestión del talento humano se especifican a continuación:

Admisión: no se aplica el reclutamiento interno, el proceso se inicia con la presentación de candidatos por recomendación del empleado, se divulga la noticia por la localidad y de este modo la información se transmite de una persona a otra. Una vez recibidos las postulaciones se pautan las entrevistas de selección, dicha cita se hace de forma informal, se le pide al candidato que pase por la posada y ahí el propietario o en su defecto el encargado dirige la entrevista con preguntas muy básicas a modo de conocer los antecedentes del candidato, donde trabajo anteriormente y si está en la capacidad de realizar el trabajo requerido. Los criterios utilizados para seleccionar al personal idóneo principalmente son: la experiencia y el sexo, se buscan personas que hayan trabajado en otras posadas y preferiblemente que sean mujeres.

Aplicación: una vez seleccionado el candidato, el ingreso formal se hace por medio de una inducción muy básica donde se le explican las actividades a realizar y como llevarlas a cabo. Es tarea del propietario la primera semana de trabajo enseñarle el funcionamiento de la posada la y el periodo de prueba consta de tres meses. La estructura organizacional es vertical, tiene en la cabeza al propietario y en la base a las camareras, no se trabajan con descripciones de cargos, cada trabajar sabe lo que tiene que hacer porque se les explica al ingresar y se les repite cuantas veces sea necesario durante la jornada laboral, es decir que se evalúa diariamente el desempeño, más que evaluar se trata de monitorear las actividades y de dictar órdenes de cómo se deben realizar; esta es la forma de corregir errores, el método utilizado es la observación directa y en pocos casos se utilizan listas de verificación. No cuentan con sistemas computarizados de evaluación, la evolución se hace de forma informal pero diaria y las amonestaciones se hacen cuando el trabajador tiene faltas sin justificar o es impuntual en su hora de llegada.

Compensación: no utilizan un sistema de gestión computarizado, se le ofrece al personal una remuneración básica, un sueldo que se confunde con el salario puesto que es el mínimo legal para la mayoría de los puestos, se trabajan turnos de ocho horas librando un día a la semana. No se hacen aumentos por objetivos cumplidos, experiencia o nivel académico, están ligados al salario mínimo que aumenta según los decretos presidenciales.

El pago se hace en efectivo, a modo de recompensa se le ofrecen bonos al finalizar las temporadas altas, los mismo no están definidos con anterioridad y en algunos casos dependen de la puntualidad y buen rendimiento del empleado. A todo el personal se le entrega su uniforme de trabajo (camisa con el logo de la posada) y están inscritos en el seguro social.

<u>Desarrollo:</u> no se dictan entrenamientos al personal, para los posaderos los entrenamientos son la explicación practica de las actividades que deben realizar (inducción a los empleados nuevos), no se ejecutan programas de formación para el crecimiento personal y no existen políticas de ascenso. Es decir que los puestos son estacionales por lo que no se les da la oportunidad a los empleados de formarse ni se les incentiva para que mejoren su calidad de vida.

Mantenimiento: es importante que el personal no falte y que llegue puntual a su jornada, en base a esto tienen políticas de disciplina que hacen cumplir, se trata de normas muy básicas como firmar un libro: control de horario. Los empleados deben notificar que van a faltar. En algunos casos se les entrega el horario y normas por escrito al momento de la inducción. No han formado los comités de higiene y seguridad industrial, se desconoce su utilidad. No tienen enfermería ni botiquín de primeros auxilios y no se aplican los principios de ergonomía y salud ocupacional. No hay cultura sindical por lo que los empleados no tienen conocimiento de lo que es un contrato colectivo. En cuanto a las medidas preventivas siguen los reglamentos para la prevención de incendios y para evitar robos cuentan con circuito cerrado de cámaras y vigilantes.

<u>Registro:</u> tienen archivos físicos con los registros de los empleados y llevan un control de ausentismo.

En general se puede concluir que el modelo presentado se limita a una gestión básica del personal, se trata de lograr que la posada funcione bien invirtiendo lo menos posible en el personal. No se invierte tiempo ni dinero, se dictan formas de actuar diariamente y existe un mínimo de planificación para preparar las instalaciones y así recibir a los inquilinos.

* Hoteles:

Se caracteriza por emplear entre 17 y 18 trabajadores, la gestión del personal está a cargo del Gerente General y la supervisión y apoyo operativo por el departamento de administración de Recursos Humanos. La comunicación interna es vertical y formal. En cuanto a los procesos que resumen la gestión del talento humano se especifican a continuación:

Admisión: no se aplica el reclutamiento interno, el proceso se inicia con la presentación de candidatos por recomendación del empleado y la colocación de carteles o avisos en sitios visibles. Una vez preseleccionado el candidato se realiza la entrevista de selección, para los cargos de alto nivel, se le aplica pruebas de conocimiento. Para seleccionar al candidato se comprueban sus referencias personales, es indispensable que tenga experiencia y que cumpla con el perfil del cargo. Durante los tres meses que dura el periodo de prueba se evalúan sus habilidades y destrezas, que muestre interés en el trabajo y sea honesto.

Aplicación: a todos los empleados nuevos se le ofrece una inducción que consta de un recorrido por las instalaciones, el encargado de área le explica sus responsabilidades y forma de hacer el trabajo requerido, se presenta al equipo y se le entrega su uniforme. Los con cargos suelen estar diseñados, en algunos casos poseen los manuales de procedimientos y son actualizados anualmente, en base a ellos se evalúa a todo el personal. Las evaluaciones de desempeño se hacen semanalmente para corregir erros, aumentar la productividad e incentivar conductas positivas. No se deja pasar mucho tiempo porque es necesario el monitoreo constante del personal, normalmente se hace por medio de la observación directa y en algunos casos usando listas de verificación. El sistema de evaluación es totalmente manual, es decir que no se cuenta con sistemas computarizados.

Compensación: en muy pocos casos se trabaja con sistemas computarizados de compensación, el control se lleva manualmente según los recibos de pagos. La remuneración es un sueldo acorde con un tabulador salarial para los altos cargos y para el área operativa sueldo básico. Para definir el sueldo los criterios utilizados son: el nivel

académico, es decir que mientras mayor sea la preparación del empleado mayor será su paquete salarial, (esto aplica sobre todo para los cargos de alto nivel) y las horas de trabajo, según la jornada fijada se estipula el pago correspondiente. Los aumentos se realizan en base a los aumentos que se le hace al salario mínimo por decreto presidencial y adicionalmente se toma en cuenta los objetivos cumplidos y la experiencia que tiene el empleado. Los sueldos se cancelan por transferencia bancaria o en efectivo. En pocos casos se les ofrece recompensas monetarias a los empleados, siendo estas un porcentaje de su sueldo con el fin de incentivar conductas positivas. En general no se ofrecen pagos extras porque se tiene la creencia de que el paquete ofrecido es acorde con las exigencias del puesto. Los empleados reciben su ropa de trabajo, una parte ellos cuentan con beneficios como: comedor, provisión de utilices escolares y juguetes, otorgamiento de becas o pagos de cursos de capacitación o especialización y pagos por gastos funerarios. En cuanto a los beneficios sociales que estipula la ley, están inscritos en el seguro social y se le descuenta lo correspondiente a Ley de Política Habitacional y Paro forzoso.

<u>Desarrollo:</u> No todos los Hoteles ofrecen entrenamientos a sus empleados, en el caso de los que si lo hacen, se trata de un entrenamiento tanto practico como técnico y está dirigido a los empleados nuevos, los que van hacer promovidos y los que necesitan mejoramiento profesional. En algunos casos se ofrecen programas de formación para el crecimiento personal, es decir que se inscribe a los empleados en talleres de autoestima y o de alguna actividad que le ayude a sentirse mejor consigo mismo. La mayoría de los cargos son puestos estacionales, en los altos niveles de mando si se cuenta con políticas de ascenso basadas en el rendimiento y antigüedad del empleado.

Mantenimiento: cuentan con políticas de disciplina que están escritas y son entregadas al personal en algunos casos. Suelen tener una cartelera informativa donde colocan los turnos de trabajo y las normas básicas. La aplicación de dichas políticas se basa en el control del cumplimiento de la jornada laboral para lo que los empleados deben marcar en una tarjeta su hora de llegada y salida, la solicitud de permisos de sebe hacer por escrito y con antelación, las amonestaciones se pasan por escrito y de ser la tercera se toma como

causal de despido. Todas las actividades diarias están planificadas y deben realizarse según el cronograma. En algunos casos se han formado los comités de higiene y seguridad industrial y se aplican los principios de ergonomía y salud ocupacional (sobre todo en el área administrativa), no tienen enfermería pero si botiquín de primeros auxilios y aplican políticas de prevención contra accidentes, incendios y robos. Los empleados de los Hoteles más grandes están adscritos al sindicato regional y gozan de un contrato colectivo.

Registro: cuentan con una base de datos completa, cuentan con un registro de personal activo electrónico y las fichas de vida, el seguimiento que se le hace al personal agrupa registros de ausentismo, de accidentes laborales (ocurren muy poco), de rotación del personal y de desempeño laboral.

En este modelo se puede observar que los procesos son un poco más elaborados, totalmente justificado puesto que el número de empleados es mayor. En muchos aspectos se mantiene una gestión básica, resumida a una visión cortoplacista donde los resultados se miden de una temporada a otra.

Campamentos:

Se caracteriza por emplear entre 3 y 4 trabajadores, la gestión depende exclusivamente del propietario. La comunicación interna es vertical e informal. En cuanto a los procesos que resumen la gestión del talento humano se especifican a continuación:

Admisión: no hay existencia de reclutamiento interno en este sector, se realiza por medio de la presentación de candidatos por recomendación de empleados y se busca contratar a personas conocidas que estén residenciados en la zona. Para seleccionar al candidato se realiza una entrevista sencilla, de preguntas cortas con la intensión de investigar los antecedentes laborales (su experiencia) y conocer un poco su formación profesional. No es limitativo el nivel académico puesto que es difícil conseguir personal calificado.

Aplicación: todos los empleados nuevos reciben una inducción por parte del propietario, donde se les explican sus labores, horario y se les notifica que estarán en periodo de prueba por tres meses. Los cargos no están diseñados y el desempeño se evalúa es diaria y por medio de la observación directa utilizando listas de verificación, de esta forma se monitorea como realizan sus actividades. No cuentan con un sistema computarizado de evaluación.

Compensación: No trabajan con sistemas computarizados de gestión de personal, la remuneración costa únicamente de un sueldo básico que se define en base a las horas a trabajar y se ajustan cuando se hace el aumento del salario mínimo por decreto presidencial. Los pagos se hacen en efectivo y prácticamente al finalizar la temporada, no se les ofrecen recompensas a los empleados, solo en algunos casos se les ofrece algún tipo de bonificación que no está estipulada formalmente y depende del criterio personal del dueño. Adicionalmente solo se les ofrece su ropa de trabajo es decir los uniformes y pocos son inscritos en el Seguro Social y se les descuenta lo correspondiente al Paro Forzoso.

<u>Desarrollo:</u> la mayoría de los empleados no recibe entrenamiento, salvo la inducción básica que se les da al ingresar. No se ejecutan programas de formación para el crecimiento personal ni tienen las posibilidades de ascenso puesto que no existen políticas para tal fin.

Mantenimiento: Cuentan con políticas de disciplina que hacen cumplir pero que no están escritas ni son entregadas al personal. Se le explicarle al empleado al ingresar sus deberes, el horario que deben cumplir y el monitoreo se realiza a diario. No han formado los comités de higiene y seguridad industrial, no pertenecen a ningún sindicato ni gozan de contrato colectivo. No tienen enfermería pero si botiquín de primeros auxilios. No se aplican los principios de ergonomía y salud ocupacional pero si medidas básicas en prevención de incendios, accidentes y robos.

<u>Registro:</u> los registros de personal que se llevan se limitan a los datos personales del empleado en fichas y al control de pagos. No se tienen registros de accidentes laborales, rotación de personal ni desempeño laboral.

Este modelo muestra que mientras menos empleados se tengan, mas rudimentaria es la gestión del personal.

Reflexión final

La investigación realizada parece demostrar un hecho evidente en el sector alojativo turístico: siendo la calidad del producto dependiente en gran medida de la cualificación del personal contratado, no se aprecia una estrategia de reclutamiento, capacitación y en definitiva de gestión del talento humano dirigida a conseguir la excelencia en la calidad del trabajo en las instalaciones turísticas.

De este análisis de la Gestión del Talento Humano en los establecimientos de alojamiento turístico se puede concluir que:

- ❖ El manejo de los recursos humanos se lleva a cabo de forma similar en las tres instalaciones de alojamiento turístico.
 - ❖ El número de empleados va a influir en el nivel de complejidad de gestión.
- ❖ No se da importancia ni se valoriza la gestión del talento humano, de los recursos humanos, invirtiéndose la menor cantidad y tiempo posible en ello. Con una alta rotación y formación no especializada de sus empleados, es aun más notorio la falta de disponibilidad para invertir y crear planes a largo plazo que remedien esta situación.
- ❖ No tienen sistemas de reclutamiento y selección apropiados. No se trabaja con descripciones de cargos, definido el empleo a cubrir y las características deseables del candidato.
- ❖ En el caso de seleccionar personas con potencial, no tienen programas de entrenamiento ni la visión de formar al empleado.
- ❖ Los planes de incentivos son prácticamente inexistentes, lo cual conduce inexorablemente a mantener una alta rotación y movilidad del personal.
- ❖ El empleado es visto como un coste de producción más que como el principal activo de la empresa, gestionándose a corto plazo, es decir, se tiene una visión cortoplacista

donde los resultados se miden de una temporada a otra. No se crean proyectos a largo plazo, que perduren en el tiempo y logren retener al capital humano.

En el Estado Aragua privilegiado por sus costas y riquezas naturales, las actividades económicas derivadas del turismo son una fuente de empleo. Esta investigación compara las semejanzas y diferencias encontradas en la Gestión del Talento Humano, mostrando sus debilidades y fortalezas.

IX

RECOMENDACIONES

Es importante que la escuela de Ciencias Sociales, ofrezca entre las materias optativas, alguna cátedra dirigida a explicar las características del sector turístico en Venezuela en materia de recursos humanos, siendo un país reconocido mundialmente por sus riquezas naturales es preocupante que los egresados tengan pocas o ninguna herramienta para incursionar en ese campo laboral. Introducir el tema puede llevar a que se planteen múltiples perspectivas que permitan surgir nuevos proyectos de grado.

Resultaría interesante realizar un trabajo de grado que estudie el tema de los recursos humanos en el sector analizado desde la perspectiva del empleado, tomando en cuenta variables como su formación académica, calidad de vida, motivación, entre otras y de esta forma conocer el impacto que tiene la gestión de los recursos humanos en la vida del empleado y en la productividad del negocio.

De igual forma se recomienda a las empresas involucradas en el estudio evaluar su modelo de gestión, es importante que valoricen el trabajo del talento humano invirtiendo tiempo y dinero en ello.

Finalmente no puedo dejar de mencionar, la necesidad de diseñar políticas de educación y formación de calidad en turismo, adecuar la formación turística del país a las necesidades del sector es una realidad que universidades, instituciones públicas y empresas deberían tomar en cuenta, creando proyectos comunes que lleven al aprovechamiento de los recursos tanto humanos como naturales, en especial en estados como el Estado Aragua donde el producto turístico a ofrecer es inmenso.

X

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Barley, S., Kunda, G. (1995) Estructura y diseño vs. Lealtad y sentimiento. *Revista Tecnología administrativa*. 9, (20), 135-192.
- Benitez, K. (julio-diciembre de 2005). Consideraciones sobre la Gestión del Talento Humano: El enfoque del Mercado Interno. *Visión Gerencial*, 2, (04), 91-98.
- Briones, Guillermo (1982). Métodos y Técnicas de Investigaciones para las Ciencias Sociales, México. Editorial Trillas.
- Calderón, G., Álvarez, C. & Naranjo, J. (julio-diciembre 2006). Gestión Humana en las organizaciones un fenómeno complejo: Evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación. *Cuaderno de administración*, 19, (032), 241-242.
- Castillo, I. (julio-diciembre de 2000). Impacto de los Recursos Humanos en 1 desarrollo competitivo del sector hotelero. *Economía y desarrollo*, 2, (127), 226-244
- Chávez, D.(2006). Conceptos y técnicas de recolección de datos en la investigación jurídico social.) [Homepage]. Recuperado el día 01 de diciembre de 2008 de la Web: http://www.unifr.ch/derechopenal/articulos/pdf/Denisanurio.pdf.
- Cazau, P. Introducción a la investigación en ciencias sociales. 1991. Buenos Aires.

Rundinuskín editores.

- Corbetta, P. (2003). Metodología y Técnicas de Investigación Social. Madrid. McGraw
 Hill.
- Deloitte (2005, 06 de diciembre) [Homepage]. Recuperado el día 25 de abril de 2008 de la Web: http://www.deloitte.com/dtt/article/0,1002,sid%253D27865%2526cid%253D102898,00.ht ml
- García, F., Ibáñez, M. & Alvira, F. (2000). El análisis de la Realidad Social. *Métodos y Técnicas de Investigación*. Mc. Grama Hill.
- Gutiérrez, R. (1993). Seminario: Formación de Recursos Humanos para el Turismo en Venezuela. *Promoción turística como estrategia para el turismo en Venezuela*. Cuaderno UTS Numero 1. Merida.
- Chiavenato, I. (2002). Gestión del Talento Humano Bogotá. Mc. Grama Hill.
- Hernández, R.; Fernández, C.; y Baptista, P. (2008). *Metodología de la Investigación*. (4ta. Edición). México: Mc Graw Hill.
- Hernández, R.; Fernández, C.; y Baptista, P. (1991). Metodología de la Investigación.
 (2da. Edición). México: Mc Graw Hill.
- Hurtado, J. (2000). *Metodología de la Investigación Holística*. (3ra. Edición). Venezuela: Instituto Universitario de Tecnología Caripito.
- IESA., Hay Group. (1992). La Gestión de Recursos Humanos en Venezuela: 2º Estudio. (1ª edición). Caracas: IESA- Hay Group.

- Monteferrante, P. (octubre-diciembre de 2004). La gerencia de la gente: de donde venimos y hacia donde vamos. *Debates IESA*, 10, (01), 13-15.
- Monteferrante, P., Malavé J. (octubre-diciembre de 2004). Todo lo que usted quería saber sobre ¿Qué están haciendo las gerencias de recursos humanos en Venezuela. *Debates IESA*, 10, (01) ,39-44.
- Normas para regular actividad de los Campamento Turísticos. Gaceta Oficial de la Republica Bolivariana de Venezuela. Año CXIX MES IV Caracas, Viernes 24 de Enero de 1.992 Número 34.889 Ministerio de Fomento. Resolución Nº 133 Caracas, 23 de enero de1992 años 181° Y 132°
- Normas de Posadas. MINTUR (Ministerio del Poder Popular para el Turismo).
- OIT (Oficina Internacional del Trabajo) (2001). El desarrollo de los recursos humanos, en el empleo y la mundialización en el sector de la hotelería, la restauración y el turismo. Ginebra. [Homepage]. Recuperado el día 30 de mayo de 2008 de la Web: http://www.ilo.org/public/spanish/dialogue/sector/techmeet/tmhct01/tmhctrl.htm
- Pérez, B., Beitia, A. & Aguiar, F. (1995). La formación de recursos humanos del sector turístico en Castilla León. *Estudios turísticos*. (128). 109-202
- Pardo, M., Luna, R. *Recursos Humanos para Turismo*. 2007. Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Szmulewicz, Pablo. (2000). Calidad de los Recursos Humanos para un Turismo Rural sustentable. *Gestión Turística*. Edición Especial ISSN 0717-1811. 19-30
- Tabulador de servicios para las categorías de los establecimientos de alojamiento turístico:

Tipo Hotel de Turismo. Resolución Nº 68. Gaceta Oficial de la Republica Bolivariana de Venezuela. Año CXXV – MES III Caracas, martes 30 de diciembre de 1997 Número 5.202 Extraordinario.

- Tejada, A. (julio-diciembre de 2003). Los modelos actuales de Gestión en las organizaciones: Gestión del Talento, Gestión del conocimiento y Gestión por competencias. *Psicología desde el Caribe*, (012), 117.
- Torres, R., Reyes, V. (1993). Seminario: Formación de Recursos Humanos para el Turismo en Venezuela. Servicios turísticos como producto de exportación. Cuaderno UTS Nº 1. Mérida.

XI ANEXOS

Anexo A. Listado de hoteles, posadas y campamentos del Edo. Aragua.

ESTADO ARAGUA HOTELES - POSADAS - CAMPAMENTOS

CIUDAD	NOMBRE	CATEGORIA
Maracay	Hotel Micotti	Hotel ***
Turmero	Rancho Abu Hanna	Campamento
Maracay	Hotel Pipo Internacional	Hotel ****
Maracay	Hotel Bermúdez	Hotel
Maracay	Hotel Adrimer	Hotel ***
Maracay	Hotel Aventino	Hotel
Maracay	Hotel Byblos	Hotel
Maracay	Hotel Caroní	Hotel
Maracay	Hotel Cristal	Hotel
Maracay	Hotel Ejecutivo Croacia	Hotel
Maracay	Hotel Florida	Hotel
Maracay	Hotel Italo	Hotel ****
Maracay	Hotel Las Americas	Hotel
Maracay	Hotel de los Llanos	Hotel
Maracay	Hotel Mara	Hotel
Maracay	Hotel Neverí	Hotel
Maracay	Hotel Pavinber Continental	Hotel ***
Maracay	Hotel Sao Vicente	Hotel
Maracay	Hotel Traini	Hotel
Maracay	Hotel Turistico América	Hotel
Maracay	Hotel Venus	Hotel
Maracay	Hotel Wladimir	Hotel
Maracay	Motel Les Chalets	Posada
Maracay	Motel el Camino	Posada
Maracay	Estancia Rancho Canaima	Campamento
Maracay	Hotel Eurobuilding Maracay	Hotel ****
La Victoria	Hotel Hacienda El Recreo	Hotel ***
La Victoria	Hotel Viñeda	Hotel **
Maracay	Mar de Plata	Hotel
El Limon	Biblico Rancho Grande	Campamento
El Limon	Posada El Limon	Posada

Choroni	Hostal Casa Grande	Posada
Choroni	Hotel Hacienda El Portete	Hotel
Choroni	La Casa de las Garcias	Posada
Choroni	Posada Turpial	Posada
Choroni	Posada Pittier	Posada
Choroni	Hotel Piapoco	Hotel
Choroni	Hotel Clud Coteperix	Hotel
Choroni	Hotel Mesón Xu Chitlan	Posada
Choroni	Posada Ton Carel	Posada
Choroni	Semeruco I	Posada
Choroni	Hosteria Rio Mar	Posada
Choroni	Posada Mia	Posada
Choroni	La Posada Choroni	Posada
Choroni	Posada Alfonso	Posada
Choroni	Posada Luna Sol	Posada
Choroni	Posada La Juaquinera	Posada
Choroni	Hotal Colonial	Posada
Choroni	Posada Hans	Posada
Choroni	Posada del Sol	Posada
Choroni	Posada Costa Brava	Posada
Choroni	Posada Semeruco II	Posada
Choroni	Hacienda la Aljorra	Posada
Choroni	Hospedahe El Pueblo	Posada
Choroni	Casa Pueblo	Posada
Choroni	Doña Petra	Posada
Choroni	El Malecon	Posada
Choroni	El Paraiso	Posada
Choroni	Nelson	Posada
Choroni	Playa Grande	Posada
Choroni	Casa Mori	Posada
Choroni	Vista Mar	Posada
Choroni	Casa Vacacional Vega Paraiso	Posada
Choroni	Tucan	Posada
Choroni	Thaiti	Posada
Choroni	Posada Semeruco	Posada
Choroni	Posada Santa Marta	Posada

Choroni	Riqui Riqui	Posada
Choroni	Hacienda Monterosa	Posada
Choroni	Mijao Suites	Posada
Choroni	Las Elenas	Posada
Choroni	Hotel Prisas de Aroa	Posada
Choroni	Posada Alonso	Posada
Choroni	Suayamure	Posada
Choroni	Brisas del Mar	Posada
Choroni	Cabañas Anil	Posada
Choroni	Caco y Sueño	Posada
Choroni	Casa Ancla	Posada
Choroni	Casa Merecue	Posada
Choroni	Casa Yanis	Posada
Choroni	Doña Josefa	Posada
Choroni	Doña Rosa	Posada
Choroni	El Cocuy	Campamento
Choroni	El Ensueño	Posada
Choroni	El Placer	Posada
Choroni	Flor Marina	Posada
Choroni	Kon Banbu	Posada
Choroni	La Bokaina	Posada
Choroni	La Rockoleta	Posada
Choroni	Los Ranchos de Chano	Posada
Choroni	Mi Cabaña	Posada
Choroni	Milfran	Posada
Choroni	Posada Colonial El Picure	Posada
Choroni	Katylari	Posada
Choroni	La Parchita	Posada
Choroni	Tornasol	Posada
Choroni	Yacare Icoa	Posada
Cuyagua	Casa Grande	Posada
Cuyagua	Fernoys	Posada
Cuyagua	Cuyagua	Posada
Cuyagua	Cuyagua Beach	Posada
Chuao	Terraza del Morocho	Posada
Chuao	El Gran Cacao	Posada
Chuao	La Luzonera	Posada

Chuao	Marisol	Posada
Сере	Puerto Escondido	Posada
El Playon	Residencia Villa Elisa	Posada
El Playon	Villa Loley	Posada
El Playon	Los Helechos	Posada
El Playon	Hotel La Paragua	Hotel
El Playon	Monte Mar	Hotel
El Playon	Coromotana	Posada
El Playon	Boconi Clud	Posada
El Playon	Cabañas Inversiones	Posada
El Playon	Carmele	Posada
El Playon	Mis Viejos	Posada
El Playon	Casa Linfran	Posada
El Playon	Casa del Mar	Posada
El Playon	Acuario	Hotel
El Playon	Costa de Oro	Hotel
El Playon	Mis Tres Tesoros	Posada
Colonia Tovar	Hotel Frankfurt	Hotel
Colonia Tovar	Hotel Silvia Negra	Hotel ***
Colonia Tovar	Las Cabañas de Piña	Posada
Colonia Tovar	Cabañas Mi Refugio	Hotel
Colonia Tovar	Residencia Los Claveles	Posada
Colonia Tovar	Cabañas Leo	Posada
Colonia Tovar	Kaffee Muhle	Hotel
Colonia Tovar	Cabañas Hessen	Posada
Colonia Tovar	Cabañas Heidelberg	Hotel
Colonia Tovar	Drei Tannen	Hotel
Colonia Tovar	Don Eliceo	Posada
Colonia Tovar	Cabañas Clemente	Posada
Colonia Tovar	Casa Campo	Hotel
Colonia Tovar	Hotel Alta Baviera	Hotel
Colonia Tovar	Cabañas Breidenbach	Hotel
Colonia Tovar	Edulweiss	Hotel
Colonia Tovar	Waldhaus	Posada
Colonia Tovar	Cabañas de Chiqui	Posada
Colonia Tovar	Frida	Posada
Colonia Tovar	Grumer Park	Posada

Colonia Tovar	Hainburg	Campamento
Colonia Tovar	Hotel Freiburg	Hotel
Colonia Tovar	Kaisergtuhl	Hotel
Colonia Tovar	Klein Dorf	Hotel
Colonia Tovar	La casita de Fondue	Hotel
Colonia Tovar	La Vista	Posada
Colonia Tovar	Ludy	Posada
Colonia Tovar	Marlene	Posada
Colonia Tovar	Nake	Posada
Colonia Tovar	Nanci	Posada
Colonia Tovar	Oberbergen	Posada
Colonia Tovar	Titisee	Posada
Colonia Tovar	Quinta Baden Baden	Posada
Colonia Tovar	Rebstock	Posada
Colonia Tovar	Renacer Spa Center	Posada
Colonia Tovar	Residencias Gutt	Posada
Colonia Tovar	San Martin de Tours	Posada
Colonia Tovar	Soldeamares	Posada
Colonia Tovar	Tita	Posada
Colonia Tovar	Villas Bahareque	Campamento
Ocumare	De la Costa Eco-Lodge	Posada
Ocumare	Maria Luisa	Posada
Ocumare	Hotel La Begoña	Hotel
Ocumare	La llovisna de Cumboto	Posada
Ocumare	Don Pedro	Posada
Ocumare	Midesanzo	Posada
Ocumare	Hosteria La casa de Asdrúbal	Posada
Ocumare	Apat. Las Marinas	Hotel
Ocumare	Coral Losoon Lodge	Posada
Ocumare	Selva del Mar	Hotel
Ocumare	Casa Ocumare	Campamento
Ocumare	Retiro del Aviador	Posada
Ocumare	Mi Tío	Posada
Ocumare	Serena Mar	Posada
Ocumare	Chulita	Posada
Ocumare	Isla Mar	Posada
Ocumare	Quinta Nina	Posada

Ocumare	Residencias Bahia Surf	Hotel
Ocumare	Torres de Bahia de Cara	Hotel
Camatagua	Campamento La Colmena	Campamento
Camatagua	Monte Linda	Posada
Camatagua	Campamento Aventura	Campamento
Camatagua	El pescador feliz	Campamento
Camatagua	San Franceso	Posada

Fuente: Elaboración propia a partir de búsqueda en: VenezuelaTuya [Homepage] de la Web: http://www.venezuelatuya.com/estados/aragua.htm#Alojamiento

Anexo B. Instrumento de medición.

Empresas de alojamiento turístico. Edo Aragua

Tipo de empresa de alojamiento turístico: Hotel Turístico
Posada Turística
Campamento Turístico
 Número de empleados ¿Tienen departamento de RRHH? Si No Nombre: Estructura organizacional: Posición 1 Posición 2 Posición 3 Posición 4
Admisión de personas:
1. ¿Cuentan con un sistema de reclutamiento interno de personas?
Si No
En qué consiste:
2. ¿Cuentan con un sistema de reclutamiento externo de personas? Si No En qué consiste:
3. Tipos de reclutamiento externo utilizados:
Avisos en periódicos y revistas especializadas
Uso de agencias de reclutamiento
Contactos con escuelas, universidades y asociaciones gremiales
Carteles o avisos en sitios visibles

Presentación de candidatos por recomendación de empleados
Consulta en los archivos de candidatos
Base de datos de candidatos
En qué consiste
4. Técnicas utilizadas para seleccionar al personal:
Entrevista de selección
Pruebas de conocimiento o de capacidades Pruebas psicométricas Pruebas de personalidad Técnicas de simulación
En qué consiste:
5. Criterios utilizados para seleccionar al personal:
En qué consiste (Edad, sexo, experiencia, valores, atributos físicos, nivel académico):
Aplicación de personas
6. ¿Reciben algún tipo de inducción los nuevos empleados?
Si No
En qué consiste:
7. ¿Los cargos están diseñados?
SiNo

10. ¿Cuentan con un sistema computarizado o parcial para la evaluación del desempeño?

Si___ No____

En qué consiste (¿Para qué es utilizado?):

Compensación de personas

11. ¿Cuentan con un sistema de gestión de personal computarizado?

Si No
De qué tipo, cómo funcionan, para qué se utilizan. (Para salarios, evaluación del desempeño, etc.)
10. Oué tina de remunercajón de la efrace al personal?
12. ¿Qué tipo de remuneración se le ofrece al personal?
En qué consiste (tienen tabulador salarial, sueldo, bonos, comisiones por objetivos cumplidos):
13. ¿Cuáles son los criterios empleados para definir la remuneración de los empleados recién ingresados? En qué consiste (objetivos cumplidos, tiempo de trabajo, experiencia, nivel académico):
14. ¿Cuáles son los criterios empleados para hacer aumentos salariales al personal regular?
En qué consiste (objetivos cumplidos, tiempo de trabajo, experiencia, nivel académico):
15. ¿Cómo se cancelan los sueldos?
(Por medio de transferencia bancaria a cuenta de nomina, cheques, efectivo)
16. ¿Se le ofrecen recompensas a los empleados?
Si No

Qué tipo de recompensa se les ofrece: Monetaria No monetaria
En qué consiste:(% de salario, valor fijo, especies)
17. ¿Por qué motivos se recompensa al personal?
18. ¿Con qué beneficios cuentan los empleados?
Servicio de comedor Provisión de comida y alimento Guardería infantil Provisión de ropa d trabajo Reintegros de gastos médicos, farmacéuticos y odontológicos Provisión de útiles escolare y de juguetes Otorgamiento de becas o pago de cursos de capacitación o de especialización Pag de gastos funerarios
En qué consiste:
19. ¿Con qué servicios sociales cuentan los empleados?
LPH Seguro Social Paro Forzoso Cesta Tickets
En qué consiste:
Adiestramiento/Desarrollo de personas
20. ¿En la empresa los empleados reciben algún tipo entrenamientos?
Si No
En qué consiste (técnico practico cada cuanto tiempo):

24. ¿Se aplican las políticas de disciplina?

Si____ No____

Espinal Nuitter, Koral	121
25. ¿La empresa cuenta con comités de higiene y seguridad industrial?	
Si No	
En qué consiste (¿tienen normas escritas, se cumplen?:	
26. ¿La empresa tiene enfermería?	
Si No	
Cómo funciona:	
27. ¿La empresa aplica los principios de la ergonomía y salud ocupacional?	
Si No	
En qué consiste:	
28. ¿Se aplican en la empresa medidas preventivas?	
28. ¿Se aplican en la empresa medidas preventivas? Si No	
Si No	
Si No En qué consiste (mencionar cuales):	

29. ¿Hay algún sindicato formado en la empresa?

122

Espinal Nuitter, Koral