

## Competencias presentes en los empleados de las posadas de la península de Paraguaná

Ana María Vera U., Gloria Sánchez de Calles y Nayla Piña

*Universidad del Zulia, Núcleo Punto Fijo. E-mail: anavera2612@gmail.com; glosanchez@cantv.net; nayla81@cantv.net*

### Resumen

El estudio se centró en describir las competencias cardinales presentes en los empleados que laboran en las posadas de la Península de Paraguaná, con el propósito de aportar información a los propietarios de las posadas estudiadas para que optimicen el desenvolvimiento laboral de sus empleados, también, a los entes gubernamentales, comisionados para llevar a cabo los planes y proyectos turísticos en la región, particularmente, los encargados de la formación de los recursos humanos. La investigación es de tipo descriptiva, el diseño es no experimental transaccional, se utilizó la técnica de la encuesta y como instrumentos, dos cuestionarios con escala tipo Lickert. Para obtener la información se estructuraron dos grupos: los dueños de las 29 posadas y los 90 empleados que en ellas laboran. Los resultados expresaron; 1. Insuficiente preparación y formación en materia de turismo en ambos grupos; 2. Falta de claridad en cuanto a objetivos estratégicos para orientar y coordinar las tareas; 3. Mejorar la actitud de los empleados hacia los clientes; 4. Los empleados cumplen con las normativas laborales, son asertivos al expresarse, muestran capacidad para adaptarse e innovar y fomentan el trabajo en equipo y 5. Baja remuneración que desmotiva a los empleados. Se recomiendan diseñar un modelo de Gestión basado en competencias, formación en materia de turismo para ambos grupos y crear estrategias para generar mayor compromiso y sentido de pertenencia en los empleados.

**Palabras clave:** Turismo, posadas, competencias cardinales.

## Present Cardinal Competitions in the Employees of the Inns of the Peninsula of Paraguaná

### Abstract

The study was centered in describing the present cardinal competitions in the employees who toil in the inns of the Peninsula of Paraguaná, in order to contribute information to the proprietors of the studied inns so that they optimize the labor unfolding of his employees, also, to the governmental, commissioned beings to carry out the tourist plans and projects in the region, particularly, the ones in charge of the formation of the human resources. The descriptive investigation is of type, the design is no experimental transactional, was used the technique of the survey and like instruments, two questionnaires with scale Lickert type. In order to obtain the data two groups structured themselves: the owners of the 29 inns and the 90 employees who in them toil. The results expressed; 1. Insufficient preparation and formation in the matter of tourism in both groups; 2. Lack of clarity as far as strategic targets to orient and to coordinate the tasks; 3. To improve the attitude of the employees towards the clients; 4. The employees fulfill the labor norms, are assertive when expressing themselves, they show capacity to adapt and to innovate and foment the work in equipment and 5. Baja remuneration that demotivates the employees. They are recommended to design a model of Management based on competitions, formation in the matter of tourism both groups and to create strategies to generate greater commitment and sense of property in the employees.

**Key words:** Cardinal tourism, inns, competitions.

### Introducción

El desarrollo del turismo ha de responder a las necesidades de los turistas y de las regiones anfitrionas, considerando la protección y mejoras de las oportunidades del futuro; las acciones se deben enfocar hacia la gestión de todos los recursos de manera que satisfagan las necesidades económicas, sociales y estéticas. Es por ello que en Venezuela, a través de la Constitución de la República Bolivariana de 1999, se reconoce y asume (artículo 310) al turismo como una actividad de interés nacional, se crea el Ministerio de Turismo, y para el desarrollo de las disposiciones emanadas por éste, se dicta un Decreto con fuerza de Ley Orgánica de Turismo en el año 2000, que trata sobre su organización y funcionamiento.

En el caso del estado Falcón, específicamente de la Península de Paraguaná, políticamente dividida en los municipios autónomos Carirubana, Los Taques y Falcón, fue creada la zona libre de inversión turística, mediante la Ley

de creación y de régimen para el fomento de la inversión turística en dicha península, de fecha 14 de agosto de 1998, régimen especial tributario, con el fin de incentivar la inversión de empresarios nacionales e internacionales en diversos sectores, fundamentalmente en turismo, a fin de diversificar su economía, disminuir el índice de desempleo y de esta manera elevar la calidad de vida de la población de esta zona del país.

En la mencionada península, a partir de la creación de la zona libre, algunas de las inversiones se han orientado hacia la construcción de pequeñas empresas de servicio de hospedaje (posadas), que intentan dar respuestas a las demandas, a la vez de propiciar fuentes de empleo a los habitantes de los municipios donde se encuentren ubicadas. Por ello, es elemental para el desarrollo eficaz de este tipo de empresa, conocer las competencias presentes en el recurso humano que allí laboran, con el fin de aportar información a los propietarios de las posadas, para que tomen medidas relacionadas al desenvolvimiento laboral eficaz

y/o eficiente de sus empleados, a la vez de cooperar con los entes gubernamentales encargados de llevar a cabo los planes y proyectos turísticos en la región, particularmente, los encargados de la formación de recursos humanos.

Las competencias del capital humano hace referencia a los conocimientos generales y profesionales que la persona demuestra en su puesto de trabajo, de forma discernible para los demás; las cuales están condicionadas por motivaciones personales, rasgos de carácter y la auto imagen percibida; este estudio con pertinencia social, pretende dar respuestas a la siguiente interrogante: ¿Cuáles son las competencias cardinales presentes en los empleados que laboran en las posadas de la Península de Paraguaná?, definiéndose como posadas a las “instalaciones receptoras de pequeña escala localizadas en centros de poblados, áreas rurales, playas y carreteras en rutas o circuitos turísticos, administrada por una familia o pequeños empresarios, destinada a satisfacer la demanda de los servicios de alojamiento y alimentación” Ascario y Bacci (1999: 23).

Entonces, el objetivo fundamental de la investigación fue describir las competencias cardinales presentes en los empleados que laboran en las posadas ubicadas en los tres municipios que configuran a la Península de Paraguaná. El estudio de las competencias cardinales estuvo basado en la perspectiva teórica del Modelo de Competencias aplicado a la gestión del Talento Humano de Martha Alles (2006), fundamentada en la teoría de Spencer Lyle y Spencer Signe (1993).

Para éstos autores las competencias son características de un individuo casualmente relacionada con un estándar de efectividad y/o una performance superior en un trabajo o situación; también, las clasifican en tres categorías, según el criterio de desempeño laboral: *Competencias de Punto Inicial*, *Competencias Diferenciales* y *Competencias Cardinales*: a estas últimas las define como “aquellas que son tan relevantes que una empresa u organización desea que todo su personal las posea y desarrolle.” Son conductas o comportamientos que todos los integrantes de una empresa deberán tener y que definen su acción dentro de la organización en términos de la actitud que los identifican con los valores y fines de la organización. Se caracterizan por ser formas de comportamiento necesarias para el éxito de todo capital humano y por ende, el éxito del ambiente de trabajo, estas son:

1. **Compromiso-Conciencia Organizacional:** Se considera como la obligación contraída con los propósitos de la organización, permite prevenir y superar obstáculos que interfieren en el logro de objetivos y define la capacidad de comprender e interpretar las relaciones de poder dentro de la empresa.

2. **Ética-Integridad-Justicia:** Son las capacidades de sentir y obrar en todo momento con los valores morales y las buenas costumbres, respetando las políticas de la organización,

3. **Fortaleza-Temple- Perseverancia:** Implican una actitud permanente de vencer el temor, manteniendo serenidad y dominio en todas las circunstancias con firmeza y constancia en la ejecución de los propósitos.

4. **Calidad de trabajo- Orientación a los resultados-Orientación a los clientes:** Son capacidades para comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas para la organización, de manera que cumplan o superen lo esperado para sus funciones, implica un deseo servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades.

5. **Flexibilidad- Innovación-Iniciativa-Adaptación al cambio:** Son las capacidades de adaptarse y trabajar en distintas situaciones con grupos diversos, proponiendo modificaciones, es decir, actuar proactivamente.

6. **Empowerment - Sencillez:** se trata de la capacidad de expresarse asertivamente, ganando imagen ante los superiores, subordinados y compañeros, dando poder al equipo de trabajo y potenciándolo para proporcionar dirección y lograr un valor añadido superior en la actividad realizada.

7. **Autocontrol- Desarrollo de personas- Prudencia:** Es la capacidad de mantener controladas las propias emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones u hostilidades, aún cuando se trabaje en condiciones de estrés, ayudándose y ayudando a los demás a que crezcan moral e intelectualmente. Las definiciones mencionadas, sirvieron de base teórica para la elaboración del instrumento y para la interpretación de los resultados obtenidos en la investigación. Ahora bien, en el caso de esta investigación solo se describen las competencias cardinales existentes en la población estudiada como parte de uno de los pasos que deben realizarse para la implementación del sistema de gestión por competencia.

## Aspectos metodológicos

La investigación es de tipo descriptiva y persigue “describir fenómenos, situaciones, contextos y eventos tal como son y como se manifiestan buscando especificar las propiedades, características y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a análisis” (Hernández y colaboradores; 2006:102). En relación al diseño es de campo- no experimental, la información se recogió directamente de

la realidad donde ocurre el fenómeno sin controlar ni manipular variables. Además, es una investigación de campo transeccional porque se realizó en un momento determinado, de noviembre de 2006 a febrero de 2008.

Población: se definió como población a todas las 29 posadas, con sus 29 dueños o propietarios y sus 90 empleados, ubicadas en los tres Municipios (Carirubana, Falcón y los Taques) de la Península de Paraguaná, registradas en la

Corporación Falconiana de Turismo (CORFALTUR) con data de 2007 (Tabla 1).

Técnica e instrumento de recolección de datos: Se utilizó la técnica de la encuesta y como instrumento el cuestionario con preguntas cerradas y con alternativas de respuestas, utilizando la escala tipo Lickert. La recolección de los datos se llevó a cabo de igual manera para ambos grupos, aplicando los instrumentos a través de entrevistas.

Tabla 1. Caracterización de las Poblaciones

No.	Referencia de Ubicación (Municipio)	Identificación de la Posada	Unidades Informantes	
			Población No.1	Población No. 2
1	Carirubana	Posada El Zaguán	1 dueño	04 empleados
2	Falcón	Posada Archies Surf	1 dueño	02 empleados
3	Falcón	Posada Carantoña	1 dueño	03 empleados
4	Falcón	Posada Casa Rosada	1 dueño	03 empleados
5	Falcón	Posada Curaidebo	1 dueño	04 empleados
6	Falcón	Posada de Luís	1 dueño	02 empleados
7	Falcón	Posada El rincón del amor	1 dueño	03 empleados
8	Falcón	Posada Lorhemi	1 dueño	03 empleados
9	Falcón	Posada Los Perozos	1 dueño	03 empleados
10	Falcón	Posada Montecano	1 dueño	04 empleados
11	Falcón	Posada Tudoral	1 dueño	03 empleados
12	Falcón	Posada Turística La Amistad	1 dueño	03 empleados
13	Falcón	Campamento Vacacional La Troja	1 dueño	04 empleados
14	Falcón	Hacienda La Pancha	1 dueño	04 empleados
15	Falcón	Posada del Temporadista	1 dueño	03 empleados
16	Falcón	Posada Falcón III	1 dueño	02 empleados
17	Falcón	Posada Adicora Kite Surfing	1 dueño	02 empleados
18	Falcón	Posada La Marina	1 dueño	04 empleados
19	Falcón	Posada Yaima	1 dueño	03 empleados
20	Falcón	Posada Las Lomas de Moruy	1 dueño	02 empleados
21	Falcón	Posada Don Lino	1 dueño	03 empleados
22	Falcón	Posada El Griego	1 dueño	02 empleados
23	Falcón	Posada La casa de los vientos	1 dueño	04 empleados
24	Falcón	Posada de Hidalgo	1 dueño	03 empleados
25	Falcón	Posada Windsur Adicora	1 dueño	03 empleados
26	Falcón	Posada Turística Delicias de Moruy	1 dueño	03 empleados
27	Los Taques	Posada La casa de las tres ventanas	1 dueño	04 empleados
28	Los Taques	Posada El Mangle	1 dueño	03 empleados
29	Los Taques	Posada Villa Olga Marina	1 dueño	04 empleados
Totales			29 dueños	90 empleados

Fuente: Vera, A; Sánchez, G., Pina N.

Se utilizó el mismo instrumento, variando fundamentalmente, la forma de redactar los ítems. Para los dueños, fueron dirigidos a identificar las competencias observadas en sus empleados y para los empleados, estaban redactados buscando identificar las competencias que consideraban poseer, por lo tanto, se elaboraron dos cuestionarios, conformados por 42 afirmaciones que midieron las competencias Cardinales.

Validez y Confiabilidad: se estimó la validez de contenido, de constructo y de criterio, presentando los dos instrumentos a un grupo de expertos, quienes a través de un formato de validación, evaluaron cada reactivo y calificaron el ajuste de los mismos. Del mismo modo, se realizaron dos pruebas piloto para la estimación de la confiabilidad; una vez realizadas, se procedió a correlacionar las respuestas emitidas por los reactivos y la variable en estudio a través del coeficiente de confiabilidad de Alpha Cronbach cuyos resultados arrojaron los siguientes valores: 0,83 primer instrumento y 0,91 segundo instrumento, ambos resultados indican la confiabilidad de los mismos.

Análisis e interpretación de los datos: se utilizó la estadística descriptiva, consistente en el cálculo de las distribuciones de frecuencia absoluta (Fa) y relativa (%) de las respuestas emitidas por ambos grupos, que permitieron orientar las conclusiones del estudio.

## Resultados

En virtud de la gran cantidad de datos arrojados por la investigación y la necesidad de concreción que requiere el artículo, los resultados se presentan en función de las respuestas más frecuentemente dadas por ambos grupos con relación a cada una de las competencias:

1. Competencia: Compromiso y Conciencia Organizacional: los resultados muestran que, el 56% de los empleados consideran que siempre cumplen con las obligaciones contraídas con la posada, ya que efectúan las tareas que deben realizar en su trabajo, aun cuando a veces las mismas, no se encuentran bien definidas. Por otro lado, el 44% de estos se sienten cómodos con sus jefes quienes en su mayoría les proporcionan los materiales necesarios para realizar sus labores. Con relación a las opiniones de los propietarios, se tiene que el 41% considera que siempre y el 19% la mayoría de las veces los empleados cumplen con las tareas asignadas, son puntuales y respetan las normativas de la posada; el 15% piensan que los empleados se preocupan por la satisfacción de los clientes. Difieren con los empleados en cuanto al cuidado de los utensilios

de trabajo, ya que el 25% refiere que la mayoría de las veces no lo hacen.

2. Competencia: Ética, Integridad y Justicia: Se observó que el 41% de los empleados consideran que en situaciones difíciles actúan con prudencia buscando la mejor solución; el 38% también opinan, que suelen ser sinceros, honestos, claros y amistosos en su trabajo; por otro lado, el 21% piensa que su jefe no abusa en cuanto a la cantidad de trabajo exigido para un día. En cuanto a los propietarios, el 41% juzgan que en ocasiones los empleados no actúan con prudencia; relacionado con lo anterior, el 47% refieren que los trabajadores suelen ser sinceros, ya que dicen abiertamente lo que piensan y sienten y por ello, a veces lucen imprudentes e injustos con el empleador y el 12% opinan que algunas veces abusan de la cantidad de trabajo exigido a sus empleados.

3. Competencia: Fortaleza, Temple y Perseverancia: el 33% de los trabajadores opinan que la mayoría de las veces son activos en la búsqueda de soluciones a los problemas durante las jornadas de trabajo; el 25% de los propietarios opinan de igual manera, es decir que los trabajadores enfrentan los obstáculos. En cuanto a la capacidad de mantenerse bajo control ante situaciones difíciles, el 11% de los empleados refieren lograrlo siempre y el 13% de los propietarios opinan que la mayoría de las veces mantienen dicho control.

Con relación a la necesidad de repetir una tarea hasta lograr hacerla mejor existen opiniones encontradas, así, el 19% de los empleados consideran que siempre lo hacen, mientras que el 21% de los propietarios manifiestan que nunca lo intentan. Sin embargo, coinciden en relación a la capacidad de considerar los errores como una oportunidad para aprender, ya que el 12% de los empleados dicen hacerlo siempre y el 10% de los propietarios opinan de igual manera. Es importante referir, que los dueños manifiestan que frecuentemente ocurren rotaciones del personal pues prefieren retirarse a “trabajos más fáciles”, infiriéndose poca perseverancia y estabilidad laboral. Algunos empleados afirman que se aburren fácilmente de este tipo de trabajo, la paga es insuficiente y las labores no se encuentran claramente definidas.

4. Competencia: Calidad de trabajo, Orientación a los resultados, Orientación a los clientes: los resultados revelan que el 30% de los empleados se sienten satisfechos cuando el cliente se va contento; el 28% de los propietarios opinan que siempre los clientes refieren sentirse bien con el servicio brindado por los empleados, sin embargo, consideran que deben mejorar la actitud hacia el huésped. Relacionado a lo antes

dicho, se encuentran los siguientes porcentajes, el 16% de los empleados consideran que ponen en práctica durante su trabajo la amabilidad y cortesía hacia el cliente, mientras el 11% de los dueños opinan que la mayoría no lo hacen, esto denota la necesidad de revisar tal situación.

Por otro lado, el 21% de los empleados sienten que hacen su trabajo con sentido de urgencia ofreciendo un servicio apropiado al cliente; el 26% de los propietarios opinan que la mayoría de las veces lo realizan. Por último, el 33% de los empleados consideran que en su trabajo no le dan la oportunidad de formarse en el área turística a través de cursos, talleres y/o encuentros; pero el 25% de los dueños opinan que si les han dado dichas oportunidades a los empleados y un 10% refieren que nunca.

5. Competencia: Flexibilidad – Innovación- Iniciativa: se observa que el 32% de los empleados siempre valoran y respetan las diferentes formas de pensar que existen en su ambiente laboral, lo cual está relativamente vinculado con la opinión que al respecto tienen los dueños, ya que el 30% considera que está presente esta actitud, por lo que puede inferirse que existe una tendencia positiva de proyectar comportamientos hacia la adaptabilidad al cambio y a la flexibilidad. Igualmente, se evidencian resultados similares en cuanto a la flexibilidad de ceder y adaptarse a exigencias dadas por un cliente o su jefe, así, el 20% de los empleados opinan que siempre lo hacen; en cuanto a los dueños, el 22% consideran que la mayoría de las veces lo realizan.

Con relación a la capacidad de innovar incluyendo aspectos y detalles que mejoren las labores en la posada, el 25% de los empleados sienten que siempre lo hacen. El 26% de los dueños opinan que los empleados intentan implementar nuevas formas de hacer sus tareas. El 23% de los empleados piensan que siempre son pacientes y cordiales con clientes que se muestran poco amables y groseros; el 22% de los dueños consideran que la mayoría de las veces no lo hacen.

6. Competencia: Empowerment – Sencillez: los resultados muestran, que al 25% de los empleados siempre les gusta trabajar en equipo, de igual modo opinan los dueños de las posadas estudiadas, ya que el 27% de ellos dice, que siempre lo hacen. El 28% de los empleados indica que siempre tratan de aprovechar las cosas buenas del grupo de trabajo para mejorar los resultados en las tareas que realizan, igualmente, el 25% de los dueños opina que la mayoría de las veces sí aprovechan tales experiencias. El 25% de los empleados exponen que siempre se expresan con naturalidad, sencillez y libremente en su ambiente de trabajo; el

25% de los dueños consideran que la mayoría de las veces lo hacen. El 22% de los empleados piensan que siempre realizan actividades que ayudan a mejorar el trabajo de otro compañero y el 23% de los dueños opinan de igual manera.

7. Competencia: Autocontrol - Desarrollo de personas -Prudencia: En estas competencias se encuentra, que el 100% de los empleados siempre (50%) y la mayoría de las veces (50%), en su trabajo buscan pensar y actuar con sentido común; mientras el 68% de los dueños señalan que la mayoría de las veces no lo hacen y el 33% afirman que algunos de los empleados intentan hacerlo.

## Conclusiones y Recomendaciones

1. En cuanto a las competencias cardinales:

a. La remuneración baja genera desmotivación y rotación de los empleados; b. Falta de preparación y/o formación en materia turística en ambos grupos. Con relación a este último punto es importante referir, que si la formación es escasa o nula, tal como lo sienten los empleados, el esfuerzo por el trabajo se realiza por intuición con mínimas instrucciones precisas, efectivas y de provecho cíclico, tanto para el trabajador como para el empleador. Según Alles (2006), la excelencia en el trabajo está implicada directamente con la formación que se tenga al respecto, y como es de observarse es poco el esfuerzo direccionado hacia ello. Esta formación repercute en el mejoramiento de la actitud de los empleados hacia los clientes, debilidad también observada en los resultados. c. Los propietarios, no tienen claro los objetivos estratégicos para orientar y coordinar las tareas en las posadas estudiadas, redundando en el trabajo de los empleados. d. Los empleados cumplen con las normativas laborales; e. Son asertivos al expresar sus sentimientos y pensamientos, poseen capacidad de adaptación e innovación y existe un esfuerzo por fomentar el trabajo en equipo para maximizar la obtención de logros, además, las opiniones muestran, niveles de aceptación, confianza, entre los empleados y los dueños, siendo esto una fortaleza para cualquier tipo de empresa.

2. En cuanto a las sugerencias:

a. Diseñar un modelo de Gestión del Capital Humano basado en Competencias, para dirigir esfuerzos en pro de las habilidades, destrezas, conocimientos y actitudes de los empleados hacia las empresas de servicios turísticos. b. Compartir con los empleados una parte del negocio, para que ofrezcan servicios independientes (restaurantes, tiendas, bodegas, lavanderías) de manera que se convierta en

un trabajo de mayor interés, compromiso, identificación y sentido de pertenencia. c. Se recomienda que el Estado incluya la capacitación del personal como requisito fundamental para otorgar los permisos de funcionamiento, sobre todo en las empresas de servicios de hospedaje.

## Referencias

- ALLES, M. (2005) **Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias**. Editorial Granica. Buenos Aires – Argentina. pp. 59-67.
- ALLES, M. (2006) **Gestión por Competencias. El diccionario**. Editorial Granica. Buenos Aires – Argentina. p. 78.
- ASCANIO, A.; BACCI, M. (1999) **La Posada: La Hotelería Artesanal**. Caracas – Venezuela. Material Docente Ascanio – Bassi y Asociados
- CONSTITUCIÓN BOLIVARIANA DE VENEZUELA (G.O. No. 5453). (2000, Marzo, 24). [Transcripción en línea.] Disponible: <http://www.constitucion.ve>
- CORPORACIÓN FALCONIANA DE TURISMO (CORFALTUR) Estadística del Turismo en el Estado Falcón-2007. [Página Web en línea [Disponible: <http://www.corfaltur.gob.ve>] Consulta:2007, Octubre 12]
- CORPORACIÓN PARA LA ZONA LIBRE PARA EL FOMENTO DE LA INVERSIÓN TURÍSTICA DE PARAGUANÁ – CORPOTULIPA. [Página web en línea [Disponible: <http://www.corpotulipa.gov.ve>] [Consulta: 2007, Febrero 17].
- HERNÁNDEZ, R.; FERNÁNDEZ C.; BAPTISTA P. (2006). **Metodología de la Investigación**. Editorial Mc Graw Hill. Segunda Edición. México.
- Ley Orgánica de Turismo (2005) Publicada en Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela No. 38.215 de fecha 23.06.2005.
- SPENCER L.; SPENCER S. (1993). **Competence at work. Models for Superior Supermance**. John Wiley & Sons, Inc. Nueva York, Estados Unidos.