



**Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Coordinación de Estudios de Postgrado
Especialización en Planificación y Gestión de Proyectos**

**Cambio Planificado del Instituto de Capacitación
Resolana para Conseguir una Gestión Efectiva**

**Proyecto del Trabajo Especial de Grado presentado para optar al
Título de Especialista
en Planificación y Gestión de Proyectos**

Autora: Verónica Ramos
CI: 6.949.013
Tutor: Edison Mariño

Caracas, Marzo de 2009



**Cambio Planificado Del Instituto De Capacitación
Resolana Para Conseguir Una Gestión Efectiva**

Línea de Trabajo: Control de Gestión

Tutor: Edison Mariño

DEDICATORIA

A todas las mujeres que se han formado, se forman y se formarán en el Instituto de Capacitación Resolana, porque confiaron, confían u confiarán en que el cambio es posible; en que la mujer es fundamento de la sociedad, y en que, a través de una adecuada capacitación técnica, se operarán, desde las entrañas mismas de la sociedad, esos cambios que tanto anhelamos.

A la Universidad Monteávila, motor de las ideas.

A Quién inspira y da sentido a cada una de las acciones.

AGRADECIMIENTO

Al profesor Edison Mariño, por haber asumido este reto en conjunto.

A todas las personas que con sus entrevistas aportaron y enriquecieron esta investigación:

- Carmen Reyes de Torres y Elizabeth Petzalt, directoras de Instituto de Capacitación Resolana,
- Wendy Petzal y Domenico Diggrigoli, profesores del instituto,
- Alumnas y ex alumnas del Instituto,
- Dariela XXX, Gerente de Recursos Humanos del Hotel Cristina *Suits*,
- Raquel Flores, Gerente de Recursos Humanos del Hotel Punta Palma,
- Mirna López, Asesora del Hotel Cristina *Suits*
- Rodolfo Coa, Gerente de Recursos Humanos del Hotel Aqua-Vi.

A la profesora Carolina Carrera, por su colaboración en el “prólogo” de este proyecto y a la profesora Laura Contreras, por su apoyo para el “colofón”.

A quienes revisaron este material para realizar correcciones, especialmente a Carlos R. (mi papá) y a Betty I.

Y a todas, **todas**, las personas que creen en el proyecto y lo han apoyado incondicionalmente, con la vista puesta sólo en el beneficio del otro, gracias por su tiempo y paciencia.

RESUMEN Y PALABRAS CLAVES

El Instituto de Capacitación Resolana es una Institución sin fines de lucro, cuya misión es la formación integral de la mujer en las áreas de gastronomía, atención de banquetes, ama de llaves y servicios de la hospitalidad, reconocido por la capacitación profesional y humana de sus egresadas. Resolana presentaba problemas de autogestión financiera.

Este proyecto factible tiene como objetivo diseñar un modelo de cambio planificado dirigido a optimizar la gestión operativa, con la finalidad de conseguir la autogestión.

En este sentido, se realizó un análisis del entorno de la Institución. Posteriormente, se elaboró una matriz DOFA y con esta información se concibió el plan de acción que incluyó:

- la revisión de la misión, visión y objetivos de la institución;
- la selección de cuál era la ventaja competitiva;
- la fijación de las estrategias para consolidar el Consejo Directivo;
- la determinación de las funciones de los departamentos;
- la definición del perfil del egresado;
- la elección de los medios para alcanzar la autogestión financiera y
- la planificación para conseguir la certificación que respalde los cursos.

Se concluyó que el problema de autogestión estaba relacionado con la vaga definición de la misión, visión y objetivos, lo que llevó al Consejo Directivo a dirigir sus esfuerzos a conseguir los medios para subsidiar los cursos dirigidos a muchachas jóvenes de recursos limitados, descuidando la proyección de la institución.

Palabras claves: cambio planificado, ventaja competitiva, autogestión.

CONTENIDO

| | |
|--|-----------|
| DEDICATORIA | 3 |
| AGRADECIMIENTO | 4 |
| RESUMEN Y PALABRAS CLAVES | 5 |
| CONTENIDO | 6 |
| INTRODUCCIÓN | 9 |
| CAPITULO I | 10 |
| FASE DE PLANIFICACIÓN | 10 |
| 1.1 Planteamiento del problema | 10 |
| 1.2 Objetivos | 14 |
| - Objetivo General..... | 14 |
| - Objetivos Específicos..... | 14 |
| 1.3 Justificación | 15 |
| CAPITULO II | 16 |
| MARCO TEÓRICO REFERENCIAL | 16 |
| 2.2 Los modelos de cambio planificado | 17 |
| 2.3 Teoría de los sistemas abiertos | 18 |
| 2.4 Estrategias Competitivas | 20 |
| 2.5 Empresas competitivas y capacitación del personal | 22 |
| 2.6 Marco Conceptual | 23 |
| CAPÍTULO III | 24 |
| MARCO ORGANIZACIONAL | 24 |
| 3.1 Objetivos de la Institución | 24 |
| 3.2 Organigrama | 25 |

| | |
|--|-----------|
| 3.3 Descripción de cada uno de los departamentos | 25 |
| CAPÍTULO IV | 27 |
| MARCO METODOLOGICO..... | 27 |
| 4.1 Tipo de Investigación..... | 27 |
| 4.2 Diseño de Investigación | 27 |
| 4.3 Muestra..... | 29 |
| 4.4 Técnicas e Instrumentos | 29 |
| Guión de entrevista para directivos de Resolana | 29 |
| Guión de entrevista para docentes de Resolana..... | 32 |
| Guión de entrevista para Alumnas | 33 |
| Guión de entrevista para Exalumnas | 34 |
| Guión de entrevista para Gerentes de Recursos Humanos | 35 |
| Guión de entrevista para Miembro de Empresa Beneficiaria | 40 |
| CAPÍTULO V | 42 |
| DESARROLLO DE LA PROPUESTA..... | 42 |
| 5.1 Análisis de las cinco fuerzas de Porter | 42 |
| 5.1.1 Competencia en el sector | 42 |
| 5.1.2 Competidores potenciales | 47 |
| 5.1.3 Presencia de productos sustitutos | 48 |
| 5.1.4 Compradores | 48 |
| 5.1.5 Poder negociador de los proveedores | 49 |
| 5.2 Entrevistas a profundidad | 49 |
| 5.3 Análisis DOFA | 54 |
| 5.4 Diagnóstico..... | 58 |
| 5.5 Dónde se encontraba la organización en el momento en que se realizó esta investigación | 59 |
| 5.6 Plan de acción | 60 |

| | |
|---|-----------|
| 5.6.1 Definición de la misión, visión y objetivos | 61 |
| 5.6.2 Establecer la ventaja competitiva | 64 |
| 5.6.3 Consolidar el Consejo Directivo | 65 |
| 5.6.4 Consolidar la estructura de la institución | 66 |
| 5.6.5 Definición del perfil del egresado | 68 |
| 5.6.6 Definición de medios para alcanzar la autogestión..... | 69 |
| 5.6.7 Formación de potenciales docentes. | 73 |
| 5.6.8 Conseguir una certificación oficial que respalde los cursos.... | 73 |
| CAPÍTULO VI | 75 |
| EVALUACIÓN | 75 |
| 6.1 Resultados relevantes | 75 |
| 6.2 Comparación entre lo planificado y lo ejecutado..... | 75 |
| 6.3 Logro de los objetivos planteados en la propuesta..... | 76 |
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... | 77 |
| REFERENCIAS | 79 |
| ANEXOS..... | 82 |
| Anexo 1 Co- Evaluación..... | 82 |
| Anexo 2 Desglose de Ingresos | 85 |

INTRODUCCIÓN

En el siguiente proyecto factible se propone realizar un cambio planificado del Instituto de Capacitación Resolana con la finalidad de alcanzar la autogestión. Para ello se desarrollaron siete capítulos en los que se planteo en primer lugar el problema que justificaba la intervención, posteriormente se determinó el marco conceptual dentro del cual se llevaría a cabo este cambio y se utilizó el modelo de cambio de Burke-Litwin. Para analizar el entorno se utilizó el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter.

En el tercer capítulo se describió el marco organizacional y posteriormente la metodología que se seguiría para lograr los objetivos que se propusieron.

La propuesta constituye la parte más relevante de la investigación donde se realizó el diagnóstico y se diseñó el plan de acción para alcanzar la autogestión.

Por último se realizó una evaluación de lo planificado y lo realizado y para terminar se enumeraron las conclusiones y recomendaciones.

Este trabajo aporta una solución para que el Instituto de Capacitación Resolana, organización sin fines de lucro, que promueve el desarrollo profesional a través de la instrucción en el área de la hospitalidad pueda continuar con su labor de una manera eficiente desde el punto de vista económico, ampliando su impacto en la sociedad.

Este trabajo se enmarcó en la línea de Control de Gestión.

CAPITULO I

FASE DE PLANIFICACIÓN

1.1 Planteamiento del problema

Vivimos en un mundo que se caracteriza por tener una gran velocidad: de crecimiento económico, de comunicación de la información, de ritmo de vida, etc., donde tienen gran repercusión los avances tecnológicos y en el cuál el hombre está dejando de valorar el servicio como una actividad intrínseca a todo ser humano que lo perfecciona. Todas las profesiones y trabajos ligados a la hospitalidad tienen un gran componente de esta actitud de buscar el bienestar de los clientes.

Antonio Francés en su intervención en la 42 Asamblea Anual de la Federación Nacional de Hoteleros Venezolanos, señaló, entre otras cosas que, para mejorar la calidad de los servicios es necesario revisar los estándares de formación y de capacitación comenzando por el adiestramiento del personal de servicios básicos de hoteles (mesoneros, barmen, botones, camareras) (Hernández, 2000).

Por otra parte, el desarrollo turístico es un medio para generar empleos estables y bien remunerados, sin embargo, la capacitación técnica de la fuerza de trabajo dista mucho de poseer grandes calificaciones técnicas (Frances, 1999).

La capacitación es necesaria para realizar, con unos estándares de calidad aceptables, cualquier actividad. Es por ello que, en el Instituto de Capacitación Resolana se promueve el desarrollo profesional a través de la instrucción en el área de gastronomía, atención de banquetes y ama de llaves entre otros, con la finalidad de preparar a mujeres mayores de 17 años a ingresar en el mundo laboral y de mejorar la instrucción de aquellas que trabajan en el sector, haciendo especial hincapié en su formación integral.

En el país existen distintas organizaciones y entes públicos que tienen como finalidad la capacitación de personal, entre ellos se

encuentran: el INCES (Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista), que desde 1960 ha realizado una labor de capacitación a nivel nacional que incluye cursos en las áreas de: servicios de comedor básico y medio, servicios de habitaciones, servicio de lencería, supervisión de pisos aplicado a la hotelería, cocina básica y media.

De igual forma INATUR, (Instituto Nacional de Promoción y Capacitación Turística) constituido en el año 2001, tiene como objetivo “administrar los recursos del uno por ciento (1%) del producto de la actividad turística a través de la promoción nacional e internacional de Venezuela como destino turístico y la formación de recursos humanos para la prestación de servicios turísticos.” (www.inatur.gob.ve) Esta labor la realiza a través de cursos de capacitación a nivel nacional, con la finalidad de mejorar la calidad del servicio.

También, en el año 2006 Fondoturismo Caracas, propone impulsar una red de Centros de Capacitación Hotelera y gastronómica que responda eficientemente a las necesidades reales del mercado. Con esa finalidad se programan cursos que constan de 15 módulos entre los cuales se encuentran: organización de habitaciones y calidad de atención al cliente, orientados a actualizar y capacitar al personal de las empresas de la hospitalidad y a jóvenes interesados en esas materias, con el propósito de aumentar el rendimiento y la calidad del servicio que prestan estas empresas. Se entrega a los egresados un certificado de capacitación (Fondoturismo, Caracas, 2006).

En el mismo orden de ideas, en la propuesta del plan nacional estratégico de turismo 2007-2010 se establece como una de las áreas estratégicas a fortalecer la de sensibilización, capacitación y formación. Para el sector turismo se contempla la creación del sistema venezolano de actualización y capacitación turística del talento a través del diseño de lineamientos que orienten el sistema venezolano y la realización de convenios con instituciones de educación turística formal y de educación continua para desarrollar esta labor conjunta (MINTUR 2006).

Por otra parte el presidente de la federación de Hoteles de Venezuela, Ricardo Cussano Musci, en un artículo publicado en El Universal el 25 de septiembre de 2007, señaló que la demanda para pernoctar ha aumentado un 12 % con respecto al 1° semestre del 2006 y se ha reflejado un incremento en las nóminas de un 14% para llevar a 450.000 los trabajadores en el sector. (www.guia.com.ve. 2007)

De los párrafos anteriores podemos concluir que hay iniciativas dirigidas a mejorar la capacitación del personal que trabaja en el sector hotelero, que el gobierno nacional está interesado en la formación de personal para ingresar a ese mercado laboral y al mismo tiempo, el sector hotelero está en crecimiento, con un requerimiento elevado de trabajadores competentes.

Resolana, comienza a funcionar en Caracas en el año 1974 como un Instituto de Capacitación dirigido a muchachas entre 14 y 17 años, pertenecientes a familias de escasos recursos económicos provenientes principalmente de ciudades del interior del país, donde se ofrece la posibilidad de vivir en una residencia en Caracas, culminar los estudios de bachillerato y adquirir la preparación técnica necesaria para incorporarse al mundo laboral en empresas del sector de la hospitalidad.

A partir del año 1992, comenzó a disminuir la demanda de los cursos que se ofrecían, en parte ocasionada por el clima sociopolítico, la inseguridad y también por la poca capacidad de respuesta del instituto ante el cambio en los intereses del target al cual se dirigía.

Esta situación se profundizó año tras año hasta que en 1997 se produjo una apertura a nuevos públicos y se incorporaron muchachas de más de 17 años o graduadas de la educación media diversificada y se cerró la residencia. En este momento también se adaptaron los programas curriculares a las necesidades del mercado.

Resolana empieza a promocionarse, como un trampolín para ingresar con éxito al mundo laboral, con la misión de proporcionar una formación integral, teórico práctica a mujeres en las áreas de técnicas culinarias, gastronomía, gestión de ama de llaves, entre otras, y con la

visión de llegar a ser una institución de reconocimiento nacional e internacional en la capacitación de personal femenino para las empresas de la hospitalidad.

Se empiezan a dictar cursos de un año en las áreas de gastronomía, corte y confección, cuyo plan curricular incluía además de las materias técnicas, ética profesional, gerencia, computación e inglés. Con el auge de la microempresa a partir del año 2002, se ofrece a las participantes la posibilidad de prepararse para aprovechar las oportunidades de financiamiento que el gobierno otorgaba a estas iniciativas.

A pesar del crecimiento que ha tenido el sector de la hospitalidad en los últimos años, la demanda de los cursos está entre 10 y 15 personas, por lo que la gestión del instituto ha sido deficitaria.

¿Cómo mejorar la gestión financiera del instituto? ¿qué hay que hacer para aumentar la demanda de los cursos? ¿ofrecer cursos de capacitación para el personal hotelero podría ser una forma de aumentar los ingresos y ayudar a mejorar la calidad de los trabajadores del sector?, son algunas de las preguntas a contestar en esta investigación. Se propone analizar la situación actual del Instituto Resolana y elaborar un diseño del cambio planificado desde el punto de vista organizacional con la finalidad de mejorar la gestión operativa, financiera y aumentar la demanda con miras a contribuir de manera directa en la mejora de los servicios de la hospitalidad en general.

Resolana podría apoyar la preparación del personal de las empresas de la hospitalidad en las áreas de gastronomía, atención de banquetes y ama de llaves entre otros, cubrir esa necesidad de capacitación y conseguir ingresos que permitan continuar con los cursos de un año, dirigidos a mujeres jóvenes, con la finalidad de ayudarlas a ingresar en el mundo laboral en las empresas de la hospitalidad y en concreto de la hotelería.

1.2 Objetivos

- Objetivo General

Diseñar un modelo de cambio planificado dirigido a optimizar la gestión operativa del Instituto de Capacitación Resolana, con la finalidad de promover su autogestión.

- Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la gestión financiera del Instituto de Capacitación Resolana.
- Hacer un análisis exploratorio de mercado, de carácter cualitativo, en el sector hotelero de la ciudad de Puerto La Cruz para determinar la demanda laboral en el sector.
- Diseñar la estructura interna de la institución y su modelo de funcionamiento y gestión.
- Elaborar un plan de acción para alcanzar la autogestión.

1.3 Justificación

La creciente importancia de la productividad y la competitividad, han hecho descubrir a muchas empresas que su valor está en el personal que la integra. Esto las ha obligado a asumir un compromiso con el mejoramiento continuo en la capacitación de los recursos humanos.

Es ese contexto, mejorar los estándares de calidad y alcanzar el reconocimiento internacional de los mismos, es uno de los retos que enfrenta el sector de la Hospitalidad en Venezuela y en concreto el sector hotelero.

Para realizar este trabajo se cuenta con la colaboración del personal directivo de la institución y de las personas que trabajan y han trabajado en la misma. Al mismo tiempo se cuenta con la disponibilidad de tiempo y de recursos necesarios para realizarlo.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

Para realizar el análisis sobre la gestión del Instituto de Capacitación Resolana y poder elaborar un plan que permita alcanzar una gestión financiera de calidad se propone utilizar la metodología de consultoría del Desarrollo Organizacional.

2.1 El Desarrollo Organizacional y el cambio planificado

Se puede definir el Desarrollo Organizacional como “una respuesta al cambio, una estrategia educacional con la finalidad de cambiar creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones de modo que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, a nuevos desafíos, y al aturdidor ritmo de cambio”. (Guizar R. 1998: 6)

En este contexto se entiende que el Desarrollo Organizacional trata de personas y de organizaciones, y también trata del “cambio planificado, es decir, de lograr que los individuos, los equipos y las organizaciones funcionen mejor” (French y Bell 1996: 2)

El cambio planificado ayuda a abordar y a adaptar el cambio desde la perspectiva de que es una oportunidad y no una amenaza; “... es un método característico de consultoría del Desarrollo Organizacional que se enfoca en la cultura, los procesos y la estructura de la organización utilizando una perspectiva total del sistema”. (French y Bell, 1996: 3). Si analizamos con más detalle en estos tres aspectos nos encontramos que:

- se toma en cuenta la cultura de la organización porque la misma influye en la conducta individual y de grupo, y se define como los valores, hipótesis y creencias que tienen en común los miembros de la organización y que modelan la forma en que perciben, piensan y actúan. Warner Burke considera que el cambio de cultura es el sello del

Desarrollo Organizacional que es un proceso de cambio fundamentalmente en la cultura de una organización;

- los procesos hacen referencia al flujo de acontecimientos correlacionados que se mueven a lo largo del tiempo hacia una meta general. "Los principales acontecimientos en el proceso son:

Percibir lo que anda mal y lo que se debe corregir.

Planificar.

Emprender acciones para cambiar las condiciones problemáticas.

Evaluar los efectos de las acciones.

Repetir la secuencia". (French y Bell 1996: 5)

- la estructura es la forma en la cual están diseñadas las tareas de trabajo individuales y la forma en que esas tareas se unen y agrupan.

2.2 Los modelos de cambio planificado

Anteriormente se dijo que en el Desarrollo Organizacional se lleva a cabo un cambio planificado. Algunos de los modelos de cambio planificado son:

Modelo de Kurt Lewin: presenta tres fases para realizar el cambio planificado. Estas son:

Descongelamiento: se motiva a la persona y se establece una disposición favorable para el cambio, implica reducir las fuerzas que mantienen a la organización en su nivel actual de comportamiento;

Cambio: esto supone desarrollar nuevas conductas, valores, hábitos, y actitudes.

Recongelamiento: se trata de estabilizar a la misma en el nuevo estado de equilibrio. (Guízar.1998: 29)

Modelo de Planeación: Ronald Lippitt, Jeanne Watson y Bruce Westley, proponen un modelo de planificación que parte del hecho de que toda la información debe compartirse libremente entre la organización y el agente de cambio y consideran que la información es útil sólo si puede convertirse en planes de acción. (Guizar R. 1998: 31)

Burke-Litwin formulan el **modelo del desempeño individual** y de la organización, que identifica las variables involucradas en la creación del cambio de primer orden y de segundo orden, que los autores llaman cambio transaccional y cambio transformacional, respectivamente. Las intervenciones a nivel de liderazgo, misión, estrategia y cultura, producen cambios transformacionales, mientras que las intervenciones que se realizan en el área gerencial, estructura y sistemas producen cambios transaccionales. (Robbins S. 1996)

En este trabajo utilizaremos el modelo de Burke-Litwin, tomando en consideración que se realizarán cambios de primero y de segundo orden.

2.3 Teoría de los sistemas abiertos

Hasta ahora hemos tratado el desarrollo organizacional sobre la base del cambio planeado, pero también éste se apoya en la teoría de sistemas “que considera a las organizaciones como sistemas abiertos en un intercambio activo con los ambientes que las rodean.” (French y Bell, 1996: 91)

“Todos los sistemas abiertos son mecanismos de entrada-producción-salida.” (French y Bell 1996: 91). Si se quiere que el sistema sea efectivo estos tres procesos deben funcionar bien. Los sistemas abiertos también tienen propósitos, que deben estar alineados con las necesidades del ambiente, y metas.

“La planificación de sistemas abiertos implica examinar el ambiente con el fin de determinar las demandas y las expectativas de las organizaciones externas y de quienes tienen intereses en ellas; desarrollar posibles escenarios futuros de la organización tanto realistas, como idealistas; y desarrollar planes de acción para asegurarse de que ocurra un futuro deseable”. (French y Bell 1996: 95)

El pensamiento de sistemas abiertos es un requerimiento para la formación de organizaciones de aprendizaje, según Peter Senge. Las organizaciones de aprendizaje “son capaces de enfrentarse en una forma

efectiva a las demandas rápidamente cambiantes del ambiente” (French y Bell 1996: 95).

Algunas de las consecuencias de considerar a las organizaciones como sistemas abiertos son:

- que los problemas, acontecimientos, fuerzas e incidentes no son considerados fenómenos aislados, sino que están en relación con otros problemas;

- fomenta el análisis de los acontecimientos tomando en cuenta múltiples causalidades;

- plantea que no es posible cambiar parte del sistema sin influir en las demás;

- analiza los acontecimientos en el momento presente, sin limitarse al estudio de los acontecimientos pasados.

- para cambiar un sistema hay que cambiarlo por completo no sólo en sus partes componentes. (French y Bell, 1996).

Para efectuar el cambio, el Desarrollo Organizacional, se basa en primer lugar en la estrategia normativo-reeducativa que se fundamenta en el supuesto de que las normas constituyen la base de la conducta y toma en cuenta que en el cambio se da un proceso de reeducación.

Nos apoyaremos en el Desarrollo Organizacional para este proyecto porque:

- “ayuda a todas las personas de la empresa a realizar sus actividades más eficientemente;

- proporciona de herramientas para establecer relaciones interpersonales más efectivas;

- muestra al personal cómo trabajar efectivamente con otros diagnósticos de problemas;

- ayuda a sobrevivir en un mundo de cambios rápidos.” (Guizar R. 1998: 7).

2.4 Estrategias Competitivas

A lo largo de este trabajo también se utilizará el concepto de estrategias competitivas de Michael Porter. Lo fundamental de una estrategia competitiva es relacionar a la empresa con su medio ambiente. Esto implica posicionar a la empresa para potenciar los atributos propios que la diferencian de sus competidores. (Porter, 1980). “La mayor parte de los expertos en planificación están de acuerdo en que es muy importante hacer un análisis del exterior antes que un análisis del interior.” (Mintzberg 1997: 63) Esto facilita la objetividad de las personas que realizan el análisis.

El modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter trata de analizar y clasificar los factores que afectan a un sector industrial determinado. Este análisis se puede aplicar al sector de las empresas prestadoras de servicios y en nuestro caso lo vamos a aplicar a una institución educativa.

Estas fuerzas son: los competidores potenciales, productos sustitutos, compradores, proveedores y los competidores del sector.

Los competidores potenciales deben superar las barreras de ingreso entre las cuales se encuentran: la diferenciación del producto, que hace referencia a que las empresas existentes tienen la identificación de la marca y la lealtad de los clientes y las que quieren ingresar deben superar la lealtad que existe entre los clientes.

También la necesidad de invertir cantidades importantes de capital crea una barrera de ingreso.

Políticas gubernamentales: que podrían dificultar el ingreso.

Las barreras de ingreso pueden cambiar cuando cambian las condiciones.

Los productos sustitutos, son aquellos productos que pueden desempeñar la misma función.

El poder de negociación de los compradores está en que pueden forzar a bajar los precios, y en que negocian una calidad superior a la existente fomentando que los competidores compitan entre ellos.

El poder negociador de los proveedores viene dado por el hecho de que pueden hacer que aumenten los precios y disminuya la calidad de los productos.

La rivalidad entre los competidores del sector se presenta “cuando uno o más competidores sienten la presión o ven la oportunidad de mejorar su posición” (Porter, 1980: 37).

Las estrategias competitivas se formulan para enfrentar con éxito estas cinco fuerzas competitivas. Al analizar a la competencia se identifican las propias fortalezas y debilidades y se pueden diseñar planes de acción concretos en función del rumbo elegido, de manera que se fortalezcan los factores básicos de la competencia del negocio. (Ramírez, Cabello, 1997).

Algunas de las estrategias que se utilizan para enfrentar las fuerzas competitivas son:

- liderazgo general en costos
- diferenciación
- enfoque o alta segmentación.

El liderazgo general en costo, centra su estrategia en reducir el costo de sus productos y aumentar la demanda.

La estrategia de diferenciación busca crear algo que sea percibido por el mercado como único. Esta estrategia “proporciona un aislamiento contra la rivalidad competitiva, debido a la lealtad de los clientes hacia la marca y a la menor sensibilidad al precio resultante” (Porter 1980: 59).

La alta segmentación consiste en enfocarse en un grupo de compradores en particular. Se busca servir muy bien a un objetivo en particular, y cada política funcional está formulada teniendo esto en cuenta. Se basa en la premisa de que la empresa puede así servir a su estrecho objetivo estratégico con más efectividad o eficiencia que los competidores que compiten en una forma más general.

En el análisis de la competencia, tenemos que tomar en cuenta que la estrategia competitiva busca posicionar a la empresa para

maximizar el valor de las capacidades que la distinguen de sus adversarios. Al realizar este análisis es importante tomar en cuenta a los competidores actuales y a los potenciales, buscando información sobre sus objetivos, en qué campos han sobresalido y cuál estrategia están utilizando en la actualidad.

2.5 Empresas competitivas y capacitación del personal

Al hablar de competitividad se hace referencia a la búsqueda de la eficiencia, calidad, orientación al cliente, capacidad para la implantación de ideas, la educación y los valores de la gente.

¿Cómo lograr esa calidad en los productos y servicios que ofrece una empresa? Teniendo una fuerza de trabajo bien capacitada, con valores y actitudes adecuadas. Podemos decir que la buena disposición para el aprendizaje y el mejoramiento continuo por parte de los empleados es el factor más importante de competitividad. Con este punto de partida se entiende que “la educación y las actitudes de la gente son el punto central en el cual un país tiene que concretar su atención y sus esfuerzos para ser competitivo”. (Granell E. 1994: 11)

Entre algunos de los elementos claves para alcanzar la competitividad a largo plazo se encuentran: la disposición al aprendizaje, los valores que apoyan el aprendizaje y la calidad de vida.

Partimos de la premisa que educar es enseñar cómo se generan nuevos conocimientos, cómo combinarlos para producir nuevos conocimientos, nuevos pensamientos y cómo crear nuevos paradigmas.

“El verdadero aprendizaje debe ser un proceso enfocado a adquirir la habilidad de aprender y de asimilar el contexto y las relaciones entre los distintos elementos que forman los conocimientos. Debe reunir la teoría con la práctica y nunca terminar, y debe inducir posibilidades para preparar a las personas a ocupar distintos roles en distintos lugares, ya que el mundo se está reinventando con él, el conocimiento”. (Ramírez, Cabello, 1997: 129)

El compromiso de las organizaciones con la capacitación del personal, a todos los niveles, es clave para competir porque se mejora el modo de actuar y se incentiva a mantener una actitud de apertura al mejoramiento continuo.

2.6 Marco Conceptual

Ambiente: entorno donde está la empresa y al cual tiene que responder.

Capacitación: hacer a alguien apto, habilitarlo para algo.

Cambio planificado: estrategia que ayuda a abordar y a adaptar el cambio, considerado este como una oportunidad y no como una amenaza.

Competitividad: capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

Desarrollo organizacional: “estrategia educacional con la finalidad de cambiar creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones de modo que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, a nuevos desafíos, y al aturdidor ritmo de cambio”. (Guizar R. 1998. p.6)

Estrategia competitiva: “fórmula amplia de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos” (Porter, M. 1980: 16)

Modelo de las cinco fuerzas de Porter: trata de analizar y clasificar los factores que afectan a un sector industrial determinado tomando en cuenta: los competidores potenciales, los productos sustitutos; los compradores, los proveedores y los competidores del sector.

Teoría de los sistemas abiertos: “considera a las organizaciones como sistemas abiertos en un intercambio activo con los ambientes que las rodean.” (French y Bell, 1996: 91)

CAPÍTULO III

MARCO ORGANIZACIONAL

El Instituto de Capacitación Resolana cuya constitución se remonta al año 1974, nace como una iniciativa dirigida a la capacitación de muchachas entre 14 y 17 años provenientes de las zonas rurales del país para la inserción en el campo laboral de la hospitalidad. Con el paso de los años y para adaptarse a los requerimientos del mercado se mejoran los productos que se ofrece para cubrir la demanda existente.

Desde sus inicios la misión de Resolana es la de ser un instituto de capacitación para la formación integral de la mujer en las áreas de gastronomía, ama de llaves y servicios de la hospitalidad; reconocido por la capacitación profesional y humana de sus egresadas. Para ello cuenta con un equipo docente con una sólida preparación, y busca el reconocimiento de las principales cadenas Hoteleras por el alto desempeño de sus egresadas.

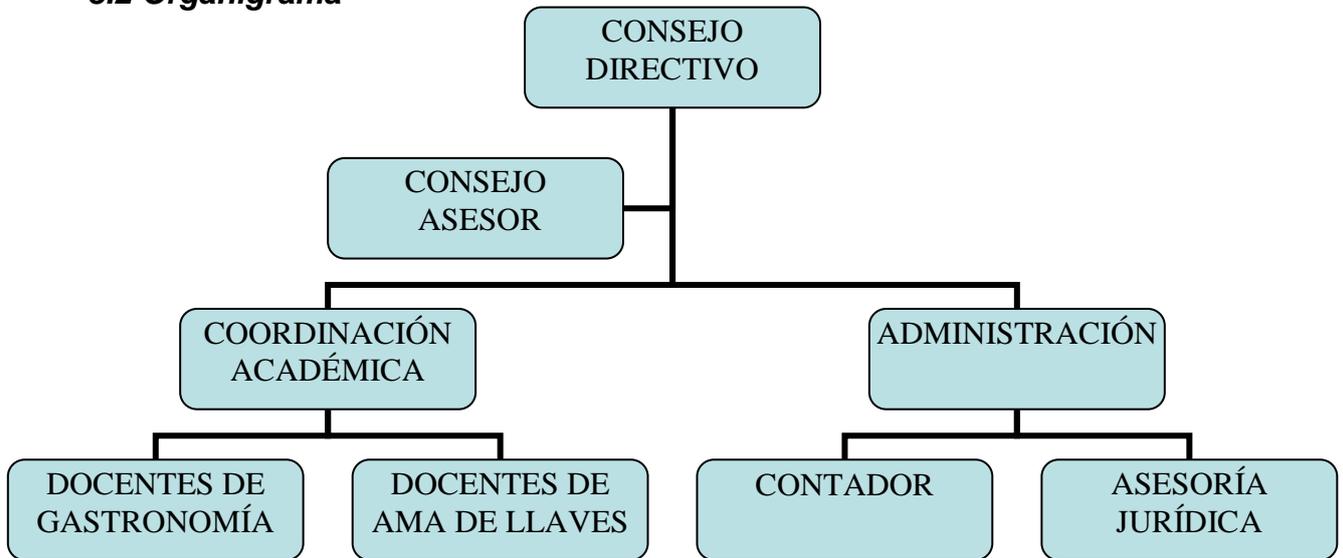
Su visión es ser una institución líder y de referencia obligada en la formación integral de mujeres profesionales para las empresas de la Hospitalidad en Venezuela, reconocida, por la excelencia de sus egresadas en el campo laboral y por sus cualidades humanas que les permiten conjugar el ámbito profesional, humano y espiritual, convirtiéndose en agentes de cambio y contribuyendo al enriquecimiento del mundo laboral, social y cultural.

3.1 Objetivos de la Institución

- Contribuir al desarrollo del país formando profesionales de excelencia en áreas de servicio.
- Dar a las alumnas la capacitación profesional adecuada, que les permita mejorar sus condiciones de desarrollo personal, insertarse en el mundo laboral, y contribuir así a la mejora de la sociedad.

- Progresar en el desarrollo institucional mediante el continuo perfeccionamiento docente y el uso de nuevas técnicas que permitan innovar y mejorar la capacitación académica de las alumnas.

3.2 Organigrama



3.3 Descripción de cada uno de los departamentos

Consejo Directivo:

Dirección general del instituto. Constituido por tres personas que al mismo tiempo son las responsables de: relaciones institucionales, coordinación académica y administración. Las decisiones son colegiales y en todas ellas intervienen los tres miembros.

Consejo Asesor:

Conformado por profesionales de distintas áreas cuya función es prestar una asesoría integral en las áreas de gestión operativa, nuevos productos y clientes, estrategias de promoción, etc.

Coordinación académica:

- Elaboración y seguimiento del plan de estudios.
- Contratación de profesores

- Supervisión de los docentes
- Seguimiento personalizado de cada una de las alumnas
- Elaboración de horarios
- Estudio de las adaptaciones del currículo para cubrir las necesidades del mercado.

Administración:

- Cobro de mensualidades
- Pago del personal
- Compra de material
- Seguimiento de donantes en conjunto con relaciones institucionales.
- Realizar las consultas jurídicas que sean necesarias para el funcionamiento de la institución.
- Seguimiento del contador de manera que se presenten a tiempo todos los recaudos que son necesarios para estar a derecho con la ley.
- Promoción de la escuela en empresas de la hospitalidad
- Elaboración de convenios de capacitación y pasantías de las alumnas
- Proveer de insumos para la actualización del plan curricular
- Promover cursos de actualización profesional para empleados del sector de la hospitalidad
- Elaboración del material para la promoción entre empresarios y posibles alumnas.
- Promoción para la consecución de nuevos donantes.

Se escogió esta institución por el conocimiento que se tiene, producto de los años de asesoramiento. Tomando en cuenta el objetivo de esta investigación se le hará mayor énfasis en la unidad de administración.

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLOGICO

4.1 Tipo de Investigación

El presente trabajo se consideró, en relación al problema planteado y a los objetivos propuestos, como un proyecto factible de intervención en una organización. Se tomó en cuenta el desarrollo organizacional como enfoque que permite percibir lo que anda mal y lo que se debe corregir, planificar y emprender acciones para cambiar las condiciones problemáticas, evaluar los efectos de las acciones, hacer ajustes según sea necesario y repetir la secuencia. (French, Wendell L. y Bell Jr, Cecil H. 1996).

4.2 Diseño de Investigación

Las estrategias metodológicas que se utilizaron para alcanzar el objetivo propuesto, combinaron el estudio de campo con la investigación de tipo documental. En este sentido, las etapas que se siguieron para hacer este análisis fueron las siguientes:

1. Se analizó la situación actual del instituto y del entorno a través del estudio de las cinco fuerzas de Porter. Para establecer la estrategia adecuada de crecimiento es necesario conocer el medio ambiente y considerar cuáles son los cambios que podrían afectar el futuro de la institución. De este modo se buscó detectar cuáles eran las fortalezas y debilidades, y se formularon estrategias dirigidas a maximizar las fortalezas y minimizar las debilidades.

2. Se levantó la información a través de entrevistas semiestructuradas, que permitieran conocer cuáles eran las necesidades del mercado laboral, y evaluar si la formación que se impartía estaba alineada con esta demanda.
3. Se analizó la información obtenida en las entrevistas semiestructuradas.
4. Se diseñó la estructura interna tomando en cuenta el cambio planificado.
5. Se elaboró el plan estratégico para alcanzar la autogestión. Tomando en cuenta que se trabajó con una organización sin fines de lucro y que se busca resolver cómo orientar la institución a largo plazo, los pasos que se siguieron para desarrollar el plan estratégico fueron:
 - a. Se realizó un diagnóstico global para determinar ¿cuál era el problema central, ¿cuáles eran causas de ese problema?, ¿cómo podrían atacarse esas causas y cuál debía ser el foco de la organización?”. (IESA, 2004: 6)
 - b. Se analizó dónde se encontraba la organización
 - c. Se revisó la misión: “¿cuál era su razón de ser, su propósito esencial?, ¿cuál era el vacío que llenaba en la sociedad y que nadie más ocupa? ¿se distinguía por lo que hace, cómo lo hace, para quién lo hace o por qué lo hace?, ¿qué se perdería si la institución desapareciera de la sociedad?”. (IESA, 2004: 6)
 - d. Se revisó la visión
 - e. Se evaluaron las fortalezas y debilidades de la organización
 - f. Se definieron objetivos estratégicos que acercaran a la organización a su misión y visión.
 - h. Se definieron mecanismos de autogestión.

6. En esta investigación se realizó el diagnóstico y la propuesta, pero no se midió la eficacia de este proyecto factible.

4.3 Muestra

Para realizar las entrevistas a profundidad se tomo una muestra conformada por:

- 2 directivos actuales de la institución
- 2 alumnas
- 2 ex alumnas
- 2 profesores
- 3 gerentes de recursos humanos de 3 hoteles distintos.
- 1 miembro de empresas beneficiarias

4.4 Técnicas e Instrumentos

Se realizaron entrevistas semiestructuradas, para las cual se elaboró una guía de preguntas como instrumento de recolección de datos que incluyó preguntas abiertas y cerradas. Se utilizó la técnica de la entrevista semi estructurada, tomando en cuenta que se vio necesario el diálogo y la interacción con los entrevistados. (Palella y Martins, 2003)

Los instrumentos utilizados fueron:

Guión de entrevista para directivos de Resolana

Fecha:

A. Datos del Entrevistado:

Nombre:

Cargo:

B. Finalidad del entrevistador

- identificación con la misión y la visión de la institución;

- determinar si todas las actividades que se realizan están alineadas con la misión y los objetivos;
- determinar cuáles son las fortalezas y debilidades de la institución;
- conocer cual es la demanda de los cursos y las razones de la misma.

Preguntas

1. ¿Cuál es la misión y la visión de la institución?
2. ¿Los cursos y actividades que se programan están alineados con la misión?
3. Si se desvían ¿cuáles son las causas de este desvío?
4. ¿Cuál es el target de la institución?
5. ¿Qué demanda han tenido los cursos en los últimos dos años?
6. ¿Cuáles son las razones de esta demanda?
7. ¿Que metodología se utiliza para la promoción de la institución?
8. ¿Los docentes están comprometidos con la misión?
9. ¿Cuenta con docentes bien capacitados?
10. ¿Cuáles han sido los logros de la institución en los últimos dos años?
11. ¿Cuáles son las principales dificultades que se han presentado en la gestión de la institución? ¿Cuáles son sus causas? ¿Qué esfuerzo se ha hecho para superar las dificultades?
12. ¿Cómo ve Ud Resolana dentro de 5 años?
13. ¿Cuenta con el personal necesario para alcanzar esa meta?
14. ¿Cuáles piensa Ud son las fortalezas de la institución?
15. ¿Cuáles piensa Ud son las debilidades de la institución?

16. ¿Cuál sería, desde su punto de vista, la competencia de resolana en el mercado?

Guión de entrevista para docentes de Resolana

Fecha:

A. Datos del Entrevistado:

Nombre:

Cargo:

B. Finalidad del entrevistador

- conocer su identificación con la misión y la visión de la institución;
- conocer su opinión sobre la gerencia de la institución;
- conocer cual es la demanda de los cursos que imparte y las razones de la misma.

Preguntas

1. ¿Cuánto tiempo tiene trabajando en Resolana?
2. ¿Por qué trabaja en Resolana?
3. ¿Qué materia imparte?
4. ¿Conoce Ud cuál es la misión y la visión de la institución?
5. ¿Cuántas alumnas tiene por curso?
6. ¿Cuál es la razón de esta demanda?
7. ¿Cuáles son las características que debe tener un docente para trabajar en Resolana?
8. ¿Si pudiera influir en la dirección de Resolana, hacia donde piensa que debería dirigir sus esfuerzos? ¿cuál debería ser su misión?
9. ¿Cuáles son, desde su punto de vista, las fortalezas de la institución?
10. ¿Cuáles son, desde su punto de vista, las debilidades de la institución?
11. ¿Cómo ve Ud Resolana dentro de 5 años?

Guión de entrevista para Alumnas

Fecha:

A. Datos del Entrevistado:

Nombre:

Cargo:

B. Finalidad del entrevistador

- conocer cuál es su opinión de la institución y de la capacitación que están recibiendo.
- conocer la apreciación de las alumnas en lo referente al plan curricular y al profesorado de la institución.

Preguntas

1. ¿Conoces cual es la misión y los objetivos de Resolana?
2. ¿Cómo conocistes Resolana?
3. De la formación recibida en Resolana ¿que es lo que más te ha gustado y por qué?
4. ¿Cuántas alumnas hay en el curso que estas haciendo?
5. ¿Qué piensas que se puede hacer para que haya más alumnas?
6. ¿Hay seguimiento por parte de los docentes, se atienden sus dudas?
7. ¿Cómo calificarías a tus docentes? Buenos_____, Regulares_____, Malos _____ y ¿por qué?
8. ¿Te parece que se puede mejorar en algo el plan de estudios? ¿Qué incluiría?. ¿Qué quitaría?
9. ¿Si tuvieras la oportunidad de mejorar algo en la institución, qué mejoraría?

Guión de entrevista para Exalumnas

Fecha:

A. Datos del Entrevistado:

Nombre:

Cargo:

B. Finalidad del entrevistador

- conocer si la formación que se imparte facilita la inserción exitosa en el mercado laboral.
- conocer la apreciación de las alumnas en lo referente al plan curricular y al profesorado de la institución.

Preguntas

1. ¿Conoces cuál es la misión y los objetivos de Resolana?
2. ¿Cómo conociste Resolana?
3. De la formación recibida en Resolana ¿que es lo que más te ha ayudado en tu desempeño profesional?
3. ¿Piensas que saliste bien capacitada desde el punto de vista técnico para desempeñar tu trabajo?
4. ¿Cómo fue su interacción con los docentes, hubo seguimiento, se atendieron sus dudas, etc.?
5. Con respecto al plan de estudio, tomando en cuenta tu experiencia laboral ¿te parece que hay que hacer alguna mejora? ¿Qué incluiría?. ¿Qué quitaría?

Guión de entrevista para Gerentes de Recursos Humanos

Fecha:

A. Datos del Entrevistado:

Nombre:

Cargo:

Empresa:

Teléfonos:

Email:

B. Finalidad del entrevistador

- Conocer la visión del hotel ¿hacia dónde dirige su acción en los próximos cinco a diez años?
- Indagar sobre cuáles son las áreas que necesitan mejorar su capacitación.
- Precisar cuáles son los requerimientos necesarios en las áreas de alimentos y bebidas y ama de llaves.
- Explorar cuál es la disposición de la gerencia a invertir en la capacitación de su personal.

C. Datos de la empresa

I. Proyección de la Empresa

1. ¿Cuál es la visión que tiene su empresa para los próximos 5 años?
¿Cómo se visualiza?
2. ¿Qué lo hace diferente a otros hoteles de la zona?

| Factores de diferenciación | baja | | | | Muy alta |
|---|-------------|----------|----------|----------|-----------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| a. Las instalaciones | | | | | |
| b. La cartera de productos (planes y precios) | | | | | |
| c. La atención que se presta a los clientes | | | | | |
| d. Estilo gerencial | | | | | |

| | | | | | |
|----------------------------|--|--|--|--|--|
| e. Normas y procedimientos | | | | | |
| f. Clima organizacional | | | | | |
| g. Tarifas competitivas | | | | | |
| h. Otro | | | | | |

3. Cuantos empleados tiene su empresa

| | |
|----------------|--|
| Gerencial | |
| Supervisión | |
| Operativo | |
| Administrativo | |
| TOTAL | |

4. ¿Cuales son los principales servicios que presta su hotel?

5. ¿En que servicios se encuentra distribuido el personal femenino?

II. Aspectos Organizacionales:

En su organización la gestión de recursos humanos tiene status de:

- a. Gerencia
- b. Departamento
- c. Coordinación
- d. Otro.

6. ¿Cuáles son las áreas estratégicas de negocio de su empresa?

7. ¿Cuáles son las características que Ud. busca al contratar personal para el área de alimentos y bebidas?

| Factores de diferenciación | baja | | | | Muy alta |
|---|------|---|---|---|----------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| a. Capacidad para trabajar bajo presión | | | | | |
| b. Iniciativa | | | | | |
| c. Tolerancia a la frustración | | | | | |

| | | | | | |
|--------------------------|--|--|--|--|--|
| d. Comunicación asertiva | | | | | |
| e. Manejo de conflicto | | | | | |
| f. Trabajo en equipo | | | | | |
| g. Otros | | | | | |

8. ¿Cuáles son las características que Ud. busca al contratar personal para el área de ama de llaves?

| Factores de diferenciación | baja | | | | Muy alta |
|---|------|---|---|---|----------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| a. Capacidad para trabajar bajo presión | | | | | |
| b. Iniciativa | | | | | |
| c. Tolerancia a la frustración | | | | | |
| d. Comunicación asertiva | | | | | |
| e. Manejo de conflicto | | | | | |
| f. Trabajo en equipo | | | | | |
| g. Otros | | | | | |

9. ¿Cuál es la importancia relativa de estas competencias para el éxito de su empresa:

| Factores de diferenciación | baja | | | | Muy alta |
|---|------|---|---|---|----------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| a. Capacidad para trabajar bajo presión | | | | | |
| b. Iniciativa | | | | | |
| c. Tolerancia a la frustración | | | | | |
| d. Comunicación asertiva | | | | | |

| | | | | | |
|-------------------------------------|--|--|--|--|--|
| e. Actitud de servicio del personal | | | | | |
| f. Otros | | | | | |

10. ¿La actitud positiva de los empleados se debe a factores internos o externos a la empresa?

| Factores de diferenciación | baja | | | | Muy alta |
|---|------|---|---|---|----------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| a. Buen ambiente de trabajo | | | | | |
| b. Reconocimiento de su trabajo por parte de sus superiores | | | | | |
| c. Dificultad para hacer carrera en la empresa | | | | | |
| d. Buen paquete de trabajo | | | | | |
| e. Otros | | | | | |

III. Capacitación

11. ¿Que porcentaje de su presupuesto está destinado al adiestramiento, sin contar la obligación de aprendices INCE?

12. ¿Cual es el status de la gestión de capacitación en su organización?:

Gerencia ¿Cuántos trabajadores la integran?

Departamento ¿Cuántos trabajadores la integran?

Función ¿quien la realiza?

13. ¿Cuales considera Ud. que son las fortalezas y debilidades de la gestión de capacitación en su empresa?

| | FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|--|------------|-------------|
| Diagnóstico de Necesidades de Capacitación | | |
| Planificación del Adiestramiento | | |

| | | |
|---|--|--|
| Coordinación y Logística de actividades de capacitación (considere la infraestructura física, equipos y recursos para el aprendizaje) | | |
| Ejecución del adiestramiento(instructores) | | |
| Evaluación del Adiestramiento | | |
| Evaluación del retorno de la inversión en adiestramiento | | |
| Definición de indicadores para el adiestramiento | | |
| Programa de aprendices, pasantes y tesistas. | | |

14. A la hora de capacitar al personal a qué le da más importancia:

- a. instrucción básica sobre el desempeño laboral
- b. capacitación para el trabajo
- c. actualización
- d. capacitación en áreas complementarias a las tareas propias del cargo

15. ¿Hacia quiénes dirige sus esfuerzos de capacitación?

- a. Gerencia
- b. Técnicos y profesionales
- c. Administrativo
- d. Obrero

16. ¿Tiene algún proyecto a futuro en el área de adiestramiento, a corto o mediano plazo?

17. ¿ Cuenta la organización con un programa continuo de educación en valores? Si ____ No_____ ¿por qué?

18. Si tuviese la oportunidad de disponer de un programa de educación en valores para sus empleados que promueva actitudes positivas tales como el compromiso hacia el trabajo bien hecho, el cuidado

de los detalles, el trabajo en equipo , la innovación y la ética personal ¿lo aplicaría en su organización? Si---- no----¿por qué?

19. ¿Cuenta la organización con un programa de formación y actualización en gastronomía? Si_____ No_____ ¿por qué?

20. Si tuviese la oportunidad de disponer de un programa de formación y actualización gastronómica dirigido a jóvenes sin experiencia, que le permita capacitarlos integralmente en esta área e incorporarlos a corto-mediano plazo a su organización, ¿Lo aplicaría? Si_____ No _____ ¿por qué?

21. Si estos programas le sirvieran para cumpliendo al mismo tiempo con las obligaciones de Ley (aprendices INCE, programa de pasantías, Locti) ¿lo aplicaría? Si_____No_____ ¿por qué?

Guión de entrevista para Miembro de Empresa Beneficiaria

Fecha:

A. Datos del Entrevistado:

Nombre:

Cargo:

B. Finalidad del entrevistador

- conocer si la formación que se imparte cubre las expectativas del empleador

- conocer qué de la formación que se da es lo que más ayuda a la inserción en el mundo laboral.

Preguntas

1. ¿Conoces cual es la misión y los objetivos de Resolana?
2. ¿Qué relación ha tenido con esta institución?
3. ¿Cuántas empleadas ha tenido que proceden de esta institución?

3. ¿Cómo ha sido su desempeño desde el punto de vista técnico y humano?
4. ¿Hay alguna diferencia resaltante entre las empleadas que son ex- alumnas de Resolana y el resto de sus empleados?
5. ¿Contrataría a otras personas graduadas de esta institución aunque no tengan un reconocimiento oficial de sus estudios?
6. ¿Ha dictado Resolana algunos cursos de capacitación en su institución? ¿Cómo los evaluaría? ¿Qué resultados tuvieron en el tiempo?

CAPÍTULO V

DESARROLLO DE LA PROPUESTA

5.1 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Para conocer el entorno en el que está inmerso el instituto se realizó el estudio de las cinco fuerzas de Porter. En el mismo se analizó:

5.1.1 Competencia en el sector

El sector de la formación de personal para las áreas de la hospitalidad se dividió en dos grandes grupos de competidores: los del sector público y los del sector privado. Esta diferencia se hizo tomando en cuenta que los organismos gubernamentales cuentan con: acreditación por parte del Ministerio de Educación o del INCES, respaldo financiero y una plataforma a nivel nacional, mientras que el sector privado tiene que enfrentar las dificultades legales de acreditación, económicas y de infraestructura para ingresar en el mercado.

Algunos competidores del sector público son:

***Instituto Nacional de Promoción y Capacitación Turística
INATUR:***

Constituido en el año 2001, tiene como objetivo “administrar los recursos del uno por ciento (1%) del producto de la actividad turística a través de la promoción nacional e internacional de Venezuela como destino turístico y la formación de recursos humanos para la prestación de servicios turísticos.” (www.inatur.gob.ve) Esta labor la realiza a través de cursos de capacitación a nivel nacional, con la finalidad de mejorar la calidad del servicio. Estos cursos están reconocidos por el INCES.

Instituto de Capacitación y Educación Socialista INCES: que “desarrolla programas de formación, capacitación, adiestramiento y especialización de los recursos humanos que requiere el país, a través de un Sistema de Formación Profesional al servicio de la Hotelería, el Turismo y la Gastronomía en Venezuela.” (www.inces.gob.ve)

La misión del INCES es “formar y capacitar integralmente a hombres y mujeres a través de programas diseñados mediante un modelo constructivista, productivo y de inclusión contribuyendo al desarrollo socio-económico del país.” (www.inces.gob.ve)

Con la visión de “ser una institución de formación y capacitación actualizada tecnológicamente, reconocida a nivel nacional e internacional por la diversidad y flexibilidad de participación, erigiéndose como elemento dinamizador de los procesos de transformación social y facilitando las herramientas que exige el nuevo modelo de desarrollo económico del país”. (www.inces.gob.ve)

Según lo establecido en el Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley del INCES en su artículo 15, todas las personas naturales y jurídicas, así como todas aquellas formas asociativas cuya finalidad sea la prestación de servicios o asesoría profesional, que dan ocupación a cinco (5) o más trabajadores, están en la obligación de cotizar ante el Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista el dos por ciento (2%) del total del salario normal, pagado a los trabajadores que les presten servicios.

El artículo 18 establece que las personas naturales o jurídicas que mantengan cursos o academias para sus trabajadores, fuera de aquellos de educación inicial señalados en el Reglamento de la Ley Orgánica del Trabajo, tendrán derecho a que se les deduzca de su contribución el

costo de tales cursos académicos, siempre que éstos cumplan con los requisitos establecidos para su aprobación en la normativa vigente. (www.inces.gob.ve)

Fondoturismo Caracas: propone impulsar una red de Centros de Capacitación Hotelera y gastronómica que responda eficientemente a las necesidades reales del mercado. Con esa finalidad programa cursos que constan de 15 módulos entre los cuales se encuentran: organización de habitaciones y calidad de atención al cliente, orientados a actualizar y capacitar al personal de las empresas de la hospitalidad y a jóvenes interesados en esas materias, con el propósito de aumentar el rendimiento y la calidad del servicio que prestan estas empresas. Se entrega a los egresados un certificado de capacitación. Estos cursos son gratuitos. (<http://www.fmt.org.ve>)

Universidad Bolivariana: las carreras que ofrece la universidad son: agroecología, arquitectura, comunicación social, educación, estudios jurídicos, estudios políticos, gestión ambiental, gestión en salud, gestión social, informática, medicina integral, hidrocarburo. Las titulaciones son de Técnicos superiores y Licenciados. (www.ubv.edu.ve)

Se consideró a ésta universidad como un competidor porque muchas de las personas que podrían capacitarse para ingresar en el sector de la hospitalidad, optan, tomando en cuenta las facilidades de ingreso, la posibilidad de obtener una beca y la cercanía de los distintos núcleos, por cursar una carrera universitaria aunque posean más destrezas y habilidades para otros tipos de trabajos que les podrían ayudar a ingresar exitosamente al mundo laboral.

Universidad Simón Bolívar: en el núcleo del litoral imparte la licenciatura en Gestión de la Hospitalidad, con una duración de cinco años y el título de licenciado. (www.nul.usb.ve)

Colegio Universitario Hotel Escuela de los Andes Venezolanos: tiene la carrera de Técnico Superior en Hotelería y Servicios de la Hospitalidad. Tiene una capacidad de 192 estudiantes en seis (6) semestres de carrera, durante tres años de formación. Cada semestre es de 32 estudiantes. (www.cuhelav.org.ve)

En el sector privado:

Centro de Capacitación Profesional de Alta Cocina: sus “cursos están dictados por reconocidos Chefs instructores y están dirigidos a todas las personas interesadas en adquirir conocimientos de técnica y destreza en el campo de las artes culinarias, ya sea con el fin de desarrollarse en este medio o simplemente para perfeccionar sus conocimientos de alta cocina”. (www.altacocina.com.ve)

Alguno de los cursos que ofrecen son:

- Escuela de Capacitación Profesional de Alta Cocina con una duración de: 8 meses
- Curso de Especialización en Panadería con una duración de 1 mes (80 Horas).
- Curso de Especialización en Pastas Artesanales con una duración de 2 Sábados

Instituto Europeo del Pan: Es un centro de enseñanza culinaria especializada en la panadería y bollería en Venezuela, y es ahora uno de los pocos institutos privados registrados y avalados ante el MED. Algunas de las titulaciones que dan son:

Cheff Panadero: el curso se realiza por módulos con una total de 140 horas de clases tanto teóricas como prácticas con una duración de 4 semanas.

Maestro Panadero: con una duración de 72 horas. Las clases se dictan los fines de semana

Cursos cortos de panadería para todo tipo de público los sábados en la mañana. (www.iepan.com)

La Casserole du Chef. Su misión es impartir formación, capacitación y adiestramiento culinario. Alguno de los cursos que dictan son:

- Curso básico de alta cocina con una duración de 8 meses
- Curso básico de repostería y pastelería con una duración de 3 meses
- Cursos cortos de pastelería

Esta institución no tiene reconocimiento del Ministerio de Educación y Deporte. (www.lacasseroleduchef.com.ve)

FUNDACENTRO es una entidad privada cuya misión es proporcionar alternativas de capacitación requeridas por las empresas públicas o privadas, con miras a lograr el mejoramiento de la calidad del desempeño del recurso humano.

La industria de la hospitalidad encierra una diversidad de sectores tales como: cadenas hoteleras, restaurantes, parques temáticos, aerolíneas, complejos recreativos, centros de convenciones y agencias de viajes, además viene registrando un crecimiento de tal magnitud que se considera como la principal fuente proveedora de empleos en Venezuela y a nivel mundial.

La "Escuela de Hotelería **FUNDACENTRO**" tiene la misión de formar Técnicos Hoteleros, con visión clara y completa de la realidad en la cual se insertarán, y provistos además de una formación práctica académica, moral y humanística. "El servicio no es servidumbre, el servicio es una profesión".

Fundacentro está autorizada como entidad didáctica por el INCES. Entre los cursos que ofrece están:

- Diplomado en Administración de Servicios Hoteleros, en convenio con la Universidad Panamericana del Puerto, ubicada en Puerto Cabello, con una duración de doce meses.
- Técnicos en las áreas de: Organización de Eventos, Atención al Cliente, Administración Hotelera, Asistente de Habitaciones y Producción de Alimentos. La duración de estos estudios es de tres semestres.
- Talleres de actualización en las áreas de Habitaciones, alimentos y bebidas y atención al cliente.
(www.fundacentro.net)

FORME, escuela de mesoneros busca impartir preparación para que ejercen el oficio de mesonero -o los que buscan ejercerlo-, con la misión de que éstos puedan llegar a la excelencia en el desarrollo de este trabajo, a través de un programa de estudio que se inicia con lo que se ha denominado Curso Básico para Mesoneros. (www.cocinaabierta)

5.1.2 Competidores potenciales

Estos tenían que superar las barreras de ingreso que principalmente eran de tipo legal, partiendo del hecho de que las instituciones y organismos promovidos por el gobierno nacional tenían

facilidades para conseguir un reconocimiento ante el Ministerio del Poder Popular de Educación o ante el INCES, mientras que las instituciones privadas tenían más dificultades.

Sin embargo, tomando en cuenta el crecimiento del sector de la hospitalidad, y que la demanda de formación no estaba cubierta, los competidores potenciales podrían ingresar con facilidad al mercado.

5.1.3 Presencia de productos sustitutos

La educación a distancia se propuso como un producto, tomando en cuenta que el acceso a Internet está al alcance de toda la población y en la red se consigue una amplia oferta de cursos que se pueden realizar con un horario flexible y obtener una titulación a costos accesibles.

5.1.4 Compradores

Se partió de la premisa de que todas las muchachas, graduadas de bachillerato y mayores de 16 años podían ser potenciales clientes de la institución. También se consideró que los hombres mayores de 16 años y graduados de bachillerato podrían ser potenciales clientes.

Otros posibles clientes que se estudiaron fueron las empresas de la hospitalidad y por último todas las personas que quisieran incursionar en actividades relacionadas con la hospitalidad.

En el poder de negociación de los compradores para los que tenían el perfil de recién graduados de la Educación Media Diversificada, influía la amplia gama de ofertas de estudios que existía, la gratuidad de muchas de estas ofertas, la promoción masiva de algunas de las instituciones y la titulación que ofrecían.

En el caso de la capacitación para el personal de las empresas de la hospitalidad, se tomó en consideración que algunos compradores no tenían poder de negociación por ser obligatoria, de acuerdo con las leyes vigentes en el país, la capacitación en una determinada institución; pero por la ineficacia del sistema no se conseguía una buena preparación y algunos compradores estaban necesitados de una oferta de capacitación que se adecuara a sus necesidades y a su presupuesto.

5.1.5 Poder negociador de los proveedores

En el caso de estudio, los proveedores eran los docentes que conformaban la plantilla de la institución y eran los responsables de impartir los cursos de capacitación. El poder negociador de estos proveedores estaba en hacer que aumentaran los costos o bajara la calidad.

5.2 Entrevistas a profundidad

5.2.1 Directivos de la Institución

Existía en ellos una buena disposición para trabajar en el área de la capacitación de mujeres jóvenes para incorporarse al mercado laboral en las áreas de la hospitalidad, sin embargo se observó que, movidos por las necesidades económicas tenían una tendencia a:

- Desviarse de la finalidad propia de la institución que tampoco está claramente definida en términos de misión y visión.
- Modificar el target y ampliarlo a mujeres mayores de 16 años con bachillerato aprobado, y en algunos cursos cortos han participado hombres.

Con respecto a la misión hicieron referencia general a la formación integral de la mujer joven en las áreas de servicios para que posea un perfil competitivo que le permita ingresar en el mercado laboral. Este esbozo de misión no estaba concretado en objetivos que definieran las actividades a realizar.

En el año académico 2007-2008 dictaron un curso de un año de duración en el área de Alimentos y Bebidas. Se habían planteado que esta era una de las áreas más atractivas para la gente joven y propusieron modificar el *pensum* para alargarlo a dos años.

Se evidenció que la principal dificultad para los directivos era de tipo económico debida a las bajas matrículas que se cobran, con la idea de favorecer que todas las mujeres que quisieran hacer el curso de Alimentos y Bebidas pudieran tener acceso y la poca demanda.

Algunos esfuerzos que habían realizado para superar dichas dificultades fueron: buscar donaciones y estaban pensando en hacer un servicio de catering como un modo de conseguir unos ingresos para la gestión de la institución y que las alumnas realicen algunas prácticas.

También han tenido entrevistas con los gerentes de algunos hoteles y hospitales para ofrecerles cursos de capacitación para el personal y tuvieron buena aceptación, sin embargo, no se llegaron a concretar, en parte por falta de seguimiento y en parte porque los docentes que tienen la preparación para impartirlos tenían dificultades de tiempo. Estaban estudiando el modo de minimizar este inconveniente.

Cuando se les preguntó sobre la demanda que habían tenido los cursos se conoció que en el año académico 2007-2008 se inscribieron 18 personas pero sólo 8 terminaron el curso de un año en alimentos y bebidas. La deserción fue debida a dificultades de horario y a que algunas de las alumnas fueron aceptadas en la universidad. En los años

últimos 4 años, comentaron que el promedio fue de 10 alumnas por curso y en su mayoría eran del interior del país. Esta demanda en parte era debida a la falta de promoción, pero también comentaron que la ubicación del instituto en la Urb. Las Acacias no era la más apropiada y de hecho se estaban organizando para mudarse a la zona de La Tahona en el municipio Baruta.

Con respecto a los docentes expusieron que tenían prestigio profesional y se preocupaban por la formación integral de las alumnas y estaban identificados con la institución.

Ambos directivos coincidieron en que la fortaleza de Resolana estaba en la formación en valores que favorece el desarrollo de una actitud positiva ante el servicio. Están pensando cambiarle el nombre a la institución y darle un nuevo enfoque a los cursos, pero esto no lo tienen totalmente definido.

Uno de los directivos piensa que, tomando en cuenta la preparación humana que se da en Resolana, no tienen competencia, sin embargo, la otra entrevistada planteó que la universidad es una fuerte competencia para Resolana: cada día era mayor el número de personas que tenían acceso a la educación universitaria y por lo tanto la formación que está dirigida a la capacitación profesional con una salida laboral a corto plazo no tenía mucha demanda entre la población entre 16 y 25 años y esta situación empeoraba si la certificación que se entregaba era sólo un diploma que no tenía reconocimiento por parte del Ministerio de Educación y Deporte.

5.2.2 Profesores de la institución

Tenían un conocimiento vago de la misión y visión, uno hizo referencia a mejorar la formación de personas que se dedican profesionalmente a los servicios de atención a personas y la otra persona entrevistada hizo hincapié en el servicio pero enfocado desde el punto de vista de preparación de profesionales para las áreas de alimentos y Bebidas haciendo énfasis en la gastronomía.

Ambos profesores conocían los objetivos de las materias que impartían y a lo largo de los años habían realizado aportes para mejorar los contenidos curriculares de los programas.

Con respecto a la demanda uno de los entrevistados consideró que la baja matrícula se debía a la poca importancia que se le daba a los servicios de atención a las personas, la mala remuneración y al hecho de que los que realizan estos trabajos no tienen posibilidad de acceder a la educación superior. Sin embargo el otro profesor apuntó a que se debía en gran medida a la poca promoción que se hacía de los cursos y al enfoque que se le daba a la publicidad que en muchos casos no era atractiva para muchachas graduadas del bachillerato.

Desde el punto de vista de la gerencia uno de los profesores manifestó que faltaba dirección y que dedicaban mucho tiempo y esfuerzo a la búsqueda de recursos para mantener la institución, descuidando la formación de profesores y la proyección. Planteó que hacía falta una persona que se dedicara a la promoción y la búsqueda de recursos financieros de manera que el Consejo Directivo pudiera dirigir la institución y darle perspectiva.

Manifestaron que habría que mejorar la preparación de los profesores en lo referente a la actitud de servicio que se quiere fomentar en las alumnas, ampliar la oferta de cursos y modificar el target de la institución de manera que incluya mujeres y hombres con bachillerato completo.

5.2.3 Alumnas de la institución

Las dos personas entrevistadas estaban iniciando el curso de Alimentos y Bebidas con una duración de 1 año. Ambas apreciaban a sus profesores y los consideraban buenos docentes, cumplía el horario de clase y atendía sus dudas. De las asignaturas que estaban cursando el área de administración era la más difícil, pero al aplicar los conocimientos

teóricos en la planificación del Buffet, que es la evaluación final del curso, les estaba ayudando a comprender.

Se inscribieron en el curso porque les llamaba la atención la gastronomía, por eso al principio no entendía porqué tenían que estudiar también contabilidad, procesos administrativos e inglés entre otras. Sin embargo después de los primeros tres meses de clases habían comprendido la importancia de las otras asignaturas.

5.2.4 Ex alumnas de la institución

Consideraban que la capacitación técnica que habían recibido en Resolana les había ayudado a insertarse en el mundo laboral y que la formación humana que habían recibido las ayudaba a trabajar en equipo, con orden y cuidando los detalles.

Al llegar al nivel de supervisión tuvieron dificultades porque no tenían conocimiento sobre toma de decisiones, manejo de personal, etc, pero como tenían la disposición de aprender, las empresas donde trabajaban las apoyaron en su crecimiento profesional.

Consideran que es importante incluir en el plan de estudios temas relacionados con el manejo de equipos de trabajo, supervisión y algunas nociones de derecho laboral.

5.2.5 Gerentes de recursos humanos de 3 hoteles de Puerto La Cruz

Todos los entrevistados se mostraron preocupados por la capacitación de su personal, sobre todo por la formación en valores que promuevan la actitud de servicio necesaria para trabajar con el público; ésta es una carencia en el sector. Estos hoteles por falta de personal y en un caso, por falta de presupuesto no habían estructurado un plan de capacitación para los empleados de la rama obrera, de los departamentos de alimentos y bebidas, ama de llaves, restaurante, recepción, etc., que por lo general son los empleados de mayor rotación en los hoteles. Se preocupan de la formación de los gerentes y de los mandos medios.

Para la capacitación técnica, dos de los hoteles envían a sus empleados a los cursos del INCES y a los que organiza Fondoturismo.

En todos los casos el personal femenino se ubica principalmente en los servicios de ama de llaves, recepción, y mesoneros.

Cuando se les preguntó si estarían interesados en disponer de un programa de educación en valores o actualización gastronómica para sus empleados se mostraron interesados, y este interés aumentó cuando se sugirió la posibilidad de que estos programas sirvieran para cumplir con las obligaciones de la Ley de aprendices INCES y de Ciencia y Tecnología.

5.2.6 Miembro de empresa beneficiaria

Expresó que la formación técnica que se daba en Resolana cubría las expectativas del Hotel y era superior a lo que ofrecía el mercado. También manifestó que tenían calidad humana y actitud de servicio al cliente, facilidad para el trabajo en equipo y apertura a nuevos conocimientos. Sugirió impartir alguna asignatura donde se dieran a conocer los aspectos básicos de la legislación laboral entre ellos los derechos y obligaciones de los trabajadores.

De los cursos impartidos en el hotel comentó que habían sido de Organización del Trabajo de Camareras y Adiestramiento en Calidad de Servicio al Personal de Restaurante y Ama de Llaves. Todos cubrieron sus expectativas y algunas de las técnicas transmitidas permanecían como procedimientos propios en el hotel.

5.3 Análisis DOFA

En la elaboración del análisis DOFA se utilizó la información recogida en el análisis de las cinco fuerzas de Porter y también la proveniente de las entrevistas realizadas.

| DEBILIDADES | AMENAZAS |
|---|---|
| <p>D1 Vaga definición de la misión, visión y objetivos.</p> <p>D2 Falta de recursos económicos.</p> <p>D3 Falta de reconocimiento oficial de los estudios.</p> <p>D4 Carencia de un plan de promoción.</p> <p>D5 Necesidad de docentes con cualidades específicas.</p> <p>D6 Poca capacidad gerencial de la directiva.</p> <p>D7 Consejo directivo incompleto.</p> <p>D8 Poco conocimiento de la competencia.</p> <p>D9 Ubicación geográfica.</p> | <p>A1 Universidades públicas en general y las que tienen carreras en el área de la Hospitalidad.</p> <p>A2 Cursos gratuitos de capacitación que dictan los distintos entes gubernamentales para los empleados del sector de la hospitalidad.</p> <p>A3 Cambios en la legislación.</p> |
| FORTALEZAS | OPORTUNIDADES |
| <p>F1 Unidad y entusiasmo de la directiva de la institución</p> <p>F2 Docentes comprometidos con la institución, con buena capacitación técnica y actitud de servicio.</p> <p>F3 Programa diseñado para cubrir las áreas técnicas y de valores, que desarrollen una actitud de servicio.</p> | <p>O1 Crecimiento del sector de la hospitalidad y de los puestos de trabajo.</p> <p>O2 Necesidad de capacitación para el personal que trabaja en empresas de la Hospitalidad</p> <p>O3 Necesidad de personal bien capacitado para trabajar en el</p> |

| | |
|---|---|
| <p>F5 Relaciones con empresas de la Hospitalidad.</p> <p>F6 Los años de experiencia y la trayectoria profesional de las ex alumnas.</p> | <p>sector de la hospitalidad.</p> <p>O4 La Ley Orgánica de Ciencia y Tecnología.</p> <p>O5 Pocos productos sustitutos</p> |
|---|---|

5.4 Diagnóstico

Para conocer la situación de la institución se realizaron entrevistas semi estructuradas a dos directivos, dos alumnas, dos ex alumnas y dos docentes. De la información obtenida se desprendió que el problema central era la falta de una misión, visión y objetivos bien definidos que orientarán todas las acciones que desde la dirección se tomaban, de manera que todas las actividades que se programaran estuvieran alineadas con la razón de ser de la institución y tendieran a formar un egresado con un perfil concreto.

Las causas de este problema se encontraban principalmente en que la directiva se había concentrado en la gestión diaria de la institución, en conseguir los ingresos necesarios para poder continuar dictando los cursos para mujeres jóvenes, y descuidaron la planificación de estrategias a corto, mediano y largo plazo, que permitieran alcanzar la autogestión en consonancia con los fines de la institución.

Cuando se revisó su razón de ser, su propósito inicial, se encontró que estaba enfocada en proporcionar una formación integral a mujeres mayores de 17 años o graduadas de la educación media diversificada en los servicios de la hospitalidad y en concreto en el área de gastronomía y corte y confección, con la finalidad de servir de trampolín para permitirles ingresar con éxito en el mundo laboral o constituir su propia microempresa. Para este momento Resolana llenaba un vacío que existía en el área de la formación para el trabajo y también era una buena opción para personas de recursos limitados que vivían en la zona Metropolitana o venían del interior de país.

Entre las instituciones de capacitación existentes en el mercado Resolana se distinguía por el modo de formar a sus alumnas y en

concreto por la calidad humana y la actitud de servicio que las caracterizaba.

Tenía buena relación con varios hoteles de la zona metropolitana, en los cuales las alumnas realizaban sus pasantías y en algunos casos eran contratadas para trabajar por el buen desempeño que tenían. Se habían dictado entre 2004 y 2006 algunos cursos de capacitación para personal de Ama de Llaves y de Higiene Hospitalaria en dos clínicas.

Si Resolana desapareciera se perdería una institución que se preocupa no sólo por la calidad técnica de sus egresados, sino también, por la calidad humana y la actitud de servicio los mismos.

5.5 Dónde se encontraba la organización en el momento en que se realizó esta investigación

La organización se encontraba dirigida por dos personas, que contaban con el apoyo de un consejo asesor y una plantilla de 4 a 6 docentes que dictaban las distintas materias.

Se había cerrado el curso de corte y confección, con la finalidad de aunar esfuerzos en una sola área, que para ese momento podría tener mayor demanda. Por esta razón se estaba dictando sólo el de Gastronomía, al cual le habían cambiado el nombre a Curso de Alimentos y Bebidas porque consideraban que era más amplio que gastronomía, manteniendo la duración de un año escolar.

Estaban implementando cursos cortos en las áreas de panadería, repostería, etc., que tenían una asistencia promedio de 7 personas y que estaban sirviendo para ayudar a cubrir el déficit en los ingresos por mensualidades de las alumnas del curso de un año.

El Consejo directivo querían darle un giro a las pasantías y habían diseñado un buffet que las alumnas prepararían a lo largo de todo el año escolar en las distintas materias. Elaborarían el menú, evaluarían el costo, estudiarían el modo de atender el evento, etc. De este modo podrían aplicar todos los conocimientos que estaban recibiendo y ver el producto de su esfuerzo que sería un buffet para 150 personas.

Para octubre de 2008 se habían recibido las peticiones de algunos hoteles y clínicas que deseaban contratar los servicios de la institución para que impartieran algunos cursos de capacitación a sus empleados, sin embargo, no se había concretado ninguno por falta de seguimiento de la directiva que, aunque veía en estos cursos una buena salida para superar sus problemas económicos, tenía otras prioridades más inmediatas y no llegaba a cubrir todos los asuntos.

Otra idea que se tenía desde hace varios años y que estaba nuevamente en el aire era la de hacer un servicio de *catering* con la finalidad inmediata de conseguir ingresos para la institución y por otra parte serviría para que las alumnas realizaran prácticas.

También estaban estudiando un cambio de sede. La actual era alquilada y les habían pedido que la entregaran en el 2009.

5.6 Plan de acción

Los principales acontecimiento que ocurren en el Desarrollo Organizacional son: percibir lo que anda mal y lo que se debe corregir, planificar, evaluar los efectos de las acciones y volver a repetir la secuencia. (French y Bell 1996) En párrafos anteriores se definió lo que andaba mal y lo que se debía corregir.

Para realizar la planificación se tomó en cuenta el modelo de cambio planificado de Burke y Litwin donde se propone que las intervenciones de primer grado se dan a nivel de liderazgo, misión, estrategia y cultura y las de segundo grado en el área de gerencial, estructura y sistemas.

Para alcanzar el objetivo de conseguir la autogestión se propone el siguiente plan e acción:

1. Definición de la misión, visión y objetivos.
2. Establecer la ventaja competitiva.
3. Consolidación del Consejo Directivo.
4. Consolidación de la estructura de la institución.
5. Definición del perfil del egresado.
6. Definición de medios para alcanzar la autogestión.
7. Formación de potenciales docentes.
8. Conseguir una certificación oficial que respalde los cursos.

5.6.1 Definición de la misión, visión y objetivos

Para atacar las causas del problema se propone, en primer lugar, clarificar cual es la misión, visión y objetivos de la institución para luego determinar cuáles serán las estrategias a desarrollar. Para esto se utilizará la información de las entrevistas y la obtenida en el estudio de las cinco fuerzas de Porter y en el análisis DOFA y se propone:

Misión:

Resolana es un Instituto de Administración de Servicios que busca capacitar al capital humano que requiere la Industria de la Hospitalidad, fundamentalmente en las áreas de Habitaciones, Producción de Alimentos y Bebidas, y Atención al Cliente, dirigida a egresados de la

Educación Media Diversificada y a Empresas de la Hospitalidad preocupadas por la capacitación de su personal operativo; consciente de la importancia que tiene el desarrollo intelectual y humano para generar una actitud de servicio que se apoye en la dignidad de la persona y que garantice la satisfacción del cliente.

En la misión se hace referencia expresa a las áreas de: Habitaciones, Producción de Alimentos y Bebidas, y Atención al Cliente porque se piensa que Resolana podría ejercer un impacto en ese entorno, que modificaría con el tiempo, la concepción del servicio, rescatando su valor humano.

También se propuso ampliar el target a hombres y mujeres, manteniendo el requisito de poseer el título de bachiller, tomando en cuenta que todas las instituciones de estudios superiores, técnicos y academias que se investigaron en el país, independientemente de la titulación que otorgaban, eran mixtas.

Visión:

Ser una institución líder y de referencia obligada en la formación integral del capital humano para la Industria de la Hospitalidad, reconocida, por la excelencia de sus egresados en el campo laboral y por sus cualidades humanas que les permiten conjugar el ámbito profesional, humano y espiritual, convirtiéndose en agentes de cambio y contribuyendo al enriquecimiento del mundo laboral, social y cultural.

Objetivos:

- Contribuir al desarrollo del país formando profesionales de excelencia para la Industria de la Hospitalidad fundamentalmente en las áreas de Habitaciones, Producción de

Alimentos y Bebidas, y Atención al Cliente con una marcada actitud de servicio.

- Ofrecer a la población estudiantil oportunidades de estudio que canalicen su vocación hacia el Servicio en el área de la Hospitalidad.
- Capacitar profesionales que tengan un dominio de las herramientas de trabajo y una actitud de servicio que les permitan desempeñarse con éxito, en las funciones correspondientes a los cargos de nivel operativo en empresas de la Hospitalidad.
- Capacitar, a través de cursos de mejoramiento profesional, al personal que trabaja en las áreas de Habitaciones, Producción de Alimentos y Bebidas, y Atención al Cliente en las empresas de la Hospitalidad haciendo hincapié en la actitud de servicio con que se deben desempeñar estos oficios.
- Capacitar, a través de cursos de mejoramiento profesional, a los supervisores y personal operativo que trabaja en las áreas de Habitaciones, Producción de Alimentos y Bebidas, y Atención al Cliente en las empresas de la Hospitalidad haciendo hincapié en la actitud de servicio con que se deben desempeñar estos oficios.
- Fomentar el perfeccionamiento continuo de los docentes y el uso de nuevas tecnologías que permitan innovar y mejorar la capacitación académica de los alumnos.

5.6.2 Establecer la ventaja competitiva

En algunas de las entrevistas se evidenció que el poco conocimiento de la competencia pudo hacer que la institución perdiera contacto con sus potenciales clientes o perdiera oportunidades de negocio. Esto también pudo hacer que la promoción no fuera adecuada para el público al que está dirigida, sobre todo en la captación de alumnos recién egresados de la Educación Media Diversificada.

Tomando en cuenta que entre las estrategias competitivas necesarias para enfrentar con éxito las cinco fuerzas de Porter, se encuentran: liderazgo general en costos, diferenciación y enfoque o alta segmentación; se propone adoptar la estrategia de diferenciación. Lo que percibiría el mercado como único en la institución serán las habilidades de sus egresados y en concreto la actitud de servicio, que se evidenciaría en su calidad profesional y en su modo de trabajar en equipo y de atender a todos los clientes tanto internos como externos. Esto está en consonancia con la oportunidad que se presentaba del cambio global hacia una cultura del servicio.

Para consolidar esta ventaja competitiva se propone:

- Revisar el *pensum* y comprobar que todas las materias que se imparten estén alineadas en esta dirección;
- Darle relieve a las asignaturas de corte humanístico, que tengan docentes de altura, de manera que, se vaya despertando en los alumnos una actitud de servicio;
- Resaltar en la promoción de la institución este rasgo, sobre todo a nivel de las empresas de la hospitalidad.
- Tomar medidas para que el clima de la institución refleje esa actitud de servicio que se quiere transmitir.

5.6.3 Consolidar el Consejo Directivo

Una de las fortalezas de la institución era la unidad y el entusiasmo de su directiva, sin embargo, a lo largo del tiempo no se había logrado consolidar su trabajo en términos de establecer estrategias que les permitieran un crecimiento progresivo, que llevará a tener una estabilidad económica producto del aumento en el número de alumnos y en el impacto que como institución debería tener en la sociedad.

Se propone incorporar a una tercera persona en la directiva de la institución. En este caso, y utilizando el modelo de dirección por competencias, en lugar de adaptar a la persona a unas tareas preestablecidas, lo que se propone es buscar una persona que aporte lo que le falta al equipo, es decir, una persona que tenga una visión de negocio, que posea la habilidad de conjuntar las ideas de las otras del equipo y sea capaz de establecer y cumplimentar planes de acción a corto, mediano y largo plazo. Independientemente del puesto que ocupe según lo establecido en el organigrama.

Tomando en cuenta que la ventaja competitiva de Resolana es la actitud de servicio de sus egresados y que el ejemplo es el mejor moderador de la conducta de las personas, se sugiere que el estilo de dirección se fundamente en el modelo antropológico que considera a la institución como “un conjunto social que encarna unos valores concretos que han de impregnar todo su operar... Lo característico de una institución es la consideración explícita de los valores con los que trata de identificar a las personas, perfeccionando los motivos de sus acciones y educándolos en ese sentido”. (Perez L., 2000: 28).

“El contenido de esos valores determina tanto la concepción de la persona humana, como la concepción de la misión de la empresa que

tratan de realizar los directivos a través de sus decisiones”. (Pérez L., 2000: 35)

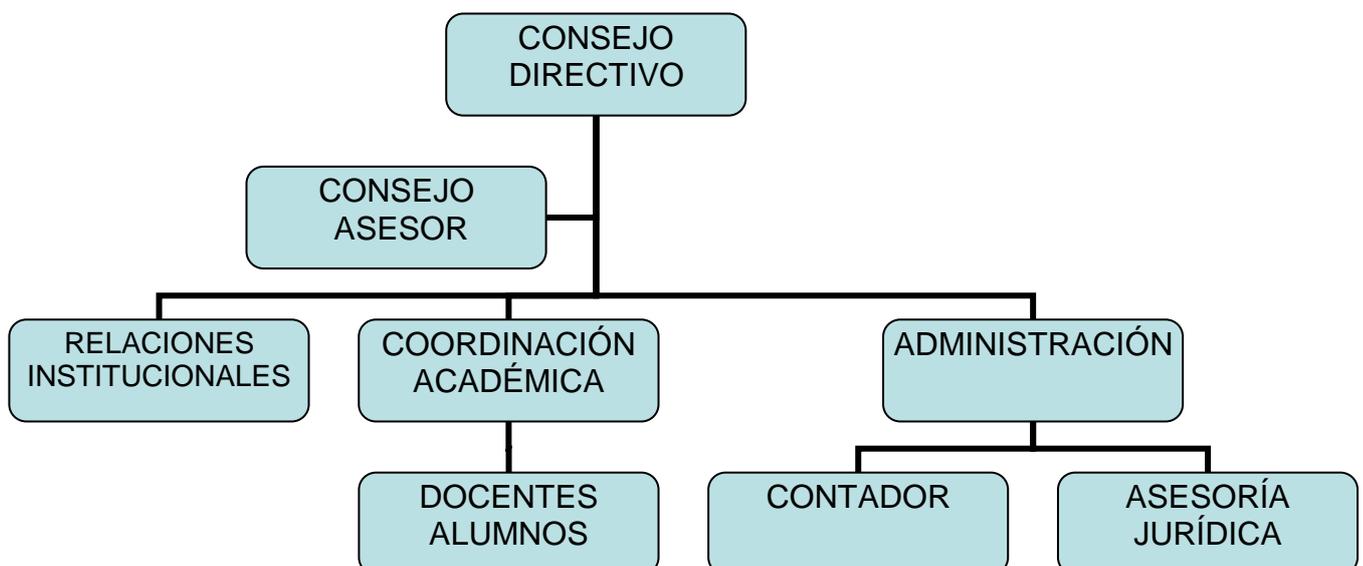
Pérez L. dice que “un directivo puede abordar su trabajo intentando conseguir tres diferentes tipos de valores:

- a) una buena relación entre lo producido y lo consumido por la empresa;
- b) un grado de satisfacción actual por parte de los que se relacionan con la empresa;
- c) una contribución al desarrollo personal de los que con él colaboran, en la medida en que ese desarrollo depende de lo que la empresa les pide o les da.

Cuando esos tres tipos de valores están presentes a la hora de tomar decisiones, el directivo está intentando construir una institución.”(Pérez L.2000: 36)

5.6.4 Consolidar la estructura de la institución

Como organigrama de la institución se propone:



La descripción de cada uno de los componentes del organigrama sería:

Consejo Directivo:

Dirección general del instituto. Constituido por tres personas que al mismo tiempo son las responsables de: relaciones institucionales, coordinación académica y administración dependiendo de los conocimientos y habilidades de cada una de ellas. Las decisiones son colegiales y en todas ellas intervienen los tres miembros.

Consejo Asesor:

Conformado por profesionales de distintas áreas cuya función es prestar una asesoría integral en las áreas de gestión operativa, nuevos productos y clientes, estrategias de promoción, etc.

Relaciones Institucionales:

- Elaboración del material para la promoción entre empresarios y posibles alumnas.
- Promoción del instituto en colegios y liceos.
- Promoción cursos de actualización profesional en empresas de la hospitalidad para sus trabajadores.
- Elaboración de convenios de capacitación y pasantías para los alumnos.
- Proveer de insumos para la actualización del plan curricular.

Coordinación académica:

- Elaboración y seguimiento del plan de estudios.
- Contratación de profesores.
- Supervisión de los profesores.
- Formación de profesores.
- Control de estudios: notas, certificados, etc.
- Seguimiento personalizado de cada uno de los alumnos.

- Elaboración de horarios
- Estudio de las adaptaciones del currículo para cubrir las necesidades del mercado.

Administración:

- Cobro de mensualidades
- Pago del personal, proveedores, etc.
- Compra de material
- Mantenimiento de locales
- Recepción de equipos
- Seguimiento de donantes en conjunto con relaciones institucionales
- Realizar las consultas jurídicas que sean necesarias para el funcionamiento de la institución
- Seguimiento del contador de manera que se presenten a tiempo todos los recaudos que son necesarios para estar a derecho con la ley.

5.6.5 Definición del perfil del egresado

El perfil del egresado sería

- Integridad y honestidad
- Responsabilidad y ética profesional
- Buena presencia y pulcritud
- Optimismo y afán de superación
- Cuidado de los detalles en el servicio
- Creatividad e iniciativa
- Excelencia profesional y humana.

5.6.6 Definición de medios para alcanzar la autogestión.

A lo largo del año se dictaron cursos cortos de tres meses de duración con una media de 7 alumnos y también se promovieron los cursos de dos semanas que se dictaban los días sábado. Con esta medida se consiguió cubrir parte de los gastos operativos de la institución.

Apoyados en la oportunidad que se desprende de la necesidad de personal capacitado para incorporarse a las empresas de la Hospitalidad, del interés que tienen las personas, hoy en día, por los cursos de gastronomía y tomando en cuenta lo realizado en el período académico 2007-2008 y en la propuesta de presupuesto 2008-2009 que se presenta a continuación:

| | |
|---------------------------------------|----------------|
| INGRESOS | |
| Mensualidades alumnos curso regular | 25.500 |
| Cursos cortos de 3 meses 72 horas | 52.830 |
| Cursos corto de 3 meses 48 horas | 50.670 |
| Cursos de dos semanas 8 horas | 75.400 |
| Cursos en empresas de la Hospitalidad | 38.880 |
| Donaciones | 10.000 |
| TOTAL INGRESOS ANUALES | 238.200 |
| | |
| EGRESOS | |
| Gastos fijos | |
| Nomina | |
| Sueldo Consejo Directivo | 54.000 |
| Bonificaciones Consejo Directivo | 14.550 |
| Sueldos profesores | 21.600 |
| Bonificaciones profesores | 5.400 |
| Personal de Limpieza | 7.200 |
| Bonificaciones empleada de Limpieza | 1.940 |
| Sub Total Nomina | 104.690 |
| | |
| Alquiler | 12.000 |
| | |
| Total Gastos Fijos | 116.690 |
| Gastos variables | |
| Electricidad | 2.400 |
| Agua | 1.800 |
| Gas | 480 |
| Teléfono | 2.400 |
| Publicidad | 4.200 |
| Libros | 4.200 |
| Materiales curso regular | 4.800 |
| Mantenimiento instalaciones | 8.000 |
| Mantenimiento de Equipos | 5.000 |
| Reposición de Equipos | 15.000 |
| Mejoras infraestructura | 70.000 |
| Total Gastos Variables | 118.280 |
| | |
| Total Gastos | 234.970 |
| | |
| Capital | 3.230 |

Se propone el siguiente plan de Cursos para conseguir la autogestión de la institución:

- Curso de un año de duración: 1 curso con 10 alumnos. El inicio fue en el mes de octubre de 2008 y termina en julio 2009.
- Curso corto de tres meses de duración y 72 horas de clases: la meta es dictar 9 cursos al año con un mínimo de 8 alumnos y un máximo de 12. El cronograma propuesto es:

| Mes | Número de Cursos |
|---------------------|-------------------------|
| Enero a abril | 3 |
| Mayo a Julio | 3 |
| Octubre a Diciembre | 3 |

- Curso corto de tres meses de duración y 48 horas de clases: la meta es dictar 9 cursos al año con un mínimo de 8 alumnos y un máximo de 12. El cronograma propuesto es:

| Mes | Número de Cursos |
|---------------------|-------------------------|
| Enero a abril | 3 |
| Mayo a Julio | 3 |
| Octubre a Diciembre | 3 |

- Curso de dos semanas de duración y 8 horas de clases: la meta es dictar 16 cursos al año con un mínimo de 8 alumnos y un máximo de 12. El cronograma propuesto es:

| Mes | Número de Cursos |
|------------|-------------------------|
| Enero | 1 |
| Febrero | 1 |
| Marzo | 1 |
| Abril | 1 |
| Mayo | 1 |
| Junio | 1 |
| Julio | 1 |
| Agosto | 1 |
| Septiembre | 2 |
| Octubre | 2 |
| Noviembre | 2 |
| Diciembre | 2 |

- Cursos para empleados de empresas de la Hospitalidad: la meta es dictar 12 cursos en el año, uno mensual.

Para todos estos cursos se cuenta con la infraestructura, algunos profesores y se piensa que es factible conseguir los profesores necesarios para alcanzar la meta que se sugiere.

5.6.7 Formación de potenciales docentes.

Para poder dictar todos los cursos propuestos es necesario incorporar nuevos docentes.

Tomando en cuenta que la ventaja competitiva de Resolana es la actitud de servicio de sus egresadas, es importante que los docentes comprendan cómo fomentar esta actitud en los cursos que dictan. Para esto se propone tener una jornada de inducción para los profesores que se incorporan, y anualmente tener una sesión de trabajo con todos los docentes para evaluar cómo se ha llevado esto a la práctica y sacar experiencias.

5.6.8 Conseguir una certificación oficial que respalde los cursos.

En la matriz DOFA se evidenció que una de las amenazas que tenía Resolana era la universidad, por los clientes en edades comprendidas entre los 16 y los 25 años hoy en día quieren tener un título universitario, y el acceso a la universidad es más fácil, tomando en consideración el aumento en el número de las universidades públicas.

El estudio de las cinco fuerzas competitivas se evidenció que hay algunas instituciones que tienen una aprobación del Ministerio de Educación y Deporte como es el caso del Instituto Europeo del Pan y Fundacentro que está autorizada como entidad didáctica por el INCES.

La aprobación del Ministerio del Poder Popular de Educación y Deporte es importante con miras a obtener el grado de Técnico Medio.

La autorización como entidad didáctica por el INCES permitiría que las empresas de la Hospitalidad cumplieran su obligación con el INCE enviado a sus empleados a los cursos de Resolana.

Para conseguir una titulación se propone:

- Conocer cuáles fueron los pasos que siguieron estas instituciones para conseguir la aprobación del Ministerio del Poder Popular de Educación y Deporte y la autorización como entidad didáctica por el INCES.
- Establecer cronograma para que en un máximo de 4 años se hayan conseguido ambas aprobaciones.

CAPÍTULO VI

EVALUACIÓN

6.1 Resultados relevantes

Cuando se inició este trabajo se pensaba que para la contratación de personal para las áreas de Habitaciones y Alimentos y Bebidas a nivel operacional lo esencial era la preparación técnica, sin embargo, en las entrevistas que se realizaron a los gerentes de recursos humanos de distintos hoteles se descubrió que, aunque el conocimiento técnico era importante, la actitud de servicio y la formación en valores de los empleados, era lo que más apreciaba un empleador, porque la parte técnica la podría aprender en la misma institución.

6.2 Comparación entre lo planificado y lo ejecutado

Al inicio del proyecto se propuso como alcance la elaboración del diseño curricular que respondiera a las necesidades del mercado y conseguir la autogestión. En el desarrollo de la propuesta se vio necesario, por falta del tiempo, limitar el alcance al logro de la autogestión, por esta razón también se eliminó el objetivo específico que hacía referencia a la elaboración de un plan de acción para alcanzar una gestión académica de calidad.

La idea era hacer el diagnóstico, elaborar la propuesta y medir la eficacia de la misma; sin embargo, en el camino nos dimos cuenta de que la meta era muy ambiciosa y se realizó sólo el diagnóstico y la propuesta.

En la metodología se propuso realizar 15 entrevistas a profundidad a los diferentes actores presentes en la institución. En el desarrollo del proyecto fue necesario reducir el número a 11 e incluir una a miembros de empresas beneficiarias, porque se consideró relevante

conocer si la formación que se impartía cubría las expectativas y cómo era el desenvolvimiento de las alumnas en el campo laboral. Las entrevistas fueron semi estructuradas porque a la hora de diseñarlas se vio que facilitaría el análisis.

6.3 Logro de los objetivos planteados en la propuesta

Se realizó el diagnóstico de la institución a través del análisis de las cinco fuerzas de Porter y la matriz DOFA que se completó con la información recogida en las entrevistas.

Por el trabajo previo que se había realizado en la institución se conocía la estructura interna y su modo de funcionar, con esto se logró el segundo de los objetivos planteados.

En la investigación exploratoria de carácter cualitativo que se realizó, lo que varió fue el número de personas entrevistadas, y la información recogida fue relevante para el desarrollo del proyecto.

Se elaboró el plan de acción para alcanzar la autogestión.

CAPÍTULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Los trabajos previos realizados en la Institución, el conocimiento de las dificultades para la gestión que presentaban y la identificación con los fines de la misma nos llevó a pensar que era posible que Resolana alcanzara la autogestión sin apartarse de su razón de ser. Tomando en cuenta que el personal directivo estaba concentrado en la operatividad y no tenía la posibilidad de separarse de ella para proyectar la institución, se propuso prestar esta ayuda y con la colaboración de todas las personas que trabajan en la institución realizar este proyecto factible, que aunque no se pudo aplicar para incluir los resultados en esta investigación se ejecutará en los próximos meses.

Una de las conclusiones de este trabajo es que, para alcanzar la autogestión, en el caso de Resolana, institución sin fines de lucro, es esencial tener claridad en la misión, visión y objetivos. Luego es necesario conocer los gastos anuales de la institución y determinar las distintas fuentes de ingresos, teniendo en cuenta que el ser una institución sin fines de lucro no quiere decir que siempre es necesario recurrir a donaciones para cubrir el déficit de su gestión. Cuando se elaboró el presupuesto que se presenta en este proyecto factible con el Consejo Directivo, y se distribuyeron los ingresos provenientes de los distintos cursos que se podrían dictar, tomando en cuenta la experiencia del último año, se evidenció que si es posible la autogestión, manteniendo las distintas actividades propuestas alineadas con la misión y visión. Era importante para alcanzarla esta meta elaborar una planificación anual y luego darle seguimiento para corregir las desviaciones que surgieran

Para la promoción del Instituto es necesario contar con un plan de mercadeo adecuado a cada target.

De las entrevistas realizadas a los gerentes de recursos humanos se concluye que estas empresas están interesadas en la capacitación

para fomentar en su personal una actitud de servicio al cliente y que la oferta en este tipo de cursos es limitada.

Esta propuesta se implementará en los próximos meses. Se continuará el trabajo con el Consejo Directivo para establecer un cronograma para desarrollar las acciones que se proponen en este trabajo.

En las reuniones preliminares que se tuvieron se acordó que las primeras acciones que se llevarían a cabo estarían enfocadas a fortalecer el trabajo del Consejo Directivo, el plan de promoción de la Institución y el plan de cursos. También se propuso conseguir para octubre de 2009 la aprobación del INCES y en el 2010 obtener la aprobación del Ministerio de Educación y Deportes.

REFERENCIAS

Alder, R y (nombre y apellido) Marquardt J. (2005). **Comunicación organizacional. Principios y prácticas para negocios y profesiones**. México: Editorial Mc Graw Hill Interamericana Editores.

ANÓNIMO. **Demanda hotelera subió 12% en el primer semestre del año**. En <http://www.guia.com.ve/noticias/?id=12997> (Consulta: 15 de enero de 2008)

Centro de Capacitación Profesional de Alta Cocina. En <http://www.altacocina.com.ve/index.htm> (Consulta: 17 de diciembre de 2008)

Colegio Universitario Hotel Escuela de los Andes Venezolanos. En <http://www.cuhelav.org/web/rh.htm> (Consulta: 27 de diciembre de 2008)

Cocinaabierta.com. **"Forme" Formación de mesoneros**. En http://www.cocinaabierta.com/index.php?option=com_content&task=view&id=1080&Itemid=33. (Consulta: 6 de enero de 2009)

Ediciones Editarte y la C.A Editora El Nacional (2006): **Venezuela en datos 2007**. Caracas.

FONDOTURISMO, Caracas. (2006), **Estiman atender a más de mil personas, entre personal de hoteles y jóvenes**. En http://www.fmt.org.ve/Red_Capacit_Hotelera.htm. (Consulta: 21 de marzo de 2008)

FONDOTURISMO, Caracas. **II Fase del Centro de Capacitación Hotelera y Gastronómica**. En http://www.fmt.org.ve/curso_II Fase_Hotel_y_Gast.htm. (Consulta: 27 de diciembre de 2008)

FRANCES, A. (1999). **Venezuela posible siglo XXI**. Caracas: Ediciones IESA.

FRENCH, W y Bell Jr. (1996). **Desarrollo organizacional**. México: Editorial Prentice-Hall Hispanoamérica. Quinta edición.

FUNDACENTRO. **¿Quiénes somos?**. En http://www.fundacentro.net/quienes_somos.html. (Consultado: 14 de Diciembre de 2008)

GRANELL, E. (1994) **Recursos Humanos y Competitividad en organizaciones Venezolanas**. Caracas: Ediciones IESA.

GUIZAR, R. (1998) **Desarrollo Organizacional. Principios y aplicaciones**. México: McGraw-Hill Interamericana, S.A de C.V.

HERNÁNDEZ, K. (2000, Octubre 12) **Empresarios del sector hotelero optan por contratar personal extranjero**. El nacional. En http://www.latinamericanjobs.com/contenido/espanol/comun/mundo_labor_al/Noticias/Venezuela/articulo/ml-ven-1310000.htm (Consulta: 24 de enero de 2008)

INATUR. **Misión, Visión y Objetivos**. En http://www.inatur.gb.ve/portal/index.php?option=com_content&task=view&id=551&Itemid=50 (Consulta: 11 de diciembre de 2007)

INCES. **¿Qué es el INCES?** En http://www.inces.gob.ve/index.php?option=com_content&task=view&id=19&Itemid=221 (Consulta: 11 de diciembre de 2007)

Instituto Europeo del Pan. **Misión**. En <http://www.iepan.com/mision.html> (Consulta: 17 de diciembre de 2008)

Instituto Nacional de Estadística www.ine.gob.ve. (Consulta: 15 de febrero de 2007)

La Casserole du Chef. **Cómo nace la Casserole du Chef**. En http://www.lacasseroleduchef.com.ve/index.asp?spg_id=6. (Consulta: 17 de diciembre de 2008)

MINDUR (2006). **Propuesta del plan estratégico de turismo 2007-2012**. En http://www.mintur.gob.ve/portal/index.php?option=com_content&task=view&id=339. (Consulta: 21 de marzo de 2008).

MINTZBERG H. Quinn J., Voyer J. (1997). **El proceso estratégico. Conceptos, contexto y casos**. México: Editorial Prentice Hall Hispanoamerica, S.A.

OGLIASTRI E. (2004). **¿Plan estratégico sin ánimo de lucro?**. Caracas: Revista Debates IESA, Vol IX, N° 2, enero-marzo, 6-8

PALELLA S. y Martins F. (2003). **Metodología de la investigación cuantitativa**. Caracas: Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.

PEREZ J. (2000). **Fundamentos de la Dirección de Empresas**. Madrid: Ediciones Rialp, S.A

PORTER, M. (1980) **Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia**. ,Editorial Continental S.A de C.V. Tercera reimpresión.(buscar país)

RAMÍREZ N. y Cabello M. (1997). **Empresas competitivas**. Editorial McGraw-Hill Interamericana, S.A de C.V 280 p.(buscar país)

ROBBINS S. (1996). **Comportamiento organizacional**. México: Editorial Prentice-Hall Hispanoamérica. Séptima edición.

SENGE P. (1992). **La Quinta Disciplina**. Barcelona-España: Ediciones Juan Graniza S.A.

Universidad Bolivariana de Venezuela. **Misión**. En http://www.ubv.edu.ve/index.php?option=com_content&task=view&id=96&Itemid=112. (Consulta: 27-12-08)

Universidad Simón Bolívar. **Licenciatura Gestión de la Hospitalidad**. En <http://www.nul.usb.ve/turismo/carreras/hospitalidad.htm>. (Consulta: 27 de diciembre de 2008).

ANEXOS

Anexo 1

Co- Evaluación

**Trabajo Especial de Grado a nivel Especialización
(Instrumento de Co y Auto-Evaluación)**

Escalas para la evaluación:

A = Ausencia; **I** = Incompleto, necesita mejorar; **B** = Bueno, cumple con lo solicitado; **E**= Excelente, Trabajo **ALTAMENTE MERITORIO**.

| I. ASPECTOS GENERALES A EVALUAR | Escala | | | |
|--|---------------|---|---|---|
| 1.1. El Título: Expresa con claridad la situación. | A | I | B | E |
| 1.2. El Índice: Está en coherencia con los títulos en el cuerpo del trabajo. | A | I | B | E |
| 1.3. El Resumen: Está elaborado en una página. | A | I | B | E |
| Expresa el Propósito de la propuesta. | A | I | B | E |
| 1.4. Palabras Claves: Identifican la temática de la propuesta | A | I | B | E |
| 1.5. Las portadas cumplen con la presentación formal del trabajo | A | I | B | E |
| II ASPECTOS GENERALES A EVALUAR | | | | |
| 2.1 INTRODUCCIÓN: Introduce al lector en el texto y plantea la estructura general del trabajo | A | I | B | E |
| 2.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA: | | | | |
| a) Plantea el problema o la oportunidad que quiere atender (algunos indicios de lo que parece ser la situación actual), o la necesidad percibida (situación deseada), señalando algunos indicios fundamentados de dicha necesidad; | A | I | B | E |
| b) Señala las razones por las cuales es necesario atender a ese problema, oportunidad, necesidad o situación e incluso las implicaciones de su no-atención; | A | I | B | E |
| c) Concluye especificando los posibles aportes de proyecto y con las preguntas de investigación. | A | I | B | E |
| 2.3 LOS OBJETIVOS DEL PROYECTO | | | | |
| a) Establece los objetivos generales, con claridad y la forma correcta. | A | I | B | E |
| b) Establece los objetivos específicos, con claridad y la forma correcta. | A | I | B | E |
| 2.4 JUSTIFICACIÓN | | | | |
| a) Se lee en la Justificación la pertinencia social, académica y la motivación personal | A | I | B | E |
| 2.5 MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL | | | | |
| a) Se establecen en el Marco Teórico Conceptual: Antecedentes, | A | I | B | E |

| | | | | |
|--|---|---|---|---|
| Paradigmas, Conceptos Clave: Definición de variables o categorías de análisis, Términos Básicos, Aspectos Legales, según sea el caso. | | | | |
| b) Hay evidencias de una revisión documental coherente. | A | I | B | E |
| 2.6 MARCO METODOLÓGICO | | | | |
| a) En el caso que va a elaborar una proposición de mejora o Proyecto Factible: | A | I | B | E |
| 1.1. Describe en qué consistió el Examen de la Situación, cuál fue su propósito y qué método o técnicas para la recolección de la información utilizó. | | | | |
| 1.2. Expone las premisas o criterios que fundamentaron la propuesta de mejora (el programa de acción; el Diseño de la Intervención, etc.); | A | I | B | E |
| 1.3. Expone qué criterios o elementos se tomaron en cuenta para la evaluación de la proposición de mejora. | A | I | B | E |
| 1.4. Expone (si es el caso) qué criterios o elementos se tomaron en cuenta para la ejecución de lo que se diseñó. | A | I | B | E |
| b) En el caso de quien va a aplicar una metodología específica en su área de formación: | A | I | B | E |
| 2.1. Describe Población y Muestra. | | | | |
| 2.2. La Metodología: Tipo de Investigación, definición de variables o sistema de hipótesis, técnicas, instrumentos de recolección que se utilizaron. | A | I | B | E |
| 2.3. Técnicas de análisis de la información. | A | I | B | E |
| III ASPECTOS RELEVANTES A EVALUAR | | | | |
| 3.1 EN EL CASO DE PROPUESTAS O PROYECTOS FACTIBLES | A | I | B | E |
| a) Es consistente con lo previsto en el marco metodológico | A | I | B | E |
| b) Atiende los requerimientos formales de un Proyecto Factible (Diagnóstico, diseño, factibilidad, ejecución y evaluación) si es el caso. | A | I | B | E |
| c) Las fases atendidas tienen el alcance necesario. | A | I | B | E |
| d) Se constata el logro de los Objetivos planteados en la propuesta inicial. | A | I | B | E |
| 3.2 EN EL CASO DE PROPUESTAS DE INVESTIGACIÓN | | | | |
| a) Es consistente con lo previsto en el marco metodológico | A | I | B | E |
| b) Los resultados se presentan interrelacionados con lo planteado a nivel teórico y metodológico | A | I | B | E |
| c) Se constata el logro de los Objetivos planteados en la propuesta inicial. | A | I | B | E |
| 3.3 SE EVIDENCIAS RESULTADOS RELEVANTES | A | I | B | E |
| 3.4 EXISTE COHERENCIA ENTRE LO PLANIFICADO Y LO EJECUTADO | A | I | B | E |
| 3.5 EN LAS CONCLUSIONES EL ESTUDIANTE REFLEXIONA SOBRE EL TRABAJO REALIZADO | A | I | B | E |
| 3.6 LAS RECOMENDACIONES CONSIDERAN ÁREAS, LÍNEAS O PROYECTOS QUE PUDIERAN DERIVARSE DEL TEG | | | | |
| 3.7 LAS REFERENCIAS: Cumplen las normas | A | I | B | E |

| | | | | | |
|--|------------------------|---|---|---|---|
| establecidas. | | | | | |
| 3.8 LOS ANEXOS: establecidas. | Cumplen las normas | A | I | B | E |
| 3.9 CLARIDAD FORMAL DEL LENGUAJE gramatical. | Corrección | A | I | B | E |
| | Coherencia del estilo. | A | I | B | E |

Anexo 2

Desglose de Ingresos

- Curso alumnos regulares de la institución, con una duración de un año.

| Mensualidades alumnos regulares | Costo | # de alumnos | duración en meses | TOTAL |
|--------------------------------------|-------|--------------|-------------------|---------------|
| Inscripción | 150 | 10 | 1 | 1.500 |
| Mensualidades alumnos | 200 | 10 | 12 | 24.000 |
| Total ingresos curso de 1 año | | | | 25.500 |

- Cursos de 72 horas

| INGRESOS | | # de meses | # de Alumnos | Total por Curso | Número de Cursos | Total Anual |
|-----------------------|-----|------------|--------------|-----------------|------------------|---------------|
| Inscripción | 250 | | 8 | 2.000 | 9 | 18.000 |
| Mensualidad | 350 | 3 | 8 | 8.400 | 9 | 75.600 |
| TOTAL INGRESOS | | | | | | 93.600 |

| EGRESOS | | | | | | | |
|----------------------|---------|---------------|-----------------|-----------------|-------|---------------|---------------|
| | Mensual | Hora de clase | Número de horas | número de meses | Total | cursos al año | Total anual |
| Profesor | | 40 | 72 | | 2.880 | 9 | 25.920 |
| Materiales | 500 | | | 3 | 1.500 | 9 | 13.500 |
| Gastos generales | 50 | | | 3 | 150 | 9 | 1.350 |
| TOTAL EGRESOS | | | | | | | 40.770 |

SALDO **52.830**

- Cursos de 48 horas

| INGRESOS | | # de meses | # de Alumnos | Total por Curso | Número de Cursos | Total Anual |
|-----------------------|-----|------------|--------------|-----------------|------------------|---------------|
| Inscripción | 250 | | 8 | 2.000 | 9 | 18.000 |
| Mensualidad | 300 | 3 | 8 | 7.200 | 9 | 64.800 |
| TOTAL INGRESOS | | | | | | 82.800 |

| EGRESOS | | | | | | | |
|----------------------|---------|---------------|-----------------|-----------------|-------|---------------|---------------|
| | Mensual | Hora de clase | Número de horas | número de meses | Total | cursos al año | Total anual |
| Profesor | | 40 | 48 | | 1.920 | 9 | 17.280 |
| Materiales | 500 | | | 3 | 1.500 | 9 | 13.500 |
| Gastos generales | 50 | | | 3 | 150 | 9 | 1.350 |
| TOTAL EGRESOS | | | | | | | 32.130 |

SALDO 50.670

- Cursos de 8 horas

| INGRESOS | | # de Alumnos | Total por Curso | Número de Cursos | Total Anual |
|-----------------------|-----|--------------|-----------------|------------------|---------------|
| Mensualidad | 600 | 8 | 4.800 | 16 | 76.800 |
| TOTAL INGRESOS | | | | | 76.800 |

| EGRESOS | | | | | | | |
|----------------------|---------|---------------|-----------------|-----------------|-------|---------------|---------------|
| | Mensual | Hora de clase | Número de horas | número de meses | Total | cursos al año | Total anual |
| Profesor | | 60 | 8 | | 480 | 16 | 7.680 |
| Materiales | 500 | | | 1 | 500 | 16 | 8.000 |
| Gastos generales | 50 | | | 1 | 50 | 16 | 800 |
| TOTAL EGRESOS | 550 | | | | 1.030 | | 16.480 |

SALDO 60.320

- Cursos en empresas de la Hospitalidad

| | |
|---|--------------|
| INGRESOS | |
| Costo del curso de 8 horas para 15 personas | 5.000 |
| INGRESOS | 5.000 |

| EGRESOS | | Número de horas | Total | Cursos al año | Total anual |
|----------------------|------------|-----------------|--------------|---------------|---------------|
| Sueldo facilitadores | 150 | 8 | 1.200 | | |
| % institucion | 350 | 8 | 3.240 | 12 | 38.880 |
| Equipos | 40 | 8 | 320 | | |
| Material de apoyo | 16 | 15 | 240 | | |
| Total | | | 5.000 | | |