



UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO

DE MANABI

**CENTRO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO, INVESTIGACIÓN,
RELACIONES Y COOPERACIÓN INTERNACIONAL
(CEPIRCI)**

MAESTRÍA EN GERENCIA TURÍSTICA Y HOTELERA

TESIS DE GRADO

Previa la obtención del Grado de:

MAGISTER

En Gerencia Turística y Hotelera

TEMA:

**“Perfil y competencia actual de las fuerzas de
trabajo en el sector hotelero de Manta y el
desarrollo de habilidades y capacidades
especializadas. Año 2006”**

AUTORA:

LCDA. LEONOR MENDOZA RIVERA

Directora de Tesis

ECON. NARCIZA ZAMORA VERA. Mg.ES.

Manta – Manabí – Ecuador

2006 - 2007

CERTIFICACIÓN

Como Directora de la tesis **“Perfil y competencia actual de las fuerzas de trabajo en el sector hotelero de Manta y el desarrollo de habilidades y capacidades especializadas, Año 2006”** de la Licenciada **Leonor Mendoza Rivera**.

Certifico: Haber orientado y supervisado el trabajo de investigación, el mismo que es producto de dedicación, y perseverancia del autor, y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la evaluación del Jurado Examinador que los Miembros del Consejo de Postgrado designen.

Manta, Agosto del 2007

DIRECTORA DE TESIS

Econ. Narciza Zamora Vera Mg. ES.

DECLARATORIA DE AUTORÍA

Las ideas, investigaciones, análisis, conclusiones, recomendaciones y resultados expuestos en el presente trabajo de investigación de tesis, son de exclusiva responsabilidad de su autora.

Lic. Leonor Mendoza Rivera.

UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABI

**CENTRO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO,
INVESTIGACIÓN, RELACIONES Y COOPERACIÓN
INTERNACIONAL (CEPIRCI)**

MAESTRÍA EN GERENCIA TURÍSTICA Y HOTELERA

Los Honorables Miembros del Tribunal Examinador aprueban el informe de investigación sobre el tema:

**“Perfil y competencia actual de las fuerzas de trabajo
en el sector hotelero de Manta y el desarrollo de habilidades y
capacidades especializadas. Año 2006”**

FIRMA.

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL _____

MIEMBRO DEL TRIBUNAL _____

MIEMBRO DEL TRIBUNAL _____

MIEMBRO DEL TRIBUNAL _____

RESPONSABILIDAD EN EL INFORME FINAL

Los resultados y conclusiones obtenidas en este trabajo de investigación son de nuestra estricta responsabilidad y tienen como respaldo el derecho de los autores reconocidos en la bibliografía correspondiente.

Econ. Narciza Zamora Vera

TUTOR DE TESIS

Lcda. Leonor Mendoza R.

MAESTRANTE

DECLARATORÍA DE AUTORÍA

Declaro que la presente Tesis, cuyo tema es: “**PERFIL Y COMPETENCIA ACTUAL DE LAS FUERZAS DE TRABAJO EN EL SECTOR HOTELERO DE MANTA Y EL DESARROLLO DE HABILIDADES Y CAPACIDADES ESPECIALIZADAS. AÑO 2006**”, es un trabajo investigado y desarrollado en su totalidad por la **Lcda. Leonor Mendoza Rivera**, bajo mi tutoría.

Dejo constancia también de que una vez aprobado el informe final y realizada la sustentación de este trabajo de investigación, doy por cumplida mi labor como Tutor de esta Tesis.

Manta, Agosto del 2007

Econ. Narciza Zamora Vera Mg. ES.

TUTOR DE TESIS

DEDICATORIA

La constancia y esfuerzo nos permite aprender y experimentar nuevos conocimientos que nos ayudan en el diario vivir.

Por ello quiero dedicar mi trabajo a mis padres por darme la vida, su amor, consejos y apoyo en todas las etapas de mi existencia.

A mi esposo por brindarme su apoyo incondicional y sobre todo por darme su amor, dedicación, confianza y fortaleza todos los días de mi vida.

Y a mis hijos que han sido pilar fundamental de esta experiencia maravillosa para que les sirva como ejemplo en el futuro y sepan que con esfuerzo y dedicación podemos alcanzar el éxito con los sueños y metas que nos proponemos.

Lcda. Leonor Mendoza Rivera

AGRADECIMIENTO

A Dios, por la vida, por el trabajo, por la salud y por estar junto a mí en todo momento brindándome confianza y seguridad para culminar con éxito el desarrollo de esta Tesis.

A mi esposo por su paciencia, amor y su apoyo incondicional.

A mis hijos que con su cariño y comprensión hicieron posible alcanzar esta meta.

A mi Tutora de Tesis, Economista Narcisa Zamora, por su constante apoyo y quien con su valiosa experiencia y buena voluntad, supo guiarme para culminar mi Tesis con éxito.

A la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, formadora de profesionales y a la vez eje principal en el desarrollo de nuestra ciudad.

Así mismo, agradezco a todas las personas que de una u otra forma me brindaron su apoyo y ayuda incondicional para la culminación del presente trabajo. A todos ellos mis agradecimientos por su colaboración y comprensión prestada.

Lcda. Leonor Mendoza Rivera

RESUMEN

Esta Tesis deriva, en gran medida, de la inquietud que se presenta en el sector turístico, por mejorar las competencias de los profesionales del turismo, en el contexto actual de constantes y crecientes transformaciones a nivel tecnológico, social, económico, político, cultural y legal. Para ello, se piensa en la formación, no como una de las estrategias básicas, sino la principal, al servicio de las personas, para adquirir y mejorar las competencias que les permitan afrontar las demandas cambiantes del puesto, presentes y futuras. Esto resulta especialmente importante en los gerentes, piezas clave de la actividad de cualquier organización. Así, la temática central de esta tesis es la identificación de las necesidades de competencias en directivos de turismo. En base a estos elementos se plantea como propuesta de estudio: determinar las actuales condiciones de los recursos humanos que laboran en los Hoteles de la ciudad y, a partir de la identificación de sus fortalezas y debilidades presentadas, definir el diseño de un perfil y competencia de las fuerzas de trabajo en el sector hotelero de Manta.

En este documento se presentará, de manera resumida, las principales orientaciones conceptuales y metodológicas para el diseño del perfil, competencias, programas de formación de oficios, programas de las especialidades definidos para la formación de profesional de los actores en el sector hotelero de Manta, finalizando con un punto de orientaciones para la presentación y evaluación de los programas de formación en oficios.

SUMMARY

This Thesis derives, in great measure, of the restlessness that shows up in the tourist sector, to improve the competitions of the professionals of the tourism, in the current context of constant and growing transformations at technological, social, economic, political, cultural and legal level. For it, it is thought of the formation, I don't eat one of the basic strategies, but the main one, to the service of people, to acquire and to improve the competitions that allow them to confront the changing demands of the position, present and future. This is especially important in the managers, key pieces of the activity of any organization. This way, the thematic power station of this thesis is the identification of the necessities of competitions in directive of tourism. Based on these elements he/she thinks about as study proposal: to determine the current conditions of the human resources that you/they work in the Hotels of the city and, starting from the identification of their strengths and presented weaknesses, to define the design of a profile and competition of the work forces in the hotel sector of Manta.

In this document will show up, in a summarized way, the conceptual and methodological main orientations for the design of the profile, competitions, programs of formation of occupations, programs of the specialties defined for the formation of the actors' professional in the hotel sector of Manta, concluding with a point of orientations for the presentation and evaluation of the formation programs in occupations.

INDICE DE CONTENIDOS.....Pág.

I	Título o portada	
II	Miembros del tribunal	
III	Certificación del Director de Tesis	
IV	Declaratoria de Autoría por el maestrante	
V	Declaratoria de Autoría por el Director de Tesis	
VI	Responsabilidad en el Informe Final	
VII	Dedicatoria	
VII	Agradecimiento	
VII	Índice General	
VIII	Resumen	
IX	Aprobación del informe.	
	INTRODUCCIÓN.....	1-3
	CAPITULO I.....	4
1.1.	Tema.....	4
1.2.	Planteamiento del Problema.....	5
1.2.1	Contextualización.....	6
1.2.1.1	Contexto Macro.....	6
1.2.1.2	Contexto Meso.....	6
1.2.1.3	Contexto Micro.....	8
1.2.1.4	Análisis Crítico.....	8-9
1.2.1.5	Prognosis.....	9
1.2.1.6	Formulación del Problema.....	10-11

1.2.1.7	Delimitación del Problema.....	12
1.3.	Justificación del Problema.....	13-14
1.4.	Objetivos.....	15
1.4.1.	Objetivo General.....	15
1.4.2.	Objetivos Específicos.....	15
	CAPITULO II	16
2.	Marco Teórico.....	16
2.1	Antecedentes Investigativo del Sector Hotelero.....	17
2.2	Fundamentación Filosóficas.....	17
2.3.	Categorías Fundamentales.....	18-19
2.3.1.	Perfil y Competencias del sector Hotelero.....	19-21
2.3.1.1.	El Sector Hotelero a Nivel Mundial.....	21-25
2.3.1.2.	Sucesos recientes en el Sector Hotelero.....	25-27
2.3.1.3.	El sector Hotelero en Ecuador.....	27-29
2.3.1.4.	Actores del sector Hotelero y Turismo.....	29-30
2.3.1.5.	Atractivo Hotelero y Turístico.....	30-31
2.3.2.	Actividad Hotelera en la Ciudad de Manta.....	31-33
2.3.2.1.	Conceptualización de Hoteles en Manta.....	33-34
2.4.	Competitividad Turística.....	34-36
2.5.	El Sector Hotelero.....	36-38
2.5.2.1.	Empleo y condiciones de trabajo.....	38-40
2.5.2.2.	Desarrollo de los recursos Humanos.....	40-41
2.5.2.4.	Normas y Actividades de la OIT Sobre el Trabajo.....	42
2.5.2.5.	Competitividad Hotelera.....	43-47

2.5.3.	Competencia Laboral.....	48-49
2.5.3.2.	Origen del concepto de Competencia Laboral.....	50
2.5.3.3.	Característica de la Competencia Laboral.....	51
2.5.3.4.	Tipos de Competencias.....	52-53
2.5.3.4.1.	Competencias Humanas.....	54-55
2.5.3.4.2.	Competencias Cognitivas.....	56
2.5.4.	Administración de Recursos Humanos por Competencias.....	57
2.5.4.1.	Impacto del Concepto de las Organizaciones.....	57-58
2.5.4.2.	Enfoque Tradicional y por Competencias.....	58-62
2.5.5.	Clasificación general de Competencias.....	62-63
2.6.	Recurso Humano.....	64
2.6.1.	Condiciones Laborales del Recurso Humano.....	64-65
2.6.2.	El R.H.del Sector Hotelero y sus diferentes Áreas Laborales...66-68	
2.6.2.1.	Funciones del Directivo del Sector Hotelero.....	68-69
2.6.2.1.2.	Formación de Puestos de Trabajo para Futuros Directivos.....	69-72
2.6.3.	Función Coordinadora de la Gerencia.....	73
2.6.3.1.	Selección y permanencia de los Directivos.....	73-76
2.6.3.2.	Responsabilidad en distintos niveles.....	77-78
2.6.3.3.	Condiciones para el ascenso.....	79-81
2.7.	Fundamentación Legal.....	82
2.7.1.	Labor de Ministerio de Turismo.....	83
2.7.2.	Funcionamiento del Sector Hotelero Turístico.....	83-84
2.8.	Hipótesis.....	85
2.8.1.	Variables.....	85

2.8.1.1.	Variable Independiente.....	85
2.8.1.2.	Variable dependiente.....	85
	CAPITULO III.....	86
3	Metodología.....	86
3.1	Tipos de Investigación.....	87
3.2.	Población y Muestra.....	88
3.3.	Operabilizacion de las variables.....	89
3.3.1.	Variable Independiente.....	89
3.3.2.	Variable Dependiente.....	90
3.4.	Recolección y Tabulación de la Información.....	91
	CAPITULO IV.....	92
4.	Descripción y análisis de los resultados.....	92
4.1.	Descripción y análisis de resultados obtenidos.....	93
4.2.	Encuestas a los Empleados de los Hoteles de Manta.....	94-103
4.3.	Encuestas a los Clientes de los Hoteles de Manta.....	104-113
4.4.	Análisis de las entrevistas a Directivos Hoteleros.....	114-116
4.5.	Análisis comparativo entre las entrevistas, y encuestas Realizadas a empleados y clientes de los hoteles de Manta.....	117-120
4.6.	Comprobación de Hipótesis.....	121
4.7.	Comprobación de Hipótesis por Chi Cuadrado, por Los Empleados.....	122-123
4.8.	Comprobación de Hipótesis por Chi Cuadrado, por Los Clientes.....	124-125

4.9.	Cumplimiento de los Objetivos.....	126-127
	CAPITULO V	128
5.	Conclusiones y recomendaciones.....	128
5.1	Conclusiones.....	129-130
5.2.	Recomendaciones.....	131-133
	CAPITULO VI	134
6.	Propuesta.....	134
6.1.	Antecedentes.....	135
6.2.	Justificación e Importancia.....	136
6.3.	Fundamentacion.....	137-145
6.4.	Objetivos.....	145
6.4.1.	Objetivo General.....	145
6.4.2.	Objetivo Especifico.....	145
6.5.	Importancia.....	146
6.6.	Ubicación sectorial y física.....	146-149
6.7.	Factibilidad.....	150
6.8.	Descripción de la Propuesta.....	150
6.9.	Descripción de los Beneficiarios.....	151
6.10.	Plan de acción operativo.....	152-154
6.11.	Administración.....	155
6.12.	Financiamiento.....	155
6.13.	Presupuesto.....	155
6.14.	Evaluación.....	156
6.15.	Bibliografía y anexos.....	157-160

APROBACIÓN DEL INFORME FINAL

En mi calidad de Tutor de Tesis, certifico que el trabajo versado sobre: "Perfil y competencia actual de las fuerzas de trabajo en el sector hotelero de Manta y el desarrollo de habilidades y capacidades especializadas, año 2006", fue elaborado bajo mi dirección.

Consecuentemente me permito dar su aprobación y autorizo su presentación y sustentación de grado frente al Tribunal designado por el Centro de Estudios de Postgrado, Investigaciones, Relaciones y Cooperación Internacional.

Econ. Narcisa Zamora

TUTOR DE TESIS

TEMA

"Perfil y competencia actual de las fuerzas de trabajo en el sector hotelero de Manta y el desarrollo de habilidades y capacidades especializadas.

Año 2006"

INTRODUCCIÓN

Manta, es un cantón de notables riquezas y al constituirse en Puerto Pesquero y de transferencia, lo hace atractivo, tanto para inversionistas y turistas, como para sus habitantes, su variado entorno natural y diversidad y su estratégica posición en la Costa Central, permite un enlace con el resto del país a través de la vía marítima costanera y la vía Puerto – Aeropuerto, lo cual le brinda gran potencial para el desarrollo de sus principales actividades económicas.

Una de estas actividades de mayor proyección es la del sector hotelero y turístico; pues la extraordinaria variedad de atractivos naturales y culturales, su hospitalidad y las facilidades de acceso ubican a Manta entre los primeros en preferencias hoteleras.

Esta tesis de maestría tiene como finalidad el dar a conocer la situación actual de la fuerza laboral en el sector hotelero de esta ciudad. Para ello, el capítulo I dedica su estudio a fortalecer el problema que se presenta con los empleados de los hoteles de las diversas categorías en esta ciudad, lo delimita y justifica, así mismo presentamos los principales objetivos para la realización de este trabajo investigativo.

En este documento se presentará, de manera resumida, dentro del marco teórico, contenido en el Capítulo II, las principales orientaciones conceptuales y metodológicas para el diseño del perfil y competencias, se

definirán los principales actores en el sector hotelero de Manta, así mismo presentará en detalle la categorización de los hoteles de la ciudad, adaptado al cambio que se ha generado a través de los años. Se definirá los conceptos y clasificaciones de las competencias que necesitaría el personal humano para beneficiar al sector hotelero de la ciudad de Manta, que se ha convertido en una actividad muy importante estimulando un considerable flujo económico, generando nuevas fuentes de empleo y dinamizando a los demás sectores de la Economía.

La información base para el desarrollo de esta Tesis, se encuentra en el Capítulo III, donde se describe la metodología utilizada, así como la población y muestra seleccionada, las técnicas utilizadas en la recolección y tabulación de datos, lo que nos llevará al análisis de resultados obtenidos, presentados en cuadros y gráficos estadísticos.

Dentro del capítulo IV se desarrollo un diagnóstico del sector hotelero en la ciudad de Manta. Siendo lo más sobresaliente en este estudio, las condiciones laborales del recurso humano, el nivel de empleo existente, la preparación académica que tiene el empleado hotelero, y si el cargo que desempeña está acorde a su preparación, y los incentivos que deben aplicarse para formar un perfil en el área que desempeña.

En el capítulo V encontraremos las conclusiones y recomendaciones, en las que se hace referencia a las alternativas para incrementar la calidad del

sector hotelero y la rentabilidad de aquellas personas que se dedican a esta actividad, fortaleciendo cada una de las áreas que conforman este importante sector obteniendo de esta manera un beneficio general.

Para tener éxito profesional, necesitamos algo más que actualizar nuestros conocimientos, también es imprescindible desarrollar nuestras competencias y mantenerlas alineadas a las necesidades del rol y del entorno organizacional, desde la integración de nuestra vida profesional y personal, por ello, en la parte final de esta tesis dentro del Capítulo VI, se presenta una propuesta, cuyo marco lógico contendrá todos los fines y objetivos presentados para fomentar el proyecto de un instituto de capacitación profesional en hotelería.

CAPITULO I.

1.1. T E M A

**"Perfil y competencia actual de las fuerzas de trabajo
en el sector hotelero de Manta y el desarrollo de
habilidades y capacidades especializadas. Año 2006"**

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Durante las últimas décadas, se están produciendo importantes cambios a nivel social, económico, político, cultural, tecnológico y legal. Todos ellos están produciendo una serie de transformaciones en el mundo laboral. En concreto, hay que hablar de transformaciones en la estructura de la producción y de los puestos de trabajo, en la profesionalización, perfil y competencias de las fuerzas laborales, entre otros.

El profesional más adecuado es aquel que, además de conocimientos, tiene habilidades, actitudes e intereses compatibles con su función¹. En el ámbito del turismo la formación continua debe reunir determinadas condiciones y características para ser eficaz y, ha de venir acompañada de determinadas contingencias, para que contribuya a los objetivos que se pretenden.

La educación y formación de profesionales en servicios hoteleros enfrenta en la actualidad el gran desafío de responder con una oferta pertinente, de calidad y flexibilidad, al nuevo escenario del país donde predomina el carácter empírico, descuidando las exigencias de un verdadero perfil y el desarrollo de un sin número de competencias.

En este contexto y considerando las necesidades de las personas, el nuevo marco curricular del servicio hotelero debería ofrecer como una opción, un

¹ GRAMIGNIA, María Rita. "Gestión por competencias: una opción para hacer las empresas más competitivas". Artículo On line. Ser humano y trabajo.

primer nivel de preparación técnica denominado formación en oficios, que puede ser impartido en niveles de educación básica y que eventualmente podría articularse con la formación técnica de nivel medio, cuya oferta de especializaciones se orienta de acuerdo a los perfiles definidos para la formación diferenciada de las fuerzas de trabajo en el sector hotelero de la ciudad de Manta.

1. 2.1. CONTEXTUALIZACIÓN

1.2.1.1. CONTEXTO MACRO

La capacidad de respuesta del turismo mundial a las condiciones cambiantes de un entorno globalizado, está teniendo “serias implicaciones para la estrategia de las empresas y enclaves turísticos y, particularmente, para sus actuaciones en materia de educación y formación. Lo importante no es ya la cantidad de formación turística, sino el cómo, el cuándo y el dónde de su enfoque y contenido”². La hotelería está obligada a ser congruente con esta dinámica por lo cual requiere de profesionales competentes y talentosos apoyados por la tecnología moderna, especialmente por las características de la fuerza de trabajo que se desempeña en este sector.

1.2.1.2 CONTEXTO MESO

El turismo es una actividad en expansión en Ecuador, que genera empleo directo e indirecto para amplios sectores de la población. Con este contexto

² OIT. Hotelería, Restauración y el Turismo. Departamento de Actividades Sectoriales. 2003

el Ecuador cuenta con una serie de instituciones que capacitan a nivel público y privado, los centros e institutos de capacitación en servicios turísticos, especialmente el hotelero, en su mayoría no manejan un estándar sobre los perfiles y competencias que deben regir la formación de las fuerzas laborales³.

En Manabí existen, en base a datos del Censo de 2001⁴, un número cercano a los mil establecimientos de servicios turísticos, entre hoteles, campamentos, hospedajes, restaurantes, bares y cantinas, entre otros, por lo que junto con Pichincha, Guayas y Azuay, integra las cuatro provincias más relevantes del país en el rubro hotelería. Al respecto la mayor concentración de hoteles se ubica en Manta y sus alrededores.

En este sentido y, tomando como referencia que un 10,8 % de la población económicamente activa de la provincia de Manabí es analfabeta es, absolutamente necesario, implementar estrategias para reconvertir este segmento social en capital humano de excelencia⁵. Ello se ratifica si se toma en consideración que, la mayor concentración de la población (casi el 40%) están en Manta y Portoviejo, por consiguiente en ellas se manifiesta, la necesidad de desarrollar estrategias de corto o mediano plazo de mejoramiento de la calidad de la fuerza de trabajo.

³ Ministerio de Turismo de la República del Ecuador. www.viveecuador.com. Año 2006

⁴ INEC. Instituto Nacional de Estadística y Censos. República del Ecuador. Año 2005

⁵ Gobernación de Manabí. www.gubernacionmanabi.gov.ec Noviembre del 2005

1.2.1.3 CONTEXTO MICRO

En la ciudad de Manta, el servicio hotelero es uno de los más requeridos en la provincia, pues Manta es la ciudad turística más representativa de Manabí. Sin embargo, en la mayoría de los hoteles de la ciudad, los trabajadores no son profesionales en hotelería. Muchos de los empleados responden únicamente a los requerimientos de sus jefes.

La Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí⁶, ofrece la carrera de Hotelería y Turismo, en una especialidad de 5 años, así mismo existen otros Institutos privados de gastronomía, cuya preparación conlleva de dos a tres años de estudios, pero de preparación en servicios hoteleros específicamente no existen.

Es así como los hoteles de la ciudad de Manta cuentan con personal cuya preparación es más empírica que técnica⁷.

1.2.1.4 ANÁLISIS CRÍTICO

Manta es una ciudad que avanza de a poco, próximamente será uno de los principales puertos internacionales y contará con un flujo turístico importante a nivel nacional e internacional. Ello conlleva a que las exigencias del cliente sean de acuerdo a su recorrido como turista.

⁶ Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí. www.uleam.edu.ec Año 2006.

⁷ Agencia de Turismo Manta, 2006.

El sistema hotelero de la ciudad no cuenta con las fuerzas de trabajo preparadas pues no existe siquiera un estándar de los perfiles y competencias que se requieren para acceder a una calidad que beneficie a propios y extraños.

Estos antecedentes permiten establecer que, las deficiencias en cuanto a calidad de los servicios hoteleros de Manta se genera por la escasa profesionalización de la fuerza de trabajo, la reducida oferta de entidades capacitadoras y, la carencia de una entidad formadora y acreditadora de competencias laborales pertinentes a la actividad y sustentada en estándares de excelencia.

El propósito de este estudio es precisamente el de diseñar un perfil de las fuerzas de trabajo hotelero como sustento para la capacitación técnica en Hotelería. Adjunto al diseño de este perfil presentaremos una propuesta alternativa de capacitación para lograr la capacitación requerida.

1.2.1.5 PROGNÓISIS

La conducta que antes era adecuada, puede volverse obsoleta y perjudicial ante un cambio de contexto. Aprender a leer el entorno y saber adaptarnos a él es una competencia clave.

Las deficiencias en cuanto a calidad de los servicios hoteleros de Manta y, en general de la Provincia de Manabí, se expandirían por la escasa profesionalización de la fuerza de trabajo, lo que llevaría a los usuarios del servicio hotelero de la ciudad de Manta a convertir a este servicio en uno de

los más buscados pero poco esperados, por no cumplir con las expectativas de los clientes, esto sin importar el actual desarrollo económico, turístico y hotelero, de la ciudad de Manta.

Si no se reflexiona, a tiempo, en la profesionalización o estandarización de la excelencia, basada en el fortalecimiento de todas las empresas turísticas ofreciendo diferentes tipos de productos, Manta perderá espacio como destino turístico, pues la satisfacción del cliente por sus servicios y productos es la base fundamental para el incremento de las actividades turísticas. Los establecimientos que tienen éxito agregan un ingrediente adicional, el buen servicio.

Este es el único producto que no puede comprarse. El correcto desempeño de estas obligaciones requiere de un conocimiento funcional de todas las fases de la operación de la empresa donde labora. Nadie puede dar o explicar una orden correctamente sin tener alguna idea de lo que se trata. Es imposible supervisar a alguien en forma correcta e inteligente sin tener por lo menos una idea general de los deberes y responsabilidad de esa persona en el campo en el que se desenvuelve.

1.2.1.6. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Dentro de esta investigación planteamos como problema general de estudio:
¿Cuál es el perfil y competencia de las fuerzas de trabajo en el sector hotelero de Manta y el desarrollo de habilidades y capacidades especializadas?

Para la formulación del problema se consideraron las siguientes interrogantes:

- ¿Cuáles son las características de esta fuerza de trabajo?
- ¿Cuál es el perfil de competencias de estos trabajadores?
- ¿Cuál es la brecha entre el perfil y tipo de competencias de los trabajadores?
- ¿Cuáles son las competencias que conforman el Perfil-Tipo de Trabajador competente que requiere el sector Hotelero?

La respuesta a estas preguntas serán la base de sustentación de esta investigación, así mismo, del diseño del perfil de las fuerzas del trabajo hotelero como sustento para la capacitación técnica en hotelería, que además ayudará a la presentación de la propuesta alternativa de capacitación referente a los contenidos de la formación técnica, a los contenidos de la oferta de capacitación y a los estándares que debe cumplir un proceso de capacitación que lleve a conseguir el perfil diseñado.

1.2.1.7. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

La cuestión central a abordar por esta investigación se puede sintetizar en la generación de una respuesta formativa a los problemas de profesionalización de la población que se desempeña en los hoteles de la provincia de Manabí, como también una alternativa de educación técnico-profesional para aquellos jóvenes que requieren insertarse en el mercado laboral de manera temprana por problemas de recursos y que, no pueden acceder a una universidad.

Para el desarrollo del tema de investigación consideramos la siguiente delimitación:

TEMA: “Perfil y competencia actual de las fuerzas de trabajo en el sector hotelero de Manta y el desarrollo de habilidades y capacidades especializadas Año 2006”

FACTOR TEMPORAL: Año 2006.

FACTOR ESPACIAL: Sector Hotelero de la ciudad de Manta.

FACTOR CLASIFICACIÓN: Fuerzas de trabajo.

FACTOR CUALIDAD: Perfil y competencias.

1.3 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

El turismo es la industria de más rápido crecimiento. Quien dice turismo, dice hoteles y Manta cuenta con hoteles de todos los estilos hoteles con servicios completo, pensiones con desayuno, propiedades a tiempo compartido, apartamentos amoblados hasta el “bed and breakfast”⁸.

La proyección de la ciudad de Manta como destino turístico es indescriptible no obstante, en la actualidad, somos sus ciudadanos quienes aún no hacemos conciencia aún de este suceso que nos involucra a todos. Es que deberíamos prepararnos para ser una verdadera ciudad turística, le corresponde tanto al gobierno local, gremios turísticos y a todos quienes habitamos en esta ciudad hacer del turismo una verdadera industria.

Sin embargo, la ciudad no cuenta con institutos de capacitación profesional en este tipo de servicio, por lo que los gerentes o propietarios de los hoteles tienden a llenar sus plazas de empleo con las personas que llegan directamente al hotel y lo solicitan, sin preocuparse por los conocimientos que estos tengan.

La administración de una empresa turística⁹ es muchas veces una operación de tiempo completo, 24 horas al día durante 7 días a la semana, los 365 días del año. Una empresa turística nunca cierra sus puertas, es decir, no tiene tiempo libre ni vacaciones. Esto se concreta a la calidad en el servicio, esto se refleja en el comportamiento del personal que labora en la empresa

⁸ SUD NORD, News. Artículo On line. www.google.com Año 2006

⁹ Gobierno del Principado de Asturias. “Recomendaciones para la implementación de las tecnologías de la Información y la Comunicación en el Sector Hotelero”. www.piatic.net

hotelera, por ello la importancia de fortalecer el aspecto laboral en los hoteles, allí radica la excelencia.

En la actualidad, debido a las tendencias en el sector de la hotelería, a los rápidos cambios en la tecnología y a las cargas administrativas, no tiene cabida la improvisación, por lo tanto, la capacitación profesional de alto nivel para el desarrollo de esta industria es más importante que nunca.

Quien puede administrar un hotel, está preparado para administrar cualquier otro negocio y es justamente el secreto del éxito de la enseñanza polivalente de una escuela de hotelería o de los diseños de los perfiles y competencias de las fuerzas de trabajo hoteleras¹⁰. Todo esto con único fin de mejorar la calidad de vida de todos los involucrados pero sobre todo la calidad de servicio para el beneficio de todos los actores del turismo.

¹⁰ Procedimiento Hotelero. Artículo On Line. www.google.com 2006

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

- Investigar el perfil y competencias de las fuerzas de trabajo en el sector hotelero de Manta y el desarrollo de habilidades y capacidades especializadas.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar las características de las fuerzas de trabajo
- Analizar las competencias asignadas a los trabajadores.
- Determinar la brecha entre el perfil y tipo de competencias de los trabajadores.
- Precisar las competencias que conforma el perfil-tipo de trabajador competente que requiere el sector hotelero.
- Presentar una propuesta de solución al problema.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS DEL SECTOR HOTELERO

El sector hotelero de la ciudad de Manta, cada vez tiende a un crecimiento en diversas áreas, sin embargo no existe una investigación profunda de los acontecimientos que giran en torno a este importante sector.

Para desarrollar la presente investigación de tesis, fue necesario recurrir a los diversos sectores hoteleros y turísticos en la ciudad de Manta, así también las observaciones e investigación directa fueron bases fundamentales para su desarrollo. Cada capítulo conlleva a un análisis profundo con ideas de su autora, por lo que se puede manifestar que el presente trabajo de investigación es inédito. La información bibliográfica relacionada a este tema fue seleccionada de acuerdo al orden sistemático a fin de obtener información precisa oportuna y real.

2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

El presente trabajo de investigación de tesis **“Perfil y competencia actual de las fuerzas de trabajo en el sector hotelero de Manta y el desarrollo de habilidades y capacidades especializadas. Año 2006”** se fundamenta en la teoría analítica descriptiva, porque permite ir analizando los diversos acontecimientos que forma parte de la diaria tarea que cumple el sector hotelero y por ende el recurso humano.

La teoría analítica descriptiva, conlleva a la reflexión, y a la toma de decisiones constantes, siendo este trabajo de investigación práctico, donde los cambios existentes son constantes y existiendo heterogeneidad en la organización, planificación, y aplicación de de reglamentos establecidos con respecto a la selección del recurso humano y a la calidad de servicio que debe brindarse al turista visitante es necesario hacer propuestas de cambio a corto y mediano plazo, caso contrario algunos establecimientos inmersos en este sector se quedarán rezagados y otros tendrán tendencias a desaparecer.

2.3. CATEGORIAS FUNDAMENTALES

Analizando la problemática enunciada determinamos la existencia de dos tipos de variables:

Variable Independiente: Perfil y competencias de las fuerzas de trabajo del sector hotelero.

Variable Dependiente: Desarrollo de habilidades y competencias especializadas en la época actual.

Las fuerzas de trabajo del sector hotelero presentan perfiles de competencias que evoluciona a través del tiempo, y uno de los componentes que conduce a dicha evolución, son los constantes cambios existentes a

nivel mundial, en todos los sectores de la economía, los mismos que repercute en un ámbito global.

Los recursos humanos se ven en la necesidad de dejar de ser pasivos¹¹, en cuya función de realizar tareas rutinariamente y cumplir a diario con las labores solo cabe la palabra orden. En los actuales momentos, el personal de recursos humanos deberá prepararse para cambios significativos, donde se tomen decisiones y se comparta con las demás personas que forman parte de la empresa. El desarrollo de las habilidades especializadas permite a las personas que forman parte de una empresa, ser creativos e ingeniosos, capaces de realizar cambios significativos en beneficio personal, de la organización donde desempeña sus funciones y de todos los que forman parte de este sistema¹².

2.3.1. PERFIL Y COMPETENCIAS DEL SECTOR HOTELERO

Existen tendencias, que afecta a la oferta y a la demanda. El crecimiento de la demanda no va a ser igual en todos los lados, variará entre los distintos sectores hoteleros, dependiendo esto de diversas circunstancias. Entre ellas podemos mencionar las épocas vacacionales, el flujo circulante, la terminación de los años lectivos y los viajes frecuentes por diversos motivos.

¹¹ CINTERFORT/OIT. "Conceptos básicos de Competencias Laborales" Año 2002

¹² HAY GROUP "Modelos de Competencias" Venezuela 2003

El sector hotelero es muy variado, por su infraestructura, ubicación, atención, calidad del servicio, las habitaciones y su acondicionamiento, la variedad de alimentos, los diversos servicios que brinda, entre otros.

Para diferenciar estos aspectos el sector hotelero se divide en diversos tipos los mismos que son reconocidos por sus estatus, entre ellos tenemos los hoteles, de 4 estrellas, de tres estrellas, de dos estrellas y los básicos o generales que son considerados de una estrella¹³. La elección de ellos depende del cliente, donde influye, su cultura, gustos, preferencias, economía, motivo por el cual está en el hotel, tiempo de estadía, número de personas, entre otros.

Entre las tendencias culturales, se destaca un aumento de la calidad exigida por el cliente turista, este reclama mayor y mejor ¹⁴información, calidad del servicio e instalaciones, calidad del entorno y de los servicios públicos que necesita, y los servicios complementarios entre ellos la alimentación y disponibilidad de servicios especialmente en la habitación.

Los viajes de acuerdo a expectativas son los más frecuentes, además de los TOURS estandarizados. Que se dan en épocas especiales y con anterioridad separan cupos en los hoteles que les brinda mayor comodidad o el de su agrado. Esto se asocia a un turista más activo y participativo que le gusta decidir sobre sus vacaciones.

¹³ IBIDEM (2)

¹⁴ IBIDEM (8)

Hay también mega tendencias económicas entre ellas:

- El aumento de la renta de los consumidores de servicios, aunque es una manifestación lenta que augura una mayor seguridad.
- La expansión comercial que posiciona al comercio del turismo en otro rango dentro de la economía a nivel competitivo.
- Evolución de los tipos de cambio.
- Flujo de inversiones y aparición de centros de crecimiento acelerado, no controlado. que hay que evitar sobre todo en América Latina.

En lo que respecta a tendencias políticas, la incorporación de nuevos territorios al escenario mundial da origen a la competitividad y a la diversificación a la cual todos los destinos turísticos se enfrentan.

2.3.1.1 EL SECTOR HOTELERO A NIVEL MUNDIAL

El sector hotelero está estrechamente relacionado con el turismo y es un fenómeno compuesto por factores de tipo económico, social y cultural en la medida que como práctica social y cultural tiene la finalidad de cubrir necesidades psicológicas y sociológicas (ocio, descanso, relaciones sociales, búsqueda de aventura, diversificación espacial, etc.) y, como sistema económico y productivo, tiene el objetivo de generar beneficios mediante flujos económicos de un lugar a otro¹⁵. Su complejidad radica en que la actividad hotelera turística necesita para su uso un espacio geográfico

¹⁵ COMBLENCIE, Leoneli. "Técnica Hotelera". México 1986

(como medio y como recurso) y, por otro, tiene la capacidad de alterar el medio en el que se desarrolla.

Este sector representa más del 10% del PIB mundial, da trabajo a más de 200 millones de personas lo que le convierte en uno de los sectores más importantes de la economía, según el ideario del WTTC (World Travel & Tourism Council).¹⁶

En términos económicos, la demanda de turismo internacional se ha mantenido fuerte durante 2006. Las estimaciones de la OMT para el año, publicadas en el número de octubre del Barómetro OMT del Turismo Mundial, apuntan a que el año finalice con un crecimiento de entre el 5% y el 6% de las llegadas de turistas internacionales que ocupan servicios hoteleros, lo que puede calificarse de excepcional, por lo tanto, se proyecta que, el turismo internacional no sólo está en vías de consolidar la bonanza de 2005 (+10,7%), sino que superará también el crecimiento medio previsto a largo plazo del 4%. La mayoría de las regiones y subregiones han mostrado un crecimiento sostenido de la demanda turística en el año 2006, a pesar de las fluctuaciones normales de un mes a otro.

La información disponible sugiere que África y Asia y el Pacífico son las regiones del mundo con resultados más notables en lo que va de año (+9% en cada caso). Las Américas gozan también de otro año de prosperidad, con un crecimiento medio en la región del 7% hasta final de julio. En Europa, se calcula que el crecimiento en ese mismo período ha sido del 5% y en

¹⁶ POON, A. "Tourism, technology and competitive strategies", Editur. Año 2003

Oriente Medio del 3%. América Central (+15%) es con mucho la subregión a la cabeza en términos de crecimiento, por delante del Asia del Nordeste (+12%) y de América del Sur (+10%).

Si bien en la actualidad se ha generado incertidumbre por el alza de los precios del petróleo –y, por lo tanto, de los billetes de avión y del combustible en general –, la mayoría de las compañías de transporte, tanto aéreo como de otro tipo, se han abstenido de trasladar a los consumidores toda la subida de los precios de la energía en los últimos meses, por la dureza de la competencia en el entorno en el que operan. Estas estimaciones permiten establecer que, teniendo en cuenta del explosivo crecimiento de la industria turística mundial en estos últimos 30 años y, de la mundialización de los negocios que seguirá incrementándose debido a la proliferación de empresas multinacionales con personal destinado a desplazarse continuamente, el mercado mundial de **hoteles** crece a la par de esas actividades. Conforme a las previsiones globales del Consejo Mundial de Viajes y de Turismo (CMVT), publicadas en un informe de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en 1997, el turismo alcanzará una producción bruta de 7,1 billones de dólares de Estados Unidos en el año 2007. Estas tasas de crecimiento han conducido a la Organización Mundial del Turismo, OMT a prever un aumento medio de 1018 millones de llegadas internacionales de turistas en el año 2010, o sea el doble de la década de 1990, alcanzando la cifra de 1550 billones de dólares." Pocas o ninguna son las actividades económicas que hayan conseguido constantemente una tasa de crecimiento tan alta durante un período tan largo", " y las previsiones

indican un crecimiento continuado hasta 2020 a una tasa estimada en el doble del PIB".¹⁷

La dinámica, el crecimiento, la renovación constante y el gran potencial de oportunidades que ofrece el Turismo, convierten a este sector en un motor para la economía de muchos países y, no solo eso, sino además en "un pilar para la disminución y/o eliminación de la pobreza"¹⁸. Todos estos factores se reflejan en una tendencia hacia la configuración de nuevas estructuras organizacionales y sistemas de gestión empresarial para lograr una mayor productividad y efectividad; en la incorporación de nuevos segmentos de población a la actividad turística y, en la multiplicación de los servicios que oferta.

La capacidad de respuesta del sector Hotelero y Turístico a las condiciones cambiantes de un entorno globalizado, está teniendo "serias implicaciones para la estrategia de las empresas y enclaves turísticos y, particularmente, para sus actuaciones en materia de educación y formación. *Lo importante no es ya la cantidad de formación hotelera turística, sino el cómo, el cuándo y el dónde de su enfoque y contenido*"¹⁹. La hotelería está obligada a ser congruente con esta dinámica por lo cual requiere de profesionales competentes y talentosos apoyados por la tecnología moderna, especialmente por las características de la fuerza de trabajo que se desempeña en este sector.

¹⁷ ONU. Centro de Noticias. Noviembre 2005 www.onu.org. (Consulta Noviembre 2005)

¹⁸ OMT. <http://www.dantei.org/wto-forum/index.html> 2005 (Consulta Noviembre 2005)

¹⁹ IBIDEM (18)

Las condiciones de trabajo en hoteles y restaurantes están en su mayoría caracterizadas por un irregular y poco social horario de trabajo; formas atípicas de empleo "por llamada" o empleo parcial no deseado; con sueldos comparativamente bajos, poca estabilidad laboral y una perspectiva laboral muy pobre. Condiciones de trabajo dificultosas contribuyen a una alta rotación del personal. Por otro lado, el sector provee de trabajo a trabajadores con poca o ninguna formación formal, gente que quiere trabajar a medio tiempo y aquellos que no quieren entrar en un compromiso laboral a largo plazo, como es el caso de mucha gente joven, todavía universitaria, o gente aspirando a ejercer en otras áreas de actividad. La gente que emigra de zonas menos desarrolladas busca trabajos en el sector así como trabajadores con responsabilidades familiares. Estos factores favorecen el empleo de mujeres. Las mujeres representan aproximadamente el 60 por ciento de los empleados en el sector de hotelería y restauración en la mayoría de los países.²⁰

2.3.1.2. SUCESOS RECIENTES EN EL SECTOR HOTELERO

La ocurrencia de numerosos sucesos y cambios que habrían podido socavar la confianza de los turistas solo han provocado decrecimientos temporales.

Es así que, aunque algunos países siguen recuperándose de los efectos del devastador maremoto acaecido en el Océano Índico y de los tsunamis, la catástrofe no ha modificado significativamente las tendencias mundiales o

²⁰ IBIDEM (2)

regionales del turismo, tal como predijo la OMT a comienzos del año. Lo mismo puede decirse de los atentados de Londres, Turquía (Kusadasi, Estambul y Ankara) y Egipto (El Cairo y Sharm-el-Sheikh), a los que se han sumado accidentes aéreos y desastres naturales, entre ellos inundaciones, sequías, huracanes y terremotos.

El sector ha vuelto a demostrar su resistencia ante ese tipo de conmociones. En términos de comportamiento de los consumidores, resulta bastante evidente que las amenazas externas no han disuadido a los viajeros. A escala mundial, los efectos de esos golpes han sido inapreciables.²¹

En respuesta a la crisis que afecta la industria del turismo desde los ataques terroristas del 11 de septiembre en Estados Unidos, la OIT ha organizado una reunión informal sobre el sector de Hotelería y Turismo: El impacto social de los eventos después del 11 de septiembre. La reunión de los representantes de los gobiernos, empleadores y trabajadores y un número limitado de observadores se llevó a cabo del 25-26 de octubre de 2001 para constatar la magnitud de la crisis y poder dirigir medios para contrarrestar su impacto social.

Los ataques del 11 de septiembre tuvieron graves consecuencias para la industria del turismo, afectando sus trabajadores y particularmente aquellos con contratos temporales. Operadoras de turismo, destinos turísticos y

²¹ OMT. Departamento de Prensa y Comunicaciones. www.world-tourism.org. Noviembre de 2005.

hoteles están reportando cancelaciones y una caída importante en las reservaciones. La OIT ya ha registrado una baja del 5-20 por ciento en el sector comparado con el año pasado. Se prevé una deterioración en un futuro próximo.

2. 3.1.3. EL SECTOR HOTELERO EN ECUADOR

El Sector hotelero y turístico en Ecuador ocupa el cuarto lugar en la generación de divisas (después del petróleo, el banano y las remesas de los emigrantes) e, incluso “a pesar de la crisis generalizada que experimentó el país durante el año 1999 (-4%), debido a un entorno negativo -porque ésta es una actividad sumamente sensible a impactos como la inseguridad política, la inseguridad pública o la inseguridad física- durante el año 2000, este sector tuvo una rápida recuperación, con un crecimiento cercano al 20 por ciento”²²; lo cuál en la actualidad se ha mantenido sin grandes fluctuaciones.

El desarrollo hotelero y turístico de Ecuador para alcanzar sus objetivos de preservación y sostenibilidad de sus recursos naturales requiere incorporar en su gestión los distintos factores de cambio que caracterizan esta era del Turismo: la flexibilidad, la búsqueda de la calidad, el desarrollo integrado del entorno, el enfoque hacia el cliente, la creatividad y la innovación.

²² MINISTERIO DE TURISMO DE ECUADOR "Políticas sectoriales de turismo con equidad de género" Rocío Vázquez Alcázar, Ministra de Turismo. Julio 2001. Doc PDF

El sector hotelero es una actividad en expansión en Ecuador, que genera empleo directo e indirecto para amplios sectores de la población. Los rasgos más representativos de las ramas de hotelería y restauración:

- Los hoteles y restaurantes han aportado con el 1.6% de PIB en la década pasada.
- El ingreso de divisas por viajes ha sido positivo y en algunos casos ha registrado tasas anuales bastante elevadas.
- El aporte del turismo interno y externo (impuesto de salida) a las cuentas fiscales ha crecido constantemente.
- Las ramas de hotelería y restauración aportan con el 5.2% del empleo total.
- El número de turistas extranjeros ha ido aumentando progresivamente.

En cuanto a la generación de empleo existe una participación diferenciada de hombres y mujeres en el sector. Mientras en la rama de restaurantes y cafés la participación de la mujer es mayor que los hombres (65.9%), en la de hoteles y casas de huéspedes son más numerosos los hombres (56.2%).

Tanto en hoteles como en restaurantes hay un predominio de personas con instrucción primaria y secundaria, con una presencia ligeramente superior de mujeres con primaria en restaurantes y cafés, y con secundaria en el caso de los hoteles.

En el nivel global se registra una alta participación de mujeres ocupadas en edades tempranas (11 a 19 años) en comparación con los hombres.

En las dos ramas, los establecimientos son muy variables en la demanda de empleo, sin embargo, la tasa de crecimiento es positiva en porcentajes relativamente altos. El subsector de restaurantes presenta mayor demanda de empleo que el de hotelería. Los restaurantes tienen una participación de empleo eminentemente informal y con mayor presencia de mujeres (80.7%). En la actividad hotelera por el contrario, prevalece el sector moderno e igualmente registra mayor participación de mujeres (74.7%)

Un alto porcentaje de hombres son socios activos de las empresas (26%), frente al 2.6% de las mujeres. Existe una alta participación mujeres como trabajadoras por cuenta propia, aunque también han aumentado las mujeres en la categoría de socias activas.

En todas las ramas analizadas se producen diferencias salariales de consideración entre hombres y mujeres.

2.3.1.4. ACTORES DEL SECTOR HOTELERO Y TURISMO

- **Oficinas de información hotelera y turística:** Son entidades públicas o privadas que manejan la información referente a las actividades hoteleras y

turísticas de una región o destino turístico. A ellas recurre en primera instancia un visitante o turista para obtener información.

- **Empresas de alojamiento:** “Se entiende por alojamiento todo servicio que permita al viajero acomodación y techo, dentro de ciertas condiciones de seguridad y confort, mediante el pago de un precio; algunas veces se completa este servicio con el de alimentación y otros”²³

- **Restaurantes:** “Se entiende por restaurante el establecimiento abierto al público en donde se venden principalmente comidas y secundariamente bebidas y licores”.²⁴

- **Comerciantes:** Es quien ejecuta los actos de comercio

- **Artesanos:** Trabajador manual que ejercita un oficio por su cuenta, solo o con ayuda de su familia y que utiliza materiales típicos de una región.

2.3.1.5. ATRACTIVO HOTELERO Y TURÍSTICO

- **Guías:** El la persona natural que presta sus servicios profesionales en el área de guía turística, cuyas funciones hacia el turista son las de orientarlo, conducirlo, instruirlo y asistirlo durante la ejecución del servicio contratado.

²³ SANCHEZ Cabrera, Moisés. “Legislación Turística Colombiana”. Universidad Externado de Colombia, 1974

²⁴ IBIDEM (23)

- **Policía de turismo:** Depende jerárquicamente de la Policía Nacional y tiene las funciones de adelantar labores de vigilancia y control de los atractivos turísticos y hotelero, atender labores de información turística, orientar a los turistas y canalizar las quejas que se presenten por parte de los turistas.

2.3.2. ACTIVIDAD HOTELERA EN LA CIUDAD DE MANTA

Dentro de este escenario, la provincia de Manabí ha establecido entre sus estrategias de desarrollo, hacer del sector turístico y hotelero un recurso económico importante por la existencia de sus variados atractivos de tipo natural, cultural y paisajístico²⁵. Las áreas de principal atractivo se localizan en Manta y sus playas, El Murciélago y Tarqui; Crucita en Portoviejo; San Jacinto, San Clemente y más al norte están San Vicente, Boca de Briceño, Canoa, Pedernales, Cojimíes y al Sur, Puerto Cayo, Puerto López y el Parque Nacional Machalilla.

El flujo turístico se mantiene permanente durante todo el año con mínimas fluctuaciones, derivadas de contingencias nacionales o internacionales (miedo a la ocurrencia de tsunamis en sus costas), lo cual permite proyectar al sector como una real alternativa de mejoramiento de la calidad de vida de mayores sectores de la población. Sin embargo es necesario establecer que, el logro de estos fines solo se alcanza, en la medida que los sitios turísticos

²⁵ IBIDEM (5)

cuenten con los recursos humanos capacitados para atraer y retener a los turistas.

Una de los lineamientos principales del sector hotelero es convertirse en la primera actividad generadora de empleos directa e indirectamente, que asuman un rol proactivo en la generación de condiciones de competitividad, eficiencia, calidad y excelencia. Uno de los pilares de la constitución de una cultura de la excelencia es la formación de jóvenes con intereses en el sector y la capacitación de las personas que laboran en sector Hotelería, ya que juega un rol preponderante.

En términos generales, la incesante actividad turística precisa una amplia gama de alojamientos que van desde hoteles con servicio completo, pensiones con desayuno, propiedades a tiempo compartido, apartamentos amoblados hasta el " bed and breakfast " (cama y desayuno) aunque debido a las nuevas exigencias que demandan los viajeros en un mundo globalizado, los hoteles pequeños van desapareciendo, a fin de dar lugar a la grandes cadenas hoteleras provistas de la tecnología moderna, con personal altamente capacitado y servicios rápidos.

La mayor parte del personal está, sin embargo, empleada en hoteles comunes que son de tamaño mediano (hasta 100 camas). En la actualidad, debido a las tendencias en el sub-sector de la Hotelería, a los rápidos cambios en la tecnología y a las cargas administrativas, no tiene cabida la improvisación, por lo tanto, la capacitación profesional de alto nivel para el desarrollo de esta industria es más importante que nunca. En este sentido y,

tomando como referencia que un 10,8 % de la población económicamente activa de la provincia de Manabí es analfabeta²⁶ es, absolutamente necesario, implementar estrategias para reconvertir este segmento social en capital humano de excelencia.

Ello se ratifica si se toma en consideración que, la mayor concentración de la población (casi el 40%) están en Manta y Portoviejo, por consiguiente en ellas se manifiesta, la necesidad de desarrollar estrategias de corto o mediano plazo de mejoramiento de la calidad de la fuerza de trabajo.

2.3.2.1. CONCEPTUALIZACIÓN DE HOTELES EN MANTA

Los Hoteles clasificados como 5 estrellas, son empresas de hospitalidad que tienen una tradición muy antigua, sin embargo, las conceptualizaciones de los servicios hoteleros en el Ecuador es distinta, pues a los hoteles se los diferencia por categorías:

Hoteles de Lujo: con servicios de casino, spa, salones de eventos, gimnasio, piscina, room service, agencias de viajes, agencia de eventos, boutique, bussines center, servicio de internet, tv cable, líneas privadas, desayuno incluido, restaurante, servicio de buffet, etc.

Hoteles de Primera Categoría: con servicios como piscina, room service, bussines center, salón de eventos, boutique, servicio de internet.

²⁶ IBIDEM (4)

Hoteles de Segunda Categoría: con servicios como piscina, desayuno incluido, algunos con salón de eventos, tv cable.

Hoteles de Tercera Categoría: solo con servicios de habitación, tv cable, algunos con desayuno incluido

Hoteles de Cuarta Categoría: solo con servicios de habitación

Definitivamente Manta está cambiando, y con ella el turismo. Cada día nos damos cuenta que no sólo podemos ofrecer un turismo “clásico” de lujos y confort, por demás a un alto costo, dirigido a los extranjeros y personas de un nivel de ingresos alto; sino que, dada la actual situación del país, nos enfocamos más hacia el desarrollo del sector hotelero interno y receptivo, dirigido a nacionales y extranjeros con un nivel de ingresos mas bajo, pero que puedan disfrutar de las mismas atenciones. Todo esto ofreciendo el mejor servicio con la mejor capacitación.

2.4. COMPETITIVIDAD TURISTICA

El sector hotelero de la ciudad de Manta es una actividad multisectorial que requiere la concurrencia de diversas áreas de servicios, para poder cumplir con los objetivos propuestos. Se requiere además de la colaboración de los sectores públicos y privados para proporcionar los bienes y los servicios

utilizados por los turistas que llegan a ocupar el sector hotelero de la ciudad de Manta.

Uno de los pilares de la constitución de una cultura de la excelencia es la formación de jóvenes con intereses en el sector y la capacitación de las personas que laboran en él. Entre estos actores, el sector Hotelería, juega un rol preponderante.

La competitividad de cualquier destino turístico depende de muchos factores relacionado con el sector hotelero²⁷:

- Una imagen bien posicionada internacionalmente.
- Productos que respondan satisfactoriamente a los requerimientos del mercado.
- Una buena relación de los precios respecto del valor esperado y percibido por los turistas.
- Una distribución comercial para cada producto - mercado, lo más flexible y directo posible.
- Una promoción adecuada de la actividad turística con promesas de satisfacción motivantes pero realistas.
- Una operación turística con suficiente productividad y rentabilidad.

²⁷ FERNÁNDEZ, Guadalupe. "Metodología de evaluación de competencias directivas" Capital Humano. España. Abril 1998.

La competitividad del sector hotelero también está relacionada con la productividad: Los atractivos turísticos, las inversiones en capital y los recursos humanos tienen que estar totalmente integrados para ser productivos y sobretodo brindar un excelente servicio.

2.5 EL SECTOR HOTELERO

2.5.1 DESCRIPCION DEL SECTOR HOTELERO INTERNACIONAL

El sector de la hotelería, la restauración y el turismo (HRT) fue definido por la OIT en 1980 en el marco de sus actividades sectoriales. La mayor parte de la empresas de HRT están bajo las secciones 55 (Hotelería y restauración) y 6304 (Agencias de viaje y Operadoras de turismo, etc.) de la Clasificación industrial internacional uniforme de todas las actividades económicas, Revisión 3, 1990.

La definición de la OIT²⁸ del sector HRT es diferente de la definición del sector de turismo utilizado por la mayor parte de las organizaciones por lo que incluye no solamente los servicios provistos a los viajeros sino también aquellos provistos a los residentes. La relación en el turismo de hoteles y restaurantes, la proporción de los servicios provistos a los viajeros, puede estar entre un cuarto a 3 cuartos. Sin embargo, es lenguaje básico de concentrar todo el sector bajo el término 'turismo'.

²⁸ IBIDEM (2)

El sub-sector de la hotelería comprende diferentes tipos de acomodación, incluyendo por ejemplo sitios de camping. La mayor parte del personal está sin embargo, empleada en hoteles comunes. La mayor parte de ellos son de tamaño mediano, i.e. hasta 100 camas, pero compañías hoteleras que manejan varios hoteles pueden ser bastante grandes. Las más grandes tienen hasta 3000 hoteles y 150.000 empleados en 100 países o más. No todas las grandes compañías que manejan estos hoteles son dueñas de éstos. Muchas son franquicias, o las compañías las manejan a través de contratos de administración dándole a veces también su nombre. Los hoteles independientes siguen existiendo pero están perdiendo terreno contra las cadenas hoteleras, especialmente en Norteamérica.

Las pequeñas empresas juegan un papel importante en todo el sector, al emplear casi la mitad de la fuerza laboral y hacen hasta más del 90 por ciento de todas las empresas. Las grandes empresas, sin embargo, influyen en las actividades de muchas pequeñas mediante franquicias o contratos de administración, mientras siguen siendo legalmente independientes, en cuanto a los representantes sindicales concierne.

Otras actividades en el turismo son más difíciles de definir y son poco representadas a nivel social o institucional. Por ejemplo, comunidades en lugares de turismo son muy activas en el marketing así como también en dar facilidades públicas para los turistas. Estas actividades no son bien cubiertas por las estadísticas del turismo donde son llamadas "consumo colectivo de

turismo", pero son muy importantes para las estrategias de las comunidades, como el desarrollo sostenible basado en el turismo.

2.5.2. LA FUERZA LABORAL DEL SECTOR HOTELERO

La fuerza laboral del sector hotelero está conformada desde los propietarios, gerentes, administradores, jefe de recursos humanos, recepcionistas hasta los empleados de cocina, limpieza, mucamas, guardias, chóferes, etc.

2.5.2.1. EMPLEO Y CONDICIONES DE TRABAJO

Las condiciones de trabajo en hoteles y restaurantes están en su mayoría caracterizadas por un irregular y poco social horario de trabajo; formas atípicas de empleo "por llamada" o empleo parcial no deseado; con sueldos comparativamente bajos, poca estabilidad laboral y una perspectiva laboral muy pobre. Condiciones de trabajo dificultosas contribuyen a una alta rotación del personal²⁹.

Por otro lado, el sector provee de trabajo a trabajadores con poca o ninguna formación formal, gente que quiere trabajar a medio tiempo y aquellos que no quieren entrar en un compromiso laboral a largo plazo, como es el caso de mucha gente joven, todavía universitaria, o gente aspirando a ejercer en otras áreas de actividad. La gente que emigra de zonas menos

²⁹ ARTIDIELLO, Iliana. "Competencias: Un nuevo reto III". www.geostopolis.com

desarrolladas encuentra trabajos en el sector así como trabajadores con responsabilidades familiares.

Estos factores favorecen en el empleo de mujeres. Las mujeres representan aproximadamente el 60 por ciento de los empleados en el sector de hotelería y restauración en la mayoría de los países.

La existencia de relaciones laborales informales, especialmente en las pequeñas empresas, incitan el empleo a menores de edad. En el sector de hotelería y restauración, el cual incluye también los bares, los niños pueden estar expuestos a peligros físicos e inmorales.

Los servicios directos de la industria hacia los clientes representan entre el 3 y 4 % del PIB en la mayoría de las economías del mundo y emplean aproximadamente el 3 % de la fuerza laboral. Sin embargo en algunos países, las industrias hoteleras de restauración y turismo emplean hasta 10 por ciento de la fuerza laboral. Actualmente, la industria está creciendo mundialmente alrededor de un 3 por ciento anualmente.

Pero las tasas de crecimiento son muy volátiles y pueden cambiar dramáticamente en un país de un año a otro. Incluyendo las industrias que sirven a los turistas indirectamente, de proveer infraestructura u otros recursos a la industria del turismo, se ha estimado que toda la economía relacionada al turismo produce hasta el 11 por ciento del PIB y emplea hasta

el 8 por ciento de la fuerza laboral en todo el mundo (Datos de 1999 pertenecientes a la contabilidad simulada del turismo realizada por Consejo Mundial de Viajes y Turismo (WTTC). Mundialmente, un trabajo en la industria del turismo directo crea aproximadamente uno y medio trabajos adicionales (indirectos) en la economía relacionada al turismo. El ratio varía entre 1.2 (Norte y Latino América) y 2 (Caribe y Europa).

2.5.2.2 DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS

La tecnología de la información electrónica ha ido cambiando el perfil de las habilidades y condiciones de trabajo en el sector. El procesamiento de datos, las telecomunicaciones, control de sistemas y aparatos de enseñanza audiovisual han ido aumentando la responsabilidad de muchos trabajadores y requieren muchas nuevas capacidades relacionadas a la personalidad como ser el trabajo en equipo, aprendizaje permanente, habilidades múltiples y comunicación eficiente. Parcialmente, las habilidades especializadas están siendo remplazadas por la competencia a resolver problemas independientemente³⁰.

Esto lleva a trabajos más interesantes y más gratificantes para muchos, pero menos reconocimiento a los que se queden rezagados. Como resultado, las jerarquías se han ido perdiendo, el sector ofrece menos perspectivas laborales, incluso para los trabajadores base, los empleadores tienden a

³⁰ BUNK, G.P. "La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales en la RFA". Revista CEDEFOP. No. 1. 1994.

estabilizar la fuerza laboral, y trabajos básicos, como ser la limpieza, están siendo cada vez más sub-contratados a otras empresas aplicando normas laborales más bajas. En restaurantes, mejores métodos así como también la minimización del stock vía ordenador disminuyendo el número de cocineros altamente capacitados; mientras que la preparación de comidas está siendo cada vez más contratada a empresas de la agro-industria o la industria de restauración.

El concepto de competencia en las ocupaciones de hoteles y restaurantes todavía necesita ser traducidas a un material de formación modular³¹. La OIT cooperará con otras instituciones, incluyendo el sector privado, para tener disponibilidad de material moderno.

2.5.2.3 DIÁLOGO SOCIAL DE LA FUERZA LABORAL EN EL SECTOR HOTELERO

Los trabajadores en los hoteles y restaurantes tienen una baja tasa de miembros sindicales, debido a un sin número de características del sector y de su fuerza laboral como ser: el pequeño tamaño de las empresas con relaciones laborales a menudo paternalistas; poca experiencia laboral de los trabajadores debido a su corta edad o su poco desenvolvimiento con la empresa; y la sub-contratación de actividades a otros sectores.

³¹ BOYATZIS, R.E. "The competent manager". New York: Willey. Año 1982

El dialogo Social de forma regular solo se encuentra en algunos países. Arreglos innovadores recientemente han sido desarrollados por grandes empresas, incluso a nivel internacional, prevaleciendo el compañerismo con organizaciones sindicales representativas.

2.5.2.4. NORMAS Y ACTIVIDADES DE LA OIT SOBRE EL TRABAJO.

Los especialistas en hotelería, restauración y turismo de la OIT en el Departamento de Actividades Sectoriales promocionan el trabajo decente en el sector, mediante la asistencia a quienes constituyen la OIT en el desarrollo de apropiado de políticas y programas. Son regidos por la Convención sobre las Condiciones de Trabajo (Hoteles y restaurantes) 1991 (Nº172) y la Recomendación (Nº179). Estos instrumentos se ponen en marcha en temas tales como el tiempo (regulaciones del sobretiempo y periodos de descanso, así como la reconciliación del trabajo con la vida familiar), normas de remuneración (carga de trabajo v. propinas), y la promoción en esquemas de formación en cooperación con los empleadores y trabajadores de las organizaciones³². A través de servicios de consejos, los especialistas de la OIT promueven la consulta tripartita y ayudan a reforzar las modalidades apropiadas.

³² IBIDEM (2)

2.5.2.5 COMPETITIVIDAD HOTELERA

La competitividad³³ es un indicador que mide o cuantifica la capacidad de una nación de competir frente a sus socios comerciales.

En materia hotelera, la competitividad es nuestro conocimiento y destreza para el aprovechamiento racional de las ventajas hoteleras de las diferentes regiones del estado, la utilización óptima de la infraestructura relacionada, así como el desarrollo de las capacidades del gobierno y los particulares para estimular el crecimiento y lograr la consolidación de esta actividad económica.

El logro de la competitividad hotelera y turística de un país o territorio requiere de un enfoque integral, el cual debe basarse en una gestión eficiente y coordinada de todos los factores implicados como: Empresas hoteleras, operadores, receptores, transportitos y otros prestatarios del servicio del sector, organismos de promoción turística, instituciones y comunidades locales.

La competitividad de cualquier destino hotelero y turístico requiere de muchos factores:

- Una imagen bien posicionada internacionalmente.
- Productos que respondan satisfactoriamente a los requerimientos del mercado.

³³ IBIDEM (1)

- Una buena relación de los precios respecto del valor esperado y percibido por los turistas.
- Una distribución comercial para cada producto – mercado, lo mas flexible y directo posible.
- Una promoción adecuada de la actividad turística con promesas de satisfacción motivantes pero realistas.
- Una operación turística con suficientes productividad y rentabilidad.

La competitividad también dependerá de la eficiencia con que funcione el territorio organizado que debe actuar como soporte, en cuanto al nivel de dotación de infraestructura básica, calidad de los servicios generales de apoyo y de la eficiencia de la gestión pública, central, regional y local.

La competitividad esta relacionada con la productividad; los atractivos turísticos, las inversiones en capital y los recursos humanos tiene que estar totalmente integrados para ser productivos³⁴.

Las acciones de refuerzo competitivo son importantes para la mejorar de:

- La estructura de la industria turística
- Las estrategias de instituciones publicas
- La competencia entre empresas
- Las condiciones y los factores de la demanda
- Los servicios de apoyo asociados.

³⁴ DAZIEL, CUBIERO Y FERNÁNDEZ. “Competencia Laboral” 1996

Para que la actividad turística sea competitiva en términos generales el país también tiene que ser competitivo, mediante políticas fomentadas por el estado que produzcan las condiciones para proveer la estabilidad necesaria, capaz de generar comunidad, cooperación y responsabilidad.

Las acciones competitivas deben ser llevadas a efecto para lograr:

- Transparencias y reglas claras que se hagan respetar, dentro de un ambiente donde las finanzas estén en orden.
- Reglas tributarias adecuadas.
- Una política macroeconómica que sea capaz de fomentar la inversión de capitales.
- Planes de reestructuración de la educación de tal forma que el sector educativo se adapte a las necesidades de la realidad actual; las nuevas empresas requerirán de personal calificado que este a la altura de las nuevas tecnologías.
- El establecimiento de una sólida y comprometida asociación Gobierno Sector Privado, para fomentar el crecimiento de la tecnología, productividad etc.

Todas estas acciones conllevan a una competitividad adecuada y oportuna.

Según PORTER "La competitividad es un indicador que mide o cuantifica la capacidad de una nación de competir frente a sus socios comerciales".

En tanto que el WORLD ECONOMIC FORUM, afirma que "la competitividad mundial es la habilidad de un país o compañía de proporcionalmente generar más riqueza que sus competidores en el Mercado Mundial".

En materia turística, vemos a la competitividad como nuestro conocimiento y destreza para el aprovechamiento racional de las ventajas hoteleras y turísticas de las diferentes regiones del Estado, la utilización óptima de la infraestructura relacionada, así como de desarrollo de las capacidades del gobierno y los particulares para estimular el crecimiento y lograr la consolidación de este importante sector.

El logro de la competitividad hotelera y turística de un país o territorio requiere de un enfoque integral, debe basarse en una gestión eficiente y coordinada de todos los actores implicados en la actividad, entre ellos:

- Empresas hoteleras.
- Operadores.
- Receptores.
- Transportistas
- Organismos de promoción turística.
- Instituciones.

- Comunidades locales.
- y otros prestatarios del servicio del sector.

En síntesis se puede asegurar que no existe ninguna razón para creer que la competitividad del sector hotelero declinará como actividad internacional en el futuro.

Todo se inclina a suponer que aumentará para convertirse en un aspecto significativo del desarrollo económico y social en muchos países. El desafío, pues, es asegurar que ese crecimiento pueda acomodarse dentro de una estructura sostenible.

El objetivo del turismo consiste en mejorar la calidad de vida en conformidad con las exigencias de la dignidad humana, teniendo como fin principal para lograrlo³⁵:

- La realización plena del ser humano.
- Igualdad de los pueblos.
- Originalidad y afianzamiento de las culturas y pueblos.
- Una contribución cada vez mayor a la educación.
- Liberación del hombre respetando su identidad y dignidad.

³⁵ AGUT Nieto, Sonia. "Análisis de necesidades de competencias en directivos de organizaciones turísticas. El papel de la formación". Año 1997.

2.5.3. COMPETENCIA LABORAL

2.5.3.1. DEFINICIÓN DE COMPETENCIA LABORAL

Para este concepto existen varias definiciones; sin embargo una de las más completas señala que una competencia es el conjunto de destrezas, habilidades, conocimientos y características conductuales que, correctamente combinados frente a una situación de trabajo, predicen un desempeño superior³⁶.

Es aquello que distingue el rendimiento excepcional de lo normal y que se observa a través de las conductas de cada empleado, en la ejecución diaria de su cargo (Dalziel, Cubeiro y Fernández, 1996).

La competencia se estructura en base a tres componentes fundamentales: el saber actuar, el querer actuar y el poder actuar (Le Boterf, 1996).

El saber actuar es el conjunto de factores que definen la capacidad inherente que tiene la persona para poder efectuar las acciones definidas por la organización. Tiene que ver con su preparación técnica, sus estudios formales, el conocimiento y el buen manejo de sus recursos cognitivos puestos al servicio de sus responsabilidades. Este componente es el que más tradicionalmente se ha utilizado a la hora de definir la idoneidad de una

³⁶ MARCO TEÓRICO. "Competencias Laborales". Año 2006. www.google.com

persona para un puesto específico y permite contextualizar el énfasis que hacen muchas empresas en la capacitación de su personal.

El querer actuar es otro componente fundamental de la competencia. Alude no sólo al factor de motivación de logro intrínseco a la persona, sino también a la condición más subjetiva y situacional que hace que el individuo decida efectivamente emprender una acción en concreto. Influyen fuertemente la percepción de sentido que tenga la acción para la persona, la imagen que se ha formado de sí misma respecto de su grado de efectividad, el reconocimiento por la acción y la confianza que posea para lograr llevarla a efecto.

El tercer componente de la competencia, quizás el mas olvidado en la mirada tradicional, es el poder actuar. En muchas ocasiones la persona sabe cómo actuar y tiene lo deseos de hacerlo, pero las condiciones no existen para que realmente pueda efectuarla³⁷.

Las condiciones del contexto así como los medios y recursos de los que disponga el individuo, condicionan fuertemente la efectividad en el ejercicio de sus funciones.

³⁷ IBIDEM (36)

2.5.3.2. ORIGEN DEL CONCEPTO DE COMPETENCIA LABORAL

A partir de la década de 1970, industrias en todo el mundo comenzaron a experimentar cambios radicales en sus sistemas de producción como resultado de la entrada de economías nacionales en los mercados globalizados, las crecientes exigencias de productividad y competitividad, y sobre todo, por el desarrollo de tecnología y conocimientos aplicados en todos los niveles productivos. Esta situación obligó a modificar la estructura de los mercados de trabajo, la gestión y la organización de los sistemas productivos³⁸.

Así mismo, esta necesidad de transformación por parte de las industrias, provocó una creciente demanda de perfiles específicos para desempeñar adecuadamente las nuevas tareas y responsabilidades. Fue hasta ese momento, en el que el sector empresarial visualizó una enorme brecha entre lo que requería como capital humano y lo que existía como tal.

Por otra parte el sector educativo en el cumplimiento de su misión, llegó a transmitir conocimientos de manera masiva y estandarizada, en contenidos rígidos que poco se acercaban a las condiciones del entorno (Hernández, 2002). Por tal motivo, se expone la preocupación por modificar el sistema educativo que hasta ese entonces, se había alejado de la realidad, ya que también existía la errónea idea de que los años de escolaridad, se relacionaban con el desempeño futuro del individuo en el aspecto laboral.

³⁸ MERTENS. "Surgimiento del Concepto de Competencia Laboral"

2.5.3.3 CARACTERÍSTICAS DE LA COMPETENCIA LABORAL

La competencia laboral debe reflejar lo siguiente³⁹:

- Lo que un individuo debe ser capaz de hacer en su trabajo.
- La manera en la que puede juzgarse se lo que hizo es correcto.
- Las habilidades y conocimientos para realizar la actividad referida.
- La competencia para administrar los recursos requeridos para el trabajo.
- La competencia para trabajar en un contexto de seguridad e higiene y de protección al medio ambiente.
- La competencia para desempeñarse en un ambiente organizacional, para relacionarse con terceras personas y para resolver situaciones contingentes.
- La aptitud para transferir la competencia de un puesto a otro.
- La aptitud para responder positivamente a los cambios tecnológicos y métodos de trabajo.

³⁹ CONOCER. Consejo de Normalización y Certificación de Competencias Laborales. México 1990.

2.5.3.4 TIPOS DE COMPETENCIAS

Según Spencer & Spencer (1993) señalan que son cinco los principales tipos de competencias⁴⁰:

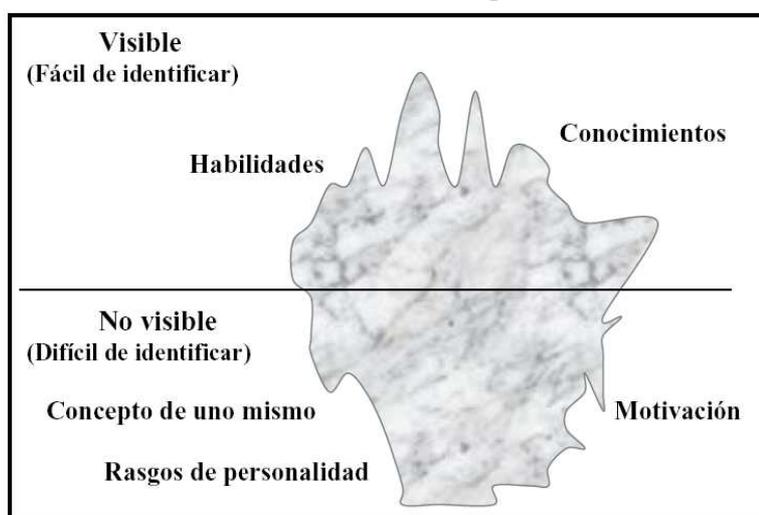
1. **Motivación.-** Los intereses que una persona desea consistentemente ya que dirigen y seleccionan el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo alejan de otros; como por ejemplo, las personas motivadas se fijan objetivos y se hacen responsables por alcanzarlos.
2. **Características.-** Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información. Ejemplo; la resistencia y buenos reflejos, son competencias importantes en un boxeador.
3. **Concepto de uno mismo.-** Son actitudes, y valores propio de una persona. Ejemplo: la confianza de hacer bien un trabajo.
4. **Conocimiento.-** Se define como la información que una persona posee sobre áreas específicas, como por ejemplo el conocimiento que posee un cardiólogo acerca de los síntomas de un infarto.
5. **Habilidad.-** La capacidad de desempeñar una tarea física o mental. Ejemplo: la habilidad de un cardiólogo para colocar un marcapasos.

⁴⁰ SPENCER L.M. y SPENCER S.M. "Competente at work. Modele for superior performance". New York: Willey

Es importante señalar que de estos cinco grupos, se diferencian aquellas competencias fáciles de detectar, como lo son las habilidades y conocimientos, y las difíciles de detectar, como la motivación, el concepto de uno mismo o los rasgos de personalidad. Las primeras competencias citadas, son relativamente más fáciles de desarrollar mediante el entrenamiento o capacitación. Las segundas resultan difíciles de evaluar y desarrollar, puesto que se necesita que el individuo se abra a la posibilidad de ser analizado mediante pruebas psicológicas (Paredes, 2002).

Para facilitar el estudio de la competencia laboral, los autores mencionados diseñaron el modelo del ICEBERG, donde muestran precisamente las competencias citadas. A continuación se presenta el esquema en donde las competencias de fácil detección aparecen en la superficie, mientras que las de difícil detección y desarrollo, aparecen en el fondo.

CUADRO Nº 1
Modelo Iceberg



2.5.3.4.1 COMPETENCIAS HUMANAS⁴¹

- 1. Carácter Metódico y Organizado / Atención al Detalle.-**
Fundamentalmente en su rol de guía de grupos debe de cuidar con precisión de los numerosos detalles que contribuyen a la óptima prestación del servicio.

- 2. Tendencia a la Excelencia.-** El eje de todos los servicios que se prestan radica en la satisfacción de las demandas y necesidades del cliente, por lo cual es necesario el cumplir consecuentemente con los estándares de calidad establecidos para su prestación y la búsqueda de su mejora de forma continuada.

- 3. Comunicación Oral y Escrita.-** La comunicación oral para los procesos de información a clientes y guía de grupos, así como la comunicación escrita para la redacción de informes internos

- 4. Iniciativa.-** Capacidad para reconocer cuando se requiere una actuación. Tomar el control de la situación e implementar o proponer una forma de actuar. No esperar a ser animado por otros.

- 5. Liderazgo.-** Capacidad para tomar decisiones, organizar y dirigir situaciones conflictivas. Cuando actúa como guía de grupos debe ser

⁴¹ Texto PDF, Universidad Politécnica de Madrid, "Técnico en Empresas y actividades turísticas". 2004.

el auténtico referente para todo el personal y la figura del líder a obedecer y consultar.

6. **Persuasión.-** Capacidad para convencer a otros, de manera cordial y constructiva, de la eficiencia de las propuestas presentadas.

7. **Capacidad para las Relaciones Personales.-** Capacidad para trabajar eficazmente con otra gente. Capacidad de relación y comunicación con los demás. Buena relación interpersonal.

8. **Flexibilidad y Adaptabilidad.-** En sus relaciones con los clientes y, especialmente, cuando actúa como guía de grupos debe tener capacidad para adaptarse a distintos tipos de personas y su forma de comunicarse

9. **Innovación y Capacidad de Innovación.-** Capacidad para anticipar tendencias en los comportamientos de los mercados turísticos y los gustos y demandas de las personas. Creatividad para desarrollar servicios y productos turísticos novedosos

2.5.3.4.2 COMPETENCIAS COGNITIVAS⁴²

1. **Capacidad Analítica.-** Capacidad para analizar críticamente el nivel de aceptación que pueden tener entre los clientes los servicios y productos turísticos propuestos
2. **Orientación al Cliente.-** Es el eje principal de la actividad turística la satisfacción de forma permanente de las demandas y expectativas de los clientes
3. **Visión de Futuro.-** El mercado turístico evoluciona rápidamente. Hay que estar al tanto de las nuevas demandas de los clientes actuales y potenciales y anticiparse a los competidores.

Se adjuntan en el anexo las definiciones tipo de carácter general.

⁴² IBIDEM (41)

2.5.4 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

POR COMPETENCIAS

2.5.4.1. IMPACTO DEL CONCEPTO EN LAS ORGANIZACIONES

La función principal de la administración de recursos humanos consiste en ocupar y mantener los puestos de la estructura organizacional. Esto es posible mediante procesos tales como la identificación de requerimientos de fuerza de trabajo, el reclutamiento, selección, contratación, capacitación, compensación, evaluación, promoción y ascenso de los individuos que forman parte de la misma⁴³.

Los modelos de competencia son una herramienta de enorme utilidad para la gestión de recursos humanos en las empresas, permitiendo un mejor manejo de los procesos mencionados y asegurando que estos sean consistentes. Además el desarrollo de un modelo permite tener una visión más estratégica y de conjunto de la organización y sus operaciones.

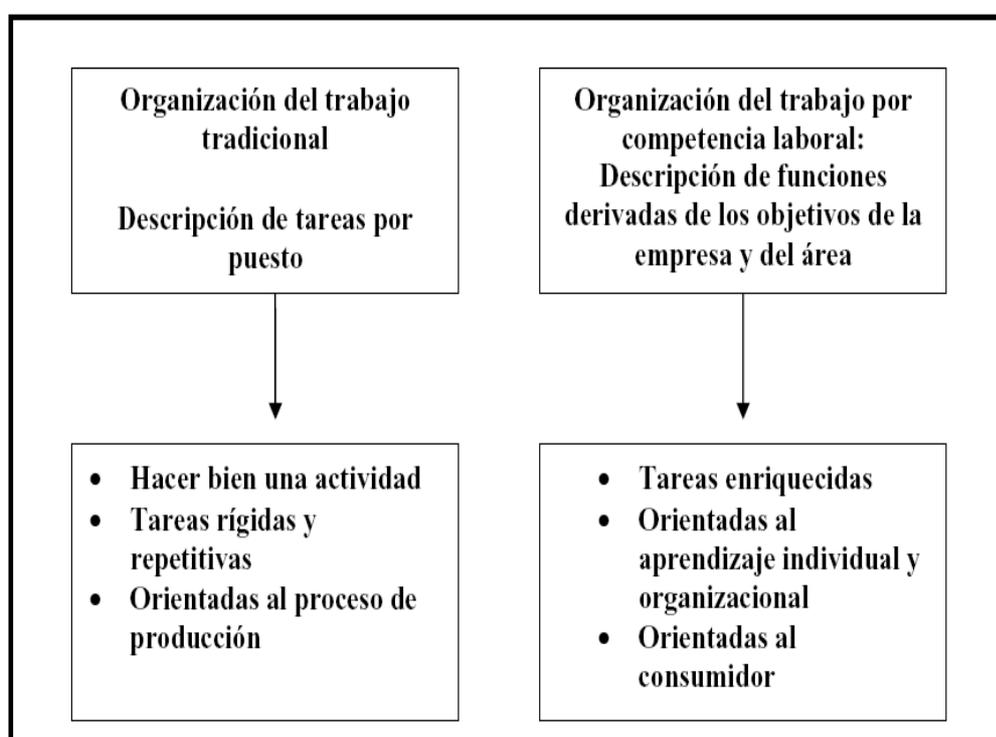
La implementación de un modelo propio u oficial, genera una cultura de trabajo en la que el personal asume responsabilidades de manera creativa gracias al desarrollo de conocimientos y habilidades.

⁴³ KOCHANOSKI, Jim. "Más y mejor competencia". Volumen 3. Gestión 3. 76-81. Mayo-Junio 1998.

Así mismo los puestos evolucionan, haciéndose multifuncionales y flexibles. En este caso ya no es importante hacer bien una tarea, sino cumplir con las actividades requeridas para lograr el éxito de la empresa en el mercado. A continuación se presenta un esquema con las diferencias entre un enfoque de trabajo tradicional y uno basado en competencias.

2.5.4.2 ENFOQUE TRADICIONAL Y POR COMPETENCIAS⁴⁴

CUADRO N° 2



Dado que la identificación de competencias debe ser específica para la organización en particular, es necesario identificar un conjunto de

⁴⁴ IBIDEM (36)

comportamientos reales y observados que correspondan a comportamientos “deseados” y probadamente exitosos y contributorios para la organización.

Esto obliga a identificar personas que ya han demostrado por medio de sus acciones que poseen las “competencias” requeridas y tratar de identificar qué características poseen esas personas que las hacen ser diferentes del resto⁴⁵

Las técnicas de determinación de competencias son 5:

- Entrevista de incidentes críticos.
- Inventario de conductas exitosas.
- Assessment de competencias.
- Panel de expertos.
- Focus group.

De éstas, sólo son recomendables las 3 primeras, por cuanto su foco es identificar las conductas reales, y desde esa base, conceptualizar competencias. La experiencia muestra que las técnicas de panel de expertos y focus group normalmente invierten esta dirección, definiendo conceptualmente lo deseable, lo que frecuentemente no se asocia directamente a las conductas exitosas reales del trabajo.

Se debe garantizar la determinación de competencias desde la conducta laboral exitosa dentro de la empresa, en un momento del tiempo.

⁴⁵ IBIDEM (40)

De las técnicas que van desde lo conductual a lo conceptual, la más exhaustiva es la Entrevista de Incidentes Críticos para la identificación y levantamiento de las competencias. Dicha técnica está orientada a conocer en detalle las conductas efectivamente trabajadas por las personas en situaciones críticas de trabajo, tanto las positivas como las negativas. La base conceptual de ello es que es la conducta la que refleja el nivel de destreza y competencia de una persona, y no el concepto u opinión que la persona tenga sobre ésta.

El objetivo de las entrevistas es identificar las habilidades y conductas claves y determinantes en la distinción entre desempeños normales y excepcionales. Es preguntarse qué conductas o comportamientos son distintivos para el éxito en el desempeño entre un ocupante de los cargos y otro. La orientación es pensar en las conductas reales y actuales, y no en las ideales o posibles⁴⁶.

La entrevista se estructura en dos partes:

- 1.- Preguntas estructuradas sobre eventos críticos de trabajo exitosos e inexitosos del entrevistado, enfatizando cómo se trabajó, quién estuvo involucrado y los resultados medibles y operacionalizables de la conducta. El objetivo es conocer el detalle de las conductas

⁴⁶ IBIDEM (40)

desempeñadas, y no lo que el entrevistado conceptualiza del incidente crítico.

2.- Presentar a cada entrevistado un set de las conductas claves de cada competencia, y solicitarle la elección y jerarquización de las mismas para el éxito de su trabajo. Aquí se apela a la conceptualización de cada entrevistado.

Aunque por definición una competencia será específica para un cargo, en una organización en particular y en un momento en particular, se da que una misma competencia puede estar transversalmente presente en distintos cargos y niveles organizacionales, por lo que la mayor especificidad asociada al cargo está en cuál conducta da cuenta de la competencia.

En otras palabras, una competencia se operacionaliza al traducirse en un esquema de niveles de conductas concretas, desde las conductas inexitosas a las exitosas.

Así tenemos que, por ejemplo, la competencia de “orientación al cliente” puede aparecer como deseable en todos los niveles de una organización. Sin embargo en el caso de un administrativo podría responder al siguiente esquema conductual:

“Mantener Comunicaciones Claras con el Cliente considerando las Expectativas Mutuas. Monitorear la satisfacción del cliente. Distribuir

información útil para los clientes, proporciona un servicio amistoso y alegre” mientras que para un Gerente Comercial podría adquirir este otro: “Usar una Perspectiva de Largo Plazo. Trabajar con una perspectiva de largo plazo al estudiar los problemas del cliente. Poder absorber los costos inmediatos a cambio de relaciones de largo plazo. Perseguir beneficios a largo plazo para el cliente. Poder iniciar acciones que crean éxitos visibles para un cliente y luego atribuir al cliente dichos éxitos.”

Esto permite que, finalmente, se elabore un Inventario de Competencias para la organización, donde no sólo figuran todas las competencias consideradas relevantes, sino que también se encuentran definidos distintos grados o niveles de conducta para cada una de ellas. Estos niveles están expresados en términos de conductas concretas, reales y observables, y permiten definir con precisión la presencia o ausencia de determinada competencia.

2.5.5. CLASIFICACIÓN GENERAL DE COMPETENCIAS

Es posible distinguir una primera clasificación de las competencias de acuerdo a su capacidad predictiva del desempeño superior:

A.- Competencias umbral: aquellas que predicen el comportamiento promedio en determinada función.

B.- Competencias diferenciadoras: aquellas que predicen el comportamiento superior.

También es posible la identificación de las competencias según su grado de aplicabilidad y especificidad organizacional, por lo que se establece 4 niveles:

- 1.- Competencias corporativas de la organización,** comunes a todos los cargos y las líneas de negocios.
- 2.- Competencias comunes de un área,** gerencia o línea de negocios.
- 3.- Competencias de familias** de cargos con responsabilidades similares.
- 4.- Competencias específicas** del cargo.

Las competencias también se clasifican según su facilidad o dificultad de desarrollo, aspecto fundamental a la hora de tomar decisiones de inversión en recursos humanos, pues se evalúa el costo-beneficio de emprender una acción de desarrollo versus otras alternativas.

La clasificación es:

- 1. Competencias fácilmente entrenables,** Ej: pensamiento analítico.
- 2. Competencias medianamente entrenables,** por ejemplo, iniciativa.
- 3. Competencias difícilmente entrenables,** por ejemplo, autoconfianza o flexibilidad⁴⁷

⁴⁷ IBIDEM (36)

2. 6. RECURSO HUMANO

2.6.1. CONDICIONES LABORALES DEL RECURSO HUMANO

Las condiciones de trabajo en hoteles y restaurantes están en su mayoría caracterizadas por un irregular y poco social horario de trabajo; formas atípicas de empleo "por llamada" o empleo parcial no deseado; con sueldos comparativamente bajos, poca estabilidad laboral y una perspectiva laboral muy pobre. Condiciones de trabajo dificultosas que contribuyen a una alta rotación del personal.

Por otro lado, el sector provee de trabajo a personas con poca o ninguna formación en el área, gente que quiere trabajar a medio tiempo y aquellos que no quieren entrar en un compromiso laboral a largo plazo, como es el caso de muchos jóvenes, todavía universitarios, o personas aspirando a ejercer en otras áreas de actividad.

Las personas que emigran de zonas menos desarrolladas encuentran trabajos en el sector hotelero, donde la gran mayoría son trabajadores con responsabilidades familiares. Estos factores favorecen en el empleo de mujeres. Las mujeres representan aproximadamente el 60 por ciento de los empleados en el sector de hotelería y restauración en la mayoría de los países⁴⁸.

⁴⁸ ALLES, Martha Alicia. "Cómo reconocer el Talento". Alta Dirección y Head Hunting.

La existencia de relaciones laborales informales, especialmente en los pequeños negocios hoteleros, favorece el empleo de niños. En el sector de hotelería y restauración, el cual incluye también los bares, los niños pueden estar expuestos a peligros físicos e inmorales y ser dañados por el resto de sus vidas.

Los servicios directos de la industria hotelera hacia los clientes representan entre el 3 y 4 % del PIB en la mayoría de las economías del mundo y emplean casi 3 % de la fuerza laboral. Sin embargo en algunos países, las industrias hoteleras de restauración y turismo emplean hasta 10 % de la fuerza laboral. Actualmente, la industria está creciendo mundialmente alrededor de un 3 % anualmente.

Pero las tasas de crecimiento son muy volátiles y pueden cambiar dramáticamente en un país de un año a otro. Incluyendo las industrias que sirven a los turistas indirectamente y en proveer infraestructura u otros recursos a la industria del turismo.

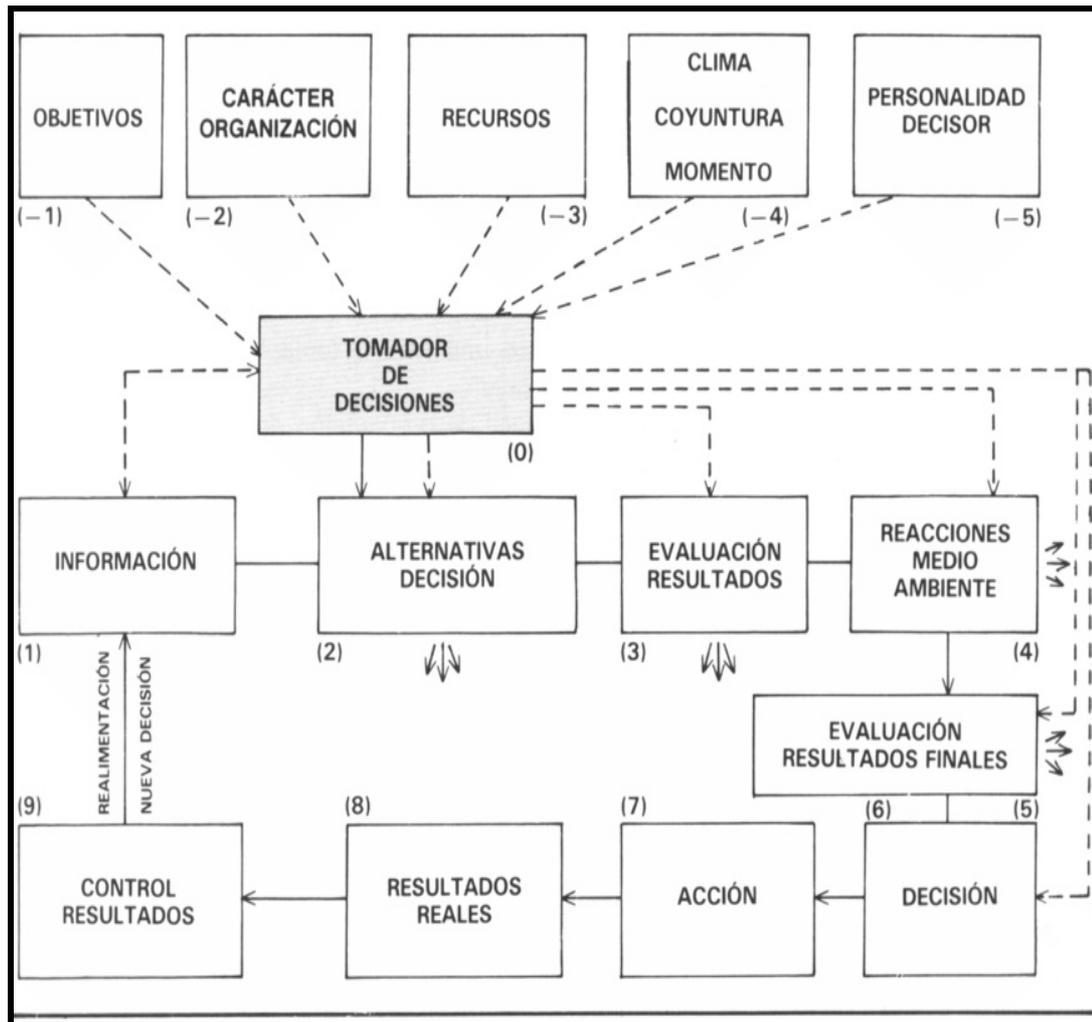
Se ha estimado que toda la economía relacionada al turismo produce hasta el 11 % del PIB y emplea hasta el 8 % de la fuerza laboral en todo el mundo. (Datos pertenecientes a la contabilidad simulada del turismo realizada por Consejo Mundial de Viajes y Turismo).⁴⁹

⁴⁹ CONSEJO MUNDIAL DE VIAJES Y TURISMO. Año 2004.

2.6.2. EL RECURSO HUMANO DEL SECTOR HOTELERO Y SUS DIFERENTES ÁREAS LABORALES

CUADRO Nº 3

ESQUEMA HOTELERO



El perfil de las habilidades y condiciones de trabajo en el sector hotelero ha ido cambiando con la ayuda de la tecnología de la información electrónica. El procesamiento de datos, las telecomunicaciones, control de sistemas y aparatos de enseñanza audiovisual han ido aumentando la responsabilidad

de muchos trabajadores y requieren muchas nuevas capacidades relacionadas a la personalidad como ser el trabajo en equipo, aprendizaje permanente, habilidades múltiples y comunicación eficiente.

Parcialmente, las habilidades especializadas están siendo remplazadas por la competencia a resolver problemas independientemente. Esto lleva a trabajos más interesantes y más gratificantes para muchos, pero menos reconocimiento a los que se queden rezagados.

Como resultado, las jerarquías se han ido perdiendo, el sector hotelero ofrece menos perspectivas laborales, incluso para los trabajadores base, los empleadores tienden a estabilizar la fuerza laboral, y trabajos básicos, como la limpieza, están siendo cada vez más sub-contratados a otras empresas aplicando normas laborales más bajas.

En restaurantes, existen nuevos métodos así como también la minimización del stock vía ordenador disminuyendo el número de cocineros altamente capacitados; mientras que la preparación de comidas está siendo cada vez más contratada a empresas de la agro-industria o la industria de restauración.

El concepto de competencia en las ocupaciones de hoteles y restaurantes todavía necesita ser traducidas a un material de formación modular

incluyendo el sector privado, a fin de tener disponibilidad de material moderno.

2.6.2.1. FUNCIONES DEL DIRECTIVO DEL SECTOR HOTELERO

Planificar y dirigir el trabajo de otros representa la función esencial del directivo, no se limita a dar órdenes sino que comprende además una importante faceta como coordinador de su equipo de trabajo en interés de satisfacer las exigencias de quien realmente importa “**el cliente**”.

Su responsabilidad está relacionada con cada área del hotel donde los directivos constituyen la armazón básica. Son el esqueleto de la organización, el marco integrante del personal de la empresa. Interpretan las órdenes de la alta dirección y aplican en última instancia la política de la compañía. De aquí la importancia de un buen plantel de directivos. ¿Cuál debe ser la procedencia de estos directivos? En primer lugar, la propia empresa.

Nada motiva más a los empleados de todos los niveles de la organización que la seguridad de que pueden acceder a los puestos más altos por medio del conocimiento, la entrega y fidelidad a la empresa y la mejora de su trabajo. En el ámbito de las relaciones laborales, la dimensión más importante de esta función coordinadora del empresario, la que potencia la

calidad del trabajo de sus empleados, consiste en formar, orientar, estimular y dirigir a sus colaboradores.

Puede decirse, entonces, que la función coordinadora tiene más contenido de planificación y formación que de supervisión directa. Éstos son los resultados que pueden derivarse del correcto desempeño de la función coordinadora.

2.6.2.1.2 FORMACION DE PUESTOS DE TRABAJO PARA FUTUROS DIRECTIVOS

La formación en el puesto de trabajo permite que cada empleado conozca perfectamente su labor.

Ahora bien, la "mezcla» ideal de directivos hotelero, se obtiene cuando la experiencia y la fidelidad a la empresa están vitalizadas por conocimientos técnicos modernos, es decir, cuando la imaginación y la iniciativa de los jóvenes se atemperan con la prudencia de los más antiguos.

Por lo tanto, es posible que el reclutamiento interno no pueda proporcionar todo el personal con potencial y juventud suficiente para cubrir todos los puestos previstos, y haya que recurrir al campo profesional exterior.

Este fermento exterior es muy conveniente en este tipo de empresas, pues aporta la actualidad en cuanto a preparación y constituye un revulsivo para el personal interno, que se ve obligado a ponerse al día en técnicas ya olvidadas, o quizá nunca aprendidas. Por otra parte, los recién contratados tratarán de asimilar los conocimientos prácticos de más utilidad en la empresa, con la esperanza de obtener pronto un puesto de responsabilidad acorde con su preparación.

En el caso de las empresas hoteleras pequeñas, en que el único puesto directivo es el de gerente o empresario, es preciso tener preparada su sucesión con la persona adecuada para garantizar la continuidad. Ser precavido en ello ofrece innumerables ventajas. En primer lugar, la imprevisión de muchos empresarios hotelero pequeños y medianos, que no piensan seriamente que ellos también están sujetos a enfermedad, cansancio y muerte, una persona preparada para la sucesión podría, en tales casos, hacerse cargo de la dirección de la empresa, de modo que la trayectoria de ésta sería independiente de la condición física de una sola persona.

El procedimiento que deben emplear algunas empresas hoteleras en la preparación de futuros directivos puede esquematizarse de forma sencilla, en los puntos siguientes:

1. Planificar los puestos que deben tener un sucesor.

2. Seleccionar a los candidatos, mediante reclutamiento interno, externo o ambos, con la preparación fundamental y las dotes personales adecuadas.
 3. Hacerlos participar en cursos de formación que complementen sus conocimientos-
 4. Nombrarlos adjuntos de aquellos puestos que se prevé han de ocupar en el futuro.
- Una correcta planificación de las tareas evita conflictos de competencia y actuaciones paralelas en el seno de la empresa.
 - La capacitación permite al empleado afrontar con éxito cualquier eventualidad que se presente en el desempeño de sus tareas.
 - La conjunción armoniosa entre la función coordinadora y la formación en el puesto de trabajo hacen innecesaria la supervisión constante del gerente, por lo que éste dispone de más tiempo para dedicar a las tareas realmente estratégicas de su cargo.

Para medir la eficacia de la dirección en la formación práctica de sus empleados y en el diseño de un organigrama funcional eficiente es

necesario conocer el número de situaciones de emergencia que se presentan normalmente en el curso del trabajo.

Si en un establecimiento se producen continuamente cuellos de botella, desabastecimientos, reclamaciones de los compradores, etc., es que la dirección no ha sabido capacitar a sus subordinados ni organizar eficazmente el trabajo.

Si, por el contrario, las cosas marchan sobre ruedas, si las situaciones de emergencia constituyen casos excepcionales y el director puede dedicar la mayor parte del tiempo a planificar y preparar las operaciones futuras, se trata de una empresa bien organizada.

De estos puntos puede deducirse el cúmulo de dificultades que sin duda se presentarán. Si en la empresa hotelera pequeña señalamos la resistencia o abandono del empresario, en las medianas nos encontraremos con la casi segura oposición de los directivos, que mirarán como competidores a los adjuntos que se les impongan.

Una forma de eliminar algunas dificultades es hacer participar al directivo correspondiente en la elección de su adjunto, haciéndole ver la necesidad de tal medida. Su colaboración será además inestimable en la adecuación de la persona elegida a las funciones del puesto. No olvidemos que será él quien mejor conozca las características que debe poseer el candidato.

2.6.3. FUNCIÓN COORDINADORA DE LA GERENCIA

Dos grandes áreas definen las características actuales del directivo empresarial: por un lado, su capacidad decisoria en la actividad técnico-económica, cuyos componentes esenciales son mente analítica, sentido de la responsabilidad y valor para afrontar los riesgos; por otro, su posición en el funcionamiento de la empresa y su comportamiento dentro de la sociedad, lo que actualmente se conoce como responsabilidad social de la Empresa.

Representación del esquema circular del proceso de toma de decisiones que llevan a cabo los dirigentes empresariales. Las decisiones están influidas por una serie de circunstancias que actúan como condicionantes: la personalidad del directivo, el clima o coyuntura que la empresa viva en un momento determinado, los recursos, la organización interna de la empresa y los objetivos perseguidos. El proceso se descompone en una serie de fases que comienzan con la información objetiva y finalizan con el control de resultados, para abrirse de nuevo con la información.

2.6.3.1 SELECCIÓN Y PERMANENCIA DE LOS DIRECTIVOS

El gerente debe ser un experto en el arte de coordinar y dirigir

Uno de los retos con que ha de enfrentarse el pequeño y mediano empresario hotelero en los tiempos actuales es el de la adecuada selección de personal. Las modernas técnicas productivas tienen un doble efecto:

a. Cuantitativo. Para una misma tarea, cada vez se necesitan menos empleados.

b. Cualitativo. El nivel de preparación de los mismos ha de ser mayor.

Esta circunstancia obliga a no cometer errores cuando se decide la incorporación a la plantilla de nuevos trabajadores, y más aún al tratarse de directivos. Constituye este escalón profesional un elemento determinante dentro de la estructura global de la empresa, por ser los colaboradores directos de la gerencia de la empresa y tener que armonizar sus directrices con los trabajadores menos cualificados y con las tareas concretas a realizar.

La empresa hotelera tiene que saber adonde acudir para contratar los directivos adecuados, qué formación proporcionarles y cómo conseguir que su paso sea lo menos fugaz posible. La buena dirección de la empresa resulta de saber combinar los medios de que se dispone mediante su utilización adecuada, para alcanzar los objetivos previamente marcados. Esos medios son de dos clases: materiales y humanos, y estos últimos es el objeto de la presente investigación de tesis.

Se establecen cinco funciones típicas de la dirección de empresas:

- Planificación.

- Organización.
- Decisión.
- Información.
- Control.

1. Planificar consiste en determinar con la antelación suficiente qué se pretende conseguir y cómo hacerlo; esto es, señalar los fines y, en su función, arbitrar los medios necesarios, tanto de maquinaria, como financieros, de personal, etc.

2. Organizar es ensamblar esos medios de la manera más eficaz posible para conseguir un rendimiento máximo. Aspectos concretos serían los de establecer las áreas precisas, sus órganos de mando, delimitar responsabilidades, delegar poderes, etc.

3. Decidir es escoger, entre las varias alternativas posibles, la más adecuada. El empresario tendrá que contar previamente con todos los datos e informes precisos para evitar errores nefastos. A nadie escapa la importancia de esta función y el número de veces por día que el empresario la realiza, a menudo, inconscientemente.

4. Informar establece la necesidad de que los diversos departamentos en que se haya dividido la empresa estén relacionados entre sí. Cuando el

departamento de compras efectúe un pedido a un proveedor, tendrá que informar al almacén, a contabilidad, a ventas y a la dirección general.

Separar funciones no quiere decir que cada área de la empresa sea un castillo, totalmente independiente del resto de la empresa.

5.-Controlar consiste en comprobar que la organización de la empresa cumple los fines propuestos, consiguiendo que el medio natural o tecnológico influya positivamente en esa consecución. Existen controles de muy diversos tipos: generales, parciales, financieros, sociales, jurídicos, laborales, etc.

La realización efectiva de estas cinco tareas generales a que debe atender la dirección de una empresa, por pequeña que sea, se revela como una tarea que exige ímprobos esfuerzos y que necesita en eficaces colaboradores

CUADRO Nº 4

MODELO TÍPICO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO



2.6.3.2 RESPONSABILIDAD EN DISTINTOS NIVELES

Toda persona que presta sus servicios en una empresa a cambio de una remuneración tiene un grado de responsabilidad, que varía según la posición que ocupe: no es la misma la del adjunto a dirección que la de quien atiende las llamadas telefónicas. Podemos establecer una regla común, basada en la misma división del trabajo: al ascender en el escalafón, aumenta la responsabilidad⁵⁰.

⁵⁰ HUETE, LUIS "La Gestión del talento". Doc en www.winred.com. Año 2004

En el último escalón, el empleado tendrá que hacer lo mejor posible su trabajo, pero no tendrá que ocuparse de lo que hagan sus compañeros.

Cuando ya tenga personal a su cargo, una de sus misiones consistirá en que éste actúe según las directrices marcadas. El responsable de una sección está obligado a su perfecto ensamblaje con las demás secciones dentro del todo que es la empresa en su conjunto.

Otro ascenso supondrá la responsabilidad con respecto a varias secciones o departamentos.

En la cúspide del organigrama figura el empresario o director, que ha de coordinar adecuadamente todos los elementos. Resulta así que quien ostenta un cargo cada vez más importante disminuye el tiempo que dedica a una labor concreta para dedicarlo a controlar supervisar y organizar el trabajo de los empleados a su cargo.

Hay personas a las que les resulta muy difícil someterse a esa diversidad de responsabilidad, limitando sus posibilidades a los primeros escalones enumerados, porque no quieren o no pueden ser responsables más que de su propia actividad.

2.6.3.3 CONDICIONES PARA EL ASCENSO

Un directivo no se improvisa. Hay que planificar con tiempo su formación, pensar en el personal propio antes que reclutar los directivos fuera de la empresa. Las condiciones que deben reunir los aspirantes a directivos pueden resumirse en las siguientes:

- Ambición profesional.
- Preparación adecuada.
- Aceptación del riesgo.
- Eliminación de problemas que puedan distraerle.
- Disposición a ciertos sacrificios personales.
- Armonía personal y familiar.
- Facilidad en tomar decisiones de forma lógica y rápida.

El directivo, en suma, tiene las condiciones inherentes a un auténtico líder, y como tal debe actuar en su empresa. Sólo así podrá conducir al personal a su cargo, motivándole de la manera adecuada,

Necesidad de directivos en la pequeña y mediana empresa

Ya hemos indicado que la complejidad de tareas a que ha de hacer frente el empresario lleva a la absoluta necesidad de encontrar colaboradores eficaces que le permitan ocuparse únicamente de las realmente fundamentales.

La empresa es consciente de esa necesidad y se preocupa por conseguir los directivos precisos con el menor margen de error posible. Ese proceso de selección, además, ha de ser continuado para conseguir en el futuro los hombres precisos.

El empresario tiene que planificar adecuadamente sus necesidades en este terreno a corto, medio y largo plazo, por ejemplo, en los próximos dos, cinco y diez años. Debe plantearse las exigencias que estima necesarias para cada puesto en cuanto a nivel de estudios, experiencia y perfil psicológico, teniendo en cuenta las disponibilidades actuales y la situación aproximada que alcanzarán los directivos con que cuenta en la actualidad: edades, posibilidades de ascender o de dejar la empresa, etc. Este último aspecto es más importante de lo que a primera vista pudiera pensarse. Siempre será más fácil promocionar al personal propio, ya incluido en el espíritu y en el conocimiento de la empresa, que acudir a la selección de personal extraño.

Como queda apuntado, el paso previo puede reflejarse en un informe que señale:

- Los directivos que se estima dejarán la empresa en breve plazo.
- Los directivos actuales que ya han llegado al «techo» de sus posibilidades y los que pueden acceder a puestos de mayor responsabilidad.

- Los empleados que pueden ascender a puestos directivos, con detalle de si lo desearían, su nivel de estudios y de experiencia y la formación que debería proporcionárseles.

Se tendría así una idea, siquiera aproximada, de las necesidades próximas y futuras y de las posibilidades de satisfacerlas dentro de la propia empresa-

Fuentes de obtención de directivos

Para obtener en el exterior los directivos que necesita, la empresa utiliza diversos medios.

Es muy frecuente en la actualidad requerir los servicios de empresas consultoras especializadas en la selección de personal, ya sea mediante el examen de sus archivos, o encargándoles todo el proceso de selección. Este procedimiento se utiliza cuando la pequeña empresa no se considera lo suficientemente capacitada para realizar la búsqueda por sí misma.

Pero también se siguen otros caminos más tradicionales: contactos personales con otros empresarios, amigos, agencias de personal, cámaras de comercio, etc. Es muy útil asimismo el anuncio en la prensa local, y aun nacional.

El proceso de selección ha de tener en cuenta la competencia profesional, las aptitudes (capacidad mental y psicomotriz), los rasgos de la personalidad y los factores motivacionales (intereses, actitudes, expectativas y valores).

Cuando se poseen los datos recabados de quienes aspiran a integrarse como directivos, ha de elegirse aquellos que se juzguen más adecuados, mediante un estudiado proceso de selección.

A la vista de las solicitudes de empleo que hayan enviado los aspirantes, se efectuará la eliminación de aquellos que se considere que se ajustan menos a las características que debe reunir el prototipo ideal de candidato⁵¹.

2. 7. FUNDAMENTACION LEGAL

El presente trabajo de investigación de tesis se ampara en el marco legal hotelero, turístico y ambiental, donde tiene relación estrecha con el Ministerio de turismo y medio ambiente aprobado el 10 de Agosto de 1992, teniendo una serie de reformas por el incremento de este sector y por los diversos cambios de gobiernos hasta abril del 2002, en que se produce una incisión de estos Ministerios, quedando únicamente el Ministerio de Turismo como principal autoridad responsable de la actividad turística del país, y encargado de normar, regular y controlar la actividad turística y hotelera a más de promocionar internacionalmente al Ecuador, apoyada en la Ley Especial de Desarrollo Turístico.

⁵¹ **NN.** "Selección y permanencia de los directivos". Volumen III, Año 2001.

2.7.1. LABOR DE MINISTERIO DE TURISMO

A través del Ministerio de Turismo se ha logrado llevar a cabo y aplicar las siguientes labores⁵²:

- Plan de descentralización.
- Plan de Competitividad Turística
- Guías para inversiones turísticas
- Proyectos relacionados al área.

Existe además el Ministerio del medio ambiente creado el 28 de enero de 1999. al cual se unió el Instituto Ecuatoriano Forestal de Áreas naturales y Vida Silvestre (INEFAN).

2.7.2. FUNCIONAMIENTO DEL SECTOR HOTELERO TURISTICO

El funcionamiento del sector hotelero turístico se da a través de una ordenanza que otorga la licencia anual de funcionamiento de los establecimientos del sector hotelero. Dicha ordenanza fue expedida el 15 de Agosto del 2002 por el Municipio de Manta. Esta licencia es la autorización legal que otorga el Municipio a la persona natural o jurídica que va a ejercer alguna actividad turística hotelera. Sin este documento no puede operar ningún establecimiento turístico.

⁵² IBIDEM (22)

Para obtener este registro los interesados deben cumplir lo siguiente:

- Requisitos Generales.
- Persona Jurídica.
- Costo de la licencia anual de funcionamiento.
- Alojamiento turístico.
- Establecimiento de comida y bebidas.
- Servicios de recreación, diversión, esparcimiento o de reuniones.
- Agencias de viajes.
- Agencias y salas de juego y Bingos.
- Transporte turístico de pasajeros.
- Material de promoción y publicidad turística
- Guías profesionales. (Obligaciones, Sanciones, Exoneraciones).

2. 8 HIPÓTESIS

La Hipótesis de Trabajo que sustenta el Estudio es:

“El perfil y competencias no adecuados de la fuerza de trabajo del sector hotelero de Manta, en la actualidad no contribuye al desarrollo de habilidades y competencias especializadas”.

2.8.1. VARIABLES

2.8.1.1. VARIABLE INDEPENDIENTE:

Perfil y competencias de las fuerzas de trabajo del sector hotelero.

2.8.1.2. VARIABLE DEPENDIENTE:

Desarrollo de habilidades y competencias especializadas en la época actual

CAPITULO III

METODOLOGÍA

3.1. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

El desarrollo del trabajo investigativo fue definido con la siguiente metodología:

PARADIGMA.- Se dió con un enfoque investigativo y crítico donde prevalecerá la interpretación, aplicación y entendimiento de los perfiles y competencias en el sector hotelero de Manta.

POR FINALIDAD.- La investigación se **aplicó**, para ello el diseño del perfil de las fuerzas de trabajo en hotelería que se presente en este trabajo será fortalecido con la presentación de una propuesta de capacitación.

POR ALCANCE TEMPORAL.- Es **longitudinal**, porque la investigación se realizó en distintos momentos, para poder ejercer la medición y poder obtener resultados comparativos. Es indispensable tener un antes, un ahora y un después, para poder determinar los cambios.

POR PROFUNDIDAD. – Se realizó un Estudio Descriptivo para establecer los atributos de individualización, de intereses, de fortalezas y debilidades, etc. para así poder establecer y diseñar un perfil de las fuerzas laborales que compense y enfrente a la realidad del sector hotelero de Manta.

POR LA FUENTE.- La investigación se utilizó primordialmente fuentes bibliográficas, material establecido, estadísticas, censo, todo con el fin de poder involucrarse con el sujeto-objeto de estudio.

POR EL DOCUMENTO GENERADO.- Previo a la obtención del grado de Magíster en Gerencia Turística y Hotelera, la investigación generó un documento Tesis de Grado que se sustentará.

3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA

La población fue el personal de servicio y administrativo de los hoteles de la ciudad de Manta.

La muestra es **No Probabilística, Intencionada**. Es la manera escogida para obtener resultados más detallados. Establecer las reales y verdades necesidades de la fuerza de trabajo hotelera, con el fin de diseñar un correcto y adaptable perfil profesional.

Se escogió doce hoteles de la ciudad, con el fin de poder establecer comparaciones entre el servicio que ofrece los trabajadores en tanto y cuanto se refiera al contacto directo con el cliente, al servicio de calidad, todo esto que beneficie el desarrollo del hotel al que pertenecen.

3.3 OPERABILIZACIÓN DE LAS VARIABLES

3.3.1 Variable Independiente: Perfil y competencias de las fuerzas de trabajo del sector hotelero

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems Básicos	Técnicas e Instrumentos
<p>Perfil y competencias de las fuerzas de trabajo del sector hotelero, una competencia es el conjunto de destrezas, habilidades, conocimientos y características conductuales que, correctamente combinados frente a una situación de trabajo, predicen un desempeño superior. Es aquello que distingue el rendimiento excepcional de lo normal y que se observa a través de las conductas de cada empleado, en la ejecución diaria de su cargo.</p> <p>La validación del perfil deseado tiene 2 requerimientos: definir si todas las competencias observadas son las deseadas, y determinar la categoría conductual que se exigirá</p>	Percepción en los Hoteles	<ul style="list-style-type: none"> • Perfil • Competencias • Habilidades • Destrezas • Calidad 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Está establecido un perfil para las diferentes áreas de trabajo en el hotel? • ¿Cómo se valúan las competencias? • ¿Son eficaces los empleados del hotel? • ¿Cumplen con las expectativas del hotel sus empleados? • ¿Renovaría los contratos con sus empleados? 	Encuestas Entrevistas
	Percepción de los clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Perfil • Competencias • Habilidades • Destrezas • Calidad 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cree que los empleados del hotel son profesionales o solo empleados empíricos? • ¿Los empleados responden rápidamente a la solicitudes de los clientes? • ¿Están los empleados en capacidad de decidir la mejor opción para solucionar problemas? • ¿Encontró usted una habilidad particular en los empleados de este hotel? 	Encuestas

3.3.2 Variable Dependiente: Desarrollo de habilidades y competencias especializadas en la época actual

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems Básicos	Técnicas e Instrumentos
Desarrollo de habilidades y competencias especializadas en la época actual, el perfil y competencia requerido en las fuerzas laborales permite desarrollar nuevas capacidades debido al trabajo en grupo, la interrelación, la motivación y oportunidad que se le puede dar acorde a sus competencias.	Percepción Hoteles	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Liderazgo • Toma de decisiones • Comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Tienen los empleados facilidad de adaptarse a los trabajos en equipos? • ¿Tienen liderazgo o son solo parte del equipo? • ¿Requiere consultar a más de tres personas sobre una decisión urgente que puede tomar personalmente? • ¿La comunicación entre el público interno es efectiva? 	Encuestas Entrevistas
	Percepción Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Liderazgo • Toma de decisiones • Comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Tienen los empleados facilidad de adaptarse a los trabajos en equipos? • ¿Tienen liderazgo o son solo parte del equipo? • ¿Los empleados consultan a más de tres personas sobre una decisión urgente que puede tomar personalmente? • ¿La comunicación entre los empleados y el cliente es efectiva? 	Encuestas

3.4. RECOLECCIÓN Y TABULACIÓN DE LA INFORMACION

Para la recolección de la información se escogió los hoteles de la ciudad de Manta, donde se pudo detectar todos los acontecimientos suscitados en este tipo de empresas.

Para ello se ha considerado las siguientes categorías.

- Primera.
- Segunda.
- Tercera.

De los cuales se opto por tomar de muestra:

- 4 hoteles de primera categoría
- 4 hoteles de segunda categoría
- 4 hoteles de tercera categoría

La investigación se utilizó las siguientes técnicas:

Entrevistas a Directivos o representantes de los hoteles seleccionados.

Encuestas a dos Empleados de cada hotel, y a dos clientes.

Observaciones directas, en los diferentes hoteles de la ciudad de Manta, este estudio fue una muestra representativa y veraz.

CAPITULO IV

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS

DE RESULTADOS

4.1. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS OBTENIDOS

La recolección de datos se fundamentó en las entrevistas, encuestas e investigaciones de campo en los hoteles seleccionados para la investigación. Para este estudio fue necesario clasificar a los hoteles por categorías de las cuales se tomo como base 12 hoteles de la ciudad de Manta:

4 hoteles de primera categoría:

- Hotel Costa del Sol
- Cabañas Balandra
- Hotel Howard Jonson
- Hostal María José

4 hoteles de segunda categoría:

- Hotel Las Rocas.
- Hotel Leo
- Hotel Estrella del Mar
- Hostal Manta Aeropuerto.

4 hoteles de tercera categoría.

- Hotel Panorama
- Hotel Boulevard
- Hotel Las Gaviotas
- Hotel Los Almendros.

Para el análisis estadístico se tomo como muestra:

- 12 gerentes
- 24 empleados en cada hotel
- 24 clientes en cada hotel

4.2. ENCUESTAS A LOS EMPLEADOS DE LOS HOTELES SELECCIONADOS DE LA CIUDAD DE MANTA

(Ver anexo 1)

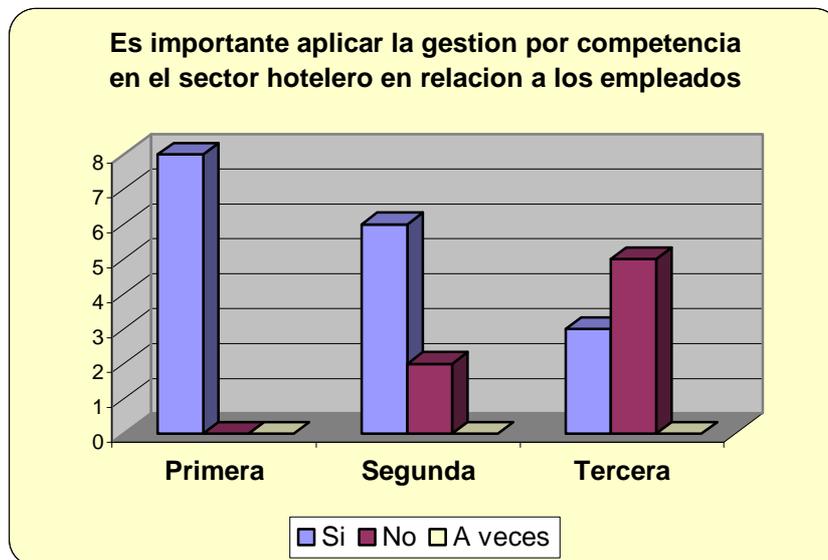
1. ¿Es importante aplicar la gestión por competencia en el sector hotelero?

Cuadro N° 5

Categorías Alternativas	Primera		Segunda		Tercera		TOTAL	
	f	%	f	%	f	%	F	%
Si	8	33.33	6	25	3	12.50	17	70.84
No	0	0	2	8.33	5	20.83	7	29.16
A veces	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	8	33.33	8	33.33	8	33.33	24	100%

Fuente: Encuestas a empleados de los Hoteles de la ciudad de Manta
Elaborado por: Autora de Tesis

Gráfico N° 1



Fuente: Encuestas a empleados de los Hoteles de la ciudad de Manta
Elaborado por: Autora de Tesis

Descripción.- Se observa a manera general que el 70.84% de los encuestados considera que es importante aplicar la gestión por competencia y un 29.16 % considera que no lo es. Dichos porcentajes están distribuidos,

tal y como se demuestra en el cuadro que acompaña este gráfico, de acuerdo a sus categorías.

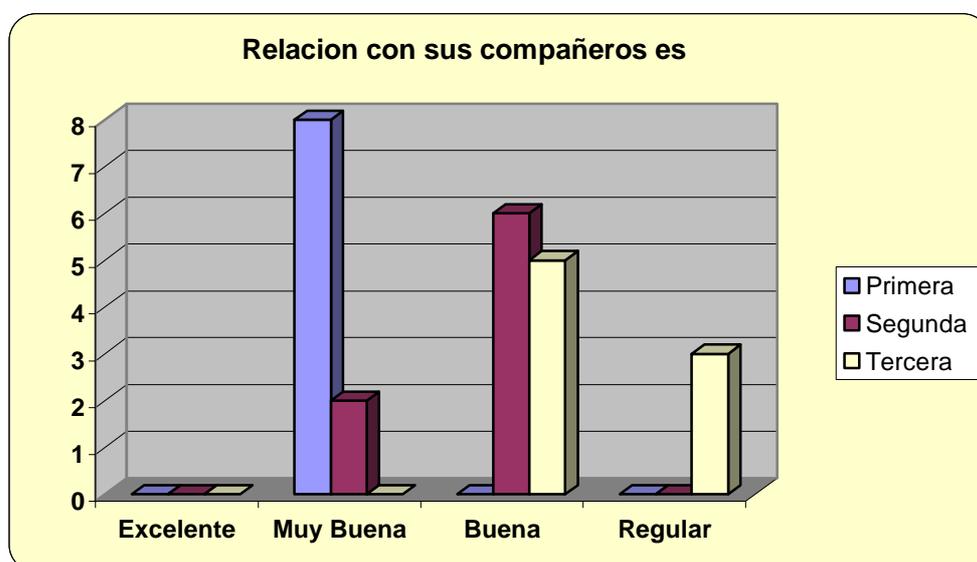
2. ¿La relación con sus compañeros es?

Cuadro N° 6

Fuente: Encuestas a empleados de los Hoteles de la ciudad de Manta
Elaborado por: Autora de Tesis

Categorías	Primera		Segunda		Tercera		TOTAL	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Excelente	0	0	0	0	0	0	0	0
Muy Buena	8	33.33	2	8.33	0	0	10	41.66
Buena	0	0	6	25	5	20.83	10	45.84
Regular	0	0	0	0	3	12.50	4	12.50
TOTAL	8	33.33	8	33.33	8	33.33	24	100%

Gráfico N° 2



Fuente: Encuestas a empleados de los Hoteles de la ciudad de Manta
Elaborado por: Autora de Tesis

Descripción.- Priorizando los valores observados en el gráfico adjunto, se observa que en el 45.84% de los encuestados la relación entre compañeros de trabajo es buena y el 12.50% de los encuestados determina que la relación entre compañeros es regular.

3. ¿Para el éxito de puesto de trabajo enumere en orden de importancia los siguientes aspectos?

Cuadro N° 7

Categorías			
Aspectos	1era	2da	3era
Solidaridad	3	3	1
Puntualidad	5	9	10
Ética	6	1	8
Eficacia	7	6	7
Eficiencia	8	5	6
Liderazgo	2	4	5
Responsabilidad	9	10	4
Comunicación	10	7	3
Lealtad	4	8	9
Autoestima	1	2	2

Fuente: Encuestas a empleados de los Hoteles de la ciudad de Manta

Elaborado por: Autora de Tesis

Descripción.- El cuadro de valorización de ciertos aspectos, considerados necesarios para el éxito en el trabajo, demuestra que para los hoteles de primera categoría lo más importante es la comunicación, seguido de la responsabilidad y la eficiencia, para los hoteles de segunda categoría lo más importantes es la responsabilidad, la puntualidad y la lealtad, los hoteles de tercera categoría consideran que es prioritario la puntualidad, la lealtad y la ética.

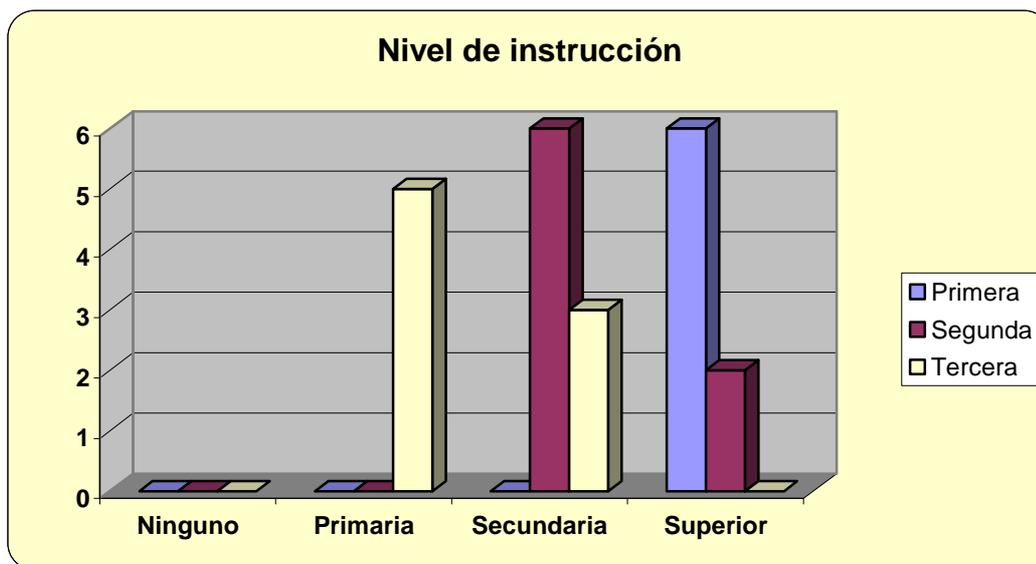
4. ¿Cuál es su nivel de instrucción?

Cuadro N° 8

Categorías	Primera		Segunda		Tercera		TOTAL	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Ninguno	0	0	0	0	0	0	0	0
Primaria	0	0	0	0	5	20.83	5	20.84
Secundaria	0	0	6	25	3	12.50	9	37.50
Superior	6	25	2	8.33	0	0	8	33.33
Postgrado	2	8.33	0	0	0	0	2	8.33
TOTAL	8	33.33%	8	33.33%	8	33.33%	24	100%

Fuente: Encuestas a empleados de los Hoteles de la ciudad de Manta
Elaborado por: Autora de Tesis

Gráfico N° 3



Fuente: Encuestas a empleados de los Hoteles de la ciudad de Manta
Elaborado por: Autora de Tesis

Descripción.- Se observa el 37.5 % de los empleados del sector hotelero encuestados solo tienen conocimientos académicos de educación secundaria y se determina que solo un 8.33% tiene conocimientos de postgrado, los mismos que laboran en los hoteles de primera categoría.

5. ¿Cuál es el título que ostenta?

Cuadro N° 9

Categorías Alternativas	Primera		Segunda		Tercera		TOTAL	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Lic. Turismo	2	8.33	1	4.17	0	0	3	12.5
Abogado	1	4.17	0	0	0	0	1	4.17
Lic. Marketing	1	4.17	0	0	0	0	1	4.17
Otros	4	16.66	1	4.16	0	0	5	20.83
Ninguno	0	0	6	25	8	33.33	14	58.33
TOTAL	8	33.33	8	33.33	8	33.33	24	100%

Fuente: Encuestas a empleados de los Hoteles de la ciudad de Manta
Elaborado por: Autora de Tesis

Gráfico N° 4



Fuente: Encuestas a empleados de los Hoteles de la ciudad de Manta
Elaborado por: Autora de Tesis

Descripción.- Este gráfico muestra como el 58.33% de los encuestados no tiene ningún título académico, solo un 12.5 % de los encuestados corresponde a profesionales en Turismo y Hotelería. Así mismo se demuestra que un 4.17% de los encuestados tiene título de Abogados y Licenciados en Marketing.

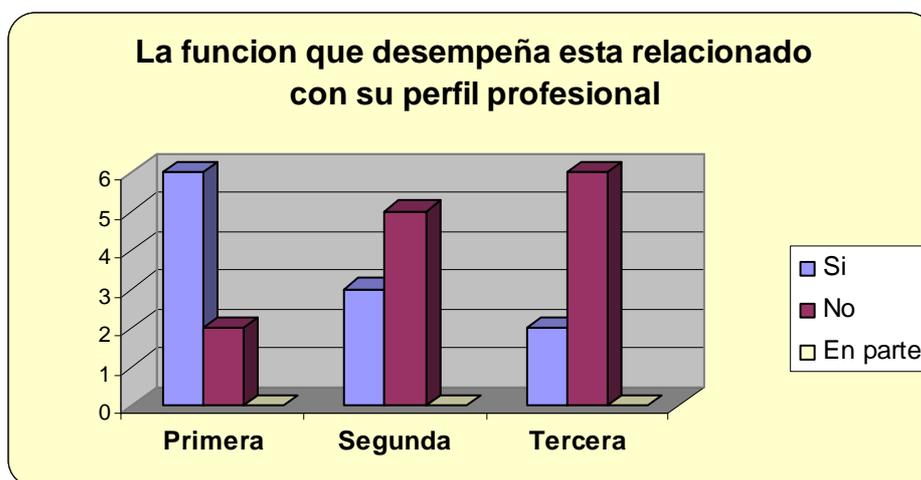
6. ¿Considera usted que la función que desempeña está relacionado con su perfil profesional?

Cuadro Nº 10

Categorías	Primera		Segunda		Tercera		TOTAL	
	F	%	f	%	f	%	f	%
Si	6	25	3	12.50	2	8.33	11	45.83
No	2	8.33	5	20.83	6	25	13	54.17
En parte	0	0	0	0	0	0	0	0%
TOTAL	8	33.33	8	33.33	8	33.33	24	100%

Fuente: Encuestas a empleados de los Hoteles de la ciudad de Manta
Elaborado por: Autora de Tesis

Gráfico Nº 5



Fuente: Empleados de hoteles de la ciudad de Manta.
Elaborado por: Autora de la tesis.

Descripción.- Se observa como un 54.17 % de los encuestados no considera que la función que desempeña no esta relacionado con su perfil profesional y un 45.83% considera que su función si está relacionada con su perfil.

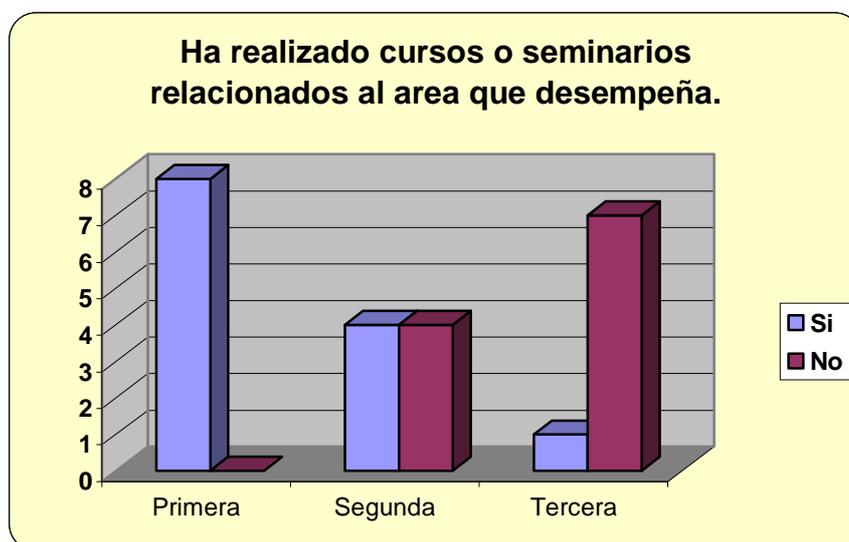
7. ¿Ha realizado cursos o seminarios relacionados al área que desempeña?

Cuadro Nº 11

Categorías Alternativas	Primera		Segunda		Tercera		TOTAL	
	F	%	f	%	f	%	f	%
Si	8	33.33	4	16.66	1	4.17	13	54.17
No	0	0	4	16.67	7	29.16	11	45.83
TOTAL	8	33.33	8	33.33	8	33.33	24	100%

Fuente: Encuestas a empleados de los Hoteles de la ciudad de Manta
Elaborado por: Autora de Tesis

Gráfico Nº 6



Fuente: Encuestas a empleados de los Hoteles de la ciudad de Manta
Elaborado por: Autora de Tesis

Descripción.- El mayor porcentaje de empleados encuestados, esto es un 54.17%, señala que ha recibido formación extra en seminarios o cursos para el desempeño de sus funciones de trabajo. Ello, a diferencia de lo que se determina en un 45.83% de los encuestados no ha realizado cursos y seminarios.

8. ¿La empresa dentro de sus actividades administrativas ha considerado la capacitación del personal?

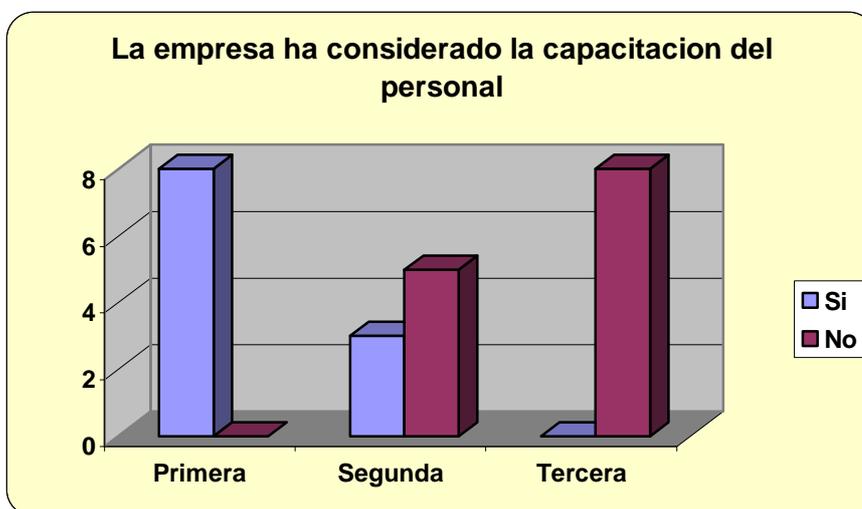
Cuadro Nº 12

Categorías Alternativas	Primera		Segunda		Tercera		TOTAL	
	F	%	f	%	f	%	f	%
Si	8	33.33	3	12.50	0	0	11	45.83
No	0	0	5	20.83	8	33.33	13	54.17
TOTAL	8	33.33	8	33.33	8	33.33	24	100%

Fuente: Encuestas a empleados de los Hoteles de la ciudad de Manta

Elaborado por: Autora de Tesis

Gráfico Nº 7



Fuente: Encuestas a empleados de los Hoteles de la ciudad de Manta

Elaborado por: Autora de Tesis

Descripción.- Dentro de las actividades administrativas, únicamente el 45.83% de los encuestados si considera importante la capacitación del personal. En indiscutible lo que demuestra el gráfico referente donde en un 54.17% señala que estas capacitaciones no han sido consideradas por la administración.

9. ¿Considera importante un instituto de capacitación hotelera?

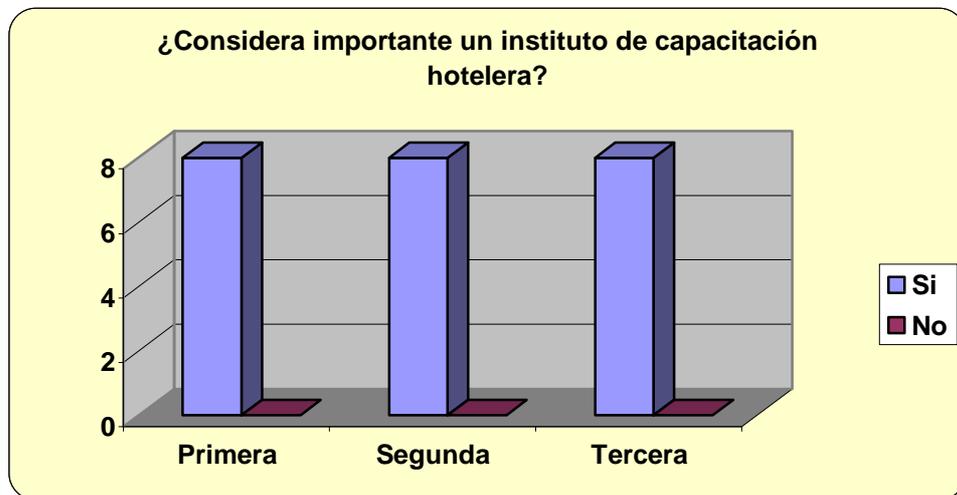
Cuadro Nº 13

Categorías Alternativas	Primera		Segunda		Tercera		TOTAL	
	F	%	f	%	f	%	f	%
Si	8	33.33	8	33.33	8	33.33	24	100
No	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	8	33.33	8	33.33	8	33.33	24	100%

Fuente: Encuestas a empleados de los Hoteles de la ciudad de Manta

Elaborado por: Autora de Tesis

Gráfico Nº 8



Fuente: Encuestas a empleados de los Hoteles de la ciudad de Manta

Elaborado por: Autora de Tesis

Descripción.- Indiscutiblemente, el gráfico determina que el 100% de los encuestados considera importante un instituto de capacitación hotelera.

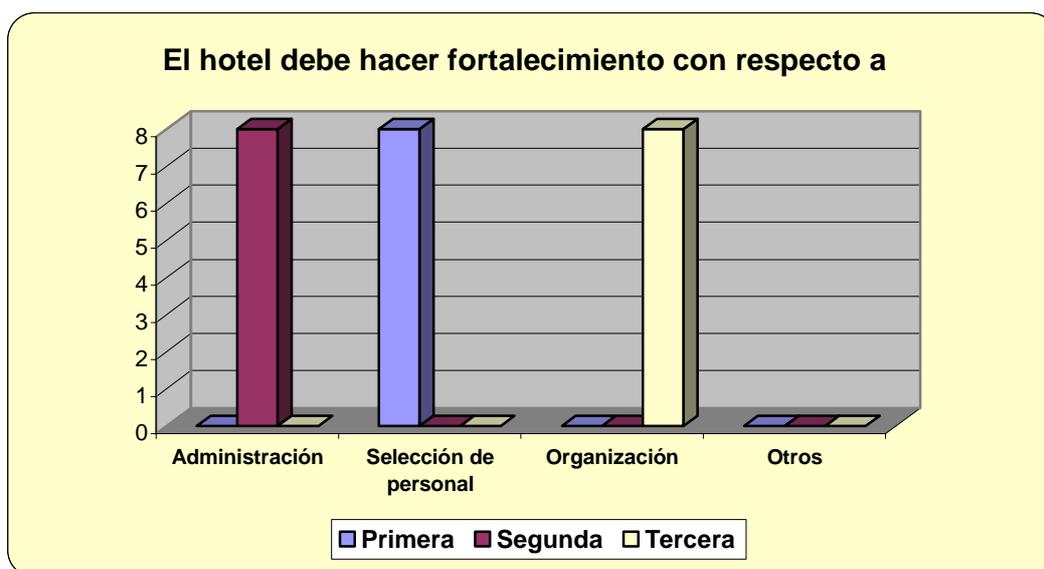
10. ¿Según su punto de vista el hotel debe hacer fortalecimientos con respecto a?:

Cuadro Nº 14

Categorías	Primera		Segunda		Tercera		TOTAL	
	f	%	f	%	f	%	F	%
Administración	0	0	8	33.33	0	0	8	33.33
Selección de personal	8	33.33	0	0	0	0	8	33.33
Organización	0	0	0	0	8	33.33	8	33.33
Otros	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	8	33.33	8	33.33	8	33.33	24	100%

Fuente: Encuestas a empleados de los Hoteles de la ciudad de Manta
Elaborado por: Autora de Tesis

Gráfico Nº 9



Fuente: Encuestas a empleados de los Hoteles de la ciudad de Manta
Elaborado por: Autora de Tesis.

Descripción.- Este gráfico demuestra que existe un equilibrio de opiniones en un 33.33% que considera que se debe hacer fortalecimientos tanto en el área de Administración, Selección de personal y Organización.

4.3. ENCUESTAS A LOS CLIENTES DE LOS HOTELES DE LA CIUDAD DE MANTA

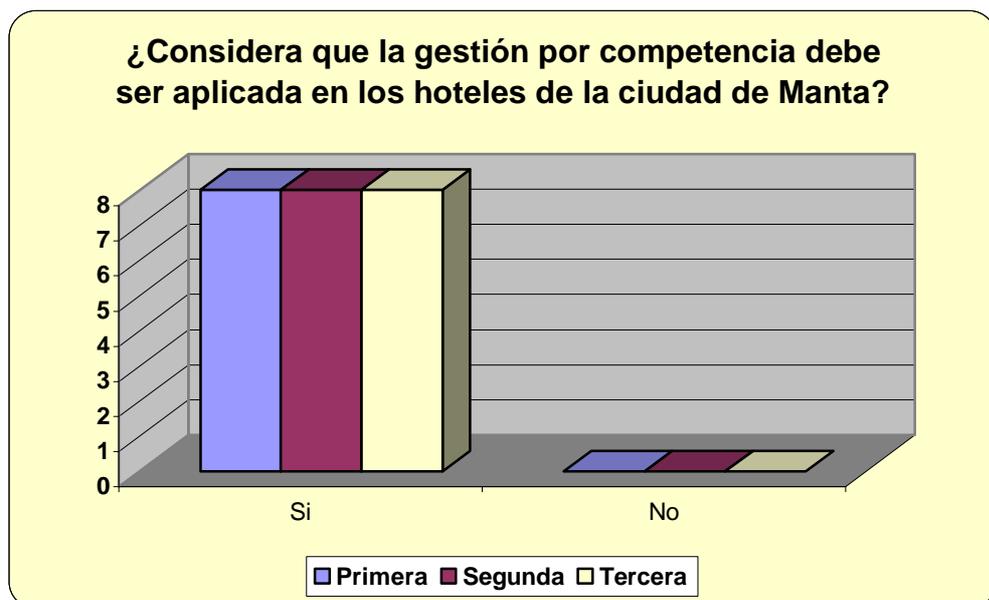
1. Considera que la gestión por competencia debe ser aplicada en los hoteles de la ciudad de Manta.

Cuadro Nº 15

Categorías Alternativas	Primera		Segunda		Tercera		TOTAL	
	F	%	f	%	f	%	f	%
Si	8	33.33	8	33.33	8	33.33	24	100
No	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	8	33.33	8	33.33	8	33.33	24	100

Fuente: Encuestas a clientes de los Hoteles de la ciudad de Manta
Elaborado por: Autora de Tesis

Gráfico Nº 10



Fuente: Encuestas a clientes de los Hoteles de la ciudad de Manta
Elaborado por: Autora de Tesis.

Descripción.- Los clientes encuestados en los hoteles de las diferentes categorías consideran en un 100% que la gestión de competencia debe ser aplicada en todos los hoteles de la ciudad.

2. ¿Con qué frecuencia viene a Manta?

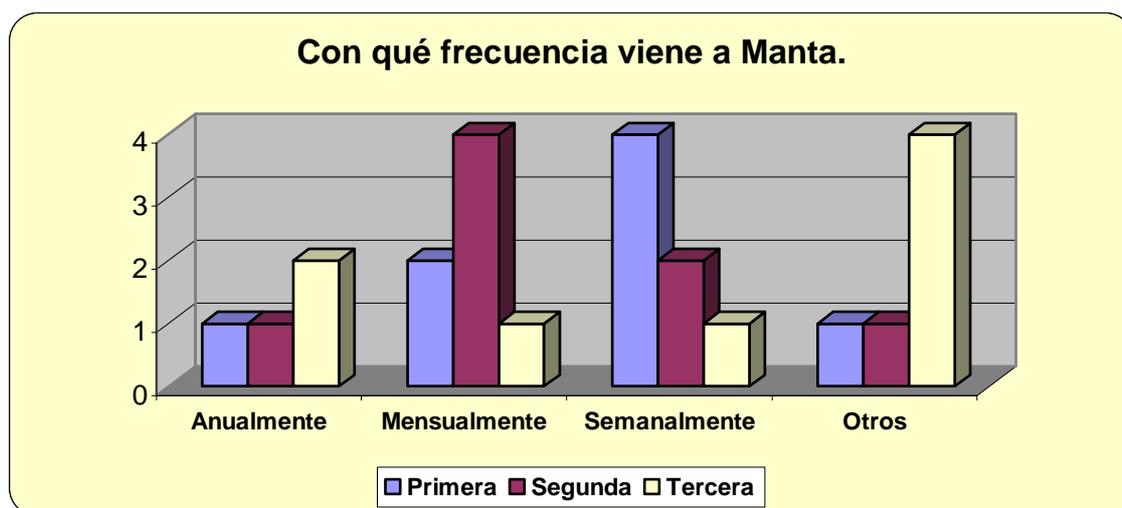
Cuadro Nº 16

Categorías	Primera		Segunda		Tercera		TOTAL	
	f	%	f	%	f	%	F	%
Alternativas								
Anualmente	1	4.17	1	4.17	2	8.33	4	16.66
Mensualmente	2	8.33	4	16.66	1	4.17	7	29.17
Semanalmente	4	16.66	2	8.33	1	4.17	7	29.17
Otros	1	4.17	1	4.17	4	16.66	6	25
TOTAL	8	33.33	8	33.33	8	33.33	24	100%

Fuente: Encuestas a clientes de los Hoteles de la ciudad de Manta

Elaborado por: Autora de Tesis

Gráfico Nº 11



Fuente: Encuestas a clientes de los Hoteles de la ciudad de Manta

Elaborado por: Autora de Tesis.

Descripción.- La frecuencia con que los turistas visitan los hoteles es variada en las tres categorías. Sin embargo, se determina que el 29,17% visitan mensual y semanalmente la ciudad. Así mismo se observa que un 16.66% de los encuestados visita Manta una vez por año.

3. ¿Cuál es el servicio hotelero que más le satisface en el Hotel?

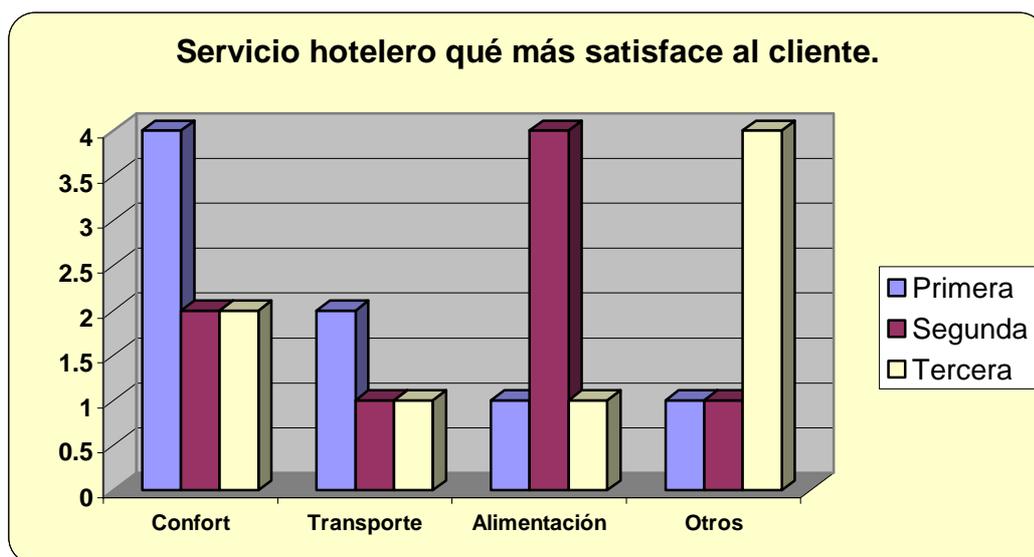
Cuadro Nº 17

Categorías	Primera		Segunda		Tercera		TOTAL	
	f	%	f	%	f	%	F	%
Confort	4	16.66	2	8.33	2	8.33	8	33.33
Transporte	2	8.33	1	4.17	1	4.17	4	16.67
Alimentación	1	4.17	4	16.66	1	4.17	6	25
Otros	1	4.17	1	4.17	4	16.66	6	25
TOTAL	8	33.33	8	33.33	8	33.33	24	100%

Fuente: Encuestas a clientes de los Hoteles de la ciudad de Manta

Elaborado por: Autora de Tesis

Gráfico Nº 12



Fuente: Encuestas a clientes de los Hoteles de la ciudad de Manta

Elaborado por: Autora de Tesis

Descripción.- La variedad de servicios en las encuestas que más satisfacen al cliente son: En un 33.33% el confort de las habitaciones e instalaciones en general. El transporte, en un 16.67% de los encuestados, fue considerado como un servicio hotelero que los satisface.

4. Usted considera que la atención del personal del hotel es:

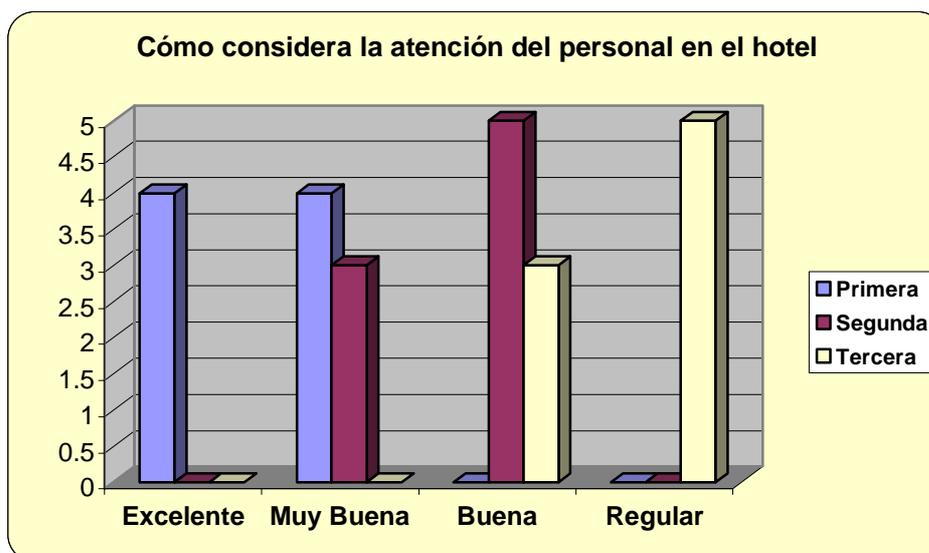
Cuadro Nº 18

Categorías Alternativas	Primera		Segunda		Tercera		TOTAL	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Excelente	4	16.67	0	0	0	0	4	16.67
Muy Buena	4	16.66	3	12.50	0	0	7	29.16
Buena	0	0	5	20.83	3	12.50	8	33.33
Regular	0	0	0	0	5	20.83	5	20.83
TOTAL	8	33.33%	8	33.33%	8	33.33%	24	100%

Fuente: Encuestas a clientes de los Hoteles de la ciudad de Manta

Elaborado por: Autora de Tesis

Gráfico Nº 13



Fuente: Encuestas a clientes de los Hoteles de la ciudad de Manta

Elaborado por: Autora de Tesis

Descripción.- Este gráfico señala que los clientes calificaron de buena la atención al cliente en un 33.33%. Únicamente un 16.67% de los encuestados consideran excelente la atención al cliente.

5. La infraestructura del hotel es:

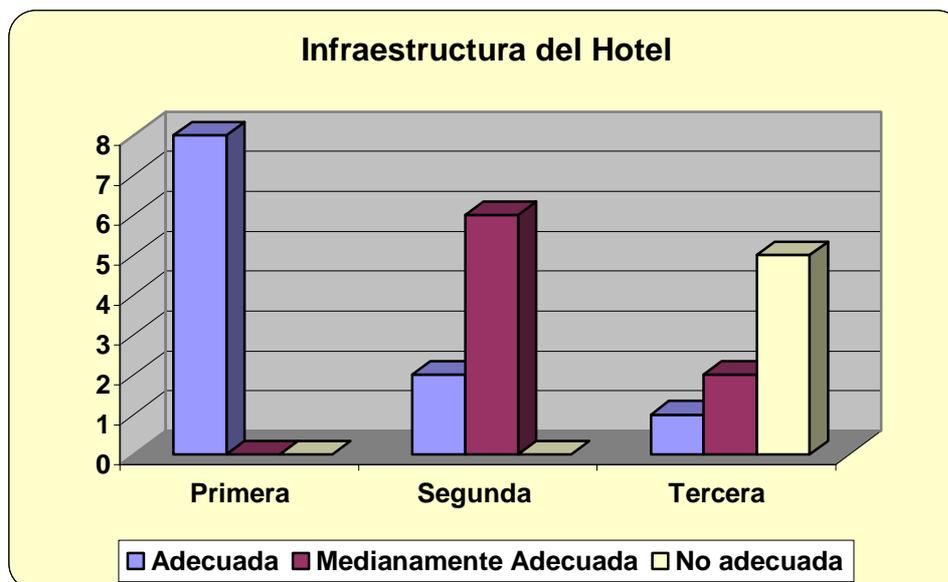
Cuadro Nº 19

Categorías	Primera		Segunda		Tercera		TOTAL	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Adecuada	8	33.33	2	8.33	1	4.17	11	45.84
Medianamente Adecuada	0	0	6	25	2	8.33	8	33.33
No adecuada	0	0	0	0	5	20.83	5	20.83
TOTAL	8	33.33	8	33.33	8	33.33	24	100%

Fuente: Encuestas a clientes de los Hoteles de la ciudad de Manta

Elaborado por: Autora de Tesis

Gráfico Nº 14



Fuente: Encuestas a clientes de los Hoteles de la ciudad de Manta

Elaborado por: Autora de Tesis

Descripción.- En este gráfico se diferencian la infraestructura en todas las categorías de los hoteles, debido a que, los encuestados de los hoteles de primera categoría señalan en un 100% que su infraestructura es adecuada, esta cifra corresponde a un 45,84% de los encuestados en general. Así mismo se determina que en un 20.83% de los encuestados de los hoteles de tercera categoría piensan que la infraestructura de estos hoteles no es adecuada.

6. La seguridad en el hotel es:

Cuadro Nº 20

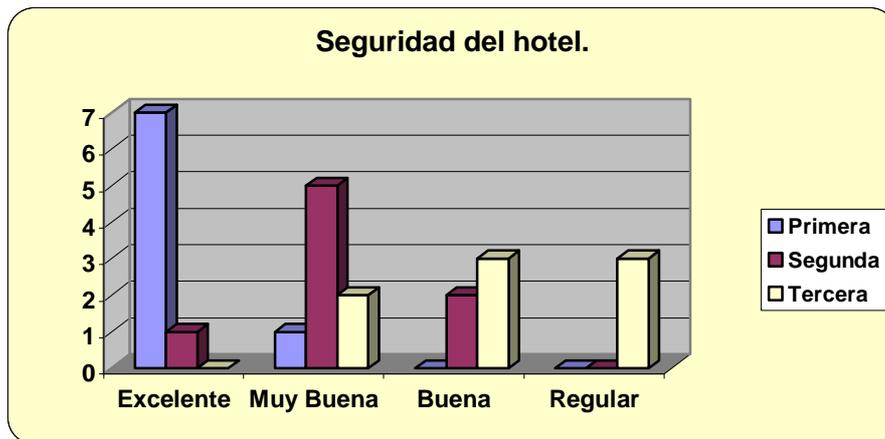
Categorías Alternativas	Primera		Segunda		Tercera		TOTAL	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Excelente	7	29.16	1	4.17	0	0	8	33.33
Muy Buena	1	4.17	5	20.83	2	8.33	8	33.33
Buena	0	0	2	8.33	3	12.50	5	20.84
Regular	0	0	0	0	3	12.50	3	12.50
TOTAL	8	33.33	8	33.33	8	33.33	24	100%

Fuente: Encuestas a clientes de los Hoteles de la ciudad de Manta

Elaborado por: Autora de Tesis

0

Gráfico Nº 15



Fuente: Encuestas a clientes de los Hoteles de la ciudad de Manta

Elaborado por: Autora de Tesis

Descripción.- La seguridad de los hoteles se encuentra en un 33.33% entre excelente y muy buena. Solamente un 12.5 % de los encuestados considera que esta seguridad es regular.

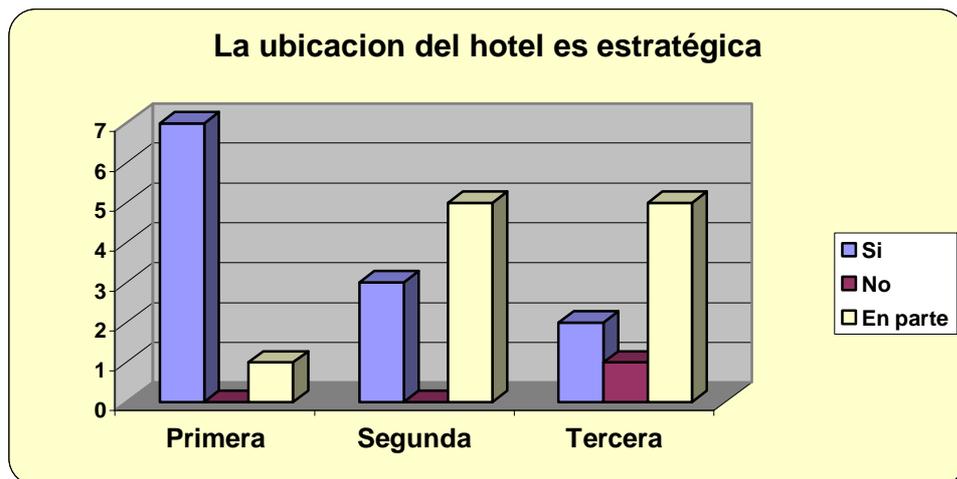
7. ¿Cree usted que la ubicación del Hotel es estratégico para sus intereses?

Cuadro Nº 21

Categorías	Primera		Segunda		Tercera		TOTAL	
	F	%	f	%	f	%	f	%
Si	7	29.16	3	12.50	2	8.33	12	49.99
No	0	0	0	0	1	4.17	1	4.17
En parte	1	4.17	5	20.83	5	20.83	11	45.84
TOTAL	8	33.33	8	33.33	8	33.33	24	100%

Fuente: Encuestas a clientes de los Hoteles de la ciudad de Manta
Elaborado por: Autora de Tesis

Gráfico Nº 16



Fuente: Encuestas a clientes de los Hoteles de la ciudad de Manta
Elaborado por: Autora de Tesis

Descripción.- De los clientes encuestados, un 49.99% consideran que la ubicación de los hoteles que visitan si es estratégica. Así mismo se determina en base a los datos recopilados que solo el 4.17% de los encuestados considera que la ubicación no es estratégica.

8. Considera usted que los precios son:

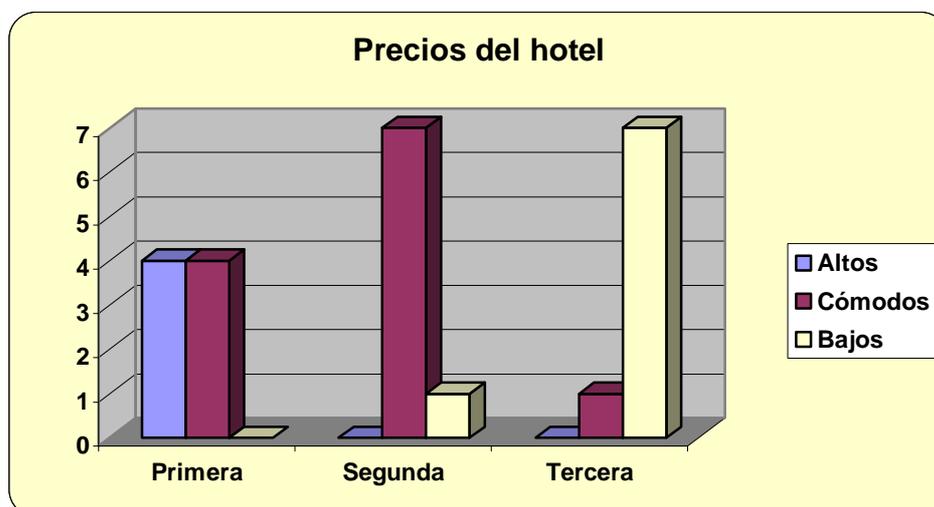
Cuadro Nº 22

Categorías	Primera		Segunda		Tercera		TOTAL	
	F	%	f	%	f	%	f	%
Altos	4	16.67	0	0	0	0	4	16.67
Cómodos	4	16.67	7	29.16	1	4.17	12	50
Bajos	0	0	1	4.17	7	29.16	8	33.33
TOTAL	8	33.33	8	33.33	8	33.33	24	100%

Fuente: Encuestas a clientes de los Hoteles de la ciudad de Manta

Elaborado por: Autora de Tesis

Gráfico Nº 17



Fuente: Encuestas a clientes de los Hoteles de la ciudad de Manta

Elaborado por: Autora de Tesis

Descripción.- Este gráfico demuestra como un 50% de los encuestados considera como cómodos los precios de los hoteles y un 16.67% de los encuestados los considera altos.

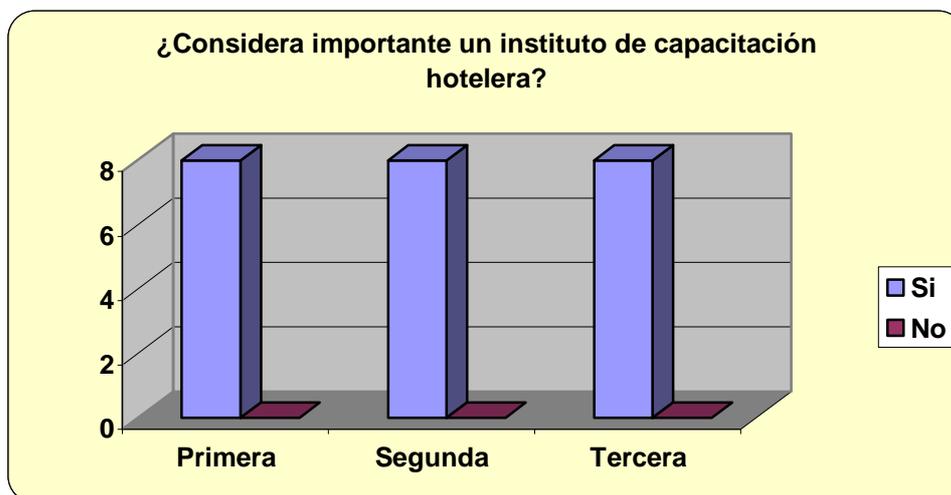
9. ¿Cree usted que la creación de un Instituto de Capacitación para el personal Hotelero en la ciudad de Manta es oportuno?

Cuadro Nº 23

Categorías Alternativas	Primera		Segunda		Tercera		TOTAL	
	F	%	f	%	f	%	f	%
Si	8	33.33	8	33.33	8	33.33	24	100
No	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	8	33.33	8	33.33	8	33.33	24	100%

Fuente: Encuestas a clientes de los Hoteles de la ciudad de Manta
Elaborado por: Autora de Tesis

Gráfico Nº 18



Fuente: Encuestas a clientes de los Hoteles de la ciudad de Manta
Elaborado por: Autora de Tesis

Descripción.- Todos los clientes encuestados consideran importante en un 100% la creación de un instituto de capacitación hotelera.

10. ¿Qué sugerencias usted podría aportar con respecto a los siguientes puntos:

- a) Seguridad Ciudadana
- b) Vías de Acceso
- c) Atención Hotelera
- d) Servicios Adecuados
- e) Privacidad
- f) Otros

Al final de la encuesta se procede a realizar una pregunta abierta para conocer cuales son las sugerencias de los turistas, las mismas que pueden ser consideradas por los organismos competentes y de acuerdo a sus propias ideas se define que la seguridad ciudadana es uno de los factores principales para atraer el turista.

Frente al resto de preguntas consideran que muchas personas traen sus propios vehículos para poderse movilizar con facilidad en la ciudad y que las vías de acceso son fundamentales en toda temporada para lo cual recomiendan que sea un proyecto a corto plazo.

La atención hotelera es parte fundamental para atraer al turista teniendo presente que el cliente es el mayor promotor turístico y que sus referencias hacia otros futuros clientes son de vital importancia.

Dentro del sector hotelero deben existir los servicios adecuados y la privacidad para el cliente, dando de esta forma una imagen excelente no solo del hotel sino de la ciudad en general.

4.4. ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS DIRIGIDAS A LOS DIRECTIVOS DE LOS HOTELES DE LA CIUDAD DE MANTA

(Desarrollo Anexos 2)

Las mismas fueron dirigidas a los 12 gerentes de los hoteles que conforman la muestra, es decir, 3 hoteles de primera categoría, 3 hoteles de segunda y 3 hoteles de tercera.

Las preguntas en estas entrevistas eran abiertas, estas con el fin de permitir el desarrollo de ideas sobre varios aspectos hoteleros requeridos para fortalecer los datos de esta investigación.

En lo referente a la primera pregunta sobre ¿Qué es Gestión por competencias?, se observa que la mayoría de los gerentes desconocen el alcance del concepto “competencia”, debido a que no realizan énfasis en lo que se refiere a habilidades y capacidades personales y técnicas, solo lo relacionan al buen desempeño en una tarea asignada.

Sobre la pregunta de ¿Cómo ha sido hasta ahora la relación con los compañeros de trabajo?, se demuestra que todos los gerentes tratan de mantener una relación cordial entre sus empleados y ellos como directivos, observamos en los hoteles de primera categoría, que sin importar el número de empleados, los gerentes tratan de relacionarse directamente con sus trabajadores y así poder evaluar sus desempeños.

La respuesta a la interrogante sobre ¿Cuál es el comportamiento que una persona debe tener para ser exitoso en su puesto de trabajo? fue variada, debido a que se señaló la actitud acompañada de liderazgo, iniciativa, responsabilidad, como principales respuestas. Sin embargo, estas necesidades señaladas son concordantes a todo lo que los gerentes

exponen y requieren en sus empleados, aplicados o no, son respuestas que exponen a las expectativas de los gerentes sobre sus empleados.

Definimos como unánime la respuesta a ¿Cuál es el comportamiento que todos los empleados de una empresa deben tener para que esa empresa en particular sea exitosa?, esto en virtud de que todos los gerentes señalaron de diferente forma pero con el mismo contenido que el trabajo en grupo coordinado, es lo que hace que una empresa sea exitosa.

La pregunta sobre ¿A qué denominamos estándares de desempeño?, fue muy controversial, porque en las respuestas se observa que cada hotel tiene su conceptualización de estándares de servicio y de calidad, lo que no encuentra realmente establecido entre los actores del área hotelera, pues cada uno crea su propio estándar adaptándolo no a las necesidades del cliente sino a las propias. Esto genera que cada uno de los empleados se limite solo a esos “estándares” establecidos en cada hotel.

Sobre la pregunta de ¿Cuántos tipos de competencia existen, y cuál es la más aplicada? No se pueden generar estereotipos, debido a que cada gerente habló de una competencia diferente, sobre la más aplicada, pero que no era señalada como competencia sino más bien como virtud era el don de gente, esencia de los trabajadores en su atención al público. Esto a la par de la siguiente pregunta que era ¿Cuál es la diferencia entre unas y otras?. No se establece diferencia pues cada uno se refirió en términos generales a una competencia en específico, entre ellas, la puntualidad, la atención, la responsabilidad, el orden, etc. Lo que también es útil a la hora de definir y diferenciar entre competencias, habilidades, destrezas y virtudes.

En la pregunta sobre ¿Cuándo se considera un fracaso en los programas de evaluación de desempeño? Se observa que no existen programas de evaluación de desempeño en ningún hotel, mas bien los gerentes se refirieron a evaluaciones periódicas de su trabajo pero a breves rasgos, es

decir, la aplicabilidad de la idea: costo-beneficio, o simplemente trabajo-ganancia, esto dependiendo del grado de responsabilidad adscrito al empleado.

Existe marcada diferencia de respuesta a la pregunta sobre ¿Cómo se detectan las necesidades de capacitación?, pues en los hoteles de primera categoría, existen capacitaciones periódicas determinadas por los gerentes en base a sus evaluaciones o a las evaluaciones de los clientes, en relación al concepto de servicio-calidad. En los hoteles de segunda categoría, las necesidades de capacitación solo en ocasiones responde a la evaluación que realizan los gerentes en los términos detallados en el párrafo anterior. En los hoteles de tercera categoría no se remiten a necesidades de capacitación, sino al cumplimiento de tareas asignadas por el empleador, esto es, si un empleado no cumple con ello es reemplazado.

Todos los puntos señalados en el párrafo anterior complementan las respuestas a las preguntas sobre ¿Cuáles son los objetivos para obtener mejoras a través de la evaluación y desempeño? Y sobre ¿Cuántos tipos de capacitación existen?.

4.5. ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE LAS ENTREVISTAS DIRIGIDAS A LOS DIRECTIVOS DE LOS HOTELES DE LA CIUDAD DE MANTA Y LAS ENCUESTAS REALIZADOS A SUS EMPLEADOS Y A LOS CLIENTES

En virtud de todos los datos obtenidos en base a las encuestas y entrevistas se puede exponer lo siguiente:

SOBRE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS.

De los empleados que trabajan en los hoteles de primera categoría un 33.33% afirman que es importante la gestión por competencias, con relación a los empleados de los hoteles de segunda, el 25% de la muestra reafirma la misma respuesta de los empleados de primera categoría; en total el 70.08% de los encuestados afirman que es importante aplicar la gestión por competencias, lo que es corroborado por un 100% de los clientes encuestados. Esto quiere decir que, existe concordancia entre los gerentes, los clientes y los empleados en lo referente a la importancia de aplicar la gestión por competencias, sin embargo, a pesar de que relevan la importancia de la misma, no conceptualizan en forma adecuada lo que es la gestión por competencias y su vital aplicabilidad en el sector hotelero.

SOBRE LA RELACIÓN ENTRE COMPAÑEROS.

Los gerentes de los hoteles encuestados señalaron que sus relaciones con el personal son muy buenas, que ellos tratan de fortalecerlas siendo más accesibles como directivos.

Los empleados encuestados, entre los de primera y segunda categoría, manifestaron en un 41.66% que las relaciones entre ellos son muy buenas. Esto complementado con el 45.84% de los encuestados que señalan que sus relaciones son solo buenas. Situación que no se refleja en la atención al cliente, quienes fueron encuestados y señalaron solo en un 33.33% que es buena la atención que reciben por parte de los empleados.

SOBRE LOS ASPECTOS IMPORTANTES PARA EL ÉXITO EN LOS PUESTOS DE TRABAJO.

Se determina que en los empleados lo más importante es la comunicación, esto relacionado con el trabajo en equipo, señalado por los gerentes de los hoteles encuestados, como aspecto importante para el éxito en los puestos de trabajo, esto acompañado de una serie de características que ellos tienen como expectativas en sus empleados.

Sin embargo, se señala con ayuda de las técnicas aplicadas que el trabajo en equipo puede ser coordinado con comunicación entre los directivos y los empleados.

Se puede resaltar los datos obtenidos en las encuestas en lo referente a la instrucción educativa de cada empleado, quienes entre los encuestados se determinó que un 37.50% tiene solo instrucción secundaria, un 33.33% señala que tiene nivel de instrucción superior, así mismo se obtuvo como dato que un 20.84% de los empleados encuestados solo tienen instrucción primaria.

Los gerentes de los hoteles en su gran mayoría, solo tratan de cubrir plazas vacantes para cumplir con el servicio ofrecido a sus clientes, sin embargo, los empleados encuestados resaltan que un 58.33% no tiene ningún título académico, solo un 12.5% tiene títulos de Licenciados en Turismo, y los

otros porcentajes corresponden a títulos que no son afines al área turística y hotelera. Lo cual es ratificado en los otros datos obtenidos de las encuestadas referentes a la conexión entre las labores que desempeñan y los perfiles profesionales, pues un 54,17% de los empleados encuestados no consideran que exista relación entre la función que ejercen y su perfil de competencia. Esto a diferencia de los hoteles de primera categoría, donde un 25% de los empleados encuestados señalan que si tiene relación, al igual que en los de segunda, donde un 12.5% de los encuestados recalcan la relación que existe entre sus perfiles profesionales y las actividades que realizan.

SOBRE LA CAPACITACIÓN:

En los hoteles de primera categoría los empleados en un 33.33% ha realizado cursos o seminarios de capacitación. Los empleados de los hoteles de segunda y tercera categoría manifiestan la importancia que ellos le dan a la capacitación, sin embargo, los gerentes, quienes son sus contratantes, son los encargados de programar estas capacitaciones, pero se observa que en los de segunda categoría, las capacitaciones son poco periódicas, pues solo un 16.66% de los encuestados ha realizado cursos y en los de tercera categoría son casi nulas, pues solo un 4.17 % ha realizado cursos de capacitación, esto debido a la "idea" que los mismos gerentes tienen al momento de reemplazar a un empleado que no cumpla las expectativas directivas y del cliente.

Esto a diferencia de que todos los encuestados tanto como empleados y clientes, así como los gerentes entrevistados considera en un 100% importante la creación de un instituto de capacitación.

SOBRE LOS SERVICIOS:

Tanto gerentes como empleados encuestados y entrevistados considera que los estándares de servicio son importantes para mantener la línea que ofrece cada hotel, es aplicable siempre y cuando esta haya sido beneficiosa al cliente tal como lo señalan en las encuestas realizadas, donde recalcan los alcances del confort y la infraestructura en sus grados de satisfacción.

No obstante, la conceptualización de las categorías no corresponde a los estándares internacionales, esto se refleja en base a los criterios obtenidos de las encuestas y entrevistas, donde existe una desvirtuación de conceptos y categorizaciones en aspectos hoteleros.

Los servicios son el resultado del trabajo en equipo de directivos, empleados y clientes, lo que no se puede apreciar en las encuestas y entrevistas, pues si bien los criterios resaltados son concordantes, la aplicabilidad de los mismos no lo es, esto debido a que cada hotel en cada categoría tiene su definición de estándar, así como de competencia.

4.6. COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

La Hipótesis de Trabajo que sustenta el Estudio es: “El perfil y competencias no adecuados de la fuerza de trabajo del sector hotelero de Manta en la actualidad no contribuye al desarrollo de habilidades y competencias especializadas”.

A través de las entrevistas al sector directivo de los hoteles en estudio y de las encuestas realizadas a los empleados y clientes de los hoteles de primera, segunda y tercera categorías, se pudo demostrar que la hipótesis ha sido comprobada en su totalidad. Pues los resultados señalan que el perfil de las personas que laboran en los hoteles de la ciudad de Manta, no está acorde a las actividades que desempeñan.

En especial en los hoteles de segunda y tercera categoría que en porcentajes mínimos tienen alguna especialidad en el sector hotelero.

Lo cual demuestra que con la ratificación de la hipótesis es factible la creación de un instituto (objeto de la propuesta de este estudio) para capacitar al empleado en las áreas hoteleras de la ciudad de Manta.

4.7. COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS POR CHI CUADERADO, POR LOS EMPLEADOS.

Ensayar la hipótesis sobre la importancia de aplicar la gestión por competencias en el sector hotelero, manifestada por los empleados.

Ho = Igualdad de criterios

H1 = Diversidad de criterios

Se acepta la hipótesis Ho, si chi-cuadrado a calcularse es igual o menor a 5,99, caso contrario se rechaza y se acepta la hipótesis H1.

Cuadro No 24

Variable	Empleados/as						TOTAL
	Primera		Segunda		Tercera		
Indicador	O	E	O	E	O	E	
Si	8	6	6	6	3	6	17
No	0	2	2	2	5	2	7
TOTAL	8	8	8	8	8	8	24

Lectura:

O = Frecuencia observada

E = Frecuencia esperada

Cuadro No 25

O	E	$((O - E)^2 / E)$
8	6	0.67
6	6	0
3	6	1.5
2	2	0
5	2	4.5
0	2	2
Total		8.67

GRADO DE LIBERTAD $(2-1)(3-1)=2$

$\chi^2_{t.95} = 5.99$

$\chi^2_c = 8.67$

DECISION FINAL.

8.67 > 5.99, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, por tanto, existe diversidad de criterios sobre la importancia de aplicar la gestión por competencias en el sector hotelero, manifestada por los empleados.

4.8. COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS POR CHI CUADERADO, POR LOS CLIENTES.

Ensayar la hipótesis sobre la importancia de aplicar la gestión por competencias en el sector hotelero, manifestada por los clientes.

Ho = Igualdad de criterios

H1 = Diversidad de criterios

Se acepta la hipótesis Ho, si chi-cuadrado a calcularse es igual o menor a 5,99, caso contrario se rechaza y se acepta la hipótesis H1.

Cuadro No.26

Variable	Clientes						TOTAL
	Primera		Segunda		Tercera		
Indicador	O	E	O	E	O	E	
Si	8	8	8	8	8	8	24
No	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	8	8	8	8	8	8	24

Lectura:

O = Frecuencia observada

E = Frecuencia esperada

Cuadro No.27

O	E	$((O - E)^2 / E)$
8	8	0
8	8	0
8	0	0
0	0	0
0	0	0
0	0	0
Total		0

GRADOS DE LIBERTAD: $(2-1)(3-1)=2$

$\chi^2_{t.95} = 5.99$

$\chi^2_c = 0$

Decisión Final.

$O < 5.99$, se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis alterna, por lo tanto, existe igualdad de criterios sobre la importancia de aplicar la gestión por competencias en el sector hotelero, manifestada por los clientes.

4.9. CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

- Como se recordará el objetivo general de este trabajo investigativo es **“Investigar el perfil y competencias de las fuerzas de trabajo en el sector hotelero de Manta y el desarrollo de habilidades y capacidades especializadas”**. Las investigaciones realizadas nos permiten demostrar que a este objetivo se ha dado fiel cumplimiento, pues a través de las observaciones directas a los hoteles en estudio se pudo conocer cual es el perfil actual de las fuerzas de trabajo en el sector hotelero, sus alcances y limitaciones.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- **“Identificar las características de las fuerzas de trabajo”**. A través de las entrevistas realizadas a los directivos se pudo conocer las características del personal que labora en los hoteles, el perfil del empleado, el cual no está acorde a las exigencias del sector hotelero. Por lo tanto se dio cumplimiento a lo expuesto.
- **“Analizar las competencias asignadas a los trabajadores”** lo cual fue expuesto en el análisis de los resultados obtenidos en base a las encuestas y entrevistas realizadas.
- **“Determinar la brecha entre el perfil y el tipo de competencias”**. El perfil y el tipo de competencias se pudo diferenciar entre lo académico, profesional, experiencia, habilidad y desarrollo personal. La Brecha entre el perfil y tipo de competencias es mínima en tanto y en cuanto el perfil reúne competencias claves y las competencias son esencia y parte del ser. Esto se pudo evaluar a través de las encuestas realizadas a una

muestra de los empleados hoteleros, los mismos que dieron su versión de acuerdo a la actividad que desempeñan y en los respectivos hoteles según su categoría, fortalecido con los establecidos en la doctrina.

- **“Precisar las competencias que conforma el perfil-tipo de trabajador competente que requiere el sector hotelero”**. Las competencias claves para el sector hotelero según encuestas en la selección del personal son la flexibilidad y adaptabilidad adecuada, carácter metódico y organizado, atención al detalle, comunicación, iniciativa, liderazgo, capacidad para las relaciones personales.
- **“Presentar una propuesta de solución al problema”**. Todos consideraron que el proyecto de propuesta es viable, dando así fortaleza a dicha propuesta, que detallaremos posteriormente.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y

RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES:

De esta Tesis se puede describir las siguientes conclusiones:

1. No existe un conocimiento general ni específico sobre la gestión por competencias, por lo cual no se puede magnificar la importancia de las mismas en el desarrollo del sector hotelero.
2. Dentro de la clasificación de los hoteles se puede concluir que en la ciudad de Manta aún no hay una definición específica de las categorías en las que se ha dividido al sector hotelero en relación a los estándares internacionales de hotelería.
3. En esta investigación se determina que no existen verdaderos estándares de servicio dentro de los hoteles de la ciudad, que satisfagan las necesidades del cliente.
4. Las instalaciones de los hoteles de la ciudad no corresponden en forma adecuada a su categorización y a las necesidades del cliente.
5. En la mayoría de los hoteles de la ciudad colaboran personal que no se encuentra preparado para atender las necesidades emergentes de los clientes. Muchos de los contratados son personas sin experiencias pero que necesitan el trabajo.

6. Los contratados por los hoteles adquieren la experiencia en base al tiempo pero la limitan no a las necesidades del cliente sino a su propia capacidad.

7. No existen programas de evaluación en los hoteles, los mismos que permitan reconocer las falencias en el servicio y preparar capacitaciones constantes.

5.2. RECOMENDACIONES.

1. Realizar capacitaciones sobre la aplicabilidad de la gestión por competencias en los recursos humanos, las mismas que deberían ser coordinadas por los actores principales de la Cámara de Turismo.
2. Que los organismos competentes, es decir la Dirección de Turismo del Municipio y la Cámara de Turismo inicien una verdadera planificación que permita identificar los hoteles por categorías en esta ciudad. Y a la vez promocionar estos hoteles a través de folletos a los turistas que diariamente visitan la misma.
3. Existe la necesidad de que los hoteles tengan una estructura interna de acuerdo a la categoría a la cual pertenecen, siendo necesario considerar estas necesidades como requisitos básicos para su funcionamiento, coordinado con un estricto control para su aplicación en cada categoría.
4. Para Mantener la calidad de los servicios es vital capacitar al personal de los hoteles continuamente a través de una serie de módulos en las áreas de: competencia, habilidades, servicio al cliente, marketing interno y externo, etc.

5. Estructurar programas de evaluación de servicios que sean implementados en los recursos humanos con incentivos al desarrollo personal, profesional y grupal.

6. Proporcionar a cada uno de sus empleados un manual en el cual se especifican claramente todos los requisitos que debe reunir el cliente interno para lograr el objetivo primordial del sistema hotelero: "establecer los niveles más altos de atención al cliente". Detallar en ese manual los siguientes puntos:
 - Apariencia personal e higiene,
 - Trato al cliente,
 - Estándares de servicio,
 - Actividades deportivas y culturales.
 - Participación en cursos gastronómicos.
 - Premios: económicos, viajes, etc.
 - Premios al servicio: La organización reconoce la dedicación y la lealtad de los empleados que trabajan en el hotel durante dos o más años.
 - Departamento del mes: participan todos los departamentos del hotel. Es elegido por los miembros del Comité Ejecutivo y Gerente de Recursos Humanos.
 - Empleado del año: será el empleado que haya tenido mejor desempeño durante los doce meses del año. Es elegido por el Comité Ejecutivo.
 - Permiso por estudio: el personal que curse estudios en la enseñanza media o universitaria, se le otorga un máximo de diez días durante el año

calendario. Este tope se extiende en cinco días más cuando el empleado cursa estudios directamente vinculados con la hotelería o gastronomía. En todos los casos, el empleado debe presentar los correspondientes certificados en el departamento de Recursos Humanos.

- Entregar un “job description” que incluya todas las reglas y normas (basadas en la *filosofía SM de servicio al cliente) que, quienes serán empleados del hotel deberán acatar todas las normativas de la empresa.
 - Creatividad innovador.
7. El resultado de esta investigación se propone, la creación de un Instituto de capacitación técnica en hotelería.

CAPITULO VI

PROPUESTA

TÍTULO DE LA PROPUESTA

CREACIÓN DE UN INSTITUTO DE CAPACITACIÓN TÉCNICA EN HOTELERÍA MANTA-MANABÍ – ECUADOR

6.1. ANTECEDENTES

Manta cuenta con una adecuada planta hotelera aunque “falta una cultura turística de los comerciantes y dueños de hoteles y restaurantes perjudicando la imagen de la ciudad”. Con respecto a la calidad de los servicios, Manta es una ciudad aún con servicios declarados como deficiente, por lo cual se proyecta poseer: gente capacitada para dar una adecuada calidad de servicios, realizar capacitaciones continuas al sector por parte de entes competentes y, unificar al sector para promocionar Manta como un destino turístico preferente.

Estos antecedentes permiten establecer que, las deficiencias en cuanto a calidad de los servicios hoteleros de Manta y, en general de la Provincia de Manabí, se genera por la escasa profesionalización de la fuerza de trabajo, la reducida oferta de entidades capacitadoras, y, la carencia de una entidad formadora y acreditadora de competencias laborales pertinentes a la actividad y sustentada en estándares de excelencia. El propósito de esta propuesta es precisamente crear un Instituto de Capacitación Técnica en Hotelería.

6.2. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

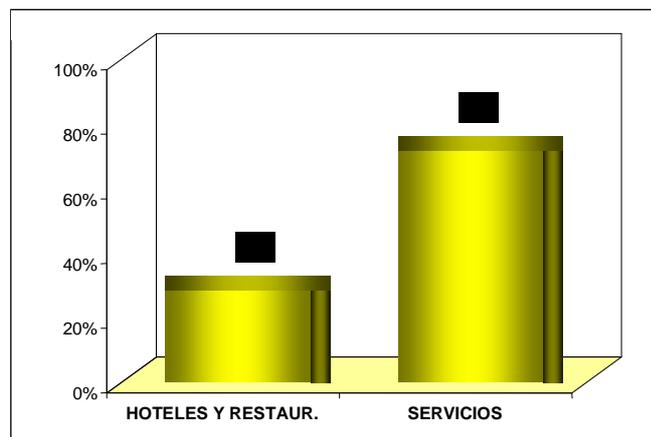
Los resultados obtenidos en esta investigación permiten establecer que, las deficiencias en cuanto a calidad de los servicios hoteleros de Manta y, en general de la Provincia de Manabí, se genera por la escasa profesionalización de la fuerza de trabajo, la reducida oferta de entidades capacitadoras y, la carencia de una entidad formadora y acreditadora de competencias laborales pertinentes a la actividad y sustentada en estándares de excelencia.

En vista que las competencias y las habilidades son deficientes en el sector hotelero de la ciudad, se propone la creación un Instituto de Capacitación Técnica en Servicios Hoteleros.

6.3 FUNDAMENTACIÓN

El Cantón Manta se proyecta como uno de los ejes turísticos de la provincia de Manabí por sus características paisajísticas, infraestructurales y culturales. Los establecimientos hoteleros de la ciudad de Manta, son cada vez mayor y más variados los mismos que van desde establecimientos de servicios, restaurantes hasta hoteles de diversas categorías.

Gráfico Nº 19
Establecimientos Hoteleros y Restaurantes y Est. de Servicios



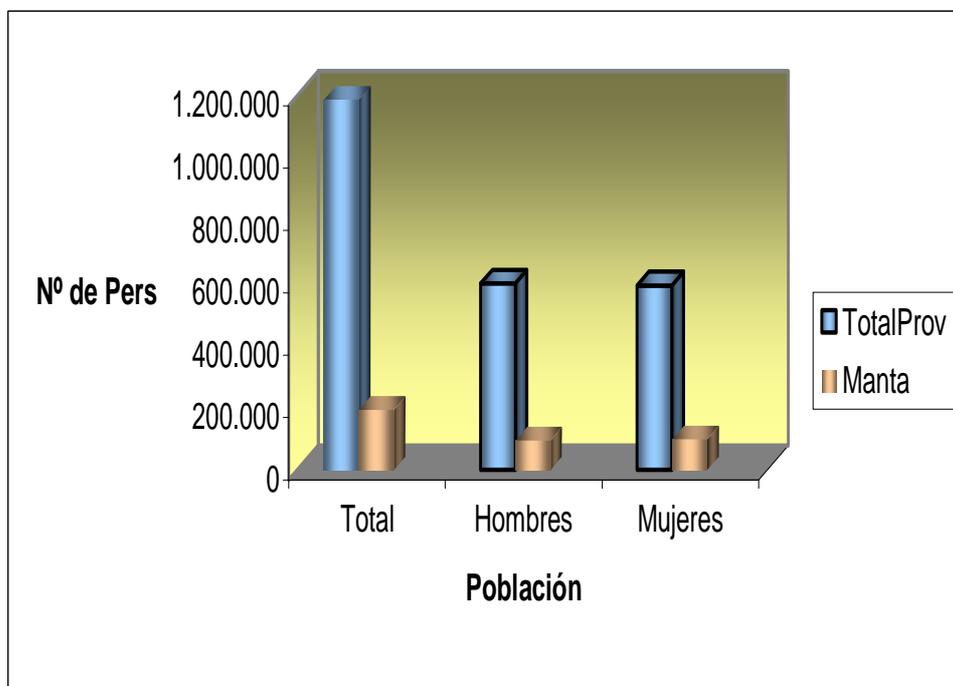
Fuente: INEC 2003

Elaborado por: Autora de la tesis.

El gráfico demuestra la cantidad de hoteles y restaurantes nos permite conocer en porcentaje los establecimientos y servicios existentes en la ciudad así como los hoteles y restaurantes.

Gráfico N° 20

Población de Hombres y Mujeres de Manta. Censo 2001



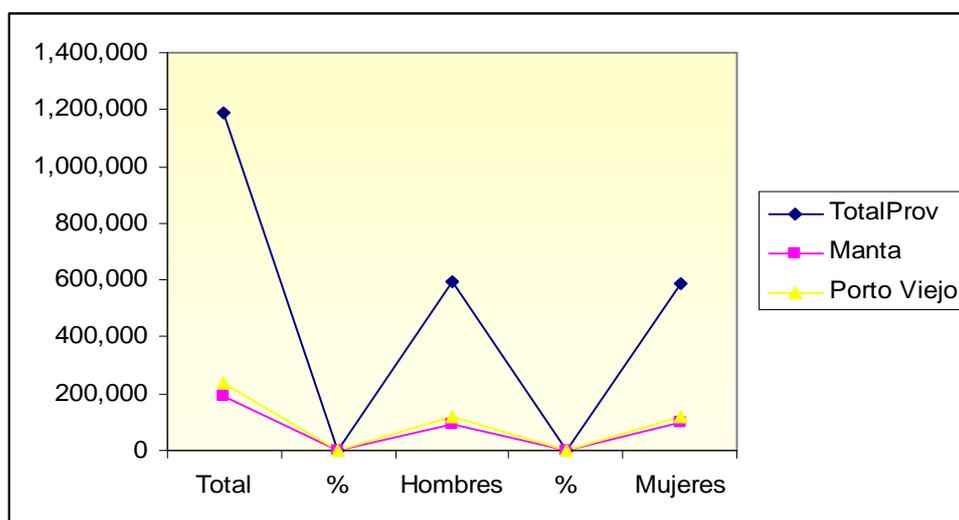
Fuente: INEC 2001

Elaborado por: Autora de la tesis.

En términos de población Manta concentra el 16,2 % de la población de la provincia; Portoviejo, la capital, 20,1%. Estos datos demuestran la relevancia de Manta dentro del contexto provincial ya que presentan una distribución similar

Gráfico N° 21

Población Total de Manabí, Portoviejo y Manta. Hombres y Mujeres



Fuente: INEC 2003

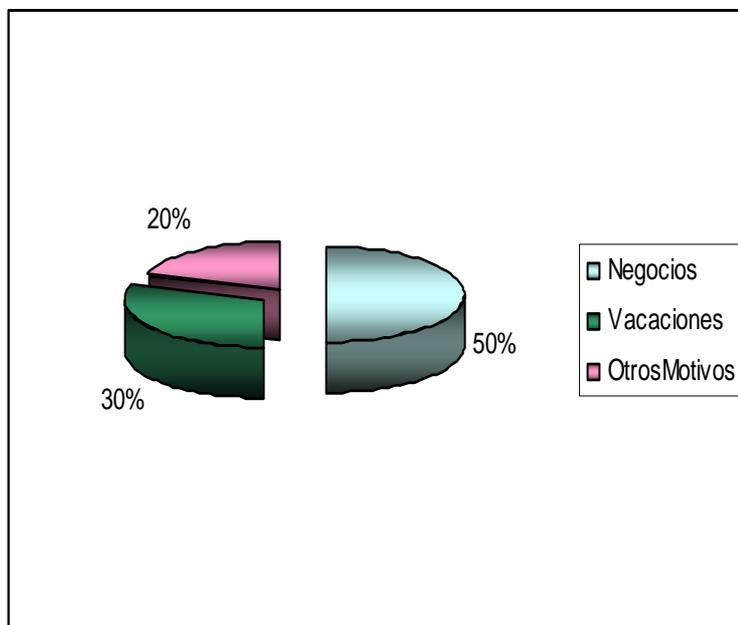
Elaborado por: Autora de la tesis.

Al respecto, en base a cifras del año 2003, durante el período de Carnaval visitaron Manta 8.800 turistas por día, aunque solo pernoctó alrededor de un 30%.

En la actualidad los visitantes que llegan por diversos motivos de otros países es cada vez más frecuente e incluso en los actuales momentos contamos con inversionistas que suelen quedarse en la ciudad de Manta por una larga temporada.

Gráfico N° 22

Motivos de Visita a Manta. % de Personas



Fuente: Cabañas Balandra, Hostal María José y Hotel Costa del Sol

Elaborado por: Autora de la tesis.

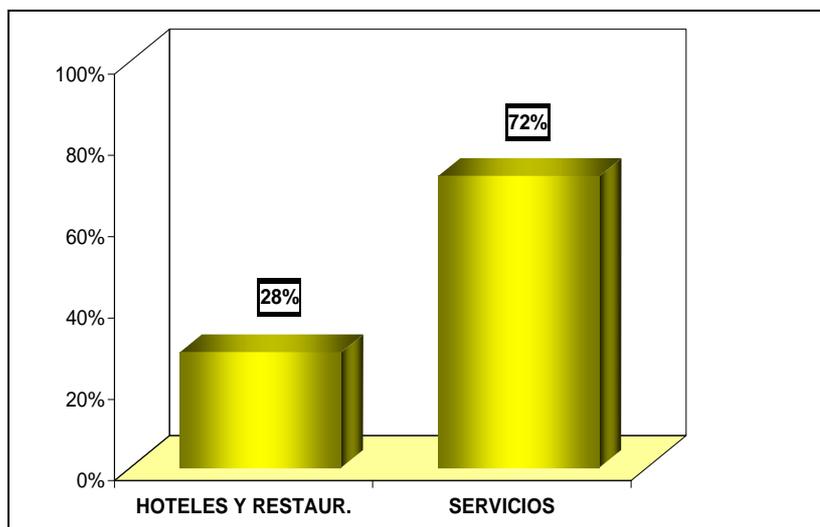
La importancia que adquiere una atención de calidad se reafirma por el tipo de visita que se realiza a Manta, un 50 % es por Negocios por lo tanto, es importante robustecer la capacidad hotelera.

Este aspecto es relevante por cuanto un 28 % de los establecimientos de servicios son hoteles y restaurantes.

Gráfico N° 23

Establecimientos Hoteleros y Restaurantes y Est. de Servicios- Manabí

INEC 2005

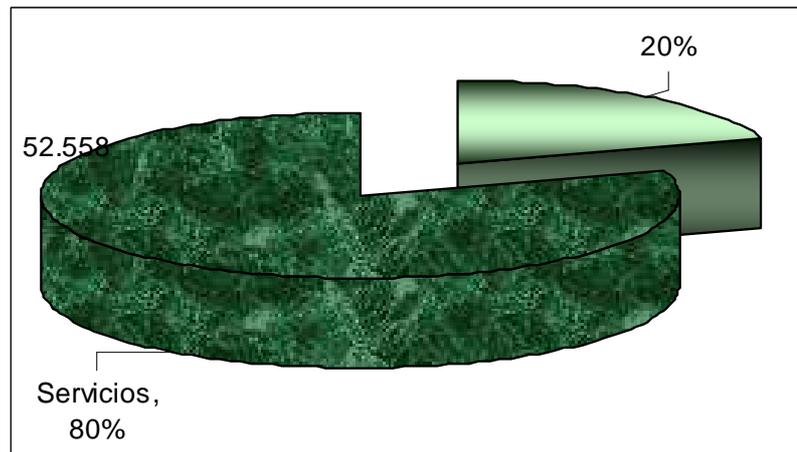


Fuente: INEC 2005.
Elaborado por: Autora de la tesis.

La Población ocupada en la Hotelería y la Restauración es de 13.056 personas equivalentes al 20% de la Población en Servicios (52.553 pers). La cantidad de población que se desempeña en el subsector Hoteles y Restaurantes justifican plenamente la idea de crear un Instituto de Capacitación Técnica de Excelencia, ya que existiría un mercado potencial hacia el cual orientar las estrategias de oferta formativa.

Gráfico N° 24

Distribución porcentual de las personas ocupadas en Servicios y Hoteles. Manabí 2005



Fuente: INEC 2005.
Elaborado por: Autora de la tesis.

Otro mercado potencial del sector hotelero proviene de la población escolar de la provincia. En Manabí existen 332 colegios que imparten Educación Media en los cuales estudian 75.838 estudiantes, de una población escolar total de 300.814 estudiantes. Estos estudiantes pasan a formar parte del sector hotelero en diferentes áreas, en algunas ocasiones realizan actividades en épocas de vacaciones con la finalidad de obtener un ingreso para los gastos que ocasionen las actividades escolares.

Para tener un dato referencial se ha considerado cuantitativamente la población de algunos colegios de la provincia de Manabí que requiere de la actividad hotelera. (ver tabla No 1)

Cuadro Nº 28

Población Escolar por Colegios y Cantones

CANTON	EDUCACIÓN MEDIA	
	Colegios	Alumnos
TOTAL	332	75,838
24 DE MAYO	10	1,362
BOLIVAR	9	2,658
CHONE	32	7,226
EL CARMEN	18	3,843
FLAVIO ALFARO	6	548
JAMA	3	349
JARAMIJO	3	360
JIPIJAPA	22	2,936
JUNIN	5	1,032
MANTA	57	18,096
MONTECRISTI	10	1,858
OLMEDO	2	348
PAJAN	7	577
PEDERNALES	12	1,393
PICHINCHA	7	992
PORTOVIEJO	79	22,326
PUERTO LOPEZ	4	943
ROCAFUERTE	7	2,106
SAN VICENTE	4	924
SANTA ANA	11	1,866
SUCRE	16	2,997
TOSAGUA	8	1,098

Fuente: Censo 2001.

Elaborado por: Autora de la tesis.

Es interesante destacar que el 75.6 % de los estudiantes de Educación Media se concentran en los Cantones de Portoviejo (29, 4%), Manta (23,8 %), Chone (9,5%), Jipijapa (3,8 %), El Carmen (5,1%) y Sucre (4.0%). Este dato facilitaría la orientación de la promoción y difusión del Instituto. Si estas cifras se les adiciona el personal que labora en Servicios en los establecimientos educacionales se tendría una masa de 1.190 personas y, a los Administrativos, 1.553 personas. Se podría estimar que, de acuerdo a la

oferta educativa, podría un porcentaje de estas 2743 personas acceder a capacitarse, por ejemplo en atención al cliente.

A nivel de síntesis, es posible establecer de manera preliminar, que existiría un mercado potencial interesante para el Instituto de Capacitación en Hotelería, y que su concreción sería un aporte al mejoramiento de la calidad hotelera de la provincia pero, además, una real contribución al mejoramiento de la movilidad social y, por ende, a la calidad de vida. Bajo esta concepción se estaría impulsando una iniciativa que iría a responder al llamado del Foro de la OMT en Octubre de 2004 en Estados Unidos: el turismo como recurso para eliminar la pobreza. En ese mismo evento la OMT anunció la creación de su nueva Fundación ST-EP (sigla inglesa de "Turismo Sostenible - Eliminación de la Pobreza").

La cuestión central a abordar por el Estudio se puede sintetizar en la generación de una respuesta formativa a los problemas de profesionalización de la población que se desempeña en los hoteles de la provincia de Manabí, como también un alternativa de educación técnico-profesional para aquellos jóvenes que requieren insertarse en el mercado laboral de manera temprana por problemas de recursos y que, no pueden acceder a una universidad.

El Estudio está constituido por dos líneas de trabajo: Investigación del entorno de inserción de un Instituto de Capacitación en Hotelería y, Diseño de la Institución Capacitadora.

El paradigma bajo el cuál se enmarca el Estudio es la gestión del conocimiento y de la calidad.

Los resultados obtenidos en la investigación serán la base de sustentación del Diseño del Instituto de Capacitación Técnica en Hotelería, de los contenidos de la formación profesional, de los contenidos de la oferta de capacitación y de los estándares que debe cumplir. El área espacial en que se desarrollará el Estudio será, principalmente, la ciudad de Manta.

6.4. OBJETIVOS

6.4.1 OBJETIVO GENERAL

- Crear un Instituto de Capacitación Técnica de Excelencia para el Sector Hotelero.

6.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Delimitar el mercado potencial del Instituto de Capacitación
- Definir el mercado laboral del sector hotelero de Manta
- Definir las competencias claves de un trabajador competente para el sector Hotelería.

- Definir el Proyecto formativo.
- Delinear los sistemas de gestión y de evaluación de la calidad del aprendizaje.

6.5 IMPORTANCIA

La propuesta planteada en el presente trabajo de investigación es de gran importancia para la competencia del recurso humano que brinda sus servicios al sector hotelero, pues a través de la constante capacitación lograrán ser competitivos y brindar un servicio de calidad en las diferentes áreas de desempeño.

6.6 UBICACIÓN SECTORIAL Y FÍSICA

La ubicación sectorial será la ciudad de Manta, y la ubicación física será uno de los hoteles que fueron parte de este estudio, los mismos que facilitaran sus instalaciones para el efecto, o un local que reúna las condiciones necesarias.

6.7 FACTIBILIDAD

El proyecto es factible debido a que existen los recursos tanto humanos, materiales, económico y tecnológicos, para llevarlo a cabo de una manera planificada.

6.8. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

La creación de un Instituto de Capacitación Técnica en Hotelería en la ciudad de Manta, es un proyecto presentado ante la poca preparación que tienen los empleados de los hoteles de la ciudad, esto en virtud de los resultados obtenidos luego de la investigación, los cuales reflejan la poca importancia que se le da a la capacitación profesional de los empleados en el sector hotelero.

Con este instituto se pretende fortalecer el servicio con calidad como filosofía a adoptar en el sector hotelero, pues esto generará un cliente satisfecho, el mismo que regresará al origen del consumo, lo que beneficiará a todos los involucrados en la industria del turismo.

Este Instituto no pretende reemplazar a las carreras afines presentadas y ofertadas por las Escuelas de Turismo de la ciudad, lo que trata es de convertirse en una alternativa de formación en el que se invierta menor tiempo sin descuidar la excelencia de los programas académicos.

Se realizará un Estudio Descriptivo para establecer los atributos de las personas potenciales clientes o usuarios del Instituto de Capacitación Técnica. Se pretende evaluar con precisión atributos de individualización, de intereses, de fortalezas y debilidades, etc. Se seleccionará a dos segmentos distintos: población adulta y población escolar como mercado posible del Instituto. El Estudio será cualitativo y cuantitativo por lo que se utilizarán distintos tipos de técnicas de recolección de información.

6.9. DESCRIPCIÓN DE LOS BENEFICIARIOS.

Aquellas empresas que aún no lo han tomado en serio y han realizado apenas “experimentos”, han fracasado, perdiendo con ello clientes, tiempo y dinero.

El mundo de los negocios se ha dado un cambio, exigido por los clientes, donde el imperativo es servicio de magnífica calidad.

Recolección de Información: se realizará a través de fuentes secundarias y primarias.

Los beneficiarios serán aquellos administradores y dueños de hoteles de la ciudad de Manta, que no aplican estrategias para salir de la rutina pues se conforman con tener un ingreso diario que les permita subsistir. Para dicho estudio, se tomará Fuentes Secundarias: Censo 2001 y Fuentes Primarias: se recogerá directamente de los sujetos-objetos del Estudio.

6.10.PLAN DE ACCION OPERATIVO.

El plan de acción nos permite abordar cada uno de los pasos que deben darse en el desarrollo de la propuesta, siendo fundamental poder ejecutarla a corto y mediano plazo.

6.11.ADMINISTRACION

La propuesta en sí estará administrada por un comité conformado por directivos hoteleros, los mismos que se encargarán de seleccionar el recurso humano que va a capacitar a los empleados.

Para ello es necesario realizar una planificación adecuada a fin de no obstaculizar las actividades empresariales, se sugiere que las actividades sean realizadas por áreas de trabajo.

6.12.FINANCIAMIENTO

El Financiamiento del Instituto de Capacitación técnica y hotelería estará financiado por el aporte de los estudiantes del sector y por el sector hotelero cuya finalidad es que sea un Instituto reconocido a nivel nacional e internacional y aprobado con las leyes que dicta el CONESUP.

6.13. PRESUPUESTO

El presupuesto será con capital propio y con financiamiento a entidades bancarias, el mismo que se dará inicio con la infraestructura básica pero con perspectivas de desarrollo frecuente.

6.13.EVALUACION

La evaluación del Instituto se hará con las autoridades competentes a fin de obtener el permiso de funcionamiento en el menor tiempo posible.

BIBLIOGRAFÍA

- Agencia de Turismo Manta, 2006.
- AGUT Nieto, Sonia. “Análisis de necesidades de competencias en directivos de organizaciones turísticas. El papel de la formación”. Año 1997.
- ALLES, MARTHA ALICIA. “Cómo reconocer el Talento”. Alta Dirección y Head Hunting. Doc en <http://www.marthaalles.com>
- ARTIDIELLO, Iliana. “Competencias: Un nuevo reto III”. www.geostopolis.com
- BUNK, G.P. “La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales en la RFA”. Revista CEDEFOP. No. 1. 1994.
- BOYATZIS, R.E. “The competent manager”. New York: Willey. Año 1982
- CINTERFORT/OIT. “Conceptos básicos de Competencias Laborales” Año 2002
- COMBLENCIE, Leoneli. “Técnica Hotelera”. México 1986
- CONOCER. Consejo de Normalización y Certificación de Competencias Laborales. México 1990.
- CONSEJO MUNDIAL DE VIAJES Y TURISMO. Año 2004.
- DAZIEL, CUBIERO Y FERNÁNDEZ. “Competencia Laboral” 1996
- FERNÁNDEZ, Guadalupe. “Metodología de evaluación de competencias directivas” Capital Humano. España. Abril 1998.

- Gobernación de Manabí. www.gobernacionmanabi.gov.ec Noviembre del 2005
- Gobierno del Principado de Asturia. Recomendaciones para la implementación de las tecnologías de la Información y la Comunicación en el Sector Hotelero. www.piatic.net
- GRAMIGNIA, María Rita. Gestión por competencias: una opción para hacer las empresas más competitivas. Artículo On line. Ser humano y trabajo.
- HAY GROUP “Modelos de Competencias” Venezuela 2003
- HUETE, LUIS “La Gestión del talento. Doc en [www. WINRED.COM](http://www.WINRED.COM) ” (19/04/2004)
- INATEC OIT. “Metodología para la transformación curricular según los sistemas DACUM y SCID. Centro de Formación Nicaragüense-Holandés "Simón Bolívar". Nicaragua. Mayo, 1997 CINTERFOR/OIT www.cinterfor.uy
- INEC. Instituto Nacional de Estadística y Censos. República del Ecuador. Año 2005
- JERICÓ, PILAR. “ La Gestión del Talento” España, 2003
- KOCHANSKI, Jim. “Más y mejor competencia”. Volumen 3. Gestión 3. 76-81. Mayo-Junio 1998.
- MARCO TEÓRICO. “Competencias Laborales”. Año 2006. www.google.com
- MERTENS. “Surgimiento del Concepto de Competencia Laboral”

- Ministerio de Turismo de la República del Ecuador. www.viveecuador.com. Año 2006
- MINISTERIO DE TURISMO DE ECUADOR "Políticas sectoriales de turismo con equidad de género" Rocío Vázquez Alcázar, Ministra de Turismo. Julio 2001. Doc PDF
- OIT. Hotelería, la Restauración y el Turismo. Departamento de Actividades Sectoriales. 2003
- OIT. Hotelería, la Restauración y el Turismo. Departamento de Actividades Sectoriales. 2003-2005
- OMT. Departamento de Prensa y Comunicaciones. www.world-tourism.org. Noviembre de 2005.
- OMT. <http://www.dantei.org/wto-forum/index.html> 2005 (Consulta Noviembre 2005)
- ONU. Centro de Noticias. Noviembre 2005 www.onu.org. (Consulta Noviembre 2005)
- PLAN ESTRATÉGICO DE MANTA Y ALREDEDORES COMO DESTINO TURÍSTICO. Doc. Mimeo. 2004
- POON, A. "Tourism, technology and competitive strategies", Editor. Año 2003
- Procedimiento Hotelero. Artículo On Line. www.google.com 2006
- SANCHEZ Cabrera, Moisés. Legislación Turística Colombiana. Universidad Externado de Colombia, 1974
- "Selección y permanencia de los directivos". Volumen III, Año 2001.
- SPENCER L.M. y SPENCER S.M. "Competente at work. Modele for superior performance". New York: Willey

- SUD NORD, News. Artículo On line. www.google.com Año 2006
- SUD NORD, News. Artículo On line. www.google.com Año 2006
- Texto PDF, Universidad Politécnica de Madrid, Técnico en Empresas y actividades turísticas. 2004.
- Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí. www.ulead.edu.ec Año 2006.

ANEXOS

ANEXO N. 1

ENTREVISTAS A LOS DIRECTIVOS DE LOS HOTELES DE LA CIUDAD DE MANTA

“Perfil y competencia actual de las fuerzas de trabajo en el Sector hotelero de Manta y el desarrollo de habilidades y capacidades especializadas, año 2006”.

1. ¿Que es Gestión por competencias?

Gestión por Competencias hace referencia a la Gestión de Recursos Humanos, se relaciona con aquellas empresas, cualquiera sea su tamaño, que quieran ser exitosas y cómo un modo de lograrlo, es implementar este método.

Usualmente se contrata a una persona por sus conocimientos y se la despide por su comportamiento. Gestión por competencias hace referencia justamente a eso, al comportamiento

2. ¿Cómo ha sido hasta ahora tu relación con los compañeros de trabajo?

En una empresa cualquiera que sea si no existen excelentes relaciones personales no se pueden lograr los objetivos propuestos, sin embargo han existido en algunos casos anomalías, que so son detectadas a tiempo no van a surgir efectos negativos.

3. ¿Cuál es el comportamiento que una persona debe tener para ser exitoso en su puesto de trabajo?

Una persona que se desempeña en el sector hotelero debe tener iniciativa de liderazgo, orientación al cliente, trabajo en equipo, adaptabilidad - flexibilidad, nivel de compromiso entre otras.

4. ¿Cuál es el comportamiento que todos los empleados de una empresa deben tener para que esa empresa en particular sea exitosa?

Esos comportamientos no son iguales para todos los puestos ni para todas las empresas. Definirlos es responsabilidad de la máxima conducción de una compañía.

5. ¿A qué denominamos estándares de desempeño?

Son aquellos que están relacionados con el área de trabajo. Hay 3 puntos básicos para tener en cuenta:

- **Pertinencia:** los estándares deben relacionarse con los objetivos del puesto.
- **Libertad de expresión:** no deben compararse desempeños en trabajos similares en condiciones distintas (por ejemplo, diferencias de pensamientos).

- **Confiabilidad:** estabilidad o congruencia de un estándar en la medida en que las personas mantienen un cierto nivel de desempeño con el tiempo. Los estándares deben ser cuantificables y medibles.

6. ¿Cuántos tipos de competencia existen, y cuál es la más aplicada?

Existen dos tipos de competencias: competencias técnicas o de conocimientos, y las competencias conductuales o habilidades, ambas son necesarias

7. ¿Cuál es la diferencia entre unas y otras?

La diferencia se da por las actividades que encierran cada una de ellas.

Ejemplos

Competencias técnicas o de conocimientos:

- Informática
- Contabilidad financiera
- Impuestos
- Leyes laborales
- Cálculo matemático
- Idiomas

Competencias conductuales o habilidades / capacidades o de gestión:

- Iniciativa – autonomía
- Orientación al cliente
- Relaciones públicas
- Comunicación
- Trabajo en equipo
- Liderazgo
- Capacidad de síntesis

Una compañía define cuáles de ellas serán las que llevarán a una gestión exitosa y a partir de allí, con lo que técnicamente se denomina El Diccionario de Competencias, de esa compañía en particular, se definen o se rediseñan los distintos subsistemas de recursos humanos.

A partir de definir las competencias una empresa puede gestionar por competencias:

- Selección
- Entrevistas por competencias
- Evaluaciones por competencias
- Evaluaciones de potencial
- Compra venta de empresas
- Planes de carrera y sucesión
- Plan de jóvenes profesionales

- Análisis y descripción de puestos
- Capacitación y entrenamiento
- Desarrollo de recursos humanos
- Evaluación de desempeño
- Evaluación 360°
- Compensaciones⁵³

8. ¿ Cuándo se considera un fracaso en los programas de evaluación de desempeño?.

Los motivos por los cuales puede fracasar un programa de evaluación del desempeño pueden ser varios, entre ellos:

- Falta de apoyo de la alta dirección.
- Estándares no relacionados con el puesto.
- Parcialidad de los evaluadores.
- Complejidad y extensión de los formularios.
- Uso del programa con propósitos en conflictos u opuestos.
- Los gerentes pueden pensar en .demasiado esfuerzo para lograr escaso beneficio.
- Los gerentes no quieren enfrentarse con sus subordinados.
- Los gerentes no están capacitados para hacer entrevistas de evaluación.

⁵³ (*)*Martha Alicia Alles es catedrática y autora de 16 libros de su especialidad. Presidenta de Martha Alles S.A.*

- La evaluación del desempeño es fuente de fricción entre empleados y jefes.
- Falta de participación activa de los empleados, porque creen que es injusto o no lleva a nada.
- Los gerentes elevan las calificaciones a propósito para favorecer a los empleados con aumentos de sueldo, o las bajan para deshacerse de empleados problemáticos.

En general, las fases de un Proceso de Gestión de Recursos Humanos pueden variar de acuerdo a la unidad de trabajo. En las empresas turísticas es necesario adecuar los métodos y técnicas a aplicar de acuerdo a su tamaño, proceso productivo y localización.

9. ¿Cómo se detectan las necesidades de capacitación ?

La finalidad es ubicar y detectar necesidad de capacitación a través de **entrevistas** o un **cuestionario**, que se distribuye entre el personal para que ellos digan la necesidad de capacitación que tienen y las dificultades que ven. Esto también los hace sentirse partícipes y, por lo tanto, los motiva.

*Tomar **grupos pilotos** y hacer reuniones de grupo (cara a cara, empleados y supervisores), en donde discuten las necesidades de capacitación. Esta técnica logra que surjan las reales necesidades.*

10. ¿Cuáles son los objetivos para obtener mejoras a través de la evaluación y desempeño?

- Dar a los empleados oportunidad para hablar sobre su desempeño y mejorar con el jefe.
- Dar al supervisor una forma de identificar fortalezas y debilidades de un empleado.
- Dar un formato que permita al supervisor recomendar al empleado un programa de mejora del desempeño.
- Proporcionar una base de recomendaciones salariales.

También se usa mucho para decisiones sobre ascensos, transferencias o descensos.

11. ¿Cuántos tipos de capacitación existen?

Hay 4 tipos de capacitación que son distintos en la medida en que se persiguen diferentes fines, pero a veces las formas pueden coincidir.

1. **Capacitación para la orientación:** se realiza durante el proceso de inducción para que el empleado recién iniciado en la organización tenga conocimientos de toda la empresa.
2. **Capacitación para adquirir destrezas:** pretende mejorar las habilidades del sujeto, para que se desempeñe mejor en el puesto o función actual.

3. **Capacitación de tipo correctiva:** para corregir problemas de desempeño de los sujetos a partir de los errores detectados en su trabajo.

4. **Capacitación para despidos:** outplacement. Actividades para que el sujeto tenga más herramientas para acceder a otro trabajo. Se hace cuando el sujeto ya sabe que está despedido.

12. ¿Cuál es la función de la Administración del Recurso Humano?

1. **Reclutamiento y Selección de personal:** todo lo referente a la búsqueda del personal y posterior selección de las personas adecuadas.

2. **Capacitación y desarrollo:** relacionada con el mejoramiento de las aptitudes para el trabajo y para su futuro desarrollo.

3. **Problemáticas de la remuneración y administración del personal:** la remuneración involucra un aspecto global, que va desde la descripción de puestos hasta ver cuál es el salario que merece. La administración involucra controles, licencias, liquidación de sueldos, asistencias, etc.

ANEXO N.º 2

ENTREVISTAS A LOS DIRECTIVOS DE LOS HOTELES DE LA CIUDAD DE MANTA

“Perfil y competencia actual de las fuerzas de trabajo en el sector hotelero de Manta y el desarrollo de habilidades y capacidades especializadas, año 2006”

1. ¿Qué es Gestión por competencias?
2. ¿Cómo ha sido hasta ahora su relación con los compañeros de trabajo?
3. ¿Cuál es el comportamiento que una persona debe tener para ser exitoso en su puesto de trabajo?
4. ¿Cuál es el comportamiento que todos los empleados de una empresa deben tener para que esa empresa en particular sea exitosa?
5. ¿A qué denominamos estándares de desempeño?
6. ¿Cuántos tipos de competencia existen, y cuál es la más aplicada?
7. ¿Cuál es la diferencia entre unas y otras?
8. ¿Cuándo se considera un fracaso en los programas de evaluación de desempeño?
9. ¿Cómo se detectan las necesidades de capacitación ?
10. ¿Cuáles son los objetivos para obtener mejoras a través de la evaluación y desempeño.
11. ¿Cuántos tipos de capacitación existen?
12. ¿Cuál es la función de la Administración del Recurso Humano?
13. ¿Cuántos tipos de capacitación existen?

ANEXO N.º 3

ENCUESTAS A LOS EMPLEADOS DE LOS HOTELES DE LA CIUDAD DE MANTA

“Perfil y competencia actual de las fuerzas de trabajo en el sector hotelero de Manta y el desarrollo de habilidades y capacidades especializadas, año 2006”

1. Es importante aplicar la gestión por competencia en el sector hotelero

Si	
No	
A veces	

2. La relación con sus compañeros es:

Excelente	
Muy Buena	
Buena	
Regular	

3. Para el éxito de puesto de trabajo enumere en orden de importancia los siguientes aspectos.

Solidaridad	
Puntualidad	
Ética	
Eficacia	
Eficiencia	
Liderazgo	
Responsabilidad	
Comunicación	
Lealtad	
Autoestima	

4. ¿Cuál es su nivel de instrucción?

Ninguno	
Primaria	
Secundaria	
Superior	
Posgrado	

5.- ¿Cuál es el título que ostenta? _____

6.- ¿Considera UD que la función que desempeña está relacionado con su perfil profesional?

Si	
No	
En parte	

7.- ¿Ha realizado cursos o seminarios relacionados al área que desempeña?

Si	
No	

8.- La empresa dentro de sus actividades administrativas ha considerado la capacitación del personal.

Si	
No	

En que áreas; explique: _____

9.- ¿Considera importante un instituto de capacitación hotelera?

Si	
No	

Explique:

10.- Según su punto de vista el hotel debe hacer fortalecimientos con respecto a:

- a) Administración
- b) Selección de personal
- c) Organización
- d) Infraestructura
- e) Equipamiento
- f) Capacitación
- g) Otros

Explique lo elegido.

ANEXO N. 4

ENCUESTAS A LOS CLIENTES DE LOS HOTELES DE LA CIUDAD DE MANTA

“Perfil y competencia actual de las fuerzas de trabajo en el sector hotelero de Manta y el desarrollo de habilidades y capacidades especializadas, año 2006”

1. **Considera que la gestión por competencia debe ser aplicada en los hoteles de la ciudad de Manta.**

Si	
No	

Porqué:

2. **Con que frecuencia viene a Manta**

Anualmente	
Mensualmente	
Semanalmente	
Otros	

3. **¿Cuál es el servicio que más le satisface en el Hotel?**

Transporte	
Alimentación	
Piscina	
Gimnasio	
Otros	

4. **Usted considera que la atención del personal del hotel es:**

Excelente	
Muy Buena	
Buena	
Regular	

5. **La infraestructura del hotel es:**

Adecuada	
Medianamente Adecuada	
No adecuada	

6. **La seguridad en el hotel es:**

Excelente	
Muy Buena	
Buena	
Regular	

7. **¿Cree UD que la ubicación del Hotel es estratégico para sus intereses?**

Si	
No	
En parte	

Porqué:

8. Considera UD que los precios son:

Altos	
Cómodos	
Bajos	

9. ¿Cree UD que la creación de un Instituto de Capacitación para el personal Hotelero en la ciudad de Manta es oportuno?

Si	
No	

Porqué:

10. Que sugerencias UD podría aportar con respecto a los siguientes puntos:

Explique:

ANEXO N.º 5

HOTELES MUESTRA DE ESTUDIO

Hoteles de la ciudad de Manta clasificados de la siguiente forma:

Primera Categoría

- Hotel Cabañas Balandra
- Hotel Costa del Sol
- Hostal María José
- Hotel HOward Johnson

Segunda Categoría

- Hotel Las Rocas
- Hotel Leo
- Hotel estrella de Mar
- Hostal Manta Aeropuerto

Tercera Categoría.

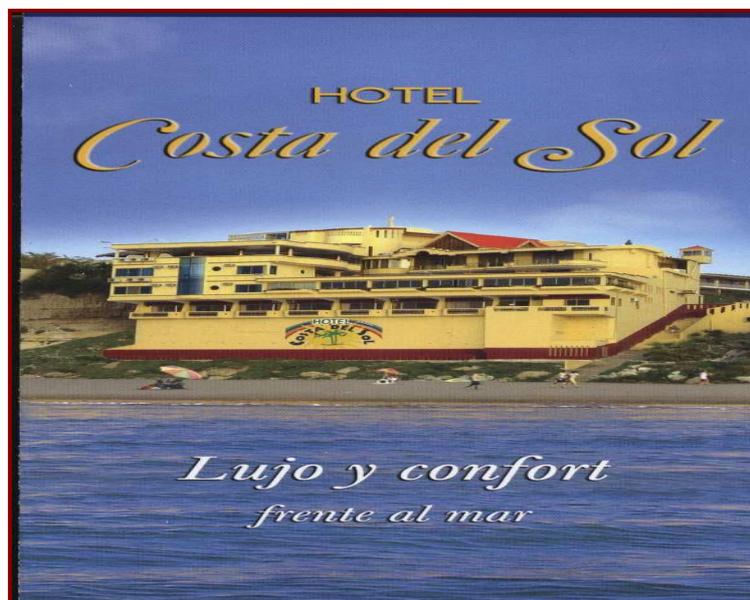
- Hotel Panorama
- Hotel Boulevard
- Hotel las Gaviotas
- Hotel los Almendros

PRIMERA CATEGORÍA

Hotel Cabañas Balandra



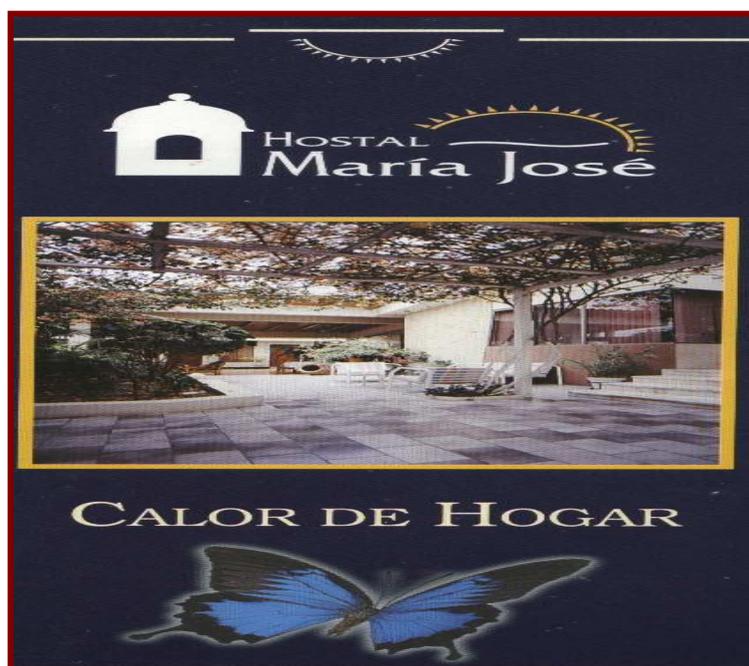
Dirección Av. 7 y Calle 20, Barrio Córdova Telf.:2620 545



Hotel Costa del Sol

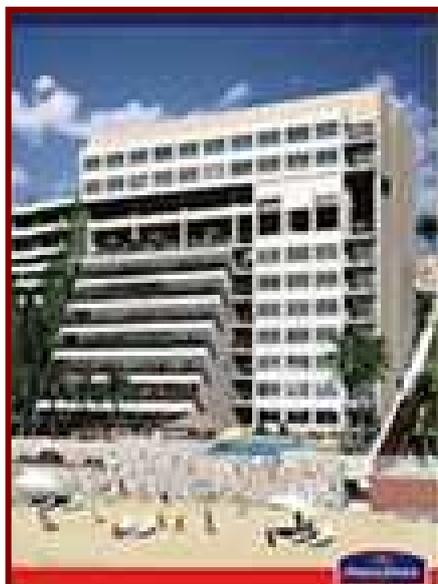
Avenida Malecón 1 y Calle 25 Telf.: 2620 019

Hostal María José



Ave. Flavio Reyes y Calle 29. Telf.: 2611 095

- **Hotel Howard Jonson**



Km.1.5. Vía Barbasquillo Telf.: 2629 999.

SEGUNDA CATEGORÍA

Hotel las Rocas



Calle 101 y Ave 105 Diag. Mto. del pescador Telf.2623 163

Hotel Leo



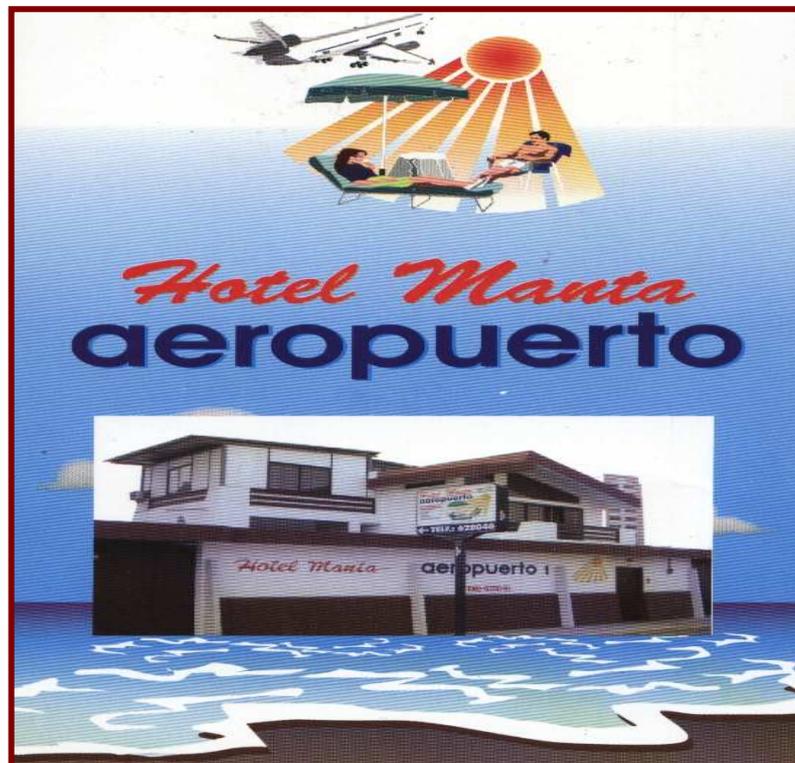
Ave. 9 y 24 de Mayo (Fte. Term. Terrestre) Telf.2623 159

Hotel Estrella del Mar



Calle 13 # 306 entre Ave. 7 y 8 Edificio LUIZAM

Hostal Manta Aeropuerto



Calle M3 y Ave. 24 # 2377 (Ciudadela Playa "El murciélago")

TERCERA CATEGORÍA

Hotel Panorama



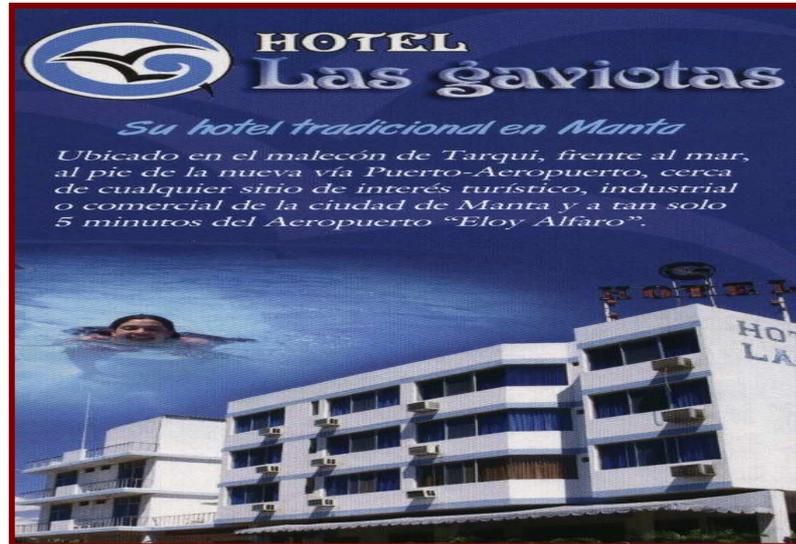
Ave. 105 y Calle 103 Tarqui Telf.: 2611 312

Hotel Boulevard



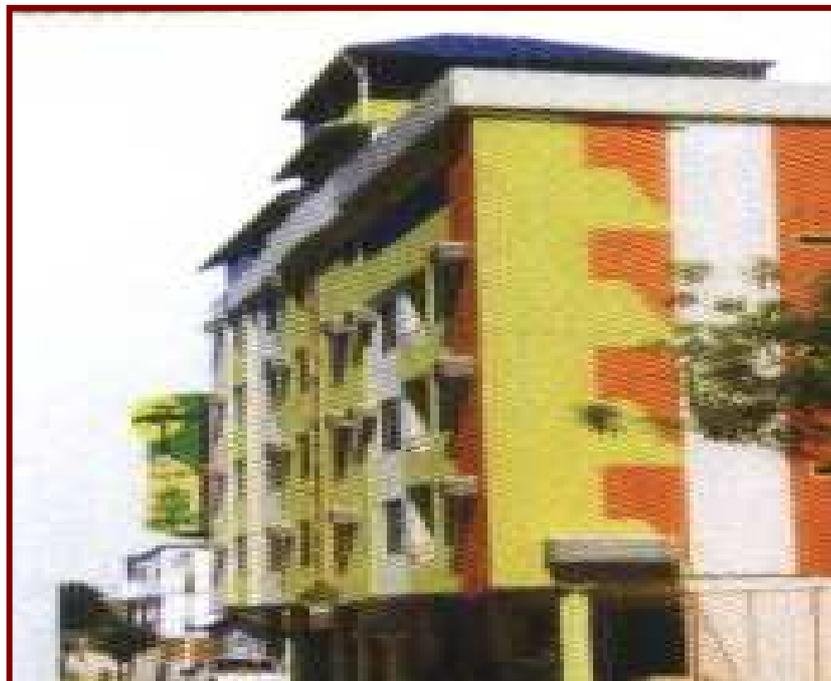
Calle 103 y Ave. 105 y Malecón de Tarqui. Telf.:2625 333

Hotel las Gaviotas



Calle 24 Av. M3 # 2377 Telf.: 2628 040

Hotel los Almendros



Avenida 22 y Calle 17 esquina

RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS	INDICADORES VERIFICABLES OBJETIVAMENTE	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<p>FIN</p> <p>Planificar un Instituto de Capacitación Técnica en Servicios Hoteleros en la ciudad de Manta</p>	<p>Recurso humano que labora en el sector hotelero tendrá opción de estudios diferente</p>	<p>Estadística y Censo del sector educativo</p> <p>Informe de los Gerentes de los hoteles de la ciudad</p>	
<p>PROPÓSITO</p> <p>El instituto de capacitación Técnica en Servicios Hoteleros, se plantea bajo la óptica del avance de la hotelería nacional e internacional y la necesidad de capacitar al personal del área hotelera en aspectos de procedimientos y servicios para obtener un trabajador involucrado en la gestión y diferenciado por competencias, consciente de su verdadero rol que por su buen desempeño aumente su eficacia por medio de una relación profesional con los huéspedes.</p>	<p>Bachilleres de todos los colegios en porcentajes mayores escogen este tipo de estudios por tiempo de inversión práctica</p>		<p>La declaración de la ciudad de Manta, como primer puerto turístico del Ecuador</p>

<p>RESULTADOS</p> <p>Los estudiantes podrán conocer aspectos de procedimientos y servicio del área de la hotelería y manejar el idioma a nivel técnico aplicado a su requerimiento en establecimientos que presten el servicio de alojamiento turístico con conocimientos profesionales en un óptimo nivel de preparación de acuerdo a los requerimientos del mercado actual.</p>	<p>Clientes satisfechos</p> <p>Empleados capacitación con perfiles basados en sus habilidades y competencias</p> <p>Empleados más motivados</p>	<p>Informe de los Gerentes del sector hotelero</p> <p>Evaluación periódica</p> <p>Optimización de tiempo de trabajo</p>	<p>Manta se convierte en un centro de atracción turística, a donde visitar y por supuesto, regresar</p>
<p>ACTIVIDADES</p> <p>Estudios de Factibilidad</p> <p>Obtención de Recursos</p> <p>Elaboración y programación de los Planes Académicos</p>	<p>Presentación y sustento</p> <p>Presupuesto de inversión</p> <p>Adaptabilidad al sector hotelero actual</p>	<p>Informe de responsables</p> <p>Inversión individual y particular</p> <p>Aprobación de Programas. Informe de gerentes de hoteles</p>	<p>Aprobación de los estudios de factibilidad e inversión</p> <p>Inversión académica y económica por parte del Estado</p> <p>La ULEAM y su facultad de turismo aprueba los planes académicos como alternativa de estudio</p>