

La gestión por competencias. Una herramienta para garantizar la calidad del servicio. Caso de estudio posadas turísticas del Estado Táchira.

Competence management , a tool to guarantee quality service. Case study tourist guesthouse in the State of Tachira

Guerra Moreno Karyna M. ¹ y Cardozo Sánchez Neyda T. ²

Universidad Experimental del Táchira

E-mail: Kguerra@hotmail.com/ ncardozo@unet.edu.ve

Recibido: 20/10/2009 / Aceptado: 20/01/2010

Resumen

El Turismo en Venezuela es una actividad en desarrollo, el Táchira es uno de los estados que cuenta con potencialidades naturales para ser desarrolladas, sin embargo debe tomarse en cuenta que el turismo no solo es paisajes y buenos escenarios , también se requiere de quien los aproveche y explote, lo que implica que el recurso humano es primordial para esta actividad; en el Táchira la capacitación y formación del personal del sector no cuenta con una planificación, además no existen registros ni herramientas que permitan determinar el desempeño del empleado ni evaluar el servicio, es por esto que se proporciona al sector, una herramienta basada en competencias para el personal de Posadas Turísticas, que garantice la calidad del servicio y facilite la gestión. Para ello se identificaron las determinantes de calidad del servicio, a través de un cuestionario con base a las variables del Serviqua, el mismo se aplicó a 400 usuarios; determinándose como cargos claves un Camarero(a) y un Recepcionista – Administrador, luego se identificaron los elementos de los perfiles por competencias, así mismo las competencias genéricas como específicas, para finalmente obtener la herramienta; perfil de competencias con su nivel de escala superior de desempeño.

PALABRAS CLAVES: Turismo, Posadas Turísticas, Recurso Humano, Perfil de Competencias.

Abstract

Venezuelan tourism is a developing activity Táchira is one of the states with a natural capability to develop this activity, however natural scenery are not just it, It also requires people who takes advantage of it an exploit this potential implying that human resources are vital for the success of this activity. In Táchira there is not an adequate training an formation for the guesthouse personal not to mention that it does not exist a register or a tool capable of measuring the performance of the employ or even valuing the service. For this reason it's proportionated a tool based in competences to be used by personal in this establishments capable of improve management. we have identified the determines of quality services based in a questionnaire obtain throughout serviquial variables and it was applied to 400 users; results indicate as key positions: a chambermaid and a receptionist, then it was identified the competence profiles, the generic and specific competences to finally acquire the tool "competence profile with a superior scale of performance"

KEYWORDS: Tourism, Tourist Guesthouse, Human Resource, Competence Profile.

1. Introducción

Venezuela tiene todo lo necesario para convertirse en una potencia en turismo y aprovechar su gran belleza natural, clima tropical agradable, excelentes sitios, con una amplia gama de alternativas: selva, llano, playas, desierto, montañas y ciudades. El turismo, visto con orientación estratégica, puede convertirse en un polo de desarrollo para el país, en el cual el aprovechamiento del importante inventario de escenarios naturales, bien podría dar lugar a diversificar la economía y lograr desarrollo sustentable.

El Táchira es uno de los estados de Venezuela que cuenta con diversas potencialidades turísticas. No obstante, tal como lo indica (Silva, 2001:4) "La actividad turística en su dimensión productiva, se caracteriza por la alta proporción de recursos humanos que intervienen en el proceso de producción", por ello, para desarrollar turismo se requiere de gente capacitada que permita ofrecer un buen servicio.

De un diagnóstico preliminar realizado con los entes encargados de orientar la formación y capacitación del personal que labora en el sector

turístico del estado, tales como Cotatur y Fondoturismo Táchira, la principal debilidad que presentan los programas de formación del sector, está referida a la falta de una previa detección de las necesidades reales dado que no existen herramientas que les permitan conocer los requerimientos, evaluar los programas que se brindan, ni evaluar el desempeño laboral de los trabajadores luego de su formación y capacitación.

Las posadas turísticas son una de las organizaciones en turismo que han mostrado un crecimiento en los últimos años en el país. Un ejemplo de ello es el estado Táchira, en el cual el incremento promedio aproximado en los últimos tres años es de 50 posadas según el Registro Turístico Nacional (RTN) de Posadas llevado en, Cotatur- Táchira.

La presente investigación se refiere a la determinación de las competencias laborales que deberán poseer los trabajadores de las posadas turísticas del estado Táchira a fin de demostrar un desempeño superior en sus puestos de trabajo y por ende ofrecer un servicio de calidad según las expectativas de los usuarios.

La investigación se sustenta en el concepto de posada turística desarrollado en el XIII Congreso Interamericano de Turismo, celebrado en Caracas –Venezuela que las define como “una instalación receptiva de pequeña escala, administrada por una familia o por pequeños empresarios y destinada a satisfacer la demanda de los servicios de alojamiento y alimentación de los usuarios en forma temporal” (Mintur, 1977:2). Así mismo, el concepto de competencias laborales se suscribe a los enunciados de Boyatzis (1982) citado en Hay Group (1996:28) el cual las define como “las características que subyacen en los comportamientos de un trabajador, que está causalmente relacionado con una actuación exitosa en un puesto de trabajo”. Estas características personales predicen el desempeño excelente y están asociadas a conductas que se observan con frecuencia, en diversidad de situaciones y con mejores resultados. A su vez se consideró como base para determinar las competencias la leyes y normas del sector turismo en el Táchira y los factores relevantes de calidad identificados por los usuarios de las posadas turísticas de este estado, obteniendo con ello competencias basadas en criterios del estado y para el estado.

La calidad se refiere a “el grado en el que un conjunto de características

inherentes cumplen con los requisitos” (Norma Mexicana ISO 9000-2000:12). A tal fin se entiende por característica “un rango diferenciador” (Norma Mexicana ISO 9000-2000:18) y requisitos “necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria” (Norma Mexicana ISO 9000-2000:12). La Calidad es adecuación al uso (Juran citado por James, 1997:46) es decir, es el cliente quien determina si hay o no calidad. El servicio por su parte “es el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o servicio básico” (Horovitz,1994:2), un intangible que relaciona expectativas y experiencias que involucra todas las acciones que acompañan la entrega del requerimiento: trato, tiempo, solución de problemas y demás elementos que sin ser esperados por el usuario le proporcionan satisfacción. Es decir que para esta investigación las posadas brindan un servicio de calidad, cuando los usuarios sientan que han sido satisfechas todas sus necesidades y requerimientos y que el servicio recibido ha llegado más allá de sus expectativas, en caso contrario, si los usuarios sienten insatisfacción con el servicio que recibieron, entonces para ellos las posadas no ofrecen un servicio de calidad.

El relacionar la gestión de recursos humanos por competencias y la calidad del servicio percibida por los usuarios de las posadas turísticas, constituye el tema principal de este artículo. Se pretende dar respuesta a las siguientes interrogantes ¿Cuáles son las determinantes de un servicio de calidad que esperan los usuarios de las posadas turísticas?, ¿Cuáles son los elementos de los perfiles por competencias que deben estar presentes en la gestión de recursos humanos, principalmente dentro de los procesos de selección, formación y evaluación del personal que labora en dichas organizaciones?, ¿Cuáles son las necesidades de formación dentro de un enfoque de calidad de servicio, del sector de posadas turísticas en la región?

Considerando que el Recurso Humano es el principal potencial que poseen estas organizaciones para brindar calidad en un servicio, es importante formarlo y desarrollarlo creando un justo equilibrio entre los requerimientos y necesidades de los usuarios y de las posadas, lo que exige vincular entre sí competencias técnicas y genéricas que permitan establecer herramientas que ayuden a garantizar la calidad del servicio prestado y generar una gestión basada en competencias orientada al éxito.

2. Desarrollo

El diseño de la investigación correspondió con un diseño no experimental de carácter descriptivo. No se estableció ningún control o manipulación de las variables (Dankhe, 1986) ni manipulación de los datos y se llegó a conocer las relaciones causa –efecto que se dan en el fenómeno estudiado. Según el propósito planteado se realizó un estudio de campo en donde “el mismo objeto de estudio sirve de fuente de información para el investigador” (Hernandez, 1998:321)

Se estableció un muestreo por conglomerado en dos etapas, que tal como lo aseveran (Scheaffer, Mendenhall y Ott 1997:233) “el muestreo por conglomerado funciona bien cuando los elementos de cada grupo son altamente variables y los grupos son bastantes similares entre ellos”. A los fines de la investigación los conglomerados corresponden a las diferentes posadas turísticas, que según los registros de COTATUR (2007) existen; en total 64 entidades formalmente establecidas a lo largo de toda la geografía tachirense. Los elementos de los conglomerados quedaron representados por los usuarios sin importar su perfil demográfico y motivos del uso de los establecimientos turísticos en estudio; lo que los hacen variables y diversos entre sí.

La población quedó constituida por los usuarios de posadas turísticas del estado Táchira y dado que el tamaño de la misma no es conocido, se le denomina infinita (Trujillo, 1990). La muestra se determinó a partir de un nivel de confianza del 95,5%, con un error muestral estimado en no más del 5%, quedando conformada finalmente en 400 usuarios.

Por razones de orden práctico, la selección de las posadas que se visitan para entrevistar los 400 usuarios se hizo con un muestreo estratificado simple y aleatorio pues esta es una muestra finita, en donde los estratos representan las diferentes zonas en las que está dividida la región: metropolitana, de montaña, de frontera, sur y norte del estado, resultando como muestra 28 posadas turísticas ubicadas en las distintas zonas que conforman la geografía del estado. Estas posadas fueron seleccionadas de los estratos, considerando el peso porcentual, como se muestra en la Tabla 1.

Tabla 1 Peso porcentual y número de posadas a visitar en las diferentes zonas del estado Táchira.

Zona	Peso porcentual	Nº de Posada A visitar
Metropolitana	23,4	6,6 ≈ 7
De Montaña	23,4	6,6 ≈ 7
De Frontera	25	7
Sur	4,7	1,3 ≈ 1
Norte	23.4	6,6 ≈ 6
Total	100	28

Fuente: Elaboración propia

Para la selección de la muestra final en cada uno de los estratos del total de usuarios (400), se repartió de manera equitativa en las 28 posadas previamente determinadas, es decir de cada posada se entrevistaron 14 ó 15 usuarios hasta completar el total.

Para determinar la percepción de los usuarios sobre las determinantes del servicio de las posadas turísticas del estado Táchira, se realizó un instrumento a partir de los criterios y definiciones establecidos por la metodología del SERVQUAL (Zeithaml y otros, 1993) el cual contiene veintidós (22) declaraciones dirigidas a identificar las expectativas generales de los usuarios al servicio recibido y veintidós (22) declaraciones con las que se determina la percepción de la calidad recibida, el mismo fue evaluado y aprobado por expertos.

El instrumento considera los diez (10) criterios relacionados con la entrega del servicio: elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, profesionalidad, cortesía, credibilidad, seguridad, accesibilidad, comunicación y comprensión del cliente. El instrumento diseñado permitió al usuario del servicio expresar lo que quiere y espera del mismo, a la vez jerarquizar su importancia de existencia en la práctica.

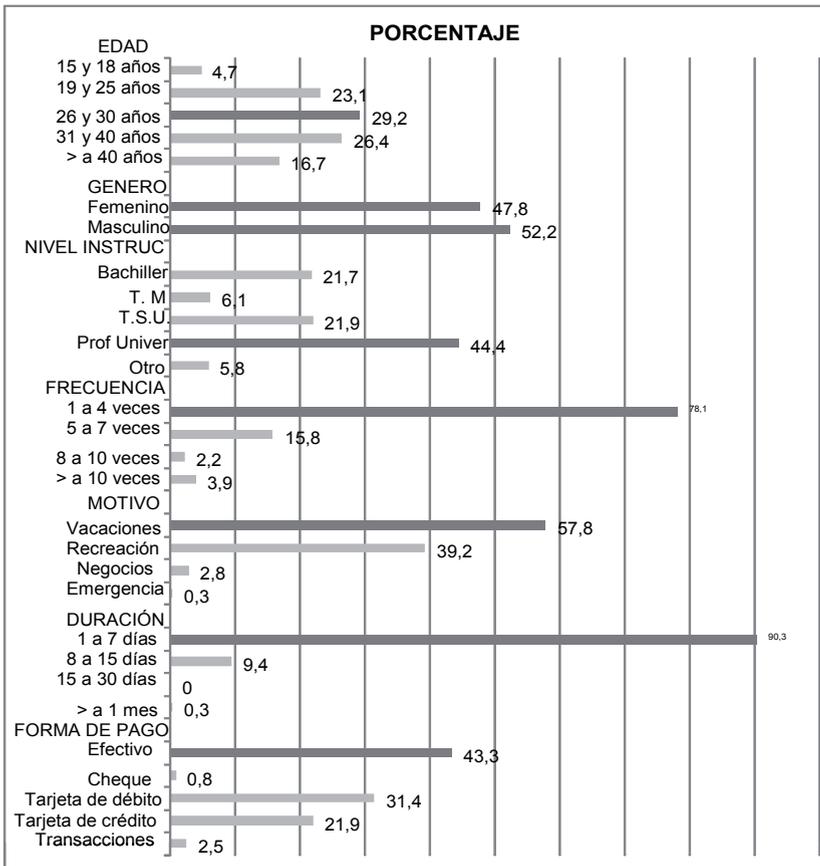
El levantamiento de la información fue realizado entre los meses que representan la temporada alta, Agosto, Septiembre y Noviembre del 2007 y Enero del 2008, a fin de considerar el escenario más representativo.

Los resultados obtenidos corresponden a 360 usuarios (90% de la muestra), pues los 40 restantes seleccionados no contestaron el instrumento.

Perfil del Usuario de las Posadas Turísticas del Estado Táchira

En la Tabla 2 se ilustra el perfil de las características demográficas, la frecuencia y motivos de uso, el tiempo de duración y las preferencias de formas de pago de los usuarios de las posadas turísticas del estado Táchira.

Tabla 2 Perfil de Características Demográficas



Fuente: Elaboración propia

Destacándose que son tanto hombres como mujeres, principalmente con edades comprendidas entre 26 y 30 años, profesionales, que lo realizan entre 1 a 4 veces al año, principalmente por motivo de vacaciones, permaneciendo en ellas de 1 a 7 días y prefieren pagar en efectivo.

3. Determinantes del Servicio para las Posadas Turísticas

Las determinantes de calidad con base a los resultados obtenidos y al criterio de selección establecido, infieren que un elemento será considerado determinante de un servicio de calidad en las Posadas Turísticas cuando su mayor porcentaje de opinión se encuentre en el primer nivel de importancia, que en este caso es “Muy Importante” y que su jerarquización se encuentre en los primeros niveles, es decir, que el porcentaje de la media de jerarquización de un valor bajo, pues a menor porcentaje mayor nivel de importancia, seleccionando así lo más relevante y necesario para ofrecer un servicio de calidad. En relación a ello las determinantes de calidad son las expuestas en la Tabla 3.

Tabla N° 3. Determinantes de Calidad de un Servicio de Hospedaje en Posadas Turísticas del Estado Táchira

Dimensión	Determinantes de calidad	% de Muy Importante	Media y % de la Media de Jerarquización
Elementos Tangibles	Apariencia de la Infraestructura General.	74,2	4,8 y 25,26%
	Limpieza de las Habitaciones	93,1	2,3 y 12,11%
	Existencia de Baños Privados	85,3	4,8 y 25,26%
	Existencia de Recepción	50,3	5,6 y 29,47%
	Existencia de Estacionamiento	75,8	5,8 y 30,52%
	Apariencia del Personal	58,3	6,8 y 35,79%

Dimensión	Determinantes de calidad	% de Muy Importante	Media y % de la Media de Jerarquización
Fiabilidad	Cumplimiento de Promesas de Servicio	80,3	1,8 y 45%
	Actitud Positiva por Parte del Empleado para Solucionar Problemas del Usuario.	78,6	1,4 y 35%
Capacidad de Respuesta	Tiempo de Espera de Respuestas	75,3	2,5 y 35,71%
	Disposición del Personal a Prestar Ayuda	74,7	2 y 28,57%
	Disposición de Orientar, Informar, Asegurar y Cuidar al Usuario	69,4	2,6 y 37,14%
Seguridad	Zona de Ubicación Confiable	67,2	3,8 y 47,5%
	Honestidad del Personal al Prestar el Servicio	81,7	1,9 y 23,75%
Empatía	Conocimiento de la Forma de Atención	82,8	2,5 y 27,78%
	Respeto y Amabilidad del Personal	87,8	1,8 y 20%
	Capacidad del Personal de Comunicar y escuchar a los Usuarios	72,5	3,1 y 34,44%
	Interés del Personal de Ofrecer los Servicios Disponibles en la Posada	60,3	4,8 y 53,3%

Fuente: Elaboración Propia

Los usuarios de las posadas turísticas del estado Táchira consideran como “muy importante” para obtener un servicio de calidad la limpieza de las habitaciones, el respeto y la amabilidad del personal, la existencia

de baños privados dentro de la habitación, el conocimiento de la forma de atención, la honestidad del personal al prestar el servicio, el cumplimiento de las promesas del servicio, tiempo de espera de respuesta, la capacidad y el interés del personal para ofrecer servicios.

Es necesario señalar que la existencia de: restaurante, áreas de recreación, existencia de zonas verdes, parques infantiles, tiendas, suficiente cantidad de personal, folletos informativos, páginas web, mantenimiento y operación de equipos, dominio de otro idioma, conocimiento de operadores, entre otros, son elementos que deben considerarse al prestar un servicio de hospedaje en posadas turísticas, pues permiten complementar los requerimientos del usuario ya que son considerados como importantes por ellos.

4. Perfiles por competencias y sus elementos esenciales en la gestión de recursos humanos. Necesidades de formación.

A partir de las determinantes del servicio, señaladas en el aparte anterior, y con el apoyo del diccionario de Competencias Genéricas establecido por la empresa consultora a nivel internacional en el área de los recursos humanos, Hay Group; a continuación en la Tabla 4 se muestran las competencias genéricas, es decir aquellas no relacionadas directamente con el cargo de cada trabajador pero que son muy importantes para el buen desempeño dentro la organización en general. En la misma se destacan competencias de logro y acción, ayuda y servicio, gerenciales y de eficacia personal.

Tabla 4. Competencias Genéricas del Personal que Trabaja en las Posadas Turísticas del Estado Táchira

Competencias de Logro y Acción	Competencias de Ayuda y Servicio
-Preocupación por el orden y la calidad	-Orientación al servicio al cliente.
Competencias Gerenciales	Competencias de Eficacia Personal
-Trabajo en equipo y cooperación.	-Compromiso con la organización.

Fuente: Elaboración propia con base al diccionario Hay Group de competencias genéricas

Los cargos claves identificados para dar cumplimiento a las determinantes de calidad en el servicio que ofrecen las posadas turísticas son: Camarero(a) y Recepcionista – Administrador y a fin de determinar las necesidades de formación de los trabajadores claves, a continuación se muestran los resultados del cargo de camarero(a), como ejemplo de los datos obtenidos en el resto de los cargos. Estos resultados están organizados en términos de las responsabilidades, retos, comportamientos y competencias, así como el perfil de competencias del cargo en cuestión. En las Tablas 5 y 6 se presenta la información.

Tabla 5 Responsabilidades, Retos, Comportamientos y Competencias de un Camarero

Cargo Clave: CAMARERO (A)	
Responsabilidad: Garantizar higiene y estética de la posada	
Reto: Satisfacción en el servicio	
Comportamientos:	Competencia:
-Limpia, ordena y decora habitaciones	Habilidad e iniciativa hacia el acondicionamiento y la limpieza de las habitaciones y posada en general
-Limpia y ordena infraestructura en general	
-Realiza recorridos de supervisión de orden y limpieza	
-Establecer y cumplir programa de limpieza.	
-Resuelve problemas de orden, limpieza y dotación	
Responsabilidad: Garantizar dotación y buen uso de materiales y suministros	
Reto: Que no existan quejas por falta de enseres para uso personal y por el control de materiales.	
Comportamientos:	Competencia:
-Realiza inventario de enseres en habitaciones.	Capacidad para administrar recursos logísticos para la dotación de las instalaciones
-Realiza y cumple programa de dotación de habitaciones	
-Atiende solicitud de petición de implementos personales.	
-Controla efectivamente el suministro de enseres de uso personal.	
-Realiza inventario continuo de materiales de limpieza.	
-Estandariza o establece cantidades de detergente a utilizar para la limpieza.	
-Realiza lista de requerimientos considerando el inventario y lo realmente necesario.	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6. Perfil de Competencias del Cargo de Camarero(a)

Competencia	Niveles								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Genéricas									
Preocupación por el orden y la calidad			*						
Orientación al servicio al cliente		*							
Trabajo en equipo y cooperación.	*								
Compromiso con la organización.			*						
Específicas	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Habilidad e iniciativa hacia el acondicionamiento y la limpieza de las habitaciones y posada en general			*						
Capacidad para administrar recursos logísticos para la dotación de las instalaciones			*						

Fuente: Elaboración propia

En el perfil de competencias laborales del cargo de camarero(a) de la Tabla 6 se incluyen las competencias genéricas y específicas del cargo, así como el posible nivel de la escala superior de desempeño que puede esperarse razonablemente de los ocupantes de dicho cargo para tener un desempeño exitoso. Los niveles de las diferentes competencias incluidas en el perfil fueron determinados a partir de conversaciones y consultas con expertos en el área, tanto de competencias como del sector turismo.

Desde el punto de vista operativo se debe orientar la formación y la capacitación hacia el desarrollo de habilidades y capacidades con los diferentes comportamientos que evidencia los distintos niveles que presenta el cargo, tal como se describe en la Tabla 7 para el cargo de camarero(a). Es importante aclarar que los niveles superiores de competencia incluyen la descripción conductual de los niveles inferiores.

Tabla 7. Definición y nivelación de competencias que debe poseer un camarero.

Competencia y Definición	Descripción Conductual	Nivel
<p>Habilidad e iniciativa hacia el acondicionamiento y la limpieza de las habitaciones y posada en general.</p> <p>Preocupación constante porque el estado de limpieza y presentación de las instalaciones y habitaciones de la posada sea el adecuado, cumpliendo en todo momento con los criterios de higiene y calidad, así mismo siempre está enfocado hacia la solución inmediata de problemas de orden y limpieza con eficiencia, amabilidad y discreción</p>	Realiza las labores de limpieza encomendadas de las habitaciones e instalaciones de la posada. Trata de resolver problemas de limpieza y orden pero no introduce mejoras.	1
	... ejecuta recorridos de supervisión de limpieza y genera sugerencias de mejora.	2
	Conoce y aplica la metodología adecuada para verificar el estado de las habitaciones luego procede a su limpieza y acondicionamiento. Escucha efectivamente al usuario y resuelve el problema de limpieza y orden existente	3
	Establece, aplica y cumple programas de limpieza y supervisión con base a criterios de higiene y calidad. Resuelve efectiva y oportunamente problemas, estudia posibles problemas de limpieza y orden a presentarse y busca soluciones alcanzables y oportunas	4

<p>Capacidad para administrar recursos logísticos para la dotación de las instalaciones:</p> <p>Preocupación constante por la dotación adecuada de las habitaciones y por la solución inmediata de problemas de dotación con eficiencia, amabilidad y discreción, así como también preocupación por la preparación y control de los utensilios, herramientas y productos de limpieza necesarios en función del estado de las habitaciones y del programa de limpieza y dotación.</p>	<p>Atiende solicitudes de petición de implementos personales y los lleva a las habitaciones. Trata de resolver problemas de dotación pero no introduce mejoras, al mismo tiempo aplica la metodología existente para la preparación y uso de los productos y herramientas necesarios para desarrollar las labores de limpieza y acondicionamiento</p>	1
	<p>Realiza inventario de enseres en habitaciones y suministra lo faltante en la habitación. Genera sugerencias de mejora, a su vez conoce y aplica la metodología existente para la preparación y uso de los distintos productos y herramientas necesarias para desarrollar las labores de limpieza y acondicionamiento de habitaciones, realiza inventario continuo de materiales de limpieza para controlar su uso.</p>	2
	<p>Realiza, aplica y cumple el programa de dotación de habitaciones. Escucha efectivamente al usuario y resuelve el problema de dotación existente, a su vez crea y aplica metodologías óptimas para la preparación y uso de los distintos productos y herramientas necesarios para desarrollar las labores de limpieza y acondicionamiento de habitaciones, supervisa cumplimiento de la metodología implementada, y realiza inventario continuo de materiales de limpieza para controlar su uso y hacer requisición de materiales</p>	3
	<p>... además controlar efectivamente el suministro de enseres de uso personal. Resuelve efectiva y oportunamente problemas, estudia posibles problemas de dotación a presentarse y busca soluciones alcanzables y oportunas, a su vez crea controla y aplica metodologías óptimas para la preparación y uso de los distintos productos y herramientas necesarios para desarrollar las labores de limpieza y acondicionamiento de habitaciones, supervisa y controla cumplimiento de la metodología implementada y a su vez mejora constantemente dicha metodología, Lleva un control de consumo de productos, realiza lista de requerimientos considerando el inventario</p>	4

Fuente: Elaboración propia

4. Evaluación Cualitativa de los Usuarios del Servicio de las Posadas Turísticas del Estado Táchira.

En la Tabla 8 se resumen, a título de ejemplo, las experiencias positivas y negativas, que manifestaron tener los usuarios del servicio en relación a la calidad percibida de la dimensión elementos tangibles, lo que da una idea general de los aspectos en los cuales deben tener cuidado los prestadores del mencionado servicio.

Tabla 8. Buenas y Malas Experiencias en Cuanto a Elementos Tangibles.

Elementos Tangibles	
Buenas Experiencias	Malas Experiencias
-Buena y deliciosa comida, variadas, así como de manjares y bebidas típicas.	-No había mantenimiento en la infraestructura
-Había cabalgata.	-Mala comida y cara
-Buena gastronomía.	-Había muchos zancudos.
-Excelentes instalaciones.	-Pocos baños.
-Posada pulcra, limpieza en las habitaciones, baños súper limpios, en la posada en general.	- Falta de servicios públicos, sin luz durante toda la estadía, falta de agua en la ducha.
-Excelente dotación de las habitaciones.	-No había jabón en el baño.
-Ambiente acogedor.	-Sin ofrecer ningún tipo de comodidades.

Elementos Tangibles	
Buenas Experiencias	Malas Experiencias
-Existencia de zonas verdes, excelentes paisajes, buen clima	-Falta de limpieza, mal olor en las sabanas y almohadas. Todo desordenado y sucio
-Lugar con ambiente natural, despertar con el sonido de la naturaleza.	-Habitaciones con mal aspecto, húmedas y baños terribles.
-Existencia de Áreas de recreación, tienen: Paseos a caballo, Caminata ecológica, parque infantil, piscina y salón de fiesta con buen sonido y bien adornado.	- Se cayó la cama al dormir, y dormí en colchón
	-En la página Web salían unas fotos que no eran las reales de la posada
-Ofrecimiento de todos los servicios, no hubo necesidad de salir de ella.	-Sin estacionamiento, mal restaurante, falta de personal, nada de atención.
-Clima y paisajes bellos y únicos	- Infraestructura bastante deteriorada.
-Vegetación existente en la posada.	-No hay quien atienda al llegar a la posada
-Estructura de la posada espectacular.	-No tener TV cable en las habitaciones.
-Buena comida, ambiente, higiene.	-Duchas con poca presión de agua.
-Buena cama y donde comer.	-Falta de personal, con mal servicio

Elementos Tangibles	
Buenas Experiencias	Malas Experiencias
-Habitaciones súper cómodas con todos los elementos necesarios para el confort.	-Habitación sin los enseres para uso personal de higiene (papel, jabón, toallas).
-Entorno maravilloso.	-Falta de servicios básicos.
-Baños privados.	-Dejar el carro afuera de la posada.
-Ofrecían servicio de Internet.	-Habitaciones poco equipadas.
-Habitaciones decoradas muy lindas.	- Malos sistemas de ventilación.
-Hay de todo para beber, divertirse, buen trato, música y limpieza.	-Que a la hora de llegada la habitación no esté limpia y hay que esperar.
-Pasar previamente por email información referente a los servicios ofrecidos.	-Colchón con los resortes afuera, un solo baño y sucio.
-Existencia de mapa de acceso a la posada y a sitios cercanos.	-Daños en las habitaciones como goteras, aire acondicionado.
-Excelente infraestructura, agradable y acogedor.	-Nos hicieron esperar mucho para salir
-Dan desayunos y ricos.	-Mucho ruido, desorden público.
-Excelente bienvenida, recepción cómoda	-Falta de actividad para la recreación.

Fuente: Elaboración Propia.

5. Discusión

En el estado Táchira de Venezuela, la iniciativa de crear posadas turísticas comienza desde 1988 por idea de Omar Pulido, Jefe de la oficina de turismo para el momento, lo que hace que el sector no posea una larga historia; a pesar de ello el sector atraviesa por múltiples problemas de carácter estratégico y operacional. Por una parte se hace evidente, para las empresas de la región, la carencia de una visión de conjunto del negocio, del diseño y ejecución de estrategias eficientes para lograr una posición competitiva a nivel nacional e internacional; por otra parte, desde el nivel operativo existe un alto grado de fragmentación en la oferta e informalidad en su estructura empresarial demostrado en el desconocimiento de los factores determinantes de la calidad del servicio prestado y por las malas experiencias que los usuarios expresaron haber tenido en la utilización del servicio.

Las principales determinantes de la calidad del servicio de las posadas turísticas, establecidas a partir de la jerarquización realizada por los usuarios, fueron la limpieza de las habitaciones, el respeto y la amabilidad del personal, la existencia de baños privados dentro de la habitación, el conocimiento de la forma de atención, la honestidad del personal al prestar el servicio y el cumplimiento de las promesas del servicio. En ellos se observa que tanto los elementos tangibles del servicio, como la fiabilidad y capacidad de repuesta, el profesionalismo, cortesía, credibilidad del personal, así como la seguridad, accesibilidad, comunicación y comprensión del cliente son importantes a la hora de planificar un servicio de alojamiento como el estudiado.

Los cargos claves requeridos para dar cumplimiento a los requerimientos de los usuarios y los requerimientos propios del proceso de prestación del servicio básico de las posadas turísticas son los tipificados como Camarero(a) y Recepcionista-Administrador(a). En ellos se concentra la propuesta del perfil de competencia sin que esto implique que los demás cargos no son importantes.

A partir de los resultados obtenidos y de lo que el usuario espera de un servicio de calidad de las posadas turísticas, se determinó los perfiles de competencia (genéricas y específicas) de dichos cargos en los cuales se resaltan los elementos relevantes para la gestión de recursos humanos

por competencia, específicamente para los procesos de selección, formación y capacitación que a su vez constituyen el parámetro de comparación para la evaluación del desempeño.

Para la determinación de las competencias genéricas, no específicas a un cargo en particular, se utilizó la base de competencias de conocimientos acumulados por la empresa Hay Group, seleccionando aquellas que se ajustan al tipo de servicio prestado, los valores, criterios y acciones representativas que identifican a estas organizaciones y los determinantes de la calidad del servicio expresado por los usuarios del mismo. Estas competencias genéricas establecidas son todas de carácter actitudinal por lo que su proceso de formación se tiene que orientar, no en enseñar a los trabajadores sobre sus contenidos, sino impactar en la actuación (comportamientos) de estos en el ambiente laboral. Así mismo, es importante que estas competencias genéricas sean tomadas en cuenta al momento de seleccionar nuevo personal para dichos cargos.

6. Conclusiones

Existe una gran cantidad de microempresas prestadoras de servicios turísticos en el estado Táchira, por lo general de carácter familiar, concentradas alrededor de las zonas con gran atractivo natural. No obstante, la falta de cohesión, visión y objetivos comunes dentro de estas empresas, así como su orientación al uso intensivo de mano de obra y bajos costos, dificulta garantizar un servicio unificado en excelencia y calidad.

Existen criterios y preferencias por parte de los usuarios que determinan cuando un servicio es de calidad y cuando no. A pesar de que estas determinantes podrían ser momentáneas, lo que hace que los resultados de la investigación no se puedan generalizar en el tiempo, las mismas muestran una tendencia que orienta a la gestión de recursos humanos, específicamente la de los procesos de selección, capacitación y evaluación, hacia una gestión por competencias. De allí que la determinación de cada uno de los cargos claves para estas empresas prestadoras de servicio, parte de la identificación de las responsabilidades y retos que dichos cargos precisan, y constituyen a su vez, los elementos esenciales para identificar las competencias, tanto específicas como genéricas.

cas, que deben ser desarrolladas en el personal que labora en las posadas turísticas. Una competencia solo puede ser evidenciada cuando la persona demuestra los comportamientos adecuados que la sustentan, por ello el definir y determinar niveles en dichos comportamientos, permite establecer una pauta para evaluar el progreso del trabajador en su puesto de trabajo, así como los diferentes escenarios que se pueden dar en el proceso de formación y capacitación para el desempeño.

Si bien con la investigación no se midió la implementación de la gestión de recursos humanos por competencias, para el personal que labora en las posadas turísticas del estado Táchira, y que de lo que se conoce para la fecha de estudio de estas organizaciones en el estado, es la administración de los recursos humanos centrada en las tareas; el diseñar, planificar y evaluar los resultados a partir de las determinantes del servicio, valorados por los usuarios, no sólo le da orientación estratégica al negocio, sino que además mejora sustancialmente la planificación operativa del mismo, pudiéndose concluir que la gestión de los recursos humanos por competencias es una herramienta que permitirá garantizar en cierta medida el estándar de calidad del servicio requerido.

7. Bibliografía

- Dankhe, G. L. (1986). Investigación y Comunicación. México. Mac Graw Hill.
- Hay Group (1996). Las Competencias: Clave para una gestión integrada de los recursos humanos. España .Ediciones Desusto S.A. Segunda Edición.
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (1998). Metodología de la Investigación. Colombia. Mc Graw Hill. Segunda Edición.
- Horovitz, Jacques. (1994). La calidad del Servicio, a la conquista del cliente. Santafé de Bogotá Colombia. Serie Mc Graw Hill Servicio al cliente. Tomo 3.
- James, Paul. (1997). Gestión de la Calidad total: Un texto introductorio. España. Prentice Hall.
- Mintur. Normas de Posadas [Artículo en línea]. 1977. < <http://www.mintur.gob.ve/descargas/normaposadas.pdf>> [Consulta: 8 noviembre 2006].
- Norma Mexicana IMNC. ISO 9000 - 2000: Sistemas de Gestión de Calidad. Fundamentos y Vocabularios. [En línea], ISO 2001. <<http://www.sectecnica.ipn.mx/contenidos/documentos/S00500/Norma-ISO-9000.pdf>> [Consulta:

25 noviembre 2006].

Scheaffer, Richard L.; Mendenhall William. y Ott Lyman. (1987). Elementos de Muestreo. México. Grupo Editorial Iberoamérica.

Silva P. Verónica. Oportunidades de Capacitación de Recursos Humanos en Turismo [Artículo en línea]. 2001. <<http://www.redturs.org/inicio/docu/chile/entrare/opcap.pdf>> [Consulta: 10 noviembre 2006].

Trujillo José M. (1990). Diseño de Encuesta. Caracas Venezuela. Ediciones JMT.

Zeithaml A. Parasuraman, Leonard L. Berry y Valarie A. (1993). Calidad Total en la Gestión de Servicios. Madrid España. Ediciones Díaz de Santos, S.A.