



**DCA**

**FCE**  
FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONÓMICAS



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
DE LA PLATA

**DOCTORADO EN CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**

**ANÁLISIS DE LAS COMPETENCIAS GERENCIALES EN LOS  
GERENTES DE HOTELES TRES ESTRELLAS DE LA CIUDAD DE  
GUAYAQUIL**

Tesis para optar al título de  
Doctora en Ciencias de la Administración

Autora: Elsie Ruth Zerda Barreno  
Director: Doctor Juan José Gilli

*Agosto 22 del 2021*

## Agradecimiento

Termino esta etapa de mi vida, con este doctorado, dando gracias a Dios, a la familia y a los amigos. Fé en el Creador porque sentí su mano celestial, a mi hijo y mi madre que siempre me esperaban con brazos abiertos después de cada jornada académica, a mis amigos, Glenda, German y colegas, que de manera espontánea y desinteresada facilitaron este transitar para llegar a la culminación de mi doctorado. También, mi eterno agradecimiento, a mi amigo el Dr. Walter Mera Ortiz, distinguido Rector de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil por la oportunidad de auspiciar mis estudios, a través del Vicerrectorado de Investigación y Postgrado.

Con corazón agradecido al Doctor Juan José Gilli, mi Director, que me impulsó a seguir adelante en esos momentos difíciles que lo necesité, quien me motivó a culminar mi investigación y por su acertada guía para el desarrollo de este documento.

Gracias Universidad Nacional de la Plata, y su claustro docente por su enseñanza de calidad y su calidez por recibirme en sus aulas.

*La gratitud es la clave que convierte los problemas en bendiciones y lo inesperado en regalos*

*Paul Grout*

## **Dedicatoria**

A David y Gloria, padres íntegros que siempre estuvieron a mi lado y que han constituido el ejemplo a seguir a lo largo de mi vida, con muestras en su vida del amor y ayuda al prójimo .

A mi hijo, quien ha sido mi motivación constante, mi impulso para cultivar siempre una mejor vida.

## Resumen

La tesis doctoral tiene como objetivo determinar las competencias requeridas por los gerentes de los hoteles de 3 estrellas de la ciudad de Guayaquil para afrontar los retos del futuro. El diseño de la investigación es descriptiva-exploratoria, se identifican las competencias necesarias para la gerencia de hospedaje a través de la revisión bibliográfica de diversos autores, luego se procede a adaptar el Modelo de Competencias de Chung-Herrera, Enz & Lankau( 2003), utilizando de base el instrumento creado por Santiago-Font(2017). Se definieron 100 competencias divididas en 9 dimensiones relacionadas a la industria hotelera; Liderazgo, Gestión Financiera, Operación de Servicios, Comunicación, Ventas y Marketing, Instalaciones y Seguridad, Recursos Humanos, Tecnología y Autogestión. De acuerdo a los resultados obtenidos una vez aplicado el instrumento, se propone un Perfil de Competencias Gerenciales para facilitar el desempeño y un Programa para Gerentes para el desarrollo de las competencias directivas.

**Palabras claves:** Competencias, Gerentes de Hoteles 3 estrellas Guayaquil , Competencias directivas, Modelo de Competencias de Chung-Herrera, Instrumento Santiago Font, Programas para Gerentes

## **Abstract**

The objective of the doctoral thesis is to determine the competencies required by the managers of 3-star hotels in the city of Guayaquil to face the challenges of the future. The research design is descriptive-exploratory, the necessary competencies for lodging management are identified through the bibliographic review of various authors, then we proceed to adapt the Competency Model of Chung-Herrera, Enz & Lankau (2003) , using as a base the instrument created by Santiago-Font (2017). 100 competencies were defined divided into 9 dimensions related to the hotel industry; Leadership, Financial Management, Service Operation, Communication, Sales and Marketing, Facilities and Security, Human Resources, Technology and Self-Management. According to the results obtained once the instrument has been applied, a Managerial Competencies Profile is proposed to facilitate performance and a Program for Managers to develop managerial competencies.

**Keywords:** Competencies, Managers of 3-star Guayaquil Hotels, Management competencies, Chung-Herrera Competency Model, Santiago Font Instrument, Programs for Managers

## Índice de contenidos

Agradecimiento .....	ii
Dedicatoria .....	iii
Resumen.....	iv
Abstract .....	v
Índice de contenidos .....	vi
Índice de Tablas.....	x
Índice de Figuras.....	xiii
Capítulo 1. Introducción.....	1
1.1. Planteamiento del problema.....	1
1.2. Preguntas de Investigación .....	6
1.3. Objetivos Generales y Específicos .....	6
1.3.1. Objetivo General .....	6
1.3.2. Objetivos Específicos.....	6
1.4. Hipótesis.....	6
1.5. Importancia de la investigación .....	7
1.6. Descripción del aporte de la investigación al campo del conocimiento.....	8
1.7. Estructura de la Tesis.....	9
Capítulo 2. Industria Hotelera .....	11
2.1. Análisis Situacional .....	11
2.2. Definición y factores dinamizadores del sector turístico y de alojamiento.....	12
2.2.1. Evolución de sector hotelero .....	14
2.2.2. Categorización de la oferta hotelera.....	17
2.2.3. Relevancia de la calidad en la industria hotelera.....	22

2.3. El sector turístico y hotelero en Ecuador .....	23
2.3.1 Características de la industria de turismo en Ecuador.....	25
2.3.2 Tendencias del sector turístico y hotelero en Ecuador.....	27
2.3.3 Composición de la industria de alojamiento.....	35
Capítulo 3. Marco Teórico .....	39
3.1. Competencias .....	39
3.1.1. Definición de Competencias.....	40
3.1.2. Clasificación de Competencias .....	44
3.2. Modelos de Competencias .....	47
3.2.1. Modelo de Competencias de McClelland .....	49
3.2.2. Modelo de Competencias de Quinn, Fearman, Thompson y McGrath (1996).....	50
3.2.3. Modelo Genérico de Competencia Gerencial de Boyatzis (1982) .....	50
3.2.4. Modelo de Competencias de Bunk (1994).....	51
3.2.5. Modelo de Competencias Básicas del Instituto Italiano Formazione Et Lavoro (ISFOL, 1995).....	52
3.2.6. Modelo de Competencias de Echeverría (2002) .....	53
3.2.7. Modelo de Competencias Genéricas para Ejecutivos de Spencer & Spencer .....	54
3.2.8. Modelo de Competencias relacionadas con la Administración de Hellriegel, Jackson & Slocum (2010).....	56
3.3. Competencias en la Industria Hotelera .....	57
3.3.1. Competencias Según Nivel de Gestión .....	60
3.3.2 Modelo de Competencias Industria Hotelera de Chung-Herrera, Enz & Lankau .....	61
3.4. Educación Basada en Competencias .....	65
3.4.1. Teoría de la Triple Hélice, TH .....	70

Capítulo 4. Metodología.....	72
4.1. Tipo de Estudio.....	72
4.2. Universo y Muestra.....	72
4.3. Fases del Relevamiento.....	73
4.3.1. Fase 1.....	73
4.3.2. Fase 2.....	76
4.3.3. Fase 3.....	80
4.3.4. Fase 4.....	80
4.4. Instrumento de Investigación.....	81
4.4.1. Tipo de Instrumento.....	81
4.4.2. Validez y Fidelidad del Instrumento.....	81
4.5. Limitaciones.....	82
Capítulo 5. Resultados.....	83
5.1. Perfil de los Encuestados.....	83
5.2. Análisis de Competencias Gerenciales.....	93
5.3. Síntesis.....	113
Capítulo 6. Conclusiones y Recomendaciones.....	116
6.1. Conclusiones.....	116
6.1.1. Perfil de Competencias para Gerentes de Hotel de 3 Estrellas de Guayaquil.....	117
6.1.2. Programa para Gerentes.....	120
6.2. Futuras Líneas de Investigación.....	122
Bibliografía.....	123
Apéndice A. Cuestionario.....	138



Apéndice B. Programa de Formación Gerencial para el Desarrollo de Competencias Directivas ..... 147

## Índice de Tablas

Tabla 1. Balance Turístico Ingreso por Concepto de Turismo en Millones de Dólares.....	1
Tabla 2. Tasa Ocupación, Tarifa e Ingresos Promedios por Habitación .....	3
Tabla 3. Capacidad de Alojamiento en Miles de Plazas-Camas y Cuota de Mercado 1980-1995 .....	15
Tabla 4 Oferta de Grupos Hoteleros Mundiales .....	16
Tabla 5. Características Mínimas para Establecimientos Hoteleros de acuerdo a su Categoría .....	18
Tabla 6. Número de Llegadas de Turistas Internacionales en Países de América .....	24
Tabla 7. Principales Líneas de Productos Turísticos por Región .....	26
Tabla 8. Entrada de Extranjeros al Ecuador por País, Año: 2012-2015.....	28
Tabla 9. Datos e Indicadores de Turismo Receptor Ecuador 2013-2017.....	29
Tabla 10. Indicadores Macroeconómicos de la Industria del Turismo Ecuador 2013-2017....	31
Tabla 11. Personal Ocupado en Establecimientos Registrados al 2014.....	32
Tabla 12. Número de Empleados por Industria de Turismo 2013-2016.....	33
Tabla 13. Entradas de Extranjeros al Ecuador según Medio de Transporte Utilizado y Jefaturas de Migración.....	34
Tabla 14. Categorías para Establecimientos de Alojamiento.....	35
Tabla 15. Indicadores Básicos de la Industria Turística Ecuador 2013-2016 .....	36
Tabla 16. Número de Establecimientos de Alojamiento de acuerdo a Categoría y Provincia en Ecuador Año 2018 .....	37
Tabla 17. Establecimientos de Alojamiento en las Principales Ciudades de Ecuador. Año 2015 .....	38
Tabla 18. Resumen de Definiciones del Término Competencia .....	43
Tabla 19. Clasificación de las Competencias .....	44
Tabla 20. Grupos de Competencia de Boyatzis (1982) .....	51
Tabla 21. Contenidos de las Competencias de Bunk (1994) .....	52
Tabla 22. Competencias Profesionales según ISFOL (1995).....	53
Tabla 23. Competencias de Acción Profesional de Echeverría (2001) .....	54
Tabla 24 Competencias Genéricas para ejecutivos de Spencer & Spencer .....	55

Tabla 25 Competencias de los Gerentes de Hoteles encontradas en la literatura por Santiago-Font (2017) .....	62
Tabla 26 Dimensiones, Competencias e Indicadores.....	66
Tabla 27 Relación entre Competencia, Concepciones, Enseñanza y Aprendizaje.....	67
Tabla 28 Enfoques de la Educación por Competencia .....	68
Tabla 29 Resumen de Competencias .....	74
Tabla 30 Categorización de Competencias en la Industria Hotelera .....	76
Tabla 31 Fidelidad de la Escala de Habilidades de Gestión.....	81
Tabla 32 Efectividad del entrenamiento y dificultad para contratar Gerentes Competentes	91
Tabla 33. Descripciones de Competencias Gerenciales en Liderazgo .....	94
Tabla 34. Descripciones de Competencias Gerenciales en Gestión Financiera.....	95
Tabla 35. Descripciones de Competencias Gerenciales en Operación de Servicios .....	96
Tabla 36. Descripciones de Competencias Gerenciales en Comunicación .....	96
Tabla 37. Descripciones de Competencias Gerenciales en Ventas y Marketing .....	97
Tabla 38. Descripciones de Competencias Gerenciales en Instalaciones y Seguridad .....	98
Tabla 39. Descripciones de Competencias Gerenciales en Recursos Humanos .....	99
Tabla 40. Descripciones de Competencias Gerenciales en Autogestión .....	100
Tabla 41. Promedio de las Dimensiones de Desempeño para los Gerentes .....	101
Tabla 42. Efectividad de la Capacitación Según Tipo y Puesto Gerencial .....	101
Tabla 43. Promedio Constructo Liderazgo y Nivel Gerencial .....	103
Tabla 44. Promedio Constructo Gestión Financiera y Nivel Gerencial .....	104
Tabla 45. Promedio Constructo Operación de Servicios y Nivel Gerencial .....	105
Tabla 46. Promedio Constructo Comunicación y Nivel Gerencial.....	105
Tabla 47. Promedio Constructo Ventas y Marketing y Nivel Gerencial .....	106
Tabla 48. Promedio Constructo Instalaciones y Seguridad y Nivel Gerencial .....	107
Tabla 49. Promedio Constructo Recursos Humanos y Nivel Gerencial.....	108
Tabla 50. Promedio Constructo Autogestión y Nivel Gerencial.....	109
Tabla 51. Promedio de las Dimensiones de Desempeño para los Gerentes .....	110
Tabla 52 Perfil de Competencias .....	117

Tabla 53. Temario Programa de Formación Gerencial para el desarrollo de competencias Directivas.....	120
--	-----

## Índice de Figuras

Figura 1. Tasa de Ocupación de los Hoteles de 3 Estrellas por Ciudad.....	4
Figura 2. Distribución de Aporte del Turismo al PIB Ecuador 2014 .....	30
Figura 3. Modelo de Iceberg de Spencer y Spencer .....	42
Figura 4. Esquema del Modelo de la Gestión por Competencias de McClelland (1973).....	49
Figura 5. Esquema del Modelo de la Gestión por Competencias de Quinn, Faerman, Thompson & McGrath (1996) .....	50
Figura 6. Modelo de Competencia Gerencial de Hellriegel, Jackson & Slocum (2010) .....	57
Figura 7. Género de los Encuestados .....	84
Figura 8. Edad de los Encuestados .....	84
Figura 9. Nacionalidad de los Encuestados .....	85
Figura 10. Nivel Educativo de los Encuestados .....	85
Figura 11. Área de Estudios de los Encuestados .....	86
Figura 12. Tipo de Hotel de los Encuestados .....	86
Figura 13. Tamaño del Hotel de los Encuestados .....	87
Figura 14. Número de Trabajadores del Hotel de los Encuestados .....	87
Figura 15. Posición de los Encuestados.....	88
Figura 16. Años en el Hotel Actual de los Encuestados .....	88
Figura 17. Experiencia en la Posición Actual de los Encuestados .....	89
Figura 18. Experiencia en la Industria de los Encuestados .....	89
Figura 19. Promoción a la Posición Actual de los Encuestados .....	90
Figura 20. Tipo de Entrenamiento Recibido de los Encuestados .....	90
Figura 21. Rotación de Personal Gerentes de los Encuestados .....	92
Figura 22. Rotación de Personal Gerentes de Departamento de los Encuestados .....	92
Figura 23. Rotación de Personal Supervisor de los Encuestados.....	93

## Capítulo 1. Introducción

### 1.1. Planteamiento del problema

En los últimos años, se ha destacado en Europa y Estados Unidos un crecimiento de la población de adultos mayores que buscan vacacionar, para la Organización Mundial del Turismo (OMT), indicó que América Latina ha crecido en aspectos del turismo entre cuatro y cinco por ciento, debido a las facilidades que presta la depreciación de las monedas. La importancia del turismo y su potencial económico se pone de manifiesto en la relevancia que tienen sus datos macroeconómicos y dentro de los rankings regionales, el crecimiento real y la generación de empleo una cifra ha aumentado en 2.7 millones (World Travel & Tourism Council, 2017).

Los ingresos por turismo alcanzaron los USD 2.398,1 mil millones al final del 2018 y de ahí la importancia en el mantener y hacer crecer el turismo para conseguir un crecimiento del país, para el año 2018 el ingreso de divisas por turismo receptor ha sido de 2.392,1 millones de dólares. Según Ministerio del Turismo al 2018 el Ecuador recibió 2.428.536 turistas; además se debe reconocer que en el año 2015 el Ecuador y sus ciudades obtuvieron premios y reconocimientos internacionales, tales como: Destino Verde Líder de Sudamérica, Destino Líder de Sudamérica, Aeropuerto Líder de Sudamérica, Tren de Lujo Líder de Sudamérica, Hotel Líder de Sudamérica, Hotel Verde Líder de Sudamérica, Hotel de Lujo Líder de Sudamérica (World Travel & Tourism Council, 2017).

**Tabla 1.** Balance Turístico Ingreso por Concepto de Turismo en Millones de Dólares

<b>Años</b>	<b>Ingresos</b>
<b>2012</b>	<b>1.038,8</b>
<b>2013</b>	<b>1.251,2</b>
<b>2014</b>	<b>1.487,2</b>
<b>2015</b>	<b>1.557,4</b>
<b>2016</b>	<b>1.449,3</b>
<b>2017</b>	<b>1.554,2</b>
<b>2018</b>	<b>1.878,6</b>

Fuente: Ministerio de Turismo (2019).

Ecuador no ha sido ajeno a la tendencia mundial sobre el crecimiento récord del turismo, sin embargo, en una posición menor frente a sus pares regionales, lo cual

demuestra que todavía hay un camino por recorrer. La sostenibilidad de la industria turística depende de la seguridad y apertura al visitante extranjero, así como el adecuado mantenimiento de la infraestructura de comunicaciones, transporte y con respecto a la calidad del servicio en la hotelería que debe ser vista como competencias específicas de los servidores del turismo y a la gestión misma (ESPAE, 2016).

Se cuenta a Ecuador como un país mega diverso para el turismo, por poseer variedad en su belleza natural y cultural, por tanto presenta diferentes tipos de turismo a los visitantes; este sector constituye la tercera fuente de divisas para el país según datos oficiales. El Ministerio de Turismo señala que las ciudades más visitadas en el país son: Quito en primer lugar por ser una de los enclaves históricos mejor conservados de Latinoamérica. Cuenca, en segundo lugar, por su oferta cultural cuna de poetas y pintores y en tercer lugar Guayaquil, gracias al crecimiento en el mercado turístico fomentado por el nuevo aeropuerto internacional y a los proyectos de innovación urbana que se han implementado.

Guayaquil ha continuado como capital económica del país, pero también apuesta al turismo. Esta se ha desarrollado como destino turístico nacional e internacional, siendo sede de ferias y encuentros internacionales. Según estudios realizados por la Empresa Pública Municipal de Turismo y Promoción Cívica y Relaciones, el 54% de los turistas que llegan a Guayaquil son extranjeros y el 98% de los turistas recomiendan a la ciudad como destino turístico.

Resulta incuestionable en la actualidad considerar que el turismo constituye un fenómeno con perfiles complejos y heterogéneos dentro del cual son abordados ámbitos muy diversos como el económico, jurídico, político, cultural, entre otros, dentro de la pluralidad de estas relaciones presentan especial transcendencia las conectadas, en mayor o menor grado, con la gestión y el alojamiento turístico (Íñiguez, 2017).

De acuerdo a lo indicado por el Ministerio del Turismo (2017), se espera consolidar más de treinta proyectos turísticos provenientes de capitales nacionales y extranjeros, con una inversión de alrededor de USD 1 600 millones. De acuerdo a la información oficial el empleo directo aportado por los establecimientos turísticos registrados representa el 1.7% de la población económicamente activa (PEA) del país.

De ese total de empleos directos en iniciativas turísticas 62,3% corresponden a empleados en la actividad de provisión de alimentos y bebidas y el 27,2% en alojamiento. Del registro del Catastro Oficial de Atractivos Turísticos del Ministerio del Turismo, se ha evidenciado que los hoteles de segunda categoría o de tres estrellas ocupan el 24,1 participación en estos servicios. En Ecuador desde marzo del 2015 se encuentra en vigencia el Reglamento de Alojamiento, en el que se definen los diversos tipos de establecimientos para el alojamiento; las categorías y estrellas aplicables a cada uno de acuerdo al cumplimiento de ciertos niveles de requisitos.

**Tabla 2.** Tasa Ocupación, Tarifa e Ingresos Promedios por Habitación

	Comparativo Anual			Acumulado Anual
	2018 Enero	2019 Enero	Variación Interanual	2019
Tasa de ocupación Promedio	42,48%	46,57%	4,09%	46,57%
Tarifa promedio por Habitación	45,29		16,50%	52,77
Ingresos promedio por Habitación	19,24		27,72%	24,57

Fuente: Ministerio de Turismo (2019),

De acuerdo a datos de Turismo en Cifras, y en función de la categoría de los hoteles de tres estrellas en Guayaquil, se informa que la tasa de ocupación promedio a enero del 2019 es del 46,57 %. Así mismo, se presenta que la tarifa promedio por habitación es de \$52,77. Existe un importante número de actores que participan en la oferta de hospedaje en el país, por un lado, se encuentran representantes de franquicias hoteleras que se concentran principalmente en Quito y Guayaquil manejando en alrededor el 60% de la ocupación total, regidos por sus propios estándares internacionales, por otro, los hoteles de segunda categoría o de tres estrellas con predominio de empresarios autónomos, empresas familiares y micro empresas se desarrollan sin estándares operativos, enfrentándose con la preocupación de la evaluación de la calidad en base a la satisfacción del huésped, y de esta manera aplicar normas o políticas mínimas para ofrecer el servicio.



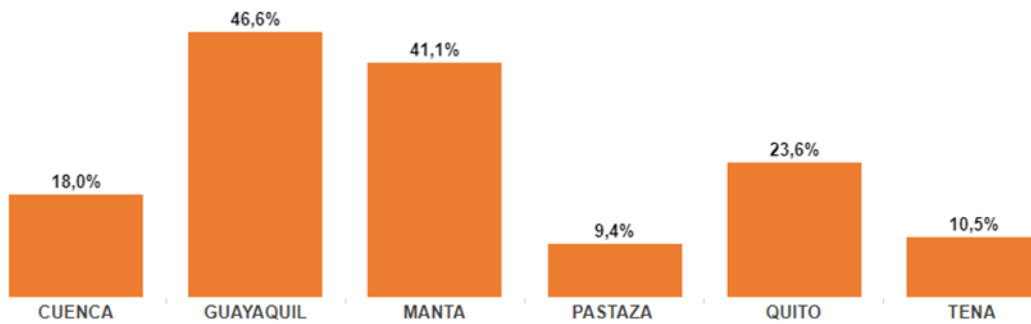


Figura 1. Tasa de Ocupación de los Hoteles de 3 Estrellas por Ciudad

*Fuente: Ministerio de Turismo (2019).*

El impulso que ha tenido Guayaquil, como destino turístico se ve reflejado en la mejora de la tasa de ocupación 4,09% con relación al año 2018. Sin embargo, se puede que a pesar de tener un crecimiento de ingreso de turistas, existen una disminución en la oferta de hoteles de tres estrellas. Según el Catastro Consolidado al 2016 el número de establecimientos era de 28, a septiembre del 2018 el número registrado es de 12 hoteles y una tasa de ocupación 46,6% a enero 2019.

De acuerdo a la información oficial el empleo directo aportado por los establecimientos turísticos registrados representa el 463 320 empleados al IV trimestre del 2018, según datos del Ministerio de Turismo (2018) se estableció un decrecimiento del 6,7% con respecto al 2017. La cifra registrada como total de empleados en este sector, representa el 6% del total de empleados en la economía, este aporte ubica a la actividad de alojamiento y servicios de comida entre las siete industrias económicas de mayor contribución al empleo nacional, aunque existe bajo nivel de remuneraciones en el sector hotelero, jóvenes no calificados, carga horaria con un mayor número de horas semanales que en otros sectores y turnos de trabajo especiales generados por la naturaleza de la actividad.

El apoyo gubernamental a la industria turística se ha hecho presente con la creación de perfiles profesionales útiles para la gestión de personas dentro de la actividad turística. El Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN, 2015) presenta cuarenta Normas Técnicas de Competencias Laborales para los diferentes cargos en el sector de alojamiento y hotelería. A su vez, la Secretaría Técnica del Sistema Nacional de Certificaciones Profesionales, legalizan a los trabajadores del sector en términos y conceptos y competencias laborales, sin embargo, no está determinado el perfil

profesional ni las competencias (modelos *managements* o de gestión) para los gerentes que lideran los hoteles, ya que son estas organizaciones las que deben determinar los factores que influyen en la gestión de los directivos hoteleros y cómo identificar y desarrollar las competencias que contribuyan al éxito de estas en la industria.

Como en cualquier sector económico la administración de las empresas hoteleras está dividida en relación a su tamaño y otros factores del entorno externo, así como el entorno específico. Bajo este contexto los profesionales deben prepararse para una visión de futuro y afrontarse a situaciones adversas que requieran de accionar de inmediato. Este proceso de cambio a directivos con perfiles de profesionales en turismo toma su tiempo mientras se incrementan las expectativas hacia un gerente con múltiples talentos capaz de enfrentar situaciones de diversa índole (Ramírez, 2017), como bajas tasa de ocupación, el bajo nivel de remuneraciones en el sector hotelero, resolver el recurso de la temporalidad, jóvenes no calificados, una alta rotación del personal, carga horaria con un mayor número de horas semanales que en otros sectores y turnos de trabajo especiales.

Por otro lado, por las condiciones del entorno, el turismo ha crecido de forma espontánea y sin mayores objetivos concretos ni planificación, despuntado como un negocio rentable. Surge la necesidad de crear a nivel académico, carreras especializadas en turismo que aporten profesionales altamente capacitados para desempeñarse de manera eficiente y eficaz en el mercado de turismo (Lastra, 2018).

En Hoteles de tres estrellas en adelante, los puestos gerenciales o administrativos están ocupados por directivos no profesionales en turismo, en consecuencia, existe una alta rotación de gerentes debido a que las competencias para gestionar hoteles exigen no solo el conocimiento técnico o específico, sino que también las habilidades blandas inherentes a la persona y/u otras que se van desarrollando a través de la experiencia, por tanto; es necesario identificar las competencias necesarias para poder administrar en la industria hotelera, para que a su vez, estas sean incorporadas en la enseñanza de los administradores del futuro.

## **1.2. Preguntas de Investigación**

- (1) ¿Cuáles son las competencias que los gerentes del futuro deben tener en los hoteles de tres estrellas para lograr ser competitivos en el entorno global?
- (2) ¿Qué perfil de competencia requieren desarrollar los gerentes de hoteles tres estrellas del futuro para la gestión hotelera?
- (3) ¿Cuál es la brecha ente el nivel de competencias sugerido y la realidad en los gerentes?
- (4) ¿Qué estrategias deberían implementarse para desarrollar las competencias gerenciales para los hoteles?

## **1.3. Objetivos Generales y Específicos**

### **1.3.1. Objetivo General**

Determinar las competencias requeridas por los gerentes de los hoteles de 3 estrellas de la ciudad de Guayaquil para afrontar los retos del futuro.

### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- (1) Identificar las competencias gerenciales que demandan los hoteles de tres estrellas de Guayaquil para enfrentar a las exigencias organizacionales actuales en el ámbito hotelero.
- (2) Determinar las competencias gerenciales que poseen los gerentes de hoteles de tres estrellas de Guayaquil mediante la aplicación del Modelo de Competencias de Chung-Herrera, Enz, & Lankau (2003)
- (3) Proponer un Perfil de Competencias Gerenciales como resultado del análisis entre perfil gerencial actual y el perfil requerido para facilitar su desempeño y un Programa para gerentes para el desarrollo de sus competencias directivas.

## **1.4. Hipótesis**

Se plantea la siguiente hipótesis que sustentará la propuesta de investigación.

**H1:** Las competencias gerenciales requeridas difieren de las competencias que ostentan los gerentes de hoteles de tres estrellas de Guayaquil.

### **1.5. Importancia de la investigación**

Michael Porter en su obra *“La Competitividad de las Naciones”* (1991) argumenta que: el personal de una organización puede aportar ventajas competitivas superiores y de mucha flexibilidad para que pueda enfrentar la competencia o desarrollar servicios diferenciados. Al igual que cualquier otro recurso productivo, los recursos humanos pueden deteriorarse y las habilidades y conocimiento pueden convertirse en obsoletos y perder su potencial de contribución al rendimiento de una institución, por lo cual se hace necesario mantener programas de actualización de conocimientos y desarrollo de habilidades para que este recurso no pierda valor.

El desarrollo turístico, entre otros elementos, está relacionado con la calidad de los servicios entregados por la industria hotelera, sector que concentra un representativo número de empleados. Por lo tanto la Gestión del Talento Humano juega un rol fundamental; considerando que el trabajador en turismo se ha formado en la práctica, surge como una herramienta importante las Normas Técnicas de Competencias Laborales desarrolladas por el Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN, 2015) para los diferentes cargos del sector turismo hotelaría. Las nuevas tendencias del turismo han dado un giro a la gestión del talento humano que es el desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes acordes con esos cambios, siendo la Gestión por Competencias una herramienta coherente con las exigencias del entorno.

Pereda y Berrocal (2006) dijeron que las economías de servicio necesitan de gente comprometida con el proyecto empresarial, que pongan a su disposición su inteligencia, conocimientos, capacidad de generar confianza y credibilidad para conectar a los clientes con la venta de servicios y productos, creando relaciones en el tiempo. Por lo tanto, la gestión por competencias en la actualidad se perfila como un instrumento útil para desarrollar los distintos procesos de las organizaciones justificando definir las competencias gerenciales de quienes dirigen los hoteles para conseguir mayor rendimiento, satisfacción de los trabajadores y por ende de sus clientes.

Para este fin, se hace necesario estudiar el valor de los recursos humanos, continuar con el análisis de la relación de las competencias y la realidad empresarial, y además estudiar los elementos de la Gestión por Competencias, para luego de acuerdo al

escenario en estudio, determinar las competencias necesarias, de quien deberá dirigir las organizaciones hoteleras a nivel gerencial.

### **1.6. Descripción del aporte de la investigación al campo del conocimiento**

Porter (1991) confiere la razón del éxito o fracaso de las empresas a dos grandes factores, la forma cómo toman las decisiones estratégicas y cómo dirigen las empresas. De la misma manera se ha expuesto en la literatura el impacto de la gestión gerencial como elemento clave de éxito.

Los hoteles de lujo y de primera pertenecen generalmente a cadenas internacionales que se manejan con sus propios sistemas de gestión gerencial y estándares de calidad para poder operar, no así los establecimientos de segunda categoría o tres estrellas que se caracterizan por el predominio de empresarios autónomos, empresas familiares y microempresas quienes no han dado la importancia al manejo gerencial basado en Competencias.

Desde el punto de vista académico el tema de Competencias Gerenciales es oportuno porque permite, desde una mirada moderna y realista, observar la evolución de las empresas turísticas y es un instrumento para establecer como el desarrollo organizacional es importante en la economía y posicionamiento de los hoteles de segunda categoría. Así también, en relación a los impactos económicos del turismo-hotelaría como el ascenso social, el aumento de las oportunidades de empleo y la generación de ventajas económicas para el Municipio de la ciudad y la población de la localidad. Sin embargo, tras una revisión de la literatura se ha verificado que, en el ámbito de las competencias gerenciales de los hoteles de tres estrellas, no existen estudios específicos que podrían adoptarse para asegurar el éxito de los establecimientos.

Determinar las competencias de estos gerentes que laboran en la incertidumbre como una constante, se hace necesario como máximos responsables de conducir a los hoteles hacia niveles de eficiencia esperados. Dentro de este contexto se establece un ambiente oportuno de investigación, que permitirá identificar la congruencia de las diferentes competencias para que los gerentes puedan enfrentar importantes desafíos y oportunidades para los actores involucrados.

Una vez presentado todo el escenario de los gerentes en esta importante rama del turismo, este trabajo de investigación favorece a establecer con claridad la importancia de las competencias directivas en los hoteles de tres estrellas, donde no existen estándares operativos universales, pero hay esfuerzos de grupos dentro de la industria, incluyendo Sistema de Estrellas para hoteles, certificaciones laborales, certificados ambientales, regulaciones vigentes así como se presentan oportunidades debido a la expansión global de los servicios del turismo. Se considera, que este estudio constituye un aporte importante tanto, a la rama de la administración dentro del campo de los recursos humanos como a las universidades que cuenten con Escuela de Turismo y Hotelería, además, como aporte para el análisis de las necesidades de la sociedad, en temas relativos a las competencias para definir el perfil profesional.

Además, dada la brecha entre las características de los postulantes y las necesidades empresariales, se intenta mediante este trabajo de investigación, una vez realizado el diagnóstico, proponer un perfil y programas con miras de reducir esta brecha entre el querer ser y la realidad.

### **1.7. Estructura de la Tesis**

Con la finalidad de cumplir con el objetivo planteado y obtener el perfil de competencias directivas del futuro, el proceso se ejecuta por fases: La primera fase, identificación del perfil de competencias con el análisis de los aportes de la revisión de literatura. La segunda fase, se relaciona con la adaptación del instrumento de Competencias Chung-Herrera, Enz, & Lankau (2003). Tercera fase aplicar una prueba piloto a profesionales de turismo. Como última fase se procede a la aplicación del instrumento.

El instrumento de recolección de información será un cuestionario con aplicación del Modelo de Competencias Chung-Herrera, Enz, & Lankau (2003).

Para el presente trabajo de investigación en el capítulo I, se realiza la descripción en términos concretos sobre el objeto del estudio, se expresa síntomas, causas, situaciones específicas de la problemática, los objetivos e hipótesis planteada, así como la metodología a utilizar.

Se considera registrar en el Capítulo II el análisis situacional de la industria hotelera, abordando desde la perspectiva internacional hasta el sector hotelero en Ecuador, motivo de estudio.

Continuando con el capítulo III se registran las teorías que sustenten el trabajo respecto a las competencias de los gerentes en el sector de alojamiento, conjugados con las características individuales de las personas y las organizaciones en el ámbito hotelero.

Para desarrollar el capítulo IV se recopila información respecto a las competencias gerenciales mediante encuestas con instrumentos validados, así como mostrar resultados que sustenten la propuesta que se desarrollará en el capítulo V que comprenda, un Perfil de Desarrollo de Competencias Gerenciales, también un Programa para gerentes para el desarrollo de sus competencias directivas, orientado a la mejora de las prácticas en los hoteles anotados. Finalmente, en el Capítulo VI, se contemplan las conclusiones y recomendaciones.

## Capítulo 2. Industria Hotelera

### 2.1. Análisis Situacional

El sector de turismo se ha convertido en un potencial motor de crecimiento económico en países emergentes. De hecho, la Organización Mundial del Turismo (OMT, 2017) ha evidenciado la contribución de este sector para el alcance de los objetivos de desarrollo sostenible en la región latinoamericana. Esto debido a que el turismo es un medio importante para la generación de ingreso y la diversificación económica, tiene mínimas barreras de entrada, es creador de numerosos puestos de trabajo e incluso puede reavivar zonas urbanas en declive, promover las actividades culturales e integrar a zonas rurales olvidadas.

Por otro lado, aunque las previsiones de la OMT sugieren que el número de llegadas e ingresos generados por este sector tendrán una tendencia creciente, este no será igual en todas las zonas. Los destinos que dominen el mercado serán aquellos que logren adaptarse a la oferta y a las expectativas de la demanda, aquellos que logren actualizarse permanentemente y coloquen precios adecuados (Thalasselis, 2020).

En el caso particular de este continente se concentran el 16% de las visitas extranjeras mundiales. Para 2016, América Latina y el Caribe registraron alrededor de 68 millones de visitas extranjeras y América del Norte 130 millones. La OMT en conjunto con la Organización de los Estados Americanos (OMT y OEA, 2018) sugieren que el turismo compone el 8,5% del PIB y alrededor del 10% de los puestos de trabajo en las Américas, esta región generó más de una cuarta parte de los ingresos turísticos mundiales en 2016, demostrando su potencial para contribuir a lograr los objetivos de desarrollo a largo plazo.

El país más visitado en Sudamérica es Brasil con 6 millones de visitas extranjeras seguido por Chile, Argentina con 5 millones; Colombia, Perú y Uruguay con 3 millones de extranjeros; y, Ecuador y Paraguay con un millón (OMT, 2017). La OMT (2018) señala que la ciudad latinoamericana más visitada es Buenos Aires en Argentina con 10.8 millones de turistas de los cuales 2.1 (19%) son internacionales y de estos 1.6 millones reportaron venir por motivos de ocio y 413 000 por negocios. Las principales regiones de origen de sus visitantes son Europa y Latinoamérica, especialmente los países de Brasil, Chile y Uruguay, y por otro lado Estados Unidos y Canadá.



## 2.2. Definición y factores dinamizadores del sector turístico y de alojamiento

A pesar de que el concepto de turismo es muy amplio, Estrada, Polo, Pérez-Valbuena, & Hahn-De-Castro (2016) manifiestan que la dinámica del turismo puede ser estudiada mediante el sector hotelero. Los autores explican que los datos y estadísticas derivadas de este sector resultan una medida pertinente, más clara y fiable, porque es menos frecuente que las personas locales demanden alojamiento en hotel, cosa que no sucede con restaurantes u otro tipo de empresas pertenecientes al sector del turismo. En este punto se puede señalar que el turismo, desde un enfoque económico, de acuerdo a Fernández (1974) citado por Narváez, Fernández & Henríquez (2013), puede ser definido como el sector que *“comprende todos los procesos, especialmente económicos, que se manifiesta en la afluencia, permanencia y regreso del turista hacia, en y fuera de un determinado municipio, país o estado”* (p.11). Así, en esta amplia industria se pueden llegar a integrar organizaciones o empresas de sectores primario, secundario y terciario.

Además, si bien el turismo es un generador de empleo importante, como lo señala la OMT (2015) este sector genera uno de cada 11 empleos en el mundo, los puestos de trabajo provienen principalmente de los establecimientos hoteleros (Pineda, 2013). Así mismo, la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2010) explica que las empresas turísticas que generan mayor número de empleos directos son los hoteles; a pesar de que las cadenas transnacionales son aquellas que mayormente contribuyen al volumen de empleo generado pues estas pueden llegar a superar la cifra de 250 puestos de trabajo.

También es importante, la cual permite identificar y encauzar la línea de investigación es la definición del sub sector de alojamiento. Este, incluye a las empresas de hoteles y hostales además a pensiones e incluso la oferta denominada como extra hotelera que incluye alquiler temporal de apartamentos, casas, campamentos o albergues (Jurado, 2019). Sin embargo, el estudio de la industria hotelera es el que permite abordar el tema desde diferentes perspectivas más sistémicas, entre ellas las gerenciales y administrativas. La hotelería ha formado parte de una evolución completa desde el ámbito social, cultural, económica y tecnológica (D’Meza, Zaldívar & Martín, 2016). Además, es importante señalar que en estas empresas los puestos de trabajo generados,

tienen un mayor potencial para promover capacidades directivas dentro del ambiente de la gestión hotelera , la cual, a diferencia del resto de ofertantes de alojamiento, se encuentra más consolidada.

Entre las diversas opciones de alojamiento, varios autores no consideran nuevas ofertas como un complemento al servicio de hotel; sino que la han encauzado dentro de un marco denominado innovación disruptiva (Oliveira, Bauer, Tomelin, & Sohn, 2019). En esto se encuentran sobre todo la oferta dada por el alquiler de casas o departamentos a través del uso de plataformas en línea como Airbnb. Blal, Singal y Templin (2018) la caracterizan como una economía colaborativa, impulsada por la tecnología de información de plataforma bilateral, y el deseo de monetizar los activos personales en particular casas o espacios que se encuentran sub utilizados, este tipo de plataformas permiten a los anfitriones e invitados hacer una lista y reservar alojamiento en todo el mundo a través de un mercado comunitario en línea. Estos autores y otros como Xie y Kwok (2017) han evidenciado que dichas nuevas formas de oferta de alojamiento pueden llegar a tener efectos sobre los patrones de ventas y precios de los hoteles. Por ende, el mercado de alojamiento se ha vuelve más competitivo y la necesidad de explotar de manera más eficaz la tecnología e innovación se vuelve evidente.

El negocio hotelero consiste específicamente a las actividades profesionales dedicadas a alojar viajeros o huéspedes, complementado con otros servicios como entretenimiento, comida, entre otros (Alejandra & Vargas , 2015). A diferencia de otros tipos de alojamiento, los hoteles constituyen los activos más grandes del sector turístico (Rodríguez, 2016), constituyen la mayor oferta de un servicio básico sin el cual no es posible el desarrollo y expansión de las actividades turísticas (Alberca & Parte, 2013) y tiene un gran impacto en otras actividades económicas de un país (Narváez, Guerrero & Villaprado, 2017) pues generan empleo directo e indirecto en sectores no turísticos como la construcción, comercio minorista y servicios profesionales (Kadiyali & Kosová, 2013 citado por Estrada et al., 2016). De la misma forma, Rodríguez (2016) sostiene que en la literatura turística se reconoce a la renovación de la oferta de alojamiento como una estrategia importante para la maduración y consolidación de destinos y una potencial mejora de la urbanización.

### 2.2.1. Evolución de sector hotelero

La revisión respecto evolución del sector hotelero se encuentra bastante extendida entre los autores expertos en el tema. Uno de los últimos estudios bastante prolijo que permite marcar muy bien puntos clave en la evolución de este sector fue realizado por Bowie. El lector puede revisar el trabajo realizado por Bowie (2018), el autor inicia su revisión ubicando las primeras ofertas de alojamiento en Inglaterra y Estados Unidos a finales del siglo XVIII, el cual lo califica como rudimentario de acuerdo a textos primitivos revisados como Granville (1841). Así mismo, D`Meza et al. (2016) marca este mismo origen de la industria hotelera explicando que el primer registro de las llamadas posadas inglesas aparece en 1400, y con la Revolución Industrial en el siglo XVIII las típicas tabernas europeas comienzan a combinar el hospedaje con servicios de comida y bebida; mientras, en 1794 en Estados Unidos se construye el primer hotel en Nueva York llamado *City Hotel*.

Sin embargo, lo realmente valioso del estudio de Bowie (2018) es que permite establecer un patrón importante que nace en la industria hotelera inglesa donde la evolución de esta no dependió de un solo factor sino de una acumulación de una amplia gama de innovaciones combinadas para que a finales del siglo XIX surgiera la industria hotelera con una mayor variedad de instalaciones y servicios y se consolidará un tipo de gestión hotelera más profesional (Taylor, 1911; Bowie, 2018).

Por su parte, D`Meza et al. (2016), en el horizonte del siglo XX define tres etapas claves de la evolución del sector hotelero. Para el autor, una primera etapa va hasta los años cincuenta de este siglo, en el cual predomina un crecimiento basado en la construcción y compra de los hoteles y el nacimiento de las primeras cadenas hoteleras. En la segunda etapa se notará un crecimiento acelerado y un proceso de internacionalización basado en la emisión de contratos de franquicia. Por último, la tercera etapa comienza en los últimos diez años del siglo XX, y esta vez el crecimiento se basará en la fusión y alianza de los grupos hoteleros más grandes, se consolidan las cadenas y sus marcas en el mercado internacional.

Por otro lado, la capacidad hotelera tuvo su principal impulso la evolución de la actividad turística. Aunque las cifras a nivel mundial sobre el número exacto de hoteles no son reportados en estudios frecuentemente, Albarellos et al. (2014) sugieren que en

la actualidad existen más de 187.000 hoteles en el mundo superando así ampliamente la oferta de los años 90 (ver Tabla 3), aunque no existen datos formales que lo avalen.

**Tabla 3. Capacidad de Alojamiento en Miles de Plazas-Camas y Cuota de Mercado 1980-1995**

	<i>Plazas cama (miles)</i>			<i>Cuota de mercado (%)</i>		
	<i>1980</i>	<i>1985</i>	<i>1995</i>	<i>1980</i>	<i>1985</i>	<i>1995</i>
<b><i>Europa</i></b>	<i>8.542</i>	<i>8.637</i>	<i>10.967</i>	<i>52,5</i>	<i>47,3</i>	<i>45,1</i>
<b><i>Américas</i></b>	<i>6.436</i>	<i>6.940</i>	<i>8.541</i>	<i>39,5</i>	<i>38</i>	<i>34,7</i>
<b><i>Asia Oriental</i></b>	<i>762</i>	<i>1.686</i>	<i>3.516</i>	<i>4,7</i>	<i>9,2</i>	<i>14,4</i>
<b><i>Pacífico</i></b>	<i>269</i>	<i>525</i>	<i>757</i>	<i>1,7</i>	<i>2,9</i>	<i>3,1</i>
<b><i>Oriente Medio</i></b>	<i>141</i>	<i>254</i>	<i>364</i>	<i>0,9</i>	<i>1,4</i>	<i>1,5</i>
<b><i>Asia Meridional</i></b>	<i>126</i>	<i>200</i>	<i>284</i>	<i>0,8</i>	<i>1,1</i>	<i>1,2</i>
<b><i>Total</i></b>	<b><i>16.276</i></b>	<b><i>18.243</i></b>	<b><i>24.339</i></b>	<b><i>100</i></b>	<b><i>100</i></b>	<b><i>100</i></b>

Fuente: Adaptado de Albarellos et al. (2014).

Adicionalmente, en Arbarellos et al. (2014) explican que las cifras reportadas por la OMT revelan que la oferta hotelera se encuentra todavía fragmentada. Esto debido principalmente a la capacidad de concentración de las cadenas, las cuales para el año 2000 acumulaban el 18,4% de la oferta mundial de alojamiento. Tal como lo sugiere en las etapas de evolución de D'Meza et al. (2016), en la última fase, el exponencial crecimiento experimentado por los grupos hoteleros internacionales, fruto de compras, adquisiciones y fusiones en las dos últimas décadas, lleva a la concentración de la industria en grandes cadenas internacionales las cuales abarcan una amplia gama de segmentos del mercado, utilizando como una estrategia clave la gestión de marcas o *branding*. En la actualidad, la OMT revela que los principales grupos hoteleros poseen al menos 37 000 hoteles y alrededor de 4,5 millones de habitaciones, lo que representa el 34% de la oferta mundial.

**Tabla 4 Oferta de Grupos Hoteleros Mundiales**

<b>N Ranking</b>		<b>Cadena Hotelera</b>	<b>País</b>	<b>2014</b>		<b>2013</b>	
<i>2014</i>	<i>2013</i>			<i>Habitaciones</i>	<i>Hoteles</i>	<i>Habitaciones</i>	<i>Hoteles</i>
1	2	Hilton Hotels Corp.	EEUU	715.062	4.322	678.630	4.115
2	3	Marriot International	EEUU	714.765	4.175	675.623	3.916
3	1	InterContinental Hotel Group	Inglaterra	710.295	4.840	679.050	4.653
4	4	Wyndham Hotel Group	EEUU	660.826	7.645	645.423	7.485
5	5	Choice Hotels International	EEUU	500.000	6.300	506.058	6.340
6	6	AccorHotels	Francia	482.296	3.717	461.719	3.576
7	12	Plateno Hotels Group	China	442.490	3.023	166.446	1.726
8	7	Starwood Hotels & Resorts Worldwide	EEUU	354.225	1.222	346.819	1.175
9	10	Shanghai Jin Jiang International Hotels Co.	China	352.538	2.910	235.461	1.566
10	8	Best Western International	EEUU	303.522	3.931	317.838	4.097
11	9	Home Inns & Hotels Management	EEUU	296.075	2.609	262.321	2.241
12	13	China Lodging Group	China	209.955	1.995	152.879	1.425
13	11	Carlson Rezidor Hotel Group	EEUU	172.234	1.092	168.927	1.079
14	14	Hyatt Hotels Corp.	EEUU	155.265	587	147.388	548
15	16	GreenTree Hotels Inns Management Group	China	142.038	1.580	110.662	1.226
16	17	G6 Hospitality	EEUU	115.461	1.229	109.945	1.150
17	20	Melia Hotels International	España	98.829	377	93.995	360
18	15	Magnuson Hotels Worldwide	EEUU	96.225	1.176	142.500	1.865
19	18	Westmont Hospitality Group	EEUU	92.343	706	98.637	722
20	21	LQ Management	EEUU	86.500	867	83.658	834

Fuente: Adaptado de D'Meza Pérez, G., Zaldívar Puig, M., & Martín Fernández, R. (2016).

La oferta de alojamiento en Latinoamérica aunque con avances importantes, todavía se considera poco desarrollada en términos de infraestructura frente a los continentes de Europa y Asia. Como referencia, el estudio de Propin, López y Sánchez (2004) explican que la oferta hotelera en América Latina y el Caribe supera los 1,5 millones de habitaciones, cifra apenas equivalente a la suma de la oferta de Francia y Alemania y tres veces menor a la de Estados Unidos. Adicionalmente, los autores explican que geográficamente la infraestructura de hospedaje se concentra mayormente en los países de México, Brasil, Argentina y Perú con proporciones de 30%, 14%, 11% y 7%, respectivamente.

### **2.2.2. Categorización de la oferta hotelera**

La categorización de la oferta hotelera es un tema todavía heterogéneo a nivel internacional. Existen diferentes criterios empleados por las instituciones competentes en cada país. En consecuencia, diversos autores realizan un análisis sobre las variables adecuadas para determinar o establecer una categorización. Entre los elementos claves de acuerdo a Cortina, Martínez y Varela (2002) para definir una categoría están la localización, las instalaciones y servicios, el tamaño, el mercado objetivo y el tipo de propiedad.

Un enfoque basado en algunos autores, la definición de la categoría del hotel en función de su localización, se pueden encontrar hoteles de tipo urbano, hoteles de playa, hoteles de naturaleza o incluso hoteles de aeropuerto (Angamarca et al., 2018). Sin embargo, sobre ello Mellinas, Martínez y Bernal (2014) explican que este tipo de clasificación puede resultar una de la menos adecuadas pues puede ser tan extensa como se desee, pues existen lugares con características variadas.

Por el contrario, un tipo de categorización muy sencilla es aquella dada por el tamaño del establecimiento en cuyo caso se dan solamente tres posibles clases: (a) pequeños con menos de 100 habitaciones; (b) medianos entre 100 a 250 habitaciones; y (c) grandes con más de 250 habitaciones (Espino & Gil, 2017). Otros enfoques los presenta Barcos (2008) quien presenta una primera clasificación definida como: (a) establecimientos hoteleros como hoteles, hostales, hoteles-apartamentos y pensiones;

y (b) establecimientos extra hoteleros como campings, campamentos, apartamentos, alojamientos rurales, entre otros.

**Tabla 5. Características Mínimas para Establecimientos Hoteleros de acuerdo a su Categoría**

Requisitos	Estrellas			
	5	4	3	2
<b>Generales</b>				
<b>Servicio de estacionamiento frente a establecimiento</b>	x	x		
<b>Estacionamiento propio dentro o fuera del establecimiento</b>	x	x	x	
<b>Generador de emergencia</b>	Para todo el establecimiento	x	x	
	Servicios comunales básicos			x
	Sistema de iluminación de emergencia			x
<b>Agua caliente en baño</b>	Con sistema de válvula	x		
	24 horas	x	x	
	Centralizada	x	x	x
<b>Contar con (por lo menos) los siguientes servicios: (1) piscina; (2) hidromasaje; (3) baño turco; (4) sauna; (5)SPA; (6) peluquería; (8) local comercial; (9) área deportiva; (10) exposición de arte; (11) salón para evento.</b>	6	4	2	0
<b>Acondicionamiento de aire (enfriamiento y calefacción)</b>	x	x	x	x
<b>Contar con áreas de uso exclusivo para el personal</b>	Baños	x	x	x
	Duchas	x	x	
	Vestidores	x	x	
	Almacenamiento de artículos personales	x	x	x
	Comedor	x	x	x
	Administrativa	x	x	
<b>Ascensores</b>				
<b>Huéspedes</b>	x	x	x	
<b>De servicio</b>	x	x		
<b>Área de clientes</b>				
<b>Centro de negocios con servicio de internet</b>	16 horas	x		
	12 horas		x	
<b>Área de vestíbulo</b>	x	x	x	x
<b>Recepción para personas con discapacidad</b>	x	x		
<b>Restaurante dentro de las instalaciones</b>	Y cafeterías	x		
	Que incluya servicio de cafetería		x	
	O cafetería			x
	Con carta en español e inglés	x	x	x
<b>Bar en zona diferenciada del área de restaurante</b>	x			
<b>Servicio de bar dentro del establecimiento</b>		x	x	

Continúa ...

Requisitos	Estrellas			
	5	4	3	2
<b>Área de clientes habitaciones</b>				
Con especificaciones para personas con discapacidad de acuerdo a la autoridad competente	x	x	x	
Habitaciones con baño privado	x	x	x	x
Acondicionamiento de aire	x	x	x	x
Habitaciones insonorizadas	x	x	x	
Internet en todas las habitaciones	x	x		
Caja de seguridad	x	x		
Almohada extra a petición	x	x	x	
Frigobar	x	x		
Portamaletas	x	x	x	
Clóset	x	x	x	x
Escritorio y/o mesa	x	x		
Silla, sillón o sofá	x	x	x	x
Funda de lavandería	x	x	x	
Luz velador o cabecera de plaza	x	x	x	x
Televisión	Con acceso a canales internacionales		x	
	Con acceso a canales nacionales			x
Teléfono	En habitación		x	x
	En cuarto de baño		x	
	Otro sistema de comunicación			x
<b>Área de clientes baños</b>				
Iluminación independientes sobre lavamanos	x	x	x	
Espejo de medio cuerpo sobre lavamanos	x	x	x	
Espejo flexible de aumento	x	x		
Secador de cabello	x	x	x	
Juego de toalla por huésped	Cuerpo		x	x
	Manos		x	x
	Cara		x	
Toalla de piso para salida de ducha	x	x	x	x
Amenities de limpieza	Champú		x	x
	Papel higiénico de repuesto		x	x



Continúa ...

Requisitos	Estrellas			
	5	4	3	2
Vaso	x	x	x	x
Acondicionador	x	x		
Enjuague bucal	x	x		
<b>Amenities de cuidado personal</b>				
Crema	x	x		
Pañuelos desechable	x	x		
Algodón	x	x		
Cotonetes	x	x		
Toallas desmaquillantes	x			
<b>Amenities adicionales</b>				
Gorro de baño	x	x		
Peinilla	x	x		
Lustrador de zapatos	x	x		
Kit dental	x			
Costurero	x			
<b>Bata de baño</b>	x			
<b>Zapatillas disponibles en la habitación</b>	x			
<b>Servicios</b>				
<b>Servicio de despertador</b>	x	x	x	
<b>Lavandería propio o contratado</b>	x	x	x	
<b>Planchado</b>				
Propio o contratado	x			
Plancha disponible para huésped	x			x
<b>Contar (al menos) con personal profesional o certificado en competencias laborales, en las áreas operativas y administrativas del establecimiento</b>	30%	20%	10%	1 persona
<b>Contar (al menos) con personal que hable al menos un idioma extranjero, en las áreas de contacto y relacionamiento directo con el huésped</b>	25%	15%	10%	1 persona
<b>Personal bilingüe que brinde el servicio de recepción, conserjería o guardiania las 24 horas</b>	x	x		
<b>Servicio de botones que hable español y un idioma extranjero</b>				
24 horas	x			
16 horas		x		

Fuente: Adaptado de Ministerio de Turismo (2015).

La clasificación más utilizada es la basada en las categorías denominadas como de lujo o dada por número de estrellas como en España (Arcarons, Goitia & González, 2012). Esteban y Reinares (2008, citado por Angamarca et al., 2018) explicaron que “*el lenguaje técnico turístico ha simplificado las diversas clasificaciones agrupando los hoteles en:*

*Categoría lujo, categoría semilujo, categoría 1a superior, categoría 1a, categoría turista o estándar” (p.58).*

En Ecuador, de acuerdo al Reglamento de Alojamientos Turísticos los establecimientos de alojamiento se clasifican en (a) Hotel, (b) Hostal, (c) Hostería, (d) Hacienda Turística, (e) Lodge, (f) Resort, (g) Refugio, (h) Campamento Turístico, (i) Casa de Huéspedes. Y, su clasificación de acuerdo a categorías asignadas son: (a) Hotel 2 estrellas a 5 estrellas, (b) Hostal 1 estrella a 3 estrellas, (c) Hostería - Hacienda Turística 3 estrellas a 5 estrellas – Lodge, (d) Resort 4 estrellas a 5 estrellas, (e) Refugio Categoría única, (f) Campamento turístico Categoría única, (g) Casa de huéspedes Categoría única. Además, dicho reglamento presenta los requisitos de características mínimas y diferenciales. Las diferenciales son aquellas que le permiten al establecimiento adquirir una categoría y mantenerla. La Tabla 5 presenta las características obligatorias diferenciales, para adquirir y mantener la categoría de cinco, cuatro, tres y dos estrellas. Adicionalmente, estos establecimientos pueden adquirir un distintivo superior, una vez que cumplan dichos requisitos y a su vez sobre su cumplimiento obtengan un puntaje superior al establecido por el reglamento, que corresponde a 60, 50 y 40 para los hoteles de cinco, cuatro y tres estrellas respectivamente.

En general, este tipo de clasificaciones extendidas en diversos países provienen de aquellas utilizadas en hoteles europeos o americanos, que entre ambas presentan diferencias (Vallen & Vallen, 2002). En Europa, los hoteles se clasifican, según Lattin (2007, citado por Angamarca et al., 2018), en *“hoteles de lujo (cuatro y cinco estrellas), hoteles con categoría intermedia (tres y dos estrellas) y hoteles económicos (una estrella)” (p.58)*. Mientras que en Estados Unidos la clasificación se apega a los elementos revisados anteriormente como localización, el precio, el nivel de servicio y los complementos ofrecidos en la habitación.

El tema de la clasificación de hoteles se extiende e impacta en algunos aspectos. De acuerdo a Minazzi (2010) es importante observar que la diversidad de la industria de la hotelería, cada vez más amplia, afecta la clasificación de la calidad del hotel. El autor resalta que existen muchos programas, clasificaciones y sellos de calidad promovidos por autoridades públicas y empresas privadas que crean confusión en las percepciones de los consumidores sobre la calidad de los hoteles. Es decir, este tipo de

denominaciones puede crear una expectativa en los clientes diferente a la realidad y, los nuevos canales de distribución electrónica que exponen sus calificaciones se están convirtiendo en una nueva forma de recopilar información sobre un hotel y su calidad.

En consecuencia, cuando un cliente paga un alto precio para ir a un hotel de una categoría alta, es más exigente, tiene expectativas más altas y luego su calidad y satisfacción se ven influidas (Davutyan, 2007). Sin embargo, es necesario enfatizar que actualmente la clasificación de los hoteles está generalmente dirigida por el productor o una entidad reguladora y no por el cliente (Briggs, Sutherland & Drummond, 2007).

### **2.2.3. Relevancia de la calidad en la industria hotelera**

La dinámica de la clasificación de hoteles, advirtió cómo este factor puede ser un referente de calidad del establecimiento, aunque dependiendo del mecanismo de clasificación este no podría ser siempre el indicador más adecuado. De hecho, la industria del turismo y el negocio hotelero no están exentos de las preocupaciones de calidad del servicio pues en la altamente competitiva industria hotelera, es muy importante diferenciar los servicios de un hotel de los de sus competidores. Para lograr esto, los gerentes deben comprender y satisfacer las necesidades y deseos de los clientes al ofrecer servicios de alta calidad, estos esfuerzos mejorarían la participación de mercado y la rentabilidad general (Oh & Parks, 1996; Wu & Ko, 2013).

Palacios en el estudio de la Espae (2016) explica que en el actual contexto, *“las acciones que se implementen tanto desde lo público como de lo privado, deben estar orientadas a dotar de calidad y calidez a la experiencia del turista”* (p.3). Para el experto, la calidad puede derivarse principalmente de competencias específicas de los servidores del turismo, por un lado desde aquellos en el área de los oficios y por otro desde quienes ejercen la gestión misma del turismo. Pues como expresa Palacios *“no hay mayor satisfacción que ser servido competentemente”* (Espae, 2016, p.58).

En otra línea de investigación se anota la importancia de mejorar estrategias gerenciales en el contexto hotelero. Entre ellas, Molina, Tarí, Pereira, López y Pertusa (2015) señalaron que la gestión de la calidad puede mejorar las funciones internas del hotel, lo que conduce a una mayor productividad de los trabajadores y las instalaciones, una mayor eficiencia y una reducción de errores y desperdicios al proporcionar servicios. A

su vez, también puede tener resultados positivos en la satisfacción del cliente, lo que puede aumentar las ventas y la participación de mercado, reforzar la lealtad de los huéspedes, atraer nuevos clientes, aumentar la satisfacción de los turistas y mejorar la imagen del hotel. De esta forma, la gestión de la calidad puede aumentar el rendimiento y, a su vez, mejorar la ventaja competitiva de los establecimientos hoteleros.

Así mismo, la OMT (2009) describe a la calidad de servicios en el turismo *como* el resultado de un proceso que implica la satisfacción de todas las necesidades, exigencias y expectativas legítimas de los consumidores respecto a los productos y servicios, a un precio aceptable, de conformidad a las condiciones contractuales mutuamente aceptadas y con los factores subyacentes que determinan la calidad tales como la seguridad, la higiene, la accesibilidad, la transparencia, la autenticidad y la armonía de una actividad turística preocupada por su entorno humano y natural.

Es así que en diversos países existen instituciones dedicadas a cuidar y establecer estándares de calidad para su oferta hotelera. En su estudio Castilla-Arévalo y Alarcón-Villamil (2018) citan organismos como la Asociación de Normalización y Certificación (AENOR) en España o el SECTUR o secretaría de Turismo en México. En Ecuador, la gestión de la calidad en empresas del sector a través de programas como el Sello Q, el Sistema Inicial de Gestión Organizacional y el Programa para la Excelencia en el Servicio, Programa de Certificación Internacional, Programa de capacitación empleados del sector turístico en competencias laborales y temas de conocimiento general.

### **2.3. El sector turístico y hotelero en Ecuador**

Ecuador es un país amazónico, caracterizado por una posición geográfica estratégica lo que lo ha dotado de una biodiversidad florística y faunística (Castillo, 2018). Así, en Ecuador, por su diversidad regional, el sector del turismo ha tomado especial relevancia. De hecho, instituciones públicas y privadas han ido tomando estrategias que han aportado significativamente al desarrollo del turismo (Abril, 2012). Además, este sector hotelero se proyecta a corto plazo y largo plazo como un generador de emprendimientos y empleos (Castillo, 2018).

**Tabla 6. Número de Llegadas de Turistas Internacionales en Países de América**

Destinos	Llegadas de turistas internacionales						Ingresos por turismo internacional					
	(miles)			Variación (%)			Cuota (%)		(miles)			Cuota (%)
	2014	2015	2016	14/13	15/14	16/15	2016	2014	2015	2016	2016	
<b>América</b>	<b>181864</b>	<b>192660</b>	<b>199338</b>	<b>8,5</b>	<b>5,9</b>	<b>3,5</b>	<b>100</b>	<b>288902</b>	<b>305647</b>	<b>313215</b>	<b>100</b>	
<b>América del Norte</b>	<b>120904</b>	<b>127536</b>	<b>130540</b>	<b>9,7</b>	<b>5,5</b>	<b>2,4</b>	<b>65,5</b>	<b>225868</b>	<b>239709</b>	<b>243723</b>	<b>77,8</b>	
<b>Canadá</b>	16537	17977	19971	3	8,7	11,1	10	17742	16558	18213	5,8	
<b>Estados Unidos</b>	75022	77465	75608	7,2	3,3	-2,4	37,9	191918	205418	205940	65,8	
<b>México</b>	29346	32093	34961	21,5	9,4	8,9	17,5	16208	17734	19571	6,2	
<b>América del Sur</b>	<b>29073</b>	<b>30791</b>	<b>32815</b>	<b>7,1</b>	<b>5,9</b>	<b>6,6</b>	<b>16,5</b>	<b>25716</b>	<b>26134</b>	<b>27026</b>	<b>8,6</b>	
<b>Argentina</b>	5931	5736	5559	13,1	-3,3	-3,1	2,8	4624	4927	4687	1,5	
<b>Bolivia</b>	871	882	-	9,1	1,3	-	-	662	699	687	0,2	
<b>Brasil</b>	6430	6306	6578	10,6	-1,9	4,3	3,3	6843	5844	6024	1,9	
<b>Chile</b>	3674	4478	5641	2,7	21,9	26	2,8	2259	2481	2737	0,9	
<b>Colombia</b>	2565	2978	3317	12,1	16,1	11,4	1,7	3825	4245	4773	1,5	
<b>Ecuador</b>	1557	1544	1418	14,1	-0,8	-8,2	0,7	1482	1551	1444	0,5	
<b>Guyana</b>	206	207	235	2,9	0,5	13,8	0,1	79	65	-	-	
<b>Guyana Francesa</b>	185	199	-	2,8	7,6	-	-	-	-	-	-	
<b>Paraguay</b>	649	1215	1206	6,4	87,2	-0,7	0,6	284	484	481	0,2	
<b>Perú</b>	3215	3456	3744	1,6	7,5	8,4	1,9	3077	3309	3501	1,1	
<b>Suriname</b>	252	228	257	1	-9,5	12,8	0,1	95	88	64	0	
<b>Uruguay</b>	2682	2773	3037	-0,1	3,4	9,5	1,5	1757	1776	1835	0,6	
<b>Venezuela</b>	857	789	-	-13,1	-7,9	-	-	643	575	-	-	
<b>El Caribe</b>	<b>22295</b>	<b>24091</b>	<b>25234</b>	<b>5,1</b>	<b>8,1</b>	<b>4,7</b>	<b>12,7</b>	<b>26747</b>	<b>28451</b>	<b>30232</b>	<b>9,7</b>	
<b>América Central</b>	<b>9592</b>	<b>10243</b>	<b>10749</b>	<b>5,6</b>	<b>6,8</b>	<b>4,9</b>	<b>5,4</b>	<b>10571</b>	<b>11353</b>	<b>1234</b>	<b>3,9</b>	

Fuente: Adaptado de Organización Mundial del Turismo (2018).

### 2.3.1 Características de la industria de turismo en Ecuador

Muchos autores han comenzado a aportar en la línea de investigación específicamente en Ecuador, sus estudios permiten identificar rasgos especiales y particulares del sector turístico ecuatoriano. Por ejemplo, un elemento clave en el sector turístico en Ecuador, así como en otros países latinos, es la gastronomía. Autores como Gálvez, Granda, López-Guzmán y Coronel (2017) en su estudio resaltan que Ecuador posee los dos conceptos necesarios para la promoción de su gastronomía y turismo dentro de una perspectiva económica: comida local y un mercado local importante (Björk & Kauppinen- Räsänen, 2016). Los autores explican que la gastronomía latina está atada al concepto de *ceviche* como su comida local internacionalmente conocida; y, en el país ecuatoriano existe un mercado local de comida muy singular llamado *huecas*, donde la comunidad local encuentra las recetas de la cocina tradicional ecuatoriana y cada vez más en los últimos años se utilizan más como una tentación del destino turístico. En conclusión, Ecuador presenta estas dos características esenciales que permiten identificarlo como un destino potenciado por su gastronomía.

Por otro lado, Gascón (2015) realizó un aporte interesante sobre un modelo de turismo presente en Ecuador. El autor expone como el turismo residencial ha ido tomando forma en regiones andinas del país, tales como Cuenca y más aún en pequeñas áreas rurales como Vilcabamba en Imbabura o Cotacachi en Loja. Estos lugares se caracterizan por tener poblaciones muy pequeñas. En el caso de Cotacachi, cantón rural estudiado por Gascón (2015), existen apenas un poco más de 40 000 residentes de los cuales 700 son residentes extranjeros. En su investigación el autor explica que los turistas residenciales en la zona son principalmente jubilados estadounidenses y canadienses que encuentran en este cantón paisajes tranquilos y atractivos, un clima templado, un costo de vida asequible, además de su proximidad al aeropuerto internacional de Quito, sistemas de salud públicos y privados que han mejorado en los últimos años, y un grupo cada vez mayor de compatriotas jubilados.

A su vez, su llegada ha favorecido el surgimiento de iniciativas privadas diseñadas para satisfacer las necesidades de la población como restaurantes y cafés exclusivos,

servicios inmobiliarios y de construcción, y asesores legales que se especializan en obtener visas y en comprar propiedad para los turistas recién llegados.

Entre otros aportes interesantes para entender las formas de turismo con potencial en el contexto ecuatoriano, se puede citar el estudio realizado por Ramos (2016) sobre el turismo rural comunitario, actividad muy extendida en el país. En Ecuador, este tipo de turismo surge por una población caracterizada por su diversidad étnica y cultural. Ruíz, Hernández & Coca (2008) explicaron que para 2008 en el país existían entre 60 a 100 comunidades indígenas las cuales ofrecen turismo rural y mediante esta actividad beneficiaban indirectamente al menos a 15 000 habitantes de la zona.

Finalmente, en la extensa investigación realizada por la Espae (2016) resume la estructura de la oferta turística en Ecuador la cual surge de las condiciones naturales de la geografía ecuatoriana. En el territorio ecuatoriano se pueden identificar cuatro regiones muy bien definidas de las cuales se desprenden productos o líneas de ofertas turísticas características de cada lugar (ver Tabla 7).

**Tabla 7. Principales Líneas de Productos Turísticos por Región**

<b>Región</b>	<b>Línea de Producto</b>
<b>Galápagos</b>	Ecoturismo y turismo de naturaleza
	Deportes y Aventura
<b>Costa</b>	Ecoturismo y turismo de naturaleza
	Deportes y Aventura
	Turismo cultural
	Cruceros
	Agroturismo
	Reuniones (MICE, por sus siglas en inglés)
<b>Andes</b>	Turismo cultural
	Ecoturismo y turismo de naturaleza
	Deportes y Aventura
	Turismo de salud
	MICE
<b>Amazonía</b>	Ecoturismo y turismo de naturaleza
	Turismo de salud
	Cruceros (fluviales)

Fuente: Adaptado de Espae (2016).

### **2.3.2 Tendencias del sector turístico y hotelero en Ecuador**

En años pasados el turismo en países latinos como Ecuador se vio limitado por factores sociales comunes en economías sub desarrolladas. En el año 2005, Santiago et al. (2017) explicaron que Ecuador tenía importantes deficiencias para el desarrollo del turismo, entre ellas la insuficiente señalización turística, poca cobertura sanitaria, una red vial y fluvial en malas condiciones, deficiente infraestructura hotelera de primer nivel, poca adecuación de las potencialidades naturales, culturales y étnicas, y a esto también se suma una baja reputación de la infraestructura de transporte aéreo.

A pesar de ello, en años recientes, la OMT (2018e) permite observar a Ecuador en el séptimo lugar entre los países sudamericanos con más llegadas de turistas internacionales. A 2017, el país recibió a 1.6 millones de extranjeros, cifra que representa el 0.8% del total de turistas en el continente americano y el 4.4% del total sudamericano. Para enero de 2018 el Ministerio de Turismo (Mintur, 2018) registró 197 219 lo que representó un incremento del 30.2% respecto al mismo mes del año 2017.

Por otro lado, en 2017 el turismo generó ingresos por 1.7 millones de USD para el país. Y, este sector ha mostrado tasas de crecimiento positivas en los últimos cinco años a excepción del año 2016 donde la llegada de turistas se vio reducida en un 8.2% como resultado del terremoto en abril de dicho año. Sin embargo, el sector vio una importante recuperación con un incremento de 13.4% de turistas para 2017. En general, aunque la tendencia para Ecuador en este sector ha sido positiva y con cifras récord, todavía mantiene una posición relativamente menor frente al resto de sus pares regionales (Espae, 2016).

Los principales países emisores de turistas para Ecuador en 2015 en el continente americano fueron Colombia, Estados Unidos y Perú, con una participación porcentual de 22.5%, 17% y 10.7%, respectivamente (Mintur, 2015). Además, otros países fuera de la región aportan cuotas significativas como Alemania, España, y Reino Unido. Colombia aportó con más de 300 000 visitantes, Estados Unidos con más de 266 000 y Perú con más de 147 000, estos tres países emisores concentraron el 51.8 % del total de turistas que visitaron Ecuador en el año 2016 (Santiago, Romero & Álvarez, 2017). Para el 2018, el panorama se vio modificado, para este año según el Mintur el principal origen de las



llegadas al país fueron Venezuela, Estados Unidos, Colombia y Perú, con cuotas de participación de 39%, 14%, 13% y 6% respectivamente.

**Tabla 8. Entrada de Extranjeros al Ecuador por País, Año: 2012-2015**

Región	2012	2013	2014	2015
<b>Europa</b>	<b>218.375</b>	<b>217.550</b>	<b>247.865</b>	<b>249.065</b>
España	65.764	64.726	67.623	67.545
Reino Unido	21.142	23.363	27.126	26.782
Alemania	29.582	28.292	33.303	33.209
<b>América del Norte</b>	<b>294.685</b>	<b>297.872</b>	<b>320.610</b>	<b>322.726</b>
Canadá	26.979	27.922	33.230	32.541
Estados Unidos	248.064	248.852	259.406	263.081
México	19.642	21.098	27.974	27.104
<b>América del Sur</b>	<b>648.452</b>	<b>716.201</b>	<b>800.350</b>	<b>747.600</b>
Argentina	46.199	49.231	58.591	54.513
Bolivia	5.360	6.249	6.514	6.370
Brasil	18.174	19.230	21.772	20.629
Chile	41.645	40.649	43.871	40.656
Colombia	349.455	343.004	368.079	348.151
Paraguay	1.219	1.333	1.766	1.711
Perú	137.084	150.427	175.405	165.223
Venezuela	45.701	101.643	119.763	105.533

Fuente: Adaptado de Ministerio de Turismo (2015).

En consecuencia, el sector turístico en el país es una industria con un gran peso en su economía. Sobre todo, los ingresos recibidos por este sector representan una importante fuente de divisas. Al revisar los datos dados por el Mintur se observó un crecimiento significativo en los dos últimos años. A 2017 el ingreso en la balanza de pagos alcanzó los 374,2 millones de USD, lo que significaría un incremento porcentual de 28,2% frente al año 2016 (Mintur, 2018a). Para 2018 este indicador tuvo una variación positiva incluso más alta, para este año se alcanzó 584 de millones de USD; es decir, se obtuvo una tasa de crecimiento de 46.3% (Mintur, 2018b).

**Tabla 9. Datos e Indicadores de Turismo Receptor Ecuador 2013-2017**

Datos básicos e indicadores	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Llegadas</b>					
<b>Total</b>	1.364	1.557	1.544	1.418	1.608
<b>Llegadas por región</b>					
<b>Total</b>	1.364	1.557	1.544	1.418	1.608
➤ África	5	4	6	4	5
➤ Américas	1.086	1.215	1.201	1.081	1.260
➤ Asia Oriental y Pacífico	44	71	76	76	81
➤ Europa	218	248	249	243	244
➤ Oriente Medio	1	1	1	2	3
➤ Asia Meridional	4	9	11	12	16
➤ Otros no clasificados	7	8	..	..	..
<b>Llegadas por motivo principal</b>					
<b>Total</b>	1.364	1.557	1.544	1.418	1.608
➤ Motivos personales	1.195	1.364	1.353	1.242	1.409
○ * feriado, ocio o recreación	1.195	1.364	1.353	1.242	1.409
➤ Negocios y motivos profesionales	169	193	191	176	199
<b>Llegadas por medio de transporte</b>					
<b>Total</b>	1.364	1.557	1.544	1.418	1.608
➤ Aéreo	959	1.041	1.027	929	927
➤ Acuático	12	64	65	62	55
➤ Terrestre	393	452	452	428	626
<b>Llegadas por forma de organización del viaje</b>					
<b>Total</b>	1.364	1.557	1.544	1.418	1.608
➤ Paquete turístico	68	254	260	239	271
➤ Otros	1.296	1.303	1.284	1.179	1.337
<b>Alojamiento</b>					
<b>Total</b>					
➤ Huéspedes	1.310	1.496	1.544	1.418	1.607
➤ Pernoctaciones	10.483	11.967	12.338	11.339	12.856
<b>Hoteles y establecimientos similares</b>					
➤ Huéspedes	861	983	1.155	1.060	1.202
➤ Pernoctaciones	5.165	5.896	8.083	7.422	8.415
<b>Gastos</b>					
<b>Total</b>	1.251	1.487	1.557	1.450	1.663
➤ Viajes	1.246	1.482	1.551	1.444	1.657
➤ Transporte de pasajeros	5	5	6	6	6

<b>Gastos por motivo principal de viajes</b>						
<b>Total</b>		1.246	1.483	1.552	1.444	1.657
➤ <b>Motivos personales</b>		925	1.100	1.151	1.071	1.229
➤ <b>Negocios y motivos profesionales</b>		321	383	401	373	428
<b>Indicadores</b>						
<b>Tamaño promedio de los grupos de viaje</b>		3,0	3,0	3,0	3,0	3,0
<b>Duración promedio de la estancia</b>						
➤ <b>Para todos los servicios de alojamiento comercial</b>		7,00	7,00	7,00	7,00	7,00
➤ <b>Para los servicios de alojamiento no comercial</b>		9,00	9,00	8,00	8,00	8,00
<b>Gasto promedio por día</b>		101,9	106,1	126,1	127,8	129,3

Fuente: Adaptado de OMT (2018).

Respecto a los datos oficiales sobre el ingreso en la balanza de pagos del sector turístico la OMT permite corroborar que esta industria representa al menos el 5% de las exportaciones de bienes y servicios. De hecho, esta industria es la tercera fuente de ingresos no petroleros (Mintur, 2016). El estudio de la Espae (2016) registró este dato explicando que al analizar estas cifras el Consejo Mundial de Viajes y Turismo (WTTC) estima que el gasto turístico realizado de forma directa por los extranjeros que llegan al país ha representado cerca del 2% del PIB en el año 2015, pero este impacto aumenta a más de 5% del PIB si se incluyen los efectos indirectos e inducidos, por ello el turismo constituye una de las actividades más productivas del país. De hecho, el Mintur (2016) registró un efecto multiplicador de la actividad turística igual a 1,6 en la economía nacional. Dentro del cual, el efecto indirecto más significativo proviene de la cadena de suministro total de esta industria.

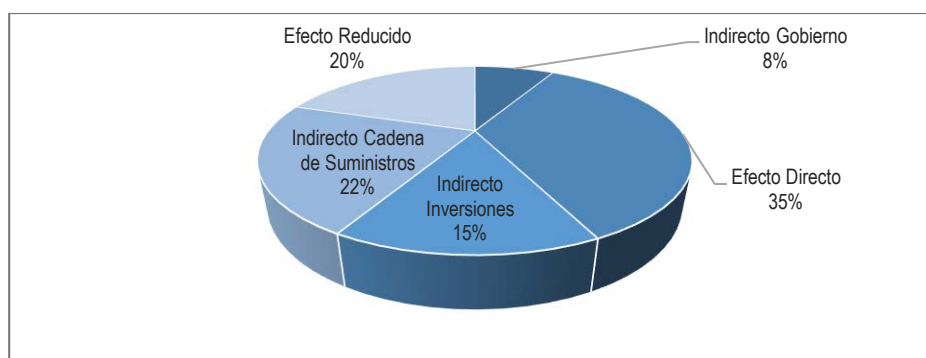


Figura 2. Distribución de Aporte del Turismo al PIB Ecuador 2014

Fuente: Adaptado de Espae (2016).

Para 2017 el gasto de turístico receptor se incrementó considerablemente llegando a representar el 7,59% de las exportaciones de bienes y servicios; y, la proporción es aún mayor en las exportaciones de servicios, pues el turismo representa más del 70% en esta cuenta de la balanza de pagos. De hecho, esta industria es una de las pocas que ha logrado mantener un superávit consecutivo durante cinco años en su balanza de pagos (Mintur, 2016). A pesar de ello, el Espae (2016) sugiere que la productividad que el turismo tiene para el país aún se puede considerar como rezagada en comparación a la que se presenta a nivel global y regional.

**Tabla 10.** *Indicadores Macroeconómicos de la Industria del Turismo Ecuador 2013-2017*

Indicadores complementarios	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Demanda</b>					
Propensión bruta a viajar	..	..	..	..	..
(turistas receptores + turistas internos)/población)	0,84	0,85	0,85	0,84	0,85
<b>Indicadores macroeconómicos relacionados a turismo internacional</b>					
Gasto turístico receptor sobre el PIB	1,32	1,45	1,55	1,48	1,60
Gasto turístico emisor sobre el PIB	1,04	0,97	0,99	1,06	1,10
Balanza turística (gasto turístico receptor menos gasto turísticos emisor) sobre el PIB	0,30	0,50	0,60	0,40	0,80
Apertura turística (gasto turístico receptor más gasto turístico emisor) sobre el PIB	2,30	2,50	2,60	2,60	2,70
Cobertura turística (gasto turístico receptor más gasto turístico emisor)	126,49	150,20	156,64	140,23	152,99
Gasto turístico receptor sobre las exportaciones de bienes	4,89	5,59	8,18	8,32	8,48
Gasto turístico receptor sobre las exportaciones de servicios	61,10	63,22	64,95	67,57	72,12
Gasto turístico receptor sobre las exportaciones de bienes y servicios	4,53	5,14	7,26	7,41	7,59

<b>Gasto turístico receptor sobre los créditos de la cuenta corriente</b>	4,11	4,68	6,43	6,25	6,53
<b>Gasto turístico emisor sobre las importaciones de bienes</b>	3,79	3,71	4,80	6,52	5,63
<b>Gasto turístico emisor sobre las importaciones de servicios</b>	28,53	28,10	31,04	32,31	32,92
<b>Gasto turístico emisor sobre las importaciones de bienes y servicios</b>	3,34	3,28	4,16	5,43	4,81
<b>Gasto turístico emisor sobre los débitos de la cuenta corriente</b>	3,15	3,06	3,77	4,75	4,23

Fuente: Adaptado de OMT (2018).

Así mismo, la industria turística resulta un generador de empleo importante en el país. El sector de turismo a 2015 registró un total de 405 819 empleados, lo que representa 5.7% del total de empleados de la economía y tiene el segundo incremento más importante registrado en el primer trimestre de este mismo año. Para el cierre del año 2017 se contabilizaron un total de 496 833 empleos generados en este sector, cifra que significó un incremento de 2.5 puntos porcentuales respecto al año anterior y representa el 6.4% del total de empleo nacional (Mintur, 2018a). En específico, la actividad de alojamiento genera la mayor cantidad de empleos después de las actividades de alimentos y bebidas (ver Tabla 10). Estas cifras, permiten colocar a las actividades de alojamiento y servicios de comida entre las nueve industrias económicas de mayor contribución al empleo nacional (Mintur, 2018a).

**Tabla 11.** *Personal Ocupado en Establecimientos Registrados al 2014*

<b>Actividad</b>	<b>Hombres</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Total</b>
Alojamiento	17.870	16.260	34.130
Alimentos y bebidas	40.927	37.225	78.152
Transportación	2.101	894	2.995
Operación	1.517	1.256	2.773
Intermediación	2.830	3.221	6.051
Otros	775	619	1.394
<b>Total</b>	<b>66.020</b>	<b>59.475</b>	<b>125.495</b>

Fuente: Adaptado de Ministerio de Turismo del Ecuador (2017).

A pesar de que la fuerza laboral en esta industria hasta 2014 estaba compuesta por una mayoría de empleados de género masculino, para 2016 el Mintur (2016) registró nuevas cifras donde el empleo directo total generado estuvo compuesto por un 67,5% de mujeres. Además, es importante señalar que a nivel provincial la mayor parte del empleo directo generado se concentra en Pichincha y Guayas, con proporciones muy similares, en estas dos regiones se genera aproximadamente el 57% del empleo turístico nacional (Espae, 2016).

**Tabla 12. Número de Empleados por Industria de Turismo 2013-2016**

Actividades	2013	2014	2015	2016
Servicios de alojamiento (hoteles y establecimientos similares)	31,9	33,5	35,5	33,1
Otros servicios de alojamiento	..	..	..	..
Comida y bebidas	69,8	75,6	85,4	88,2
Transporte	3,0	2,9	3,0	3,2
Agencias de viajes y otros servicios de reservación	8,2	8,7	9,5	8,7
Otras industrias de turismo	1,2	1,4	1,6	3,0
<b>Total</b>	<b>114,1</b>	<b>122,1</b>	<b>135,0</b>	<b>136,2</b>

Fuente: Adaptado de OMT (2018).

De hecho, en estas dos provincias se concentra la mayor parte de la actividad turística. Las cifras dadas por el Mintur revelan que la mayor cantidad de arribos aéreos son receptados por la capital del país Quito ubicada en la provincia de Pichincha; y en segundo lugar, la ciudad de Guayaquil en la provincia de Guayas. La ciudad de Quito considerada como patrimonio cultural de la UNESCO en 2016 recibió el reconocimiento como segundo mejor destino para visitar en el 2016 otorgado por el portal *Lonely Planet* y los dos aeropuertos de Quito y Guayaquil fueron declarados como “*Mejores aeropuertos en Latinoamérica y El Caribe*”, otorgado por *Airport Service Quality Awards 2016* (Mintur, 2016). En especial, el Aeropuerto *Internacional Mariscal Sucre* de Guayaquil ha sido el aeropuerto líder de Sudamérica por tres años consecutivos (2014 – 2016)

Adicionalmente, la ciudad portuaria de Guayaquil recibe un alto número de turistas vía marítima. Y, en esta forma de transporte resaltan islas del archipiélago de Galápagos, considerado como uno de los atractivos de mejor posicionamiento a nivel internacional. A 2016, las islas del archipiélago se ubicaron entre las mejores 16 islas del mundo recibiendo así el reconocimiento de *US News & World Report* (Mintur, 2016).

**Tabla 13. Entradas de Extranjeros al Ecuador según Medio de Transporte Utilizado y Jefaturas de Migración**

	2011	2012	2013	2014
<b>AÉREO</b>	<b>782.555</b>	<b>848.336</b>	<b>959.250</b>	<b>1.040.769</b>
Quito	485.913	540.086	632.926	705.320
Guayaquil	287.105	299.211	317.512	319.454
Tulcán	0	0	0	0
Manta	263	477	626	7.712
Esmeraldas	9.266	8.360	7.140	7.427
Latacunga	8	202	1.046	856
<b>MARÍTIMO</b>	<b>21.045</b>	<b>27.153</b>	<b>11.574</b>	<b>64.494</b>
Guayaquil	14.304	17.345	2.302	26.107
Machala (Pto. Bolívar)	323	267	1.363	3.366
Esmeraldas	426	465	474	10.608
Salinas	193	288	509	3.491
Manta	4.203	5.421	4.238	17.301
San Lorenzo	1.390	2.023	2.688	3.388
San Cristóbal	16	663	0	68
Santa Cruz	190	681	0	165
<b>TERRESTRE</b>	<b>337.437</b>	<b>396.412</b>	<b>393.233</b>	<b>451.728</b>
Tulcán	167.614	228.061	210.630	239.456
Huaquillas (El Oro)	147.287	143.982	156.741	180.020
Macará	14.504	13.179	11.568	15.721
Lago Agrio (Sucumbíos)	7.266	11.176	14.281	16.426
Nuevo Rocafuerte	54	1	5	2
La Balsa (Chinchipec)	712	7	8	64
Puerto del Carmen	0	6	0	15
Puyango				
Espindola				
Tufiño	0	0	0	24
<b>TOTAL</b>	<b>1.141.037</b>	<b>1.271.901</b>	<b>1.364.057</b>	<b>1.556.991</b>

Fuente: Adaptado de Ministerio de Turismo (2015).

### 2.3.3 Composición de la industria de alojamiento

En Ecuador, el catastro elaborado por Mintur para el año 2018 registró 22 165 empresas en el sector de turismo. De estas, el 14% corresponden a la sub sector de alojamiento; es decir, un total de 3 354 empresas. Las provincias que mayormente concentran este sub sector son Pichincha y Guayas (ver Tabla 17). Además, la industria de alojamiento presente su propia clasificación, entre las cuales los hoteles categorizados como 1 estrella, 2 estrellas y 3 estrellas son los más numerosos en el país. Es importante mencionar que en Ecuador existen tan solo siete hoteles categorizados como de lujo, de los cuales seis se encuentran ubicados en la ciudad de Guayaquil.

Sin embargo, para el año 2015 la oferta en servicios de alojamiento de acuerdo al Mintur fue superior comparado al 2018, esto debido a que la categorización después del 2015 presentó nuevos requisitos mínimos que modificaron el número de hoteles clasificados dentro de una categoría pues no cumplían con los estándares mínimos propuestos en la nueva norma denominada Reglamento de Alojamiento. En el 2018 la categorización presentada omite formas de alojamiento que no alcancen los requerimientos dados por la norma para ser calificados como hotel en una de las categorías presentadas en la Tabla 14. A pesar de que dicha categorización se ha ido reformando, Angamarca, Cruz, Bucheli y Martínez (2018) sostiene que el sector hotelero en el contexto ecuatoriano es aún incipiente y adolece de una caracterización lo suficientemente técnica, en función de elementos esenciales como ubicación, tamaño y categoría que posibilite análisis adecuados para la decisión de acciones que beneficien al sector.

**Tabla 14.** *Categorías para Establecimientos de Alojamiento*

<b>Clasificación</b>	<b>Categorías Asignadas</b>
<b>Hotel</b>	2 a 5 estrellas
<b>Hostal</b>	1 a 3 estrellas
<b>Hostería - Hacienda</b>	3 a 5 estrellas
<b>Resort</b>	4 a 5 estrellas
<b>Refugio</b>	Categoría única
<b>Campamento Turístico</b>	Categoría única
<b>Casa de Huéspedes</b>	Categoría única

*Fuente: Adaptado de Espae (2016).*



Así, en el año 2015 el número de establecimientos ascendía a 25 672 y por ende el registro de establecimientos de alojamiento se refleja ligeramente mayor que en la actualidad. En estos años se contaba con la existencia de 5 488 establecimientos, 101 480 habitaciones y 228 786 plazas de los cuales el 54.39% de establecimientos está registrado en la Tercera categoría, 30.65% en Segunda, 12.76% en Primera, entre otras registradas en menor proporción y la mayor concentración de plazas de alojamiento se encontraban en las provincias de Pichincha, Manabí y Guayas con una cuota de 15.49%, 11.83% y 7.85%, respectivamente.

Finalmente, las estadísticas presentadas por el Mintur (2018a) mostraron que la tarifa promedio de los hoteles de lujo a 2017 fue de USD 91,3 lo que representa un incremento de 10,1% frente al año 2016. Además, esta categoría de hoteles presentó una tasa de ocupación de 49,%. Por otro lado, los hoteles dentro de la primera categoría registraron una tarifa promedio de USD 72,3 con incremento anual de 4,3% y una tasa de ocupación de 36,6%.

**Tabla 15. Indicadores Básicos de la Industria Turística Ecuador 2013-2016**

<b>Industrias de turismo</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>Número de establecimientos</b>				
<b>Total</b>	21.069	23.484	25.672	25.653
➤ <b>Alojamiento para visitantes</b>	4.672	5.175	5.488	4.899
➤ <b>De los cuales, "hoteles y establecimientos similares"</b>	3.423	3.750	4.058	3.681
➤ <b>Actividades de provisión de alimentos y bebidas</b>	14.057	15.783	17.325	17.695
➤ <b>Transporte de pasajeros</b>	378	401	444	510
➤ <b>Actividades de agencias de viajes y de otros servicios de reserva</b>	1.564	1.656	2.135	1.949
➤ <b>Otras industrias turísticas</b>	398	469	280	600
<b>Alojamiento para los visitantes en hoteles y establecimientos similares</b>				
➤ <b>Número de establecimientos</b>	3.423	3.750	4.058	3.681
➤ <b>Número de habitaciones</b>	69.628	72.958	77.757	72.013
➤ <b>Número de plazas-cama</b>	157.59	163.46	175.35	165.26
	1	9	7	3

Fuente: Adaptado de OMT (2018).

**Tabla 16. Número de Establecimientos de Alojamiento de acuerdo a Categoría y Provincia en Ecuador Año 2018**

Provincia	Categoría												Total
	1 Estrella	2 Estrellas	3 Estrellas	4 Estrellas	5 Estrellas	1ra	2da	3ra	4ta	Categoría Única	Lujoso	Única	
<b>Azuay</b>	68	65	55	15	4	21	27	13	0	14	0	0	282
<b>Bolívar</b>	11	10	2	0	0	1	1	6	0	0	0	0	31
<b>Cañar</b>	7	9	5	1	0	0	8	9	0	0	0	0	39
<b>Carchi</b>	7	15	1	3	0	1	0	0	0	0	0	0	27
<b>Chimborazo</b>	42	32	20	2	1	1	1	1	0	6	0	0	106
<b>Cotopaxi</b>	20	27	27	2	0	7	7	11	0	2	0	0	103
<b>El Oro</b>	22	12	14	4	2	13	13	25	0	0	0	0	105
<b>Esmeraldas</b>	10	14	10	1	1	15	61	30	1	0	0	0	143
<b>Galápagos</b>	0	0	6	0	0	0	2	0	0	3	0	0	11
<b>Guayas</b>	9	25	18	6	7	19	47	59	0	1	6	0	197
<b>Imbabura</b>	36	34	24	18	4	9	8	4	0	10	0	0	147
<b>Loja</b>	37	18	27	3	3	8	18	10	0	3	0	0	127
<b>Los Ríos</b>	14	6	4	1	0	4	7	7	0	0	1	0	44
<b>Manabí</b>	62	25	20	7	2	32	68	94	1	11	0	0	322
<b>Morona Santiago</b>	16	16	4	0	0	2	6	6	0	2	0	0	52
<b>Napo</b>	39	15	35	3	2	3	7	11	1	6	0	0	122
<b>Orellana</b>	19	19	5	1	1	3	7	13	0	1	0	0	69
<b>Pastaza</b>	24	22	17	0	0	1	1	2	0	3	0	0	70
<b>Pichincha</b>	271	293	141	50	27	17	12	7	0	14	0	2	834
<b>Santa Elena</b>	73	49	40	7	2	14	36	42	2	12	0	0	277
<b>Santo Domingo De Los Tsáchilas</b>	67	24	8	4	0	1	3	1	0	0	0	0	108
<b>Sucumbíos</b>	24	39	14	4	3	0	2	7	0	3	0	0	96
<b>Tungurahua</b>	54	37	9	8	1	14	19	60	0	4	0	0	206
<b>Zamora Chinchipe</b>	14	12	7	0	0	0	0	1	1	1	0	0	36
<b>Total</b>	946	818	513	140	60	186	361	419	6	96	7	2	3554

Fuente: Adaptado de Ministerio de Turismo (2018).

Al revisar las cifras de establecimientos el sector de alojamiento en el país se lo puede calificar como un tipo de servicio altamente heterogéneo. Este rasgo en parte tienen su origen, como en varias otras regiones, la llegada de representantes de franquicias hoteleras reconocidas a nivel mundial. En Ecuador, se pueden referir a franquicias como *Hilton, Marriott, Sheraton, Radisson, Wyndham (Howard Johnson), Holiday Inn, Accor, Best Western*, ubicados en su mayoría en las ciudades de Guayaquil y Quito; según las estimaciones de gremios hoteleros, la tasa de ocupación de los hoteles de lujo y primera categoría en las dos ciudades ha estado en alrededor del 60%, mientras que los de segunda y tercera categoría han fluctuado entre 40% y 50% (Espae, 2016). Además, las grandes infraestructuras de esta categoría de hoteles hace que representen el mayor porcentaje de habitaciones y plazas-camas disponibles en el país.

**Tabla 17.** *Establecimientos de Alojamiento en las Principales Ciudades de Ecuador. Año 2015*

<b>Industrias de turismo</b>	<b>Quito</b>	<b>Guayaquil</b>	<b>Cuenca</b>
<b>Lujo</b>	4.350	4.060	220
<b>Primera</b>	5.359	3.029	2.573
<b>Segunda</b>	7.761	7.526	1.831
<b>Tercera</b>	10.403	10.473	1.621
<b>Cuarta</b>	175	813	-
<b>Única</b>	-	40	-
<b>Total</b>	<b>28.048</b>	<b>25.941</b>	<b>6.245</b>

*Fuente: Adaptado de Espae (2016).*

Por otro lado, las Islas Galápagos como uno de los principales destinos turísticos del país, el Mintur en 2015 reportó la oferta de alojamiento terrestre en dichas islas en él se registró un total de 338 establecimientos con 2 917 habitaciones y 7 097 plazas – camas disponibles; y adicionalmente, se contabilizaron el tipo de hospedaje a bordo con 68 embarcaciones que contaban con 1 648 plazas – cama, de las cuales 54 embarcaciones fueron clasificadas como Crucero Navegable A de lujo que aportaban con 1 448 plazas – cama (Espae, 2016).

### Capítulo 3. Marco Teórico

En este apartado se considera la relación competencias directivas del gerente dentro de las distintas organizaciones, y de lo específico de los escenarios hoteleros que buscan su permanencia y crecimiento en el mundo turístico. Diferentes autores manifiestan sobre la importancia de los roles gerenciales, que se relacionan con acciones y comportamientos específicos que se esperan cumplan en el quehacer de su trabajo. Asimismo, se estudian teorías que permiten entender las competencias relevantes en la industria hotelera y su importancia en el ámbito educativo en la formación de los gerentes del futuro.

Dentro de este contexto, la competencia laboral debe interpretarse como un movimiento que pretende dar respuestas a las organizaciones para administrar con un enfoque de innovación y estrategias que respondan a los cambios internos y externos de estas ante la transformación que experimentan el mundo de bienes y servicios. Ante aquello, las empresas deben contar con gerentes que deben cumplir con diferentes roles. Es decir, este movimiento de la competencia laboral trata de identificar y construir nuevos ámbitos de saberes que puedan dar contestaciones a los cambios en el tiempo (Mertens, 1996).

El tema abordado para esta investigación requiere de una revisión bibliográfica sobre las *competencias* para brindar fundamentación teórica al estudio. Se inicia con las definiciones de competencias dadas por los diferentes autores que han aportado a su ajuste en función de la evolución del entorno, enfocándose posteriormente a las competencias particulares de la industria de hostelería. Luego se presenta modelos de competencias gerenciales, para ser seleccionado uno particular enfocado en la industria hotelera. Además, se realiza un análisis de las competencias a nivel educativo, y su importancia en implementación para lograr mejores desempeños a nivel organizacional.

#### 3.1. Competencias

A modo de introducción, a partir de la segunda revolución industrial (1870-1914), se fomentaba la eficiencia y el incremento de la productividad según el enfoque clásico de Henry Fayol (1841-1925) y Frederick Taylor (1856-1915); estas fueron reemplazadas por los principios Administrativos de Peter Drucker (1909-2005). Drucker fue el primero en demostrar que el conocimiento se transformó en un factor productivo. Un trabajador

con conocimiento, no es sólo un trabajador tradicional, sino alguien con potencial y talento, que puede y quiere desarrollarse. A finales de la segunda Guerra Mundial (1945), los cambios tecnológicos y las preferencias de los consumidores, motivaron a que se analice a profundidad los procesos y los puestos de trabajo, ya que las nuevas tendencias requerían nuevas formas de trabajo, planificación y competencia.

La palabra competencia tiene su origen etimológico del latín “*competere*”, que significa encontrarse, coincidir; y de la cual se derivan dos palabras: “*competir*”, que hace alusión a la pugna, rivalizar, contender o vencer a otro, y que es usado regularmente en juegos o en las ciencias jurídicas o administrativas. Y “*competere*” que expresa, ser hábil o idóneo para algo, este término utilizado especialmente en las ciencias administrativas y la educación (Morales, 2011). A pesar de que este concepto, viene estructurándose desde hace mucho tiempo desde fuentes psicológicas y filosóficas (Tobón, 2006). Las definiciones de competencia según Boyatzis (1982), McClelland (1985) y Levy-Leboyer (1997), marcaron las bases conceptuales de las competencias, las mismas que fueron aceptadas por la Organización Internacional del Trabajo (OIT); el término competencias “*se refiere a la capacidad efectiva para llevar a cabo, exitosamente, una actividad laboral plenamente identificada*” (OIT, 2019).

### **3.1.1. Definición de Competencias**

A través de los años se han acuñados diversas interpretaciones de la palabra competencias. Por definición, una persona competente tiene la habilidad, es capaz, posee cierto set de destrezas y conocimientos para hacer lo que se supone que debe hacer. Aplicado al ambiente laboral, una persona competente tiene las características bases que permiten buenos resultados en el desempeño laboral (Siu, 1998). Actualmente en el mercado del trabajo, las competencias comparten una serie de puntos comunes, que sólo pueden ser diferenciados desde el enfoque analizado por cada autor (Amaya, 2014).

De la misma manera, se han llegado a ciertos consensos que se entiende que es una competencia o una persona competente. Tas (1988) definió a las competencias como las actividades y habilidades esenciales para ejecutar los deberes de una posición específica. También como el rendimiento observable (Boam & Sparrow, 1992), como

las cosas que las personas tienen que ser, conocer y hacer para conseguir los resultados necesarios para el trabajo (Wynne & Stringer, 1997).

Boyatzis (1982) definió las *competencias empresariales* como las características que están causalmente relacionadas a la efectividad del desempeño laboral. McClelland (1973) se enfocó en el ámbito académico para definir las competencias. El psicólogo realiza una investigación que indica que las pruebas tradicionales de aptitud académica y conocimientos no suelen predecir correctamente el desempeño laboral sobresaliente, aun cuando sí predicen el desempeño académico (p.6). Concluye que los mejores predictores de desempeño laboral son características personales llamadas competencias:

- (1) Cada competencia tiene un nombre y una definición verbal precisa.
- (2) Cada competencia tiene un determinado número de niveles que reflejan conductas observables, no juicios de valor.
- (3) Todas las competencias pueden desarrollarse, pero requiere experiencia práctica.
- (4) Todos los puestos llevan asociados un perfil de competencias que no es más que un inventario de las mismas, junto con los niveles exigibles de cada una de ellas.

La francesa Claude Levy-Leboyer en su obra *"Gestión de las Competencias"* (1996), define a las competencias como repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada. Estos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo e igualmente en situaciones de evaluación. Ponen en práctica, de forma integrada, aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos.

Levy-Leboyer planteó diferentes listados de competencias. También indica sobre lo que denomina las supra competencias que se refiere a: intelectuales, interpersonales, adaptabilidad, orientación a resultados. Esta autora en conjunto con Le Boterf (2001) y Mandon (1990) forman parte de una corriente francesa, donde se destaca la formación y la experiencia como factores esenciales de las competencias.

Para Marbach (1995) la competencia es definida como un conjunto de elementos heterogéneos combinados en interacción dinámica. Entre los ingredientes se pueden

distinguir los saberes, el saber hacer, las facultades mentales y cognitivas y las cualidades personales o el talento.

Para Spencer & Spencer (1993), la competencia es *“una característica subyacente del individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o performance superior en un trabajo o situación”*; los autores buscan ofrecer una mejor comprensión de los componentes que conforman las competencias, así plantean un modelo basado en los factores que influyen las conductas, y las clasifican en observables y no observables; las observables, son las habilidades y el conocimiento que pueden ser apreciadas cuando el individuo desarrolla un trabajo y; no observables, resultan los valores, patrones de conducta, que motivan el desarrollo, inclusive la forma como se ve esa persona a sí misma. A este modelo se le denominó iceberg, porque la estructura de la masa de hielo sobre la superficie es menor al que está por debajo del agua.



Figura 3. Modelo de Iceberg de Spencer y Spencer

*Fuente: Fundación Chile (2004).*

Así, al realizar un análisis bibliográfico en base a la definición de competencias de distintos autores, se pueden resumir en la siguiente tabla, adaptada del trabajo de Draganidis y Mentzas (2006).

**Tabla 18. Resumen de Definiciones del Término Competencia**

<b>Autor</b>	<b>Definición</b>
<b>(Boyatzis R. , 1982)</b>	Las competencias son características subyacentes de un individuo, que están causalmente relacionadas con un desempeño laboral efectivo.
<b>(Dubois D. , 1993)</b>	Las competencias son aquellas características, conocimientos, habilidades, estados mentales, patrones de pensamientos, y cosas similares, que cuando se usan individualmente o simultáneamente, resultan en desempeños exitosos.
<b>(LeBoterf G. , 1998)</b>	Las competencias no son recursos en sí mismas en el sentido de saber cómo actuar, saber qué hacer o las actitudes, sino que movilizan, integran y orquestan los recursos.
<b>(Marrelli, 1998)</b>	Las competencias son capacidades humanas medibles que son requeridas para las demandas de rendimientos laborales efectivos.
<b>(Selby, Roos, &amp; Wright, 2000)</b>	Las competencias son una habilidad expresada en términos de comportamiento.
<b>(Perrenaud, 2000)</b>	Las competencias son la capacidad para movilizar diversos recursos cognitivos para afrontar un determinado tipo de situación.
<b>(Zarifian, 2001)</b>	Las competencias es una comprensión de las situaciones a través de la toma de decisiones y el asumir responsabilidades, que se justifica en los conocimientos adquiridos, transformándolos a medida que el individuo aprende. La competencia se evalúa cuando se utiliza en un ambiente profesional.
<b>(Chávez, 2002)</b>	La competencia es un conjunto de atributos, conocimientos y destrezas que un individuo posee y que utiliza en situaciones claras para cumplir con sus tareas.
<b>(Jackson &amp; Schuler, 2003)</b>	Las competencias se definen como las habilidades, conocimientos, capacidades y otras características que una persona necesita para realizar un trabajo efectivamente.

*Fuente: Adaptado de Draganidis & Mentzas (2006) p. 51-64.*



### 3.1.2. Clasificación de Competencias

De manera general, las competencias pueden catalogarse de diversas formas, dependiendo del autor al que se haga referencia. Principalmente la clasificación más ampliamente aceptada es la del autor Mertens (1996) al dividir las en tres categorías: Básicas, Genéricas y Específicas. A su vez, manifestó que las competencias se correlacionan entre sí y se dividen en: Competencias teóricas, Competencias prácticas, Competencias sociales y Competencias del conocimiento. Así, se puede concluir que cada autor crea su propia categoría de competencias bajo una misma base, y de estas desarrollan modelos que permiten el análisis de cada competencia en ámbitos laborales, cargos o industrias particulares. En la Tabla 19 se pueden apreciar las clasificaciones más usadas actualmente, como una base para comprender la base de los modelos que serán planteados más adelante en el desarrollo de la investigación bibliográfica.

**Tabla 19.** *Clasificación de las Competencias*

<b>Autor</b>	<b>Clasificación de Competencias</b>
<b>(Mertens, 1996)</b>	(1) Competencias Básicas (2) Competencias Genéricas (3) Competencias Específicas
<b>(UNESCO, 1995)</b>	(1) Competencias Técnicas (2) Competencias Formativas (3) Competencias Cognitivas
<b>(Katz &amp; Kahn, 1966)</b>	(1) Competencias Técnicas o Funcionales (2) Competencias Gerenciales (3) Competencias Humanas (4) Competencias Conceptuales

*Fuente: Adaptado de Sandoval, Miguel, & Montaña (2010).*

Al observarse a primera vista, las clasificaciones que crean los autores en relación a las competencias, es interesante notar que la gran mayoría parte desde una arista de conocimiento básico o técnico del área de estudio. Se llega al consenso, que de manera básica, las competencias para el correcto desempeño de una actividad tienen un ámbito

técnico, luego crece hacia competencias de conocimiento puro de la materia, para finalizar con competencias enfocadas en la relación humana con el medio y otras personas. De esta manera, los autores han especializado su investigación en relación a competencias divergiendo en distintas áreas de estudio, como lo son la educación, salud, empresas, por ejemplo. Para esta investigación, se enfocará el estudio en las competencias relacionadas a la empresa.

Antiguamente el criterio sobre las competencias de un gerente se interpretaba como un conjunto de decisiones que se tomaban de manera intuitiva; desde los estudios de Parson (1949), quien consideró los logros versus atributos del trabajador; Atkinson (1958) que relacionaba los resultados con una buena cuna; y de McClelland, quien basó su trabajo en el de Henry Murray, y relacionó el desempeño del trabajador como término cualitativo, versus la calidad como resultado cuantitativo. Según Escobar (2005) citando a McClelland, las competencias deben ser consideradas como un enfoque holístico, ya que *“relaciona e integra, tareas y atributos del ser humano, tomando en cuenta el lugar, la cultura y el contexto”*.

Además, este término se relaciona con las necesidades que motivan a los ejecutivos a salir adelante, y de cómo replicar estas motivaciones en otros individuos en forma de actitudes relacionadas con el propósito de que puedan desarrollarse y sacar adelante sus proyectos (McClelland D. C., 1985). Es decir, si sabes cómo piensa y actúa una persona sobresaliente y le enseñas esas habilidades a otras personas, estas las aplicarán para el desarrollo personal; McClelland y su equipo de trabajo, aplicó este concepto en pequeñas empresas ubicadas en la India, Tunes, Irán, Polonia, Malawi y Estados Unidos, con un buen éxito.

En el campo gerencial, las teorías asociadas al desarrollo de perfiles de competencias corresponden principalmente a enfoques organizativos. Entre los conceptos asociados se mencionan liderazgo, comunicación y motivación. Son estos aspectos que funcionan como impulso para el desarrollo de competencias gerenciales en contextos específicos y serán base para el desarrollo del instrumento de investigación. Continuando, en primera instancia, la teoría de McClelland conocida también como teoría de las tres necesidades, sugiere que es importante que los gerentes entiendan qué tipo de

necesidad motiva a sus empleados para ofrecerles oportunidades con el fin de poder satisfacerlas. Las tres necesidades en su teoría son poder, afiliación y logro.

La teoría clásica de Fayol puede ser acoplada al campo de las competencias. Este marco es el primero en distinguir claramente la estructura y asignación de funciones en una organización, y de ello se desprenden competencias gerenciales básicas como otorgar sanciones justas, elaborar planes de actividades específicos para cada subordinado, proveer compensaciones justas, promover orden y armonía entre todas las unidades de trabajo (Quinn, Faerman, Thompson, & McGrath, 2003).

Por otro lado, otro enfoque que permitió establecer firmemente la valorización de los procesos y división de la labor es la teoría de la burocracia de Weber. Para Freitas & Odellius (2018) en los fundamentos de Weber se pueden distinguir perfiles de competencias gerenciales que incluyen la capacidad de definir claramente las responsabilidades de los trabajadores; seleccionarlos de forma objetiva en función del mérito y el dominio técnico; decidir objetivamente, justificar los argumentos por escrito; estandarizar tareas, ensamblarlas en manuales. De la misma forma, Lombana, Cabeza, Castrillón, & Zapata (2014) sostienen que, de hecho, el término de competencias apareció ligado muy tempranamente al nombre de Max Weber, quien planteó de forma muy formal y legal un cuadro administrativo mediante el cual las competencias de mando se definen dentro de un marco legal.

Se observa también que, dentro de la obra "*Human Motivation*" como indica la teoría de McClelland, es importante saber que las competencias se aprenden al enfrentarse uno al ambiente en que se encuentra. Estas competencias se hallan en diversos grados de variación tanto en gerente como empleados.

En el campo empresarial los estudios de McClelland & Dailey (1972) y Flanagan (1954), abrieron un nuevo campo no solo para fomentar las destrezas y habilidades sino para analizar y evaluar las competencias en función del desempeño y las conductas personales frente a la dedicación del trabajo. La idea central de McClelland en su artículo *Examinando por competencias más que por inteligencia*, fue que las pruebas de aptitud no muestran una relación con los resultados relevantes en la vida.

Así, la competencia ocupacional es la posesión y desarrollo de habilidades y conocimientos suficientes, actitudes y experiencias para lograr éxito en los roles

ocupacionales (Sims, 1991), es la habilidad para realizar las actividades dentro de una ocupación o función para el nivel de actuación esperada para el empleo (*Management Charter Initiative*, citado por Horton, 2000).

Se han intentado descubrir estas competencias a través de diversos estudios. Ghiselli (1963) identifica que la iniciativa es una competencia clave para el desarrollo de los gerentes, ya que involucra aspectos de motivación y habilidad de obtener el apoyo de otras personas. Los gerentes deben tener conocimientos técnicos, humanos y conceptuales según su énfasis al nivel gerencial en el que se encuentran (Katz R. , 1974). Competencias claves para los gerentes deben incluir habilidades de *planificación, organización, solución de problemas, capacidad de informar, clarificar, motivar, monitorear, reconocer y apoyar, manejar el conflicto y gestionar las redes de contacto, delegar y premiar* (Yukl, Wall, & Lepsinger, 1990). *Comprender los problemas de los huéspedes, mantener estándares profesionales y éticos, apariencia profesional; y habilidades de comunicación orales y escritas* son claves para el desarrollo de los gerentes (Tas R. , 1988).

A continuación se detallan modelos de competencias relacionados directamente a la gestión de empresas/administración, con el fin de comprender cuáles son los ámbitos más relevantes a analizar cuando se decida el modelo final. Asimismo, como una visión preliminar antes de adentrarse en modelos particulares de competencias de gestión en la industria de hotelería.

### **3.2. Modelos de Competencias**

Se define un modelo de competencias como una herramienta descriptiva que identifica conocimiento, habilidades y comportamientos necesarios para rendir efectivamente en una organización (Lucia & Lepsinger, 1999). Para usar un modelo basado en competencias, el foco debe estar en los comportamientos que son necesarios para realizar el trabajo (Brophy & Kiely, 2002). Se considera que para definir las competencias, se debe reconocer la importancia de las habilidades, conocimiento y características personales, y la relación entre tener estas competencias y realizar las tareas o roles asignados; así para desarrollar las competencias, el individuo debe ser introducido al conocimiento y debe tener la oportunidad de desarrollar las habilidades aprendidas (Quinn R. , Faerman, Thompson, & McGrath, 1996).

Los modelos de competencias son importantes para el desarrollo de bases fuertes para el análisis de puestos de trabajos, son la guía base para los departamentos de recursos humanos y facilitan procesos de reclutamiento y selección dentro de la empresa; además asegura que las prácticas de la empresa sigan un patrón consistente. Un modelo de competencias bien desarrollado mejora la habilidad de la empresa de comunicarse con sus trabajadores en relación a los comportamientos conectados al éxito, así incrementando la habilidad de la organización de lograr sus objetivos organizacionales (Chung-Herrera, Enz, & Lankau, 2003).

Para Draganidis & Mentzas (2006), los modelos sirven para identificar brechas de habilidades o realizar comparaciones entre las competencias necesitadas por los individuos u organizaciones. Son herramientas útiles para los directivos identifiquen y desarrollen el conocimiento, habilidades y destrezas necesarias para el futuro de los líderes (Shum, Gatling, & Shoemaker, 2018). Asimismo, Hoffmann (1999), menciona que sirven como referente para las organizaciones, una vez analizadas son adoptadas para su implementación.

Un modelo de competencias es una herramienta descriptiva que identifica las competencias necesarias para operar en un rol específico dentro de un trabajo, ocupación, organización o industria (Vazirani, 2010). De acuerdo con Fogg (1999) un modelo de competencias es una descripción de puesto de trabajo del comportamiento. Dependiendo del trabajo y del entorno, *Shippman, et. al. (2000) plantean que las competencias necesarias para realizar un trabajo se agrupan de siete o nueve en total.* Los modelos de competencias proveen adhesión que es necesaria dentro de los elementos de un sistema de gestión de recursos humanos dentro de las organizaciones (Dubois D. , 1993). Morgan (1991 citado por Fernández,2011), señaló que los modelos de gestión hacen referencias a metáforas, apuntando en la mente de los directivos una serie de supuestos sobre la organización y las personas, estos supuestos condicionan e influyen la acción gerencial.

Considerando la óptica indicada se plantean diversos modelos gerenciales convencionales y alternativos que pueden ser una herramienta para el análisis, diagnóstico de problemas de la organización.

### 3.2.1. Modelo de Competencias de McClelland

El modelo de competencias sugerido por McClelland es bastante general y se centra en un modelo integral de gestión por competencia, este plantea que las pruebas de inteligencia, como lo son las del coeficiente intelectual, pueden predecir bien los resultados académicos del individuo, pero fallan al tratar de modelar los resultados de éxito laboral. Barret & Depinet, (1991) discuten esto al finalizar una revisión del artículo de McClelland, ya que encontraron una relación no directa entre desempeño o éxito laboral y pruebas de inteligencia.

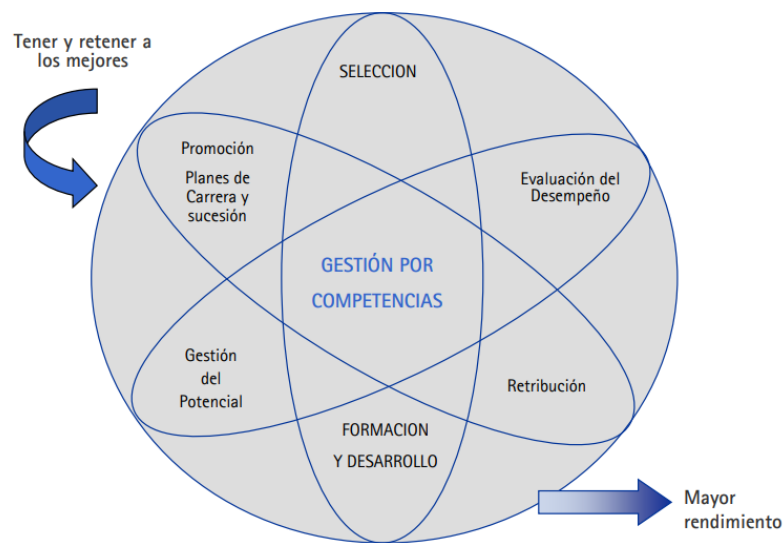


Figura 4. Esquema del Modelo de la Gestión por Competencias de McClelland (1973)

Este modelo originalmente estaba enfocado en la aplicación en el sector educacional, sin embargo, ganó mucho interés por parte del sector industrial y de negocios. McClelland divide las características de las competencias en cinco tipos:

- (1) Motivos, son los que impulsan orientan y seleccionan el comportamiento hacia ciertas acciones.
- (2) Rasgos, son características físicas y respuestas propias a situaciones.
- (3) Autoconcepto, son las actitudes, valores o la autoimagen que tiene una persona.
- (4) Conocimientos, experiencias, valores, información y saber hacer.
- (5) Habilidades, capacidad de demostrar un modo de hacer las cosas para lograr un objetivo (Guzmán, Paternina & Florez, 2020).

### 3.2.2. Modelo de Competencias de Quinn, Fearman, Thompson y McGrath (1996)

El modelo de competencias genéricas de Quinn, Faerman, Thompson, & McGrath (1996), permite examinar las competencias claves para los gerentes basados en los resultados organizacionales (maximización de utilidades, adaptabilidad y cambio, relaciones humanas, consolidación y continuidad). Los autores identifican ocho roles gerenciales y 24 competencias que se relacionan a cada rol cuando corresponde. Se observa el modelo en la Figura 5, los autores conceptualizan la relación crucial que tienen cada uno de los resultados operacionales con la efectividad organizacional o gerencial (Moreno, 2020).

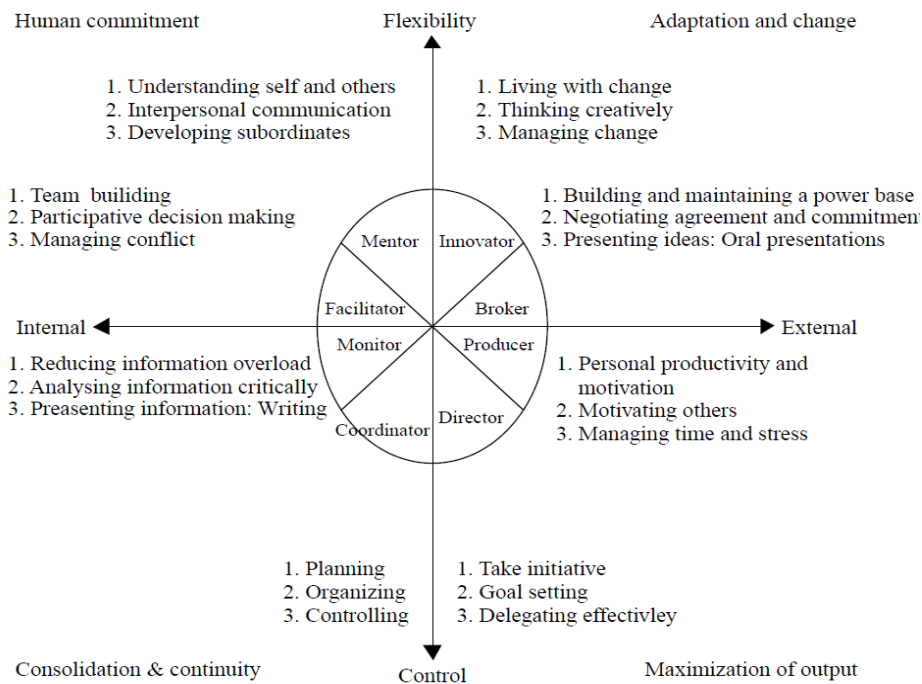


Figura 5. Esquema del Modelo de la Gestión por Competencias de Quinn, Faerman, Thompson & McGrath (1996)

Fuente: Obtenido de Quinn, Faerman, Thompson, McGrath (1996).

### 3.2.3. Modelo Genérico de Competencia Gerencial de Boyatzis (1982)

De la misma manera Boyatzis (1982) propone en su libro *The Competent Manager: A Model for Effective Performance* un modelo genérico de competencia gerencial. Se destaca que el rendimiento máximo ocurre cuando las capacidades o el talento de las

personas son consistentes con las necesidades del trabajo que se demandan, junto con el entorno organizacional. Existen seis grupos de competencias que diferencian a las personas promedio de las sobresalientes (Boyatzis & Ratti, 2009):

**Tabla 20.** *Grupos de Competencia de Boyatzis (1982)*

<b>Grupo</b>	<b>Dimensiones</b>
Competencias de Inteligencia Cognitiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Pensamiento Sistémico</li> <li>➤ Reconocimiento de Patrones</li> </ul>
Competencias de Inteligencia Emocional	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Autoconciencia Emocional</li> </ul>
Competencias de Autogestión	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Autocontrol Emocional</li> <li>➤ Adaptabilidad</li> <li>➤ Orientación al Logro</li> <li>➤ Perspectiva Positiva</li> </ul>
Competencias de Inteligencia Social	
Competencias de Conciencia Social	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Empatía</li> <li>➤ Conciencia Organizacional</li> </ul>
Competencias de Gestión de Relaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Liderazgo Inspiracional</li> <li>➤ Influencia</li> <li>➤ Entrenamiento y Mentoría</li> <li>➤ Manejo del Conflicto</li> <li>➤ Trabajo en Equipo</li> </ul>

Fuente: Adaptado de Boyatzis & Ratti (2009) p. 821-838.

### **3.2.4. Modelo de Competencias de Bunk (1994)**

Bunk (1994) propone que la competencia de acción se integra en la unión de cuatro categorías de competencias: Competencias técnicas, metodológicas, sociales y participativas.

Los individuos que poseen competencias técnicas son aquellos que manejan como expertos los contenidos, habilidades, conocimientos, destrezas y tareas que deben desarrollar en su trabajo. Los que poseen competencias metodológicas son aquellos que saben reaccionar aplicando procedimientos ante tareas encomendadas o problemas que requieren la utilización de protocolos, saben moverse de forma independiente encontrando soluciones a problemas y utiliza el aprendizaje adquirido de otras experiencias en nuevos problemas. Los que poseen competencias sociales, son aquellos



que saben relacionarse y colaborar con otras personas dentro de la organización, de manera constructiva y comunicativa mostrando un comportamiento que se oriente al equipo. Y por último, los que poseen competencia participativa son aquellos capaces de organizar y decidir, aceptar responsabilidades cuando sea oportuno y saben participar en la organización de su puesto y entorno de trabajo (Bunk, 1994). En la Tabla 21 se aprecian los contenidos de estas competencias, adaptado de La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales de la RFA de Bunk.

**Tabla 21** *Contenidos de las Competencias de Bunk (1994)*

Competencia técnica ( <i>Conocimientos, destrezas, aptitudes</i> )	Competencia metodológica ( <i>Procedimientos</i> )	Competencia social ( <i>Formas de comportamiento</i> )	Competencia participativa ( <i>Formas de organización</i> )
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Transciende los límites de la profesión</li> <li>➤ Relacionada con la profesión</li> <li>➤ Profundiza la profesión</li> <li>➤ Amplía la profesión</li> <li>➤ Relacionada con la empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Procedimiento de trabajo variable</li> <li>➤ Solución adaptada a la situación</li> <li>➤ Resolución de problemas</li> <li>➤ Pensamiento, trabajo, planificación, realización y control autónomos</li> <li>➤ Capacidad de adaptación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Individuales:               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Disposición al trabajo</li> <li>○ Capacidad de adaptación</li> <li>○ Capacidad de intervención</li> </ul> </li> <li>➤ Interpersonales               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Disposición a la cooperación</li> <li>○ Honradez</li> <li>○ Rectitud</li> <li>○ Altruismo</li> <li>○ Espíritu de equipo</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Capacidad de coordinación</li> <li>➤ Capacidad de organización</li> <li>➤ Capacidad de relación</li> <li>➤ Capacidad de convicción</li> <li>➤ Capacidad de decisión</li> <li>➤ Capacidad de responsabilidad</li> <li>➤ Capacidad de dirección</li> </ul>

Fuente: Adaptado de Bunk (1994) p. 8-14.

### **3.2.5. Modelo de Competencias Básicas del Instituto Italiano Formazione Et Lavoro (ISFOL, 1995)**

ISFOL (1995) define la competencia profesional o de acción según tres componentes en su modelo de competencias bajo el enfoque holístico. Se tienen las competencias base (saber mínimo para encontrar un empleo, afrontar la selección y obtenerlo), competencias técnico-profesionales y las competencias transversales (habilidades que permiten desarrollar y aplicar las competencias propias de la persona en actividades distintas a la propia). En la tabla 22 se puede apreciar de mejor manera esta clasificación.

**Tabla 22** Competencias Profesionales según ISFOL (1995)

<b>Competencias de Base CB</b>	<b>Competencias Técnico- Profesionales CP</b>	<b>Competencias Transversales CT</b>
➤ Lengua	➤ Unidades de	➤ Diagnosticar
➤ Informática de base	competencias propias	➤ Relacionarse
➤ Organización de empresa	de los puestos y	➤ Afrontar
➤ Derecho del trabajo y sindical	funciones de los	
➤ Técnicas activas de búsqueda	diversos sectores y	
de empleo	áreas de actividad	
➤ Economía básica	➤ Gestión de la Calidad	

Fuente: Adaptado de ISFOL (1995).

### 3.2.6. Modelo de Competencias de Echeverría (2002)

En la estructuración de competencias, Echeverría (2001) propone una clasificación y definición de cuatro saberes o competencias de acción profesional; dividiéndolo como un “*saber*” las técnicas y metodológicas, y un “*sabor*” las participativas y personales. Esto se recoge en la tabla 23.

**Tabla 23.** *Competencias de Acción Profesional de Echeverría (2001)*

<b>Competencia</b>	<b>Definición</b>
Saber Técnico	Poseer conocimientos especializados y relacionados con un ámbito profesional particular, para así poder dominar contenidos y tareas de la actividad laboral de manera experta.
Saber Metodológico	Aplicar conocimientos adquiridos a situaciones particulares, utilizar de manera adecuada procedimientos para tareas asignadas, poder solucionar problemas de forma autónoma y transferir el aprendizaje de experiencias pasadas hacia las nuevas.
Saber Participativo	Mantener atención en la evolución de la sociedad, con predisposición al entendimiento interpersonal, abierto a la comunicación y cooperación con las demás personas, orientado al grupo.
Saber Personal	Poseer una imagen realista de uno mismo, actuar conforme a las propias convicciones, asumir responsabilidades cuando corresponda, tomar decisiones y relativizar frustraciones propias.

Fuente: Adaptado de Echeverría (2001) p. 35-55.

### **3.2.7. Modelo de Competencias Genéricas para Ejecutivos de Spencer & Spencer**

Spencer & Spencer (1993) identifican un número de categorías de competencias genéricas que afirman distinguen entre el 80-95% de las características de los ejecutivos brillantes en posiciones técnicas y de gestión. Así, recogen seis grupos de competencias genéricas para ejecutivos:

**Tabla 24** *Competencias Genéricas para ejecutivos de Spencer & Spencer*

<b>Clúster</b>	<b>Competencias</b>
1. Acción y Obtención de Resultados	1. Orientación a la obtención de resultados 2. Preocupación por el orden, la calidad y la precisión 3. Iniciativa 4. Búsqueda de información
1. Ayuda y Servicio a las Personas	5. Comprensión interpersonal 6. Orientación al cliente
2. Impacto e influencia	7. Impacto e influencia 8. Conciencia organizacional 9. Construir relaciones
3. Gestión	10. Desarrollo de las personas 11. Actitud de dirección (asertividad y uso del poder posicional) 12. Trabajo en equipo y cooperación 13. Liderazgo del equipo
4. Cognitivo	14. Pensamiento analítico 15. Pensamiento conceptual 16. Experto en aspectos técnicos, profesionales y de gestión
5. Efectividad Personal	17. Autocontrol 18. Autoconfianza 19. Seguridad 20. Compromiso organizacional 21. Otras competencias

Fuente: Palomo (2008).

Además, incluyen competencias importantes en el futuro para *ejecutivos*:

- (1) **Pensamiento estratégico:** Habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, oportunidades del mercado, las tendencias competitivas, los puntos fuertes y débiles de la organización y saber identificar las respuestas correctas.
- (2) **Liderazgo de cambio:** Habilidad de comunicar a los cointeresados la visión estratégica de la organización orientando a la búsqueda de la motivación y compromiso, actuar como animador.
- (3) **Relaciones públicas:** Habilidad para establecer relaciones e influir en las redes para lograr buenos resultados

Para los *gerentes*:

- (1) Flexibilidad: Habilidad para cambiar las estructuras de gestión de los procesos de trabajo para cumplir las estrategias de la organización.
- (2) Implementación al cambio: Liderar el cambio. Habilidad para comunicar la necesidad de cambio a los colaboradores
- (3) Innovación: Capacidad para entender y valorar la diversidad de los demás
- (4) Relaciones interpersonales: Sensibilidad multicultural, saber escuchar, comprensión interpersonal.
- (5) *Empowerment*: Delegar poder y autoridad de subordinados, autonomía y responsabilidad en toda la organización
- (6) Dirección de equipos: Trabajar en cooperación de otras personas, facilitador de grupos, resolución de conflictos, motivar a los demás.
- (7) Adaptabilidad.

Damm & Szmulewicz (2007) presentaron como resultado de la aplicación del Modelo Genérico de competencias profesionales para Gerente propuesto por Spencer y Spencer (2003) a los gerentes de hoteles de dos regiones del sur de Chile, de tres, cuatro y cinco estrellas. Dicho contenido expresa la necesidad de los países de contar con un marco nacional sobre competencias involucradas en las diferentes áreas de desempeño ocupacional, generando con ello múltiples ventajas a los diferentes actores en este y/u otros tipos de consultas. El conocimiento técnico y contextual del negocio es un filtro necesario para el rendimiento de la función gestora.

Los resultados refuerzan lo indicado por Spencer y Spencer sobre la importancia del manejo de recursos humanos al gerenciar un hotel, por su impacto en la prestación del servicio. Las competencias definidas, aplicadas son consideradas importantes, por tanto para el cargo de gerente en el sector hotelero, las competencias definidas por Spencer y Spencer en su modelo genérico son perfectamente aplicables y necesarias para el desempeño eficaz de un gerente en este ámbito (Damm & Szmulewicz, 2007).

### **3.2.8. Modelo de Competencias relacionadas con la Administración de Hellriegel, Jackson & Slocum (2010)**

Hellriegel, Jackson, & Slocum (2010 citado por Martínez, Hernández, & Gómora 2016) proponen un modelo de competencias relacionadas con la administración, a las que

denominan competencias gerenciales. Los citados establecen que las personas no solo se les juzga por la inteligencia, sino que en la actualidad deben demostrar una serie de competencias que forman parte de la inteligencia. Así desarrollan un modelo que representa las seis competencias claves interrelacionadas que lograrán como resultado una administración efectiva.



Figura 6. Modelo de Competencia Gerencial de Hellriegel, Jackson & Slocum (2010)

Fuente: Martínez, Hernández, & Gómora (2016) p. 321 – 333.

### 3.3. Competencias en la Industria Hotelera

En el sector de alojamiento, las competencias genéricas deben de ser analizadas de manera particular. Castelli (2000) menciona que además de la formación técnico-científica, se deben considerar las cualidades humanas en la formación del profesional especializado, ya que debe enfrentar de manera directa la satisfacción de las necesidades y deseos de otros seres humanos, lo que exige un compromiso personal total, mucha iniciativa y creatividad. Además, deberán tenerse en cuenta las aptitudes físicas, intelectuales y sociales del carácter y del trabajo.

También Bonilla & Navarrete (2004) indicaron que, en el sector hotelero, el capital humano es el medio para obtener una ventaja competitiva. Consecuentemente, los gerentes deben tener la capacidad para desarrollar el avance de su equipo de trabajo, el mismo que debe contar con los conocimientos, habilidades técnicas y solución de

problemas para lograr los objetivos superando los retos que presente el mercado. Esto lleva a la reflexión en replantear las funciones gerenciales en el desarrollo de las relaciones humanas como en la dirección de las personas. Así, Boam & Sparrow (1992) validan una demanda por competencias de gestión en la industria de hotelería.

Uno de los primeros estudios de competencias en el sector hotelero fue realizado por Tas (1988), considerado pionero (Baum, *The US and the UK: Comparing expectations of management trainees*, 1991) e innovador (Eaton & Christou, 1997) en el análisis de competencias gerenciales. El autor recogió información a través de una encuesta de los gerentes de 75 hoteles en Estados Unidos. Las puntuaciones de las competencias obtenidas sirvieron de base para la mejora de las mallas curriculares en la educación en gerencia del sector hotelero. Así, encuentra las competencias gerenciales requeridas por los estudiantes recién graduados en la industria hotelera de acuerdo con la visión de gerentes generales de primer nivel de hoteles estadounidenses. Posteriormente, este estudio fue replicado en Reino Unido por Baum en 1990.

Entre las principales competencias que estos estudios identificaron para los gerentes hoteleros se pueden mencionar la *comunicación efectiva*, *entendimiento y sensibilidad ante los problemas del huésped*, *la formación de buenas relaciones con sus dirigidos y los clientes*, *la capacidad de motivación para los empleados*, *liderazgo*, *mantenimiento de estándares éticos y profesionales*, entre otros. El estudio de Tas (1988) que partió con 36 competencias específicas para los gerentes del sector, fueron luego resumidas en cinco principales denominadas como (1) *dirección*; (2) *comunicación*; (3) *relaciones interpersonales*; (4) *liderazgo*; y, (5) *pensamiento crítico*.

Las competencias identificadas como esenciales por Kay & Russette (2000) incluyen *reconocer los problemas del cliente*, *mostrar entusiasmo*, *mantener estándares profesionales y éticos*, *cultivar un clima de confianza y adaptarse creativamente al cambio*. De acuerdo a Wilks & Hemsworth (2011) otros investigadores como Johanson & Woods (2008) enfatizan *la capacidad de hacer frente a las demandas emocionales*, y *empatizar con los clientes*. Baum (2006) manifiesta que es importante *poseer inteligencia emocional*, *mostrar liderazgo y desarrollar competencias asociadas con la resolución de problemas interpersonales*. Finalmente, Wilks & Hemsworth (2011)

explican que, como el sector hotelero es casi por definición una industria internacional, las competencias transculturales son fundamentales.

Recientemente, una gran discusión sobre la división de las competencias profesionales entre genéricas y técnicas (Agut, Grau, & Peiró (2003), Agut & Grau (2002), Dimmock, Breen, & Walo (2003), Martin & Staines (1994)). Las competencias técnicas indican conocimiento relacionado al trabajo en específico (Agut & Grau, 2002), es decir, orientadas al trabajo (Jeou-Shyan, Hsuan, Chih-Hsing, Lin, & Chang-Yen, 2011), y las competencias genéricas denotan competencias relacionadas a las personas que incluyen las características individuales tales como la motivación y la actitud (Çizel, Anafarta, & Sarvan, 2007), enfatizando en competencias cruzadas, como comunicación, liderazgo y toma de decisiones (Jeou-Shyan, Hsuan, Chih-Hsing, Lin, & Chang-Yen, 2011). Estas últimas toman mayor relevancia en el ámbito de gestión hotelera, siendo crucial bajo la vista de algunos autores Brownell (1991), Scudder & Guinan (1989), que observan que los gerentes de esta industria involucran más de la mitad de su día comunicándose de forma interpersonal con otras personas, como lo son huéspedes, subordinados, compañeros y superiores (Woods & King, 2010).

De la misma manera, *habilidades interpersonales y de comunicación* se vuelven cruciales para los trabajadores en hotelería (Chung-Herrera, Enz, & Lankau, 2003), estas son, *la habilidad de mantener relaciones, negociar, comunicarse efectivamente, el uso correcto del lenguaje y la participación activa en el desarrollo y mantenimiento de redes de contacto con los compañeros de trabajo y clientes* (Wang, 2013). Se afirma que *la capacidad de innovar, utilizar métodos de trabajo flexibles, adaptarse a los cambios* en el ambiente son útiles para el desarrollo de una carrera en la industria hotelera (Chung-Herrera, Enz, & Lankau (2003); Kay & Russette (2000)). Asimismo, se considera como útil *la capacidad de aprender y adquirir nuevas habilidades y conocimiento; la capacidad de resolver problemas en momentos adversos* (Johns, Teare, Akrivos, Ladkin, & Reklitis, 2007), *la gestión de recursos, trabajo en equipo, manejo del estrés y gestión del tiempo* (Chung-Herrera, Enz, & Lankau, 2003).

En un estudio realizado por Connolly & McGing (2006) se observan las competencias en la industria hotelera de Irlanda y se concluye que *las competencias genéricas, como la comunicación, capacidad de resolver problemas, liderazgo, relaciones personales y*



*auto gestión eran las más importantes en comparación a competencias profesionales, debido a que las primeras ayudan a los individuos a cambiar y gestionar entornos impredecibles (Jeou-Shyan, Hsuan, Chih-Hsing, Lin, & Chang-Yen (2011), Raybould & Wilkins (2005)). Habilidades de habla de idiomas extranjeros y la capacidad de resolver problemas y toma decisiones son consideradas importantes para los gerentes (Jeou-Shyan, Hsuan, Chih-Hsing, Lin, & Chang-Yen (2011)).*

Asimismo, se pueden observar diferentes competencias de acuerdo a los niveles de gestión de los gerentes en la industria hotelera. Este tema se desarrolla en la siguiente sección.

### **3.3.1. Competencias Según Nivel de Gestión**

Las competencias que se observan en los distintos niveles de gestión tienden a diferir, las habilidades y conocimientos necesarios para un gerente de nivel estratégico son distintos a sus contrapartes en niveles tácticos y operativos ya que la funciones que cumplen para que su desempeño sea exitoso son diversas.

Kay & Moncarz (2004) notan que las habilidades y conocimientos de los gerentes en la industria de hotelería varían dependiendo del nivel de gestión. Asimismo, Kay & Russette (2000) también afirman que la percepción de los gerentes encuestados acerca de las competencias esenciales para el desarrollo de sus tareas difiere dependiendo de su nivel gerencial. Para Kay & Moncarz (2004) los gerentes de niveles medios consideran que el conocimiento en tecnologías de la información es más importante a cómo lo consideran los gerentes de niveles superiores. De la misma manera, los gerentes de niveles superiores consideran que la gestión financiera es mucho más importante que lo que la consideran los gerentes de niveles medios. Kay & Russette (2000) plantean que para los gerentes generales la apariencia personal y la comunicación cara a cara son más importantes que para los gerentes de niveles inferiores.

Las habilidades técnicas podrían no ser consideradas relevantes para los gerentes generales, debido a que principalmente estos utilizan especialistas para realizar esas tareas (Tas, LaBrecque, & Clayton, 1996). Se sugiere que las habilidades interpersonales son las más importantes para los gerentes generales de hoteles, junto con liderazgo y

habilidades cognitivas, y las habilidades administrativas son menos importantes para estos (Tas, LaBrecque, & Clayton, 1996).

Hsu & Gregory (1995) investigaron e identificaron desde la perspectiva de la industria profesional las competencias necesarias para gerentes de hoteles de nivel bajo, las cuales destacan las habilidades de relación humanas como la comunicación y habilidades de liderazgo. Siu (1998) afirmó que las competencias gerenciales de los gerentes de niveles medios en Hong Kong son principalmente la comunicación, seguido por la preocupación por los clientes y la capacidad de liderazgo.

Así, se puede observar que de acuerdo a la literatura existe una diferencia en las competencias que deben tener gerentes de distintos niveles en la administración de hoteles. Se investiga ahora un modelo competencias de la industria que busca abordar las competencias relevantes dentro del sector de hotelería.

### **3.3.2 Modelo de Competencias Industria Hotelera de Chung-Herrera, Enz & Lankau**

Chung-Herrera, Enz, & Lankau (2003) presentaron un modelo de competencias de liderazgo futuro para su uso en la industria hotelera. Para los autores, los modelos de competencia se deben enfocar en comportamiento en vez de rasgos de personalidad, esto debido a que los rasgos de personalidad son usualmente difíciles de medir correctamente. Los factores que incluye este modelo son, en grado de importancia descritos a continuación:

- (1) *Autogestión*, cuyas dimensiones son ética e integridad, gestión del tiempo, flexibilidad y adaptabilidad y auto desarrollo.
- (2) *Posicionamiento Estratégico*, cuyas dimensiones son conciencia sobre las necesidades de los consumidores, compromiso hacia la calidad, gestión de los *stakeholders* y preocupación hacia la comunidad.
- (3) *Implementación*, cuyas dimensiones son planificación, dirigir a los demás, reingeniería.
- (4) *Pensamiento crítico*, cuyas dimensiones son orientación estratégica, toma de decisiones, análisis, toma de riesgos e innovación.

- (5) *Comunicación*, cuyas dimensiones son hablar para generar impacto, facilitar la comunicación abierta, escucha activa, comunicación escrita.
- (6) *Interpersonal*, cuyas dimensiones son construir redes de contacto, manejar el conflicto, aceptar la diversidad.
- (7) *Liderazgo*, cuyas dimensiones son orientación hacia el trabajo en equipo, fomentar la motivación, fortaleza, desarrollar a los demás, aceptar el cambio, versatilidad de liderazgo.
- (8) *Conocimiento de la industria*, que posee solo una dimensión que se llama experiencia empresarial e industrial.

Para Feijoó, Bollini, Fernández, & Irigaray (2015) la administración hotelera se ha convertido en una actividad compleja en donde se conjugan todos los aspectos tangibles e intangibles del negocio, que se debe gerenciar, para lo cual también se deben incluir habilidad para prever, controlar, dirigir, organizar, decidir. Además de ser un estratega para que pueda sostener su emprendimiento en tiempos difíciles. Se argumenta que la capacidad de identificar las habilidades y competencias necesarias para el desarrollo de líderes en hotelería es esencial para que las compañías se mantengan competitivas, siendo este el nuevo desafío del siglo XXI (Chung-Herrera, Enz, & Lankau, 2003). La globalización y la internacionalización se encargaron de desplegar esta tendencia a los diferentes contextos y en especial al ámbito hotelero.

Complementándose con el modelo de Chung-Herrera, Enz & Lankau, se utilizarán en la creación del instrumento de investigación, las competencias duras y blandas identificadas como importantes en la industria hotelera por Santiago-Font (2017) en su investigación. Es importante, así, definir qué son las habilidades duras y blandas, las primeras son competencias orientadas a las tareas, estas son aprendidas a través de la educación o entrenamiento (James & James, 2004), las segundas son aspectos de las actitudes y emociones que son demostradas a través de la comunicación efectiva y la interacción con los empleados y clientes (Christou, 2002).

**Tabla 25** *Competencias de los Gerentes de Hoteles encontradas en la literatura por Santiago-Font (2017)*

<i>Clasificación</i>	<i>Competencias</i>
<i>Dura/Blanda</i>	

Blanda	Entrenar y motivar a los empleados
Blanda	Manejar efectivamente los problemas de relación de los empleados
Blanda	Facilitar equipos y trabajo en equipo
Blanda	Proveer retroalimentación constructiva cuando sea necesario
Blanda	Servir como un recurso para los empleados
Blanda	Comportamiento y apariencia profesional
Blanda	Habilidades de comunicación oral y escrita
Blanda	Capacidad de hablar Inglés
Blanda	Manejar el estrés personal
Blanda	Manejar emociones
Blanda	Usar la ética al tomar decisiones
Blanda	Delegar tareas
Blanda	Desarrollar relaciones positivas con los clientes
Blanda	Tomar decisiones bajo presión o en una situación de crisis (manejar una crisis)
Blanda	Adaptarse al cambio
Blanda	Pensamiento creativo
Blanda	Pensamiento crítico
Blanda	Gestión del tiempo (completar tareas a tiempo)
Blanda	Valorar y respetar la diversidad
Blanda	Crear relaciones profesionales positivas con otros
Blanda	Buscar el autodesarrollo
Blanda	Exhibir confianza en sí mismo
Blanda	Demostrar pasión o una actitud positiva hacia el trabajo
Dura	Usar técnicas de análisis financiero
Dura	Predecir y disminuir los riesgos de inversión
Dura	Encontrar oportunidades de negocios
Dura	Administrar los ingresos
Dura	Asistir en el desarrollo de pronósticos financieros
Dura	Desarrollar planes de acción correctiva financiera
Dura	Establecer objetivos financieros
Dura	Administrar presupuestos
Dura	Analizar factores que influyen en el control de beneficios
Dura	Preparar planes financieros
Dura	Controlar costos
Dura	Implementar técnicas efectivas de planificación laboral

Dura	Implementar planes operacionales
Dura	Conocer y seguir regulaciones y leyes
Dura	Identificar problemas operacionales
Dura	Implementar acciones correctivas a problemas operacionales
Dura	Hacer cumplir estándares de calidad y servicio
Dura	Hacer cumplir políticas operacionales y procedimientos de control de calidad
Dura	Cumplir la visión y misión de la organización
Dura	Desarrollar planes operacionales basados en las necesidades y objetivos de la organización
Dura	Asegurar experiencias de calidad a los clientes
Dura	Asistir en el desarrollo de programas de relación con la comunidad
Dura	Evaluar las operaciones de los competidores, incluyendo campañas de promoción y marketing
Dura	Desarrollar conciencia de las preferencias de los consumidores y problemas
Dura	Desarrollar programas de promoción en la empresa y materiales promocionales
Dura	Recopilar información de los clientes y de las tendencias del mercado
Dura	Desarrollar estrategias de producto y marca
Dura	Crear tratos usando técnicas de negociación y ventas
Dura	Supervisar programas de mantenimiento preventivo
Dura	Recomendar mejoras a las instalaciones
Dura	Reconocer problemas de seguridad en las instalaciones
Dura	Monitorear procedimientos de seguridad
Dura	Asegurar que las instalaciones están en orden con los códigos de salud
Dura	Analizar las necesidades del personal, seleccionar personal y desarrollar planes de mano de obra
Dura	Realizar evaluaciones de desempeño formales
Dura	Evaluar el desempeño de los empleados, productividad, y satisfacción con el trabajo
Dura	Asegurar que las prácticas del personal estén en código con las leyes y regulaciones
Dura	Mantener un ambiente de trabajo favorable
Dura	Minimizar la rotación de personal
Dura	Modelar comportamiento de supervisión efectivo
Dura	Preparar empleados para ascensos
Dura	Tomar acciones disciplinarias cuando corresponde
Dura	Entrenar y desarrollar a los empleados
Dura	Dirigir y supervisar el trabajo de otros
Dura	Planificar y administrar las reuniones de personal
Dura	Usar internet para obtener recursos e investigar

Dura	Conocer sistemas de gestión
Dura	Tener conocimiento generar en softwares como MS Office

Fuente: Traducido de Santiago-Font (2017).

### 3.4. Educación Basada en Competencias

Diversos profesionales en la industria hotelera discuten la falta de enseñanza actualizada sobre las diversas aristas del mercado hotelero (Goodman & Sprague (1991); Kang, Wu, & Gould (2005)). Los centros de formación profesional junto con las empresas integradas en la industria deben trabajar juntos para definir los modelos de enseñanza que se le otorgarán a los estudiantes, esto debido al constante cambio en ámbitos como la tecnología, productos, consumidores o el entorno que provocan la necesidad de definir competencias actualizadas constantemente.

Las competencias son las bases de la educación basada en competencias, estas son las habilidades o conocimientos enseñados en las salas de clases que los estudiantes pueden aplicar en el trabajo (Burns, 1972). Johnstone & Soares (2014) llaman a la educación basada en competencias una innovación disruptiva en el modelo de enseñanza, afirman que esta se destaca siendo una herramienta que reorienta el proceso educativo hacia un dominio demostrado y la aplicación de conocimientos y habilidades útiles para el mundo real, construyendo así un mejor entendimiento de las competencias necesarias para el éxito en el trabajo; además provee una manera para ayudar a la calidad y asequibilidad coexistente en la educación superior.

Se argumenta la importancia de las habilidades en el trabajo y el desarrollo de competencias en la carrera para el mercado laboral actual (Barker & Satcher, 2000). El desarrollo de la carrera, el ajuste de la carrera y el control, la actitud en el lugar de trabajo, y la comunicación y las redes de contacto se relacionan fuertemente con el desarrollo de la carrera y el éxito de los gerentes (Wang, 2013). Su & Miller (1997) sugieren que las habilidades y conocimiento requeridos para que la gestión de alojamiento sea exitosa han cambiado en los últimos años.

Millar, Mao, & Moreo (2010) afirmaron que muchas compañías ignoran licenciaturas o títulos profesionales en el área de hotelería a la hora de buscar y contratar empleados, mostrando una disonancia entre lo que se enseña versus lo que se necesita. Para evitar esto, los autores proponen que las enseñanzas de los educadores a sus estudiantes

vayan en línea con las habilidades actuales necesarias para la industria hotelera, abriendo la comunicación entre las empresas y las instituciones de educación. Como solución para cerrar esta brecha entre enseñanzas y habilidades necesarias en la industria es la inclusión de programas de pasantía durante los meses del verano, junto con la asistencia a seminarios de la industria.

Así, es importante definir las competencias necesarias en el ahora para los gerentes de hoteles de tres estrellas en la ciudad de Guayaquil, ya que ofrece una herramienta de primera mano para el desarrollo de programas educativos que hagan frente a las demandas del mercado cambiantes.

Para Martínez Clares, Hernández Pina, & Monroy Hernández (2009) dentro del artículo Aprendizaje y competencias; una nueva mirada. Hacen una propuesta de integración de cuatro dimensiones de la Competencia de Acción profesional, el desarrollo de competencia será viable en un programa formativo con concepciones de aprendizaje en la que la enseñanza vaya más allá de la mera transmisión de conocimiento y la información. Esta integración se muestra a continuación.

**Tabla 26** Dimensiones, Competencias e Indicadores

<b>Dimensiones</b>		<b>Competencias</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Autodirección</b>	1.	Autoconfianza	Crear en sus potencialidades para realizar las tareas y tomar decisiones acertadas
<b>Cognoscitivo</b>	2. 3. 4.	Pensamiento analítico Pensamiento Conceptual Experto	Entender las situaciones, aplicar los conocimientos con el trabajo desarrollado.
<b>Logro</b>	5. 6. 7.	Motivación al logro Iniciativa Buscar información	Orientar el comportamiento hacia el logro de objetivos planteados.
<b>Influencia</b>	8.	Impacto e influencia	Capacidad del gerente de influir y convencer a los subordinados
<b>Gerencial</b>	9. 10. 11. 12.	Trabajo en equipo y cooperación Desarrollo de los demás Ser directivo/asertividad Liderazgo de equipo	Trabajar en forma conjunto, buscando el desarrollo y conseguir buenos resultados a través de los otros.

Fuente: Tomado de Martínez , Hernández , & Monroy (2009) p. 312-319.

**Tabla 27** *Relación entre Competencia, Concepciones, Enseñanza y Aprendizaje*

<b>Competencia</b>	<b>Concepciones</b>	<b>Enseñanza</b>	<b>Aprendizaje</b>
<b>Saber</b>	Transmisión Asimilación	Impartición de la información. Transmitir el conocimiento estructurado	Adquisición de conocimientos. Adquisición de conocimientos a través de procedimientos que permitan la comprensión.
<b>Saber hacer</b>	Comprensión/ competencias	Interacción profesor-estudiante. Facilitador de la comprensión	El aprendizaje es adquisición de hechos y procedimientos para utilizar cuando se necesitan.
<b>Ser</b>	Cambio	Desarrollo intelectual y cambio conceptual	El aprendizaje viene facilitado por el profesor.
<b>Estar</b>	Cambio	Desarrollo intelectual y cambio conceptual	El aprendizaje significa exponerse a las actividades que generan la comprensión de los contenidos de la materia y el desarrollo de competencias. El aprendizaje sirve para cambiar y transformar a la personal

Fuente: Adaptado de Marbach (1995).

Bajo una mira histórica, relacionando las competencias con la educación por competencias, en 1999 a través del tratado para las reformas universitarias, veintinueve ministros de educación de la Unión Europea, más la Unión Soviética, firmaron un tratado llamado el proceso Bolonia; el objetivo fue reformar y crear el Espacio Europeo de Educación Superior (EEES), el cual pretendía que las instituciones de educación aceptaran el reto de adaptarse continuamente a las necesidades cambiantes, las demandas de la sociedad y los avances en el conocimiento científico.

Se crearon varios proyectos entre ellos, el programa Alfa y dentro de este el “*Proyecto Tunning*”; según Bravo (2007), la esencia de este proyecto educativo es que analizaría un conjunto de competencias que incluían “*conocimientos, comprensión y habilidades*”, que se espera que el estudiante domine, comprenda y demuestre después de completar un proceso corto o largo de aprendizaje; que pueden ser identificados y relacionados con programas completos de estudio de manera humanista. El proyecto



fue implementado como *Tunning América Latina* y es la base utilizada para la planificación de las carreras Universitarias.

Las Naciones Unidas (1998) en su informe sobre las necesidades de la educación de las universidades para el nuevo siglo; hizo referencia a que los nuevos profesionales “*deberían estar preparados con nuevas competencias y nuevos conocimientos e ideales*”; sobre ello, Bustamante, Grandón, Lapo, & Oyarzún (2016) explican que la educación con enfoque en competencias implica un ciclo interactivo permanente en el cual el estudiante pasa de enseñanza a aprendizaje. De esta forma, el aprendizaje es una competencia en sí mismo mediante la cual la persona debe ser capaz de ampliar su conocimiento y a su vez cubrir sus necesidades de formación profesional.

Para Tobón (2006), en el modelo educativo por competencias se debe tener presente que las competencias requieren abordarse desde el punto de vista humano, puesto que no somos recursos sino talentos.

**Tabla 28** *Enfoques de la Educación por Competencia*

<b>Formación</b>	<b>Tendencias</b>	<b>Enfoques</b>	
<b>Social y Humanística</b>	Humanismo	Valores	
		Ética	
		Cívico Político	
	Humanidades		Desarrollo del ser humano
			Desarrollo de las artes y habilidades
	Formación humanística		Histórico y Cultural
			Desarrollo Personal
			Formación en valores
	Educación humanística		Autonomía
			Formación integral de la Persona
	Formación Humanística	Social	Autorreconocimiento como hombre agente del Cambio
			Desarrollo Personal y formación de valores en función del progreso social

---

Fuente: Adaptado de Ladino , Polania , & Morales (2014) p. 29.

---

Todos estos cambios que se producen en el entorno como es la globalización, la transnacionalidad de los mercados, la importancia de la formación integral, la multiculturalización de la sociedad, reclaman un nuevo escenario que hace necesario y prioritario generar o replantear formas diferentes en la manera de afrontar la realidad, puesto que el saber, el saber hacer y el saber actuar son capacidades que deben desarrollarse y mantenerse actualizadas más allá de lo que se hubiera entendido hasta ahora como formación inicial (Martínez Clares, Hernández Pina, & Monroy Hernández, 2009).

A su vez la Academia está consciente y reconoce que el conocimiento es un factor de crecimiento social y humano, Carrera B. (2010) mediante su trabajo de investigación Diseño del Sistema Académico por competencia de la Escuela de Turismo y Hotelería de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, manifiesta cómo el sistema de gestión académica es un grupo de cinco fases interrelacionadas:

- (1) Análisis de las necesidades de la sociedad.
- (2) Definición del perfil profesional por la autoridad.
- (3) Transferencia de las necesidades de currículo académico.
- (4) Diseño de un sistema de gestión del aula y el desarrollo de la autoridad y,
- (5) Diseño de un sistema de evaluación, con la finalidad que los estudiantes y futuros profesionales sean sujetos de cambio, comprometidos con el desarrollo del ser humano y su entorno en el marco de la competitividad laboral.

Además las teorías de los *stakeholders* y su aporte a la definición del concepto de responsabilidad social y al nuevo rol del gerente, contempla que esta nueva visión gerencial comprenderá mantener las relaciones con los distintos grupos sean propietarios, proveedores, empleados, directivos, clientes y la comunidad local, incluso los competidores y el gobierno para asegurar la supervivencia de la empresa (Gilli, 2014; Rivas, Cardoso & Cortés, 2019).

Se puede analizar de esta forma, teorías que incorporen a sus aristas la relación entre la educación por competencias y su relación con el medio, como lo es las empresas y el Estado.

### **3.4.1. Teoría de la Triple Hélice, TH**

El siguiente modelo de acuerdo con Castillo, Lavin, & Pedraza (2014) fue propuesto por los investigadores Loet Leydesdorff y Henry Etzkowitz en los años 2000. El cual es interactuado a través de actores o esferas institucionales denominados: Universidad; Industria y Gobierno, con la finalidad de gestionar un modelo de innovación a partir de los tres ejes descritos. De acuerdo a González (2009) la distribución de riquezas y un desarrollo económico se genera gracias a la innovación que las empresas impulsan como ventajas competitivas.

El modelo de TH se presenta como un esquema facilitador de la planificación pública de actuaciones, de la toma de decisiones y de la evaluación de la acción pública en materias tan importantes como la industria, la enseñanza superior y la universidad, y la investigación científica y tecnológica (González, 2009; Rojas-Berrio, Rincón-Novoa & Montoya-Restrepo, 2020).

Por lo tanto, para poder crear una competitividad empresarial y creación de valor a los clientes es trascendental establecer una sociedad del conocimiento donde la universidad, como primer eje, empieza a jugar un papel importante debido a la capacidad de poder brindar fuentes de información que conduzcan a la industria, el segundo actor, a conocer el entorno en el que se desarrollan y en función de dichas necesidades lograr moldear productos o servicios requeridos por la demanda actual.

Según el estudio sobre El Efecto de la Triple Hélice en los Resultados de Innovación realizado por Luengo & Obeso (2013) citan a Mansfield (1991) donde expresa que el 10% de innovaciones desarrolladas en el ámbito empresarial dependen del apoyo de la investigación académica. En el mismo estudio se citó a Tijssen (2002) quien manifestó que el 20% de dichas innovaciones se basan en investigaciones realizadas por universidades públicas. De acuerdo con Castillo, Lavin, & Pedraza (2014) cita a Almario (2009) señalando que: *“las Universidades deben contribuir a tres funciones: la producción de conocimiento, la transmisión y transferencia del mismo”*.

El tercer eje se enfoca al gobierno, el cual basa sus políticas en el control normativo y regulatorio, y como ente financiador para la creación de centros de investigación, ya sean académicos o de transformación tecnológica tan necesarios para la competitividad e innovación.

Finalmente, se ha optado por utilizar dicha teoría, puesto que a través del capítulo IV se proporcionan los resultados obtenidos para que en conjunto con el capítulo V se generen una propuesta que comprenda un Perfil de Desarrollo de Competencias Gerenciales así como un Programa para gerentes para el desarrollo de sus competencias directivas orientado a la mejora de las prácticas en los hoteles anotados.

## Capítulo 4. Metodología

En este capítulo se describirá la metodología utilizada en la presente investigación para describir las competencias gerenciales necesarias para los gerentes de hoteles tres estrellas de la ciudad de Guayaquil.

### 4.1. Tipo de Estudio

El diseño de la investigación es descriptiva, de acuerdo con los autores Hernández & Torres (2018), esta corresponde a un estudio que busca especificar características, propiedades y perfiles de personas, grupos, comunidades, entre otros. Para esto se recogen datos y opiniones respecto a un hecho científico, en este caso modelos de competencias y competencias asociadas al mercado hotelero general. Además, se utiliza un diseño de investigación exploratorio, estos son estudios que se realizan cuando se desea examinar un objeto de investigación poco estudiado (Hernández & Torres, 2018). Esto se realiza aplicando un modelo general a un área específica (de competencias hacia competencias de gerentes de hoteles de tres estrellas de Guayaquil), dónde no han sido aplicados métodos cuantitativos y cualitativos no experimentales, esto con el fin de definir estas competencias requeridas en la industria de hotelería de la ciudad de Guayaquil. Con esto, pudiendo ofrecer un perfil de competencias apto para la enseñanza y la contratación.

La unidad de investigación utilizada en la investigación corresponde a gerentes de hoteles tres estrellas de la ciudad de Guayaquil.

### 4.2. Universo y Muestra

Para calcular el tamaño de la muestra se utiliza el software G\*Power 3.1 (Faul et al., 2009). El *G\*Power* calcula el tamaño de la muestra asumiendo que el universo es desconocido. Para el cálculo considerado el tamaño del efecto ( $d = 0.5$ ), error ( $\alpha = 0.05$ ) y potencia (*power* o confianza) igual al 95%. Con ello se obtuvo una muestra de  $n = 34$  gerentes de hoteles tres estrellas de la ciudad de Guayaquil; estos establecimientos son clasificados y calificados por el Ministerio de Turismo. A la muestra le fue sumado un 10% considerando la probabilidad de datos perdidos o cuestionarios incompletos, llegando a una muestra final de  $n = 38$  hoteles. El tipo de muestreo es no aleatorio, intencional (o por conveniencia).

### **4.3. Fases del Relevamiento**

El estudio se realizará en cuatro fases que buscan ordenar el proceso de investigación. Primero se identificarán las competencias necesarias para la gerencia de hospedaje a través de la revisión bibliográfica de diversos autores, luego se procederá a adaptar el modelo de Competencias Chung-Herrera, Enz, & Lankau (2003). Esto se realiza utilizando de base el instrumento creado por Santiago-Font (2017) que basa su investigación en las disertaciones de autores Umbreit (1989), Ryan (1992), Sorrentino (1999), Brzezicki (2008).

El instrumento adapta la sección demográfica del instrumento para que refleje las características reales de la industria hotelera de Guayaquil. Los descriptores de competencias de gerencia fue adaptado utilizando el modelo de competencias de Chung-Herrera, Enz, & Lankau (2003), junto a los descubrimientos de otros autores. Se definieron un total de 100 competencias divididas en nueve dimensiones relacionadas a la industria hotelera. Esto es seguido por la aplicación de una prueba piloto a profesionales de turismo, y por último se procede a la aplicación del instrumento a la muestra, análisis de los resultados y la propuesta de un perfil de competencias gerenciales requerido para facilitar el desempeño de los gerentes, asimismo como un programa para gerentes para el desarrollo de sus competencias directivas.

#### **4.3.1. Fase 1**

La Fase 1 está relacionada con el primer objetivo presentado en la tesis, que busca identificar las competencias gerenciales que demandan los hoteles de tres estrellas para enfrentar las exigencias organizacionales actuales en el ámbito hotelero. Se basa en una aproximación cualitativa de los aspectos teóricos relacionados con las competencias necesarias para la gestión hotelera, asimismo como la investigación de modelos que permitan su identificación. Esto se realiza a través de una revisión bibliográfica de contenido relacionado a las competencias de gestión hotelera.

Se utilizan criterios de selección enfocados en la relevancia de los autores, de las revistas y frecuencia de citas, utilizándose como fuentes principales *Google Academic*, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *Travel & Tourism*, *Journal of Hospitality Management* y *Journal of Hospitality and Tourism Management*.

En síntesis, de la investigación bibliográfica, y con la validación de diversos autores en sus respectivos estudios, se consideran algunas de las competencias que deben tener los gerentes de hoteles identificables como las siguientes:

**Tabla 29** *Resumen de Competencias*

<b>Competencia</b>	<b>Autor</b>
Habilidades de comunicación.	Tas (1988); Yukl, Wall, & Lepsinger (1990); Bunk (1994); Quinn, Fearman, Thompson y McGrath (1996); Chung-Herrera, Enz, & Lankau (2003); Connolly & McGing (2006); ; Hellriegel, Jackson & Slocum (2010); Wang (2013).
Entendimiento y sensibilidad ante los problemas de los huéspedes.	Tas (1988); Bunk (1994); Kay & Russette (2000); Johanson & Woods (2008).
Formación de buenas relaciones con subordinados y clientes.	Boyatzis (1982); Tas (1988); Bunk (1994); Kay & Russette (2000); Connolly & McGing (2006); Wang (2013).
Capacidad de motivación para los empleados.	Tas (1988); Yukl, Wall, & Lepsinger (1990); Bunk (1994); Kay & Russette (2000).
Capacidad de liderazgo y trabajo en equipo.	Boyatzis (1982); Tas (1988); Bunk (1994); Quinn, Fearman, Thompson y McGrath (1996); Baum (2006); Connolly & McGing (2006); Johns, Teare, Akrivos, Ladkin, & Reklitis (2007); Hellriegel, Jackson & Slocum (2010).
Capacidad de mantenimiento de estándares éticos y profesionales.	Tas (1988); Kay & Russette (2000).
Adaptarse al cambio.	Quinn, Fearman, Thompson y McGrath (1996); Kay & Russette (2000); Chung-Herrera, Enz, & Lankau (2003).

Inteligencia emocional.	Baum (2006).
Resolución de problemas.	Yukl, Wall, & Lepsinger (1990); Baum (2006); Connolly & McGing (2006); Johns, Teare, Akrivos, Ladkin, & Reklitis (2007); Jeou-Shyan, Hsuan, Chih-Hsing, Lin, & Chang-Yen (2011).
Competencias transculturales.	Hellriegel, Jackson & Slocum (2010); Wilks & Hemsworth (2011).
Negociación y manejo de conflictos.	Boyatzis (1982); Yukl, Wall, & Lepsinger (1990); Quinn, Fearman, Thompson y McGrath (1996); Wang (2013).
Innovación.	Kay & Russette (2000); Chung-Herrera, Enz, & Lankau (2003)
Gestión y planificación de recursos.	Quinn, Fearman, Thompson y McGrath (1996); Johns, Teare, Akrivos, Ladkin, & Reklitis (2007); Hellriegel, Jackson & Slocum (2010)
Autogestión.	Boyatzis (1982); Quinn, Fearman, Thompson y McGrath (1996); Chung-Herrera, Enz, & Lankau (2003); Connolly & McGing (2006); Hellriegel, Jackson & Slocum (2010)
Toma de decisiones.	Jeou-Shyan, Hsuan, Chih-Hsing, Lin, & Chang-Yen (2011).
Habla de idioma extranjero.	Jeou-Shyan, Hsuan, Chih-Hsing, Lin, & Chang-Yen (2011).
Conocimientos técnicos.	Katz & Kahn (1966); Bunk (1994)

Pudiéndose resumirse en su totalidad a través del modelo de competencias de Chung-Herrera, Enz, & Lankau (2003). Separándolas en 9 dimensiones: Liderazgo,



Gestión Financiera, Operación de Servicios, Comunicación, Ventas y Marketing, Instalaciones y Seguridad, Recursos Humanos, Tecnología, y Autogestión.

### 4.3.2. Fase 2

La investigación realizada en la fase anterior permiten la identificación de las competencias mayormente requeridas en el mercado hotelero asimismo como define el modelo de Chung-Herrera, Enz, & Lankau (2003), utilizando la categorización del instrumento de la investigación de Santiago-Font (2017).

Una lista de 100 competencias potenciales necesarias para el éxito gerencial fueron desarrolladas y separadas en 9 dimensiones. Utilizando bases en las competencias de gerentes de hoteles propuestas por Chung-Herrera, Enz, & Lankau (2003), junto a los aportes de otros investigadores (Agut, Grau, & Peiró, 2003; Brownell, 1991; Christou, 2002; Jeou-Shyan, Hsuan, Chih-Hsing, Lin, & Chang-Yen, 2011; Tas, LaBrecque, & Clayton, 1996; Tas R. , 1988).

**Tabla 30** *Categorización de Competencias en la Industria Hotelera*

<b>Factor</b>	<b>Preguntas</b>
1. Liderazgo	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Entrenar y motivar a los empleados.</li> <li>2. Facilitar equipos y el trabajo en equipo.</li> <li>3. Mantener un ambiente laboral favorable.</li> <li>4. Minimizar rotación del personal.</li> <li>5. Preparar a los empleados para ascensos.</li> <li>6. Entrenar y desarrollar profesionalmente a los empleados.</li> <li>7. Desafía a otros a tomar decisiones difíciles.</li> <li>8. Fomentar a los empleados a usar su iniciativa para solucionar problemas cuando recién ocurren.</li> <li>9. Permitir a otros liderar bajo circunstancias apropiadas.</li> <li>10. Deliberadamente permitir a los subordinados directos usar métodos propios para completar tareas.</li> <li>11. Inspirar y motivar a otros.</li> <li>12. Preparar a las personas para comprender el cambio.</li> <li>13. Dar a otros la autoridad necesaria para lograr sus objetivos.</li> <li>14. Involucrar a otros en decisiones críticas que los afectan.</li> <li>15. Delegar lo justo de su trabajo a otros.</li> <li>16. Mantener a otros al tanto de la información relevante.</li> <li>17. Identificar con precisión las debilidades y fortalezas de otros.</li> <li>18. Ofrecer retroalimentaciones específicas, oportunas y constructivas.</li> <li>19. Ajustar su enfoque de liderazgo para que se acomode a cada persona.</li> </ol>

---

	<ul style="list-style-type: none"> <li>20. Trabajar como un miembro de un equipo.</li> <li>21. Defender nuevas ideas e iniciativas.</li> <li>22. Emplear un enfoque de equipo para resolver problema de forma apropiada.</li> <li>23. Promover el trabajo en equipo entre grupos, desaminar pensamientos de “nosotros versus ustedes.”</li> <li>24. Supervisar el progreso de los demás y redirigir sus esfuerzos cuando sea necesario.</li> <li>25. Entiende y aprovecha las diferencias individuales para crear ventajas competitivas.</li> </ul>
2. Gestión Financiera	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Usar técnicas de análisis financiero.</li> <li>2. Predecir y disminuir los riesgos de inversión.</li> <li>3. Encontrar oportunidades para re-categorizar el hotel.</li> <li>4. Gestionar un presupuesto.</li> <li>5. Analizar factores que influyen sobre el control de los beneficios.</li> <li>6. Preparar planes financieros.</li> <li>7. Control de costos.</li> </ul>
3. Operación de Servicios	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Implementar planes operacionales.</li> <li>2. Conocer y cumplir con leyes y regulaciones hoteleras.</li> <li>3. Identificar problemas operacionales.</li> <li>4. Hacer cumplir estándares de calidad y servicio para asegurar una experiencia excepcional al huésped.</li> <li>5. Hacer cumplir políticas organizacionales y procedimientos de control de calidad.</li> <li>6. Cumplir la misión y la visión del hotel.</li> <li>7. Desarrollar planes operacionales del hotel.</li> </ul>
4. Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Comportamiento y apariencia profesional.</li> <li>2. Experticia en inglés.</li> <li>3. Experticia en otro(s) idioma(s) aparte de inglés y español.</li> <li>4. Desarrollar relaciones positivas con clientes internos y externos.</li> <li>5. <i>Networking</i> (crear relaciones profesionales positivas con otros).</li> <li>6. Exhibir confianza en uno mismo.</li> <li>7. Buscar retroalimentación de otras personas.</li> <li>8. Resumir y clarificar lo que las otras personas dicen para asegurar entendimiento.</li> <li>9. Interactuar con las personas de forma abierta y directa.</li> <li>10. Escuchar a las personas sin interrumpir.</li> <li>11. Escuchar atentamente las opiniones y preocupaciones expresadas por otros.</li> <li>12. Escribir de manera efectiva y clara.</li> <li>13. Escuchar a clientes de forma activa y frecuente.</li> <li>14. Hablar de forma clara y articulada en una variedad de situaciones.</li> <li>15. Expresar desacuerdo con tacto y sensibilidad.</li> <li>16. Presentar ideas de una manera convincente.</li> </ul>

---

5. Ventas y Marketing	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Evaluar información sobre los competidores (quiénes son y cuál es su estrategia de marketing).</li> <li>2. Usar redes sociales para administrar relaciones y fomentar una imagen corporativa positiva del hotel.</li> <li>3. Desarrollar conciencia sobre las preferencias y problemas de los huéspedes.</li> <li>4. Desarrollar programas de publicidad y materiales promocionales internos.</li> <li>5. Obtener información de clientes potenciales y tendencias del mercado.</li> <li>6. Desarrollar un plan de marketing.</li> <li>7. Hacer tratos utilizando técnicas de negociación y ventas (persuasivo).</li> </ol>
6. Instalaciones y Seguridad	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Supervisar programas de mantenimiento preventivos del hotel.</li> <li>5. Supervisar contratistas internos y externos.</li> <li>6. Recomendar mejoras para las instalaciones del hotel.</li> <li>7. Reconocer problemas de seguridad en las instalaciones.</li> <li>8. Monitorear procedimientos de seguridad y protección.</li> <li>9. Asegurar que las instalaciones cumplan con los códigos de salud.</li> </ol>
7. Recursos Humanos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gestionar problemas de relación de los empleados.</li> <li>2. Analizar las necesidades del personal, crear horarios de trabajo de los empleados y contratar personal.</li> <li>3. Evaluar el desempeño de los empleados, productividad y satisfacción laboral.</li> <li>4. Asegurar que las prácticas del personal cumplan con todas las leyes y regulaciones vigentes.</li> <li>5. Tomar medidas disciplinarias cuando sea necesario.</li> <li>6. Dirigir y supervisar el trabajo de otros.</li> <li>7. Planear y gestionar las reuniones con el personal.</li> <li>8. Clarificar expectativas del personal acerca de tareas, roles y responsabilidades.</li> <li>9. Proporcionar tareas desafiantes para facilitar el desarrollo del personal.</li> </ol>
8. Tecnología	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Usar Internet para buscar recursos e investigar.</li> <li>2. Tener conocimiento sobre sistemas de bases de datos utilizados para gestionar operaciones como lo son PMS, POS, etc.</li> <li>3. Tener conocimientos en softwares de aplicación general (<i>MS Office Word, Excel, Power Point</i> y correo electrónico).</li> </ol>
9. Autogestión	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definir y crear estándares de calidad para sus empleados.</li> <li>2. Manejar estrés personal.</li> <li>3. Manejar emociones.</li> <li>4. Usar la ética en la toma de decisiones.</li> <li>5. Delegar tareas.</li> </ol>

- 
6. Tomar decisiones bajo presión o en una situación de crisis (gestionar una crisis).
  7. Adaptarse al cambio.
  8. Pensar creativamente.
  9. Pensamiento crítico (identificar problemas, analizarlos, y tomar decisiones para resolverlos).
  10. Manejo del tiempo (completar tareas a tiempo).
  11. Valorar (respetar) la diversidad.
  12. Buscar el desarrollo personal y profesional.
  13. Demostrar pasión o una actitud positiva hacia el trabajo.
  14. Trabajar eficientemente en situaciones ambiguas.
  15. Adoptar una postura al resolver problemas importantes.
  16. Mostrar coherencia entre palabras y acciones.
  17. Abordar y trabajar a través del conflicto.
  18. Ver problemas como oportunidades y errores como progreso.
  19. Perseguir el aprendizaje y autodesarrollo.
  20. Demostrar conocimiento de sus propias fortalezas y debilidades.
- 

Fuente: Adaptado de Santiago-Font, Z. (2017).

El cuestionario se divide en tres secciones, la primera parte es un cuestionario que incluye variables demográficas y preguntas relacionadas al trabajo, influenciadas por las disertaciones doctorales de Santiago-Font. Z (2017) y Weerakit N. (2007).

La segunda parte incluye preguntas clasificatorias, estas se basaron en las disertaciones doctorales de Santiago-Font. Z (2017) y Weerakit N. (2007). Y la tercera parte incluye preguntas sobre las competencias gerenciales necesarias para la gestión de hoteles, divididas en factores utilizados por Santiago-Font. Z (2017): Liderazgo, Gestión Financiera, Operación de Servicios, Comunicación, Ventas y Marketing, Instalaciones y Seguridad, Recursos Humanos, Tecnología y Autogestión. Cada uno de estos ítems se mide con una escala Likert de 6 puntos, dónde: 1 = No Importante, 2 = Levemente Importante, 3 = Moderadamente Importante, 4 = Mayormente Importante, 5 = Críticamente Importante, y 6 = No Aplicable.

El perfil requerido por los hoteles de tres estrellas corresponde al perfil completo de competencias mostrado anteriormente, que será la base del cuestionario aplicado. Este perfil de 100 competencias son desarrolladas como una síntesis de las competencias identificadas por los autores como necesarias para el trabajo como gerente de hotel Santiago-Font. Z (2017), utilizando el modelo de Chung-Herrera, Enz, & Lankau (2003) como base teórica. Este corresponde al "ideal" de competencias que debe tener un

gerente de hoteles para desarrollar correctamente sus funciones. Y será comparado con la realidad actual de los gerentes de hoteles de tres estrellas de Guayaquil (obtenida a través del cuestionario a aplicar), para ver si existe una brecha entre el perfil de competencias ideal y el actual.

#### **4.3.3. Fase 3**

Se valida el instrumento a través de la aplicación de un piloto, que busca evaluar las competencias por la validez del contenido, claridad, y facilidad de lectura a través de un cuestionario online, donde ninguna de las personas a las que se les aplicó tuvo alguna duda con respecto a la formulación y entendimiento de la encuesta.

La confiabilidad del instrumento se calcula utilizando el alfa de Cronbach.

#### **4.3.4. Fase 4**

En esta fase se procede a la aplicación del instrumento a la muestra, análisis de los resultados y la proposición de un perfil de competencias gerenciales requerido para facilitar el desempeño de los gerentes. Asimismo como un programa para gerentes para el desarrollo de sus competencias directivas.

Así, busca lograr los objetivos específicos relacionados a determinar las competencias gerenciales que poseen los gerentes de hoteles de tres estrellas de Guayaquil mediante la adaptación del Modelo de Competencias de la Industria Hotelera de Chung-Herrera, Enz, & Lankau (2003) y la de proponer un Perfil de Competencias Gerenciales como resultado del análisis entre perfil gerencial actual y el perfil requerido para facilitar su desempeño y un Programa para gerentes para el desarrollo de sus competencias directivas.

Las respuestas del cuestionario se analizan a través del software SPSS, y los resultados son reportados en el siguiente capítulo de la tesis. Se utilizan procedimientos estadísticos estándares, como la frecuencia y promedio, para caracterizar a los participantes, asimismo como para identificar el set de competencias más importante para estos.

#### 4.4. Instrumento de Investigación

##### 4.4.1. Tipo de Instrumento

El instrumento de investigación utilizado es un cuestionario que se encuentra en el Apéndice 1 de la presente tesis. Consta de tres secciones, la primera consiste en preguntas clasificatorias (posición actual, tamaño del hotel, número de estrellas del hotel, número de trabajadores del hotel y clasificación del hotel), la segunda sección incluye preguntas con escala Likert de 6 puntos, dónde : 1 = No Importante, 2 = Levemente Importante, 3 = Moderadamente Importante, 4 = Mayormente Importante , 5 = Críticamente Importante, y 6 = No Aplicable, relacionadas a las competencias que consideran como importantes en la gestión de actividades, de acuerdo a cada categoría de competencias. La sección 3 es un cuestionario de variables demográficas.

##### 4.4.2. Validez y Fidelidad del Instrumento

Se realizó un test de fidelidad con el Alpha de Cronbach en las diferentes dimensiones de desempeño. Asimismo, se obtuvo un puntaje con todos los descriptores. El resultado del análisis se presenta en la Tabla 29, este sugiere un alto nivel de consistencia interna, exceptuando el constructo Tecnología (0.375) que debido a este bajo nivel de consistencia interna no se utilizará para llevar a cabo ningún análisis.

**Tabla 31** Fidelidad de la Escala de Habilidades de Gestión

Descriptor	Número de Elementos	Alfa de Cronbach
General	100	0.962
Liderazgo	25	0.974
Gestión Financiera	7	0.980
Operación de Servicios	7	0.892
Comunicación	16	0.853
Ventas y Marketing	7	0.888
Instalaciones y Seguridad	6	0.875
Tecnología	3	0.375
Recursos Humanos	9	0.914
Autogestión	20	0.971

#### **4.5. Limitaciones**

Una de las principales limitaciones de es que no se pueden analizar las competencias relacionadas al constructo de Tecnología por su bajo nivel de consistencia interna (Alpha de Cronbach). Así, pudiendo dejar de lado competencias que podrían haber llegado a ser críticas para los gerentes.

Los datos fueron recolectados a través de una encuesta online, lo que pudo haber causado algún tipo de sesgo, de la misma manera, no existe una cultura de la investigación en Ecuador, pudiendo hacer que algunos gerentes consideren la encuesta como algún tipo de intrusión dentro de sus actividades, como resultado es difícil lograr que gerentes de hoteles participen libremente en estas intervenciones provocando un sesgo de no respuesta.

La aplicación del instrumento, fue durante el tiempo de pandemia Covid 19, lo que puede generar un sesgo en las respuestas, por los momentos de sensibilidad, e incertidumbre dentro de la industria hotelera.

## **Capítulo 5. Resultados**

El propósito de este estudio es identificar y determinar las competencias gerenciales necesarias para afrontar los retos del futuro en quienes se desempeñan como gerentes de los hoteles de tres estrellas de la ciudad de Guayaquil. Así, identificar las competencias gerenciales que demandan los hoteles de tres estrellas de Guayaquil para enfrentar a las exigencias organizacionales actuales en el ámbito hotelero, determinar las competencias gerenciales que poseen los gerentes de hoteles de tres estrellas de Guayaquil y proponer un Perfil de Competencias Gerenciales como resultado del análisis entre perfil gerencial actual y el perfil requerido para facilitar su desempeño y un programa para gerentes para el desarrollo de sus competencias directivas.

Asimismo, este estudio permite obtener información sobre si existen diferencias o similitudes en las habilidades o competencias que requieren los gerentes de distintos niveles en los hoteles de Guayaquil. Los datos fueron adquiridos a través de un instrumento de investigación descrito en el capítulo anterior. Las áreas abordadas en este capítulo incluyen: Perfil de Encuestados, Validez y Fiabilidad del Instrumento, Competencias Gerenciales Requeridas para los Gerentes del Futuro.

Se cuenta con 38 cuestionarios respondidos por gerentes de hoteles tres estrellas a través de un enlace hacia una encuesta online mediante correo electrónico.

### **5.1. Perfil de los Encuestados**

Las gráficas que se encuentran debajo resumen las características demográficas de los encuestados (n=38). La muestra se encuentra relativamente balanceada en términos de género, donde el 42.1% de los encuestados se identifican como mujeres y el 57.9% se identifica como hombre. Un 39.5% de los encuestados se encuentran entre los 45 y 54 años de edad, mayoritariamente (86.8%) ecuatorianos, quienes un 47.4% cuenta con un nivel educacional de cuarto nivel, principalmente (39.5%) en el área de Gestión empresarial o (26.3%) Contabilidad o finanzas.



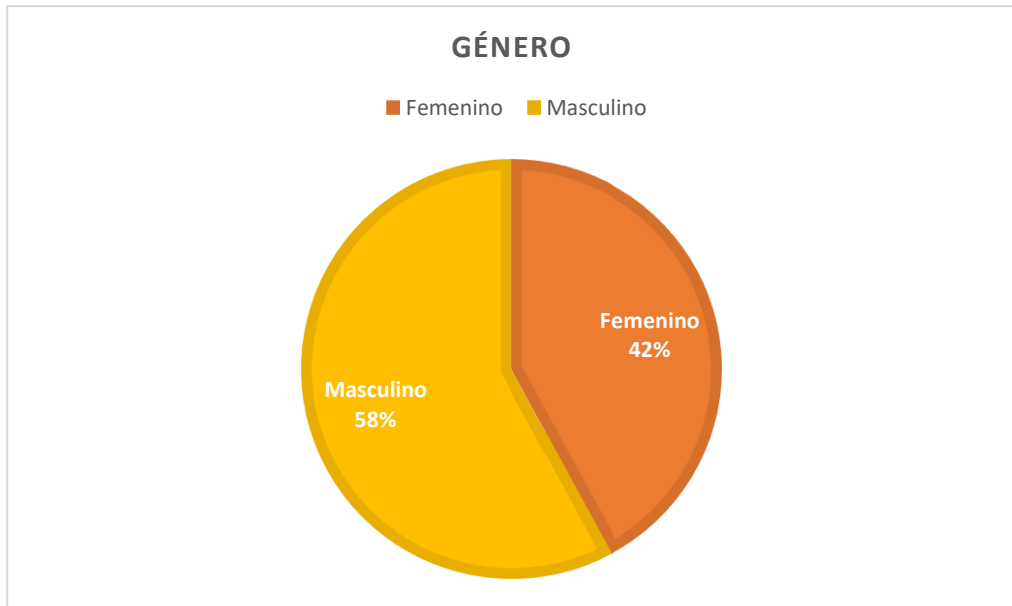


Figura 7. Género de los Encuestados

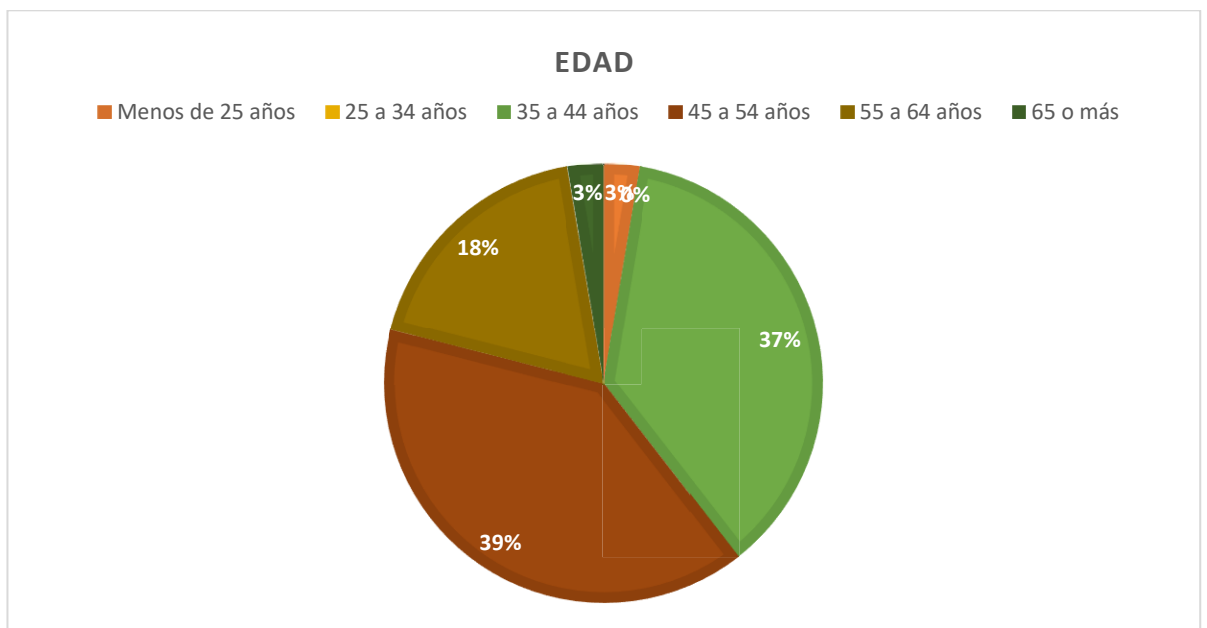


Figura 8. Edad de los Encuestados

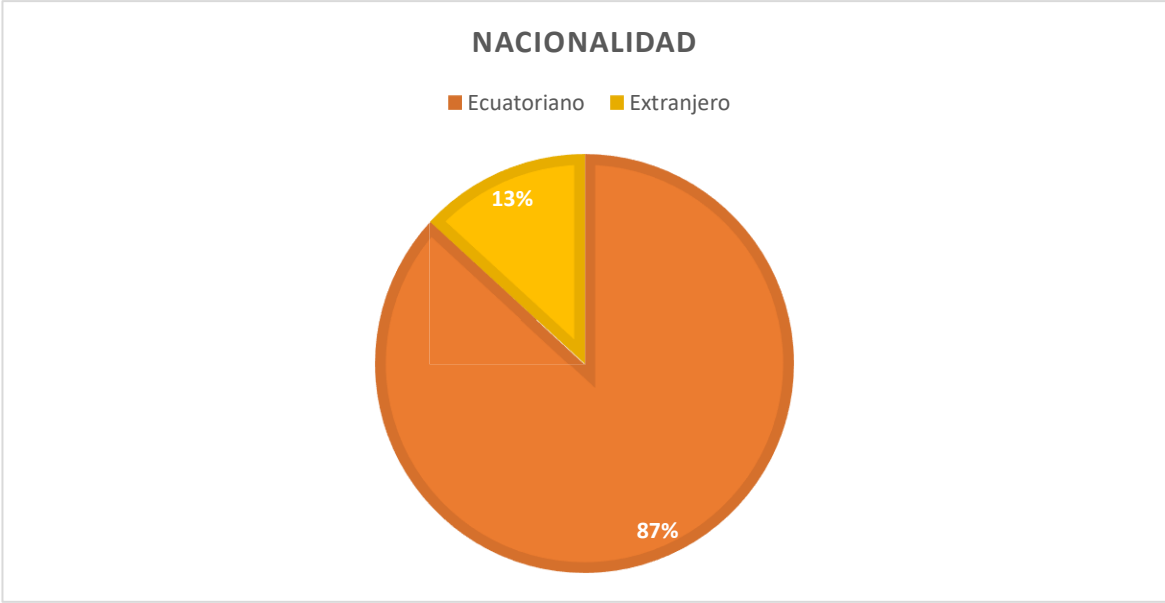


Figura 9. Nacionalidad de los Encuestados

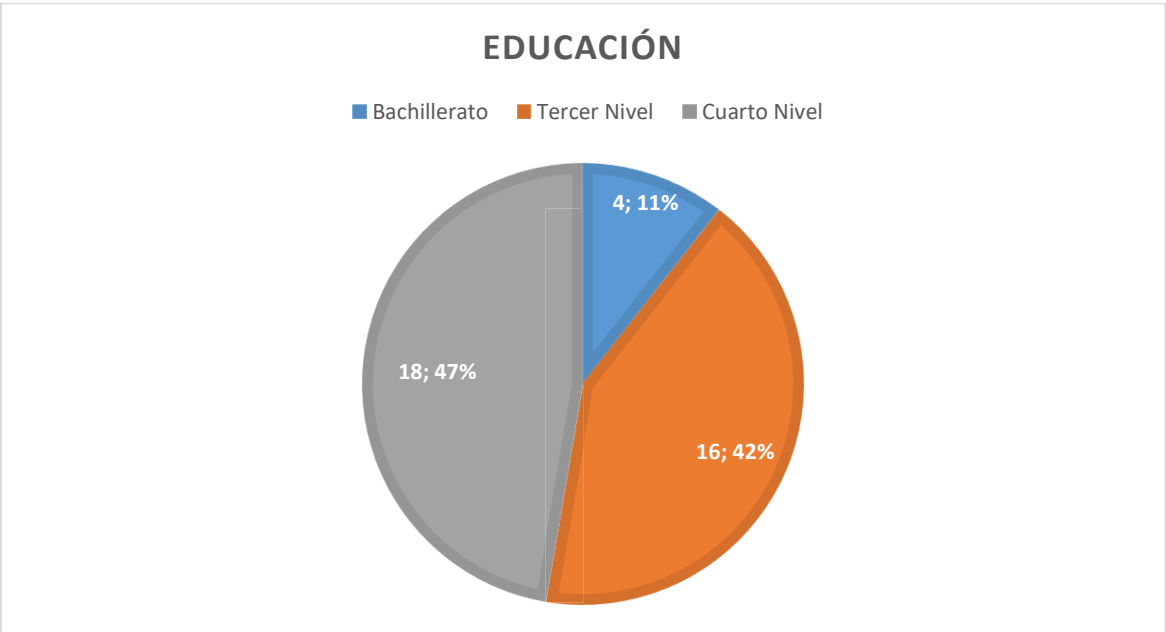


Figura 10. Nivel Educativo de los Encuestados

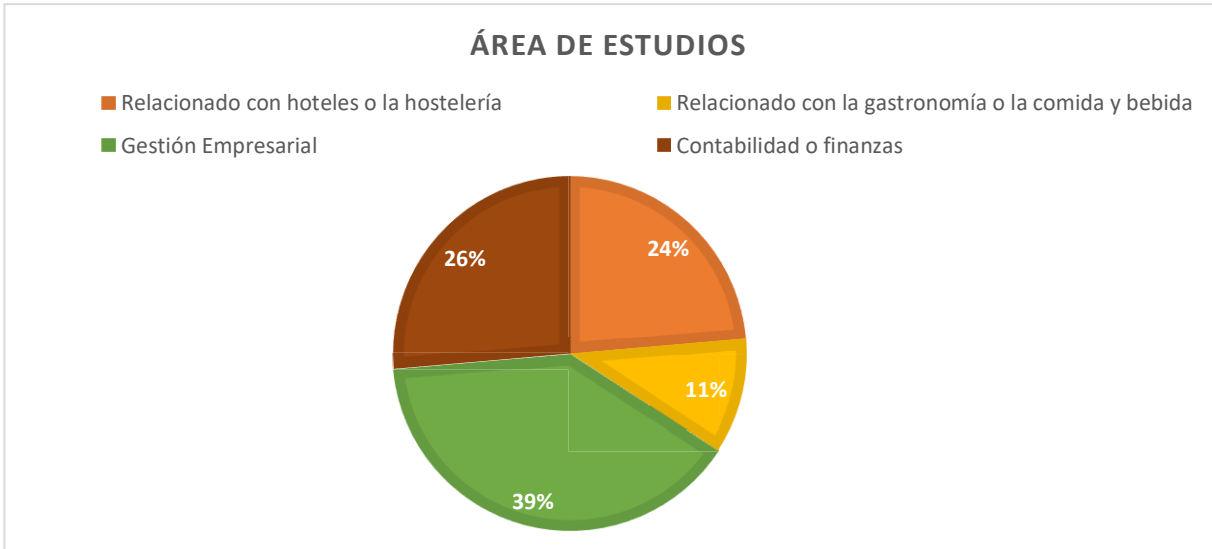


Figura 11. Área de Estudios de los Encuestados

El perfil de los hoteles dónde trabajan los perfiles encuestados se muestra en las gráficas descritas debajo. La gran mayoría (92.1%) de las personas encuestadas trabajan en hoteles independientes, es decir, hoteles que no pertenecen a ninguna cadena hotelera. Un 42.1% de estos hoteles cuentan con 11 a 20 habitaciones, seguido por hoteles entre 21 a 30 habitaciones y menos de 10 habitaciones (23.7%). Mayoritariamente (57.9%) estos hoteles cuentan con 11 a 20 empleados.

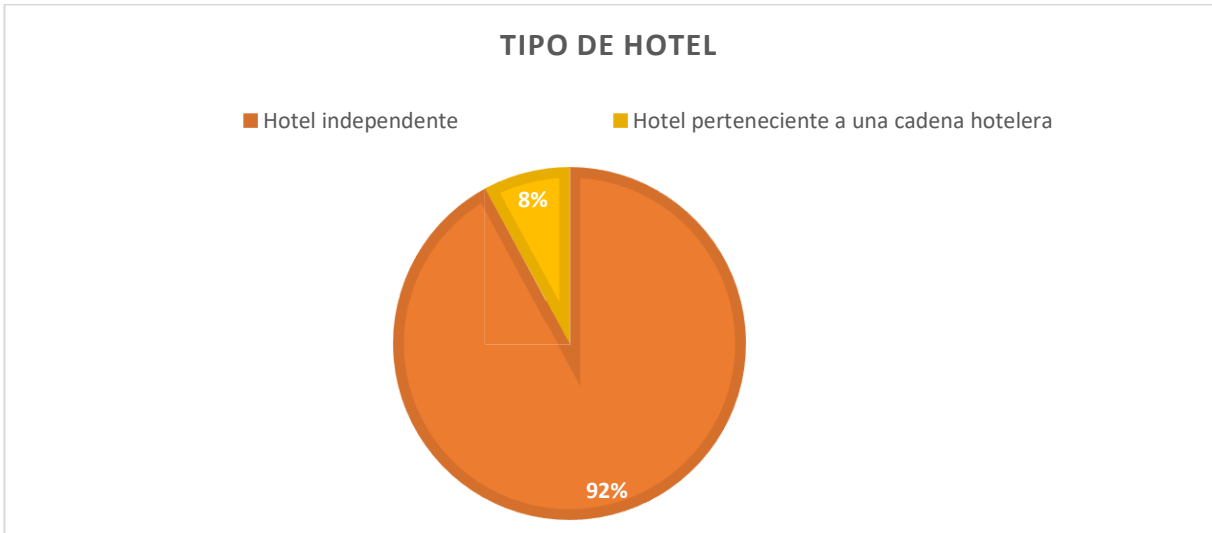


Figura 12. Tipo de Hotel de los Encuestados



Figura 13. Tamaño del Hotel de los Encuestados

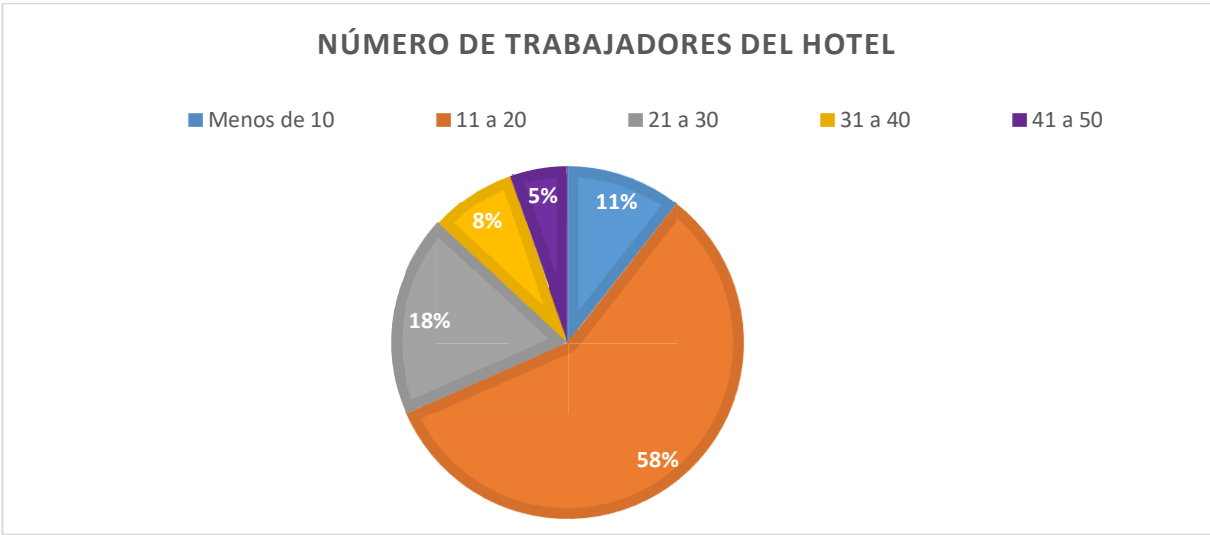


Figura 14. Número de Trabajadores del Hotel de los Encuestados

El perfil del trabajo de los encuestados se encuentra en las figuras descritas debajo. En ellas se puede observar que los puestos de trabajo mayoritariamente ocupados por los encuestados son Gerente o Encargado de Departamento (55.3%). La mayoría (86.8%) ha trabajado en el hotel actual uno a cinco años, con entre uno a 5 años de experiencia en la posición actual (63.2%) y 6 a 10 años de experiencia en la industria (50%).

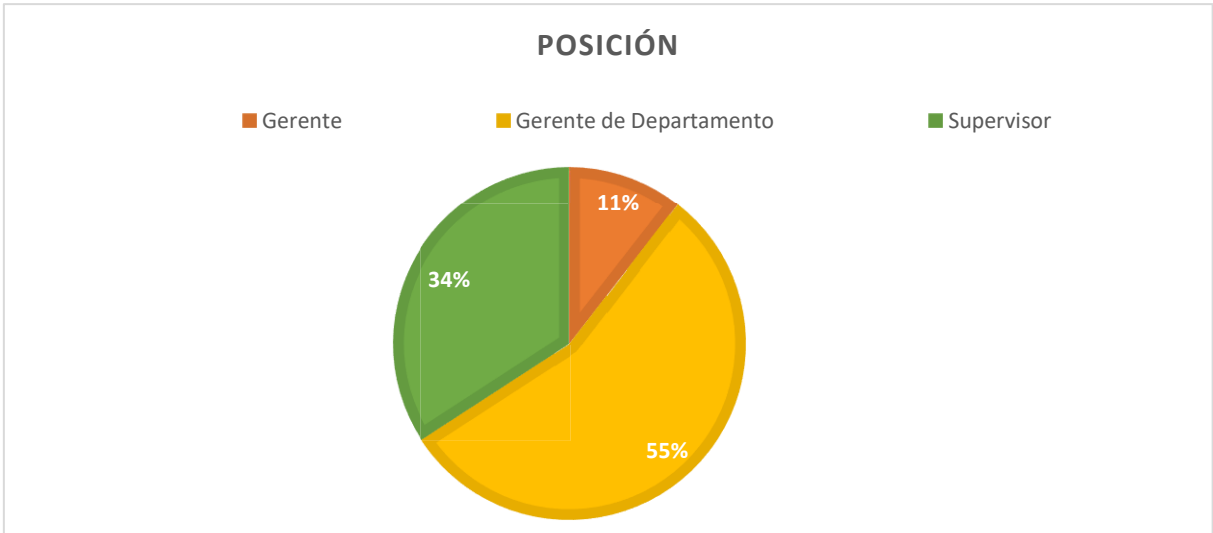


Figura 15. Posición de los Encuestados

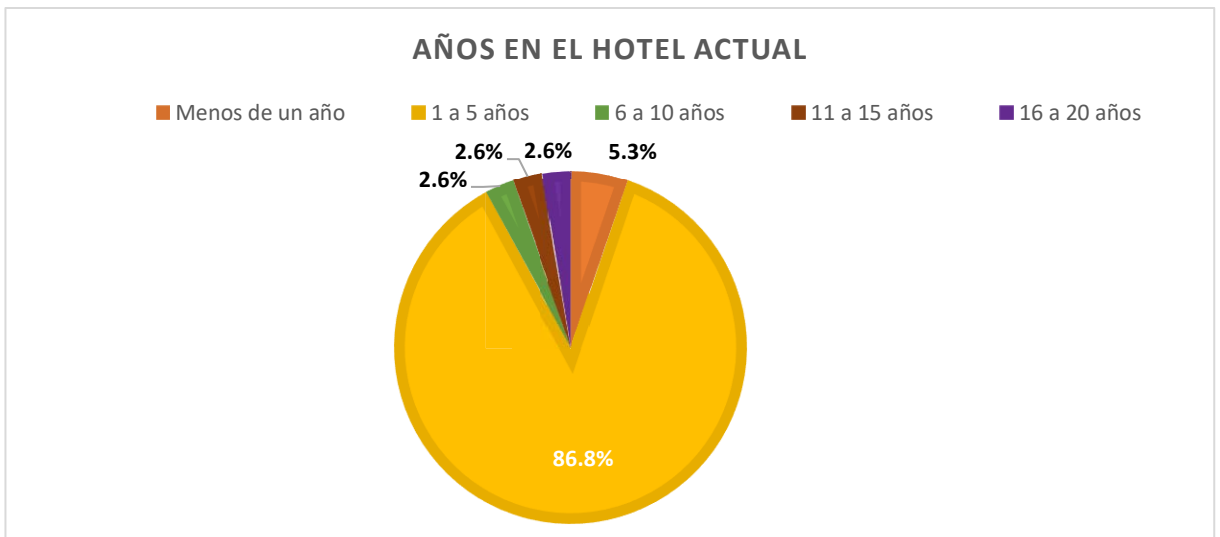


Figura 16. Años en el Hotel Actual de los Encuestados

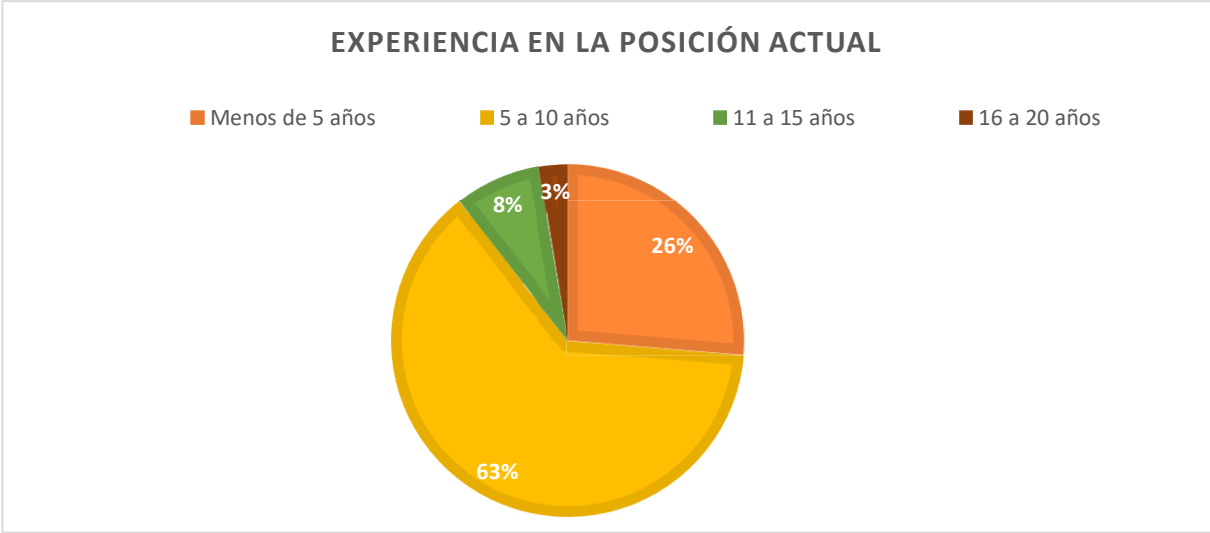


Figura 17. Experiencia en la Posición Actual de los Encuestados

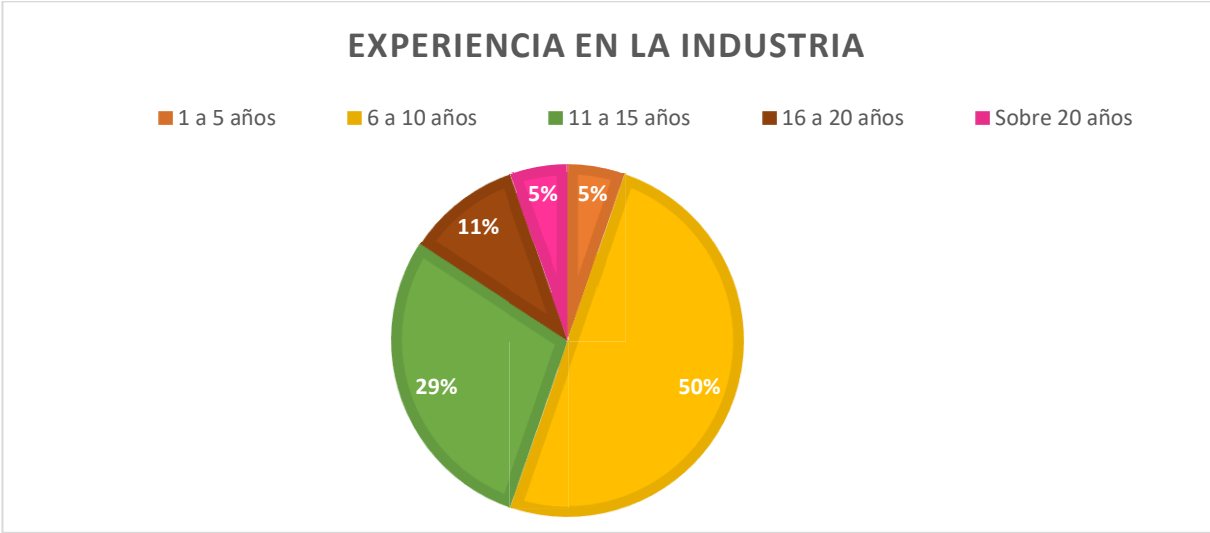


Figura 18. Experiencia en la Industria de los Encuestados

La mayoría de los encuestados (50.6%) reportaron ser contratados desde fuera de la empresa, pero su trabajo anterior era en la industria hotelera. Todos recibieron algún tipo de capacitación antes de ingresar al cargo. El más común siendo capacitación formal (es decir, seminarios, clases, etc.) con un 86.8%.

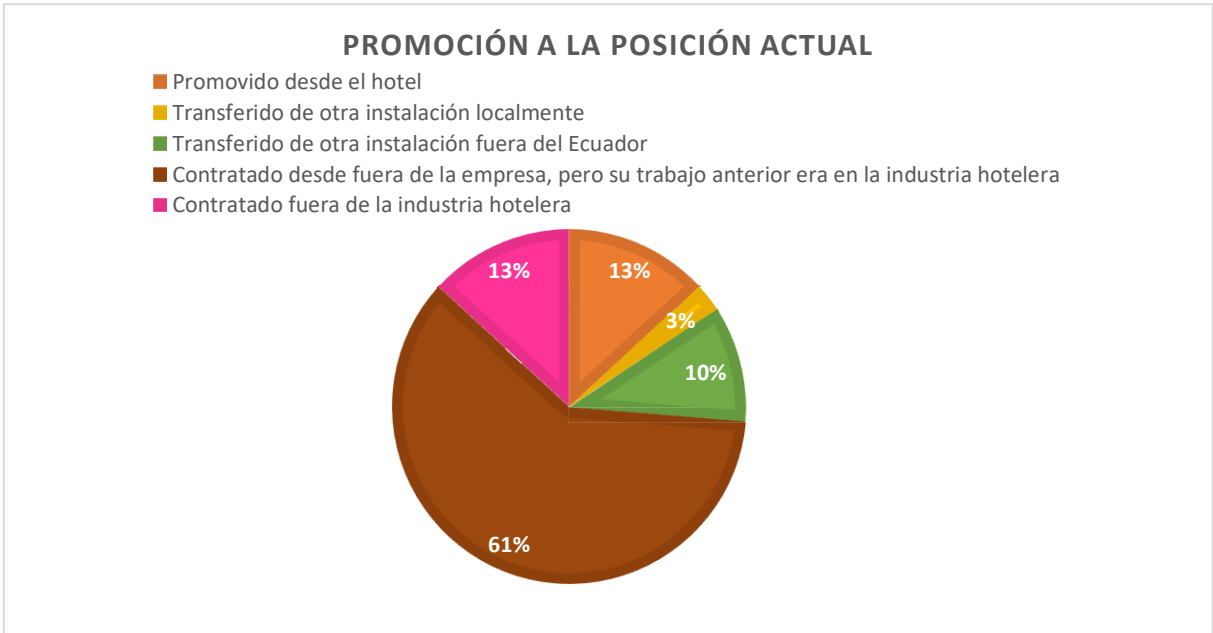


Figura 19. Promoción a la Posición Actual de los Encuestados

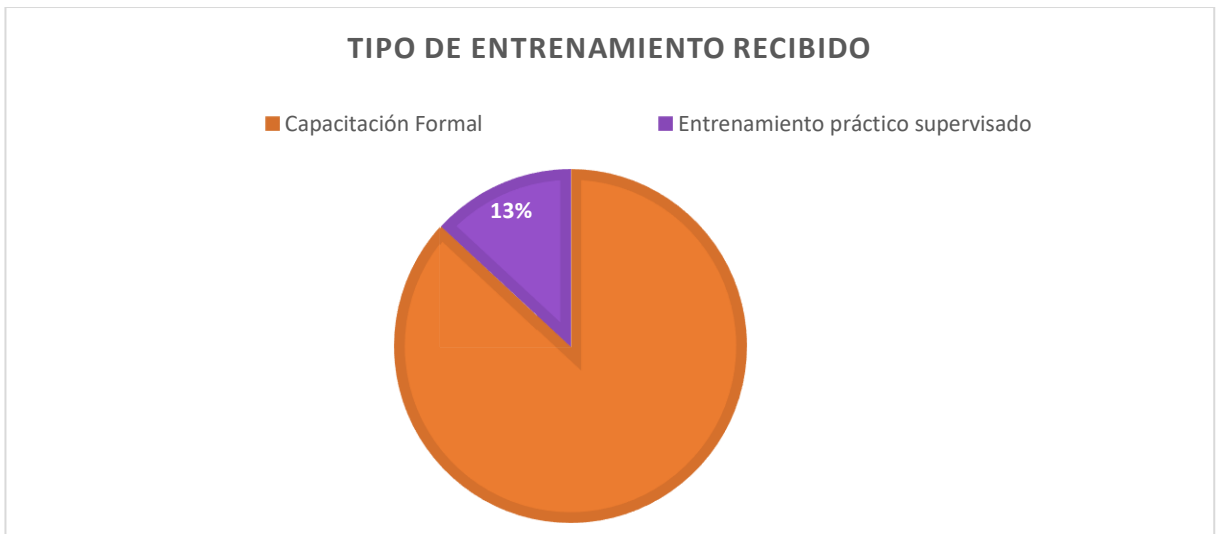


Figura 20. Tipo de Entrenamiento Recibido de los Encuestados

La Tabla 32 resume la percepción en relación a la efectividad del entrenamiento recibido y la dificultad de contratar gerentes competentes. Se preguntó el nivel de efectividad del entrenamiento recibido en relación a la ayuda que les aporta para realizar de manera óptima (exitosa) su trabajo. Los 38 participantes que recibieron entrenamiento lo catalogaron con una nota promedio de 3.68 en una escala de 5 puntos.

Los encuestados que contratan reportaron una baja dificultad en la contratación de gerentes competentes.

**Tabla 32** *Efectividad del entrenamiento y dificultad para contratar Gerentes Competentes*

<b>Características</b>	<b>N</b>	<b>M</b>	<b>SD<sup>1</sup></b>
Efectividad del Entrenamiento	38	3.68	1.165
Dificultad para Contratar Gerentes Competentes	38	2.66	0.938

Las gráficas siguientes representan la percepción de los encuestados en relación a la rotación de personal en los diferentes niveles organizacionales. En relación a el cargo de Supervisor, los encuestados reportaron que los ítems *“falta de conocimiento técnico”* y *“falta de habilidades de relación entre personas”* eran las principales razones de rotación del personal. Sin embargo, en contraste, para los puestos de Gerente y Encargado de Departamento reportan que las principales razones de rotación son los ítems *“Posición muy demandante”* y *“Ascenso a otro trabajo”*.

<sup>1</sup> SD corresponde a *Standard Deviation*, o Desviación Estándar.



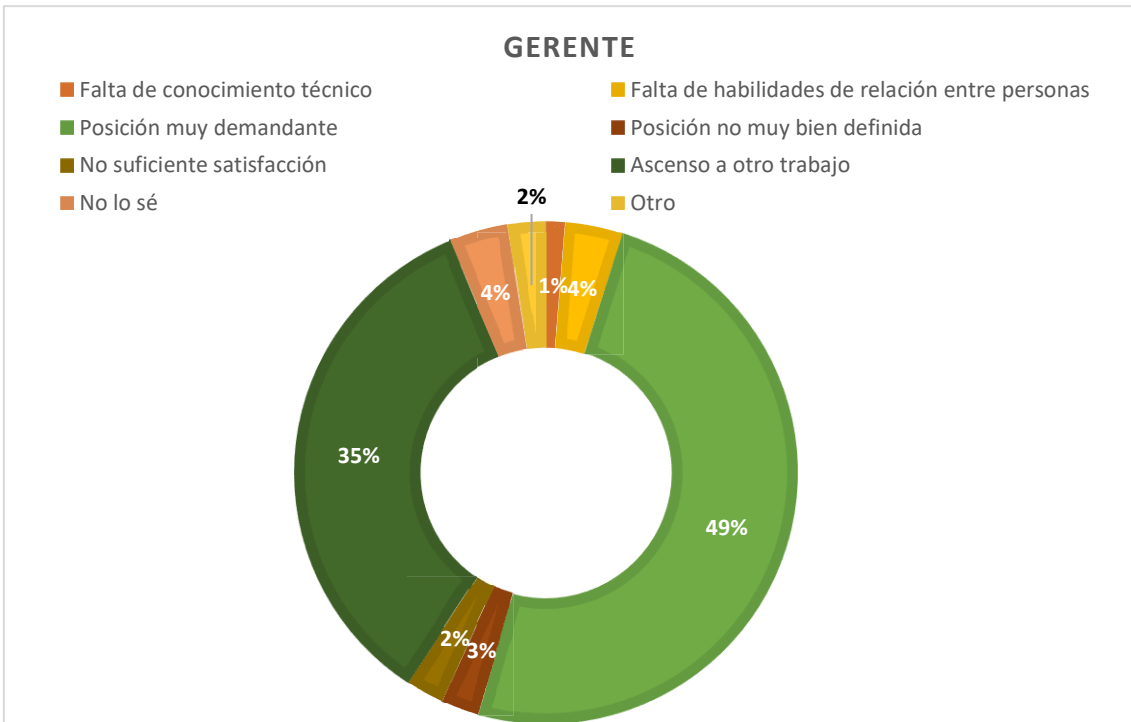


Figura 21. Rotación de Personal Gerentes de los Encuestados

\*Los participantes pueden elegir más de una razón

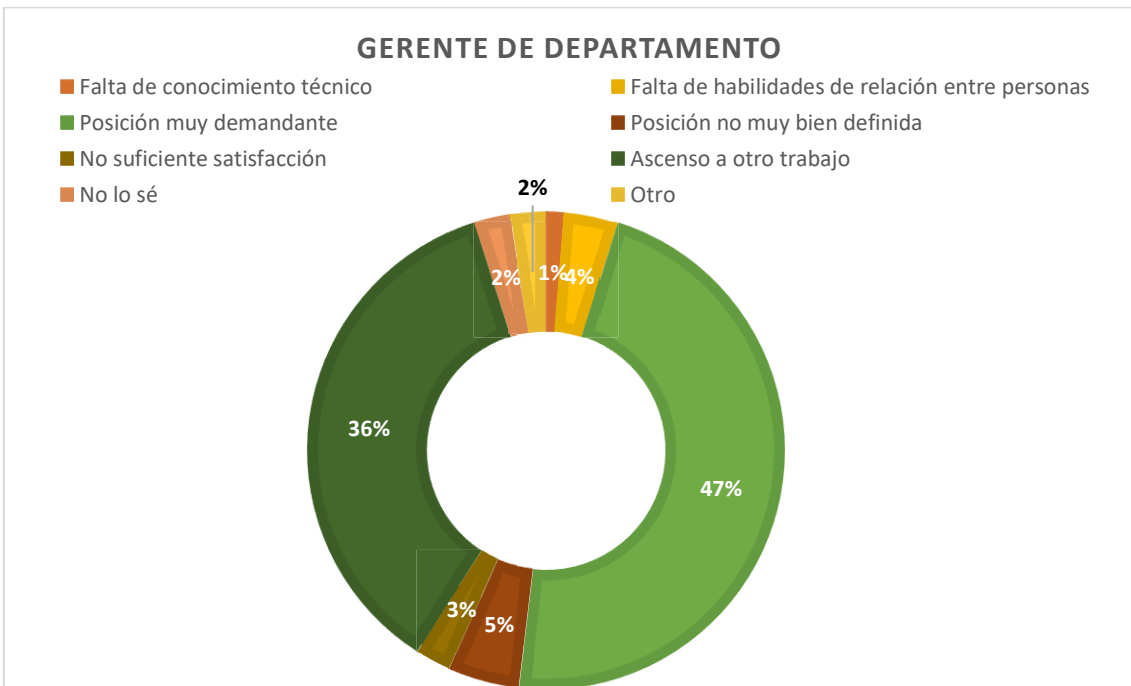


Figura 22. Rotación de Personal Gerentes de Departamento de los Encuestados



Figura 23. Rotación de Personal Supervisor de los Encuestados

## 5.2. Análisis de Competencias Gerenciales

Las competencias gerenciales fueron separadas en ocho dimensiones de desempeños, estas son Liderazgo con 25 descripciones de competencias gerenciales; Gestión Financiera, Operación de Servicios y Ventas y Marketing con siete cada una respectivamente; Comunicación con 16 Instalaciones y Seguridad con 5; Recursos Humanos con 19; y Autogestión con 19. Se le pidió a los encuestados seleccionar un nivel de importancia de cada una de estas competencias en una escala Likert de 5 ítems, desde 1 = no importante, 2 = levemente importante, 3 = moderadamente importante, 4 = mayormente importante y 5 = críticamente importante. Se observan en las siguientes tablas la competencia a analizar, el tamaño de la muestra (N), la media (M), y la desviación estándar (SD).

Como se observa en la Tabla 33, las competencias gerenciales en Liderazgo son valoradas como mayormente importantes, con promedios 3,87 o superiores en cada uno de los descriptores. *“Entrenar y motivar a los empleados; Facilitar equipos y el trabajo en equipo y Ofrecer retroalimentaciones específicas, oportunas y constructivas.”* (M=4.32) son considerada las habilidades más importante dentro del liderazgo. *“Deliberadamente permitir a los subordinados directos usar métodos propios para*

completar tareas” (M=3.87) se identifica como la habilidad menos importante dentro de Liderazgo.

**Tabla 33.** *Descripciones de Competencias Gerenciales en Liderazgo*

Liderazgo	N	M	SD
Entrenar y motivar a los empleados.	38	4,32	,620
Facilitar equipos y el trabajo en equipo.	38	4,32	,702
Mantener un ambiente laboral favorable.	38	4,24	,590
Minimizar rotación del personal.	38	4,16	,754
Preparar a los empleados para ascensos.	38	4,08	,712
Entrenar y desarrollar profesionalmente a los empleados.	38	4,18	,652
Desafía a otros a tomar decisiones difíciles.	38	4,13	,665
Fomentar a los empleados a usar su iniciativa para solucionar problemas cuando recién ocurren.	38	4,05	,695
Permitir a otros liderar bajo circunstancias apropiadas.	38	4,05	,769
Deliberadamente permitir a los subordinados directos usar métodos propios para completar tareas.	38	3,87	,875
Inspirar y motivar a otros.	38	4,03	,716
Preparar a las personas para comprender el cambio.	38	4,11	,649
Dar a otros la autoridad necesaria para lograr sus objetivos.	38	4,03	,716
Involucrar a otros en decisiones críticas que los afectan.	38	3,97	,788
Delegar lo justo de su trabajo a otros.	38	4,16	,679
Mantener a otros al tanto de la información relevante.	38	4,11	,764
Identificar con precisión las debilidades y fortalezas de otros.	38	4,21	,622
Ofrecer retroalimentaciones específicas, oportunas y constructivas.	38	4,32	,662
Ajustar su enfoque de liderazgo para que se acomode a cada persona.	38	4,21	,577
Trabajar como un miembro de un equipo.	38	4,24	,542
Defender nuevas ideas e iniciativas.	38	4,21	,622
Emplear un enfoque de equipo para resolver problema de forma apropiada.	38	4,18	,652

Promover el trabajo en equipo entre grupos, desaminar pensamientos de “nosotros versus ustedes.”	38	4,13	,623
Supervisar el progreso de los demás y redirigir sus esfuerzos cuando sea necesario.	38	4,21	,622
Entiende y aprovecha las diferencias individuales para crear ventajas competitivas.	38	4,18	,692

Como se observa en la Tabla 34, las competencias gerenciales en Gestión Financiera son valoradas como moderadamente importantes, con promedios entre 3.53 a 3.95 en cada uno de los descriptores. “Analizar factores que influyen sobre el control de los beneficios.” (M=3.92) es considerada la habilidad más importante dentro de la gestión financiera, seguido por “Usar técnicas de análisis financiero.” (M=3.76) y “Gestionar un presupuesto.” (M=3.76). “Control de costos; y Preparar planes financieros” (M=3.53) se identifica como la habilidad menos importante dentro de Gestión Financiera.

**Tabla 34.** *Descripciones de Competencias Gerenciales en Gestión Financiera*

Gestión Financiera	N	M	SD
Usar técnicas de análisis financiero.	38	3,76	1,324
Predecir y disminuir los riesgos de inversión.	38	3,71	1,293
Encontrar oportunidades para recategorizar el hotel.	38	3,95	1,207
Gestionar un presupuesto.	38	3,76	1,283
Analizar factores que influyen sobre el control de los beneficios.	38	3,92	1,124
Preparar planes financieros.	38	3,53	1,390
Control de costos.	38	3,53	1,520

Como se observa en la Tabla 35, las competencias gerenciales en Operación de Servicios son valoradas en su mayoría como mayormente importantes, con promedios en casi todos los descriptores superiores a 4. “Cumplir la misión y la visión del hotel.” (M=4.45) es considerada la habilidad más importante dentro de operación de servicios, seguido por “Desarrollar planes operacionales del hotel.” (M=4.32) y “Conocer y cumplir con leyes y regulaciones hoteleras.” (M=4.32). “Implementar planes operacionales”

(M=3.95) se identifica como la habilidad menos importante dentro de Operación de Servicios.

**Tabla 35.** *Descripciones de Competencias Gerenciales en Operación de Servicios*

Operación de Servicios	N	M	SD
Implementar planes operacionales.	38	3,95	,769
Conocer y cumplir con leyes y regulaciones hoteleras.	38	4,32	,662
Identificar problemas operacionales.	38	4,08	,784
Hacer cumplir estándares de calidad y servicio para asegurar una experiencia excepcional al huésped.	38	4,13	,704
Hacer cumplir políticas organizacionales y procedimientos de control de calidad.	38	4,24	,634
Cumplir la misión y la visión del hotel.	38	4,45	,645
Desarrollar planes operacionales del hotel.	38	4,32	,574

Como se observa en la Tabla 36, las competencias gerenciales en Comunicación son valoradas en su mayoría entre moderadamente importante y mayormente importantes, con promedios en casi todos los descriptores superiores a 3.5. “*Comportamiento y apariencia profesional.*” (M=4.47) es considerada la habilidad más importante dentro de comunicación, seguido por “*Escuchar a las personas sin interrumpir.*” (M=4.32) y “*Interactuar con las personas de forma abierta y directa.*” (M=4.32). “*Experticia en otro(s) idioma(s) aparte de inglés y español.*” (M=3.39) se identifica como la habilidad menos importante dentro de Comunicación.

**Tabla 36.** *Descripciones de Competencias Gerenciales en Comunicación*

Comunicación	N	M	SD
Comportamiento y apariencia profesional.	38	4,47	,557
Experticia en inglés.	38	3,97	1,052
Experticia en otro(s) idioma(s) aparte de inglés y español.	38	3,39	1,346
Desarrollar relaciones positivas con clientes internos y externos.	38	4,16	,886

<i>Networking</i> (crear relaciones profesionales positivas con otros).	38	3,53	1,156
Exhibir confianza en uno mismo.	38	4,32	,702
Buscar retroalimentación de otras personas.	38	4,29	,611
Resumir y clarificar lo que las otras personas dicen para asegurar entendimiento.	38	4,21	,664
Interactuar con las personas de forma abierta y directa.	38	4,32	,574
Escuchar a las personas sin interrumpir.	38	4,32	,525
Escuchar atentamente las opiniones y preocupaciones expresadas por otros.	38	4,24	,490
Escribir de manera efectiva y clara.	38	4,16	,547
Escuchar a clientes de forma activa y frecuente.	38	4,03	,636
Hablar de forma clara y articulada en una variedad de situaciones.	38	4,13	,475
Expresar desacuerdo con tacto y sensibilidad.	38	4,03	,677
Presentar ideas de una manera convincente.	38	4,08	,487

Como se observa en la Tabla 37, las competencias gerenciales en Ventas y Marketing son valoradas como moderadamente importante, con promedios entre 3.16 y 3.76 en sus descriptores. *“Desarrollar conciencia sobre las preferencias y problemas de los huéspedes.”* (M=3.76) es considerada la habilidad más importante dentro de ventas y marketing, seguido por *“Obtener información de clientes potenciales y tendencias del mercado.”* (M=3.45) y *“Hacer tratos utilizando técnicas de negociación y ventas (persuasivo).”* (M=3.37). *“Evaluar información sobre los competidores (quiénes son y cuál es su estrategia de marketing).”* (M=3.16) se identifica como la habilidad menos importante dentro de Ventas y Marketing.

**Tabla 37.** *Descripciones de Competencias Gerenciales en Ventas y Marketing*

<b>Ventas y Marketing</b>	<b>N</b>	<b>M</b>	<b>SD</b>
Evaluar información sobre los competidores (quiénes son y cuál es su estrategia de marketing).	38	3,16	1,128

Usar redes sociales para administrar relaciones y fomentar una imagen corporativa positiva del hotel.	38	3,18	1,249
Desarrollar conciencia sobre las preferencias y problemas de los huéspedes.	38	3,76	,852
Desarrollar programas de publicidad y materiales promocionales internos.	38	3,24	,971
Obtener información de clientes potenciales y tendencias del mercado.	38	3,45	,891
Desarrollar un plan de marketing.	38	3,26	1,107
Hacer tratos utilizando técnicas de negociación y ventas (persuasivo).	38	3,37	,883

Como se observa en la Tabla 38, las competencias gerenciales en Instalaciones y Seguridad son valoradas en su mayoría en moderadamente importante, con promedios sobre 3.50 en la mayoría de sus descriptores. “Asegurar que las instalaciones cumplan con los códigos de salud.” (M=4.50) es considerada la habilidad más importante dentro de instalaciones y seguridad, seguido por “Recomendar mejoras para las instalaciones del hotel.” (M=3.74) y “Monitorear procedimientos de seguridad y protección. (M=3.68). “Supervisar contratistas internos y externos.” (M=3.50) se identifica como la habilidad menos importante dentro de Instalaciones y Seguridad.

**Tabla 38.** *Descripciones de Competencias Gerenciales en Instalaciones y Seguridad*

<b>Instalaciones y Seguridad</b>	<b>N</b>	<b>M</b>	<b>SD</b>
Supervisar programas de mantenimiento preventivos del hotel.	38	3,55	,950
Supervisar contratistas internos y externos.	38	3,50	,830
Recomendar mejoras para las instalaciones del hotel.	38	3,74	,860
Reconocer problemas de seguridad en las instalaciones.	38	3,55	,724
Monitorear procedimientos de seguridad y protección.	38	3,68	,775
Asegurar que las instalaciones cumplan con los códigos de salud.	24	4,50	,659

Como se observa en la Tabla 39, las competencias gerenciales en Recursos Humanos son valoradas mayormente importantes, con promedios sobre 4.24 en sus descriptores.

*“Gestionar problemas de relación de los empleados; y Analizar las necesidades del personal, crear horarios de trabajo de los empleados y contratar personal.”* (M=4.39) son consideradas las habilidades más importante dentro de recursos humanos, seguido por *“Evaluar el desempeño de los empleados, productividad y satisfacción laboral; y Asegurar que las prácticas del personal cumplan con todas las leyes y regulaciones vigentes.”* (M=4.34) *“Tomar medidas disciplinarias cuando sea necesario; y Dirigir y supervisar el trabajo de otros.”* (M=4.29) se identifican como las habilidades menos importante dentro de Recursos Humanos.

**Tabla 39.** *Descripciones de Competencias Gerenciales en Recursos Humanos*

Recursos Humanos	N	M	SD
Gestionar problemas de relación de los empleados.	38	4,39	,595
Analizar las necesidades del personal, crear horarios de trabajo de los empleados y contratar personal.	38	4,39	,638
Evaluar el desempeño de los empleados, productividad y satisfacción laboral.	38	4,34	,627
Asegurar que las prácticas del personal cumplan con todas las leyes y regulaciones vigentes.	38	4,34	,534
Tomar medidas disciplinarias cuando sea necesario.	38	4,29	,565
Dirigir y supervisar el trabajo de otros.	38	4,29	,515
Planear y gestionar las reuniones con el personal.	38	4,24	,542
Clarificar expectativas del personal acerca de tareas, roles y responsabilidades.	38	4,34	,582
Proporcionar tareas desafiantes para facilitar el desarrollo del personal.	38	4,32	,525

Como se observa en la Tabla 40, las competencias gerenciales en Autogestión son valoradas en su mayoría en mayormente importante hasta críticamente importantes, con promedios sobre 4.42 en la mayoría de sus descriptores. *“Definir y crear estándares de calidad para sus empleados.”* (M=5) es considerada la habilidad más importante dentro de autogestión, seguido por *“Manejar estrés personal.”* (M=4.85) y *“Adaptarse*



al cambio.” (M=4.29). “Trabajar eficientemente en situaciones ambiguas.” (M=4.39) se identifica como la habilidad menos importante dentro de Autogestión.

**Tabla 40.** *Descripciones de Competencias Gerenciales en Autogestión*

Autogestión	N	M	SD
Definir y crear estándares de calidad para sus empleados.	27	5,0	,277
Manejar estrés personal.	20	4,85	,366
Manejar emociones.	38	4,53	,557
Usar la ética en la toma de decisiones.	38	4,47	,603
Delegar tareas.	38	4,50	,647
Tomar decisiones bajo presión o en una situación de crisis (gestionar una crisis).	38	4,50	,647
Adaptarse al cambio.	38	4,50	,558
Pensar creativamente.	38	4,42	,599
Pensamiento crítico (identificar problemas, analizarlos, y tomar decisiones para resolverlos).	38	4,42	,642
Manejo del tiempo (completar tareas a tiempo).	38	4,42	,552
Valorar (respetar) la diversidad.	38	4,47	,557
Buscar el desarrollo personal y profesional.	38	4,47	,557
Demostrar pasión o una actitud positiva hacia el trabajo.	38	4,47	,557
Trabajar eficientemente en situaciones ambiguas.	38	4,39	,595
Adoptar una postura al resolver problemas importantes.	38	4,42	,599
Mostrar coherencia entre palabras y acciones.	38	4,50	,558
Abordar y trabajar a través del conflicto.	38	4,47	,557
Ver problemas como oportunidades y errores como progreso.	38	4,50	,558
Perseguir el aprendizaje y autodesarrollo.	38	4,53	,557
Demostrar conocimiento de sus propias fortalezas y debilidades.	38	4,50	,558

Al observar los promedios generales de las dimensiones analizadas, Autogestión es la que se encuentra como más importante en relación a las demás. Seguida por Recursos Humanos y Operación de Servicios. En la Tabla 41 se puede observar con mayor claridad.

**Tabla 41.** Promedio de las Dimensiones de Desempeño para los Gerentes

Dimensión	M	Importancia
Liderazgo	4,1474	4
Gestión Financiera	3,7368	6
Operación de Servicios	4,2105	3
Comunicación	4,1020	5
Ventas y Marketing	3,3459	8
Instalaciones y Seguridad	3,7105	7
Recursos Humanos	4,3275	2
Autogestión	4,5154	1

Se requiere, además, observar la percepción de los encuestados con respecto a la efectividad de la capacitación recibida, con el fin de observar qué tipo de capacitación fue la más exitosa. Luego se analiza qué tan importante es cada factor para los diferentes niveles gerenciales, para entender qué temas son los que deben estarse enfocando en la capacitación. Se comparte a continuación.

**Tabla 42.** Efectividad de la Capacitación Según Tipo y Puesto Gerencial

Efectividad de la Capacitación según tipo y puesto gerencial					
Seleccione la alternativa que mejor describa su posición actual en el hotel			¿Qué tipo de capacitación recibió?		Total
			Capacitación formal (es decir, seminarios, clases, etc.)	Entrenamiento práctico supervisado	
Gerente	¿Qué tan efectiva fue la capacitación recibida para prepararlo para tener éxito en su nuevo rol?	Inefectiva	1	0	1
		Efectiva	1	1	2
		Muy efectiva	1	0	1

	<b>Total</b>		<b>3</b>	<b>1</b>	<b>4</b>
Gerente o Encargado del Departamento	¿Qué tan efectiva fue la capacitación recibida para prepararlo para tener éxito en su nuevo rol?	Muy inefectiva	2	0	2
		Inefectiva	2	0	2
		Promedio	2	1	3
		Efectiva	9	0	9
		Muy efectiva	5	0	5
	<b>Total</b>		<b>20</b>	<b>1</b>	<b>21</b>
Supervisor	¿Qué tan efectiva fue la capacitación recibida para prepararlo para tener éxito en su nuevo rol?	Inefectiva	2	0	2
		Promedio	1	2	3
		Efectiva	3	1	4
		Muy efectiva	4	0	4
	<b>Total</b>		<b>10</b>	<b>3</b>	<b>13</b>
Total	¿Qué tan efectiva fue la capacitación recibida para prepararlo para tener éxito en su nuevo rol?	Muy inefectiva	2	0	2
		Inefectiva	5	0	5
		Promedio	3	3	6
		Efectiva	13	2	15
		Muy efectiva	10	0	10
	<b>Total</b>		<b>33</b>	<b>5</b>	<b>38</b>

Se puede observar que ningún encuestado ocupó la herramienta de observación en su proceso de capacitación. Para el puesto de gerente la mayoría (75%) considera que la capacitación fue efectiva a muy efectiva, donde el utilizó el (75%) método de capacitación formal, de esos el 67% considera que esta fue efectiva. Para los encargados de departamento el 67% considera que la capacitaciones que recibieron fueron efectivas, siendo el 95,2% entrenados a través de capacitación formal, de los cuales el 70% considera que esta fue efectiva a muy efectiva. Para los supervisores, el 61.5% considera que la capacitación es efectiva a muy efectiva, de los cuales el 76.9% utilizó un tipo de capacitación formal, con un 70% que considera que fue efectiva a muy efectiva. Así, se puede observar que en general, el utilizar un método de entrenamiento demuestra efectividad para el desempeño de las tareas de los gerentes, siendo la capacitación formal, es decir, seminarios o clases muy preferido.

Ahora, se observan la importancia que cada nivel gerencial le otorga a cada tipo de competencia analizada.

**Tabla 43. Promedio Constructo Liderazgo y Nivel Gerencial**

		Gerente	Gerente o Encargado del Departamento	Supervisor
Promedio Constructo Liderazgo y Nivel Gerencial	3,00	0	0	1
	3,12	0	0	1
	3,16	0	0	0
	3,28	0	0	1
	3,48	0	0	1
	3,56	0	0	1
	3,60	0	0	1
	3,64	0	0	1
	3,68	0	0	1
	3,76	0	0	1
	3,80	0	0	1
	3,92	0	2	0
	3,96	0	0	1
	4,00	0	5	2
	4,04	0	0	0
	4,16	0	2	0
	4,28	0	1	0
	4,36	0	3	0
	4,40	0	1	0
	4,44	1	0	0
	4,48	0	1	0
	4,60	0	1	0
	4,64	0	1	0
	4,76	1	0	0
4,88	0	1	0	
5,00	2	3	0	
<b>Total</b>		<b>4</b>	<b>21</b>	<b>13</b>

Para el constructo de liderazgo se puede observar que es mayormente importante (50%) a críticamente importante para los gerentes (50%), para los gerentes de departamento oscila entre moderadamente importante (9.5%), mayormente

importante (76.2%) y críticamente importante (14.2%). Para los supervisores este es moderadamente importante (84.6%).

**Tabla 44.** Promedio Constructo Gestión Financiera y Nivel Gerencial

		Gerente	Gerente o Encargado del Departamento	Supervisor
Promedio Constructo Gestión Financiera	1,00	0	0	2
	1,14	0	0	0
	1,29	0	0	0
	1,43	0	0	0
	1,57	0	0	0
	1,71	0	0	1
	1,86	0	0	2
	2,00	0	0	0
	2,14	0	0	1
	2,29	0	0	1
	2,57	0	0	3
	2,71	0	0	1
	3,14	0	1	0
	3,43	0	0	1
	3,71	0	1	0
	4,00	0	5	1
	4,14	0	2	0
	4,43	0	2	0
	4,57	0	2	0
	4,71	0	3	0
5,00	4	5	0	
<b>Total</b>		<b>4</b>	<b>21</b>	<b>13</b>

Para el constructo de gestión financiera se puede observar que para todos los gerentes encuestados esta es críticamente importante, para los gerentes de departamento oscila entre mayormente importante (67%) a críticamente importante (23.8%). Para los supervisores es no importante a levemente importante (84.6%).

**Tabla 45. Promedio Constructo Operación de Servicios y Nivel Gerencial**

		Gerente	Gerente o Encargado del Departamento	Supervisor
Promedio Constructo Operación de servicios	2,14	0	0	1
	2,29	0	0	0
	2,86	0	0	0
	3,00	0	0	0
	3,14	0	0	0
	3,29	0	0	0
	3,57	0	0	0
	3,71	1	1	0
	3,86	0	0	3
	4,00	0	8	3
	4,14	0	5	3
	4,29	2	1	0
	4,43	0	0	1
	4,57	0	0	0
	4,71	0	0	1
	4,86	0	2	0
5,00	1	4	1	
<b>Total</b>		<b>4</b>	<b>21</b>	<b>13</b>

Para el constructo de Operación de Servicios se puede observar que es mayormente importante (50%) a críticamente importante para los gerentes (25%), para los gerentes de departamento oscila entre mayormente importante (76.2%) y críticamente importante (19%). Para los supervisores este es mayormente importante (61.5%).

**Tabla 46. Promedio Constructo Comunicación y Nivel Gerencial**

		Gerente	Gerente o Encargado del Departamento	Supervisor
Promedio Constructo Comunicación	2,88	0	0	1
	2,94	0	0	0
	3,00	0	0	0
	3,13	0	0	0
	3,25	0	0	0

	3,31	0	0	0
	3,38	0	0	0
	3,44	0	0	1
	3,50	0	0	0
	3,56	0	0	1
	3,69	1	0	1
	3,75	0	0	1
	3,81	0	1	1
	3,88	0	4	1
	3,94	2	1	2
	4,00	0	2	0
	4,06	0	1	0
	4,13	0	1	0
	4,19	0	1	2
	4,31	0	1	0
	4,38	0	2	0
	4,44	1	1	0
	4,50	0	1	1
	4,69	0	3	0
	4,75	0	1	0
	4,81	0	0	1
	4,88	0	1	0
<b>Total</b>		<b>4</b>	<b>21</b>	<b>13</b>

Para el constructo de Comunicación se puede observar que es moderadamente importante (75%) para los gerentes, para los gerentes de departamento es mayormente importante (71.4%). Para los supervisores este es moderadamente importante (61.5%).

**Tabla 47.** Promedio Constructo Ventas y Marketing y Nivel Gerencial

		<b>Gerente</b>	<b>Gerente o Encargado del Departamento</b>	<b>Supervisor</b>
Promedio Constructo Ventas y Marketing	1,00	0	0	0
	1,43	0	0	1
	1,71	0	0	0
	1,86	0	0	1
	2,00	0	0	0
	2,14	0	0	0
	2,29	0	0	3
	2,43	0	0	0

	2,57	0	0	1
	2,71	0	0	2
	2,86	0	1	1
	3,00	0	4	0
	3,14	0	3	1
	3,29	0	0	0
	3,43	2	2	1
	3,57	0	1	0
	3,71	1	2	0
	3,86	0	2	0
	4,00	1	2	1
	4,29	0	1	0
	4,43	0	0	1
	4,57	0	1	0
	4,86	0	1	0
	5,00	0	1	0
<b>Total</b>		<b>4</b>	<b>21</b>	<b>13</b>

Para el constructo de Ventas y Marketing se puede observar que es moderadamente importante (75%) para los gerentes, para los gerentes de departamento es moderadamente importante (67%). Para los supervisores este es levemente importante (53.8%).

**Tabla 48.** Promedio Constructo Instalaciones y Seguridad y Nivel Gerencial

		<b>Gerente</b>	<b>Gerente o Encargado del Departamento</b>	<b>Supervisor</b>
Promedio Constructo Instalaciones y Seguridad	2,60	0	1	0
	2,67	0	1	0
	2,80	0	0	0
	2,83	0	1	0
	3,00	1	4	1
	3,17	0	4	1
	3,20	0	1	0
	3,33	0	1	0
	3,50	0	1	0
	3,60	0	0	0
	3,80	1	0	0
	3,83	0	1	0



	4,00	0	1	2
	4,17	1	1	6
	4,20	0	2	0
	4,33	1	0	1
	4,40	0	1	0
	4,60	0	0	1
	5,00	0	1	1
<b>Total</b>		<b>4</b>	<b>21</b>	<b>13</b>

Para el constructo de Instalaciones y Seguridad se puede observar que es moderadamente importante (50%) a mayormente importante (50%) para los gerentes, para los gerentes de departamento es moderadamente importante (57.1%). Para los supervisores este es mayormente importante (76.9%).

**Tabla 49.** Promedio Constructo Recursos Humanos y Nivel Gerencial

		<b>Gerente</b>	<b>Gerente o Encargado del Departamento</b>	<b>Supervisor</b>
Promedio Constructo Recursos Humanos	3,67	0	0	4
	4,00	0	9	3
	4,11	0	0	2
	4,22	1	0	1
	4,33	0	2	0
	4,44	0	3	0
	4,56	1	1	0
	4,67	0	0	1
	4,78	1	1	0
	4,89	0	1	1
	5,00	1	4	1
<b>Total</b>		<b>4</b>	<b>21</b>	<b>13</b>

Para el constructo de Recursos Humanos se puede observar que es mayormente importante (75%) para los gerentes, igual que para los gerentes de departamento (80.9%). Asimismo como los supervisores (61.5%).

**Tabla 50. Promedio Constructo Autogestión y Nivel Gerencial**

		Gerente	Gerente o Encargado del Departamento	Supervisor
Promedio Constructo Autogestión	3,25	0	0	1
	3,35	0	0	0
	3,55	0	0	0
	3,60	0	0	0
	3,75	0	0	0
	3,80	0	1	0
	3,90	0	0	1
	3,95	0	0	0
	4,00	0	0	1
	4,05	0	1	0
	4,10	0	2	3
	4,15	0	1	1
	4,16	0	0	0
	4,20	0	1	0
	4,21	0	0	2
	4,30	0	1	0
	4,32	0	0	1
	4,35	0	0	1
	4,47	0	1	0
	4,56	1	0	0
	4,60	0	1	0
	4,78	0	1	0
	4,89	0	0	0
	4,94	1	0	0
	4,95	0	1	0
	4,95	0	2	0
	5,00	2	8	2
<b>Total</b>		<b>4</b>	<b>21</b>	<b>13</b>

Para el constructo de Autogestión se puede observar que es mayormente importante (50%) a críticamente importante (50%) para los gerentes, para los gerentes de departamento es mayormente (57.1%) a críticamente importante (38.1%). Para los supervisores este es mayormente importante (69.2%).

Así, se puede resumir en la siguiente tabla el nivel de importancia que se le otorga a cada dimensión por parte de los gerentes, y cuánto equivale esta importancia, a través de la media M.

**Tabla 51.** Promedio de las Dimensiones de Desempeño para los Gerentes

	<b>M</b>	<b>Importancia</b>	<b>Brecha</b>
<b>Autogestión</b>	4,5154	1	0,4846
<b>Recursos Humanos</b>	4,3275	2	0,6725
<b>Operación de Servicios</b>	4,2105	3	0,7895
<b>Liderazgo</b>	4,1474	4	0,8526
<b>Comunicación</b>	4,102	5	0,898
<b>Gestión Financiera</b>	3,7368	6	1,2632
<b>Instalaciones y Seguridad</b>	3,7105	7	1,2895
<b>Ventas y Marketing</b>	3,3459	8	1,6541

Como se observa en la tabla 51, las competencias de Autogestión, Recursos Humanos y Operación de Servicios son las que se clasifican dentro de los gerentes de tres estrellas de Guayaquil como las principales utilizadas. Dejando Ventas y Marketing, Instalaciones y Seguridad y Gestión Financiera como las peores evaluadas.

Las competencias que deberían tener los gerentes de hoteles de tres estrella, corresponden a las competencias propuestas por Chung-Herrera, teniendo así una importancia  $M=5$ , es decir, estas corresponden al escenario ideal. Esto se compara con las competencias que los gerentes consideran que tienen (son importantes) para desempeñarse en el trabajo gerencial; en consecuencia existe ***una brecha significativa con respecto al perfil de competencias que deberían registrar, de acuerdo a lo sostenido Chung-Herrera***, esto debido a que existen competencias que son consideradas moderadamente importantes, en vez de mayormente importantes o críticamente importantes.

Finalmente se comprende que, de acuerdo a la opinión real de gerentes de hoteles de tres estrellas, existen competencias que en literatura se consideran relevantes para el desempeño de actividades que realmente no son críticas para esto. Particularmente relacionadas a las dimensiones Ventas y Marketing, Instalaciones y Seguridad y Gestión Financiera. Así, para que los centros de enseñanza realmente consideren las competencias relevante a desarrollar en sus estudiantes para que puedan incorporarse

de buena manera a la industria hotelera, se consideran las competencias relevantes para los gerentes de hoteles de 3 estrellas de la ciudad de Guayaquil.

De manera particular, las competencias que fueron evaluadas mayormente a críticamente importantes por los gerentes de hoteles de 3 estrellas de la ciudad de Guayaquil, y que por consiguiente, son las competencias necesarias para el desempeño del trabajo y que deberían ser enseñadas en los centros educativos son las siguientes, en orden de importancia de acuerdo a la dimensión relevante, y corresponden al perfil de competencias propuesto.

#### ***Autogestión:***

1. Definir y crear estándares de calidad para sus empleados.
2. Manejar estrés personal.
3. Manejar emociones.
4. Perseguir el aprendizaje y autodesarrollo.
5. Tomar decisiones bajo presión o en una situación de crisis (gestionar una crisis).
6. Adaptarse al cambio.
7. Mostrar coherencia entre palabras y acciones.
8. Ver problemas como oportunidades y errores como progreso.
9. Demostrar conocimiento de sus propias fortalezas y debilidades.
10. Usar la ética en la toma de decisiones.
11. Valorar (respetar) la diversidad.
12. Buscar el desarrollo personal y profesional.
13. Demostrar pasión o una actitud positiva hacia el trabajo.
14. Abordar y trabajar a través del conflicto.
15. Pensar creativamente.
16. Pensamiento crítico (identificar problemas, analizarlos, y tomar decisiones para resolverlos).
17. Manejo del tiempo (completar tareas a tiempo).
18. Adoptar una postura al resolver problemas importantes.
19. Trabajar eficientemente en situaciones ambiguas.

#### ***Recursos Humanos:***

1. Gestionar problemas de relación de los empleados.
2. Analizar las necesidades del personal, crear horarios de trabajo de los empleados y contratar personal.
3. Evaluar el desempeño de los empleados, productividad y satisfacción laboral.
4. Asegurar que las prácticas del personal cumplan con todas las leyes y regulaciones vigentes.
5. Clarificar expectativas del personal acerca de tareas, roles y responsabilidades.
6. Proporcionar tareas desafiantes para facilitar el desarrollo del personal.
7. Tomar medidas disciplinarias cuando sea necesario.
8. Dirigir y supervisar el trabajo de otros.
9. Planear y gestionar las reuniones con el personal.

### ***Operación de Servicios:***

1. Cumplir la misión y la visión del hotel.
2. Conocer y cumplir con leyes y regulaciones hoteleras.
3. Desarrollar planes operacionales del hotel.
4. Hacer cumplir políticas organizacionales y procedimientos de control de calidad.
5. Hacer cumplir estándares de calidad y servicio para asegurar una experiencia excepcional al huésped.
6. Identificar problemas operacionales.

### ***Liderazgo:***

1. Entrenar y motivar a los empleados.
2. Facilitar equipos y el trabajo en equipo.
3. Ofrecer retroalimentaciones específicas, oportunas y constructivas.
4. Mantener un ambiente laboral favorable.
5. Trabajar como un miembro de un equipo.
6. Identificar con precisión las debilidades y fortalezas de otros.
7. Ajustar su enfoque de liderazgo para que se acomode a cada persona.
8. Defender nuevas ideas e iniciativas.
9. Supervisar el progreso de los demás y redirigir sus esfuerzos cuando sea necesario.
10. Entrenar y desarrollar profesionalmente a los empleados.
11. Emplear un enfoque de equipo para resolver problema de forma apropiada.
12. Entiende y aprovecha las diferencias individuales para crear ventajas competitivas.
13. Minimizar rotación del personal.
14. Delegar lo justo de su trabajo a otros.
15. Desafía a otros a tomar decisiones difíciles.
16. Promover el trabajo en equipo entre grupos, desaminar pensamientos de “nosotros versus ustedes.”
17. Preparar a las personas para comprender el cambio.
18. Mantener a otros al tanto de la información relevante.
19. Preparar a los empleados para ascensos.
20. Fomentar a los empleados a usar su iniciativa para solucionar problemas cuando recién ocurren.
21. Permitir a otros liderar bajo circunstancias apropiadas.
22. Inspirar y motivar a otros.
23. Dar a otros la autoridad necesaria para lograr sus objetivos.

### ***Comunicación:***

1. Comportamiento y apariencia profesional.
2. Exhibir confianza en uno mismo.
3. Interactuar con las personas de forma abierta y directa.
4. Escuchar a las personas sin interrumpir.
5. Buscar retroalimentación de otras personas.
6. Escuchar atentamente las opiniones y preocupaciones expresadas por otros.
7. Resumir y clarificar lo que las otras personas dicen para asegurar entendimiento.
8. Desarrollar relaciones positivas con clientes internos y externos.

9. Escribir de manera efectiva y clara.
10. Hablar de forma clara y articulada en una variedad de situaciones.
11. Presentar ideas de una manera convincente.
12. Escuchar a clientes de forma activa y frecuente.
13. Expresar desacuerdo con tacto y sensibilidad.

### 5.3. Síntesis

Así, basado en la información obtenida como resultado de este estudio, los siguientes descubrimientos fueron identificados:

1. Un 42.1% de los encuestados son mujeres y el resto (57.9%) son hombres. Principalmente se encuentran entre los 45 y 54 años de edad, mayoritariamente ecuatorianos, con un nivel educacional de cuarto nivel en el área de gestión empresarial o contabilidad y finanzas principalmente.
2. La mayoría de los gerentes encuestados trabajan para hoteles independientes, de 11 a 20 habitaciones, mayoritariamente con 11 a 20 empleados. Asimismo, el puesto más común es el de gerente o encargado de departamento, en su mayoría los encuestados han trabajado en el hotel actual uno a cinco años, con entre uno a cinco años de experiencia en la posición actual y 6 a 10 años de experiencia en la industria.
3. La mayoría de los encuestados reportaron ser contratados desde fuera de la empresa, teniendo trabajos anteriores dentro de la industria. Todos recibieron algún tipo de capacitación, siendo el más común la capacitación formal (seminarios, clases, etc.). Distinto a lo encontrado por Santiago-Font (2017), quien discute que la mayoría de los participantes de su investigación fueron promovidos a sus posiciones actuales desde dentro del hotel. Asimismo, los participantes catalogaron el entrenamiento recibido como moderadamente efectivo, y reportaron una baja dificultad para contratar gerentes competentes. Distinto a lo encontrado por los autores Ryan (1992), Umbreit (1989) y Sorrentino (1999), quienes discuten que en múltiples segmentos de la industria de hotelería, los gerentes se encuentran enfocados en la supervivencia diaria más que en el desarrollo profesional a largo plazo (Santiago-Font, 2017)
4. Dentro de la rotación de personal, para el cargo de Supervisor, esta se entiende por falta de conocimiento técnico y habilidades de relación entre personas, concordante con lo encontrado por Ryan (1992), Umbreit (1989) y Yukl (2006).

Sin embargo, para los puestos de Gerente y Encargado de Departamento, las principales razones de rotación de personal se deben a que la posición es muy demandante o el ascenso a otro trabajo.

5. Dentro del análisis de competencias gerenciales, dentro *de todas las posiciones* gerenciales se observa que las competencias relacionadas al constructo de autogestión son las mejor evaluadas dentro del grupo como necesarias, seguidas por recursos humanos y operación de servicios. Las peores evaluadas corresponden a ventas y marketing, instalaciones y seguridad y gestión financiera, abriendo una brecha amplia con respecto al perfil propuesto por la literatura. Es decir, de acuerdo a lo descrito, las competencias más importantes para la gestión de hoteles de tres estrellas de Guayaquil van relacionadas a los constructos de autogestión, recursos humanos y operación de servicios. Y las menos deseadas/necesitadas se relacionan a los constructos de ventas y marketing, gestión financiera e instalaciones y seguridad.
6. La mayoría de los gerentes fueron contratados desde fuera del hotel en el que trabajan actualmente, sin embargo, se mantienen dentro del área de hotelería en la que han trabajado en los últimos años. Al ingresar fueron capacitados con clases o seminarios, principalmente, los que consideran efectivo para el desempeño de sus habilidades. Esto no garantiza que la capacitación en sí les haya proveído con los conocimientos necesarios para desenvolverse en su campo, ya que la mayoría viene de la misma área de trabajo en la que se desenvuelven actualmente. Sin embargo, sirve como referencia sobre herramientas que puedan ayudar a los nuevos gerentes a incorporarse al hotel. Asimismo, se observan que las áreas relacionadas a la autogestión son las mejor evaluadas dentro del grupo como necesarias, seguidas por recursos humanos y operación de servicios. Esto permite dar un enfoque claro hacia las áreas que deben ser abordadas dentro de las capacitaciones o entrenamientos ofrecidos a los gerentes de hoteles de tres estrellas.
7. Se observa que, dentro de la rotación de personal, específicamente para el cargo de supervisor existe una falta de conocimientos y habilidades de relación entre personas. Esto implica la necesidad de abordarlos dentro del entrenamiento

para mejorar el desempeño de los gerentes contratados o buscar en el perfil de candidatos estas habilidades. Esto es distinto para los puestos de gerente y encargado de departamento, dónde la rotación se debe principalmente a que la posición es muy demandante o porque se le ha ofrecido un ascenso a otro trabajo. Esto se puede deber a la necesidad y valoración de las habilidades o competencias de autogestión, asociado a la rotación de personal debido a que la posición es muy demandante. Los gerentes podrían no tener desarrolladas de buena manera estas competencias dificultando el flujo de trabajo y complicando la posición en la que se encuentran desenvolviéndose. Sin embargo, esto también se puede deber a que el flujo de trabajo no se encuentra distribuido de una manera que permita que una sola persona realice todo el trabajo, aumentando la carga laboral y estrés del personal. Asimismo, relacionado a la rotación debido al ascenso a otro trabajo, se observa que la mayoría de los gerentes fueron contratados desde fuera del hotel, es decir, no existe o no se realiza comúnmente el ascenso dentro del hotel. Esto puede provocar la llegada de personal que no esté preparado para hacer frente a sus responsabilidades en su puesto o frustraciones del equipo porque no pueden crecer dentro de la empresa. Esto se relaciona directamente con la satisfacción en el trabajo, asociada a la rotación de personal (Eastham, 2014). Como menciona Santiago-Font (2017) en su investigación, Dubinsky & Skinner (1984) apoyan la idea que la satisfacción en el trabajo influye el compromiso con este.



## Capítulo 6. Conclusiones y Recomendaciones

### 6.1. Conclusiones

Para el análisis de la información se utilizó el programa *Statistical Package for the Social Sciences* o SPSS, se realiza un análisis descriptivo de las respuestas de los encuestados, clasificando la importancia de las competencias que gerentes de hoteles debiesen tener, y se comparan con su percepción sobre si estas son necesarias y deben ser adquiridas por hoteles en Guayaquil. Esto permite confirmar la hipótesis principal de trabajo, de que el perfil de competencias definido se diferencia del real.

El relación al objetivo 1: *Identificar las competencias gerenciales que demandan los hoteles de tres estrellas de Guayaquil para enfrentar a las exigencias organizacionales actuales en el ámbito hotelero.* Se identificaron las competencias (Tabla 29) necesarias para la gerencia de hospedaje en el capítulo 4, a través de la revisión bibliográfica de diversos autores, adaptando así el instrumento de Competencias de Chung-Herrera, Enz, & Lankau (2003) que representa las competencias base que debería tener un gerente de hospedaje. Estas competencias representan un resumen de las competencias discutidas por los diversos autores (resumidas en la Tabla 29), abordando todas las aristas necesaria para un buen desempeño como gerente de hotel. Esto permite la identificación de las competencias mayormente requeridas en el mercado hotelero.

Estas competencias seleccionadas como las necesarias para enfrentar en el mercado hotelero serán aplicadas como cuestionario para identificar si son poseídas por los hoteles de tres estrellas de Guayaquil, y observar si existen brechas entre las competencias necesarias en la industria y las que tienen los gerentes.

El objetivo 2: *Determinar las competencias gerenciales que poseen los gerentes de hoteles de tres estrellas de Guayaquil mediante la aplicación del Modelo de Competencias de Chung-Herrera, Enz, & Lankau (2003).* Se desarrolló en el capítulo 4, detallando los resultados y calculando la diferencia entre el perfil propuesto y el real de los gerentes. Así, se observa que se cumple la hipótesis planteada al inicio de esta tesis doctoral (H1 : *Las competencias gerenciales requeridas difieren de las competencias que ostentan los gerentes de hoteles de tres estrellas de Guayaquil*).

El objetivo 3: *Proponer un Perfil de Competencias Gerenciales como resultado del análisis entre perfil gerencial actual y el perfil requerido para facilitar su desempeño y un Programa para gerentes para el desarrollo de sus competencias directivas.* Se desarrolla a continuación:

### 6.1.1. Perfil de Competencias para Gerentes de Hotel de 3 Estrellas de Guayaquil

Como el perfil de competencias teórico se aplica como instrumento a los encuestados para evaluar qué competencias realmente se están utilizando en la industria, y acercar la necesidad real y la enseñanza de competencias en las instituciones de estudio, se crea un perfil de competencias como la selección de aquellas que son catalogadas como mayormente importante a críticamente importante de la encuesta realizada a los gerentes de hoteles de 3 estrellas de Guayaquil (Medias entre 4 a 5 puntos). Asimismo, éstas estarán catalogadas desde la más importante a la menos importante, y ordenadas desde la dimensión más importante a la menos importante.

**Tabla 52** *Perfil de Competencias*

Importancia	Categoría	Competencia	Media
1	Autogestión	Definir y crear estándares de calidad para sus empleados.	5
		Manejar estrés personal.	4,85
		Manejar emociones.	4,53
		Perseguir el aprendizaje y autodesarrollo.	4,53
		Delegar tareas	4,5
		Tomar decisiones bajo presión o en una situación de crisis (gestionar una crisis).	4,5
		Adaptarse al cambio.	4,5
		Mostrar coherencia entre palabras y acciones.	4,5
		Ver problemas como oportunidades y errores como progreso.	4,5
		Demostrar conocimiento de sus propias fortalezas y debilidades.	4,5
		Usar la ética en la toma de decisiones.	4,47
		Valorar (respetar) la diversidad.	4,47
		Buscar el desarrollo personal y profesional.	4,47
		Demostrar pasión o una actitud positiva hacia el trabajo.	4,47
		Abordar y trabajar a través del conflicto.	4,47
		Pensar creativamente.	4,42

		Pensamiento crítico (identificar problemas, analizarlos, y tomar decisiones para resolverlos).	4,42
		Manejo del tiempo (completar tareas a tiempo).	4,42
		Adoptar una postura al resolver problemas importantes.	4,42
		Trabajar eficientemente en situaciones ambiguas.	4,39
2	Recursos Humanos	Gestionar problemas de relación de los empleados.	4,39
		Analizar las necesidades del personal, crear horarios de trabajo de los empleados y contratar personal.	4,39
		Evaluar el desempeño de los empleados, productividad y satisfacción laboral.	4,34
		Asegurar que las prácticas del personal cumplan con todas las leyes y regulaciones vigentes.	4,34
		Clarificar expectativas del personal acerca de tareas, roles y responsabilidades.	4,34
		Proporcionar tareas desafiantes para facilitar el desarrollo del personal.	4,32
		Tomar medidas disciplinarias cuando sea necesario.	4,29
		Dirigir y supervisar el trabajo de otros.	4,29
		Planear y gestionar las reuniones con el personal.	4,24
3	Operación de Servicios	Cumplir la misión y la visión del hotel.	4,45
		Conocer y cumplir con leyes y regulaciones hoteleras.	4,32
		Desarrollar planes operacionales del hotel.	4,32
		Hacer cumplir políticas organizacionales y procedimientos de control de calidad.	4,24
		Hacer cumplir estándares de calidad y servicio para asegurar una experiencia excepcional al huésped.	4,13
		Identificar problemas operacionales.	4,08
4	Liderazgo	Entrenar y motivar a los empleados.	4,32
		Facilitar equipos y el trabajo en equipo.	4,32
		Ofrecer retroalimentaciones específicas, oportunas y constructivas.	4,32
		Mantener un ambiente laboral favorable.	4,24
		Trabajar como un miembro de un equipo.	4,24
		Identificar con precisión las debilidades y fortalezas de otros.	4,21
		Ajustar su enfoque de liderazgo para que se acomode a cada persona.	4,21
		Defender nuevas ideas e iniciativas.	4,21

		Supervisar el progreso de los demás y redirigir sus esfuerzos cuando sea necesario.	4,21
		Entrenar y desarrollar profesionalmente a los empleados.	4,18
		Emplear un enfoque de equipo para resolver problema de forma apropiada.	4,18
		Entiende y aprovecha las diferencias individuales para crear ventajas competitivas.	4,18
		Minimizar rotación del personal.	4,16
		Delegar lo justo de su trabajo a otros.	4,16
		Desafía a otros a tomar decisiones difíciles.	4,13
		Promover el trabajo en equipo entre grupos, desaminar pensamientos de “nosotros versus ustedes.”	4,13
		Preparar a las personas para comprender el cambio.	4,11
		Mantener a otros al tanto de la información relevante.	4,11
		Preparar a los empleados para ascensos.	4,08
		Fomentar a los empleados a usar su iniciativa para solucionar problemas cuando recién ocurren.	4,05
		Permitir a otros liderar bajo circunstancias apropiadas.	4,05
		Inspirar y motivar a otros.	4,03
		Dar a otros la autoridad necesaria para lograr sus objetivos.	4,03
5	Comunicación	Comportamiento y apariencia profesional.	4,47
		Exhibir confianza en uno mismo.	4,32
		Interactuar con las personas de forma abierta y directa.	4,32
		Escuchar a las personas sin interrumpir.	4,32
		Buscar retroalimentación de otras personas.	4,29
		Escuchar atentamente las opiniones y preocupaciones expresadas por otros.	4,24
		Resumir y clarificar lo que las otras personas dicen para asegurar entendimiento.	4,21
		Desarrollar relaciones positivas con clientes internos y externos.	4,16
		Escribir de manera efectiva y clara.	4,16
		Hablar de forma clara y articulada en una variedad de situaciones.	4,13
		Presentar ideas de una manera convincente.	4,08
		Escuchar a clientes de forma activa y frecuente.	4,03
		Expresar desacuerdo con tacto y sensibilidad.	4,03

## 6.1.2. Programa para Gerentes

### Programa de Formación Gerencial para el Desarrollo de Competencias Directivas

El siguiente programa se ha estructurado de la siguiente manera: Introducción, objetivos, temario, metodología, material didáctico necesario, duración y frecuencia, y tipo de evaluaciones. El detalle se encuentra especificado en el Apéndice 2, se mostrará a continuación el programa como temario a enseñar.

**Tabla 53.** Temario Programa de Formación Gerencial para el desarrollo de competencias Directivas

Módulo	Nombre	Objetivo	Contenido
<b>Módulo I</b>	Gerencia Hotelera	El alumno debe ser capaz de conocer la composición del mercado hotelero en Ecuador y en la ciudad de Guayaquil. Conoce las categorías y clasificaciones de alojamientos disponibles. Reconoce el perfil del consumidor y la competencia.	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Categorías de establecimientos hoteleros.</li><li>➤ Clasificación de establecimientos.</li><li>➤ Análisis de macro y micro entorno del hotel.</li><li>➤ Perfil del consumidor en empresas hoteleras.</li><li>➤ Análisis de competidores.</li><li>➤ Formulación de estrategias.</li></ul>
<b>Módulo II</b>	Operación de Servicios en Guayaquil	El alumno debe comprender qué es misión y visión. Sabe plantear objetivos. Conoce las leyes y regulaciones hoteleras. Comprende cómo identificar y solucionar problemas operacionales; identifica lo que son los estándares de calidad y comprende cómo aplicarlos dentro de una organización.	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Misión y visión.</li><li>➤ Objetivos.</li><li>➤ Leyes y regulaciones hoteleras.</li><li>➤ Estándares de calidad en la industria hotelera.</li><li>➤ Identificación y resolución de problemas operacionales.</li></ul>
<b>Módulo III</b>	Instalaciones y Seguridad en Guayaquil	El alumno debe conocer el reglamento correspondiente a las condiciones sanitarias mínimas que deben cumplir los establecimientos en el rubro hotelero.	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Reglamento sanitario establecimientos hoteleros.</li></ul>

<b>Módulo IV</b>	Autogestión en la Gestión de Empresas	El alumno debe ser capaz de autogestionarse, conocer técnicas para manejar estrés personal, emociones. Tomar decisiones bajo presión, trabajar conflicto y adaptación al cambio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Técnicas para manejar estrés personal y emociones.</li> </ul>
<b>Módulo V</b>	Comunicación Efectiva	El alumno debe conocer el proceso de comunicación. Gestionar y manejar rumores. Comprender y facilitar barreras comunicacionales. Comprender y manejar estrategias de comunicación con clientes y con empleados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Proceso de comunicación.</li> <li>➤ Tipos de comunicación.</li> <li>➤ Comunicación organizacional en incertidumbre.</li> <li>➤ Gestión del rumor.</li> <li>➤ Comunicación interna.</li> <li>➤ Barreras comunicacionales.</li> <li>➤ Estrategias de comunicación.</li> </ul>
<b>Módulo VI</b>	Gestión del Recurso Humano	El alumno es capaz de reconocer técnicas de administración de recursos humanos. Conoce factores que impactan en las relaciones interpersonales. Identifica leyes y regulaciones vigentes relacionadas al personal hotelero.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Técnicas de administración de recursos humanos.</li> <li>➤ Gestión del clima laboral.</li> <li>➤ Leyes y regulaciones.</li> <li>➤ Contratos.</li> </ul>
<b>Módulo VII</b>	Liderazgo	El alumno es capaz de reconocer su estilo de liderazgo. Conoce las teorías de liderazgo, así como las maneja, sabiendo bajo qué criterios y personas pueden aplicarse. Maneja teorías de motivación y logra identificar factores que motivan al personal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Teorías de liderazgo.</li> <li>➤ Estilos de liderazgo.</li> <li>➤ Teorías de motivación.</li> <li>➤ Factores de motivación del personal.</li> <li>➤ Gestión de equipos de trabajo.</li> </ul>
<b>Módulo VIII</b>	Aplicaciones Prácticas	Módulo práctico dónde el alumno aplica, de manera global, el conocimiento adquirido a través del desarrollo de role play, un trabajo de casos, y discusiones grupales sobre situaciones complejas en gerencias de hoteles.	

## **6.2. Futuras Líneas de Investigación**

Basándose en los descubrimientos de este estudio, se proponen las siguientes futuras líneas de investigación relacionadas al entrenamiento y creación de programas académicos:

1. Se debe evaluar la posibilidad de extender esta investigación de competencias en distintas zonas del Ecuador y en condiciones postpandemia, para preparar programas de entrenamientos enfocados a las dimensiones de competencias necesarias para un sector particular, ya que éstas podrían variar. Así, para preparar de mejor manera los distintos puestos gerenciales, y que estos estén en línea con las habilidades necesarias por la industria, y no solamente por la literatura. Esto permitiría un mejor uso del tiempo del entrenamiento al enfocarse en habilidades necesarias al puesto, mejorando el rendimiento de los gerentes.
2. Investigar la relación entre comunicación directa entre los gerentes y el área de recursos humanos, y su efecto sobre el entendimiento real de habilidades y competencias básicas necesarias para la realización del flujo de trabajo para el puesto, y sus efectos sobre la rotación de personal debido a la falta de conocimiento o habilidades de relación entre personas.
3. Asimismo, evaluar la creación de programas de capacitación como actividad de extensión universitaria y comprobar su efectividad.

## Bibliografía

- Agut, S., & Grau, R. (2002). Managerial competency needs and training requests: The case of the Spanish tourist industry. *Human Resource Development Quarterly*, 13(1), 31.
- Agut, S., Grau, R., & Peiró, J. (2003). Competency needs among managers from Spanish hotels and restaurants and their training demands. *International Journal of Hospitality Management*, 22(3), 281-295.
- Alberca, P., & Parte, L. (2013). Evaluación de la eficiencia y la productividad en el sector hotelero español: un análisis regional. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 19(2), 102-111.
- Alejandra Velázquez, C. J., & Vargas Martínez, E. E. (2015). De la innovación a la ecoinnovación, Gestión de servicios en empresas hoteleras. *Revista Venezolana de Gerencia ISSN: 1315-9984*, pp. 268-281.
- Almario, F. (2009). Relaciones Universidad-Empresa-Estado: Experiencias y visiones desde la Universidad y Estado. 29-52.
- Amaya, A. (2014). Competencias, Objetivos, habilidades y destrezas: ¿cómo entender las diferencias conceptuales? Una analogía de entendimiento a partir de un bloqueo en el tránsito automotor. *Revista Javeriana de la Educación*, 424-435.
- Angamarca, G., Cruz, E., Bucheli, J., & Martínez, C. (2018). Caracterización Tipológica del Sector Hotelero de la Provincia de Los Ríos, Ecuador. *Ciencia Sociales y Económicas*, 2(1), 55-70.
- Angeli, F. (1997). *Unità capitalizzabili e crediti formativi. Metodologie e strumenti di lavoro*. Roma: Isfol.
- Arcarons, R., Goitia, V., & González, N. (2012). La clasificación hotelera en la unión europea: un mercado poco común. *Turismo*. pp. 407, 434.
- Arum, N., & Van de Water, J. (1992). Necesidad de una definición de educación internacional en las universidades de Estados Unidos. (C. Klasek, Ed.) *Puente para los futuros Strategies for Internationalizing Higher Education*.
- Atkinson, J. W. (1958). Towards experimental analysis of human motivation in terms of motives, expectancies, and incentives. *Motives in fantasy, action and society*, 288-305.
- Barba, M. (2010). Diagnóstico de competencias gerenciales en empresas y universidades de Morelos.
- Barco, J. (2008). Empresas, sociedad y servicios públicos: del Estado prestador al Estado regulador. *Revista empresa y humanismo*, 187-230.
- Barker, J., & Satcher, J. (2000). School counselors' perceptions of required workplace skills and career development competencies. *Professional School Counseling*, 4(2), 134.
- Barret, G., & Depinet, R. (1991). A reconsideration of testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 46(10), 1012-1024.
- Baum, T. (1991). The US and the UK: Comparing expectations of management trainees. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 32, 79-84.



- Baum, T. (2006). Reflections on the Nature of Skills in the Experience Economy: Challenging Traditional Skills Models in Hospitality. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 13(2), 124-135.
- Becerra, M., & Campos, F. (2012). El modelo funcionales aplicado para la identificación de competencias, para el análisis de las diferentes relaciones existentes entre habilidades, conocimientos y aptitudes de los colaboradores y los resultados de la aplicación de las mismas en las empres. Santiago, Chile.
- Bélanger, J. (1999). *Imágenes y realidades del conductismo*. Oviedo: Universidad de Oviedo.
- Blázquez Manzano, A. (julio de 2013). Un modelo de pensamiento estratégico para favorecer la gestión del cambio en las organizaciones. (U. EAFIT, Ed.) *AD-minister*, 9-24.
- Boam, R., & Sparrow, P. (1992). *Designing and Achieving Competency*. Londres: McGraw-Hill.
- Bonilla, E., & Navarrete, C. (2004). Estudio para conocer el Perfil de Competencias Gerenciales de los Gerentes de Hoteles 5 Estrellas y Gran Turismo y su percepción sobre las competencias gerenciales de los recién egresados de carreras relacionadas con la Hotelería.
- Bowie, D. (2018). Innovation and 19th century hotel industry evolution. *Tourism Management*, 64, 314-323.
- Boyatzis, R. (1982). *The competent manager- A model for effective performance*. Canada: John Wiley & Sons.
- Boyatzis, R. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. John Wiley & Sons.
- Boyatzis, R., & Ratti, F. (2009). Emotional, social and cognitive intelligence competencies distinguishing effective Italian managers and leaders in a private company and cooperatives. *Journal of Management Development*, 28(9), 821-838.
- Bravo, N. (2007). *Competencias proyecto Tuning Europa - América latina*. Bogotá: Fundación para Actividades de Investigación y Desarrollo.
- Briggs, S., Sutherland, J. y Drummond, S. (2007). ¿Están los hoteles sirviendo calidad? Un estudio exploratorio de la calidad del servicio en el sector hotelero escocés. *Gestión del turismo* , 28 (4), 1006-1019.
- Brophy, M., & Kiely, T. (2002). Competencies: a new sector. *Journal of European Industrial Training*, 26, 165-176.
- Brownell, J. (1991). Hospitality managers' communication practices. *International Journal of Hospitality Management*, 11(2), 111-128.
- Brzezicki, M. (2008). *Examining the competencies required to be a successful multi-unit manager*. Northcentral University. Ann Arbor: ProQuest Dissertations and Theses. Obtenido de <http://argo.library.okstate.edu/login?url=http://search.proquest.com/docview/304822439?ac>
- Bunk, G. (1994). La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales de la RFA. *Revista Europea de la Formación Profesional*, 8-14.

- Burns, R. (1972). Behavioral objectives for competency-based education. En R. Burns, & K. Klingstedt, *Competency-Based Education: An Introduction* (págs. 42-52). Englewood Cliffs: Educational Technology Publications.
- Bustamante, M. A., Grandón, M. L., Lapo, M. d., & Oyarzún, C. H. (2016). Intelligibility of Undergraduate Teaching: From Teaching for Objectives to Development of Competitions. *Formación universitaria*, 9(5), 3-14.
- Cabero, J., & Llorente, M. (2013). La aplicación del juicio de experto como técnica de evaluación de las tecnologías de la información y comunicación (TIC). *Eduweb*, 7(2), 11-22. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4857163>
- Cárdenas, P., Pulido, J., & Carrillo, I. (2016). Adquisición de competencias en el Grado de Turismo mediante el aprendizaje basado en estudios de caso. *Aula Abierta*, 15-22.
- Carrera B., P. (2010). DISEÑO DEL SISTEMA ACADÉMICO POR COMPETENCIAS DE LA ESCUELA DE TURISMO Y HOSPITALIDAD DE LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR. *Gestión Turística*, 13, 113-127.
- Carrión, S. (2005). Curso de Practitioner PNL. Barcelona: Ediciones Obleisco.
- Castelli, G. (2000). *Administração hoteleira*. Caxias do Sul: Educus.
- Castilla-Arévalo, G., & Alarcón-Villamil, N. O. (2017). Evaluación de la calidad en establecimientos de alojamiento y hospedaje. *Semestre económico*, 20(43), 161-189.
- Castillo, D. J. (2018). Caracterización de los tributos aplicados a las empresas hoteleras en el Perú: caso Los Gavilanes Hotel SRL-Pucallpa, 2017.
- Castillo, L., Lavin, J., & Pedraza, N. (2014). La gestión de la triple hélice: fortaleciendo las relaciones entre la universidad, empresa, gobierno. *MULTICIENCIAS*, 14(4), 1-9.
- CEAACES. (2013). *Informe genreal sobre evaluación, acreditación y categorización de universidades y escuelas politécnicas*. Quito: Dirección de acreditación de universidades y escuelas politécnicas.
- Chávez, G. (2002). *Manual para el Diseño de Normas de Competencia Laboral*. México: Panorama.
- Chomsky, N. (1980). *Règles et représentations*. Paris: Flammarion.
- Christou, E. (2002). Revisiting Competencies for Hospitality Management: Contemporary Views of the Stakeholders. *Journal of Hospitality & Tourism Education*, 14(1), 25-32.
- Chung-Herrera, B., Enz, C., & Lankau, M. (2003). Grooming Future Hospitality Leaders: A Competencies Model. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44(3), 17-25.
- Çizel, B., Anafarta, N., & Sarvan, F. (2007). An analysis of managerial competency needs in the tourism sector: the case of Turkey. *Tourism Review*, 62(2), 14-22.
- CONEA. (2009). *Informe de la Evaluación de Desempeño de las Universidades y Escuelas Politécnicas del Ecuador*. Quito.
- CONESUP. (2009). *Situación Académica y Jurídica de Universidades y Escuelas Politécnicas*. Quito.

- Connolly, P., & McGing, G. (2006). Graduate education and hospitality management in Ireland. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(1), 50-59.
- Córdova Ruiz, Z., & Reyes Ayala, S. (2015). Modelo de pensamiento estratégico: el caso de una empresa familiar de seguros en Mexicali, B.C. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 10(2).
- Córdova, A. (junio de 2016). Base de datos docentes ESPE. Sangolquí, Ecuador: ESPE.
- Corona Jiménez, M. A. (2012). Desarrollo de pensamiento en la escuela de negocios. *Contaduría y Administración*, 57(1), 103-122.
- Cortina, F., Martínez, A., & Varela, B. (2002). Summary of investigations on private accommodations for use in tourism. *Estudios Turísticos*, (151), 87-97.
- D'Meza, G., Zaldívar, M., & Martín, R. (2016). La expansión internacional de la industria hotelera de los países desarrollados como opción estratégica para los países subdesarrollados. *Economía y desarrollo*, 157(2), 23-38.
- Damm, L. (1998). Educación Profesional en Turismo No 3 ISSN 0718-6428. *Gestion Turistica*, 23-37.
- Damm, L., & Szmulewicz, P. (2007). Modelo genérico de gerente de Spencer y Spencer. Una aplicación en la hotelería. *Gestión Turística*, 7, 55-80.
- Davutyan, N. (2007). Measuring the quality of hospitality at Antalya. *International Journal of Tourism Research*, 9(1), 51-57.
- Dewey, J. (1998). *Democracy and Education: An Introduction to the Philosophy of Education*. España: Ediciones Morata.
- Díaz, R., & Arancibia, V. H. (2002). El Enfoque de las Competencias Laborales: Historia, Definiciones y Generación de un Modelo de Competencias para las Organizaciones. *Psykhé*, 11(2).
- Dimmock, K., Breen, H., & Walo, M. (2003). Management competencies: An Australian assessment of tourism and hospitality students. *Journal of Management & Organization*, 9(1), 12-26.
- Draganidis, F., & Mentzas, G. (2006). Competency based management: a review of systems and approaches. *Information Management & Computer Security*, 14(1), 51-64. doi:10.1108/09685220610648373
- Draganidis, F., & Mentzas, G. (2006). Competency based management: A review of systems and approaches. *Information Management & Computer Security*, 14(1), 51-64.
- Dubois, D. (1993). *Competency Based performance improvement: a strategy for organizational Change*. Amherst: HRD.
- Dubois, D. (1993). *Competency-Based Performance: A Strategy for Organizational Change*. Boston: HRD Press.
- Eaton, J., & Christou, E. (1997). Hospitality management competencies for graduate trainees: employers' views. *Journal of European Business Education*, 7, 60-68.

- Echeverría, B. (2001). Configuración actual de la profesionalidad. *Letras de Deusto*, 31(91), 35-55.
- Echeverría, B. (2002). *Gestión de la Competencia de Acción Profesional*. Barcelona: Universidad de Barcelona.
- Escobar, M. (2005). Las competencias laborales: ¿La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones? *Estudios Gerenciales*, 31-55.
- Escuela Politécnica Nacional. (2015). *Escuela Politécnica Nacional*. Obtenido de <http://www.epn.edu.ec/wp-content/uploads/201506/Docentes-2015.pdf>
- ESPAE. (2016). *Graduate School of Managment*. Obtenido de <http://www.espae.espol.edu.ec/wp-content/uploads/2015/12/industriaturistica.pdf>
- Espino, T., & Gil, A. (2017). Configuraciones en el sector hotelero basadas en las prioridades competitivas y su relación con el tamaño, categoría y el resultado organizativo.
- Estrada, A. M., Polo, L. E., Pérez-Valbuena, G. J., & Hahn-De-Castro, L. W. (2016). Caracterización del mercado laboral en el sector hotelero de Cartagena y las principales áreas metropolitanas. En *Documentos de Trabajo Sobre Economía Regional y Urbana* (pág. 242).
- Fasiolo, C. (2014). *Estrategia y gestión de emprendimientos hoteleros*. Buenos Aires: Omar D. Buyatti.
- Fassio, A. (Septiembre de 2017). Apuntes de Investigación Cualitativa. La Plata, Argentina: Universidad Nacional de La Plata.
- Fassio, A. (Septiembre de 2017). La investigación cualitativa. *Módulo de Investigación Cualitativa Doctorado en Ciencias de la Administración*. La Plata, Argentina: Universidad Nacional de La Plata.
- Fedorov, A. (2009). Internacionalización de los planes de estudio de las ingenierías. *Innovación Educativa*, 5-17.
- Fedorov, A. (2015). Instrumento para evaluar la internacionalización de la currícula de los programas de ingeniería. *LACCEI Annual International Conference*.
- Feijoó, J., Bollini, L., Fernández, J., & Irigaray, K. (2015). *La gestión aplicada a Hotelería y turismo. Con herramientas de estrategia, marketing, RRHH y negociación* (2A. ed.). Buenos Aires: UGERMSN EDITOR.
- Fernandez, C. (Junio de 2011). Modelo sobre competencias gerenciales para el personal directivo de tecnología del sector financiero basado en un enfoque de organizaciones inteligentes. USA.
- Fernández, L. (1974). *Teoría y técnica del turismo*. Madrid: Editora Nacional.
- Flanagan, J. (1954). The Critical Incident Technique. *Psychological Bulletin*, 51(4), 327–358.
- Flores, M., & Vanoni, G. (2016). Competencias directivas requeridas por los CEO ante la complejidad de las organizaciones del siglo XXI. *Suma de Negocios*, 7(16), 113-124. doi:10.1016/j.sumneg.2016.02.005

- Flores, M., & Vanoni, G. (2016). Competencias Directivas Requeridas por los CEO ante la complejidad de las organizaciones del siglo XXI. *Suma de Negocios*, 7(16), 113-124.
- Flórez, M. H., & Perdomo, C. A. (2015). El conocimiento estratégico y gerencial de competitividad para las microempresas en Colombia. *Global Conference on Business and Funance Proceedings*, 10(2), 1282-1295.
- Fogg, C. D. (1999). *Implementing your strategic plan: How to turn intent into effective action for sustainable change*. Nueva York: American Management Association.
- Freitas, P. F., & Odelius, C. C. (2018). COMPETENCIAS DE GESTIÓN: UN ANÁLISIS DE CLASIFICACIONES EN ESTUDIOS EMPÍRICOS. *Cadernos EBAPE. BR*, 16(1), 35-49.
- Fundación Chile. (2004). *Competencias Laborales para Chile 1999-2004* (Primera ed.). Chile: Recrea Ltda.
- Gálvez, J, Granda, MJ, López-Guzmán, T. y Coronel, JR (2017). Gastronomía local, cultura y turismo ciudades sostenibles: El comportamiento del turista estadounidense. *Ciudades y sociedad sostenibles* , 32 , 604-612.
- Gascón, J. (2015). Turismo comunitario y vinculación religiosa en los Andes Centrales. *Revista Andaluza de Antropología*, 8, 68-89.
- Ghiselli, E. (1963). Moderating effects and differential reliability and validity. *Journal of Applied Psychology*, 47, 81-86.
- Gilli, J. J. (2014). La teoría de los stakeholders y el alcance de la responsabilidad social empresaria. *Interdisciplinar de Sociología e Direito*, 16(1).
- González, T. (2009). El modelo de la triple hélice de relaciones universidad, industria y gobierno: Un análisis crítico. *Ciencia, Pensamiento y Cultura*, 185(738), 739-755.
- Goodman, R., & Sprague, L. (1991). The future of hospitality education: Meeting the industry's needs. *The Cornell and Restaurant Administration Quarterly*, 32(2), 66-70.
- Granville, A. B. (1841). *The Spas of England, and Principal Sea-bathing Places* (Vol. 1). London: Henry Colburn, Publisher.
- Guerrero, C., Valverde, M., & Gorjup, M. (2009). Un análisis de la gestión por competencia en la empresa Española; de la teoría a la práctica. *Contaduría y Administración*, 252-288.
- Guerrero Dávalos, C., Valverde, M., & Gorjup, M. (2013). Un análisis de la gestión por competencias en la empresa española: De la teoría a la práctica. *Contaduría y administración ISN 10.1016/S0186-1042(13)71205-1*, 251-288.
- Guerrero, G. (20 de Diciembre de 2016). *Revista Líderes*. Obtenido de El Cacao ecuatoriano Su historia empezó antes del siglo XV: <http://www.revistalideres.ec/lideres/cacao-ecuatoriano-historia-empezo-siglo.html>
- Guzmán, H. L., Paternina, S. C., & Flórez, M. G. (2020). La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia y la eficacia organizacional. *Saber, ciencia y libertad*, 15(1), 83-94.
- Hellriegel, D., Jackson, E., & Slocum, J. (2010). *Administración: Un Enfoque Basado en Competencias*. México: Cengage.

- Hernández, R., & Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Hoffmann, T. (1999). The Meanings of Competency. *Journal of European Industrial Training*, 23, 275-286.
- Horton, WK (2000). *Diseño de capacitación basada en la web: cómo enseñarle a cualquier persona cualquier cosa en cualquier lugar y en cualquier momento* (Vol. 1). Nueva York, NY: Wiley.
- Hsu, J., & Gregory, S. (1995). Developing Future Hotel Managers in Taiwan: From an Industry Viewpoint. *International Journal of Hospitality Management*, 14, 261-269.
- Ibarra, A. (2001). Formación de los recursos humanos y competencias laborales. *Concejo de Normalización científica de competencia laboral* (págs. 95-108). Puebla - México: Universidad de las Américas . Obtenido de [http://www.oei.es/etp/formacion\\_recursos\\_humanos\\_competencia\\_laboral\\_ibarra.pdf](http://www.oei.es/etp/formacion_recursos_humanos_competencia_laboral_ibarra.pdf)
- Íñiguez, P. (2017). Perspectivas actuales del contrato de gestión hotelera. *Investigaciones Turísticas*, 14, 164-183.
- Irigoin, M., & Vargas, F. (2002). *Competencia laboral: Manual de Conceptos, Métodos y Aplicaciones en el Sector Salud*. Montevideo: Cinterfor.
- ISFOL. (1995). Rapporto Isfol 1990. *Formazione, orientamento, occupazione, nuove tecnologie, professionalità*.
- Jackson, S., & Schuler, R. (2003). *Managing Human Resources through Strategic Partnerships*. Mason, OH: South-Western.
- James, R. F., & James, M. L. (2004). Teaching career and technical skills in a "mini" business world. *Business Education Forum*, 59, 39-41.
- Jeou-Shyan, H., Hsuan, H., Chih-Hsing, L., Lin, L., & Chang-Yen, T. (2011). Competency analysis of top managers in the Taiwanese hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 1044-1054.
- Jimenez, D. (2016). *Manual de Recursos Humanos era Edición*. Madrid: Esic.
- Johanson, M. M., & Woods, R. H. (2008). Recognizing the Emotional Element in Service Excellence. *Cornell Hospitality Quarterly*, 49(3), 310-316.
- Johns, N., Teare, R., Akrivos, C., Ladkin, A., & Reklitis, P. (2007). Hotel managers' career strategies for success. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19(2), 107-119.
- Johnstone, S., & Soares, L. (2014). Principles for Developing Competency-Based Education Programs. *Change: The Magazine of Higher Learning*, 46(2), 12-19.
- Jolis, N. (1998). *Compétences et compétitivité: la juste alliance*. Editions d'Organisation.
- Jordán, O., González, O., & Delgado, M. (2014). La importancia del pensamiento estratégico como un esfuerzo de transformación organizacional.

- Jordán, O., González, O., & Delgado, M. (s.f.). La importancia del pensamiento estratégico como un esfuerzo de transformación organizacional.
- Jurado Bello, F. (2019). *Gestión Hotelera ISBN 978-84-18214-30-1*. España: Elearning S.L.
- Kang, S., Wu, C., & Gould, R. (2005). An exploratory study: Students' perspectives of academic faculty and industry practitioner instructions. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport and Tourism Education*, 4(2), 44-53.
- Kase, K., & García, P. (2006). CEOs con impacto. *Revista de Antiguos Alumnos - IESE Business School*, 26-30.
- Kase, K., & Riquelme, H. (2005). Transformational CEO's. *Nanyang Business Review*, 4(1).
- Katz, D., & Kahn, R. (1966). *The Social Psychology of Organizations*. Nueva York: John Wiley & Sons.
- Katz, R. (1974). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, 52, 90-102.
- Kay, C., & Moncarz, E. (2004). Knowledge, skills, and abilities for lodging management. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 45(3), 285-298.
- Kay, C., & Russette, J. (2000). Hospitality-management Competencies: Identifying Managers' Essential Skills. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41(2), 52-63.
- Knight, J. (1994). Internationalization: Elements and Checkpoints. *Monografía investigativa(7)*. Ottawa: Oficina de Canadá para Educación Internacional.
- Knight, J. (2005). Un modelo de internacionalización: Respuesta a nuevas realidades y retos. En *Educación Superior en América Latina: La dimensión internacional* (pág. 303). Colombia: Banco Mundial, Mayol Ediciones S.A.
- Knight, J. (2005). Un modelo de internacionalización: Respuesta a nuevas realidades y retos. En *Educación Superior en América Latina: La dimensión internacional* (pág. 303). Colombia: Banco Mundial, Mayol Ediciones S.A.
- Ladino Santos, M., Polania Ramirez, G., & Morales Martinez, M. (2014). Tendencias y retos de la Formación Formal humanística en educación superior de la última década. *FUNDACION DE CIENCIAS DE LA SALUD. FUCS*, 29.
- Larrea, E. (2014). Guía para orientar la construcción del nuevo modelo de formación universitaria. *El currículo de la educación superior desde la complejidad sistémica*. CES.
- Lastra, X. (2018). *Impacto del Turismo en el desarrollo del Ecuador ISBN: 978-9942-945-86-0*. Quito: Editorial Universitaria.
- Lazzati, S. (2016). *Gerente: estrategia y líder del cambio, El: Más allá de la gestión operativa*. Ediciones Granica.
- LeBoterf, G. (1998). Evaluer les compétences, quels jugements? Quels critères? Quelles instances? *La Compétence au Travail*, 135(2), 143-151.
- LeBoterf, G. (2001). *Construire les compétences individuelles et collectives*. Paris: Editions d'organisation.
- LeBoterf, G. (2001). *Ingeniería de las competencias*. Barcelona: Gestión.

- Levy-Leboyer, C. (1997). *Gestión de Competencias*. Capellades: Gestión 2000.
- Lezart, M. D. (1982). International Journal of Psychology. *The problem of assesing executive functions*, 17, 499.
- Liedtka, J. M. (1998). Strategic thinking: can it be taught? *Long Range Planning*, 3(1), 120-129.
- Lombana, J., Cabeza, L., Castrillón, J., & Zapata, Á. (2014). Formación en competencias gerenciales. Una mirada desde los fundamentos filosóficos de la administración. *Estudios Gerenciales*, 30, 301-313.
- López, P. A. (junio de 2013). Una aproximación al campo de estudio del pensamiento estratégico. *Facultad de Ciencias Económicas*.
- Lucia, A. D., & Lepsinger, R. (1999). *Art & Science of Competency Models*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Luengo, M., & Obeso, M. (2013). El Efecto de la Triple Hélice en los Resultados de Innovación. *Revista de Administración de Empresas*, 53(4), 388-399.
- Makulova, A. T., Alimzhanova, G. M., Bekturganova, Z. M., Umirzakova, Z. A., Makulova, L. T., & Karymbayeva, K. M. (2015). Theory and practice of competency-based approach in education. *International Education Studies*, 8(8), 183-192.
- Mandon, N. (1990). *La gestion prévisionnelle des compétences: la méthode ETED*. Paris: Centre d'études et de recherches sur les qualifications.
- Marbach, V. (1995). L'impact des démarches de gestion des compétences sur les politiques de rémunération. *Tesis en ciencias de la gestión*.
- Marrelli, A. (1998). An introduction to competency analysis and modeling. *Performance Improvement*, 37, 8-17.
- Martí, C. (2008). Aproximación a la dirección estratégica corporativa de los grupos de comunicación Prisa y Vocento a través de la aplicación del Modelo de Kase de decisiones estratégicas de los hombres de vértice. Madrid, España: Universidad Complutense de Madrid.
- Martin, G., & Staines, H. (1994). Managerial competences in small firms. *Journal of Management Development*, 13(7), 23-34.
- Martínez Clares, P., Hernández Pina, F., & Monroy Hernández, F. (2009). Aprendizaje y Competencias una nueva mirada. *Revista Internacional de Filosofía*, 312-319.
- Martínez, M., Hernández, M. d., & Gómora, J. (2016). Modelo de Competencias directivas en escenarios globales para las instituciones de educación superior. *Iberoamericana para la investigación y desarrollo educativo*, 6(12), 321 - 333.
- Mayo, A., & Lank, E. (2003). *La organizaciones que aprenden (The power of learning)*. Barcelona, España: Ediciones Gestión.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence". *American Psychologist*, 28, 1-14.
- McClelland, D. C. (1985). *Human Motivation*. Boston: University of Cambridge.



- McClelland, D., & Dailey, C. (1972). *Improving officer selection for the foreign service*. Boston: McBer.
- Mellinas, J. P., Martínez María-Dolores, S. M., & Bernal García, J. J. (2014). Uso de las redes sociales en los hoteles de la costa española.
- Meinhart, R. (2007). *Leadership and Strategic thinking*.
- Meinhart, R. (2007). *Leadership and Strategic thinking*. Army War College.
- Mertens, L. (1996). *Competencia Laboral: Sistema, surgimiento y modelos*. Montevideo: Cinterfor.
- Millar, M., Mao, Z., & Moreo, P. (2010). Hospitality & tourism educators vs. the industry: A competency assessment. *Journal of Hospitality & Tourism Education*, 22(2), 38-50.
- Minazzi, R. (2010). Hotel classification systems: a comparison of international case studies. *Acta Universitatis Danubius. Œconomica*, 6(4), 64-86.
- Ministerio de Turismo. (2018). Informe de Rendición de Cuentas.
- Ministerio de Turismo. (21 de marzo de 2019). *Turismo en cifras*. Obtenido de <http://servicios.turismo.gob.ec/index.php/turismo-cifras/2018-09-18-21-11-17/establecimientos-registrados>
- Mintzberg, H. (1975). The manager's job: folklore and fact. *Harvard Business Review*, 49-61.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Strategy Safari: A guided tourthrough the wilds of strategic magnagement*. New York: The Free Press.
- Montoya, S. U., & Guerrero, L. A. (2013). Impacto de la inversión extranjera directa en el sector hotelero colombiano. *Ad-Minister*, 22, 83 - 94.
- Morales, G. (2011). *Currículo por Competencias con enfoque Holístico-Sistémico-por procesos*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil- ISBN-978-9978-59-040-9.
- Moreno, K. L. (2020). Desarrollo de habilidades gerenciales y nuevos retos.
- Morin, E. (1999). *Los siete saberes necesarios a la educaci{on del futuro*. Medellín: UNESCO.
- Muñoz Sánchez, O. (2014). Tesis doctoral: El pensamiento estratégico. Una perspectiva interdisciplinar de la mente del planificador de cuentas publicitario.
- Muñoz, O. (2013). El pensamiento estratégico. Una perspectiva interdisciplinar de la mente del planificador de cuentas publicitario. *Tesis Doctoral*. Barcelona, España: Universidad Ramon Llull.
- Naciones Unidas. (1998). *Declaración Mundial sobre la educación superior en el siglo XXI; visión y acción*. Nueva York: Naciones Unidas.
- Narvée Castro, M. L., Fernández de Hurtado, G., & Henríquez Barráez, A. T. (2013). Competitividad de empresas turísticas: un análisis desde el enfoque sistémico. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 243-260.
- Nour-Mohammad, Y., Seyed Mohammad, S. K., & Fatemeh Afrasiabi, F. S. (2011). The relationship between organizational intelligene and strategic thinking. *Journal of*

- theoretical and applied information technology*, 31(1), 60-73. Obtenido de <http://www.jatit.org/volumes/Vol31No1/9Vol31No1.pdf>
- Ochoa, P., Jauregui, K., Gomes, T., Ruiz, B., & Lasio, V. (2016). *Las competencias laborales en el mercado de profesionales de América Latina*. Lima: Esan ediciones.
- Oh, H., & Parks, S. C. (1996). Customer satisfaction and service quality: a critical review of the literature and research implications for the hospitality industry. *Hospitality Research Journal*, 20(3), 35-64.
- OIT. (12 de Febrero de 2019). <http://www.oitcinterfor.org/p%C3%A1gina-libro/1-%C2%BFqu%C3%A9-competencia-laboral>. Obtenido de Organización Internacional del Trabajo: <http://www.oitcinterfor.org/p%C3%A1gina-libro/1-%C2%BFqu%C3%A9-competencia-laboral>
- Oliveira, B. S., Bauer, J. E., Tomelin, C. A., & Sohn, A. P. (2019). Estudios y Perspectivas en Turismo ISSN 0327-5841, ISSN-e 1851-1732. *Dialnet - Volumen 28No 3*, 636 – 651.
- Organización Mundial del Turismo OMT (2017). Informe sobre la situación, perspectivas y oportunidades del turismo en el mundo. Madrid: World Tourism Organization.
- Órgano de Gobierno del Ecuador. (2008). *Constitución de la República del Ecuador 2008*. Quito: Editora Nacional, Registro Oficial 449.
- Parsons, T. (1949). *The Structure of Social Action*. Glencoe, Illinois: McGraw-Hill Book Company
- Patricia Recalde, M. (2009). *Derechos de propiedad, Actividades rentistas y Desempleo; extensión del Modelo Ecuatoriano de Equilibrio General Aplicado*. Quito: Abya-Yala.
- Pereda, S., & Berrocal, F. (1999). *Gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid: Ramón Areces.
- Pérez López, J. (2018). *Funadamentos de la Dirección de Empresas*. Madrid: RIALP.
- Perrenaud, P. (2000). *10 Novas competencias para enseñar*. Portoalegre: ArtMed Editora.
- Piñeiro, A., Quintero, N., & Faria, E. (2007). Pensamiento estratégico y eficiencia de la gerencia pública en las corporaciones locales. *Negotium*, 3(8), 133-156.
- Piñeiro, Quintero, N., & Faria, E. (2007). Pensamiento Estratégico y Eficiencia de la Gerencia Pública en las Corporaciones Locales. *NEGOTIUM*, 133-156. Recuperado el 2015
- Porter, M. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones* (Vol. 1025). Buenos Aires: Vergara.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1994). Strategy as a Field of Study: Why Search for a New Paradigma? *Strategic Management Journal*, 15, 5-16.
- Prieto, A. (2007). Identificación y análisis de competencias: enfoque conductista, constructivista y funcionalista. Breve descripción de los 3 enfoques y su aplicación práctica. En *Trabajadores competentes*. ESIC.
- Quinn, R., Faerman, S., Thompson, M., & McGrath, M. (1996). *Becoming a Master Manager: A Competency Framework*. Nueva York: Wiley.
- Quinn, R., Faerman, S., Thompson, M., & McGrath, M. (2003). *Becoming a master manager: A competency framework*. John Wiley & Sons.

- Ramírez, C. (2017). Modelo para el desarrollo de competencias gerenciales en relaciones humanas dirigidas al empresario venezolano.
- Raybould, M., & Wilkins, H. (2005). Generic Skills for Hospitality Management: A Comparative Study of Management Expectations and Student Perceptions. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 13(2), 177-188.
- Rivas, R., Cardoso, E. O., & Cortés, J. A. (2019). Propuesta de las competencias profesionales en turismo desde el enfoque del empleador. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 9(18), 195-214.
- Robert, G. (1991). The resource-theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 53 - 56.
- Robert, M., & Racine, B. (2001). *e-Strategy. Pure & Simple. e-Strategy, Pure & Simple: Connecting your Internet strategy to your Business strategy*. USA: McGraw-Hill.
- Rodríguez, H. (2007). El paradigma de las competencias hacia la educación superior. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 15(1), 145-165.
- Rodríguez, A. (2016). El proceso de renovación de la oferta de alojamiento turístico en destinos consolidados: el caso de Puerto de la Cruz (1955-2009). *Cuadernos de Turismo*, (38), 115-145.
- Rojas-Berrio, S. P., Rincón-Novoa, J. L., & Montoya-Restrepo, L. A. (2020). Visiones de los actores de la triple hélice para el turismo inteligente. *NOVUM*, 1(10), 147-165.
- Román Muñoz, O. (diciembre de 2010). El pensamiento estratégico: Una integración de los sentidos con la razón. *Revista Científica Guillermo de Ockham*, 8, 23-36.
- Romero, R., Barboza, L., & Sánchez, M. (2015). *La Gerencia Estratégica Fundamentada con la Programación Neurolingüística*. Zulia, Venezuela: Universidad del Zulia.
- Ruiz, E., Hernández, M., & Coca, A. (2008). Turismo comunitario en Ecuador. Comprendiendo el community-based tourism desde la comunidad. *PASOS Revista de turismo y patrimonio cultural*, 6(3), 399-418.
- Ryan, W. (1992). *Identification and comparison of management skills required for single and multi-unit management in independently operated college and university food services*. Dissertation.
- Salud, O. M. (2000). Estrategia de Promoción de la Salud en los lugares de trabajo de América Latina y el Caribe. *Documento de Trabajo. Ginebra*, 1.
- Sandoval, F., Miguel, V., & Montaña, N. (2010). Evolución del Concepto de Competencia Laboral.
- Sandwith, P. (1993). A Hierarchy of Management Training Requirements: The Competency Domain Model. *Public Personnel Management*, 22(1), 43-62. doi:10.1177/009102609302200104
- Santiago-Font, Z. (2017). *Competencies Required for Success at the Single and Multi-Unit Management Levels in Hotels*. Doctoral dissertation, Oklahoma State University.
- Santiago, N., Romero, A., & Álvarez, G. (2017). News and projections of international tourism development in Ecuador. *Magazine of Science, Technology and Innovation*, 4(3), 1-12.

- Scudder, J. N., & Guinan, P. J. (1989). Communication competencies as discriminators of superiors' ratings of employee performance. *Journal of Business Communication*, 26(3), 217-229.
- Selby, S., Roos, I., & Wright, L. (2000). Investigation of the application of frontline management training in the community services and health industry: a progress report. Melbourne.
- Shahar, A. (2004). The Need for Reflection. *Training and Development*, 58(7), 36-40.
- Shippman, J., Ash, R., Batjtsta, M., Carr, L., Eyde, L., Hesketh, B., . . . Sanchez, J. (2000). The Practice of Competency Modeling. *Personnel Psychology*, 53, 703-340.
- Shum, C., Gatling, A., & Shoemaker, S. (2018). A model of hospitality leadership competency for frontline and director-level managers: Which competencies matter more? *International Journal of Hospitality Management*, 74, 57-66.
- Silvestri, K. (2010). Pensamiento estratégico y éxito gerencial en organizaciones empresariales. *CICAG*, 7 (2), 88-96. Obtenido de publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/viewArticle/363/866
- Silvestri, V. K., Silvestri, V. C., Hernández, R., & Añez, S. (2009). Pensamiento estratégico y éxito gerencial en organizaciones empresariales. *Revista de Artes y Humanidades UNICA*, 10, 187-208. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=170118863010>
- Simon, H. (1957). Models of Man.
- Sims, D. (1991). The Competence Approach. *Adults Learning*, 2(5), 142-144.
- Siu, V. (1998). Managing by Competencies—A Study on the Managerial Competencies of Hotel Middle Managers in Hong Kong. *International Journal of Hospitality Management*, 17(3), 253-273.
- Soderqvist, M. (2002). Internationalization and Its Management at Higher Education Institutions: Applying Conceptual, Content and Discourse Analysis. *Escuela de Economía de Helsinki*.
- Sorrentino, P. T. (1999). *Identification and comparison of the management skills required for single unit management and the management skills required for multi-unit management in a segment of the quick service restaurant industry*.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work: Model for Superior Performance*. New York: John Wiley and Son.
- STR. (12 de Noviembre de 2016). *Top 25 REPORTUR: Ranking de cadenas hoteleras latinoamericanas*. Obtenido de <http://www.reportur.com>: <http://www.reportur.com/mexico/2015/12/03/top-20%E2%80%B2-reportur-el-ranking-de-hoteleras-en-america-latina/>
- Su, A., & Miller, J. L. (1997). Perceptions of industry professionals and program administrators about accreditation curriculum standards for hospitality programs. *Journal of Hospitality & Tourism Education*, 9, 36-40.
- Tas, R. (1988). Teaching future managers. *The Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly*, 29(2), 41-43.

- Tas, R. F., LaBrecque, S. V., & Clayton, H. R. (1996). Property-management competencies for management trainees. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 37(4), 90-96.
- Taylor, F. W. (1911). *Administración científica*. Barcelona: Ediciones Orbis.
- Thalasselis, C. (2020). Internacionalización del turismo y desarrollo capitalista en América Latina ISSN-e 2216-135X, ISSN 1692-5858,. *Dialnet*, Vol. 18, Nº. 3, 2020, págs. 76-87.
- Tijssen, R. (2002). Science dependence of technologies: evidence from inventions and their inventors. *Research Policy*, 31(4), 509-526.
- Tobón, S. (2006). *Aspectos básicos de la formación basada en Competencia*. Talca - Colombia: Proyecto Mesesup; Informe a la UNESCO.
- Tobón, S. (2006). *Aspectos básicos de la formación basada en Competencia*. Talca - Chile: Proyecto Mesesup; Informe a la UNESCO.
- Tucker, S., & Cofsky, K. (1994). Competency-Based Pay on a Banding Platform. *ACA Journal*, 3(1).
- UNESCO. (1995). *Documento de política para el cambio y el desarrollo en educación superior*. París: UNESCO.
- Universidad Central del Ecuador. (junio de 2016). *Universidad Central del Ecuador*. Obtenido de <http://www.uce.edu.ec/>
- Vallen, J. Vallen., G.(2002). *Check-in Check out*. Dubuque, IA: Wm. C.
- Van der Wende, M. (1997). Missing Links: The Relationship Between National Policies for Internationalisation and Those for Higher Education in General. *National Policies for the Internationalization of Higher Education in Europe*.
- Vargas, R. d., & Louvier, L. A. (2015). Impacto de las reformas estructurales en la gestión del nuevo pensamiento empresarial en México. *Global Conference on Business and Finance Proceedings.*, 10(2), 1352-1364.
- Vazirani, N. (2010). Competencies and Competency Model-A Brief overview of its Development and Application. *SIES Journal of Management*, 7(1), 121-131.
- Villarini Justino, A. r. (Noviembre de 2001). Teoría y pedagogía del pensamiento crítico. *Perspectivas Psicológicas*, 3-4, 35-42.
- Wang, Y. (2013). Constructing career competency model of hospitality industry employees for career success. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25, 994-1016.
- Weerakit, N. (2007). *Leadership competencies required for future hotel general managers' success in Thailand*. Doctoral dissertation, Oklahoma State University.
- Wilks, D., & Hemsworth, K. (2011). Soft skills as key competencies in hospitality higher education: matching demand and supply. *Tourism & Management Studies*, 7, 131-139.
- Woods, R. H., & King, J. Z. (2010). Communication skills. Leadership and Management in the Hospitality Industry. *The Educational Institute of the American Hotel and Lodging Association*, 165-208.

- World Travel & Tourism Council. (2017). *Travel & Tourism; Economic Impact 2017 Ecuador*. Madrid: World Travel & Tourism Council.
- Wynne, B., & Stringer, D. (1997). *A Competency Based Approach to Training & Development*. Boston: Pitman.
- Xie, K. L., & Kwok, L. (2017). The effects of Airbnb's price positioning on hotel performance. *International Journal of Hospitality Management*, 67, 174-184.
- Yukl, G., Wall, S., & Lepsinger, R. (1990). Preliminary report on the validation of the management practices survey. En K. Clark, & M. Clark, *Measures of Leadership* (págs. 223-238). West Orange, NJ: Leadership Library of America.
- Zarifian, P. (2001). *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas.
- Zayas, P. M. (2010). Las Competencias. Una Visión Teórico-Metodológica. *Contribuciones a la Economía*.

## Apéndice A. Cuestionario

### ENCUESTA DE LAS COMPETENCIAS GERENCIALES EN LOS GERENTES DE HOTELES TRES ESTRELLAS DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

Buenos días (tardes)

El presente cuestionario estudia las competencias gerenciales en los gerentes de hoteles tres estrellas de la ciudad de Guayaquil. Agradeceré contestar siguientes preguntas relacionadas a las competencias gerenciales en los distintos ítems mostrados. Esta encuesta es confidencial y será utilizada sólo con fines académicos.

---

#### Parte I: Información Demográfica del Encuestado

Por favor conteste marcando con una x la alternativa que corresponda:

1. Usted es:

- Ecuatoriano
- Extranjero

2. Edad:

- Menos de 25 años
- 25-34 años
- 35-44 años
- 45-54 años
- 55-64 años
- 65 o más

3. Educación:

- Certificado de escuela
- Diploma
- Pregrado
- Postgrado
- Otro, por favor especificar \_\_\_\_\_

*Si eligió Certificado de escuela en la pregunta anterior, por favor continúe a la pregunta 4*

3-1 Indique el área de estudio del nivel educativo más alto obtenido

- Relacionado con hoteles o la hostelería
- Relacionado con la gastronomía o la comida y bebida
- Gestión empresarial
- Contabilidad o finanzas
- Otro, especifique: \_\_\_\_\_

4. Género:

- Masculino
- Femenino

5. Experiencia profesional en la industria:

- 1-5 años
- 6-10 años
- 11-15 años
- 16-20 años
- Sobre 20 años

6. Experiencia trabajando como [Posición: Supervisor o gerente de línea, gerente de nivel medio o gerente ejecutivo]:

- Menos de 5 años
- 6-10 años
- 11-15 años
- 16-20 años
- Sobre 20 años

7. Tiempo lleva trabajando en el hotel en el que se encuentra contratado actualmente:

- Menos de un año
- 1-5 años
- 6-10 años
- 11-15 años
- 16-20 años
- Sobre 20 años

8. Cuando usted se convirtió en [Posición: Supervisor o gerente de línea, gerente de nivel medio o gerente ejecutivo], usted fue:

- Promovido desde dentro del hotel
- Transferido de otra instalación (localmente)
- Transferido de otra instalación fuera de Ecuador
- Contratado desde fuera de la empresa, pero su trabajo anterior era en la industria hotelera
- Contratado fuera de la industria hotelera

9. Cuando usted se convirtió en [Posición: Supervisor o gerente de línea, gerente de nivel medio o gerente ejecutivo], ¿qué tipo de capacitación recibió?

- Observación
- Capacitación formal (es decir, seminarios, clases, etc.)
- Entrenamiento práctico supervisado
- NO recibí ninguna capacitación
- Otro, especifique \_\_\_\_\_

*Si seleccionó No recibí ninguna capacitación, por favor continúe a la pregunta 10*

9-1 ¿Qué tan efectiva fue la capacitación recibida para prepararlo para tener éxito

en su nuevo rol?

- Muy inefectiva
- Inefectiva



- Promedio
- Efectiva
- Muy efectiva

10. ¿Qué tanta dificultad experimentó para contratar gerentes o supervisores competentes?

- Ninguna
- Poca
- Moderada
- Bastante
- Demasiada
- No contrato gerentes/supervisores
- 

### Parte II: Información General

Por favor conteste marcando con una x la alternativa que corresponda:

Basado en las descripciones proporcionadas a continuación:

**Gerente:** Desarrollar los principios de la administración hotelera (planificar, controlar, organizar y dirigir).  
**Gerente o Encargado de Departamento:** Dirigir y coordinar actividades.  
**Supervisor:** Controlar la ejecución de las tareas asignadas a cada colaborador.  
**Función de nivel operativo:** Ejecutar las tareas asignadas de acuerdo a su puesto.

1. **(Santiago-Font. Z, 2017).** Seleccione la alternativa que mejor describa su posición actual en el hotel:
  - Gerente (1)
  - Gerente o Encargado de Departamento (2)
  - Supervisor (3)
  - Función de nivel Operativo (4)
2. **(Weerakit N., 2007).** El tamaño del Hotel:
  - Menos de 10 habitaciones (1)
  - 11-20 habitaciones (2)
  - 21-30 habitaciones (3)
  - 31-40 habitaciones (4)
  - 41-50 habitaciones (5)
  - 50-100 habitaciones (6)
  - 100 o más (7)
3. **(Weerakit N., 2007).** Número de estrellas del Hotel:
  - 3
  - 4
  - 5
4. **(Weerakit N., 2007).** Número de trabajadores en el Hotel:
  - Menos de 10 (1)
  - 11-20 (2)
  - 21-30 (3)
  - 31-40 (4)
  - 41-50 (5)

- 51 o más (6)

5. (Weerakit N., 2007). Su hotel es:

- (1) Hotel independiente no pertenece a ninguna cadena hotelera
- (2) Hotel perteneciente a alguna cadena hotelera

**Parte III: Dimensiones**

**Por favor conteste marcando con una x la alternativa que corresponda:**

1. ¿Qué importancia tienen las siguientes competencias en el área de **LIDERAZGO** para llevar a cabo con éxito sus responsabilidades como [Posición: Supervisor o gerente de línea, gerente de nivel medio o gerente ejecutivo]?

<b>LIDERAZGO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
1. Entrenar y motivar a los empleados.	1	2	3	4	5	6
2. Facilitar equipos y el trabajo en equipo.	1	2	3	4	5	6
3. Mantener un ambiente laboral favorable.	1	2	3	4	5	6
4. Minimizar rotación del personal.	1	2	3	4	5	6
5. Preparar a los empleados para ascensos.	1	2	3	4	5	6
6. Entrenar y desarrollar profesionalmente a los empleados.	1	2	3	4	5	6
7. Desafía a otros a tomar decisiones difíciles.	1	2	3	4	5	6
8. Fomentar a los empleados a usar su iniciativa para solucionar problemas cuando recién ocurren.	1	2	3	4	5	6
9. Permitir a otros liderar bajo circunstancias apropiadas.	1	2	3	4	5	6
10. Deliberadamente permitir a los subordinados directos usar métodos propios para completar tareas.	1	2	3	4	5	6
11. Inspirar y motivar a otros.	1	2	3	4	5	6
12. Preparar a las personas para comprender el cambio.	1	2	3	4	5	6
13. Dar a otros la autoridad necesaria para lograr sus objetivos.	1	2	3	4	5	6
14. Involucrar a otros en decisiones críticas que los afectan.	1	2	3	4	5	6
15. Delegar lo justo de su trabajo a otros.	1	2	3	4	5	6

16. Mantener a otros al tanto de la información relevante.	1	2	3	4	5	6
17. Identificar con precisión las debilidades y fortalezas de otros.	1	2	3	4	5	6
18. Ofrecer retroalimentaciones específicas, oportunas y constructivas.	1	2	3	4	5	6
19. Ajustar su enfoque de liderazgo para que se acomode a cada persona.	1	2	3	4	5	6
20. Trabajar como un miembro de un equipo.	1	2	3	4	5	6
21. Defender nuevas ideas e iniciativas.	1	2	3	4	5	6
22. Emplear un enfoque de equipo para resolver problema de forma apropiada.	1	2	3	4	5	6
23. Promover el trabajo en equipo entre grupos, desaminar pensamientos de “nosotros versus ustedes.”	1	2	3	4	5	6
24. Supervisar el progreso de los demás y redirigir sus esfuerzos cuando sea necesario.	1	2	3	4	5	6
25. Entiende y aprovecha las diferencias individuales para crear ventajas competitivas.	1	2	3	4	5	6

1 = No Importante, 2 = Levemente Importante, 3 = Moderadamente Importante, 4 = Mayormente Importante, 5= Críticamente Importante, y 6 = No Aplicable

2. ¿Qué importancia tienen las siguientes competencias en el área de **GESTIÓN FINANCIERA** para llevar a cabo con éxito sus responsabilidades como [Posición: Supervisor o gerente de línea, gerente de nivel medio o gerente ejecutivo] ?

<b>GESTIÓN FINANCIERA</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
26. Usar técnicas de análisis financiero.	1	2	3	4	5	6
27. Predecir y disminuir los riesgos de inversión.	1	2	3	4	5	6
28. Encontrar oportunidades de negocio.	1	2	3	4	5	6
29. Gestionar un presupuesto.	1	2	3	4	5	6
30. Analizar factores que influyen sobre el control de los beneficios.	1	2	3	4	5	6
31. Preparar planes financieros.	1	2	3	4	5	6
32. Control de costos.	1	2	3	4	5	6

1 = No Importante, 2 = Levemente Importante, 3 = Moderadamente Importante, 4 = Mayormente Importante, 5= Críticamente Importante, y 6 = No Aplicable

3. ¿Qué importancia tienen las siguientes competencias en el área de **OPERACIÓN DE SERVICIOS** para llevar a cabo con éxito sus responsabilidades como [Posición: Supervisor o gerente de línea, gerente de nivel medio o gerente ejecutivo] ?

<b>OPERACIÓN DE SERVICIOS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
33. Implementar planes operacionales.	1	2	3	4	5	6
34. Conocer y cumplir con leyes y regulaciones.	1	2	3	4	5	6
35. Identificar problemas operacionales.	1	2	3	4	5	6
36. Hacer cumplir estándares de calidad y servicio para asegurar una experiencia al consumidor excepcional.	1	2	3	4	5	6
37. Hacer cumplir políticas organizacionales y procedimientos de control de calidad.	1	2	3	4	5	6
38. Cumplir la misión y la visión de la organización.	1	2	3	4	5	6
39. Desarrollar planes operacionales.	1	2	3	4	5	6

*1 = No Importante, 2 = Levemente Importante, 3 = Moderadamente Importante, 4 = Mayormente Importante, 5= Críticamente Importante, y 6 = No Aplicable*

4. ¿Qué importancia tienen las siguientes competencias en el área **COMUNICACIÓN** para llevar a cabo con éxito sus responsabilidades como [Posición: Supervisor o gerente de línea, gerente de nivel medio o gerente ejecutivo] ?

<b>COMUNICACIÓN</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
40. Comportamiento y apariencia profesional.	1	2	3	4	5	6
41. Experticia en inglés.	1	2	3	4	5	6
42. Experticia en otro(s) idioma(s) aparte de inglés y español.	1	2	3	4	5	6
43. Desarrollar relaciones positivas con clientes internos y externos.	1	2	3	4	5	6
44. Networking (crear relaciones profesionales positivas con otros).	1	2	3	4	5	6
45. Exhibir confianza en uno mismo.	1	2	3	4	5	6
46. Buscar retroalimentación de otras personas.	1	2	3	4	5	6
47. Resumir y clarificar lo que las otras personas dicen para asegurar entendimiento.	1	2	3	4	5	6
48. Interactuar con las personas de forma abierta y directa.	1	2	3	4	5	6
49. Escuchar a las personas sin interrumpir.	1	2	3	4	5	6
50. Escuchar atentamente las opiniones y preocupaciones expresadas por otros.	1	2	3	4	5	6
51. Escribir de manera efectiva y clara.	1	2	3	4	5	6
52. Activa y frecuentemente escuchar a clientes.	1	2	3	4	5	6

53. Hablar de forma clara y articulada en una variedad de situaciones.	1	2	3	4	5	6
54. Expresar desacuerdo con tacto y sensibilidad.	1	2	3	4	5	6
55. Presentar ideas de una manera convincente.	1	2	3	4	5	6

1 = No Importante, 2 = Levemente Importante, 3 = Moderadamente Importante, 4 = Mayormente Importante, 5 = Críticamente Importante, y 6 = No Aplicable

5. ¿Qué importancia tienen las siguientes competencias en el área **VENTAS Y MARKETING** para llevar a cabo con éxito sus responsabilidades como [Posición: Supervisor o gerente de línea, gerente de nivel medio o gerente ejecutivo] ?

<b>VENTAS Y MARKETING</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
56. Evaluar información sobre los competidores (quiénes son y cuál es su estrategia de marketing).	1	2	3	4	5	6
57. Usar redes sociales para administrar relaciones y fomentar una imagen corporativa positiva.	1	2	3	4	5	6
58. Desarrollar conciencia sobre las preferencias y problemas de los clientes.	1	2	3	4	5	6
59. Desarrollar programas de publicidad y materiales promocionales internos.	1	2	3	4	5	6
60. Obtener información de clientes potenciales y tendencias del mercado.	1	2	3	4	5	6
61. Desarrollar un plan de marketing.	1	2	3	4	5	6
62. Hacer tratos utilizando técnicas de negociación y ventas (persuasivo).	1	2	3	4	5	6

1 = No Importante, 2 = Levemente Importante, 3 = Moderadamente Importante, 4 = Mayormente Importante, 5 = Críticamente Importante, y 6 = No Aplicable

6. ¿Qué importancia tienen las siguientes competencias en el área **INSTALACIONES Y SEGURIDAD** para llevar a cabo con éxito sus responsabilidades como [Posición: Supervisor o gerente de línea, gerente de nivel medio o gerente ejecutivo] ?

<b>INSTALACIONES Y SEGURIDAD</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
63. Supervisar programas de mantenimiento preventivos.	1	2	3	4	5	6
64. Supervisar contratistas internos y externos.	1	2	3	4	5	6
65. Recomendar mejoras para las instalaciones.	1	2	3	4	5	6
66. Reconocer problemas de seguridad en las instalaciones.	1	2	3	4	5	6

67. Monitorear procedimientos de seguridad y protección.	1	2	3	4	5	6
68. Asegurar que las instalaciones cumplan con los códigos de salud.	1	2	3	4	5	6

1 = No Importante, 2 = Levemente Importante, 3 = Moderadamente Importante, 4 = Mayormente Importante, 5 = Críticamente Importante, y 6 = No Aplicable

7. ¿Qué importancia tienen las siguientes competencias en el área **TECNOLOGÍA** para llevar a cabo con éxito sus responsabilidades como [Posición: Supervisor o gerente de línea, gerente de nivel medio o gerente ejecutivo]?

<b>TECNOLOGÍA</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
69. Usar Internet para buscar recursos e investigar.	1	2	3	4	5	6
70. Tener conocimiento sobre sistemas de bases de datos utilizados para gestionar operaciones como lo son PMS, POS, etc.	1	2	3	4	5	6
71. Tener conocimientos en softwares de aplicación general (MS Office Word, Excel, Power Point y correo electrónico).	1	2	3	4	5	6

1 = No Importante, 2 = Levemente Importante, 3 = Moderadamente Importante, 4 = Mayormente Importante, 5 = Críticamente Importante, y 6 = No Aplicable

8. ¿Qué importancia tienen las siguientes competencias en el área **RECURSOS HUMANOS** para llevar a cabo con éxito sus responsabilidades como [Posición: Supervisor o gerente de línea, gerente de nivel medio o gerente ejecutivo]?

<b>RECURSOS HUMANOS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
72. Gestionar problemas de relación de los empleados.	1	2	3	4	5	6
73. Analizar las necesidades del personal, crear horarios de trabajo de los empleados y contratar personal.	1	2	3	4	5	6
74. Evaluar el desempeño de los empleados, productividad y satisfacción laboral.	1	2	3	4	5	6
75. Asegurar que las prácticas del personal cumplan con todas las leyes y regulaciones	1	2	3	4	5	6
76. Tomar medidas disciplinarias cuando sea necesario.	1	2	3	4	5	6
77. Dirigir y supervisar el trabajo de otros.	1	2	3	4	5	6
78. Planear y gestionar las reuniones del personal.	1	2	3	4	5	6
79. Clarificar expectativas del personal acerca de tareas, roles y responsabilidades.	1	2	3	4	5	6
80. Proporcionar tareas desafiantes para facilitar el desarrollo.	1	2	3	4	5	6

1 = No Importante, 2 = Levemente Importante, 3 = Moderadamente Importante, 4 = Mayormente Importante, 5 = Críticamente Importante, y 6 = No Aplicable

9. ¿Qué importancia tienen las siguientes competencias en el área **AUTOGESTIÓN** para llevar a cabo con éxito sus responsabilidades como [Posición: Supervisor o gerente de línea, gerente de nivel medio o gerente ejecutivo]?

<b>AUTOGESTIÓN</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
81. Definir y crear estándares de calidad para sus empleados.	1	2	3	4	5	6
82. Manejar estrés personal.	1	2	3	4	5	6
83. Manejar emociones.	1	2	3	4	5	6
84. Usar la ética en la toma de decisiones.	1	2	3	4	5	6
85. Delegar tareas.	1	2	3	4	5	6
86. Tomar decisiones bajo presión o en una situación de crisis (gestionar una crisis).	1	2	3	4	5	6
87. Adaptarse al cambio.	1	2	3	4	5	6
88. Pensar creativamente.	1	2	3	4	5	6
89. Pensamiento crítico (identificar problemas, analizarlos, y tomar decisiones para resolverlos).	1	2	3	4	5	6
90. Manejo del tiempo (completar tareas a tiempo).	1	2	3	4	5	6
91. Valorar (respetar) la diversidad.	1	2	3	4	5	6
92. Buscar el desarrollo personal y profesional.	1	2	3	4	5	6
93. Demostrar pasión o una actitud positiva hacia el trabajo.	1	2	3	4	5	6
94. Trabajar eficientemente en situaciones ambiguas.	1	2	3	4	5	6
95. Adoptar una postura al resolver problemas importantes.	1	2	3	4	5	6
96. Mostrar coherencia entre palabras y acciones.	1	2	3	4	5	6
97. Abordar y trabajar a través del conflicto.	1	2	3	4	5	6
98. Ver problemas como oportunidades y errores como progreso.	1	2	3	4	5	6
99. Perseguir el aprendizaje y autodesarrollo.	1	2	3	4	5	6
100. Demostrar conocimiento de sus propias fortalezas y debilidades.	1	2	3	4	5	6

1 = No Importante, 2 = Levemente Importante, 3 = Moderadamente Importante, 4 = Mayormente Importante, 5 = Críticamente Importante, y 6 = No Aplicable

## **Apéndice B. Programa de Formación Gerencial para el Desarrollo de Competencias Directivas**

### ***Introducción:***

La educación basada en competencias es un modelo de enseñanza innovador y disruptivo, siendo una herramienta que reorienta el proceso educativo hacia un dominio real, aplicando conocimiento y habilidades útiles en el mundo real (Johnstone & Soares, 2014). Las compañías tienden a ignorar títulos o licenciaturas en el área de hotelería cuando se encuentran en el proceso de contratación de empleados. Para evitar esto, es de suma importancia que lo enseñando a los futuros gerentes vaya en línea con lo que el mercado necesita (Millar, Mao, & Moreo, 2010). Como solución para cerrar esta brecha entre enseñanzas y habilidades necesarias en la industria es la inclusión de programas de pasantía durante los meses del verano, junto con la asistencia a seminarios de la industria.

Así, es importante definir las competencias necesarias en el ahora para los gerentes de hoteles de tres estrellas en la ciudad de Guayaquil, ya que ofrece una herramienta de primera mano para el desarrollo de programas educacionales que hagan frente a las demandas el mercado cambiantes.

### ***Objetivos:***

- ***General:***  
Proporcionar herramientas y estrategias necesarias para el correcto desempeño de futuros gerentes en sus roles gerenciales.
- ***Específicos:***
  - Adquirir conceptos y nociones de gerencia hotelera en la ciudad de Guayaquil.
  - Desarrollar competencias gerenciales en las áreas de Autogestión, Instalaciones y Seguridad, Comunicación, Operación de Servicios, Recursos Humanos y Liderazgo para la gerencia hotelera en la ciudad de Guayaquil.
  - Desarrollar capacidad de análisis sobre situaciones adversas en la gerencia hotelera en la ciudad de Guayaquil.



## Temario

Módulo	Nombre	Objetivo	Contenido
<b>Módulo I</b>	Gerencia Hotelera	El alumno debe ser capaz de conocer la composición del mercado hotelero en Ecuador y en la ciudad de Guayaquil. Conoce las categorías y clasificaciones de alojamientos disponibles. Reconoce el perfil del consumidor y la competencia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Categorías de establecimientos hoteleros.</li> <li>➤ Clasificación de establecimientos.</li> <li>➤ Análisis de macro y micro entorno del hotel.</li> <li>➤ Perfil del consumidor en empresas hoteleras.</li> <li>➤ Análisis de competidores.</li> <li>➤ Formulación de estrategias.</li> </ul>
<b>Módulo II</b>	Operación de Servicios en Guayaquil	El alumno debe comprender qué es misión y visión. Sabe plantear objetivos. Conoce las leyes y regulaciones hoteleras. Comprende cómo identificar y solucionar problemas operacionales; identifica lo que son los estándares de calidad y comprende cómo aplicarlos dentro de una organización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Misión y visión.</li> <li>➤ Objetivos.</li> <li>➤ Leyes y regulaciones hoteleras.</li> <li>➤ Estándares de calidad en la industria hotelera.</li> <li>➤ Identificación y resolución de problemas operacionales.</li> </ul>
<b>Módulo III</b>	Instalaciones y Seguridad en Guayaquil	El alumno debe conocer el reglamento correspondiente a las condiciones sanitarias mínimas que deben cumplir los establecimientos en el rubro hotelero.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Reglamento sanitario establecimientos hoteleros.</li> </ul>
<b>Módulo IV</b>	Autogestión en la Gestión de Empresas	El alumno debe ser capaz de autogestionarse, conocer técnicas para manejar estrés personal, emociones. Tomar decisiones bajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Técnicas para manejar estrés personal y emociones.</li> </ul>

presión, trabajar conflicto y adaptación al cambio.

<b>Módulo V</b>	Comunicación Efectiva	El alumno debe conocer el proceso de comunicación. Gestionar y manejar rumores. Comprender y facilitar barreras comunicacionales. Comprender y manejar estrategias de comunicación con clientes y con empleados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Proceso de comunicación.</li> <li>➤ Tipos de comunicación.</li> <li>➤ Comunicación organizacional en incertidumbre.</li> <li>➤ Gestión del rumor.</li> <li>➤ Comunicación interna.</li> <li>➤ Barreras comunicacionales.</li> <li>➤ Estrategias de comunicación.</li> </ul>
<b>Módulo VI</b>	Gestión del Recurso Humano	El alumno es capaz de reconocer técnicas de administración de recursos humanos. Conoce factores que impactan en las relaciones interpersonales. Identifica leyes y regulaciones vigentes relacionadas al personal hotelero.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Técnicas de administración de recursos humanos.</li> <li>➤ Gestión del clima laboral.</li> <li>➤ Leyes y regulaciones.</li> <li>➤ Contratos.</li> </ul>
<b>Módulo VII</b>	Liderazgo	El alumno es capaz de reconocer su estilo de liderazgo. Conoce las teorías de liderazgo, así como las maneja, sabiendo bajo qué criterios y personas pueden aplicarse. Maneja teorías de motivación y logra identificar factores que motivan al personal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Teorías de liderazgo.</li> <li>➤ Estilos de liderazgo.</li> <li>➤ Teorías de motivación.</li> <li>➤ Factores de motivación del personal.</li> <li>➤ Gestión de equipos de trabajo.</li> </ul>
<b>Módulo VIII</b>	Aplicaciones Prácticas	Módulo práctico dónde el alumno aplica, de manera global, el conocimiento adquirido a través del desarrollo de role play, un trabajo de casos, y discusiones grupales sobre situaciones complejas en gerencias de hoteles.	

### **Metodología**

La metodología puede ser de forma virtual, presencial o mixto (tipo Aula Invertida o *Flipped Classroom*), según lo requiera el contexto nacional. Se realizará en aula y buscará potenciar la participación en grupo. Se comenzará con una exposición tipo cátedra por parte del profesor a cargo del módulo, y luego se procede a realizar actividades en grupo que buscan afianzar el conocimiento, utilizando herramientas como casos prácticos, talleres, *role playing*, y cuestionarios.

Asimismo, se trabajará con foros de participación, dónde se discutirán casos prácticos, con hipervínculos a páginas de interés.

### **Material Didáctico Necesario**

Se utilizarán apuntes en *Word*, *Power Point* y *PDF*. Casos Prácticos, evaluaciones y tareas.

### **Duración y Frecuencia**

8 semanas, es decir, una semana por módulo.

### **Tipo de Evaluaciones**

Para afianzar el conocimiento del contenido se realizarán pruebas o test. Asimismo, se realizarán trabajos en grupo y personales, enfocados en la aplicación de los contenidos aprendidos. Se enviarán tareas semanales, y se medirá la participación en los foros de discusión.