

**UNIVERSIDAD ESTATAL AMAZÓNICA**



**DEPARTAMENTO CIENCIAS DE LA VIDA**

**CARRERA DE TURISMO**

**DENOMINACIÓN DEL TÍTULO A OBTENER:**

**INGENIERÍA EN TURISMO**

**TEMA: EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS DIRECTIVAS EN GESTORES DE ALOJAMIENTO DE LA CIUDAD DE PUYO.**

**AUTORES:**

FONSECA CHAUCA MICHELLE YESENIA

GONZÁLEZ PIEDRA BRYAN STEVEN

**DIRECTOR DEL PROYECTO**

Dr. C. MARCO RAMIRO TORRES, PhD.

**PASTAZA - ECUADOR**

**2018**

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS**

Nosotros, Fonseca Chauca Michelle Yesenia con cedula de identidad N° 1600644874 y González Piedra Bryan Steven, cedula de identidad N° 1600488181, declaramos ante las autoridades educativas de la Universidad Estatal Amazónica que el contenido del proyecto de investigación “EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS DIRECTIVAS EN GESTORES DE ALOJAMIENTO DE LA CIUDAD DE PUYO”, es totalmente autentico, original y personal.

En tal virtud, los contenidos y resultados de la investigación, los autores, libre y voluntariamente ceden los derechos de autoría a la Universidad Estatal Amazónica.

-----

**Fonseca Chauca Michelle Yesenia**

-----

**González Piedra Bryan Steven**

## **CERTIFICACIÓN DE CULMINACIÓN DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

**Título:** EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS DIRECTIVAS EN GESTORES DE ALOJAMIENTO EN LA CIUDAD DEL PUYO

**Autores:** Fonseca Chauca Michelle Yesenia y González Piedra Bryan Steven

**Unidad de titulación:** Turismo

**Director del proyecto:** Marco Ramiro Torres

**Fecha:** 06 de junio del 2018

**Introducción y contexto de la investigación:** El estudio evalúa el nivel de desarrollo de las competencias de los directivos de organizaciones turísticas de alojamiento, como punto de partida para mejorar el desempeño y aumentar las ventajas competitivas de sus organizaciones. De acuerdo al catastro de la ciudad de Puyo del año 2017, existen 50 organizaciones turísticas que se dedican a ofrecer el servicio de alojamiento, entre los cuales, destacan: Hotel, Hostal, Hhostería, hacienda Turística, Lodge, Resort, Refugio, Campamento Turístico, Casa de Huéspedes.

### **Cumplimiento de objetivos**

Los tres objetivos planteados en la investigación se cumplieron satisfactoriamente.

### **Principales resultados obtenidos**

- Se fundamentó desde el plano teórico, 43 indicadores que miden las competencias en directivos de organizaciones turísticas.
- Se evaluó a 50 gestores de alojamiento de la ciudad de Puyo, con los indicadores propuestos.
- Se diseñó un conjunto de estrategias para la formación, fortalecimiento y desarrollo de competencias directivas de los directivos de organizaciones turísticas de alojamiento de la ciudad de Puyo.

Los estudiantes Michelle Fonseca y Bryan González, durante el desarrollo de la investigación demostraron responsabilidad y dedicación. Han cumplido las actividades satisfactoriamente, diseñadas en el perfil del proyecto con 400 horas establecidas en el

Reglamento de Régimen Académico de la UEA. La redacción, ortografía, gráficos, tablas y anexos son aceptables. La presentación final del trabajo cumple con las normas establecidas en la reglamentación institucional.

Informo para fines pertinentes.

Atentamente,

Dr. C. Marco Ramiro Torres, PhD

C.I: 060277633-8

## **CERTIFICADO DEL REPORTE DE LA HERRAMIENTA DE PREVENCIÓN DE COINCIDENCIA Y/O PLAGIO ACADÉMICO**

### **AVAL**

Quien suscribe Marco Ramiro Torres, Docente de la Universidad Estatal Amazónica avaliza el Proyecto de investigación:

Título: “EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS DIRECTIVAS EN GESTORES DE ALOJAMIENTO EN LA CIUDAD DEL PUYO”

Autores: Fonseca Chauca Michelle Yesenia y González Piedra Bryan Steven

Certifico haber acompañado el proceso de elaboración del Proyecto de Investigación y considero cumple los lineamientos y orientaciones establecidas en la normativa vigente de la institución.

Por lo antes expuesto se avala el Proyecto de investigación para que sea presentado ante la Coordinación de la Carrera de Turismo como forma de titulación como Ingeniero en Turismo, y que dicha instancia considere el mismo a fin de que tramite lo que corresponda.

Para que a si conste, firmo la presente a los 6 días del mes de junio del 2018.

Atentamente,

Dr. C. Marco Ramiro Torres, PhD

C.I: 060277633-8

Urkud

## **APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL**

Los abajo firmantes, miembros del tribunal examinador, aprueban el informe de investigación, sobre el tema: *EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS DIRECTIVAS EN GESTORES DE ALOJAMIENTO EN LA CIUDAD DEL PUYO*, de los autores Fonseca Chauca Michelle Yesenia y González Piedra Bryan Steven, estudiantes de la Escuela de Ingeniería en Turismo.

Puyo, 11 del 2018

Para constancia firman

**Dra. Dunia Chávez, PhD.**

**Presidenta del Tribunal**

**Msc. Víctor del Corral**

**Miembro del Tribunal**

**Msc Cristina Salazar**

**Miembro del Tribunal**

## **AGRADECIMIENTO**

En esta etapa final de mis estudios quiero agradecer primordialmente a mi querido Dios, a mis padres quienes me han sabido orientar y siempre apoyarme en cada paso que doy, me han dado ánimos para seguir adelante preparándome para los retos del futuro, a mis hermanos y familia y a mis queridos compañeros con quienes he pasado buenos y malos momentos.

Además quiero agradecer a mis queridos docentes, quienes han estado presentes en mi etapa profesional, quienes nos fueron puliendo en el caminar con sus enseñanzas, preparándonos para ser unos buenos profesionales y de manera especial a nuestro tutor Dr. C. Marco Ramiro Torres, PhD quien nos orientó para la culminación de nuestra carrera profesional.

Una etapa culmina con el esfuerzo profesional, familiar y de la Universidad Estatal Amazónica en la perfección de la Educación ecuatoriana.

**BRYAN STEVEN GONZALEZ PIEDRA**



## **DEDICATORIA**

Este proyecto de investigación la dedico a mi Dios quien supo guiarme por buen camino, darme fuerzas para seguir adelante y no desmayar en los problemas que se presentaban, enseñándome a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento.

A mi familia, mis hermanos André González y Anahí González y en especial a mis padres Carmita Piedra y Rubén González por su apoyo, consejos, comprensión, amor, ayuda en los momentos difíciles, y por ayudarme con los recursos necesarios para estudiar. Me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi carácter, mi empeño, mi perseverancia, mi coraje para conseguir mis objetivos. También quiero agradecer a Rómulo Sanmartín y Rosario Paredes quienes de alguna u otra manera me han apoyado en mi carrera profesional.

Gracias también a mis queridos compañeros, que siempre me apoyaron y con quienes compartimos casi 6 años de estudio y en especial a mi querido amigo Fredy Castro.

**BRYAN STEVEN GONZALEZ PIEDRA**

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar doy gracias a dios, por haberme dado fuerza y valor para culminar esta etapa de mi vida.

A mis Abuelitos Carmen Delia Chillogallo y Rómulo Casco, que me han acompañado durante este largo camino y me han enseñado a no desfallecer ni rendirme ante nada y siempre perseverar a través de sus sabios consejos.

A mi Madre Roció Chauca a pesar de nuestra distancia me ha apoyado y me ha guiado por el camino del bien, dándome siempre sus consejos y amor para poder culminar esta etapa de mi vida.

A mi familia y amigos que compartieron conjuntamente conmigo estos años de aprendizajes, formándose una linda amistad en el aula de clases, gracias por esos momentos inolvidables.

A mis profesores, gracias por su tiempo., por su apoyo y la sabiduría que nos transmitieron en el desarrollo de mi formación profesional

Al Dr. Marco Ramiro Torres por su paciencia y su tiempo en el desarrollo del Proyecto de Investigación, siendo una luz en el arduo camino que transcurrí.

Gracias a todas las personas que me ayudaron directa e indirectamente a la culminación de mi Proyecto de Investigación, finalmente a mi querida Universidad Estatal Amazónica la cual abrió y sigue abriendo sus puertas a jóvenes emprendedores en busca de un nuevo mañana.

**YESENIA MICHELLE FONSECA CHAUCA**

## **DEDICATORIA**

Quiero dedicar este trabajo principalmente a dios por darme salud y vida, por permitirme llegar hasta este momento tan importante de mi formación profesional, por los triunfos y los momentos difíciles que me han enseñado a valorarlo cada día más.

A mis Abuelitos Carmen y Rómulo, que con mucho esfuerzo y dedicación han sido el pilar fundamental y mis guías en los momentos difíciles, me han enseñado a valorar cada una de las oportunidades que nos brinda la vida.

A mi Madre Roció por el apoyo incondicional, a mis hermanos Isaac y Melany por confiar en mí y ser un apoyo en mis tiempos difíciles, a mis tías y primos quienes han estado pendientes de mí, durante este arduo proyecto estudiantil hasta convertirme en una profesional.

A mi esposo Daniel Vallejo que en estos últimos años de mi carrera estudiantil ha sabido apoyarme para continuar y nunca renunciar, gracias por su amor y su comprensión en el transcurso de mi Proyecto.

A los docentes de cada uno de los niveles que nos han transmitido sus conocimientos, experiencias con paciencia y responsabilidad, motivándonos y con su apoyo, llegar a la meta.

**YESENIA MICHELLE FONSECA CHAUCA**

## RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación tiene como objetivo evaluar el nivel de competencias de los directivos de organizaciones turísticas de alojamiento para diseñar un conjunto de estrategias para la formación y desarrollo, aumentando el nivel de desempeño en la realización de su trabajo; para lo cual, se utilizaron un conjunto de técnicas como: cuestionarios, observación, análisis documental y procesamiento computacional de datos. Los resultados muestran que los directivos tienen un buen nivel de dominio de las competencias, aunque ninguna de ellas tiene un nivel de dominio perfecto. Es decir, que deben fortalecerse y desarrollarse para llegar a una posible certificación de las mismas. Mediante el análisis de datos, se pudo identificar que existe uniformidad en los ítems, logrando fiabilidad a través del Alfa de Cronbach, cuya prueba supera el 0.75. Por otra parte, se pudo identificar que existe una buena paridad de género en los directivos de estas organizaciones. Sin embargo, los propietarios de las organizaciones o gerentes en su mayoría son mestizos, no existe un directivo de origen étnico, indígena o montubio, evidenciándose exclusión de estos grupos étnicos. En referencia al componente intergeneracional, únicamente el 4% de los directivos son jóvenes, el resto tienen una edad que supera los cuarenta años. Este trabajo posibilita contar con una propuesta de formación y fortalecimiento de las competencias, principalmente en las que han sido priorizadas por los propios directivos, como también aquellas que presentan con bajo grado de desarrollo. Entre las principales competencias a desarrollar destacan: manejo del estrés, dominio de las emociones, manejo de las Tics aplicadas al turismo, gestión del cambio, espíritu emprendedor, negociación y resolución de conflictos entre otras. El conjunto de estrategias presentadas en el estudio, se sustenta en un análisis con enfoque sistémico, multidisciplinario e integral que permite la formación de competencias directivas con objetividad, mayor impacto, más significativos y apegados a las necesidades reales de su formación.

**Palabras claves:** Directivos, competencias, evaluación, alojamiento

## **ABSTRACT**

The objective of this research is to measure the level of competencies of the directors of tourist accommodation organizations to design a set of strategies for training and development, increasing the level of competitiveness in the performance of their work; for which a set of techniques was used such as: questionnaires, observation, documentary analysis and computational data processing. The results show that the manager has a level of mastery of the competition at the highest level, although it must be recognized that it is not below the average either. That is, they have an acceptable level of managerial competencies that must be strengthened and developed to reach a possible certification of them. Through data analysis, it was possible to identify that there is uniformity in the different data, achieving reliability through Cronbach's Alpha, whose test exceeds 0.75. On the other hand, it was possible to identify that there is a good gender parity in the managers of these organizations. However, the owners of the organizations or managers are mostly mestizos, there is no manager of ethnic origin, indigenous or montubio, evidencing excursion these ethnic groups. In reference intergenerational component, only 4% of managers are young, the rest of managers have an age that exceeds forty years. This work makes it possible to have a proposal for training and strengthening competencies, mainly in those that have been carried out by the managers themselves, as well as those that have a low level of development. Among the main competences to be developed are: stress management, mastery of emotions, management of Tics applied to tourism, change management, entrepreneurial spirit, negotiation and conflict resolution among others. Training needs that allow not only to design more objective solutions and generate more significant impacts, but also to lay the foundations for evaluating the efficiency of the training actions of the representative who attends the activity in the organizations of the province. The set of strategies presented in the study, is based on an analysis with a systemic, multidisciplinary and comprehensive approach, allows the training of managers in accommodation tourism organizations with objectivity and attached to the real needs of training.

Keywords: Directives, competencies, evaluation, accommodation

## TABLA DE CONTENIDOS

CAPÍTULO I.....	19
1. INTRODUCCIÓN.....	19
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN Y SU JUSTIFICACIÓN.....	22
1.2 Justificación.....	22
1.3 Formulación del problema.....	24
Objetivos.....	24
Objetivo General.....	24
Objetivos Específicos.....	24
CAPÍTULO II.....	25
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN.....	25
ANTECEDENTES.....	25
2.2. BASES TEÓRICAS.....	27
2.2.1. Las competencias.....	27
2.1.2. La gestión por competencias en la formación del talento humano.....	29
2.2.3. Ciclo de competencias.....	30
2.2.3.1 Identificación de Competencias.....	30
2.2.3.2 Normalización de competencias.....	31
2.2.3.3 Evaluación de competencias.....	31
2.2.3.4 Desarrollo de competencias.....	32
2.2.3.5 Certificación de competencias.....	32
2.2.4. Las competencias directivas.....	32
2.2.5. El alojamiento turístico.....	36
2.2.6. Principales competencias de los gestores de alojamiento.....	37

CAPÍTULO III .....	39
3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	39
3.1. Localización.....	39
3.2. Tipo de Investigación.....	39
3.3. Métodos de Investigación .....	39
3.4. Diseño de Investigación.....	39
3.5. Diseño de las variables y codificación en el cuestionario.....	40
3.6. Aplicación del instrumento de investigación.....	40
3.7.- Tabulación de los datos obtenidos.....	40
3.8.- Procesamiento de los datos obtenidos .....	40
CAPÍTULO IV .....	41
4. RESULTADOS ESPERADOS.....	41
4.1. Análisis demográfico .....	41
4.1.2. Variable Instrucción.....	41
4.1.3. Variable Tipo de empleado.....	42
4.1.4. Variable Categoría de alojamiento .....	42
4.1.5. Variable Edad .....	43
4.1.6. Variable Ciudad de origen .....	43
4.1.7. Variable Género .....	44
4.2. Análisis unidimensional- Competencias básicas .....	44
4.2.2. Grado de conocimiento en áreas de conocimiento clave.....	44
4.2.2.1. Fiabilidad grupo 2 (Alfa de Cronbach).....	44
4.2.3. Nivel de importancia de conocimiento en áreas de conocimiento clave .....	45
4.2.3.1. Fiabilidad grupo 3 (Alfa de Cronbach).....	45
4.2.4. Nivel de competencia actual en las áreas de conocimiento .....	47
4.2.4.1. Fiabilidad grupo 4 (Alfa de Cronbach).....	47
4.2.5. Nivel de importancia de poseer las competencias desarrolladas al máximo nivel .....	48

4.2.5.1. Fiabilidad grupo 5 (Alfa de Cronbach).....	48
4.3. Análisis unidimensional- Competencias estratégicas básicas .....	50
4.4. Evaluación de competencias específicas .....	51
4.2.4.1. Fiabilidad grupo 7 (Alfa de Cronbach).....	51
4.5. Programa de desarrollo y fortalecimiento las competencias en directivos de organizaciones turísticas de alojamiento .....	55
CAPITULO V .....	58
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	58
4.1 CONCLUSIONES .....	58
4.2. RECOMENDACIONES.....	59
CAPÍTULO VI.....	60
BIBLIOGRAFIA .....	60
CAPÍTULO VII.....	66
ANEXOS .....	66



## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: DIRECTIVOS POR ETNIA .....	41
TABLA 2: INSTRUCCIÓN .....	41
TABLA 3: TIPO DE OCUPACIÓN .....	42
TABLA 4: CATEGORÍA DE ALOJAMIENTO .....	42
TABLA 5: EDAD .....	43
TABLA 6: ORIGEN .....	43
TABLA 7: GÉNERO .....	44
TABLA 8: GRADO DE CONOCIMIENTO EN ÁREAS DE CONOCIMIENTO CLAVE .....	45
TABLA 9: IMPORTANCIA DE LAS ÁREAS DE ESTUDIO, SEGÚN KENDALL .....	46
TABLA 10: COEFICIENTE DE CONCORDANCIA DE KENDALL, GRUPO 3 .....	46
TABLA 11: ORDEN DE IMPORTANCIA, SEGÚN MODA.....	47
TABLA 12: NIVEL ACTUAL DE COMPETENCIA EN LAS ÁREAS DE CONOCIMIENTO .....	48
TABLA 13: IMPORTANCIA DE POSEER LAS COMPETENCIAS AL MÁXIMO NIVEL, SEGÚN KENDALL.....	49
TABLA 14: COEFICIENTE DE CONCORDANCIA DE KENDALL, GRUPO 5 .....	49
TABLA 15: ORDEN DE IMPORTANCIA, SEGÚN MODA, GRUPO 5 .....	50
TABLA 16: COMPETENCIAS ESTRATÉGICAS BÁSICAS .....	50
TABLA 17: NIVEL DE COMPETENCIA ACTUAL, SEGÚN DIRECTIVOS .....	52
TABLA 18: NIVEL DE COMPETENCIA ACTUAL, SEGÚN EMPLEADOS .....	53

## ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 CICLO INTEGRAL DE LAS COMPETENCIAS .....	30
FIGURA 2: HABILIDADES GERENCIALES POR NIVELES ADMINISTRATIVOS .....	33
FIGURA 3: HABILIDADES DIRECTIVAS CON MAYOR IMPACTO, SEGÚN AUTORES .....	36
FIGURA 4: BRECHA DE LAS COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DE DIRECTIVOS DE ORGANIZACIONES TURÍSTICAS DE ALOJAMIENTO .....	54

## CAPÍTULO I

### 1. INTRODUCCIÓN

Toda organización ha experimentado transformaciones provocadas por los constantes avances de la tecnología y la información que ha incidido en nuevos métodos y técnicas de gestión. De tal manera, las organizaciones con anhelo de ser competitivas en el mercado cada vez más exigente, deben preocuparse por desarrollar ventajas competitivas en áreas claves. Una de esas áreas es la formación y desarrollo del talento humano, ya no como una exigencia sino un requisito indispensable para la sobrevivencia y la competitividad.

En este contexto, se destaca el enfoque de las competencias que prevalecen en las organizaciones más exitosas del mundo en relación con la formación del talento humano con alto desempeño. (McClelland, 1973; Boyatzis, 1982; Prahalad & Hamel, 1990; Boterf, 1991; Spencer & Spencer, 1993; Mertens, 1998; Cuesta, 2001; Leboyer, 2002; Fernández, 2005; Alles, 2006; Chávez, 2012; Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2012; Ruiz, 2014, Torres, 2018)

En consecuencia, se puede afirmar que las organizaciones progresan o se estancan en correspondencia con el nivel de competencias de sus directivos. A esta realidad, no escapan las organizaciones turísticas, específicamente del sector de alojamiento, que han adoptado equipos, procesos tecnológicos, sistemas de gestión, en el cual, el papel del directivo de alta gerencia adquiere la máxima responsabilidad para buscar nuevas estrategias de ventaja competitiva.

La necesidad de contar con buenos directivos en el sector turístico en un mundo, en el cual se imponen las nuevas tecnologías de la comunicación, la globalización, la desregularización de los mercados, las incertidumbres cotidianas y calentamiento global, exige una concientización urgente, respecto con la formación y fortalecimiento de las competencias de los directivos del sector turístico. (Torres, 2018)

En este sentido el estudio de la evaluación y desarrollo de las competencias directivas para el sector de alojamiento, es novedoso, de actualidad y pertinente. Bien pudiera describirse diferentes enfoques de gestión del conocimiento relacionados con la adquisición y construcción del conocimiento teórico-práctico. Sin embargo, a criterio de autores especialistas en el área, el enfoque de competencias es el más adecuado y probado para la

formación y desarrollo del talento humano. (Aburto, 2011; Alles, 2011; Castro, 2012; Chávez Hernández, 2012; Vargas, 2013; Torres Lema, 2018)

En referencia a lo anterior, el concepto de competencias es integrador, polisémico, multidimensional en el estudio del desempeño. De acuerdo a Leboyer (2002) haya seis acepciones del termino competencia; la competencia como autoridad (estar bajo la competencia de alguien), la competencia como capacitación (desempeño), la competencia como competición (rivalidad entre personas para alcanzar una meta), la competencia como cualificación (evaluación de competencias), la competencia como incumbencia (administración por competencias) y la competencia como suficiencia (estándares de competencia).

En la investigación se utiliza el término competencia en sentido de ser competente, que refiere a la integración y combinación conocimientos (saber), habilidades (saber hacer), actitudes (querer hacer) y aptitud (poder hacer). Por tanto, el desarrollo de competencias debe entenderse como el mejoramiento del desempeño en determinado cargo o función. Vargas, (2013) lo plantea como el conjunto sinérgico de conocimientos, aptitudes, valores, actitudes y motivaciones para directivos y trabajadores. Torres (2018) lo considera como la combinación, integración, movilización y adecuación de capacidades, conocimientos, actitudes, valores, utilizados eficazmente para afrontar demandas complejas en un contexto particular. En síntesis, las competencias es la herramienta eficaz para mejorar el desempeño de cualquier ser humano.

En este contexto, el estudio pretende evaluar el nivel de desarrollo de las competencias de los directivos de organizaciones de alojamiento, como punto de partida para mejorar el desempeño y aumentar las ventajas competitivas de sus organizaciones. De acuerdo al catastro de la ciudad de Puyo del año 2017, existen 50 organizaciones turísticas que se dedican a ofrecer el servicio de alojamiento, entre los cuales, destacan: hotel, hostel, hostería, hacienda turística, lodge, resort, refugio, campamento turístico, casa de huéspedes.

El estudio contribuye al desarrollo del potencial de los directivos para aprender a aprender a desarrollar un nuevo conocimiento que los guía hacia un desempeño superior que puede ser más satisfactorio y beneficioso. La formación de competencias lleva alineado la misión y visión compartida, integrados en equipos de trabajo, con mentalidad abierta al cambio y mejoramiento continuo del desempeño.

El trabajo está estructurado en 7 capítulos, los cuales se describen a continuación:

El capítulo I aborda; la introducción, planteamiento del problema, justificación, formulación del problema y objetivos.

En el capítulo II, refiere al análisis teórico-conceptual de las competencias y el servicio de alojamiento.

El Capítulo III, hace referencia a la caracterización del objeto de estudio, la metodología y diseño de la investigación.

El Capítulo IV aborda los resultados obtenidos en la investigación y una propuesta de mejoramiento de las competencias.

En el capítulo V presenta las conclusiones y recomendaciones.

El capítulo VI contiene la bibliografía.

Finalmente, en el capítulo VII se presentan los anexos.

## **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN Y SU JUSTIFICACIÓN**

En un mundo globalizado y de cambios constantes, las organizaciones están interesadas en producir innovación, acumulación y gestión del conocimiento. En este escenario, emerge la gestión por competencias como una herramienta de gestión de los recursos humanos para contribuir en la competitividad de las organizaciones, fundamentado en lo que hace y puede hacer el ser humano en función del lineamiento estratégico de los puestos y tareas que deberán cubrir. (Alles, 2011; Torres, 2018)

Las organizaciones de alojamiento no están ajenas ni exentas del factor humano. En dichas organizaciones se desconoce cuáles son los niveles de desarrollo de las competencias de los principales directivos. De acuerdo a la investigación explorativa, realizada por los autores del presente estudio, ni el GAD Cantonal de Pastaza, la Cámara de Turismo, ni el Gobierno Autónomo Provincial de Pastaza, y la misma Universidad Estatal Amazónica no tienen información, respecto al nivel de competencias de los directivos de organizaciones de alojamiento de la ciudad de Puyo.

En los últimos tres años, de acuerdo a muchos directivos del sector de alojamiento han tenido una demanda de clientes a la baja; muchos de ellos se han dedicado al negocio del arrendamiento como consecuencia de tener instalaciones vacías. Adicionalmente, tienen problemas de tipo laboral, ya que, al no haber servicio, los directivos hoteleros no les quedan otra opción de despedir empleados que tanto les costó en formarlos y desarrollarlos.

Se ha observado que los directivos de las organizaciones turísticas de alojamiento de la ciudad de Puyo, tienen complicaciones en la gestión, que se evidencia en la toma de decisiones, comunicación efectiva, resolución de conflictos, trabajo en equipo, delegación efectiva, motivación, gestión de tiempo, capacidad de negociación y liderazgo. Estas competencias no han sido evaluadas, lo que repercute en el desempeño y elaboración de programas de formación y desarrollo de competencias directivas.

### **1.2 Justificación**

La Ciudad de Puyo, perteneciente a la provincia de Pastaza, es muy rica en biodiversidad, recursos naturales y turísticos. La amazonia constituye uno de los espacios más extraordinarios del planeta debido a la enorme riqueza cultural que alberga, por esta razón se incentiva la actividad turística como una nueva fuente de ingresos económicos no solo

para la ciudad sino para la provincia (Arevalo, 2016). El turismo es considerado por Ventura (2011) como sector socio-económico mundial de alto impacto en la economía. De igual manera, el licenciado Lenin Moreno Garcés, (2018), lo valora como eje fundamental de la economía del Ecuador.

En este contexto, investigar las competencias directivas de los gestores de alojamiento, representa un apoyo académico y científico al sector turístico para la potenciación del talento humano como factor estratégico de las organizaciones turísticas. Por tanto, se considera de gran importancia contar con un diagnóstico actualizado sobre nivel de competencias de los directivos con la finalidad de conocer cuáles son los temas claves y que áreas de conocimiento son importantes y prioritarias para capacitarlos. Con esta información se diseñará un conjunto de estrategias a corto y mediano plazo para la formación, fortalecimiento y desarrollo de las competencias directivas. De esta manera, se contribuye al desarrollo de la industria turística de la ciudad de Puyo y Pastaza, a partir de la potenciación de competencias de los directivos de organizaciones turísticas de alojamiento.

Las actuales condiciones socioeconómicas del país exigen la urgente implementación de estrategias económicas para captar recursos. La industria del turismo ha sido valorada como prioritaria por las altas esferas del gobierno nacional para potencializarlo. Por tanto, es ineludible la preparación del talento humano en la gestión de las organizaciones turísticas en un mundo competitivo y de profundo cambio, donde los turistas se vuelven más exigentes e informados.

Adicionalmente, tienen la responsabilidad de describir los factores macroeconómicos y las fuerzas competitivas del entorno (Porter, 1990) y formar alianzas estratégicas con similares organizaciones que ofertan los demás servicios turísticos, como: agencia de viajes, operadores de turismo, transporte de turistas y otras.

Como puede apreciarse, los directivos de organizaciones turísticas de alojamiento se ven inmersos en una actividad que demanda una preparación especializada, hospitalaria y humanística, para ser buenos directivos y excelentes líderes, lo cual implica no sólo dominar las técnicas de gestión, sino la combinación de ciertas habilidades, valores, actitudes, y características personales. Considerando que las competencias directivas resultan fundamentales en el trabajo de los gerentes se formula el siguiente problema.

### **1.3 Formulación del problema**

¿Cómo evaluar las competencias de los directivos de los gestores de alojamiento de la ciudad de Puyo?

#### **Objetivos**

##### **Objetivo General**

Determinar el nivel de competencias de los gestores de alojamiento turístico de la ciudad de Puyo.

##### **Objetivos Específicos**

- Fundamentar el marco teórico referencial de la investigación, a partir del análisis de las competencias en directivos de organizaciones turísticas de alojamiento.
- Evaluar las competencias de los directivos de organizaciones turísticas de alojamiento de la ciudad de Puyo.
- Diseñar un conjunto de estrategias para la formación, fortalecimiento y desarrollo de competencias directivas para los gestores de alojamiento de la ciudad de Puyo.



## CAPÍTULO II

### FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN

#### ANTECEDENTES

La gestión por competencias, emerge en la filosofía griega en el tratamiento del “ser”, de manera fundamentada (Tobón, 2011). De igual manera, desde el escenario de la lingüística, el antropólogo Chomsky (1972) utiliza por primera vez el término “competencia” para referirse a la capacidad comprensiva de las personas: Siguiendo a este autor, Hymes (1980) establece el concepto de competencia comunicativa. (Torres, 2017)

En el campo de Sociología, Parsons (1951) inserta el concepto “logro y atribución” que consiste en valorar a una persona por los resultados que logra, en vez de sus cualidades. El aporte de Verón (1969) es de singular importancia al abordar la competencia ideológica. Dentro de la filosofía contemporánea tributan al estudio de las competencias, Wittgenstein (1998) aborda las competencias con el concepto de los juegos de lenguaje; mientras que Habermas (1987) se enfoca en la competencia interactiva.

Desde el escenario del mundo laboral, el aporte es significativo, mediante el cambio del modelo fordista taylorista de producción al modelo económico inmerso en la tecno globalización, la economía informacional y la desregularización de los mercados, aspectos que permiten desplegar en las personas, permanente formación y desarrollo de sus competencias. (Tobón, 2011)

En esta línea Hyland (1994) y Mertens (1998) argumentan que las competencias evolucionan desde la década del ´60, cuando empieza a implementarse nuevos procesos de organización de trabajo. En los años ´80, se da impulso a mejorar la eficiencia y eficacia productiva, sustentado en las competencias. Para los años 90´, la gestión por competencias se convierte en una herramienta eficaz para la gestión del talento humano. (Boterf, 1991, 1998; Leboyer, 2002, Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2012)

En el escenario de la educación para el trabajo, la gestión de competencias toma impulso, a partir de la década de los ´70 y ´80, la concepción de los recursos humanos se enfoca a la eficiencia y eficacia en el contexto de competitividad empresarial, situación que desemboca en el auge de las competencias laborales en cuatro aspectos básicos: identificación, normalización, formación y certificación de competencias. En EE. UU, Australia, Latinoamérica -- y la Organización Internacional del Trabajo, como institución -

- promueven reformas educativas y programas de formación para el trabajo, sustentado en las competencias laborales. (Mertens, 1998; Morales, 2004).

Esta perspectiva, toma impulso en Europa con la implementación del Proyecto Tuning, promovido por la Unión Europea y el Proyecto DESECO, con el propósito de formar personas de gran desempeño en el ámbito laboral, al cual deben integrarse, los centros de formación, especialmente las instituciones de educación superior (Moreno, González, & Del Hierro (2010). En la psicología cognitiva, se desarrollan competencias cognitivas que contribuyen al ser humano a conocer, percibir, explicar, comprender e interpretar la realidad. (De Bono, 1980; Gardner, 1993; Tobón, 2011, Torres, 2018)

Desde la psicología laboral y organizacional, los estudios de las competencias reciben el mayor aporte en su evolución y desarrollo, a partir de los trabajos de McClelland (1973), para quien, los tradicionales exámenes académicos no garantizan, ni el desempeño en el trabajo, ni el éxito en la vida, por lo que plantea buscar otras variables como las competencias. Boyatzis (1982) en la década de los ´70 y ´80, continúa con esta línea de investigación y propone el desempeño efectivo como elemento central de la competencia. En esta dirección también destacan otros autores como: Spencer & Spencer (1993), Prahalad y Hamel (1990), Boterf (1991), Mertens (1998), Goleman (1998), Cardona & Chinchilla, (1999). En la primera década del siglo XXI, los estudios se incrementan con los aportes de Leboyer, (2002), Saracho (2005), Cuesta (2011), Tobón (2011) y otros.

Las contribuciones de los autores mencionados, permitieron posicionar a la gestión por competencias, como un componente estratégico en las organizaciones, en las cuales, las personas no son valoradas como recursos, sino como un potencial que actúa de manera estratégica con altos estándares de desempeño.

## **2.2. BASES TEÓRICAS**

### **2.2.1. Las competencias**

Las competencias son aquellos comportamientos observables y habituales que permiten alcanzar el éxito en la tarea que se realice y aborda las competencias directivas como un subgrupo de comportamientos que permitan alcanzar el éxito en el desarrollo de las funciones directivas (Boyatzis, 1982). Los modelos de competencias generan procesos normativos de evaluación de competencias que distinguen a los directivos excelentes, a partir de las cuales, se definen las competencias generales que son características de distintas categorías de puestos de gestión que sirven de marco de referencia para evaluar y formar a los directivos. (Guerrero, C., & Narváez, A. (2013; Torres, 2018)

Toda persona que ocupa un cargo o puesto de trabajo, debe reunir ciertas competencias que se evidencian en los comportamientos observables, los cuales tienen varios componentes: saber, saber hacer, querer hacer y poder hacer. (Pereda, Berrocal, & López; 2013; Zermeño, Villanueva, Armenteros, & Sologaistoa, 2014)

Distintas son las definiciones del término competencia, la literatura especializada lo define como un concepto polisémico, multidimensional, en permanente evolución; aplicable en diferentes sentidos y ámbitos como: laboral, educativo, formación, economía, jurisdiccionalidad (Leboyer, 2002). No obstante, está vinculada con el desempeño de las personas en determinados cargos o funciones. Por tanto, una competencia es la combinación, integración, movilización y adecuación de capacidades, conocimientos, actitudes, valores, utilizados eficazmente en situaciones reales para afrontar situaciones complejas en determinados contextos. (Moreno Olivo, 2010)

El Diccionario de la Real Academia Española (RAE, 2006), define la competencia como “pericia, aptitud o idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado”. Sin embargo, este término abarca mucho más que el hecho de ser apto o idóneo para realizar algo. Se trata, según Vargas (2013), como conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basado en la idoneidad demostrada, asociado a un desempeño superior del trabajador y de la organización, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios. Es requerimiento esencial que esas competencias sean observables, medibles y que contribuyan al logro de los objetivos de la organización.

Por otra parte, el termino “competencias” tienen un concepto polisémico, multidimensional en permanente evolución se aplica en diferentes sentidos y ambitos como: laboral, educación, formación, economía, jurisdiccionalidad, marketing. En este sentido las competencias son herramientas capaces de proveer una conceptualización, un modo de hacer y un lenguaje común para el desarrollo de los recursos humanos, son independientes del organigrama de la organización, proceden del nucleo de competencias claves y responden al lineamiento estratégico. Se aplica exclusivamente a las personas, son medibles, modificables y evolucionables.

Al analizar los rasgos asociados a las competencias, se destacan: conocimientos y habilidades como la capacidad de afrontar demandas complejas en un contexto articular, un saber hacer complejo, resultado de la integración, movilización y adecuación de capacidades, conocimientos, actitudes, valores, utilizados eficazmente en situaciones reales, (Moreno Olivo, 2010, Torres, 2018). Las competencias, de acuerdo a Torres (2018), se sustentan en cuatro condicionantes primero a un hecho o circunstancia, segundo un concepto que debe ser asumido y comprendido, tercero a un procedimiento que responde al hecho y concepción y cuarto a una actitud.

Algunos autores (Aneas (2003), Fernandez (2005), Ortega (2008), García (2010), Vargas (2013) y otros) conciben a las competencias como el desempeño exitoso, a partir de las conocimientos, las habilidades, rasgos, carácter, actitudes; pero no toman en cuenta la ergonomía, y el ambiente de trabajo, tampoco hacen incapié en las competencias holísticas válidas para el desempeño óptimo en situaciones adversas, turbulentas y relacionadas a la comunidad, donde el cambio es una variable constante.

Otro aspecto coincidente entre los autores, es la vinculación del término “competencias” con el desempeño óptimo de las personas en determinado cargo o función; sin embargo las competencias tienen niveles de desarrollo (alto ,medio y bajo) y de acuerdo a Alles (2006) y Leboyer (2002), es importante identificar y evaluarlas las competencias para conocer el nivel de desarrollo y a partir de esta evaluación, formular estrategias para cubrir las brechas, o consolidarlas en el máximo nivel, si es el caso.

La competencia es un desempeño sujeto a indicadores de éxito, subyace en este desempeño los conocimientos (saber qué y cómo), las habilidades y destrezas (saber hacer o aplicar), la actitud (querer hacer), el carácter (ser para hacer), la ergonomía (hacer con) y el ambiente de trabajo (hacer donde), aspectos condicionantes para un nivel de desempeño

alto. En este sentido las competencias tienen características sistémicas, sus elementos deben interactuar con armonía, pues no se concibe que las personas logren un adecuado desempeño, sin los recursos necesarios, o en un ambiente hostil que no permite desenvolverse adecuadamente.

Por otra parte, las competencias se desprenden de la misión y visión de las organizaciones y son medibles, modificables y evolucionables. Spencer & Spencer, (1993), Leboyer (2002) y Alles (2011) consideran que las competencias tienen niveles de desarrollo (alto-medio-bajo), lo cual implica; identificar, normalizar y evaluar para determinar el nivel de desarrollo y, a partir de esta situación formular estrategias para cubrir las brechas o consolidarlas en el máximo nivel.

### **2.1.2. La gestión por competencias en la formación del talento humano**

Mientras que, la gestión por competencias es un cambio con un enfoque global en la organización que implica concebir al ser humano como una fuente de riqueza que debe optimizarse (Boterf, 1991). Por consiguiente, las variables de los recursos humanos y la organización del trabajo, giran en torno a las competencias de las personas.

Para Chávez (2012) ésta busca aprovechar y moldear los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes de los individuos a fin de proporcionar el desempeño que persigue una organización competitiva. Sintetizando, la gestión por competencias es conceptualizada como herramienta de gestión para potenciar el talento humano en función de cargos y tareas estratégicas en las organizaciones.

La literatura especializada identifica cuatro enfoques de la gestión por competencias que se proyectan: 1) a partir de los rasgos o características de las personas (conductual); 2) a partir de las funciones (funcionalista); 3) a partir del contexto interior que presenta la organización (constructivista) y 4) a partir de la formación de competencias en circunstancias de contingencia y en contextos no previstos, de manera integral, complementario, sistémico y estratégico (holístico). Finalmente, Torres (2018) manifiesta que la gestión por competencias puede enriquecerse al integrar competencias que surgen a partir de la búsqueda de la armonía del ser humano consigo mismo, con los demás, con la organización, la sociedad, el estado y la naturaleza.

### 2.2.3. Ciclo de competencias

De acuerdo a Torres (2018), el ciclo de competencias ha sido abordado dependiendo del enfoque, interés del autor, naturaleza de la organización, disponibilidad de recursos, no

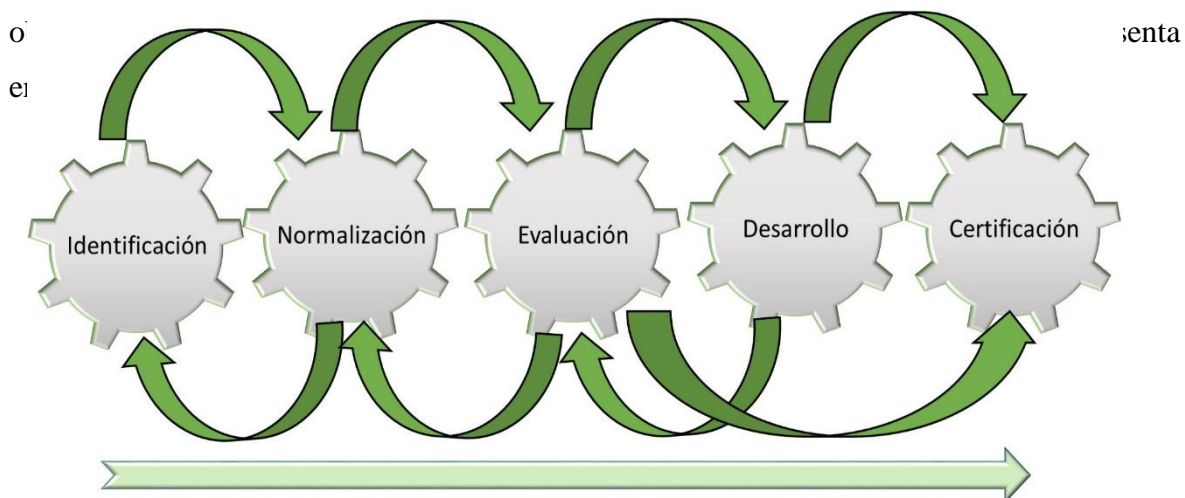


Figura 1 Ciclo integral de las competencias

Fuente: Torres (2018).

#### 2.2.3.1 Identificación de Competencias

La identificación de competencias, es un proceso orientado a establecer los conocimientos, habilidades y actitudes que requiere una persona para desempeñar, con éxito, una función o tarea. Desde el enfoque conductista, surge el método de *análisis ocupacional* cuya finalidad es analizar el puesto de trabajo y la tarea, las variaciones de este método son: DACUM, AMOD, SCID, muy utilizados en los EEUU (Mertens, 1998). Estos métodos contribuyen a identificar ¿Qué hace la persona?, ¿Cómo lo hace? ¿Con qué lo hace?

Del enfoque funcionalista, sobresale el método *análisis funcional* (AF) mediante el cual, identifica el propósito clave de un área para luego desagregar las funciones de una organización en sub-funciones cada vez más específicas, culminando con la identificación de las acciones elementales que pueden ser asignadas a la persona, sigue un camino analítico, que va de lo general a lo particular. Ortiz, Cires & Gómez (2012) utilizaron este método para la determinación de competencias profesionales específicas de perfiles profesionales básicos o de especialistas, a partir de la aplicación de un análisis funcional-ocupacional.

Del enfoque constructivista surge el método ETED<sup>1</sup>, que identifica las competencias a partir del desenvolvimiento de las personas en el contexto del trabajo y su dinámica, vinculando la competencia a la gestión con el aspecto humano y social, dentro de la organización. Pérez, (2011) propone un mapa de competencias, con el objetivo de conocer quién sabe qué y en qué medida lo sabe, lo novedoso de la propuesta radica en no centrarse en exámenes, ni pruebas, sino en la percepción de las personas, transformada en información por matemática borrosa, de esta manera clasifica a las personas y las ubica, estratégicamente, en el mapa de la organización.

Varios autores proponen el “método de expertos” para identificar competencias, para luego determinar las brechas de la competencia. (Cuesta, 2001, 2010; Urbina, 2010; Aguilar, 2012; Stable, 2013; Urbáez, 2013; Vargas, 2013).

### **2.2.3.2 Normalización de competencias**

La normalización de las competencias es un procedimiento de estandarización para determinar un referente válido que debe definirse, según el criterio de Perdomo (2007), Pérez (2010), Alles (2011) por niveles, sector, o campo de saber. De acuerdo a Pavié (2012), se entiende por norma de competencia, la especificación de un desempeño laboral que ha sido acordada entre los agentes del mundo del trabajo, para ser utilizada en procesos de selección y/o formación profesional. Este criterio es semejante al emitido por los diferentes centros de normalización latinoamericanos, como CONOCER en México, SENA en Colombia, SENRES en Ecuador, NC en Cuba.

Se considera que la normalización de competencias debe especificar lo que la persona debe ser capaz de hacer en un contexto determinado, la forma en que puede juzgarse el desempeño con respecto al estándar, la aptitud que debe mostrar la persona, la capacidad para interactuar en el ambiente macro de la organización o la sociedad y la interacción con terceros y la aptitud para enfrentar situaciones contingentes.

### **2.2.3.3 Evaluación de competencias**

La *evaluación de competencias* es el proceso que permite descubrir las brechas entre lo que debe ser, y lo que realmente se manifiesta en el desempeño de las personas con relación al cumplimiento de los objetivos individuales y organizacionales. Spencer & Spencer, (1993), Leboyer (2002), Alles (2011) utilizan grados o escalas para clasificarlas por nivel de

---

<sup>1</sup> Del francés *L'emploi type dans sa dynamique*, traducido al español equivale: “El empleo tipo en su dinámica”(Irigoin & Vargas, 2009)

dominio o desarrollo, (alto- medio- bajo), punto de vista asumido en la investigación, ya que permite ajustar las brechas en el proceso de desarrollo y formación de las competencias.

Para evaluar competencias existe una variedad de métodos que se ajustan a la naturaleza del trabajo a evaluar. Los métodos para evaluar competencias más importantes destacan: el método 360°, propuesto por Alles (2006) y 180° variante del anterior, y el método de entrevista por “incidentes críticos”. Para la evaluación de las competencias a los directivos se tomará como cuestionario base la que propone Agut Nieto (2011), ya que los autores consideran que es un cuestionario validado en la investigación de la autora antes mencionada, y bien se puede adaptar al contexto local con algunas modificaciones.

#### **2.2.3.4 Desarrollo de competencias**

El *desarrollo de las competencias* implica potenciar el talento para lograr un cambio de comportamiento en el desempeño del puesto de trabajo, función o rol. Urbina, (2010. pág. 16) propone: “Potenciar el capital humano en pos de los objetivos del puesto, área y organización y también para desarrollar al ser humano”. Hay que tomar en cuenta que la formación de las competencias está directamente vinculado a un estándar de desempeño del cargo, función, o puesto de trabajo y parte de la detección de las brechas identificadas en la evaluación del desempeño. Alles (2011) destaca tres métodos para desarrollar competencias, los que se realizan dentro y fuera de la organización, y los de autodesarrollo.

#### **2.2.3.5 Certificación de competencias**

El proceso de certificación se refiere al reconocimiento formal de una competencia demostrada por un individuo que cumple un estándar establecido para realizar una actividad o función; la emisión de un certificado implica la realización previa de un proceso evaluativo de la competencia. El certificado corresponde a un sistema normalizado, no es un diploma que acredita estudios realizados; es una constancia de una competencia demostrada que se basa en un estándar definido, por lo general lo entregan institutos y organizaciones especializadas en certificación (Mertens,1998; Saracho, 2005).

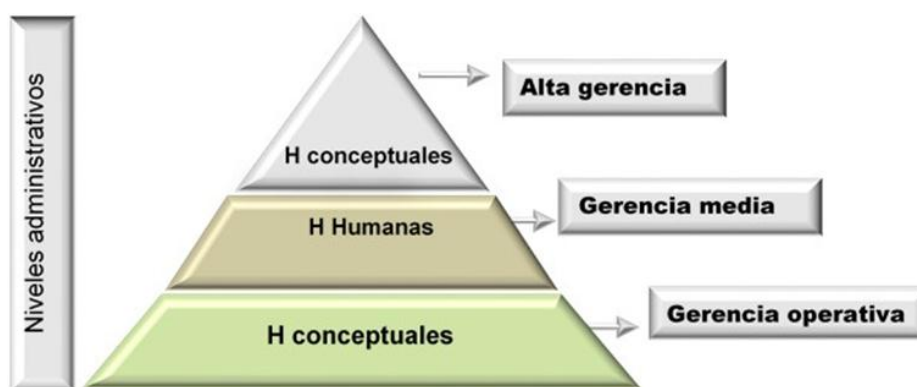
#### **2.2.4. Las competencias directivas**

El estudio de las competencias directivas toma importancia a finales de la década de los sesenta, con el cual inicia una nueva ola de estudios a nivel gerencial. De acuerdo a Da Silva Reinaldo (2002); Chiavenato, (2004, 2007); Hellriegel, et al (2012); Medina, et al



(2012) Lombana, Cabeza, Castrillón, & Zapata, (2014), la gerencia es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar la asignación de talento humano, materiales, recursos tecnológicos, financieros, informativos, con el objeto de alcanzar las metas de la organización. Fue Boyatzis (1982) uno de los primeros autores que ofreció una aproximación al trabajo directivo. Este autor de considera las competencias como características que están relacionadas casualmente con el desarrollo efectivo superior de un cargo o puesto.

Se concibe a la gerencia como el desempeño óptimo en la ejecución del proceso administrativo de una organización, con tres tipos de habilidades: técnicas, humanas y conceptuales (Figura 2).



*Figura 2: Habilidades gerenciales por niveles administrativos*

Fuente: Elaboración propia y adaptación a Da Silva (2002), citado por Torres (2018)

La apreciación de Katz, citado por Da Silva (2002), tiene una limitante, las habilidades administrativas pueden ser aplicadas en cualquier organización sin importar, tiempo, espacio, y naturaleza de la organización. Esto no sucede con las competencias administrativas que parten de la visión, misión de cada organización, en este sentido, las competencias son exclusivas, identificadas, formalizadas, normalizadas, desarrolladas y estandarizadas para toda la organización. Además, las competencias no solo toman en cuenta a las habilidades, sino también a los conocimientos, actitudes, rasgos, carácter de las personas. (Torres, 2018)

Madrigal Torres (2009) sugiere la necesidad de formar a los jóvenes, habilidades directivas para la vida o para convivir en armonía, destaca: toma de decisiones, pensamiento creativo

y analítico, comunicación y habilidades interpersonales, autocontrol, empatía, manejo de las emociones y estrés.

Codina (2014), citado por Torres (2018), destaca que los ejecutivos deben generar compromiso con los planes estratégicos y propone diez habilidades directivas: dirección o enfoque estratégico, comunicaciones interpersonales, estrategias y técnicas de negociación, manejo de conflictos, trabajo en equipo, liderazgo y motivación, diagnóstico de problemas y toma de decisiones, administración del tiempo y delegación, reuniones productivas y gerencia del cambio.

Los autores, Zermeño, Villanueva, Armenteros, & Sologaitoa, (2014) clasifican a las competencias directivas en tres niveles:

- 1) Competencias estratégicas: Necesarias para obtener buenos resultados económicos y entre estas sobresalen: visión, resolución de problemas, gestión de recursos, orientación, cliente y red de relaciones efectivas.
- 2) Competencias estratégicas: Importantes para desarrollar a los empleados e incrementar su compromiso y confianza con la empresa. Se trata en esencia de la capacidad ejecutiva y capacidad de liderazgo, entre las cuales prevalecen: comunicación, empatía, delegación, coaching y el trabajo en equipo.
- 3) Competencias de eficacia personal: Son hábitos que facilitan una relación eficaz de la persona con su entorno. Estas competencias miden la capacidad de auto-dirección, imprescindibles para dirigir a otros, potenciando las competencias estratégicas e estratégicas.

Boyatzis (1982), agrupa cinco tipos de competencias directivas.

- 1) Competencias de la dirección de metas de acción
- 2) Competencias de liderazgo
- 3) Competencias para la dirección de recursos humanos
- 4) Competencias en la dirección de los subordinados
- 5) Competencias que se central con la relación con otros

Spencer y Spencer (1993) partiendo del estudio de Boyatzis (1982) propone doce competencias genéricas para directivos:

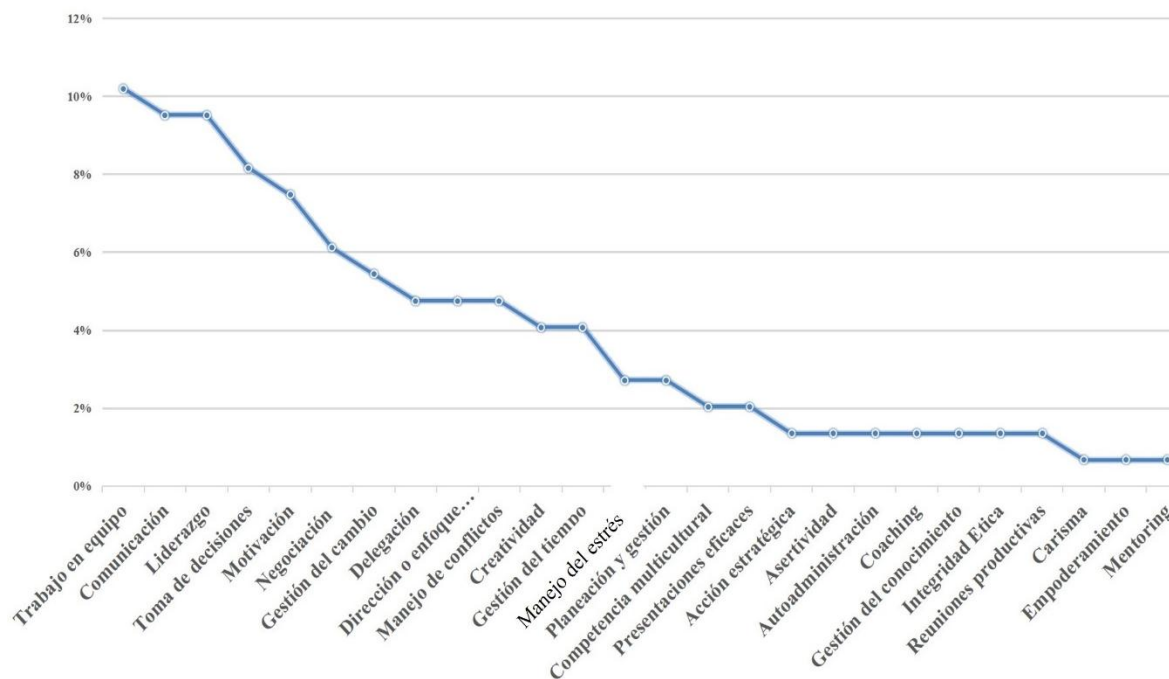
- 1) Impacto e influencia

- 2) Orientación hacia el desempeño
- 3) Trabajo de equipo y cooperación
- 4) Pensamiento analítico
- 5) Iniciativa
- 6) Desarrollar a otros
- 7) Autoconfianza
- 8) Compresión interpersonal
- 9) Directividad – asertividad
- 10) Búsqueda de información
- 11) Liderazgo equipo
- 12) Pensamiento conceptual

Según, Torres (2018) plantea cinco tipos de tipos de competencias para buscar la armonía a todas las personas, esto incluye a directivos de cualquier organización.

- 1) Competencias para la relación armónica con uno mismo.
- 2) Competencias para la relación armónica con los demás.
- 3) Competencias para la relación armónica con la comunidad.
- 4) Competencias para la relación armónica con la organización.
- 5) Competencias para la relación armónica con la sociedad el estado y la naturaleza.

Del análisis de la literatura especializada, existen cuatro competencias directivas con mayor impacto en las organizaciones: trabajo en equipo, comunicación, liderazgo y toma de decisiones. Otros autores, consideran importantes, las siguientes competencias: gestión del cambio, motivación, negociación, resolución de conflictos, delegación, creatividad, gestión del tiempo, asertividad. (Puchol et al., 2003; Cardona, 2008; Madrigal et al., 2009; Villarroel 2010; Whetten & Cameron, 2010; Aburto, 2011; Chiavenato 2011; Codina, 2012; Hellriegel et al., 2012; Bernal & Sierra, 2013). (Figura 3)



*Figura 3: Habilidades directivas con mayor impacto, según autores*

Fuente: Torres (2018)

### 2.2.5. El alojamiento turístico

En referencia al alojamiento, se define al establecimiento que provee comercialmente el servicio de alojar por un periodo no inferior a una pernoctación de 24 horas que mantengan como procedimiento permanente, un sistema de registro de ingreso y egreso (Gonzalez, 2012; Córdoba, 2016). En este sentido se proporciona hospedaje a cambio de un precio, servicios complementarios como: alimentación, recreación, lavandería, entre otros.

El Reglamento de Alojamiento Turístico (Ministerio de Turismo, 2016) define al alojamiento turístico como una actividad que puede ser desarrollada por personas naturales o jurídicas, que consiste en la prestación remunerada del servicio de hospedaje no permanente, a huéspedes nacionales o extranjeros, para lo cual se considerarán los requisitos correspondientes a su clasificación y categoría, determinados en el presente Reglamento.

Tanto el Reglamento General de Actividades Turísticas (Presidencia de la Republica, 2002) en el artículo 3 y el Reglamento de Alojamiento Turístico (2016), en su artículo 12, los establecimientos de alojamiento turístico se clasifican:

- a) Hotel H
- b) Hostal HS
- c) Hostería HT
- d) Hacienda Turística HA
- e) Lodge L
- f) Resort RS
- g) Refugio RF
- h) Campamento Turístico CT
- i) Casa de Huéspedes CH

En síntesis, existe una normativa legal que respalda, organiza, y determina cómo deben llevarse a cabo las actividades de alojamiento dentro del ordenamiento jurídico del Ecuador.

#### **2.2.6. Principales competencias de los gestores de alojamiento**

El Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER, 2012) muestra las principales competencias para gerentes de organizaciones de alojamiento, entre las más importantes se encuentran: atención al cliente, planeación, organización y coordinación del trabajo, liderazgo, motivación, trabajo en equipo. Las competencias lo clasifican en tres grupos:

- a) Competencias Transversales
  - Atención al cliente.
  - Organización del trabajo.
  - Liderazgo y motivación.
  - Trabajo en equipo.
  - Responsabilidad.
  - Amabilidad.
- b) Competencias Técnicas
  - Determinar y asegurar las necesidades de insumos y materiales.
  - Coordinar al personal a cargo y sus funciones.

- Llevar el control de la producción, reparto y ventas.
- Planeación de presupuestos y administración de recursos.
- Conocimientos en administración, contabilidad, ventas, mercadotecnia, servicio al cliente, restaurantes y hotelería.
- Planificar, dirigir y coordinar las operaciones para brindar los servicios de preparación y servicio de alimentos de un establecimiento.

c) Competencias de Sustentabilidad e Innovación

- Mejora continua en el servicio buscando la preparación permanente del personal en atención al cliente.
- Implementar nuevas metodologías de presentación del servicio

De acuerdo a la autora, Agut Nieto (2011), propone un modelo teórico de competencias genéricas directivas para directivos de organizaciones turísticas de alojamiento, entre las más importantes destacan:

- 1) Autoeficacia
- 2) Autocontrol
- 3) Relaciones interpersonales
- 4) Pro actividad

Los autores del estudio, consideran que estas últimas competencias responden acertadamente al estudio de las competencias de directivos de organizaciones turísticas de alojamiento, por tanto, se tomará como referencia básica el diseño del cuestionario que propone la autora Agut Nieto (2011) con algunas modificaciones, atendiendo a la realidad local (Anexo 1 y 2).

## **CAPÍTULO III**

### **3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1. Localización**

El área de estudio se encuentra ubicado en la provincia y cantón Pastaza, parroquia Puyo con latitud 1°29'01" longitud 78°00'09" y altitud de 925 msnm.

#### **3.2. Tipo de Investigación**

La investigación es mixta (cualitativa-cuantitativa), de tipo exploratorio, descriptivo y transversal.

#### **3.3. Métodos de Investigación**

Para lograr los objetivos de la investigación, se aplicó los métodos lógicos (inductivos, deductivos, síntesis, análisis y otros, principalmente para el estudio del arte y demás objetivos. Para identificar los gestores de alojamiento en la ciudad de Puyo, se utilizó el análisis documental (catastro) y para evaluar las competencias directivas se empleó la encuesta. En referencia al análisis de los datos, se recurrió a los métodos estadísticos como: análisis unidimensional, alfa de Cronbach, moda, media, mediana.

#### **3.4. Diseño de Investigación**

Para llevar a cabo la investigación, se ha diseñado un estudio estadístico que consta de 3 partes: diseño de una encuesta, tabulación de los datos y análisis de la información. La primera parte corresponde al trabajo previo para construir el instrumento de encuesta, donde se ha acudido a la bibliografía referente al tema. La segunda ha consistido en utilizar una aplicación informática para administrar la encuesta, es decir, la toma de datos y su tabulación; el cuestionario fue llenado por todos los gestores de alojamiento de la ciudad del Puyo, sin control de tiempo. De acuerdo, al Ministerio de Turismo (2016) y la Dirección del GAD Municipal de Pastaza (2018) constituye 50 gestores de alojamiento, quienes constituyen el objeto de estudio. Finalmente, la tercera parte corresponde al informe presentado en este documento, donde se han utilizado técnicas estadísticas descriptivas, como la moda y mediana, el análisis unidimensional, el análisis factorial para medir el Alfa de Cronbach.

La población estudiada son los gestores de alojamiento, quienes han sido considerados como unidad de análisis de la investigación. Considerando que las unidades de análisis

representan únicamente 50 directivos, se ha descartado aplicar la muestra y se ha optado estudiar a toda la población.

### **3.5 Diseño de las variables y codificación en el cuestionario**

La encuesta consta de 160 preguntas principales que corresponden a nueve grupos de preguntas. Contiene preguntas con medida nominal y en escala de Likert con cinco alternativas. Las preguntas del grupo 1 abordan las variables de tipo demográfico. Las preguntas del grupo 2, refieren al grado de conocimiento en áreas claves del trabajo del directivo de organizaciones turísticas de alojamiento, se aplica la escala Likert con cinco alternativas.

Las preguntas del grupo 3, 4 y 5 conforme el esquema de preguntas de Agut Nieto (2011) abordan: el nivel de conocimiento en estas áreas claves, el nivel de competencia actual en las áreas clave de conocimiento, el nivel de importancia del conocimiento en áreas claves del trabajo y el nivel de importancia para desarrollar las competencias en estas áreas claves. En todos los cuestionarios de estos grupos, se aplica la escala Likert con cinco alternativas. Las preguntas del grupo 6, abordan aspectos que responden a las competencias estratégicas. Las preguntas de los grupos 7, 8, y 9 evalúan las competencias específicas de los directivos, siguiendo el esquema de la autora Agut Nieto (2011), (Anexo 1 y 2).

### **3.6. Aplicación del instrumento de investigación-**

El cuestionario fue aplicado por los autores de este estudio, durante los meses de mayo junio del 2018.

### **3.7.- Tabulación de los datos obtenidos**

Para la tabulación de los datos fue necesario codificar los ítems por grupos de preguntas. (Anexos, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10 y 11) Los datos obtenidos, fueron tabulados mediante el uso de los paquetes estadísticos Excel versión 2016 y SPSS, versión 23.

### **3.8.- Procesamiento de los datos obtenidos**

El procesamiento de los datos selección mediante el uso de técnicas estadísticas descriptivas, como la moda y mediana. Posteriormente, se realizó el análisis unidimensional de cada grupo de preguntas con el respectivo análisis factorial para medir el Alfa de Cronbach (Anexo 11) En el próximo capítulo, se presentan los principales resultados.



## CAPÍTULO IV

### 4. RESULTADOS ESPERADOS

#### 4.1. Análisis demográfico

##### 4.1.1. Variable etnia

Tabla 1: Directivos por etnia

		Etnia			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Mestizo	48	96,0	96,0	96,0
	Blanco	2	4,0	4,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Elaborado por González y Fonseca, 2018

Los resultados muestran que los directivos por etnia en su mayoría son mestizos (96%), blancos (4%) no hay directivos indígenas, afro ecuatorianos ni montubios.

##### 4.1.2. Variable Instrucción

Tabla 2: Instrucción

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Posgrado	3	6,0	6,0	6,0
	Superior	6	12,0	12,0	18,0
	Secundaria	20	40,0	40,0	58,0
	Primaria	5	10,0	10,0	68,0
	Posee título universitario	16	32,0	32,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Elaborado por González y Fonseca, 2018

Los resultados muestran que el 32% de los directivos tienen un título universitario (32%), estudios a nivel superior (12%), un 40% poseen estudios a nivel secundario, y un 10%

tienen instrucción primaria. Los datos proveen que no existe uniformidad en el nivel de instrucción.

#### 4.1.3. Variable Tipo de empleado

*Tabla 3: Tipo de ocupación*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Empleado	20	40,0	40,0	40,0
Propietario	27	54,0	54,0	94,0
Pasante	3	6,0	6,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Elaborado por González y Fonseca, 2018

Los resultados señalan que el 54% de los directivos son propietarios, el 40% de los directivos son empelados, el resto de directivos que son pasantes.

#### 4.1.4. Variable Categoría de alojamiento

*Tabla 4: Categoría de alojamiento*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Alojamientos Hoteleros	22	44,0	44,0	44,0
Hostales y Pensiones	17	34,0	34,0	78,0
Hosterías, Moteles, Refugios y Cabañas	11	22,0	22,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Elaborado por González y Fonseca, 2018

De acuerdo a los resultados el 44% de los directivos pertenecen a los alojamientos hoteleros, el 34% son directivos de hostales y pensiones y el 22% son de hosterías, moteles, refugios y cabañas.

#### 4.1.5. Variable Edad

Tabla 5: Edad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido (18-25)	2	4,0	4,0	4,0
(26-40)	22	44,0	44,0	48,0
(41-60)	24	48,0	48,0	96,0
(61+)	2	4,0	4,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Elaborado por González y Fonseca, 2018

El 48% de los directivos tienen una edad que oscila entre 41-60 años, el 44% entre 26-4 y el resto tiene una edad entre 18-25 (4%) y más de 65 años (4%).

#### 4.1.6. Variable Ciudad de origen

Tabla 6: Origen

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Puyo	44	88,0	88,0	88,0
Mera	6	12,0	12,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Elaborado por González y Fonseca, 2018

De acuerdo a los resultados, el 80 % de los directivos son de la ciudad de Puyo, el 12% son de otros lugares.

#### 4.1.7. Variable Género

Tabla 7: Género

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Masculino	28	56,0	56,0	56,0
Femenino	22	44,0	44,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Elaborado por González y Fonseca, 2018

De acuerdo a los resultados, el 56 % son hombres y el resto mujeres (44%).

#### 4.2. Análisis unidimensional- Competencias básicas

##### 4.2.2. Grado de conocimiento en áreas de conocimiento clave

##### 4.2.2.1. Fiabilidad grupo 2 (Alfa de Cronbach)

El coeficiente Alfa de Cronbach sirve para medir la consistencia interna, basado en el promedio de las correlaciones entre los ítems. Entre las ventajas de esta medida se encuentra la posibilidad de evaluar la fiabilidad de los datos, excluyendo o incluyendo nuevos datos (Quero Virla, 2010). Por tanto, miden el grado de relación de las respuestas de prueba con variables ordinales. Aplicada la prueba a los datos del grupo 2 que mide el grado de conocimiento que tienen los directivos, respecto a varias áreas de conocimiento clave para su desempeño de directivo, el resultado de la prueba de Alfa de Cronbach del grupo de ítems 2 fue de 0.72, que de acuerdo a los criterios los datos tienen buena fiabilidad, es decir al interior de todas las preguntas resultaron ser relevantes.

Tabla 8: Grado de conocimiento en áreas de conocimiento clave

	N		Media	Mediana	Mínimo	Máximo
	Válido	Perdidos				
Marketing y análisis de mercado	50	0	4,06	4,00	3	5
Gestión de la calidad	50	0	4,30	4,00	3	5
Salud laboral y prevención de riesgos en el trabajo	50	0	4,30	4,00	2	5
Organización de trabajo	50	0	4,40	5,00	3	5
Dirección de personas equipos de trabajo	50	0	4,22	4,00	2	5
Gestión de recursos humanos	50	0	4,32	4,00	2	5
Productos y servicios de la oferta turística	50	0	4,42	5,00	3	5
Perfil de comportamientos de los usuarios	50	0	4,36	4,00	3	5
Conocimiento el entorno y el territorio	50	0	4,32	5,00	2	5
Tics aplicada al turismo	50	0	4,08	4,00	2	5
Idiomas	50	0	4,20	4,00	1	5
Gestión comercial	50	0	4,12	4,00	3	5
Gestión de alojamiento	50	0	4,22	4,00	3	5
Gestión de alimentos y bebidas	50	0	4,08	4,00	3	5
Gestión de programas de animación	50	0	4,12	4,00	3	5
Manejo del dinero electrónico	50	0	4,24	4,00	1	5
Otros	50	0	,00	,00	0	0

Fuente: Elaborado por González y Fonseca, 2018

Los datos de la tabla 8, demuestran que los directivos tienen un buen nivel de conocimiento en áreas claves de su desempeño. No obstante, ningún directivo tiene conocimiento pleno en ninguna área. Estos resultados avizora que es necesario fortalecer los conocimientos en áreas claves, como marketing y análisis de mercado, tics aplicada al turismo, gestión de alimentos y bebidas, gestión comercial y gestión de programas de animación, que son las áreas con menos conocimiento.

#### 4.2.3. Nivel de importancia de conocimiento en áreas de conocimiento clave

##### 4.2.3.1. Fiabilidad grupo 3 (Alfa de Cronbach)

Aplicada la prueba de fiabilidad a los datos del grupo 3 el resultado de la prueba de Alfa de Cronbach del grupo de ítems 3 fue de 0,92, de acuerdo a los criterios de la prueba, los datos tienen muy buena fiabilidad.

Para determinar la importancia de las áreas de estudio, según criterio de los directivos, se aplicó la prueba Coeficiente de Concordancia, W Kendall (Tabla 10), cuyo resultado fue

0.816, lo que verifica que los datos tienen muy buena concordancia. Con este mismo resultado se puede prever, las áreas con mayor importancia de conocimiento, entre los más importantes destacan: gestión de recursos humanos, manejo del dinero electrónico, salud laboral y prevención de riesgos en el trabajo cada uno con un rango de 9.70 (Tabla 9).

*Tabla 9: Importancia de las áreas de estudio, según Kendall.*

	Rango promedio
Gestión de recursos humanos	9,70
Manejo del dinero electrónico	9,70
Salud laboral y prevención de riesgos en el trabajo	9,70
Conocimiento el entorno y el territorio	9,58
Gestión comercial	9,58
Gestión de alojamiento	9,58
Idiomas	9,58
Organización de trabajo	9,58
Productos y servicios de la oferta turística	9,58
Gestión de alimentos y bebidas	9,47
Marketing y análisis de mercado	9,47
Dirección de personas equipos de trabajo	9,42
Gestión de la calidad	9,31
Gestión de programas de animación	9,31
Perfil de comportamientos de los usuarios	9,22
Tics aplicada al turismo	9,22
Otros	1,00

Fuente: Elaborado por González y Fonseca, 2018

Se identificó en la tabla 10, que existe una correlación en la Sig. Asintótica con un valor 0,00 MENOR 0,005 afirmando un resultado favorable.

*Tabla 10: Coeficiente de concordancia de Kendall, grupo 3*

Estadísticos de prueba	
N	50
W de Kendall <sup>a</sup>	,816
Chi-cuadrado	653,097
gl	16
Sig. asintótica	,000

Fuente: Elaborado por González y Fonseca, 2018

Complementado con lo anterior, también se aplica la Moda, para confirmar el orden de importancia. Según esta prueba, todas las áreas de conocimiento son importantes (Tabla 11)

*Tabla 11: Orden de importancia, según Moda.*

	N		Moda	Mínimo	Máximo
	Válido	Perdidos			
Marketing y análisis de mercado	50	0	5	3	5
Gestión de la calidad	50	0	5	3	5
Salud laboral y prevención de riesgos en el trabajo	50	0	5	5	5
Organización de trabajo	50	0	5	4	5
Dirección de personas equipos de trabajo	50	0	5	4	5
Gestión de recursos humanos	50	0	5	5	5
Productos y servicios de la oferta turística	50	0	5	4	5
Perfil de comportamientos de los usuarios	50	0	5	4	5
Conocimiento el entorno y el territorio	50	0	5	4	5
Tics aplicada al turismo	50	0	5	4	5
Idiomas	50	0	5	4	5
Gestión comercial	50	0	5	4	5
Gestión de alojamiento	50	0	5	4	5
Gestión de alimentos y bebidas	50	0	5	3	5
Gestión de programas de animación	50	0	5	3	5
Manejo del dinero electrónico	50	0	5	5	5
Otros	50	0	0	0	0

Fuente: Elaborado por González y Fonseca, 2018

#### **4.2.4. Nivel de competencia actual en las áreas de conocimiento**

##### **4.2.4.1. Fiabilidad grupo 4 (Alfa de Cronbach)**

Para comprobar la fiabilidad de los datos del grupo 4, se aplicó la prueba de Alfa de Cronbach, el resultado fue de 0. 86, de acuerdo a los criterios de la prueba, los datos tienen muy buena fiabilidad.

Los datos de la tabla 12, validan los resultados del nivel de conocimiento con el nivel de competencias en áreas claves de su desempeño. Si bien los resultados son casi similares, no hay directivos que tengan competencias al máximo nivel. No obstante, según los directivos, el nivel de las competencias es bueno; pero no excelente. Esto afirma que es necesario fortalecer las competencias en áreas claves como: marketing y análisis de mercado, organización de trabajo, productos y servicios de la oferta turística, gestión comercial, entre las más prioritarias.

Tabla 12: Nivel actual de competencia en las áreas de conocimiento

	N		Media	Mediana	Mínimo	Máximo
	Válidos	Perdidos				
Otros	50	0	,00	,00	0	0
Marketing y análisis de mercado	50	0	4,26	4,00	3	5
Organización de trabajo	50	0	4,38	5,00	3	5
Productos y servicios de la oferta turística	50	0	4,38	5,00	3	5
Gestión comercial	50	0	4,38	5,00	3	5
Salud laboral y prevención de riesgos en el trabajo	50	0	4,40	5,00	3	5
Gestión de recursos humanos	50	0	4,44	5,00	3	5
Gestión de la calidad	50	0	4,46	5,00	3	5
Gestión de alojamiento	50	0	4,48	5,00	3	5
Manejo del dinero electrónico	50	0	4,50	5,00	3	5
Perfil de comportamientos de los usuarios	50	0	4,54	5,00	3	5
Tics aplicada al turismo	50	0	4,54	5,00	3	5
Idiomas	50	0	4,54	5,00	2	5
Gestión de programas de animación	50	0	4,54	5,00	3	5
Dirección de personas equipos de trabajo	50	0	4,56	5,00	3	5
Gestión de alimentos y bebidas	50	0	4,62	5,00	3	5
Conocimiento el entorno y el territorio	50	0	4,68	5,00	3	5

Fuente: Elaborado por González y Fonseca, 2018

#### 4.2.5. Nivel de importancia de poseer las competencias desarrolladas al máximo nivel

##### 4.2.5.1. Fiabilidad grupo 5 (Alfa de Cronbach)

El resultado de la prueba de Alfa de Cronbach aplicada al grupo de ítems 5 fue de 0.84, que de acuerdo a los criterios los datos tienen muy buena fiabilidad.

Para determinar la importancia de poseer las competencias desarrolladas al máximo nivel, según criterio de los directivos, se aplicó la prueba Coeficiente de Concordancia, W Kendall (Tabla 14), cuyo resultado fue 0.65, de acuerdo al rango de la prueba, los datos tienen aceptable concordancia. De acuerdo a estos resultados, las competencias con más importancia a desarrollar son: organización de trabajo, idiomas, manejo del dinero electrónico, gestión de la calidad, productos y servicios de la oferta turística (Tabla 13).



Tabla 13: Importancia de poseer las competencias al máximo nivel, según Kendall

	Rango promedio
Organización de trabajo	9,77
Idiomas	9,77
Manejo del dinero electrónico	9,77
Gestión de la calidad	9,61
Productos y servicios de la oferta turística	9,61
Marketing y análisis de mercado	9,45
Salud laboral y prevención de riesgos en el trabajo	9,45
Dirección de personas equipos de trabajo	9,45
Gestión de recursos humanos	9,45
Perfil de comportamientos de los usuarios	9,45
Conocimiento el entorno y el territorio	9,45
Gestión de alojamiento	9,45
Gestión de alimentos y bebidas	9,45
Gestión de programas de animación	9,45
Gestión comercial	9,29
Tics aplicada al turismo	9,13
Otros	0,00

Fuente: Elaborado por González y Fonseca, 2018

Tabla 14: Coeficiente de concordancia de Kendall, grupo 5

N	50
W de Kendall <sup>a</sup>	,656
Chi-cuadrado	524,493
gl	16
Sig. asintótica	,000

Fuente: Elaborado por González y Fonseca, 2018

Complementado los resultados de los ítems del grupo 5, se aplica la Moda, para confirmar el orden de importancia de poseer las competencias al máximo nivel. Según estos resultados, los directivos perciben como muy importante poseer las competencias al máximo nivel (Tabla 15).

Tabla 15: Orden de importancia, según Moda, grupo 5

	N		Moda	Mínimo	Máximo
	Válido	Perdidos			
Marketing y análisis de mercado	50	0	5	4	5
Gestión de la calidad	50	0	5	4	5
Salud laboral y prevención de riesgos en el trabajo	50	0	5	4	5
Organización de trabajo	50	0	5	4	5
Dirección de personas equipos de trabajo	50	0	5	4	5
Gestión de recursos humanos	50	0	5	4	5
Productos y servicios de la oferta turística	50	0	5	4	5
Perfil de comportamientos de los usuarios	50	0	5	4	5
Conocimiento el entorno y el territorio	50	0	5	4	5
Tics aplicada al turismo	50	0	5	4	5
Idiomas	50	0	5	4	5
Gestión comercial	50	0	5	4	5
Gestión de alojamiento	50	0	5	4	5
Gestión de alimentos y bebidas	50	0	5	4	5
Gestión de programas de animación	50	0	5	4	5
Manejo del dinero electrónico	50	0	5	4	5
Otros	50	0	0	0	0

Fuente: Elaborado por González y Fonseca, 2018

#### 4.3. Análisis unidimensional- Competencias estratégicas básicas

Respecto al dominio de las competencias estratégicas de los directivos, de acuerdo a los resultados obtenidos, se evidencia un buen dominio de las competencias. No obstante, la competencia para elaborar planes estratégicos se debe fortalecer. Ya el 32% de los directivos no disponen.

Tabla 16: Competencias estratégicas básicas

Nombre de la variable	SI		NO		TOTAL	
	f	%	f	%	f	%
Conocimiento de la misión y visión	41	0,82	9	0,18	50	100%
Disponibilidad de estatutos y reglamentos	47	0,94	3	0,06	50	100%
Disponibilidad de plan estratégico	34	0,68	16	0,32	50	100%
Disponibilidad de aliados estratégicos	46	0,92	4	0,08	50	100%

Fuente: Elaborado por González y Fonseca, 2018

#### **4.4. Evaluación de competencias específicas**

##### **4.2.4.1. Fiabilidad grupo 7 (Alfa de Cronbach)**

Para comprobar la fiabilidad de los datos del grupo 7, se aplicó la prueba de Alfa de Cronbach, el resultado fue de 0.90, de acuerdo a los criterios de la prueba, los datos tienen muy buena fiabilidad.

Los datos de la tabla 17, muestran un buen nivel de competencias específicas que poseen, actualmente los directivos. Sin embargo, no hay una competencia con un nivel perfecto, lo que indica que es necesario, fortalecer las competencias para una posible certificación de las mismas. La competencia, tolerancia al estrés, en cual el directivo debe ser capaz de mantener la eficacia bajo situaciones de presión temporal, desacuerdos, conflictos presenta el nivel más bajo en relación a las demás competencias.

Todas las competencias presentan brechas en relación al estado ideal de desarrollo de las mismas; así, por ejemplo: la competencia: “expresar libremente sus pensamientos, opiniones y sentimientos ante los demás” presenta una brecha de 0.48; Control de reacciones precipitadas en situaciones que producen emociones fuertes (agresividad, resignación, excitación) tiene una brecha de 0,44; el espíritu emprendedor, concebido como la capacidad de buscar activamente nuevas oportunidades, presenta una brecha de 0.42.

La competencia para cambiar su conducta y su forma de pensar ante situaciones nuevas tiene una brecha 0.40. La competencia con menor brecha es la gestión eficaz de su tiempo de trabajo con 0.20. La figura 4. Muestran las brechas existentes en las competencias analizadas.

Cubrir las brechas garantiza obtener las certificaciones en competencias directivas, que acredita un buen prestigio y mejora el desempeño de los directivos. La certificación es importante para todos, independientemente de cualquier cargo o función de desempeñan las personas. Sin embargo, al considerar que los directivos son los llamados a dar el ejemplo, se considera imperativo empezar el proceso de certificación desde los máximos directivos.

	N		Media	Mediana
	Válido	Perdidos		
Tolerancia al estrés. Ser capaz de mantener la eficacia bajo situaciones de presión temporal, desacuerdos, conflictos.	50	0	4,48	5,00
Capacidad para expresar libremente sus pensamientos, opiniones y sentimientos ante los demás.	50	0	4,52	5,00
Control de reacciones precipitadas en situaciones que producen emociones fuertes (agresividad, resignación, excitación).	50	0	4,56	5,00
Espíritu emprendedor. Buscar activamente nuevas oportunidades.	50	0	4,58	5,00
Capacidad para cambiar su conducta y su forma de pensar ante situaciones nuevas.	50	0	4,60	5,00
Objetividad los juicios (requerido tanto las personas como la situaciones).	50	0	4,60	5,00
Imparcialidad y orientación hacia los problemas.	50	0	4,64	5,00
Confianza en los subordinados.	50	0	4,64	5,00
Capacidad para argumentar sus propios juicios en la toma de decisiones.	50	0	4,66	5,00
Capacidad para superar las barreras o limitaciones que surgen en el desarrollo de su puesto de trabajo.	50	0	4,68	5,00
Perseverancia y empeño el logro de sus objetivos y metas.	50	0	4,68	5,00
Orientación hacia los otros(estar dispuesto a escuchar a los demás)	50	0	4,68	5,00
Consideración de criterios éticos en la gestión.	50	0	4,68	5,00
Capacidad para mantener y crear un nivel de actividad elevado	50	0	4,68	5,00
Disponibilidad para afrontar los cambios.	50	0	4,70	5,00
Responsabilidad con decisiones y actuaciones.	50	0	4,70	5,00
Tener una visión positiva de las cosas.	50	0	4,70	5,00
Confianza en sí mismo la hora de conseguir los objetivos de puesto.	50	0	4,72	5,00
Iniciativa para poner en marcha nuevos planes.	50	0	4,72	5,00
Capacidad para adaptar su lenguaje, presencia física, comportamiento, a situaciones concretas de su trabajo.	50	0	4,74	5,00
Eficacia y agilidad para dar soluciones a los problemas que se detecta.	50	0	4,74	5,00
Atención a los detalles. Disposición a los pequeños detalles en el desarrollo de su trabajo	50	0	4,74	5,00
Perseverancia ante los problemas e inconvenientes.	50	0	4,74	5,00
Control para que las cosas se hagan en el tiempo previsto.	50	0	4,78	5,00
Capacidad de gestión eficaz de su tiempo de trabajo.	50	0	4,80	5,00
Orientación hacia la consecución de los objetivos	50	0	4,84	5,00

*Tabla 17: Nivel de competencia actual, según directivos*

Fuente: Elaborado por González y Fonseca, 2018

Tabla 18: Nivel de competencia actual, según empleados

	N		Media	Mediana
	Válido	Perdidos		
Capacidad para expresar libremente sus pensamientos, opiniones y sentimientos ante los demás.	50	0	4,38	5,00
Capacidad para superar las barreras o limitaciones que surgen en el desarrollo de su puesto de trabajo.	50	0	4,62	5,00
Capacidad para argumentar sus propios juicios en la toma de decisiones.	50	0	4,30	4,50
Confianza en sí mismo la hora de conseguir los objetivos de puesto.	50	0	4,82	5,00
Capacidad de gestión eficaz de su tiempo de trabajo.	50	0	4,74	5,00
Perseverancia y empeño el logro de sus objetivos y metas.	50	0	4,70	5,00
Disponibilidad para afrontar los cambios.	50	0	4,64	5,00
Imparcialidad y orientación hacia los problemas.	50	0	4,64	5,00
Control de reacciones precipitadas en situaciones que producen emociones fuertes (agresividad, resignación, excitación).	50	0	4,18	4,00
Capacidad para cambiar su conducta y su forma de pensar ante situaciones nuevas.	50	0	4,44	5,00
Objetividad los juicios (requerido tanto las personas como la situaciones).	50	0	4,44	5,00
Orientación hacia los otros(estar dispuesto a escuchar a los demás)	50	0	4,54	5,00
Capacidad para adaptar su lenguaje, presencia física, comportamiento, a situaciones concretas de su trabajo.	50	0	4,66	5,00
Tolerancia al estrés. Ser capaz de mantener la eficacia bajo situaciones de presión temporal, desacuerdos, conflictos.	50	0	4,46	5,00
Confianza en los subordinados.	50	0	4,68	5,00
Consideración de criterios éticos en la gestión.	50	0	4,66	5,00
Responsabilidad con decisiones y actuaciones.	50	0	4,68	5,00
Capacidad para mantener y crear un nivel de actividad elevado	50	0	4,64	5,00
Eficacia y agilidad para dar soluciones a los problemas que se detecta.	50	0	4,62	5,00
Espíritu emprendedor. Buscar activamente nuevas oportunidades.	50	0	4,68	5,00
Iniciativa para poner en marcha nuevos planes.	50	0	4,70	5,00
Tener una visión positiva de las cosas.	50	0	4,72	5,00
Atención a los detalles. Disposición a los pequeños detalles en el desarrollo de su trabajo	50	0	4,62	5,00
Perseverancia ante los problemas e inconvenientes.	50	0	4,60	5,00
Control para que las cosas se hagan en el tiempo previsto.	50	0	4,70	5,00
Orientación hacia la consecución de los objetivos	50	0	4,76	5,00
Otras que permiten lograr conseguir su trabajo	50	0	4,72	5,00

Fuente: Elaborado por González y Fonseca, 2018

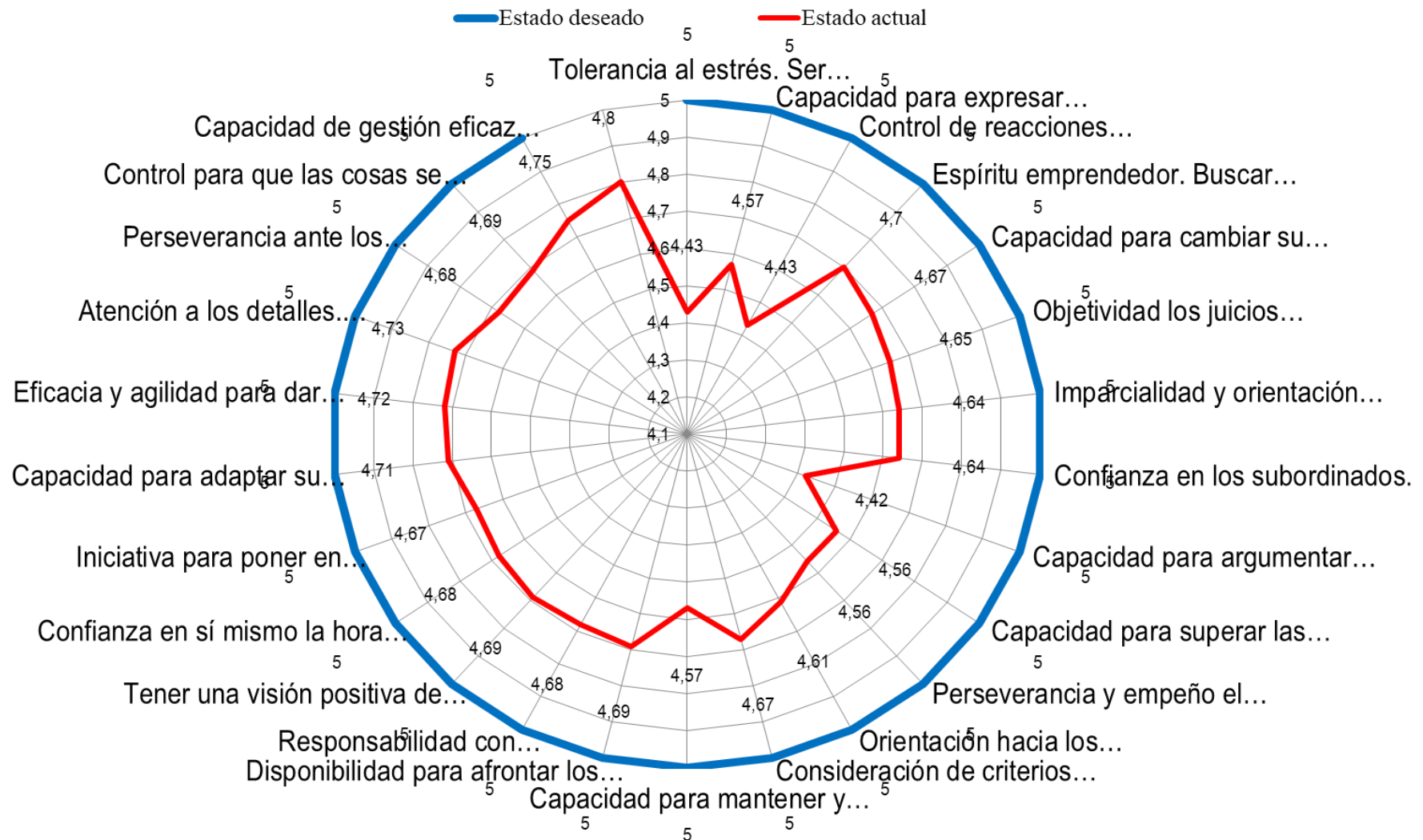


Figura 4: Brecha de las competencias específicas de directivos de organizaciones turísticas de alojamiento

Fuente: Elaborado por González y Fonseca, 2018

#### 4.5. Programa de desarrollo y fortalecimiento las competencias en directivos de organizaciones turísticas de alojamiento

Estrategias por esferas de actuación	Acciones	Dur.	Frecuencia	Participantes	Responsable	Lugar	Costo aprox.
Desarrollo de relaciones intrapersonales	1. Invitar a todos los directivos de organizaciones turísticas de alojamiento para inscribirse y enviar candidatos para el programa.	1 mes	Anual	GAD Municipal Cámara de Turismo UEA Directivos de organizaciones turísticas de alojamiento	Coordinador de capacitación	UEA	500
	2. Convocar y seleccionar participantes.	1 mes	Anual	GAD Municipal Cámara de Turismo UEA Directivos de organizaciones turísticas de alojamiento	Coordinador de capacitación	Coordinador de capacitación	100
	4. Impartir las conferencias: La inteligencia emocional en el trabajo de los directivos de organizaciones turísticas de alojamiento.	2 horas	Permanente	GAD Municipal Cámara de Turismo UEA Directivos de organizaciones turísticas de alojamiento	Especialista en el área	Especialista	1000
	5. Impartir el curso “Tolerancia al estrés. Ser capaz de mantener la eficacia bajo situaciones de presión temporal, desacuerdos, conflictos.”.	40 horas	Anual	GAD Municipal Cámara de Turismo UEA Directivos de organizaciones turísticas de alojamiento	Especialista en el área	Auditorio UEA	3200
	6. Impartir la conferencia “Espíritu emprendedor para la innovación”	2 horas	Anual	GAD Municipal Cámara de Turismo UEA Directivos de organizaciones turísticas de alojamiento	Especialista en el área	Auditorio UEA	1500

7. Impartir el seminario taller “Control de reacciones precipitadas en situaciones que producen emociones fuertes (agresividad, resignación, excitación).”.	40 horas	Anual	GAD Municipal Cámara de Turismo UEA Directivos de organizaciones turísticas de alojamiento	Especialista en el área	Auditorio UEA	3200
8. Taller vivencial: Capacidad para argumentar sus propios juicios en la toma de decisiones.	6 meses	Permanente	GAD Municipal Cámara de Turismo UEA Directivos de organizaciones turísticas de alojamiento	Coordinador pedagógico - CEP- Especialista en el área	Sede FEDEBAR	2500
9. Seminario taller: Tics aplicadas al turismo	40 horas	Permanente	GAD Municipal Cámara de Turismo UEA Directivos de organizaciones turísticas de alojamiento	Especialista en el área	Espacio virtual	2500
10. Documentar en videos, fotografías las mejores experiencias del curso.	40 horas	Anual	GAD Municipal Cámara de Turismo UEA Directivos de organizaciones turísticas de alojamiento	Coordinador pedagógico - CEP	UEA	800
Total						15.500.00

Fuente: Elaborado por González y Fonseca, 2018



Todas las competencias presentan brechas en relación al estado ideal de desarrollo de las mismas; así, por ejemplo: la competencia: “expresar libremente sus pensamientos, opiniones y sentimientos ante los demás” presenta una brecha de 0.48; Control de reacciones precipitadas en situaciones que producen emociones fuertes (agresividad, resignación, excitación) tiene una brecha de 0,44; el espíritu emprendedor, concebido como la capacidad de buscar activamente nuevas oportunidades, presenta una brecha de 0.42.

Sin embargo, no hay competencias con un nivel perfecto, lo que indica que es necesario, fortalecer las competencias para una posible certificación de las mismas. La competencia, tolerancia al estrés, que permite al directivo ser capaz de mantener la eficacia bajo situaciones de presión temporal, desacuerdos y conflictos presenta el nivel más bajo en relación a las demás competencias.

## **CAPITULO V**

### **4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **4.1 CONCLUSIONES**

- El trabajo de los gestores de alojamientos turísticos, es clave para la sostenibilidad de competencias directivas, como la gestión, relaciones interpersonales e intrapersonales.
- Mediante la aplicación de los instrumentos de investigación, se constató que el nivel de competencias específicas que poseen actualmente los directivos son aceptables.
- Los directivos tienen un gran interés en desarrollar las competencias, tanto de las áreas clave de trabajo, como también de las competencias específicas, situación que avaliza la presentación del conjunto de estrategias para fortalecer y desarrollar competencias directivas en el corto, mediano plazo.

## **4.2. RECOMENDACIONES**

- Socializar con los directivos de las organizaciones turísticas de alojamiento los resultados de la presente investigación y ampliar los estudios a otros cargos de estas organizaciones.
- Iniciar el proceso de certificación de competencias, que implique el fortalecimiento y desarrollo de las actuales competencias, tomando en cuenta, aquellas que ha sido señaladas como prioritarias y más importantes, según el criterio de los directivos.
- Aplicar en el menor tiempo posible el conjunto de estrategias para mejorar las competencias de los directivos para acceder al proceso de certificación de las mismas.
- Motivar a los directivos a la participación de todos los cursos, seminarios, conferencias y talleres vivenciales para fortalecer y desarrollar competencias directivas en el corto, mediano plazo.

## CAPÍTULO VI

### BIBLIOGRAFIA

- Aburto, H. I. (2011). Las habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional. *Tesis doctoral*. Instituto Politécnico Nacional, México D.F., México. Recuperado el 25 de 5 de 2018
- Aguilar, R. (2012). Propuesta de un proyecto de formación inicial de los cuerpos de policía local de la comunidad Valenciana basado en competencias. *Tesis Doctoral*. Universidad de Valencia, Valencia, España.
- Agut Nieto, S. (2011). Análisis de las necesidades de competencias de organizaciones turísticas, El papel de la formación. *Tesis Docgtoral*. Univerisidad de Valencia, Madrid, España.
- Alles, M. (2006). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Buenos Aires, Argentina: Gránica.
- Alles, M. (2011). *Diccionario de competencias. La trilogía. Las 60 competencias más utilizadas*. Buenos Aires: Granica.
- Bernal Torres, C., & Sierra Arango, H. (2013). *Proceso administrativo para organizaciones del siglo XXI* (3 ed.). Bogotá: Pearson.
- Boterf, G. (1991). *Ingeniería y evaluación de los planes de formación*. Bilbao, España: Deusto. Recuperado el 22 de 5 de 2018
- Boyatzis, R. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. New York, EEUU: John Wiley & Sons.
- Cardona, P. (2008). *Cómo Desarrollar las Competencias de Liderazgo* (3ra ed.). Pamplona, España: Ediciones Universidad de Navarra.
- Castro, L. (2012). Formación y desarrollo de competencias gerenciales para los gestores hoteleros. *Cuadernos de Administración*, 28(48), 64-76. Obtenido de file:///C:/Users/pc/Downloads/1615-4680-1-PB.pdf

- Chávez Hernández, N. (2012). La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización. *Pensamiento & gestión*(33), 140-161.
- Chiavenato, A. (2011). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones* (9 ed.). México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Chomsky, N. (1972). *Lingüística cartesiana*. Madrid: Gredos.
- Codina Jiménez, A. (2012). *Inteligencia emocional para el trabajo directivo y las relaciones interpersonales, actitudes y herramientas*. Habana: Ciencias Sociales.
- Codina Jiménez, A. (2014). *Habilidades Directivas* (I ed.). La Habana, Cuba: Academia.
- CONOCER. (2012). Perfiles ocupacionales del sector turismo. México. Recuperado el 20 de 05 de 2018, de [http://148.244.170.140/perfiles\\_ocupacionales/pdf/turismo.pdf](http://148.244.170.140/perfiles_ocupacionales/pdf/turismo.pdf)
- Córdoba, J. L. (2016). *Problemas comunes de la industria hotelera*. Recuperado el 26 de 05 de 2018, de <https://es.linkedin.com/pulse/problemas-comunes-de-la-industria-hotelera-en-europa-c%C3%B3rdoba>
- Cuesta, A. (2001). *Gestión por competencias*. La Habana, Cuba: Academia.
- Cuesta, A. (2010). *Tecnología de gestión de recursos humanos* (4ta ed.). La Habana: Academia - Félix Varela.
- Cuesta, A. (2011). Metodología de Gestión por Competencias Asumiendo la Norma Cubana sobre Gestión de Capital Humano. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 13(40), 300-311. Recuperado el 26 de 5 de 2018, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=94722279005>
- De Bono, E. (1980). *El Pensamiento Lateral*. Barcelona: Paidós.
- Fernández López, J. (2005). *Gestión por Competencias, un modelo estratégico para la dirección de recursos humanos*. Madrid, España: Pearson Educación S.A.
- García San Pedro, M. (2010). Diseño y validación de un modelo de evaluación por competencias en la universidad. *Tesis doctoral*. Universidad Autónoma de Barcelona, Barcelona, España.

- Gardner, H. (1993). *Frames of Mind. The Theory of Multiple Inteligences*. New York: Basic Books.
- Gonzalez, C. (2012). *Concepto de alojamiento turístico*. Recuperado el 22 de 05 de 2018, de <https://prezi.com/xnpvxpcv5da/concepto-de-alojamiento-turistico/>
- Guerrero, C., & Narváez, A. (2013). Las competencias: una propuesta conceptual hacia la unificación multidimensional en el contexto de los recursos humanos. *European Scientific Journal December, 4(12)*, 391 – 402.
- Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum, J. (2012). *Administración, un enfoque basado en competencias* (11 ed.). México: Cengage Learning Editores.
- Hyland, T. (1994). *Competence, education and NVQs dissenting perspectives*. London: Cassel, Redwoods, Trowbridge, Wiltshire.
- Hymes, D. (1980). *Paraetnografías de la comunicación*. Santafé de Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Leboyer, C. L. (2002). *Gestión de las competencias ¿cómo analizarlas?, ¿cómo evaluarlas?, ¿cómo desarrollarlas?* (2da ed.). Barcelona, España: Gestión 2000.
- 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. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2014.01.017>
- Madrigal Torres, B., Baltazar Silva, A., Franco García, R., González Montoya, H., Ochoa Ramos, A., Madrigal Torres, R., . . . Zárate Sevilla, L. (2009). *Habilidades directivas* (2 ed.). México D.F: McGraw-Hill.
- Medina, M., Armenteros, M., Guerrero, L., & Barquero, J. (2012). Las competencias gerenciales desde una visión estratégica de las organizaciones: un procedimiento para su identificación y evaluación del desempeño. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 5(2), 71-100.
- Mertens, L. (1998). La gestión por competencia laboral en la empresa y la formación profesional. *Cumbre Iberoamericana* (pág. 103). Madrid: Programa de

Cooperación Iberoamericana para el Diseño de la Formación Profesional (IBERFOP).

Ministerio de Turismo. (2016). Reglamento de alojamiento turístico . *Acuerdo Ministerial* 24. Quito.

Morales, G. (2004). *Competencias y estándares*. Cali, Colombia: Litocencia.

Moreno Garcés, L. (2017). *El turismo es eje de nuestro desarrollo en la era pospetrolera*. Recuperado el 16 de 5 de 2018, de El ciudadano: <http://www.elciudadano.gob.ec/lenin-moreno-el-turismo-es-eje-de-nuestro-desarrollo-en-la-era-pospetrolera/>

Moreno Márquez, Y., González Román, M., & Del Hierro Parra, E. (2010). *Desarrollo de Competencias Profesionales en el ITSON*. México: Instituto Tecnológico de Sonora.

Ortega P, A. (2008). Lineamientos estratégicos de formación gerencial basados en las competencias desarrolladas por los gerentes universitarios a través de experiencias de gestión administrativa. Caso: Universidad Pedagógica Experimental Libertador. *Tesis doctoral*. Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Caracas, Venezuela.

Ortiz García, M., Cires Reyes, E., & Gómez Padrón, E. (2012). Metodología para la determinación de competencias específicas a incluir en los perfiles profesionales del sector salud. *Revista Congreso Universidad*, 1-12.

Paredes, Í., & Inciarte, A. (2013). Enfoque por competencias. Hacia la integralidad y el desempeño profesional con sentido social y crítico. *Omnia*, 19(2), 125-138.

Parsons, T. (1951). *El sistema social*. Mass: Blume.

Pavié, A. (2012). Las competencias profesionales del profesorado de lengua castellana y comunicaciones en Chile: aportaciones a la formación inicial. *Tesis doctoral*. Universidad de Valladolid, Valladolid, España.

Pereda Marín, Berrocal Berrocal, and López Quero. (2002). Gestión de recursos humanos por competencias y gestión del conocimiento. (28), 1-12. Recuperado el 20 de 05 de 2018, de <http://ww.revistadyo.com/index.php/dyo/article/view/159/159>

- Pérez Capdevila, J. (2012). Competencias laborales: Remozamiento del concepto, método para valuarlas, medirlas y caracterizar a las personas. *Avanzada Científica*, 1-19.
- Pérez, J., & Gardey, A. (2010). *Definición de alojamiento*. Recuperado el 22 de 5 de 2018, de Definicion.de: <https://definicion.de/alojamiento/>
- Porter, M. (1990). *Ventaja Competitiva*. México: Cecsca.
- Presidencia de la Republica. (2002). Reglamento general de actividades turísticas. *Decreto Ejecutivo 3400*. Quito.
- Puchol, L., Martín, M., Núñez, A., Ongallo, C., Puchol, I., Sánchez, G., & Castaño, I. (2003). *El libro de las habilidades directivas*. Madrid: Diaz de Santos.
- Quero Virla, M. (2010). Confiabilidad y coeficiente Alpha de Cronbach. *Telos*, 12(2), 248-252. Recuperado el 22 de 05 de 2018, de <http://www.redalyc.org/pdf/993/99315569010.pdf>
- Rodriguez, J. (2011). *Problemas frecuentes con clientes y su solución*. Recuperado el 22 de 5 de 2018, de EscapadaRural: <https://www.escapadarural.com/blog/propietarios/problemas-frecuentes-con-clientes-y-su-solucion/>
- Saracho, J. M. (2005). *Un modelo de gestión de competencias, modelos y metodologías para la gestión de competencias*. Santiago de Chile: REL Editores.
- Silva, R. D. (2002). *Teorías de la Administración*. D. F. México, México: Thomson.
- Spencer, L., & Spencer, S. (1993). *Competence at work. Models for superior performance*. New York, EEUU: Wiley.
- Tobón, S. (2011). *Formación basada en competencias, pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Torres Lema, M. (2018). Procedimiento metodológico para el desarrollo de competencias con enfoque del Buen Vivir en dirigentes barriales del Ecuador. *Tesis doctoral*. Universida de la Habana, Habana.
- Torres Lema, M. R. (2017). Incorporación del enfoque del Buen Vivir como eje axial en la gestión por competencias. *Contribuciones a las Ciencias Sociales*. Recuperado el



19 de 5 de 2018, de <http://www.eumed.net/rev/cccss/2017/02/buen-vivir-competencias.html>

Urbáez, N. J. (2013). Identificación de competencias de liderazgo en jóvenes dominicanos. *Tesis Doctoral*. Universidad de Valencia, Valencia, España.

Urbina Laza, O. (2010). Metodología para la evaluación de las competencias laborales en la salud. *Revista Cubana de Salud Pública*, 36(2), 165-174. Recuperado el 22 de 05 de 2018, de <http://scielo.sld.cu>

Vargas, T. (2013). Modelo de gestión de la capacitación orientado al desarrollo de competencias para el turismo sostenible en el ámbito local, con enfoque de organización que aprende. *Tesis doctoral*. Universidad de Pinar del Río “Hermanos Saíz Montes de Oca”, Pinar del Río, Cuba.

Villarroel, M. A. (2010). Lineamientos estratégicos de liderazgo transformacional basado en las competencias gerenciales dirigido a los voceros y voceras del consejo comunal nuestro futuro uno del barrio Bella Vista de Cagua. *Tesis Maestría*. Universidad Nacional Experimental Politécnica de las Fuerza Armada Nacional, Caracas, Venezuela.

Whetten, D., & Cameron, K. (2010). *Desarrollo de habilidades directivas* (8 ed.). México: Pearson.

Zermeño, L., Villanueva, Y., Armenteros, M., & Sologaitoa, A. (2014). Competencias directivas: su identificación para instituciones de educación superior. *Revista Global de Negocios*, 4(2), 25-42. Obtenido de <file:///C:/Users/cespin/Desktop/RAMIRO%20TORRES/COMPETENCIAS%20DIRECTIVAS%20SU%20IDENTIFICACION.pdf>

## CAPÍTULO VII

### ANEXOS

#### **Anexo 1. Diseño de encuesta para gerentes de organizaciones turísticas de alojamiento**

Estimados gerentes del servicio de alojamiento y afines de la ciudad de Puyo, solicitamos de la manera más comedida, se sirva contestar las siguientes preguntas, con la finalidad de reunir datos para evaluar y desarrollar sus competencias directivas. La información que proporcione será de uso exclusivo para el trabajo académico.

A. Datos Socio demográficos					
1.Etnia	Mestizo	Blanco	Indígena	Montubio	Afro ecuatoriano
2.Instrucción	Posgrado	Superior	Secundaria	Primaria	Título universitario
3.Tipo de trabajador	Empleado		Propietario	Pasante	Aprendiz
4. Edad	18-25		26-40	41-60	61 en adelante
5. Categoría de alojamiento					
6. Ciudad de origen					
7. Genero	Hombre	Mujer	GLBT		

7. De acuerdo a la siguiente escala (1. Nada 2. Poco 3. Algo 4. Bastante 5. Mucho), valore cada una de las siguientes áreas del conocimiento referido al desempeño de su cargo.

- a) Señale el nivel de formación que actualmente posee sobre cada uno en los siguientes aspectos o temas.
- b) Indique en qué medida son importantes los conocimientos sobre cada uno los siguientes aspectos o temas para el correcto desempeño de su puesto
- c) Establezca su nivel de competencia en cada uno los siguientes aspectos o temas.
- d) Determine la importancia de poseer las habilidades relacionadas con cada uno lo siguiente en temas.

CONOCIMIENTOS	a	b	c	d
1. Marketing y análisis de mercado				
2. Gestión de la calidad				
3. Salud laboral y prevención de riesgos en el trabajo				
4. Organización de trabajo				
5. Dirección de personas equipos de trabajo				
6. Gestión de recursos humanos				
7. Productos y servicios de la oferta				

turística				
8. Perfil de comportamientos de los usuarios				
9. Conocimiento el entorno y el territorio				
10. Tics aplicada al turismo				
11. Idiomas				
12. Gestión comercial				
13. Gestión de alojamiento				
14. Gestión de alimentos y bebidas				
15. Gestión de programas de animación				
16. Manejo del dinero electrónico				
17. Otros				

8. Conteste con una X las siguientes preguntas (Competencias estratégicas de la organización)				
8.1. ¿Conoce la misión y visión de su organización?	Si		No	
8.2. ¿Cuenta su organización con estatutos y reglamentos de?	Si		No	
8.3. ¿Cuenta su organización con un plan estratégico?	Si		No	
8.4. ¿Cuenta su organización con aliados estratégicos?	Si		No	

Con las siguientes escalas (1. Nada 2. Poco 3. Algo 4. Bastante 5. Mucho), valore cada una de las siguientes características.		
a) Indique en qué medida usted reúne las siguientes competencias		
b) Señale en qué medida es importante desarrollar las siguientes competencias		
<b>CARACTERÍSTICAS</b>	<b>a</b>	<b>b</b>
1. Capacidad para expresar libremente sus pensamientos, opiniones y sentimientos ante los demás.		
2. Capacidad para superar las barreras o limitaciones que surgen en el desarrollo de su puesto de trabajo.		
3. Capacidad para argumentar sus propios juicios en la toma de decisiones.		
4. Confianza en sí mismo la hora de conseguir los objetivos de puesto.		
5. Capacidad de gestión eficaz de su tiempo de trabajo.		
6. Perseverancia y empeño el logro de sus objetivos y metas.		
7. Disponibilidad para afrontar los cambios.		
8. Imparcialidad y orientación hacia los problemas.		
9. Control de reacciones precipitadas en situaciones que producen emociones fuertes (agresividad, resignación, excitación).		
10. Capacidad para cambiar su conducta y su forma de pensar ante situaciones nuevas.		
11. Objetividad los juicios (requerido tanto las personas como la situaciones).		
12. Orientación hacia los otros(estar dispuesto a escuchar a los demás)		
13. Capacidad para adaptar su lenguaje, presencia física, comportamiento, a situaciones concretas de su trabajo.		
14. Tolerancia al estrés. Ser capaz de mantener la eficacia bajo situaciones de presión temporal, desacuerdos, conflictos.		
15. Confianza en los subordinados.		
16. Consideración de criterios éticos en la gestión.		

17. Responsabilidad con decisiones y actuaciones.		
18. Capacidad para mantener y crear un nivel de actividad elevado		
19. Eficacia y agilidad para dar soluciones a los problemas que se detecta.		
20. Espíritu emprendedor. Buscar activamente nuevas oportunidades.		
21. Iniciativa para poner en marcha nuevos planes.		
22. Tener una visión positiva de las cosas.		
23. Atención a los detalles. Disposición a los pequeños detalles en el desarrollo de su trabajo		
24. Perseverancia ante los problemas e inconvenientes.		
25. Control para que las cosas se hagan en el tiempo previsto.		
26. Orientación hacia la consecución de los objetivos		
27. Otras que permiten lograr conseguir su trabajo		

Muchas gracias por su colaboración

## Anexo 2. Diseño de encuesta para empleados de organizaciones de servicios de alojamiento

Estimados empleados, solicitamos de la manera más comedida, se sirva contestar las siguientes preguntas, con la finalidad de reunir datos referentes al nivel de desarrollo de las competencias directivas que posee el gerente de su organización. La información que proporcione será de uso exclusivo para el trabajo académico.

Por favor, con la escala (1. Nada 2. Poco 3. Algo 4. Bastante 5. Mucho), indique en qué medida considera que el gerente de su hotel/hostal/hostería/motel, posee las siguientes características, organización					
CARACTERISTICAS	1	2	3	4	5
1. Capacidad para expresar libremente sus pensamientos, opiniones sin sentimientos ante los demás.					
2. Capacidad para superar las barreras u limitaciones que surgen en el desarrollo de su puesto de trabajo.					
3. Capacidad para argumentar sus propios juicios en la toma de decisiones.					
4. Confías en sí mismo la hora de conseguir los objetivos de puesto.					
5. Capacidad de gestión eficaz de su tiempo de trabajo.					
6. Perseverancia y empeño en el logro de sus objetivos y metas.					
7. Disponibilidad para afrontar los cambios.					
8. Imparcialidad y orientación hacia los problemas.					
9. Control de reacciones precipitadas en situaciones que producen emociones fuertes (agresividad, resignación, excitación).					
10. Capacidad para cambiar su conducta y su forma de pensar ante situaciones nuevas.					
11. Objetividad los juicios (requerido tanto las personas como las situaciones).					
12. Orientación hacia los otros (estar dispuesto a escuchar a los demás)					
13. Capacidad para adaptar su lenguaje, presencia física, comportamiento, a situaciones concretas de su trabajo.					
14. Tolerancia al estrés. Ser capaz de mantener la eficacia bajo situaciones de presión temporal, desacuerdos, conflictos.					
15. Confianza en los subordinados.					
16. Consideración de criterios éticos en la gestión.					
17. Responsabilidad con decisiones y actuaciones.					
18. Capacidad para mantener y crear un nivel de actividad elevado					
19. Eficacia y agilidad para dar soluciones a los problemas que se detecta.					

20. Espíritu emprendedor. Buscar activamente nuevas oportunidades.					
21. Iniciativa para poner en marcha nuevos planes.					
22. Tener una visión positiva de las cosas.					
23. Atención a los detalles. Disposición a los pequeños detalles en el desarrollo de su trabajo.					
24. Perseverancia ante los problemas e inconvenientes.					
25. Control para que las cosas se hagan en el tiempo previsto.					
26. Orientación hacia la consecución de los objetivos.					
27. Otro.					

Muchas gracias por su colaboración

Anexo 3. Variables utilizadas en el estudio y su codificación en grupo 1

<b>GRUPO 1</b>	<b>Nombre de la variable</b>	<b>Código</b>	<b>Nominalidad</b>
<b>Datos generales</b>	Etnia	Et1	1=Mestizo 2=Blanco 4=Indígena 5=Montubio 6=Afro ecuatoriano
	Nivel de Instrucción	In2	1=Posgrado 2=Superior 3=Secundaria 4=Primaria
	Tipo de empleado	Oc3	1=Empleado 2=Propietario 3=Pasante 4=Aprendiz
	Edad	E4	1= (18-25) 2= (26-40) 3= (41-60) 4=(61+)
	Categoría de alojamiento	Ca5	1=Alojamientos hoteleros 2=Hostales y pensiones 3= Hosterías, moteles, refugios y cabañas 4=Alojamientos extra hoteleros
	Ciudad de origen	O5	1=Puyo 2=Mera 3= Santa Clara
	Género	G5	1=Masculino 2=Femenino

#### Anexo 4. Variables utilizadas en el estudio y su codificación en grupo 2

<b>GRUPO 2</b>	<b>Nombre de la variable</b>	<b>Código</b>	<b>Nominalidad</b>
Grado de conocimiento en áreas de conocimiento clave	Marketing y análisis de mercado	MAM2	1=Nada 2=Poco 3=Algo 4=Bastante 5=Mucho
	Gestión de la calidad	GC2	1=Nada 2=Poco 3=Algo 4=Bastante 5=Mucho
	Salud laboral y prevención de riesgos en el trabajo	SLPR2	1=Nada 2=Poco 3=Algo 4=Bastante 5=Mucho
	Organización de trabajo	OR2	1=Nada 2=Poco 3=Algo 4=Bastante 5=Mucho
	Dirección de personas equipos de trabajo	DPET2	1=Nada 2=Poco 3=Algo 4=Bastante 5=Mucho
	Gestión de recursos humanos	GRH2	1=Nada 2=Poco 3=Algo 4=Bastante 5=Mucho
	Productos y servicios de la oferta turística	PSOT2	1=Nada 2=Poco 3=Algo 4=Bastante 5=Mucho
	Perfil de comportamientos de los usuarios	PCU2	1=Nada 2=Poco 3=Algo 4=Bastante 5=Mucho
	Conocimiento el entorno y el territorio	CET2	1=Nada 2=Poco 3=Algo 4=Bastante 5=Mucho
	Tics aplicada al turismo	TAT2	1=Nada



			2=Poco 3=Algo 4=Bastante 5=Mucho
Idiomas	I2		1=Nada 2=Poco 3=Algo 4=Bastante 5=Mucho
Gestión comercial	GCL2		1=Nada 2=Poco 3=Algo 4=Bastante 5=Mucho
Gestión de alojamiento	GA2		1=Nada 2=Poco 3=Algo 4=Bastante 5=Mucho
Gestión de alimentos y bebidas	GAB2		1=Nada 2=Poco 3=Algo 4=Bastante 5=Mucho
Gestión de programas de animación	GPA2		1=Nada 2=Poco 3=Algo 4=Bastante 5=Mucho
Manejo del dinero electrónico	MDE2		1=Nada 2=Poco 3=Algo 4=Bastante 5=Mucho
Otros	MDE2		

**Anexo 5. Variables utilizadas en el estudio y su codificación en grupo 3**

<b>GRUPO 3</b>	<b>Nombre de la variable</b>	<b>Código</b>	<b>Nominalidad</b>
Nivel de importancia de conocimiento en áreas de conocimiento clave	Marketing y análisis de mercado	MAM3	1=Nada 2=Poco 3=Algo 4=Bastante 5=Mucho
	Gestión de la calidad	GC3	1=Nada 2=Poco 3=Algo 4=Bastante 5=Mucho
	Salud laboral y prevención de riesgos en el trabajo	SLPR3	1=Nada 2=Poco 3=Algo 4=Bastante 5=Mucho
	Organización de trabajo	OR3	1=Nada 2=Poco 3=Algo 4=Bastante 5=Mucho
	Dirección de personas equipos de trabajo	DPET3	1=Nada 2=Poco 3=Algo 4=Bastante 5=Mucho
	Gestión de recursos humanos	GRH3	1=Nada 2=Poco 3=Algo 4=Bastante 5=Mucho
	Productos y servicios de la oferta turística	PSOT3	1=Nada 2=Poco 3=Algo 4=Bastante 5=Mucho
	Perfil de comportamientos de los usuarios	PCU3	1=Nada 2=Poco 3=Algo 4=Bastante 5=Mucho
	Conocimiento el entorno y el territorio	CET3	1=Nada 2=Poco 3=Algo 4=Bastante 5=Mucho
	Tics aplicada al turismo	TAT3	1=Nada

			2=Poco 3=Algo 4=Bastante 5=Mucho
Idiomas	I3		1=Nada 2=Poco 3=Algo 4=Bastante 5=Mucho
Gestión comercial	GC3		1=Nada 2=Poco 3=Algo 4=Bastante 5=Mucho
Gestión de alojamiento	GAI3		1=Nada 2=Poco 3=Algo 4=Bastante 5=Mucho
Gestión de alimentos y bebidas	GAB3		1=Nada 2=Poco 3=Algo 4=Bastante 5=Mucho
Gestión de programas de animación	GPA3		1=Nada 2=Poco 3=Algo 4=Bastante 5=Mucho
Manejo del dinero electrónico	MDE3		1=Nada 2=Poco 3=Algo 4=Bastante 5=Mucho
Otros	OTR3		

## Anexo 6. Variables utilizadas en el estudio y su codificación en grupo 4

<b>GRUPO 4</b>	<b>Nombre de la variable</b>	<b>Código</b>	<b>Nominalidad</b>
Nivel de competencia actual en las áreas de conocimiento	Marketing y análisis de mercado	MAM4	1=Nada 2=Poco 3=Algo 4=Bastante 5=Mucho
	Gestión de la calidad	GC4	1=Nada 2=Poco 3=Algo 4=Bastante 5=Mucho
	Salud laboral y prevención de riesgos en el trabajo	SLPR4	1=Nada 2=Poco 3=Algo 4=Bastante 5=Mucho
	Organización de trabajo	OR4	1=Nada 2=Poco 3=Algo 4=Bastante 5=Mucho
	Dirección de personas equipos de trabajo	DPET4	1=Nada 2=Poco 3=Algo 4=Bastante 5=Mucho
	Gestión de recursos humanos	GRH4	1=Nada 2=Poco 3=Algo 4=Bastante 5=Mucho
	Productos y servicios de la oferta turística	PSOT4	1=Nada 2=Poco 3=Algo 4=Bastante 5=Mucho
	Perfil de comportamientos de los usuarios	PCU4	1=Nada 2=Poco 3=Algo 4=Bastante 5=Mucho
	Conocimiento el entorno y el territorio	CET4	1=Nada 2=Poco 3=Algo 4=Bastante 5=Mucho

Tics aplicada al turismo	TAT4	1=Nada 2=Poco 3=Algo 4=Bastante 5=Mucho
Idiomas	I4	1=Nada 2=Poco 3=Algo 4=Bastante 5=Mucho
Gestión comercial	GC4	1=Nada 2=Poco 3=Algo 4=Bastante 5=Mucho
Gestión de alojamiento	GA4	1=Nada 2=Poco 3=Algo 4=Bastante 5=Mucho
Gestión de alimentos y bebidas	GAB4	1=Nada 2=Poco 3=Algo 4=Bastante 5=Mucho
Gestión de programas de animación	GPA4	1=Nada 2=Poco 3=Algo 4=Bastante 5=Mucho
Manejo del dinero electrónico	MDE4	1=Nada 2=Poco 3=Algo 4=Bastante 5=Mucho
Otros	MDE4	

## Anexo 7. Variables utilizadas en el estudio y su codificación en grupo 5

<b>GRUPO 5</b>	<b>Nombre de la variable</b>	<b>Código</b>	<b>Nominalidad</b>
Nivel de importancia de poseer las competencias desarrolladas al máximo nivel	Marketing y análisis de mercado	MAM5	1=Nada 2=Poco 3=Algo 4=Bastante 5=Mucho
	Gestión de la calidad	GC5	1=Nada 2=Poco 3=Algo 4=Bastante 5=Mucho
	Salud laboral y prevención de riesgos en el trabajo	SLPR5	1=Nada 2=Poco 3=Algo 4=Bastante 5=Mucho
	Organización de trabajo	OR5	1=Nada 2=Poco 3=Algo 4=Bastante 5=Mucho
	Dirección de personas equipos de trabajo	DPET5	1=Nada 2=Poco 3=Algo 4=Bastante 5=Mucho
	Gestión de recursos humanos	GRH5	1=Nada 2=Poco 3=Algo 4=Bastante 5=Mucho
	Productos y servicios de la oferta turística	PSOT5	1=Nada 2=Poco 3=Algo 4=Bastante 5=Mucho
	Perfil de comportamientos de los usuarios	PCU5	1=Nada 2=Poco 3=Algo 4=Bastante 5=Mucho
	Conocimiento el entorno y el territorio	CET5	1=Nada 2=Poco 3=Algo 4=Bastante 5=Mucho

Tics aplicada al turismo	TAT5	1=Nada 2=Poco 3=Algo 4=Bastante 5=Mucho
Idiomas	I5	1=Nada 2=Poco 3=Algo 4=Bastante 5=Mucho
Gestión comercial	GC5	1=Nada 2=Poco 3=Algo 4=Bastante 5=Mucho
Gestión de alojamiento	GA5	1=Nada 2=Poco 3=Algo 4=Bastante 5=Mucho
Gestión de alimentos y bebidas	GAB5	1=Nada 2=Poco 3=Algo 4=Bastante 5=Mucho
Gestión de programas de animación	GPA5	1=Nada 2=Poco 3=Algo 4=Bastante 5=Mucho
Manejo del dinero electrónico	MDE5	1=Nada 2=Poco 3=Algo 4=Bastante 5=Mucho
Otros	MDE5	

### Anexo 8. Variables utilizadas en el estudio y su codificación en grupo 6

<b>GRUPO 6</b>	<b>Nombre de la variable</b>	<b>Código</b>	<b>Nominalidad</b>
Competencias estratégicas	Conocimiento de la misión y visión	CMV6	1=Si 2=No
	Disponibilidad de estatutos y reglamentos	DER6	1=Si 2=No
	Disponibilidad de plan estratégico	DPE6	1=Si 2=No
	Disponibilidad de aliados estratégicos	DAE6	1=Si 2=No



### Anexo 8. Variables utilizadas en el estudio y su codificación en grupo 7

<b>GRUPO 7</b>	<b>Nombre de la variable</b>	<b>Código</b>	<b>Nominalidad</b>
Nivel de competencias desarrolladas	Capacidad para expresar libremente sus pensamientos, opiniones y sentimientos ante los demás.	CEP7	1=Nada 2=Poco 3=Algo 4=Bastante 5=Mucho
	Capacidad para superar las barreras o limitaciones que surgen en el desarrollo de su puesto de trabajo.	CSB7	1=Nada 2=Poco 3=Algo 4=Bastante 5=Mucho
	Capacidad para argumentar sus propios juicios en la toma de decisiones.	CAJ7	1=Nada 2=Poco 3=Algo 4=Bastante 5=Mucho
	Confianza en sí mismo la hora de conseguir los objetivos de puesto.	CCOP7	1=Nada 2=Poco 3=Algo 4=Bastante 5=Mucho
	Capacidad de gestión eficaz de su tiempo de trabajo.	CGT7	1=Nada 2=Poco 3=Algo 4=Bastante 5=Mucho
	Perseverancia y empeño el logro de sus objetivos y metas.	PEO7	1=Nada 2=Poco 3=Algo 4=Bastante 5=Mucho
	Disponibilidad para afrontar los cambios.	DAC7	1=Nada 2=Poco 3=Algo 4=Bastante 5=Mucho
	Imparcialidad y orientación hacia los problemas.	IOP7	1=Nada 2=Poco 3=Algo 4=Bastante 5=Mucho
	Control de reacciones precipitadas en situaciones que producen emociones fuertes (agresividad, resignación, excitación).	CRP7	1=Nada 2=Poco 3=Algo 4=Bastante

		5=Mucho
Capacidad para cambiar su conducta y su forma de pensar ante situaciones nuevas.	CCC7	1=Nada 2=Poco 3=Algo 4=Bastante 5=Mucho
Objetividad los juicios (requerido tanto las personas como la situaciones).	OJ7	1=Nada 2=Poco 3=Algo 4=Bastante 5=Mucho
Orientación hacia los otros(estar dispuesto a escuchar a los demás)	OO7	1=Nada 2=Poco 3=Algo 4=Bastante 5=Mucho
Capacidad para adaptar su lenguaje, presencia física, comportamiento, a situaciones concretas de su trabajo.	CAL7	1=Nada 2=Poco 3=Algo 4=Bastante 5=Mucho
Tolerancia al estrés. Ser capaz de mantener la eficacia bajo situaciones de presión temporal, desacuerdos, conflictos.	TE7	1=Nada 2=Poco 3=Algo 4=Bastante 5=Mucho
Confianza en los subordinados.	CS7	1=Nada 2=Poco 3=Algo 4=Bastante 5=Mucho
Consideración de criterios éticos en la gestión.	CCE7	1=Nada 2=Poco 3=Algo 4=Bastante 5=Mucho
Responsabilidad con decisiones y actuaciones.	RDA7	1=Nada 2=Poco 3=Algo 4=Bastante 5=Mucho
Capacidad para mantener y crear un nivel de actividad elevado	CAE7	1=Nada 2=Poco 3=Algo 4=Bastante 5=Mucho
Eficacia y agilidad para dar soluciones a los problemas que se detecta.	EAS7	1=Nada 2=Poco 3=Algo 4=Bastante

			5=Mucho
Espíritu emprendedor. Buscar activamente nuevas oportunidades.	EE7		1=Nada 2=Poco 3=Algo 4=Bastante 5=Mucho
Iniciativa para poner en marcha nuevos planes.	IMNP7		1=Nada 2=Poco 3=Algo 4=Bastante 5=Mucho
Tener una visión positiva de las cosas.	VPC7		1=Nada 2=Poco 3=Algo 4=Bastante 5=Mucho
Atención a los detalles. Disposición a los pequeños detalles en el desarrollo de su trabajo	AD7		1=Nada 2=Poco 3=Algo 4=Bastante 5=Mucho
Perseverancia ante los problemas e inconvenientes.	PP7		1=Nada 2=Poco 3=Algo 4=Bastante 5=Mucho
Control para que las cosas se hagan en el tiempo previsto.	CTP7		1=Nada 2=Poco 3=Algo 4=Bastante 5=Mucho
Orientación hacia la consecución de los objetivos	OCO7		1=Nada 2=Poco 3=Algo 4=Bastante 5=Mucho
Otras que permiten lograr conseguir su trabajo	O7		1=Nada 2=Poco 3=Algo 4=Bastante 5=Mucho

**Anexo 9. Variables utilizadas en el estudio y su codificación en grupo 8**

<b>GRUPO 8</b>	<b>Nombre de la variable</b>	<b>Código</b>	<b>Nominalidad</b>
Nivel de importancia para desarrollar las competencias	Capacidad para expresar libremente sus pensamientos, opiniones y sentimientos ante los demás.	CEP8	1=Nada 2=Poco 3=Algo 4=Bastante 5=Mucho
	Capacidad para superar las barreras o limitaciones que surgen en el desarrollo de su puesto de trabajo.	CSB8	1=Nada 2=Poco 3=Algo 4=Bastante 5=Mucho
	Capacidad para argumentar sus propios juicios en la toma de decisiones.	CAJ8	1=Nada 2=Poco 3=Algo 4=Bastante 5=Mucho
	Confianza en sí mismo la hora de conseguir los objetivos de puesto.	CCOP8	1=Nada 2=Poco 3=Algo 4=Bastante 5=Mucho
	Capacidad de gestión eficaz de su tiempo de trabajo.	CGT8	1=Nada 2=Poco 3=Algo 4=Bastante 5=Mucho
	Perseverancia y empeño el logro de sus objetivos y metas.	PEO8	1=Nada 2=Poco 3=Algo 4=Bastante 5=Mucho
	Disponibilidad para afrontar los cambios.	DAC8	1=Nada 2=Poco 3=Algo 4=Bastante 5=Mucho
	Imparcialidad y orientación hacia los problemas.	IOP8	1=Nada 2=Poco 3=Algo 4=Bastante 5=Mucho
	Control de reacciones precipitadas en	CRP8	1=Nada

situaciones que producen emociones fuertes (agresividad, resignación, excitación).		2=Poco 3=Algo 4=Bastante 5=Mucho
Capacidad para cambiar su conducta y su forma de pensar ante situaciones nuevas.	CCC8	1=Nada 2=Poco 3=Algo 4=Bastante 5=Mucho
Objetividad los juicios (requerido tanto las personas como la situaciones).	OJ8	1=Nada 2=Poco 3=Algo 4=Bastante 5=Mucho
Orientación hacia los otros(estar dispuesto a escuchar a los demás)	OO8	1=Nada 2=Poco 3=Algo 4=Bastante 5=Mucho
Capacidad para adaptar su lenguaje, presencia física, comportamiento, a situaciones concretas de su trabajo.	CAL8	1=Nada 2=Poco 3=Algo 4=Bastante 5=Mucho
Tolerancia al estrés. Ser capaz de mantener la eficacia bajo situaciones de presión temporal, desacuerdos, conflictos.	TE8	1=Nada 2=Poco 3=Algo 4=Bastante 5=Mucho
Confianza en los subordinados.	CS8	1=Nada 2=Poco 3=Algo 4=Bastante 5=Mucho
Consideración de criterios éticos en la gestión.	CCE8	1=Nada 2=Poco 3=Algo 4=Bastante 5=Mucho
Responsabilidad con decisiones y actuaciones.	RDA8	1=Nada 2=Poco 3=Algo 4=Bastante 5=Mucho
Capacidad para mantener y crear un nivel de actividad elevado	CAE8	1=Nada 2=Poco 3=Algo 4=Bastante 5=Mucho
Eficacia y agilidad para dar soluciones a los	EAS8	1=Nada

problemas que se detecta.		2=Poco 3=Algo 4=Bastante 5=Mucho
Espíritu emprendedor. Buscar activamente nuevas oportunidades.	EE8	1=Nada 2=Poco 3=Algo 4=Bastante 5=Mucho
Iniciativa para poner en marcha nuevos planes.	IMNP8	1=Nada 2=Poco 3=Algo 4=Bastante 5=Mucho
Tener una visión positiva de las cosas.	VPC8	1=Nada 2=Poco 3=Algo 4=Bastante 5=Mucho
Atención a los detalles. Disposición a los pequeños detalles en el desarrollo de su trabajo	AD8	1=Nada 2=Poco 3=Algo 4=Bastante 5=Mucho
Perseverancia ante los problemas e inconvenientes.	PP8	1=Nada 2=Poco 3=Algo 4=Bastante 5=Mucho
Control para que las cosas se hagan en el tiempo previsto.	CTP8	1=Nada 2=Poco 3=Algo 4=Bastante 5=Mucho
Orientación hacia la consecución de los objetivos	OCO8	1=Nada 2=Poco 3=Algo 4=Bastante 5=Mucho
Otras que permiten lograr conseguir su trabajo	O8	1=Nada 2=Poco 3=Algo 4=Bastante 5=Mucho

**Anexo 10. Variables utilizadas en el estudio y su codificación en grupo 9**

<b>GRUPO 9</b>	<b>Nombre de la variable</b>	<b>Código</b>	<b>Nominalidad</b>
Nivel de competencia, según percepción de empleados	Capacidad para expresar libremente sus pensamientos, opiniones y sentimientos ante los demás.	CEP9	1=Nada 2=Poco 3=Algo 4=Bastante 5=Mucho
	Capacidad para superar las barreras o limitaciones que surgen en el desarrollo de su puesto de trabajo.	CSB9	1=Nada 2=Poco 3=Algo 4=Bastante 5=Mucho
	Capacidad para argumentar sus propios juicios en la toma de decisiones.	CAJ9	1=Nada 2=Poco 3=Algo 4=Bastante 5=Mucho
	Confianza en sí mismo la hora de conseguir los objetivos de puesto.	CCOP9	1=Nada 2=Poco 3=Algo 4=Bastante 5=Mucho
	Capacidad de gestión eficaz de su tiempo de trabajo.	CGT9	1=Nada 2=Poco 3=Algo 4=Bastante 5=Mucho
	Perseverancia y empeño el logro de sus objetivos y metas.	PEO9	1=Nada 2=Poco 3=Algo 4=Bastante 5=Mucho
	Disponibilidad para afrontar los cambios.	DAC9	1=Nada 2=Poco 3=Algo 4=Bastante 5=Mucho
	Imparcialidad y orientación hacia los problemas.	IOP9	1=Nada 2=Poco 3=Algo 4=Bastante 5=Mucho
	Control de reacciones precipitadas en situaciones que producen emociones fuertes (agresividad, resignación, excitación).	CRP9	1=Nada 2=Poco 3=Algo 4=Bastante 5=Mucho
	Capacidad para cambiar su conducta y su	CCC9	1=Nada

forma de pensar ante situaciones nuevas.		2=Poco 3=Algo 4=Bastante 5=Mucho
Objetividad los juicios (requerido tanto las personas como la situaciones).	OJ9	1=Nada 2=Poco 3=Algo 4=Bastante 5=Mucho
Orientación hacia los otros(estar dispuesto a escuchar a los demás)	OO9	1=Nada 2=Poco 3=Algo 4=Bastante 5=Mucho
Capacidad para adaptar su lenguaje, presencia física, comportamiento, a situaciones concretas de su trabajo.	CAL9	1=Nada 2=Poco 3=Algo 4=Bastante 5=Mucho
Tolerancia al estrés. Ser capaz de mantener la eficacia bajo situaciones de presión temporal, desacuerdos, conflictos.	TE9	1=Nada 2=Poco 3=Algo 4=Bastante 5=Mucho
Confianza en los subordinados.	CS9	1=Nada 2=Poco 3=Algo 4=Bastante 5=Mucho
Consideración de criterios éticos en la gestión.	CCE9	1=Nada 2=Poco 3=Algo 4=Bastante 5=Mucho
Responsabilidad con decisiones y actuaciones.	RDA9	1=Nada 2=Poco 3=Algo 4=Bastante 5=Mucho
Capacidad para mantener y crear un nivel de actividad elevado	CAE9	1=Nada 2=Poco 3=Algo 4=Bastante 5=Mucho
Eficacia y agilidad para dar soluciones a los problemas que se detecta.	EAS9	1=Nada 2=Poco 3=Algo 4=Bastante 5=Mucho
Espíritu emprendedor. Buscar activamente	EE9	1=Nada



nuevas oportunidades.		2=Poco 3=Algo 4=Bastante 5=Mucho
Iniciativa para poner en marcha nuevos planes.	IMNP9	1=Nada 2=Poco 3=Algo 4=Bastante 5=Mucho
Tener una visión positiva de las cosas.	VPC9	1=Nada 2=Poco 3=Algo 4=Bastante 5=Mucho
Atención a los detalles. Disposición a los pequeños detalles en el desarrollo de su trabajo	AD9	1=Nada 2=Poco 3=Algo 4=Bastante 5=Mucho
Perseverancia ante los problemas e inconvenientes.	PP9	1=Nada 2=Poco 3=Algo 4=Bastante 5=Mucho
Control para que las cosas se hagan en el tiempo previsto.	CTP9	1=Nada 2=Poco 3=Algo 4=Bastante 5=Mucho
Orientación hacia la consecución de los objetivos	OCO9	1=Nada 2=Poco 3=Algo 4=Bastante 5=Mucho
Otras que permiten lograr conseguir su trabajo	O9	1=Nada 2=Poco 3=Algo 4=Bastante 5=Mucho

**Anexo 11.** Prueba de fiabilidad alfa de Cronbach, por grupos de preguntas

***Estadísticas de fiabilidad***

Alfa de Cronbach	N de elementos	GRUPO
0.72	17	2
0.92	17	3
0.86	17	4
0.84	17	5
0.90	27	7
0.84	27	8
0.90	27	9