

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI**



**FACULTAD DE COMERCIO INTERNACIONAL, INTEGRACIÓN,  
ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA EMPRESARIAL**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y MARKETING**

Tema: “Análisis de las competencias laborales en hoteles de la ciudad de Tulcán para identificar un modelo de capacitación continua”

Trabajo de titulación previa la obtención del  
título de Ingeniero en Administración de Empresas y Marketing.

AUTOR: Wilson Javier Enríquez Hernández

TUTOR: Ing. Freddy Richard Quinde Sari, MSc.


TULCÁN - ECUADOR

2019

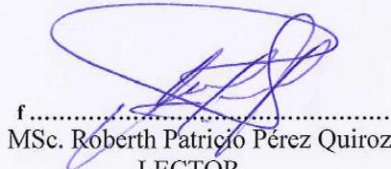
## CERTIFICADO JURADO EXAMINADOR

Certificamos que el estudiante Wilson Javier Enríquez Hernández, con el número de cédula 0401607882 ha elaborado el trabajo de titulación: “Análisis de las competencias laborales en hoteles de la ciudad de Tulcán para identificar un modelo de capacitación continua”

Este trabajo se sujeta a las normas y metodología dispuesta en el Reglamento de Titulación, Sustentación e Incorporación de la UPEC, por lo tanto, autorizamos la presentación de la sustentación para la calificación respectiva.



f.....  
MSc. Freddy Richard Quinde Sari  
TUTOR



f.....  
MSc. Roberth Patricio Pérez Quiroz  
LECTOR

Tulcán, 27 de febrero de 2019

## AUTORÍA DE TRABAJO

El presente trabajo de titulación constituye requisito previo para la obtención del título de Ingeniero en Administración de Empresas y Marketing de la Facultad de Comercio Internacional, Integración, Administración y Economía Empresarial

Yo, Wilson Javier Enríquez Hernández, con cédula de identidad número 0401607882 declaro: que la investigación es absolutamente original, autentica, personal. Los resultados y conclusiones a los que he llegado son de mi absoluta responsabilidad.



f.....

Wilson Javier Enríquez Hernández

C.I. 0401607882

Tulcán, 27 de febrero de 2019

## ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Yo, Wilson Javier Enríquez Hernández declaro ser autor de los criterios emitidos en el trabajo de investigación: “Análisis de las competencias laborales en hoteles de la ciudad de Tulcán para identificar un modelo de capacitación continua” y eximo expresamente a la Universidad Politécnica Estatal del Carchi y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

  
f.....  
Wilson Javier Enríquez Hernández  
C.I. 0401607882

Tulcán, 27 de febrero de 2019

## DEDICATORIA

En el trayecto de mi vida he cumplido este objetivo importante que con esfuerzo, dedicación, perseverancia, me hace acreedor de poder hacer lo que me gusta, ser un buen administrador.

A Dios, que mediante su creación me dio la luz de vida por la que sigo vivo, a sus bendiciones y fortalezas que han hecho esto realidad y siempre con la esperanza de que existe un mundo mejor.

A mis padres, quienes con sus consejos y bendiciones me hacen ser mejor persona, siempre creyeron en mis capacidades, y me apoyaron en todo momento.

A mis hermanos, familiares y amigos, quienes fueron constantes y apoyaron en las decisiones que he tomado, supieron guiarme en esos momentos de lucha y sacrificio.

A mis profesores universitarios, quienes con esfuerzo y dedicación impartieron de la mejor manera sus conocimientos y experiencias sobre las diferentes asignaturas de la carrera de Administración de Empresas y Marketing.

Finalmente le dedico a las personas que amo: mi hijo y a su mamá, que a pesar de las dificultades que hemos pasado, siempre estuvieron ahí apoyándome con su infinito amor y comprensión.

## ÍNDICE

CERTIFICADO JURADO EXAMINADOR .....	1
AUTORÍA DE TRABAJO .....	¡Error! Marcador no definido.
ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DEL TRABAJO DE TITULACIÓN .....	4
DEDICATORIA .....	5
RESUMEN.....	10
ABSTRACT .....	11
INTRODUCCIÓN .....	12
I. PROBLEMA .....	13
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	13
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	14
1.3. JUSTIFICACIÓN .....	14
1.4. OBJETIVOS Y PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN .....	15
1.4.1. OBJETIVO GENERAL.....	15
1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	15
1.4.3. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	15
II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....	16
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS .....	16
2.2. MARCO TEÓRICO.....	18
2.1.1 COMPETENCIA LABORAL .....	18
2.1.2 CAPACITACIÓN CONTINUA .....	23
III. METODOLOGÍA .....	30
3.1. ENFOQUE METODOLÓGICO.....	30
3.1.1. ENFOQUE CUALITATIVO.....	30
3.1.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	30
INVESTIGACIÓN DE CAMPO .....	30
INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL O BIBLIOGRÁFICA.....	30
INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA.....	30
3.2. IDEA A DEFENDER .....	31
3.3. DEFINICIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES .....	31
3.4. MÉTODOS UTILIZADOS.....	32
3.4.1 MÉTODO ANALÍTICO – SINTÉTICO .....	32
3.4.2 MÉTODO INDUCTIVO .....	32
3.4.2 MÉTODO DEDUCTIVO .....	32
3.5. ANÁLISIS ESTADÍSTICO.....	32
3.5.1 SELECCIÓN DE LA POBLACIÓN DE ESTUDIO: CENSO.....	32
3.5.2 DISEÑO DE LA TÉCNICA E INSTRUMENTO DE RECOPIACIÓN DE DATOS. ....	32
3.5.3 APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO .....	33

3.5.4 SISTEMATIZACIÓN DE LOS DATOS RECOPIADOS .....	33
3.5.5 INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	33
3.6. POBLACIÓN DE ESTUDIO .....	33
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....	34
RESULTADOS.....	34
4.1. ANÁLISIS DE LAS COMPETENCIAS LABORALES AL TALENTO HUMANO EN HOTELES DE LA CIUDAD DE TULCÁN. ....	34
4.1.1 NIVEL DE COMPETENCIAS GENERALES DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO .....	34
4.1.2 NIVEL DE COMPETENCIAS DE PERSONAL OPERATIVO .....	38
4.1.3 NIVEL DE COMPETENCIAS LABORALES DEL PERSONAL DE SERVICIOS .....	41
4.1.4 NIVEL DE COMPETENCIAS GENERALES DEL PERSONAL DE RESTAURANTE.....	44
DISCUSIÓN .....	47
4.2 DETERMINACIÓN DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DEL TALENTO HUMANO EN HOTELES DE LA CIUDAD DE TULCÁN. ....	47
4.2.7 ANÁLISIS DE LAS COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POCO DESARROLLADAS DEL TALENTO HUMANO EN HOTELES DE LA CIUDAD DE TULCÁN. ....	51
5.1. CONCLUSIONES.....	55
5.2. RECOMENDACIONES .....	56
VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	57
VII. ANEXOS .....	59
7.1 FORMULARIO #1 PERSONAL ADMINISTRATIVO .....	59
7.2 FORMULARIO #2: PERSONAL OPERATIVO .....	61
7.3 FORMULARIO #3: PERSONAL DE SERVICIOS.....	63
7.4 FORMULARIO #4: PERSONAL DEL RESTAURANTE.....	65
7.5 EVIDENCIAS FOTOGRÁFICAS.....	67

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Definición de variables .....	31
Tabla 2 Operacionalización de variables .....	31
Tabla 3 Población de estudio .....	33
Tabla 4 Nivel de competencias generales del personal administrativo.....	34
Tabla 5 Nivel de competencias específicas del personal administrativo .....	35
Tabla 6 Nivel de competencias generales del personal operativo.....	38
Tabla 7 Nivel de competencias específicas del personal operativo .....	38
Tabla 8 Nivel de competencias personal de servicios.....	41
Tabla 9 Nivel de competencias generales del personal de servicios.....	42
Tabla 10 Competencias generales del personal de restaurante .....	44
Tabla 11 Competencias específicas del personal de restaurantes .....	45
Tabla 12 Análisis de la competencia trabajo en equipo, del personal administrativo. ....	48
Tabla 13 Análisis de la competencia productividad, del personal administrativo .....	48
Tabla 14 Análisis de la competencia productividad, del personal operativo .....	49
Tabla 15 Análisis de la competencia trabajo bajo presión, del personal operativo .....	49
Tabla 16 Análisis de la competencia trabajo bajo presión, del personal de servicios.....	50
Tabla 17 Análisis de la competencia trabajo en equipo, del personal de servicios.....	50
Tabla 18 Análisis de la competencia productividad, del personal de restaurante.....	51
Tabla 19Tabla de capacitación en actividades administrativas.....	53
Tabla 20Tabla de capacitación en actividades de alojamiento .....	54
Tabla 21Tabla de capacitación en acciones de aseo y limpieza.....	54
Tabla 22 Tabla de capacitación en servicio de alimento y bebida.....	54

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Proceso de capacitación .....	26
Figura 2 Etapas del desarrollo del personal. Adaptado de Chiavenato (2009) .....	27
Figura 3 Etapas del desarrollo organizacional .....	28
Figura 4 Modelo de capacitación .....	29
Figura 5. Experiencia laboral del personal administrativo.....	36
Figura 6 Nivel de educación del personal Administrativo .....	37
Figura 7 Disponibilidad de tiempo para la capacitación .....	37
Figura 8 Experiencia laboral del personal operativo.....	40
Figura 9 Nivel de educación del personal operativo .....	40
Figura 10 Disponibilidad de tiempo para capacitarse personal operativo .....	41
Figura 11 Experiencia laboral del personal de servicios.....	43
Figura 12 Nivel de instrucción del personal de servicios.....	43
Figura 13 Disponibilidad de capacitación del personal de servicios. ....	44
Figura 14 Experiencia laboral del personal de restaurante .....	46
Figura 15 Nivel de instrucción del personal de restaurante .....	46
Figura 16 Expectativa de capacitación del personal de restaurantes .....	47
Figura 17 Los dilemas de la formación del personal .....	53

## **RESUMEN**

La presente investigación tiene como fin analizar las competencias laborales del talento humano en hoteles de la ciudad de Tulcán, y la necesidad de capacitación. La recopilación de la información se la realizó mediante la aplicación de un cuestionario a las distintas áreas con las que cuenta los hoteles en la ciudad de Tulcán, específicamente al personal administrativo, personal operativo, personal de servicios y personal del área de restaurante, con el propósito de identificar sus conocimientos, habilidades y aptitudes. El análisis de la investigación indicó que alrededor de la mitad de las empresas de estudio realiza algún tipo de capacitación, con recursos propios y en muchos casos con la intervención de instituciones como el Ministerio de Turismo de la ciudad de Tulcán y la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA) como principales entidades preocupadas por temas de capacitación turística a nivel local. Finalmente se diagnosticó el nivel de competencias laborales, clasificándolas en cinco niveles señalados en una escala de Likert, que van de mayor a menor grado y que de acuerdo a su jerarquía permiten identificar el desenvolvimiento del talento humano en cada una de sus áreas.

Palabras claves: Competencias laborales, capacitación.

## **ABSTRACT**

The purpose of this research is to analyze the labor competencies of human talent in hotels in the city of Tulcán, and the need for training. The information was collected through the application of a questionnaire to the different areas of the hotels in the city of Tulcán, specifically to the administrative staff, operating personnel, service personnel and restaurant staff, with the purpose of identifying their knowledge, skills and aptitudes. The analysis of the research indicated that about half of the study companies carry out some kind of training, with their own resources and in many cases with the intervention of institutions such as the Ministry of Tourism of the city of Tulcán and the National Agency for Regulation, Control and Sanitary Surveillance (ARCSA) as the main entities concerned with issues of tourism training at the local level. Finally, the level of labor competencies was diagnosed, classifying them into five levels indicated on a Likert scale, which go from higher to lower grade and which, according to their hierarchy, allow identifying the development of human talent in each of their areas.

Keywords: Labor competencies, training.

## INTRODUCCIÓN

El presente proyecto realizó un diagnóstico al personal que trabaja en hoteles de la ciudad de Tulcán, para analizar el nivel de competencia laboral en el que se encuentran, y así, identificar la capacitación que se adapte a sus necesidades. Para el estudio, de acuerdo al catastro facilitado por el Ministerio de Turismo de la ciudad de Tulcán, se identificó nueve hoteles registrados los cuales son: Palacio Imperial, Torres de Oro, Confort, Lumar, Park, San Miguel de Tulcán, Flor de los Andes, Saenz Internacional, Sara Espíndola.

En la actualidad, contar con talento humano que posea habilidades, destrezas, aptitudes desarrolladas, es esencial para poder ser competitivos en un mundo globalizado, que cambia constantemente y que se adapta a nuevas necesidades. El personal constituye un pilar fundamental para ofrecer un servicio de calidad, en donde las competencias laborales toman fuerza para que con eficiencia y eficacia aumente la productividad para las empresas y de esta manera ser competente en el mercado local. De esta manera: ser competente supone la capacidad de ver, analizar e intervenir en un mundo complejo en el que se interrelacionan aspectos estrictamente técnicos con aspectos culturales, sociales, éticos, políticos y tecnológicos según (Delors, 2000).

En el transcurso de la investigación se pudo identificar que las empresas hoteleras no invierten de manera adecuada sus recursos con respecto a capacitación del personal, el diagnóstico sobre el nivel de competencia laborales reveló que la mayoría de los trabajadores se encuentran en niveles aceptables en términos de las competencias generales, para el desempeño de sus funciones y que existe la necesidad de establecer la necesidad de capacitación, que permita contar con programas de formación permanente que cubran diversos aspectos que lleve a mantener calidad en los servicios ofertados.

## **I. PROBLEMA**

### **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

De acuerdo con la Revista Internacional de Turismo (2016) “La contribución del turismo a las economías del mundo ha ido adquiriendo un papel importante en las últimas décadas” (p.143). Además, la globalización económica empuja al turismo abrir sus fronteras y por ende incrementar su demanda.

La provincia del Carchi, al situarse en el norte del país, se convierte en una apertura para el ingreso de comerciantes y turistas hacia el interior de Ecuador. Por tal razón, se evidencia la dinamización de servicios hoteleros que aporten sustancialmente a la economía de la zona norte, que fue declarada “zona deprimida” por la ausencia de movimiento económico. Las competencias laborales en la actualidad, representan un eje importante para competir en un mundo globalizado, donde se conjugan las dimensiones económicas, políticas, tecnológicas y sociales. Haciendo referencia con la formación y desarrollo de competencias que requiere el talento humano en hoteles la ciudad de Tulcán, se analiza la realización de un diagnóstico para determinar el nivel de competencias laborales generales y específicas, y así, identificar si las empresas realizan capacitación a su personal.

La capacitación del Talento Humano debe ser diseñada bajo criterios técnicos y con instrumentos acorde a las realidades de su entorno, con el fin de sistematizar metodologías de enseñanza que se adapten a las necesidades de actualización de competencias laborales y se ajusten a indicadores que permitan alcanzar los objetivos planteados por las empresas hoteleras, para la realización de mejoras continuas que contribuyan a la eficiencia y eficacia en los procesos de la gestión del talento humano.

La capacitación en habilidades y competencias del talento humano del norte del país, es un reto de los administradores de las empresas. Además, deben garantizar una formación continua de calidad, de superación personal y profesional, así como, fomentar la preparación de profesionales competentes para el mercado laboral local, regional e internacional.

En el norte del país, la existencia de institutos de capacitación, deben facilitar el acceso y una óptima gestión que contribuya a combatir las posibles falencias de las competencias en el talento humano que ofrecen servicios hoteleros, por tal razón, es pertinente un estudio que analice el nivel de cualificación profesional del talento humano en los hoteles de la ciudad de Tulcán.

## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Existe un análisis del nivel de competencias laborales que identifique las necesidades de capacitación del Talento Humano en hoteles de la ciudad de Tulcán?

## **1.3. JUSTIFICACIÓN**

Las diferentes modalidades de capacitación y actualización de conocimientos en la ciudad de Tulcán, se deben de adaptar al constante cambio en su entorno, responder a las diferentes necesidades en la localidad con respecto a competencias laborales, todo esto alineado a garantizar la calidad en la capacitación continua para fortalecer y dinamizar el sector hotelero en la zona norte del Ecuador.

Al mismo tiempo se requiere diagnosticar, los temas de capacitación de interés del talento humano que labora en las empresas del cantón Tulcán, anteriormente mencionadas, con la finalidad de recopilar información pertinente y precisa, la cual sistematice información actualizada, para que sirva de guía de estudio para la factibilidad de implementación de un sistema de capacitación hotelera en la localidad.

La investigación se justifica con el propósito de analizar el nivel de competencias laborales de los trabajadores de hoteles de la ciudad de Tulcán y sirva de aporte para identificar la existencia de capacitación en temas relevantes al giro de negocio , para garantizar la calidad al momento de ofrecer servicios hoteleros y así satisfacer las necesidades del cliente en la ciudad de Tulcán.

En la actualidad la gestión administrativa, contribuye con elementos indispensables para la mejora continua en el proceso administrativo, que tienen que ver con: planificación, organización, dirección y control; y de la misma manera, inciden en la administración del talento humano, lo que respecta a su nivel de competencias laborales y habilidades necesarias para el óptimo desenvolvimiento de sus actividades encomendadas.

## **1.4. OBJETIVOS Y PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**

### **1.4.1. Objetivo General**

Analizar las competencias laborales en hoteles de la ciudad de Tulcán, para identificar un modelo de capacitación continua.

### **1.4.2. Objetivos Específicos**

- Plantear la fundamentación teórica acerca de competencias laborales y capacitación que facilite el desarrollo de la investigación.
- Diagnosticar el nivel de competencias laborales al Talento Humano que trabaja en hoteles de la ciudad de Tulcán.
- Identificar la necesidad de capacitación al Talento Humano en hoteles de la ciudad de Tulcán.

### **1.4.3. Preguntas de Investigación**

- ¿Cuál es el nivel de competencias laborales de los trabajadores en hoteles de la ciudad de Tulcán?
- ¿Cuáles son las necesidades que tiene el personal de los hoteles para implementar capacitaciones?
- ¿Qué modelo de capacitación continua se adapta a las necesidades del talento humano en los hoteles de la ciudad de Tulcán?

## II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

### 2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Cruceira Jackeline (2013) realizó una investigación con el tema: Gestión Administrativa y el Servicio en los Hoteles de la Ciudad de Tulcán. Esta investigación determinó el aporte de la gestión administrativa al servicio hotelero de la ciudad de Tulcán cuyos objetivos específicos fueron los siguientes: fundamentar científica y teóricamente la Gestión Administrativa y el servicio en los hoteles de la ciudad de Tulcán; realizar un diagnóstico situacional de la gestión administrativa y el aporte que ésta brinda al servicio hotelero de la ciudad de Tulcán; diseñar un sistema de gestión administrativa con énfasis en el mejoramiento de los procesos del servicio hotelero de la ciudad de Tulcán.

El diagnóstico situacional de la gestión administrativa de los hoteles en la ciudad de Tulcán, reveló que los costos de capacitación al talento humano de los hoteles de la ciudad de Tulcán son mínimos, generando falencias al momento de realizar actividades con lo que respecta en atención al usuario y compromete la calidad en sus servicios. Esto permite analizar, que la capacitación con lo que se refiere a competencia laborales, debe ser continua e integradora en todas sus áreas de trabajo. Por otro lado, esta investigación sirvió como referencia para indagar los aspectos que tienen que ver con el servicio hotelero en la ciudad de Tulcán, y así, poder identificar un diagnóstico situacional de las empresas que brindan el servicio hotelero en la ciudad.

Así mismo, Almeida, Mera & Pérez (2016) analizaron el nivel de profesionalización y su influencia en la cultura organizacional de las microempresas del cantón Tulcán. Que tuvo como objetivo definir obstáculos y alternativas para el fortalecimiento de la cultura organizacional a través del accionar profesional del talento humano de la organización.

La modalidad de investigación tuvo efecto en dos accionares: la investigación de campo para tomar contacto directo con la realidad del sector micro empresarial y la investigación documental recopilada de: libros, periódicos, revistas y otras publicaciones como fuentes secundarias, guía metodológica para aplicaciones en otras investigaciones similares. Con respecto al clima organizacional de las microempresas del Cantón Tulcán, servirá de retroalimentación para el mejoramiento de elementos como comunicación interna, toma de decisiones todo esto con el fin de mejorar las relaciones con el talento humano de las empresas.

Por otro lado, Portilla (2013) analizó al personal que trabaja en los restaurantes de la ciudad de Tulcán para determinar la calidad de servicios que ofrecen, cuyo objetivo general fue analizar el tipo de personal que trabaja en los restaurantes de la ciudad de Tulcán para mejorar el servicio a nivel de establecimientos de comida a través de una capacitación.

La investigación reveló que la gestión administrativa, así como, el personal que trabaja en los diferentes restaurantes de la ciudad de Tulcán, presenta una notoria deficiencia en las funciones realizadas. Por un lado los gerentes tienen deficiencias al momento de administrar y el talento humano tiene falencias en la capacidad para desempeñar sus obligaciones.

Además, la investigación reveló que es de vital importancia realizar capacitación para el personal y gerentes propietarios de los restaurantes que se investigó, para erradicar los problemas con lo que respecta atención al cliente, asimismo, sirve como preámbulo para enfatizar en las competencias laborales que se encuentra en desarrollo.

Finalmente. Fundación Tripartita para la formación en el empleo (2003) investigo el papel de la formación continua en un mercado de trabajo basado en las competencias para aportar resultados teóricos y empíricos de investigaciones que ayuden a plantear los retos de la formación continua y sus instituciones en un futuro próximo

La investigación básicamente se enfoca en crear una discusión abierta sobre las modalidades de educación continua en la profesionalización de las personas, además enmarca a las competencias específicas que se pueden generar a lo largo del estudio, razón que servirá de guía para la presente investigación.

## **2.2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1.1 Competencia laboral**

#### **2.1.1.1 Importancia de la administración de recursos humanos.**

Las características esenciales en la administración del recurso humano o actualmente llamado talento humano, tiene un gran impacto para la gestión que realiza cada colaborador en una empresa, así como también, la importancia de la administración de recursos humanos la define Chiavenato como:

Las personas constituyen el principal activo de la organización y de ahí la necesidad de que las empresas sean más conscientes de sus trabajadores y les presten más atención. Las organizaciones con éxito se han dado cuenta de que sólo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el rendimiento sobre las inversiones de todos sus grupos de interés, principalmente en los empleados. Entonces, cuando una organización se orienta hacia las personas, su filosofía global y su cultura organizacional reflejarán esa creencia. La ARH es la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, oficinistas, recursos humanos, talentos o el nombre que se utilice) a efecto de alcanzar los objetivos de la organización y los individuales (Chiavenato, 2009, p. 9).

#### **2.1.1.2 Aspectos esenciales para la competencia individual, según Chiavenato:**

- 1) Conocimiento. Se trata del saber. Constituye el resultado de aprender a aprender, de forma continua, dado que el conocimiento es la moneda más valiosa del siglo xxi.
- 2) Habilidad. Se trata de saber hacer. Significa utilizar y aplicar el conocimiento, ya sea para resolver problemas o situaciones, crear e innovar. En otras palabras, habilidad es la transformación del conocimiento en resultado.
- 3) Juicio. Se trata de saber analizar la situación y el contexto. Significa saber obtener datos e información, tener espíritu crítico, juzgar los hechos, ponderar con equilibrio y definir prioridades.
- 4) Actitud. Se trata de saber hacer que ocurra. La actitud emprendedora permite alcanzar y superar metas, asumir riesgos, actuar como agente de cambio, agregar valor, llegar a la excelencia y enfocarse en los resultados. Es lo que lleva a la

persona a alcanzar la autorrealización de su potencial en el entorno laboral (Chiavenato, 2009, p. 50).

### **2.1.1.3 Término etimológico de la palabra competencia descrito por Corominas:**

Abocado al análisis etimológico del término, competencia es una palabra tomada del latín *competere*, que significa ir una cosa al encuentro de otra, encontrarse, coincidir, ser adecuado, pertenecer, que a su vez deriva de *petere*, dirigirse a, pedir y tiene el mismo origen que *competere*, pertenecer, incumbir. Estos significados se remontan al siglo XV. Corominas incluye como derivados de *competere* las palabras *competente* (“adecuado, apto”) y *competencia*, originadas hacia fines del siglo XVI (Alles, 2005, p. 30).

### **2.1.1.4 Concepto de competencias**

El concepto de competencia para Martha Alles afirma que: “El término competencia hace referencia a características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo (Alles, 2015, p. 79).

La definición de competencias según Spencer & Spencer:

Estos autores aportan, en su definición, que una competencia es una característica profunda de un individuo que se encuentra causalmente relacionada con un desempeño efectivo (que se toma como criterio de referencia) y/o superior en un puesto de trabajo o situación laboral (Alles, 2015, p. 83).

Con lo anteriormente definido, se puede decir que el término de competencia, equivale a las habilidades, destrezas, conocimiento, actitudes y aptitudes que tiene el ser humano, al momento de ejercer una actividad, a su vez que, cada individuo desarrolla de mejor manera estas competencias, y eso lo que lo hace diferente a los demás en una determinada acción.

### **2.1.1.5 Orígenes de la gestión por competencias para Martha Alles:**

Unánimemente se considera la obra de David C. McClelland (más precisamente su libro *Human Motivation*, de 1999, publicado originalmente en 1987) como la base sobre la cual luego se construye la metodología de Gestión por Competencias. Ese libro, como su nombre lo indica, está dedicado al estudio de la motivación humana. Comprender la motivación humana lleva a una definición del término motivo, entendido como el interés recurrente para el logro de un objetivo basado en un incentivo natural; un interés que energiza, orienta y selecciona comportamientos (Alles, 2015, p. 82).

Estudios de David McClelland con respecto a la comprensión de tres importantes sistemas motivacionales que gobiernan el comportamiento humano:

- Los logros como motivación. La primera motivación que se investigó intensamente fue la determinada por el logro o “achievement”. A medida que se progresó en esta investigación fue resultando evidente que podría haber sido mejor denominada eficiencia, porque representa un interés recurrente por hacer algo de una manera mejor. Hacer algo mejor implica algún estándar de comparación interno o externo, y quizá sea mejor concebido en términos de eficiencia o un ratio input/output. Mejorar significa obtener el mismo output con menos trabajo, obtener un mayor output con el mismo trabajo o, lo mejor de todo, obtener un mayor output con menos trabajo.
- El poder como motivación. La necesidad de poder como clave en el pensamiento asociativo representa una preocupación recurrente que impacta sobre la gente y quizá también sobre las cosas. Se ha demostrado, con experiencias que involucran sentimientos de fortaleza física o psicológica, que los más altos resultados han sido recolectados de individuos con alto “power”
- La pertenencia como motivación. Se sabe menos de este tipo de motivación que sobre los dos anteriores. Derivaría de la necesidad de estar con otros, pero no hay certeza de cuál es la causa natural de la tendencia o el deseo de estar con otras personas como motivación (Alles, 2015, p. 83).

Los estudios realizados por parte del psicólogo David McClelland con lo que tiene que ver la motivación de las personas y su forma de comportamiento humano, fue el eje principal de la realización de análisis y estudios sobre la gestión por competencias, a su vez, este estudio permite a la siguiente investigación, a profundizar aspectos importantes con lo que respecta al talento humano y diagnosticar su comportamiento y conocimientos dentro de empresas tanto hoteleras y de servicio de restaurante de la ciudad de Tulcán.

La metodología de la gestión del talento humano por competencias se ha venido desarrollando en la actualidad con aportes significativos en la productividad en una empresa, por tal motivo, la metodología desarrollada por la doctora Martha Alles, es impredecible para el diagnóstico e identificación de las competencias laborales que se pretende estudiar. La metodología por competencias establece lo siguiente:

- Definición (o revisión) de la Visión y Misión de la organización.
- Definición de competencias por la máxima dirección de la compañía, tanto cardinal como específica.

- confección de los documentos necesarios: diccionarios de competencia y comportamientos.
- Asignación de competencias y grados o niveles a los diferentes puestos de la organización.
- Determinación de brechas entre las competencias definidas por el modelo y las que poseen los integrantes de la organización.
- Diseño de los procesos o subsistemas de recursos Humanos por competencias: selección, desempeño y desarrollo son los tres pilares importantes de la metodología (Alles, 2008, p. 88).

#### **2.1.1.6 Definición de niveles de competencia por Martha Alles:**

La apertura en cuatro grados es arbitraria; pueden utilizarse cinco niveles o más, si se lo considere necesario. En la obra *Gestión por Competencias*, el Diccionario, se presentan las competencias de dos modos diferentes. En algunos casos, con tres grados positivos y uno negativo; y en otros, abiertas en cuatro grados positivos. En cada caso se deberá optar por uno u otro esquema, pero de manera uniforme. No se recomienda en una organización utilizar los dos modos de abrir una competencia en grados (Alles, 2008, p. 77).

Con respecto a la definición de los grados de las diferentes competencias, para la investigación en curso, se pretende utilizar una escala positiva de cuatro grados, conformado de mayor a menor escala respectivamente, para su mayor entendimiento y análisis.

Las competencias laborales se enmarcan exclusivamente en las habilidades que posee o adquiere el talento humano, a través de su formación académica o mediante su experiencia. Mediante la investigación de la fundación Tripartita afirma que:

El concepto de competencia ha sido desarrollado para poder describir mejor la complejidad de las formas de acumulación de capacidades productivas de los individuos. Formación explícita (inicial y continua), claro, pero también formación “en el trabajo” (completamente informal o parcialmente formalizado, certificado o sin certificar) y aprendizaje social (Fundación Tripartita para la formación en el empleo, 2003, p. 38).

La consolidación del conocimiento del talento humano es indispensable para cualquier empresa, como lo es para el ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano en el Ecuador, que define a cualificación profesional como:

Especificación de competencia profesional (constituida por un conjunto o agregado de unidades de competencia con valor y significado en el empleo) que describe los conocimientos, destrezas y actitudes requeridos para el desempeño de puestos de trabajo en un campo ocupacional determinado (Ministerio Coordinador de Conocimientos y Talento Humano, 2015, p. 7).

#### **2.1.1.7 Clasificación de competencias según Ludeña:**

- Competencia técnica: esta competencia la evidencia el trabajador que domina como experto las tareas de su ámbito, así como los conocimientos necesarios para ello.
- Competencia metodológica: posee competencia metodológica aquel trabajador que sabe reaccionar aplicando el procedimiento adecuado a las tareas encomendadas y puede encontrar soluciones a los problemas que se presentan, transfiriendo adecuadamente la experiencia adquirida en diversas circunstancias del trabajo.
- Competencia social: Posee competencia social aquel trabajador que sabe colaborar con otras personas, se comunica fácilmente y de modo constructivo, muestra un comportamiento positivo frente al grupo, adecuada relación interpersonal y una actitud ciudadana responsable.
- Competencia participativa: Posee competencia participativa aquel trabajador que sabe intervenir en la organización de su puesto de trabajo, es capaz de organizar y dirigir, y tiene disposición para aceptar nuevas responsabilidades (Ludeña, 2004, p. 13).

Las competencias vistas desde el enfoque en que las empresas lo requieran, según Díaz y Rodríguez:

El tipo de competencias a estudiar depende siempre de las características de la propia institución laboral, además de la función asignada o esperada por parte de cada uno de los trabajadores. De este modo, cierto tipo de directivos deberá ser competente para administrar, solucionar problemas, manejar personal, etcétera, o cierto tipo de trabajadores deberá ser competente en el manejo de máquinas complejas. Lo significativo en el plano psicológico es que, al margen de las morfologías concretas que puedan identificarse como competencias, éstas se conforman histórica y

situacionalmente y fungen como factores de probabilidad en cuanto a la ocurrencia de habilidades concretas (Díaz & Rodríguez, 2007).

#### **2.1.1.8 Características de las competencias**

En general, el concepto de competencias hallado en las empresas está relacionado con la efectividad en la aplicación de conocimientos, habilidades, destrezas y rasgos de la persona, en la ejecución de una actividad para el logro de objetivos estratégicos del negocio. Este concepto según (Revista de Ciencias Administrativas y Sociales, 2004, Pag. 89) se encontró ligado a las siguientes características:

- Se constituyen con base en la sostenibilidad de las ventajas competitivas.
- Están asociadas no solo a la eficiencia de los resultados sino también al desarrollo de las personas.
- Se orientan a fortalecer las capacidades empresariales, como productividad interna, gerencia del valor, efectividad del mercado y capacidad de cambio.
- Se constituyen en el modelo alrededor del cual giran los procesos propios de la gestión del personal: selección, inducción, formación y desarrollo, desempeño, plan de carrera y sucesión, administración del cambio y de la cultura, y comunicación interna.

#### **2.1.1.9 Catálogo de cualificaciones profesionales**

El Catálogo de cualificaciones es un documento instrumental el cual contiene todas las cualificaciones profesionales del sector productivo en el Ecuador, cuya institución encargada para su correcto funcionamiento es la SETEC (Secretaría Técnica del Sistema Nacional de Cualificaciones y Capacitación Profesional). El catálogo de cualificaciones posee las competencias necesarias que debe tener el talento humano para certificarse y lograr un reconocimiento formal de las capacidades al momento de ejercer un trabajo. Es por ello que se seleccionó las competencias generales y específicas que sirvieron como base para medir las competencias laborales a los trabajadores en Hoteles y sus Restaurantes de la ciudad de Tulcán.

#### **2.1.2 Capacitación continua**

La educación continua o capacitación continua son factores que fortalece al individuo y ayuda al crecimiento personal y por ende a una organización. Vargas Zúñiga define a la educación continua como:

Una concepción de la educación, como un proceso permanente a lo largo de la vida, que involucra a la persona de manera integral y que se relaciona con cualquier tipo de actividad productiva en el ser humano, como un elemento esencial en la marcha de la civilización (Andrade, Valverde, & Nava, 2009, p. 59).

El proceso de capacitación como parte de la educación continua (Andrade, Valverde, & Nava, 2009, p. 59), sirve a las organizaciones para:

- Mejorar las capacidades de los directivos en el desempeño de sus tareas cotidianas, toma de decisiones y solución de problemas.
- Fortalecer al profesional y capacitarlo frente a los cambios tecnológicos y organizacionales
- Reforzar los procesos de cambio organizacional para el logro de metas
- Cumplir con la demanda de servicios que exige el sector productivo.

### **2.1.2.1 Importancia de la educación continua**

La importancia de la educación continua como modalidad para abrir fronteras para la capacitación profesional analizado por Rodolfo Peón Aguirre menciona que:

La educación continua o permanente tiene su fundamento en la posibilidad de dar respuesta a la demanda de educación para toda la vida al mayor número de personas posible. Esta modalidad es ya considerada como una nueva frontera de la educación y tiene rasgos que definen el panorama de la educación del próximo siglo. Es por ello que organizaciones internacionales como la UNESCO ha convertido el tema de la educación continua en uno de sus puntos de recomendación (Aguirre, 2017).

El ambiente organizativo de una empresa y las actividades que realicen dentro de ellas, es una forma de experiencia y conocimiento de las competencias laborales en investigación, de tal manera con el tema de “La educación en la empresa” del autor Ernesto Gore sostiene que:

El ambiente organizativo no es educativamente “neutro”, y lo que la gente aprende en las empresas se origina sobre todo en el mero “estar” dentro de ellas, en trabajar, convivir e interactuar. También dice este autor que una organización que aprende y enseña debe aprender a capturar y procesar información del contexto para crecer y sobrevivir (Alles, 2015, p. 236).

De igual manera, existen innumerables autores que se refieren sobre la capacitación, formación y desarrollo del talento humano, esto a su vez debe de depender, de los planes

estratégicos de la empresa con respecto al talento humano, así también, a los recursos y estrategias que deseen alcanzar. A continuación vamos a citar algunos autores con respecto al tema:

Gary Dessler, bajo el nombre de Capacitación y desarrollo se refiere a ambos temas, formación para conocimientos y desarrollo de competencias. Establece una diferenciación entre la formación para niveles gerenciales y la destinada a otros niveles dentro de la organización (Alles, 2015, p. 237).

### **2.1.2.2 Capacitación y desarrollo**

Aunque la capacitación (el desarrollo de habilidades técnicas, operativas y administrativas para todos los niveles del personal) auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse durante toda su vida laboral y pueden ayudar en el desarrollo de la persona para cumplir futuras responsabilidades. Muchos programas que se inician sólo para capacitar a un empleado concluyen ayudándolo en su desarrollo e incrementando su potencial como empleado de intermedio, o incluso de nivel ejecutivo (Werther & Davis, 2008, p.252).

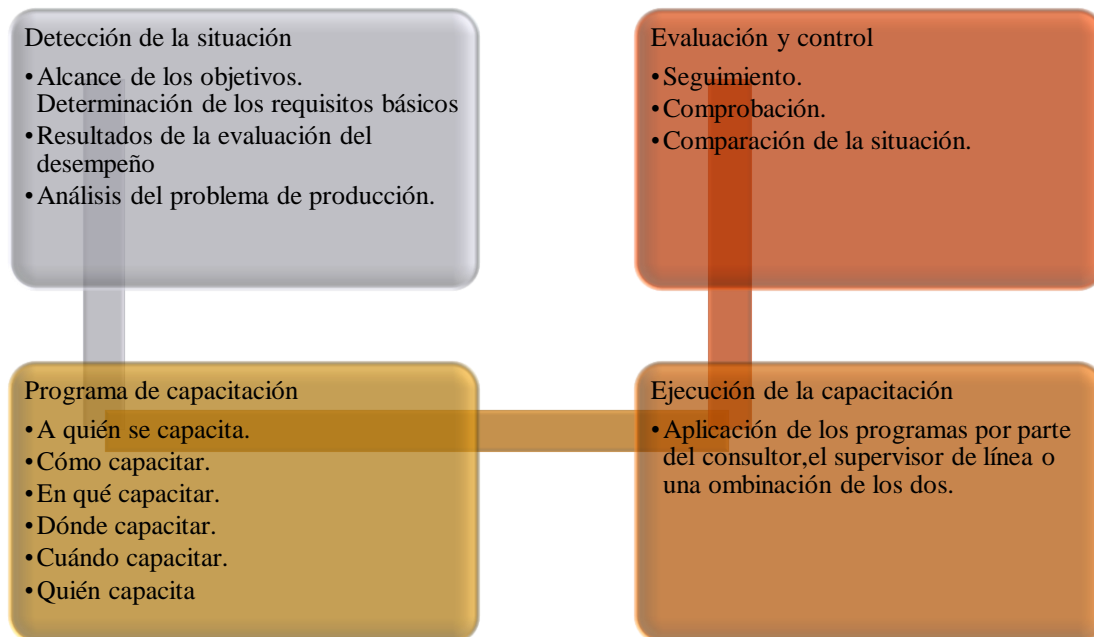
### **2.1.2.3 Concepto de capacitación**

La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y Competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias (Chiavenato, 2011, p. 322).

### **2.1.2.4 Determinación de necesidad**

Una vez realizado el análisis de las competencias laborales, se puede determinar la necesidad de capacitación del talento humano, Kaufman (2004) menciona que “una necesidad es un desajuste entre los resultados actuales y los resultados deseados o requeridos” (p.107), por lo que la determinación de la necesidad es un tema prioritario para poder realizar la capacitación que se desea.

### 2.1.2.5 Proceso de capacitación según Chiavenato:



*Figura 1 Proceso de capacitación*

*Fuente:* Chiavenato, (2011).

**Elaborado por:** Enríquez, Wilson.

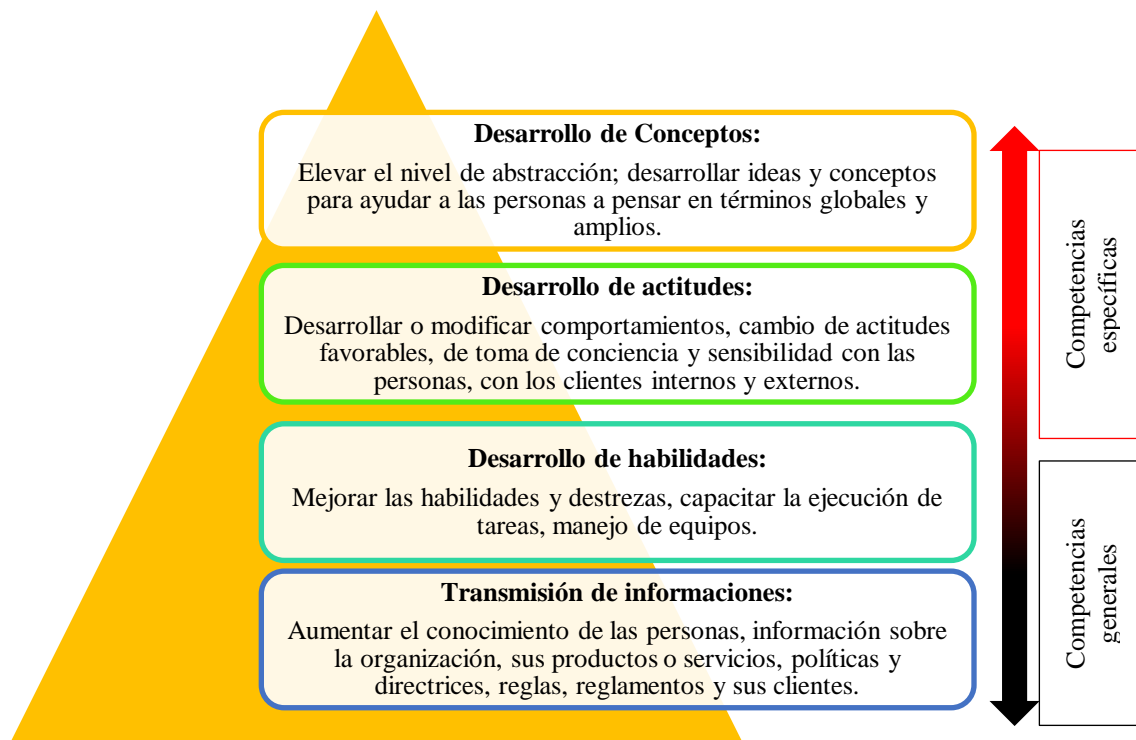
### 2.1.2.6 Algunas consideraciones respecto al modelo de capacitación continua.

A pesar del buen desempeño de la mayoría del personal de los hoteles y restaurantes, las necesidades de desarrollar el personal, son evidentes tanto en las competencias generales, como específicas. En ese orden de ideas, Chiavenato (2009) sugiere que un modelo de desarrollo de personal debe contener,

(...) tres estados que se superponen: el entrenamiento, el desarrollo de personas y el desarrollo organizacional. Los estratos menores, como entrenamiento y desarrollo de personal (E&D), estudian el aprendizaje individual y como aprenden y se desarrollan las personas. El desarrollo organizacional (DO) es el estrato más amplio y se refiere a como aprenden y se desarrollan las organizaciones a través del cambio y la innovación. (p.112)

Atendiendo al propósito de la investigación, respecto a la formación del personal, este apartado se refiere al entrenamiento y desarrollo de personas, la primera etapa; sin embargo, hace una breve aproximación que puede generar una pauta relacionada con el Desarrollo Organizacional.

Con base a los hallazgos expuestos en apartados anteriores se cree conveniente que, el programa de desarrollo debe contener cuatro etapas resumidas en la figura 2.



**Figura 2** Etapas del desarrollo del personal. Adaptado de Chiavenato (2009)

**Fuente:** Chiavenato, (2009)

**Elaborado por:** Enríquez, Wilson.

La manera de conciliar la inversión con el retorno es implementar el denominado entrenamiento orientado hacia los resultados, por más difícil que sea definirlos y verificarlos. Es indispensable establecer resultados y compararlos posteriormente. (Chiavenato, 2009, pág. 115)

La siguiente etapa, el desarrollo de la organización, constituye un proceso más amplio, que tiene sus bases en lo anterior, la creatividad y la innovación son elementos fundamentales para el cambio organizacional, en este caso el desarrollo de las organizaciones, sugiere un ambiente de incomodidades y rediseño de procesos, estudiar el entorno competitivo, con el propósito de obtener beneficios económicos para las empresas.

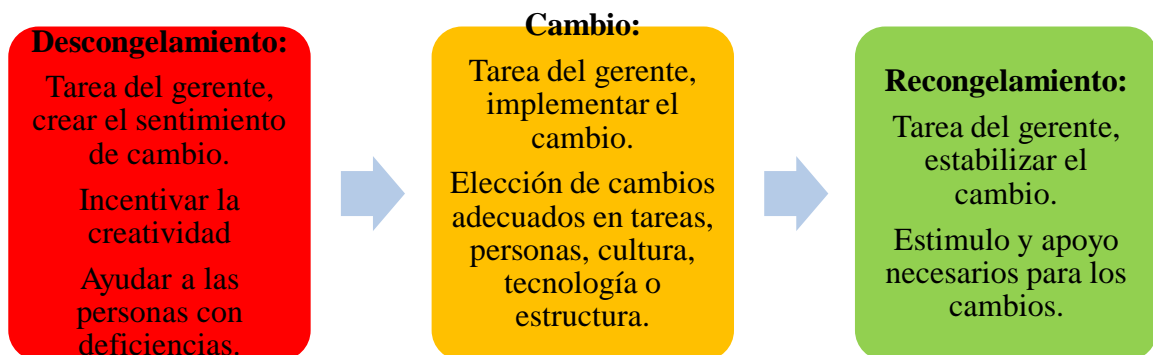
Las empresas hoteleras de Tulcán, a partir del diagnóstico de necesidades, deben considerar el cambio, este implica transformación, interrupción, perturbación, ruptura que recurre a tres momentos,

(...) Descongelamiento: fase inicial del cambio en que se deshacen, abandonan y desprenden las viejas ideas y prácticas. Representan el abono del estándar actual de comportamiento y la adopción de uno nuevo.

Cambio: etapa en que se experimentan, ejercitan y aprenden las nuevas ideas y prácticas. El cambio implica dos aspectos: identificación (proceso mediante el cual

las personas perciben la eficacia de la actitud o el comportamiento nuevos, y los aceptan) y la internacionalización (proceso mediante el cual las personas desarrollo nuevas actitudes y comportamientos como parte del estándar normal de comportamiento). Recongelamiento: etapa final en que las nuevas ideas y prácticas se incorporan definitivamente al comportamiento. Significa la incorporación de un nuevo estándar. El recongelamiento requiere dos aspectos: el apoyo (soporte mediante recompensas que mantienen el cambio) y el refuerzo positivo (practica provechosa que asegura el éxito del cambio). Esta es la etapa de la estabilización del cambio. (Chiavenato, 2009, pág. 123)

Lo anterior, sugiere que debe existir un agente del cambio o un elemento crítico para ocasionar el proceso anterior, el propósito de este trabajo de investigación fue analizar las necesidades de capacitación del personal que labora en los hoteles de la ciudad de Tulcán, con base a los resultados anteriores, se considera esas deficiencias, al menos en las competencias específicas del personal administrativo, como el factor crítico que debe promover al cambio, porque mantienen el rol estratégico, en ese sentido, se entiende que el resto del personal, presente deficiencias al menos en las competencias generales.



**Figura 3** Etapas del desarrollo organizacional

**Fuente:** Chiavenato, (2009)

**Elaborado por:** Enríquez, Wilson.

En términos generales, el modelo de capacitación continua (resumido en la figura 3) debe considerar las tres etapas expuestas anteriormente, sin embargo, este proceso requiere análisis que consideran las tasas de retorno, en otras palabras, márgenes de ganancias esperados, después de este proceso de incomodidades y reingeniería de procesos, que en este caso, parten de las necesidades identificadas en el personal de hoteles y restaurantes; los cambios deben generar incrementos significativos en ingresos. (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2007).



**Figura 4** Modelo de capacitación

**Fuente:** Hitt, Ireland, & Hoskisson, (2007)

**Elaborado por:** Enríquez, Wilson.

Es necesario enfatizar que el desarrollo de personal, es la primera etapa dentro del desarrollo organizacional, el descongelamiento, la evaluación del programa de formación del personal, sugiere que el cambio será implementado y a partir de los resultados que arroje la capacitación, se estabilizará el cambio.

### **III. METODOLOGÍA**

#### **3.1. ENFOQUE METODOLÓGICO**

##### **3.1.1. Enfoque cualitativo**

El enfoque que se utilizó para el desarrollo de la presente investigación es el cualitativo, porque es adecuado al momento de recopilar e interpretar información sobre las percepciones del talento humano para identificar la necesidad de capacitación. Vásquez & Ferreira (2006) describen que el enfoque cualitativo se refiere a: “qué existe y porqué, opiniones, percepciones” (p.24). Las autoras señalan que el enfoque es flexible e intencional con datos narrativos y de observación.

##### **3.1.2. Tipo de Investigación**

###### **Investigación de campo**

García (2006) argumenta que la investigación de campo: “consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados (...)”. p. (35). Es el estudio sistemático de los criterios, componentes, factores que intervienen al talento humano en el desenvolvimiento de sus actividades diarias, con respecto a su nivel de competencias laborales y a su posible modelo de educación continua utilizando en las empresas a ser investigadas. En este aspecto, se toma contacto directo con la realidad de los trabajadores de hoteles y se estructurará un diagnóstico de la realidad en las empresas de la ciudad de Tulcán.

###### **Investigación documental o bibliográfica.**

Landeau (2007) afirma: “la investigación bibliográfica constituye el soporte del trabajo y es una manera de decidir la calidad del proyecto. En las circunstancias académicas es trascendental ubicar el estudio dentro de un contexto científico que se certifique con un tema relevante”. p. (71). Sirve de marco referencial para ampliar, indagar, profundizar, conceptualizar los diferentes enfoques de investigaciones similares a nuestro entorno y criterios de autores conocedores de la temática a analizar

###### **Investigación descriptiva**

Maholtra (como se citó en Mas, 2012) señala que: “la investigación descriptiva tiene como objetivo primordial la descripción de la realidad (...)” (p.191). Se utilizó para identificar las situaciones, actitudes, aptitudes, a través de la descripción y análisis del fenómeno de estudio.

### 3.2. IDEA A DEFENDER

Mediante el análisis del nivel de competencias laborales del talento humano en hoteles de la ciudad de Tulcán, permitirá identificar la necesidad con lo que respecta a su capacitación continua.

### 3.3. DEFINICIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

#### 3.3.1 Definición de variables

**Tabla 1** Definición de variables

Variable	Definición
Independiente: Competencias laborales	Es el conjunto de conocimientos (saber), habilidades (saber hacer), y actitudes (saber estar y querer hacer) que, aplicados en el desempeño de una determinada responsabilidad o aportación profesional aseguran su buen logro.
Dependiente: Capacitación continua	Las necesidades de capacitación es la ausencia, falta de formación en actividades relacionadas algún ámbito específico.

**Elaborado por:** Wilson Enríquez

#### 3.3.2 Operacionalización de variables

**Tabla 2** Operacionalización de variables

Variable	Dimensión	Indicadores	Técnica	Instrumento
Competencias laborales	Competencias cardinales	Nivel de competencias	Encuesta	Cuestionario
	Competencias específicas	Nivel de competencia	Encuesta	Cuestionario
	Experiencia	Tiempo de experiencia	Encuesta	Cuestionario
	Instrucción	Nivel de instrucción	Encuesta	Cuestionario
Capacitación continua	Necesidades de capacitación	Número de necesidades	Encuesta	Cuestionario
	Quien debe ser capacitado	Número de personas	Encuesta	Cuestionario
	Cómo capacitar	Métodos	Encuesta	Cuestionario
	En qué capacitar	Número de contenidos	Encuesta	Cuestionario
	Dónde se capacitará	Lugar	Encuesta	Cuestionario
	Cuándo capacitar	Horario	Encuesta	Cuestionario
	Para qué capacitar	Objetivos	Encuesta	Cuestionario

**Elaborado por:** Wilson Enríquez

### **3.4. MÉTODOS UTILIZADOS**

#### **3.4.1 Método analítico – sintético**

El método analítico-sintético según León & Toro (2007) es: “la descomposición mental del objeto estudiado en sus distintos elementos o partes componentes para obtener nuevos conocimientos acerca de dicho objeto” (p.65). El método analítico–sintético fue utilizado para realizar la descomposición de las variables de estudio, en sus diferentes dimensiones para su respectivo análisis.

#### **3.4.2 Método inductivo**

El método inductivo acorde a Cegarra (2012) es: “basarse en enunciados singulares, tales como descripciones de los resultados de las observaciones o experiencias para plantear enunciados universales” (p.83). Este método se aplicó porque lo primero que se realiza es inducirse en el problema para identificarlo, justificarlo, establecer objetivos, analizar las variables y llegar a lo general.

#### **3.4.2 Método deductivo**

El autor Bernal (2006) menciona que: “es un método de razonamiento que consiste en tomar conclusiones generales para explicaciones particulares” (p.56). Por lo que mediante el método deductivo se analizó de manera general los datos para así, llegar a lo particular mediante la interpretación de resultados.

### **3.5. ANÁLISIS ESTADÍSTICO**

El proceso de recopilación y análisis de datos se lo estructurara de la siguiente forma:

#### **3.5.1 Selección de la población de estudio: Censo.**

Para la población de estudio se seleccionó el personal que trabaja en hoteles de la ciudad de Tulcán, contando con la participación de nueve administradores, diecinueve empleados de nivel operativo, ocho del personal de servicios y veinticinco que trabajan en el área de cocina.

#### **3.5.2 Diseño de la técnica e instrumento de recopilación de datos.**

Con lo que respecta a la técnica que se utilizó, se seleccionó la encuesta mediante la aplicación de un cuestionario. Los cuestionarios fueron designados con el nombre de formularios, es decir, se realizó cuatro formularios para cada grupo que se identificó en las empresas. Quedando de esta manera: formulario #1 para el personal administrativo, formulario #2 dirigido para el personal operativo (receptionistas, cajero/a, camarero/a), formulario #3 personal de servicios y formulario #4 para el personal de restaurante.

### 3.5.3 Aplicación del instrumento

En la aplicación de los instrumentos que se utilizó en la investigación, se procedió a contactar a los administradores de los hoteles ciudad de Tulcán, con el fin solicitar autorización previa para aplicar el instrumento al personal que trabaja en las empresas hoteleras. Una vez aprobado la autorización se realizó el levantamiento de la información en los sitios de trabajo

### 3.5.4 Sistematización de los datos recopilados

Para la organización de los datos se utilizó el software estadístico SPSS, herramienta informática útil para la tabulación y sistematización de información. Con esta herramienta se diseñó tablas sencillas, tablas de contingencia y gráficos.

### 3.5.5 Interpretación y discusión de resultados

Finalmente recopilada la información y organizada, se presenta la respectiva interpretación de los resultados y su discusión, de esta forma se cumplió con los objetivos planteados y se dio la perspectiva la cual complementa la investigación.

## 3.6. POBLACIÓN DE ESTUDIO

La población de la investigación fue tomada de los datos existentes en el catastro del Ministerio de Turismo de Tulcán, el cual, cuenta con la información necesaria de clasificación de los diferentes hoteles ciudad de Tulcán como base para la población seleccionada, esta investigación toma como referencia a toda la población al ser un número menor a cien personas comprendidas en grupo 1: administradores, grupo 2: personal operacional, grupo 3: personal de servicios y grupo 4: personal de restaurante.

**Tabla 3** Población de estudio

Hoteles	Administrador	Operativos	Servicios	Restaurante	Total
Flor de los Andes	1	2	0	3	6
Palacio Imperial	1	5	1	5	12
Confort	1	2	2	4	9
Sara Espíndola	1	3	0	2	6
Lumar	1	3	1	3	8
San Miguel de Tulcán	1	2	1	0	4
Torres de Oro	1	0	2	2	5
Sáenz	1	1	0	3	5
Park	1	1	1	3	6
Total	9	19	8	25	61

**Elaborado por:** Wilson Enríquez.

## IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### RESULTADOS

#### 4.1. Análisis de las competencias laborales al talento humano en hoteles de la ciudad de Tulcán.

Con base a los cuatro grupos identificados tenemos grupo uno: personal administrativo, grupo dos: personal operativo, grupo tres: personal de servicio y grupo cuatro: personal de restaurantes, se procede a interpretar los resultados de los respectivos formularios aplicados a los trabajadores de hoteles y restaurantes de la ciudad de Tulcán.

##### 4.1.1 Nivel de competencias generales del Personal Administrativo

###### 4.1.1.1 Competencias generales

**Tabla 4** Nivel de competencias generales del personal administrativo

Competencias	Nivel					Total
	Superior (A)	Muy bueno (B)	Bueno (C)	Mínimo (D)	No desarrollado (ND)	
Servicio al cliente	51%	46%	2%	1%	0%	100%
Trabajo en equipo	40%	46%	13%	1%	0%	100%
Productividad	40%	57%	2%	1%	0%	100%
Responsabilidad	84%	13%	2%	1%	0%	100%
Trabajo bajo presión	51%	35%	13%	1%	0%	100%
Relaciones personales	62%	24%	13%	1%	0%	100%

**Elaborado por:** Wilson Enríquez

Las competencias generales, mejor desarrolladas, nivel superior A, por la mayoría de los administradores de hoteles y restaurantes de la ciudad de Tulcán, son la productividad, las relaciones personales, la atención al cliente y el trabajo bajo presión, en ese sentido, los administradores presentan un grado razonable de efectividad para alcanzar el objetivo del negocio, traducido en márgenes de rentabilidad. De acuerdo a los resultados presentados en la tabla 4, una parte considerable de los administradores deben desarrollar habilidades y adquirir conocimientos en lo referente al trabajo en equipo (13%), el trabajo bajo presión (13%) y la relaciones personales (13%) que poseen un nivel C.

### 4.1.1.2 Competencias específicas del personal administrativo

**Tabla 5** Nivel de competencias específicas del personal administrativo

Competencias	Nivel					Total
	Superior (A)	Muy bueno (B)	Bueno (C)	Mínimo (D)	No desarrollado (ND)	
Identifica las necesidades cliente	39%	58%	2%	1%	0%	100%
Segmenta al público	28%	47%	24%	1%	0%	100%
Capacidades para satisfacer demanda	40%	46%	13%	1%	0%	100%
Identifica herramienta FODA	17%	58%	13%	12%	0%	100%
Define objetivos estratégicos	40%	13%	46%	1%	0%	100%
Define estrategias	17%	58%	24%	1%	0%	100%
Calcula margen ventas	29%	24%	35%	12%	0%	100%
Elabora proyección flujo de dinero	29%	13%	46%	12%	0%	100%
Lidera y motiva al personal	40%	46%	13%	1%	0%	100%
Define roles y responsabilidades	51%	35%	13%	1%	0%	100%
Gestiona el talento humano	28%	13%	46%	12%	1%	100%
Sistemas mejora continua	40%	24%	24%	12%	0%	100%
Determina la capacidad instalada	28%	47%	24%	1%	0%	100%

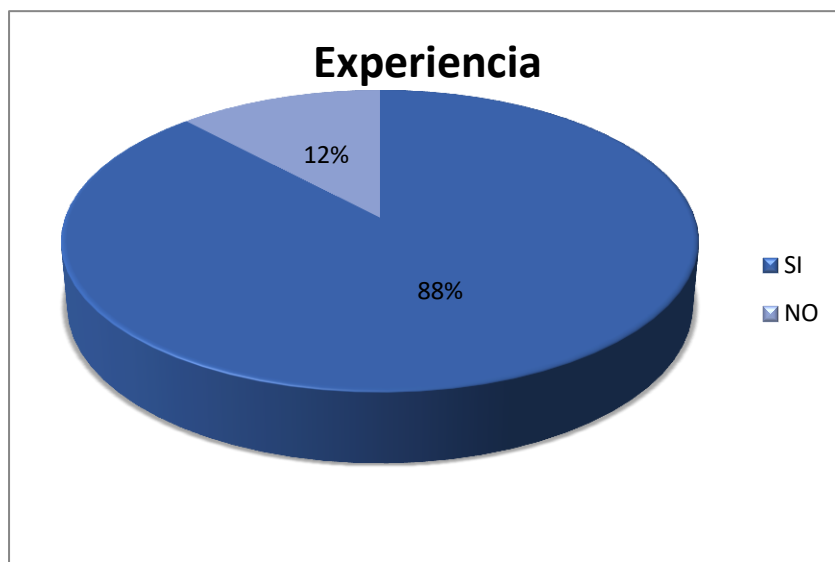
**Elaborado por:** Wilson Enríquez

Las competencias específicas de los administradores, se refiere al conjunto de actividades propias del cargo que desempeña, las falencias se encuentran en la herramienta FODA (12%), el cálculo del margen de ventas (12%), la proyección de flujo de dinero (12%), la gestión del talento humano (12%) y el manejo de los sistemas de gestión del talento humano (12%), con un nivel D, es decir, la efectividad en estas competencias es mínima para una parte de los administradores. Aunque, una gran parte de los administradores presentan un nivel razonable (nivel A o B), las falencias que se presentan en los niveles C, D y no desarrollado, constituyen elementos estratégicos para garantizar que el negocio percibe ingresos y que los procesos están claramente definidos.

### 4.1.1.3 Nivel de experiencia del personal administrativo

La experiencia laboral de los nueve administradores de los hoteles y restaurantes de la ciudad de Tulcán, se puede apreciar en la figura 5, está indica que un poco más de la mitad del talento humano posee experiencia acorde a su trabajo, de igual manera llevan desarrollando sus actividades desde ya algunos meses. Esto da testimonio que la experiencia les ha permitido desenvolver actividades administrativas y en el transcurso

del tiempo que llevan trabajando como administradores, han podido potencializar sus habilidades con lo que respecta a la gestión administrativa en hoteles y restaurantes. Los administradores manifestaron que la experiencia laboral que poseen se las adquirió en las mismas empresas que laboran actualmente, así como, en otras del mismo giro de negocio, y aseguran que han desarrollado habilidades con lo que respecta en administración, contabilidad y gerencia en procesos.



**Figura 5.** Experiencia laboral del personal administrativo

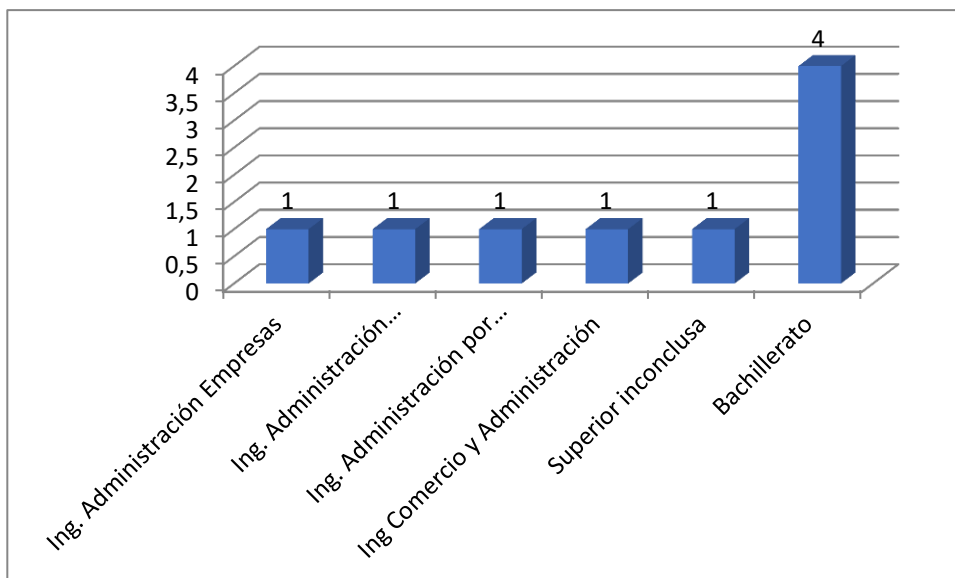
**Fuente:** encuesta aplicada

**Elaborado por:** Enríquez, Wilson.

#### **4.1.1.4 Nivel de instrucción del personal administrativo**

La instrucción se refiere al grado o al nivel de educación que poseen los administradores, por lo general va desde la instrucción primaria, secundaria, técnica o superior. En este caso, se recopiló la instrucción de cada uno de los administradores, así como, la especialización en cada caso, que se presenta a continuación.

Se puede visualizar en la figura 6, que los administradores de los hoteles y restaurantes poseen la mitad un nivel de educación superior y la otra parte son bachilleres. De ahí, que sus conocimientos están alineados con lo requerido para administrar este tipo de empresas, así como, la formación de nivel superior es acorde al puesto establecido.

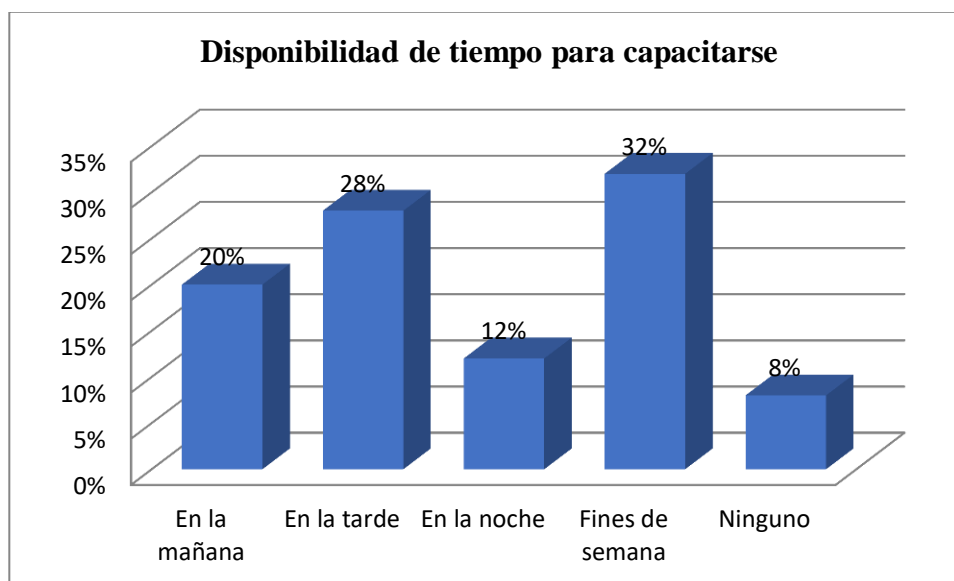


**Figura 6** Nivel de educación del personal Administrativo

**Fuente:** encuesta aplicada

**Elaborado por:** Enríquez, Wilson.

#### 4.1.1.5 Disponibilidad de tiempo del personal administrativo para capacitarse



**Figura 7** Disponibilidad de tiempo para la capacitación

**Fuente:** encuesta aplicada

**Elaborado por:** Enríquez, Wilson.

En la figura 7 se puede observar que el 92% administradores de hoteles y restaurantes de la ciudad de Tulcán, están de acuerdo en capacitarse con respecto a sus competencias laborales, y la disponibilidad de tiempo tiende a ser en las noches. Otra parte de los encuestados en horarios de la mañana. Estas expectativas están alineadas a la necesidad que sienten los administradores por capacitarse y el deseo de realizar mejoras para

potencializar sus habilidades y conocimientos; aunque el 38% preferirían hacerlo los fines de semana.

#### 4.1.2 Nivel de competencias de personal operativo

##### 4.1.2.1 Nivel de competencias generales

**Tabla 6** Nivel de competencias generales del personal operativo

Competencias	Nivel					Total
	Superior (A)	Muy bueno (B)	Bueno (C)	Mínimo (D)	No desarrollado (ND)	
Servicio al cliente	90%	7%	2%	1%	0%	100%
Trabajo en equipo	58%	34%	7%	1%	0%	100%
Productividad	42%	39%	18%	1%	0%	100%
Responsabilidad	79%	18%	2%	1%	0%	100%
Trabajo bajo presión	32%	44%	7%	6%	11%	100%
Relaciones personales	42%	50%	7%	1%	0%	100%

Elaborado por: Wilson Enríquez

Con respecto con el nivel de competencias generales de los operativos, la mejor desempeñada es la atención al cliente; esto por el giro del negocio, mientras las competencias que necesitan una atención especial son el trabajo bajo presión (11%) ubicada en el nivel ND, y la productividad (18%) ubicada en el nivel C. Gran parte de los trabajadores operativos consideran que sus habilidades y conocimientos se encuentran en el nivel superior (A) y nivel muy bueno (B), es decir, que este grupo de colaboradores de hoteles y restaurantes son efectivos y buscan cumplir con el objetivo del negocio.

##### 4.1.2.2 Nivel de competencias específicas del personal operativo

**Tabla 7** Nivel de competencias específicas del personal operativo

Competencias	Nivel					Total
	Superior (A)	Muy bueno (B)	Bueno (C)	Mínimo (D)	No desarrollado (ND)	
Registra el ingreso del huésped	84%	13%	2%	1%	0%	100%
Acompaña huésped habitación	37%	28%	34%	1%	0%	100%
Procedimiento de salida	84%	13%	2%	1%	0%	100%
Apoya al huésped en su estadía	69%	23%	7%	1%	0%	100%
Apoya a la administración	73%	13%	13%	1%	0%	100%
Apoya a trabajos de auditoría	48%	28%	18%	6%	0%	100%

Entrega la recepción correspondiente	79%	13%	2%	1%	5%	100%
Actúa como nexo entre las áreas	80%	7%	7%	1%	5%	100%
Cuida el área de recepción	74%	23%	2%	1%	0%	100%
Vela por la seguridad y privacidad	69%	28%	2%	1%	0%	100%
Asegura la satisfacción del cliente	79%	13%	7%	1%	0%	100%
Ofrece servicios turísticos	58%	23%	13%	1%	5%	100%

Elaborado por: Wilson Enríquez

De acuerdo a las competencias propias del cargo que desempeñan los operarios, presentan ciertas falencias, ubicadas en el nivel ND, en la conexión con otras áreas (5%), la entrega de recepción correspondiente (5%) y la oferta de servicios turísticos (5%); y el apoyo en trabajos de auditoría (6%) ubicada en el nivel C. Este grupo de actividades específicas, están relacionadas con la baja productividad y el trabajo bajo presión, evidenciadas anteriormente. Los hoteles son actividades económicas relacionadas con el turismo, si los trabajadores no ofrecen sugerencias de turismo, el periodo de hospedaje se reduce y afecta el nivel de ingresos.

Otro aspecto interesante sobre el personal operativo de los diferentes hoteles de la ciudad de Tulcán, indica que la mayoría, 68% en promedio, de los trabajadores se encuentra con un nivel de competencia superior (A), con menor porcentaje se encuentran en un nivel muy bueno (B), reflejando que sus competencias están desarrolladas en un grado aceptable.

#### **4.1.2.3 Nivel de experiencia del personal operativo**

La experiencia laboral en el personal operativo de los hoteles es un factor importante para el buen desarrollo de sus actividades, dicho lo anterior, se visualiza en la figura 8 que la mayoría de los encuestados posee experiencia laboral acorde a sus actividades que se encuentran desempeñando; de igual manera, el tiempo que los trabajadores llevan laborando, en su mayoría posee más de 19 meses, seguido, de 7 a 12 meses respectivamente. Esto evidencia que la experiencia y los meses de servicio sirven de guía para el cumplimiento de sus obligaciones.



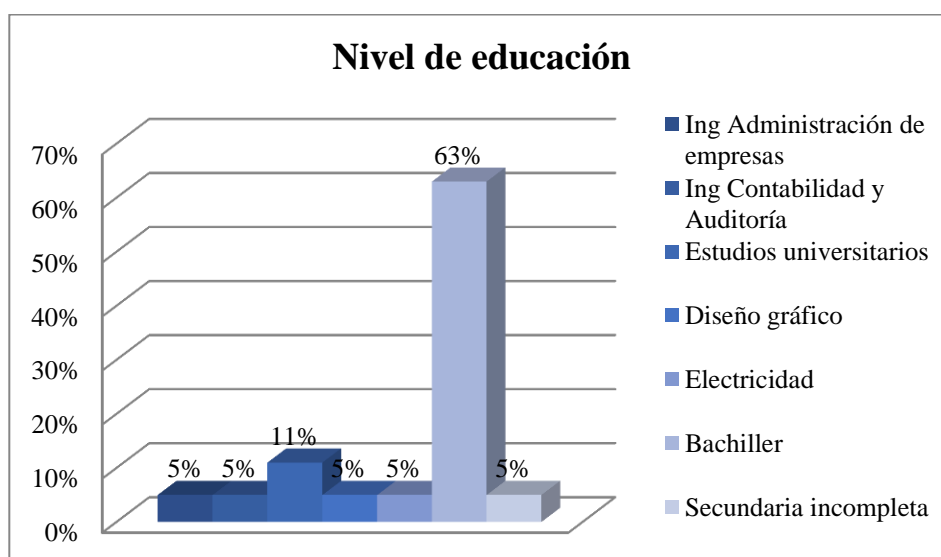
**Figura 8** Experiencia laboral del personal operativo

**Fuente:** encuesta aplicada

**Elaborado por:** Enríquez, Wilson.

#### 4.1.2.4 Nivel de instrucción del personal operativo

El nivel de educación del personal operativo de las empresas hoteleras, presenta que la mayoría tienen una educación secundaria, seguido con un nivel de educación superior. Por otro lado, con un menor porcentaje, los trabajadores han respondido que se encuentran estudiando, es decir, que existen motivos y factores determinantes que les permiten seguir capacitando y estudiando para aumentar su nivel de instrucción.

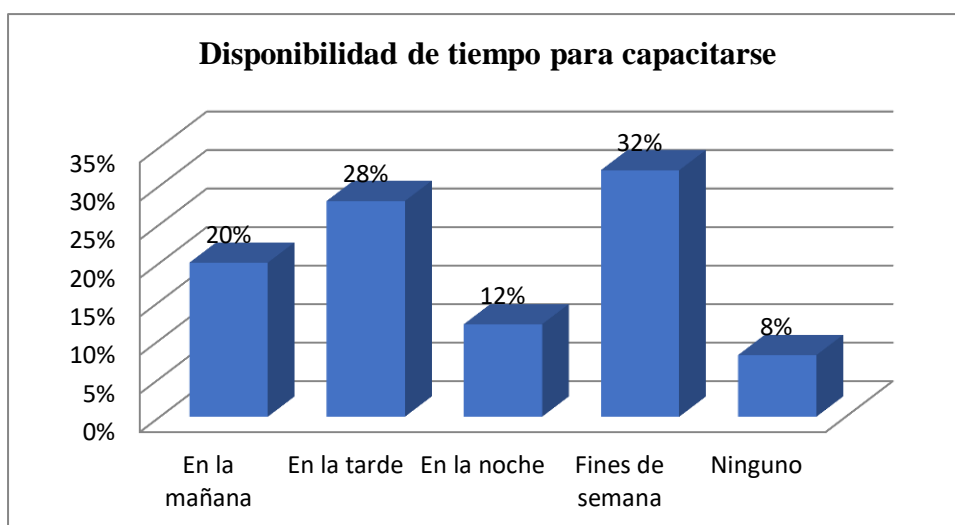


**Figura 9** Nivel de educación del personal operativo

**Fuente:** encuesta aplicada

**Elaborado por:** Enríquez, Wilson.

#### 4.1.2.5 Disponibilidad de tiempo del personal operativo para capacitarse



**Figura 10** Disponibilidad de tiempo para capacitarse personal operativo

**Fuente:** encuesta aplicada

**Elaborado por:** Enríquez, Wilson.

La capacitación es importante para cualquier organización ya que les permite mejorar en su desempeño y actualización de sus conocimientos. En la figura 10, se visualiza que casi la mayoría (92%) del personal operativo está de acuerdo en que la empresa brinde cursos de capacitación continua y el horario de disponibilidad es relevante porque sus turnos son rotativos, en este caso la preferencia de disponibilidad de tiempo se encuentra en la tarde, en la mañana y en la noche, aunque el 32% prefieren capacitarse los fines de semana.

#### 4.1.3 Nivel de competencias laborales del personal de servicios

##### 4.1.3.1 Nivel de competencias generales del personal de servicios.

**Tabla 8** Nivel de competencias personal de servicios

Competencias	Nivel					Total
	Superior (A)	Muy bueno (B)	Bueno (C)	Mínimo (D)	No desarrollado (ND)	
Servicio al cliente	82%	15%	2%	1%	0%	100%
Trabajo en equipo	45%	39%	2%	1%	13%	100%
Productividad	57%	27%	15%	1%	0%	100%
Responsabilidad	70%	27%	2%	1%	0%	100%
Trabajo bajo presión	20%	39%	2%	14%	25%	100%
Relaciones personales	83%	14%	2%	1%	0%	100%

Elaborado por: Wilson Enríquez

Las competencias generales relacionados al personal de servicios de los hoteles y restaurantes de la ciudad de Tulcán, tuvieron como resultado que el nivel de competencias se encuentra mayoritariamente (64%) en el nivel superior (A) seguido del nivel muy bueno (B), considerando que se encuentran en un nivel adecuado con lo que respecta a sus competencias generales que se detalla en la tabla 8.

Por otro lado, se observa que las competencias, que deben fortalecerse son el trabajo en equipo (13%) y el trabajo bajo presión (25%), ubicadas en el nivel ND; estas constituyen la base para el desarrollo de actividades más específicas, cuando los hoteles se encuentran en temporada.

#### 4.1.3.2 Nivel de competencias específicas del personal de servicios

**Tabla 9** Nivel de competencias generales del personal de servicios

Competencias	Nivel					Total
	Superior (A)	Muy bueno (B)	Bueno (C)	Mínimo (D)	No desarrollado (ND)	
Efectúa el aprovisionamiento interno	82%	15%	2%	1%	0%	100%
Realiza las operaciones previas limpieza	57%	40%	2%	1%	0%	100%
Realiza las operaciones de limpieza	57%	40%	2%	1%	0%	100%
Realiza operaciones de acondicionamiento	58%	27%	7%	1%	7%	100%
Limpia y mantiene elementos decorativos	70%	14%	15%	1%	0%	100%
Operaciones posteriores a la limpieza	95%	2%	2%	1%	0%	100%
Inventarios de existencia de materiales	70%	27%	2%	1%	0%	100%
Normas de seguridad, higiene y salud	70%	14%	15%	1%	0%	100%
Aprovisionamiento interno	45%	27%	14%	14%	0%	100%
Ropas necesarias para su planchado	45%	27%	14%	14%	0%	100%
Plancha y presentar ropas	57%	26%	2%	2%	13%	100%
Arreglos simples de costura en las ropas	57%	26%	2%	2%	13%	100%
Prevenir los riesgos medioambientales	70%	27%	2%	1%	0%	100%

Elaborado por: Wilson Enríquez

Las actividades vinculadas al cargo peor desarrolladas (nivel ND) son las operaciones de acondicionamiento (7%), planchar ropa (13%) y arreglos simples de costura (13%). El nivel de competencias laborales que se presenta en la tabla 9, visualiza que una gran parte de los encuestados (69,07%) se encuentra en un nivel superior (A), seguido de una menor representación se encuentran con un nivel bueno (B) y en menor porcentaje en un nivel bueno (C). La competencia laboral más destacada en las operaciones posteriores a la limpieza.

#### 4.1.3.3 Nivel de experiencia del personal de servicios

En la figura 11 se observar que más de la mitad del personal de servicios, que labora en las empresas hoteleras, poseen experiencia laboral acorde a su trabajo, y el tiempo de servicio de la mitad se encuentra alrededor de siete a doce meses. Alrededor de una tercera parte del talento humano, no cuenta con experiencia laboral para desempeñar sus actividades, factor que se debería tener en cuenta por parte de las empresas.



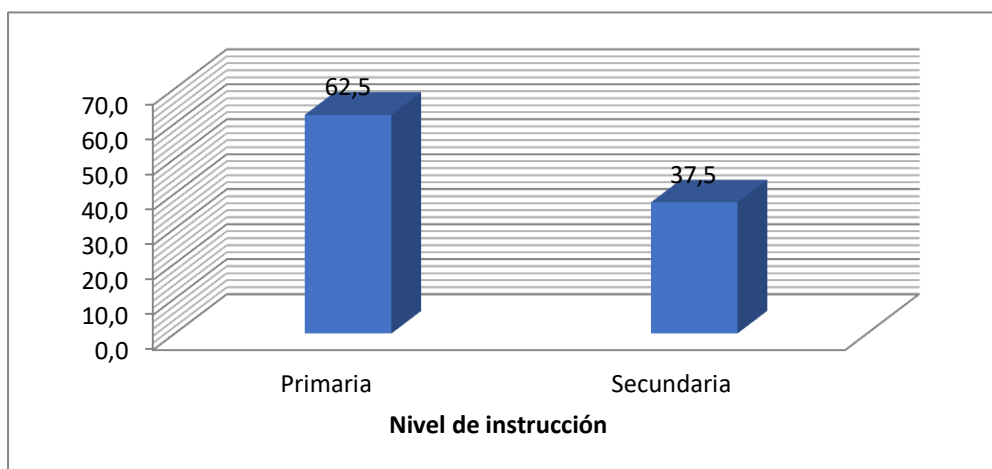
**Figura 11** Experiencia laboral del personal de servicios

**Fuente:** encuesta aplicada

**Elaborado por:** Wilson Enríquez

#### 4.1.3.4 Nivel de instrucción del personal de servicios

Se observa en la figura 12 que la educación de los encuestados es mínima, con educación primaria y de menor porcentaje nivel secundaria. Además los trabajadores desempeñan actividades con lo que respecta a camarero/a de pisos.

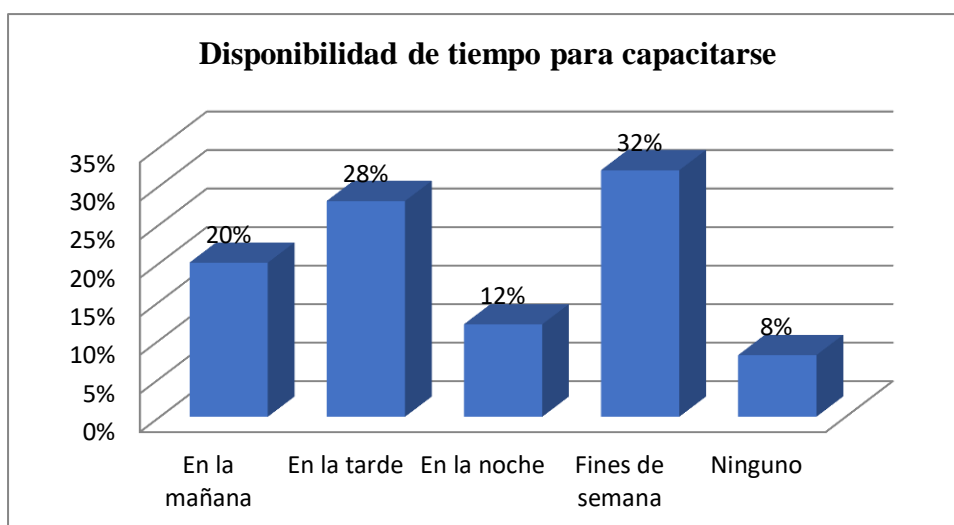


**Figura 12** Nivel de instrucción del personal de servicios

**Fuente:** encuesta aplicada

**Elaborado por:** Wilson Enríquez

#### 4.1.3.5 Disponibilidad de tiempo para capacitación del personal de servicios



*Figura 13 Disponibilidad de capacitación del personal de servicios.*

**Fuente:** encuesta aplicada

**Elaborado por:** Wilson Enríquez

La capacitación continua es bien recibida por los empleados de servicios en los hoteles y restaurantes de la ciudad de Tulcán, y la predisposición para poder recibir cursos de capacitación en su mayoría dispone en la tarde y en la noche por su mayor facilidad de acceso. Aunque la tendencia 32%, sugiere desarrollar este tipo de iniciativas, los fines de semana. Este factor depende de la organización por parte de las empresas al disponer de turnos rotativos en el horario que labora el personal.

#### 4.1.4 Nivel de competencias generales del personal de restaurante

##### 4.1.4.1 Nivel de competencias generales del personal de restaurante

*Tabla 10* Competencias generales del personal de restaurante

Competencias	Nivel					Total
	Superior (A)	Muy bueno (B)	Bueno (C)	Mínimo (D)	No desarrollado (ND)	
Servicio al cliente	67%	10%	6%	9%	8%	100%
Trabajo en equipo	83%	14%	2%	1%	0%	100%
Productividad	59%	38%	2%	1%	0%	100%
Responsabilidad	79%	18%	2%	1%	0%	100%
Trabajo bajo presión	75%	14%	6%	1%	4%	100%
Relaciones personales	67%	22%	10%	1%	0%	100%

**Elaborado por:** Wilson Enríquez

Al respecto del nivel de competencias generales en los trabajadores de restaurantes, el servicio al cliente (8%) y el trabajo bajo presión (4%) ubicadas en el nivel ND,

requieren especial atención, porque el giro del negocio presenta esas características. La mayoría de los trabajadores (76,6%) consideran que sus competencias se encuentran en su mayoría en el nivel superior (A) y nivel muy bueno (B), en ese sentido, se consideran que los trabajadores se encuentran aptos para el desarrollo de sus actividades.

#### 4.1.4.2 Nivel de competencias específicas del personal de restaurante

**Tabla 11** Competencias específicas del personal de restaurantes

Competencias	Nivel					Total
	Superior (A)	Muy bueno (B)	Bueno (C)	Mínimo (D)	No desarrollado (ND)	
Presentación personal	71%	22%	2%	5%	0%	100%
Atención al cliente	63%	26%	2%	1%	8%	100%
Prepara alimentos y bebidas	51%	30%	6%	5%	8%	100%
Coordina las reservas de los clientes	31%	42%	10%	1%	16%	100%
Informa áreas de la empresa	31%	46%	6%	1%	16%	100%
Operaciones de limpieza	55%	30%	14%	1%	0%	100%
Abastecimiento y control de alimentos	59%	26%	10%	5%	0%	100%
Servicio de alimentos y bebidas	55%	38%	6%	1%	0%	100%
Operaciones de post-servicio	51%	30%	6%	5%	8%	100%
Preparación y servicio bebidas	47%	30%	10%	5%	8%	100%
Recibe la mercancía para su almacenaje	51%	26%	10%	1%	12%	100%
Lavado e higienización de utensilios	71%	22%	6%	1%	0%	100%
Satisfacción del servicio brindado.	59%	30%	10%	1%	0%	100%

Elaborado por: Wilson Enríquez

El nivel de competencias laborales específicas vinculados al cargo desempeñado, indican que las falencias ubicadas en el nivel ND, son atención al cliente (8%), Preparación de alimentos (8%), coordinar las reservas de los clientes (16%), conexión con otras áreas (16%), operaciones de post servicio (8%), preparación de servicios de bebidas (8%) y el almacenamiento (12%).

En términos generales, la mayoría de los encuestados (58,46%) se encuentra en un nivel superior (A), seguido de una menor representación se encuentran con un nivel bueno (B) y con minoría en un nivel bueno (C) y hay que tener cuidado con las competencias no desarrolladas.

#### 4.1.4.3 Nivel de experiencia del personal de restaurante



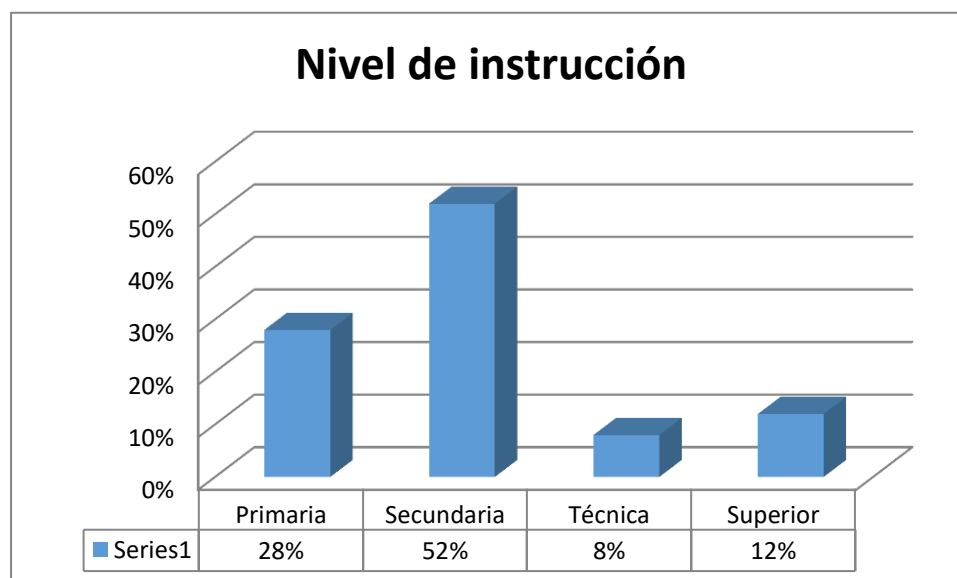
**Figura 14** Experiencia laboral del personal de restaurante

**Fuente:** encuesta aplicada

**Elaborado por:** Enríquez, Wilson.

La experiencia laboral del talento humano de restaurantes de la ciudad de Tulcán, en la figura 14, se muestra la que mayoría posee experiencia laboral acorde a sus actividades que desarrollan; de igual manera, el tiempo que los trabajadores llevan laborando va de siete a doce meses de experiencia.

#### 4.1.4.4 Nivel de instrucción del personal de restaurante



**Figura 15** Nivel de instrucción del personal de restaurante

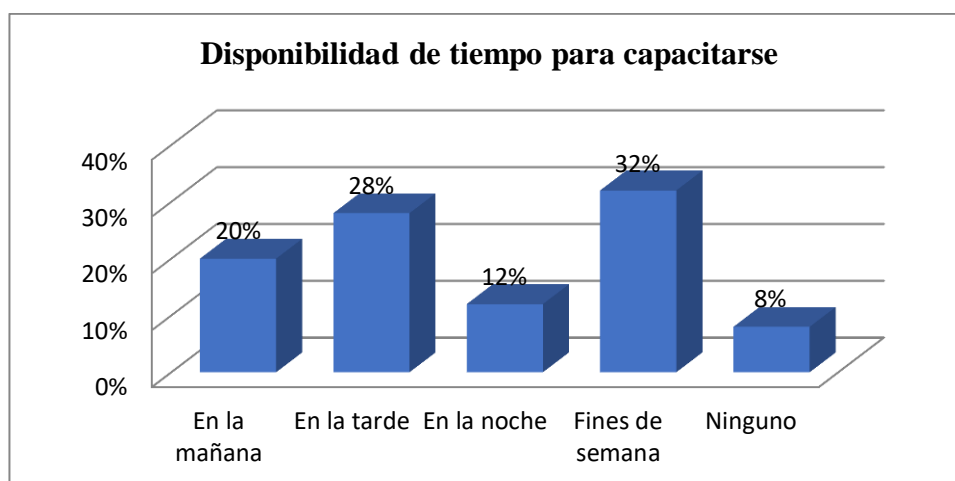
**Fuente:** encuesta aplicada

**Elaborado por:** Enríquez, Wilson.

El personal que labora en los restaurantes, aproximadamente el 20%, posee una formación técnica-superior, mientras la mayoría 80% ha culminado la educación básica. Las distintas labores que estos desempeñan, necesitan un monitoreo.

#### 4.1.4.5 Disponibilidad de tiempo para capacitación del personal de restaurante

Con respecto a la expectativa de capacitación, el personal que trabaja en los restaurantes afirman casi en su totalidad (92%) estarían dispuestos a acceder a una capacitación, gran parte del personal (32%) prefieren capacitarse en horarios de fines de semana, en la tarde y con menor proporción en la noche.



**Figura 16** Expectativa de capacitación del personal de restaurantes

**Fuente:** encuesta aplicada

**Elaborado por:** Wilson Enríquez

## DISCUSIÓN

### 4.2 Determinación de las necesidades de capacitación del talento humano en hoteles de la ciudad de Tulcán.

Este apartado del documento expone algunos indicios respecto al desarrollo de las competencias del personal que labora en el sector de restaurantes de la ciudad de Tulcán. A partir de los resultados expuestos en la sección anterior, se identificó la necesidad de capacitación continua por parte de las empresas. La educación o capacitación continua debe ser visto como una oportunidad que permite rediseñar los procesos existentes, que garanticen la satisfacción de las necesidades del cliente.

A continuación se describe el tipo de competencias generales que se encuentran poco desarrolladas, el grupo al que pertenecen las competencia, también se muestra el análisis actual del personal con respecto a sus competencias.

### 4.2.1 Análisis de la competencia trabajo en equipo

**Tabla 12** Análisis de la competencia trabajo en equipo, del personal administrativo.

Característica	Descripción
Competencia	Trabajo en equipo
Grupo	Personal Administrativo
Análisis actual	Sabe integrar los diversos estilos y habilidades que hay en un equipo para optimizar el desempeño y el entusiasmo. Ayuda al equipo a centrarse en los objetivos. Apoya y alienta las actividades en equipo de los miembros.
Análisis requerido	Promociona y alienta la comunicación y actúa como modelo del rol en su área. Logra comprensión y compromiso grupal y demuestra superioridad para distinguir, interpretar y expresar hechos, problemas y opiniones.

Elaborado por: Wilson Enríquez

Las competencias sociales deben desarrollarse de manera que facilite el flujo de trabajo, en ese sentido, la comunicación efectiva, y una actitud responsable (Ministerio Coordinador de Conocimientos y Talento Humano. 2015), deben constituir el eje central de los administradores, para transmitir estos principios al resto de los integrantes de la organización.

Partiendo de las características de los equipos de trabajo, las fricciones y posibles conflictos, pueden solventarse, siempre que los canales de comunicación sean oportunos y la disposición del líder de equipo se oriente al trabajo y las personas. (Lussier & Achua, 2011). El programa de formación debería incluir las dinámicas de grupo, bajo distintos ambientes de trabajo; que permita desarrollar la comunicación, la solución de conflictos, la productividad en términos de metas alcanzadas y el liderazgo, mediante el feedback (Lewin & Lippitt, 1938).

### 4.2.2 Análisis de la competencia de productividad

**Tabla 13** Análisis de la competencia productividad, del personal administrativo

Característica	Descripción
Competencia	Productividad
Grupo	Personal Administrativo
Análisis actual	Instrumenta adecuadamente las directivas recibidas, fija objetivos de alto rendimiento para el grupo que en raras ocasiones él mismo alcanza.
Análisis requerido	Apoya e instrumenta las directivas recibidas transmitiendo a los otros, por medio del ejemplo, la conducta a seguir. Se fija objetivos altos y los cumple siempre.

Elaborado por: Wilson Enríquez

Respecto a la productividad, los administradores establecen metas e indicadores que les permiten identificar que pudo cumplirse y el porcentaje de avance, si la productividad es un problema, implica que los roles del cargo y las metas no están claras. Otra herramienta que está relacionada con la productividad es la administración por objetivos (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2007). En ese sentido, los programas de capacitación deben contemplar el diseño y establecimiento de metas y objetivos, a partir del marco filosófico de los hoteles.

### 4.2.3 Análisis de la competencia de productividad

**Tabla 14** Análisis de la competencia productividad, del personal operativo

Característica	Descripción
Competencia	Productividad
Grupo	Personal Operativo
Análisis actual	Cumple con los objetivos de productividad establecidos de acuerdo con lo esperado.
Análisis requerido	Se desafía a sí mismo estableciéndose objetivos cada vez más altos, y los alcanza. Se transforma en un referente a imitar por sus pares o por las generaciones venideras.

**Elaborado por:** Wilson Enríquez

Los trabajadores operativos, están en contacto con los clientes, dicho vínculo exige que tomen iniciativa propia, respecto a los requerimientos del cliente, generalmente estas iniciativas se complementan con los diagramas y manuales de procesos. Los roles deben estar definidos, pero enfocados en proporcionarle valor al cliente y alcanzar el objetivo de la organización. (Loverlock & Wirtz, 2009)

El programa de capacitación, debe contemplar módulos de motivación y superación, también orientar al desarrollo de cultura organizacional centrada en el cliente, la fijación y el establecimiento de metas a nivel operativo.

### 4.2.4 Análisis de la competencia trabajo bajo presión

**Tabla 15** Análisis de la competencia trabajo bajo presión, del personal operativo

Característica	Descripción
Competencia	Trabajo bajo presión
Grupo	Personal Operativo
Análisis actual	Toma en cuenta los indicios de emociones o pensamientos de los demás para realizar un diagnóstico y explicar sus conductas.
Análisis requerido	Comprende los intereses de los demás modificando su propia conducta dentro de las normas de la organización y los ayuda a resolver problemas que le plantean o él mismo observa.

**Elaborado por:** Wilson Enríquez

El trabajo bajo presión, es una constante en este tipo de entes, al menos cuándo las temporadas y feriados son largos. Las culturas organizacionales centradas en las

necesidades del cliente, deben saber cómo reaccionar aplicando el procedimiento adecuado a las tareas encomendadas y que operativos como administrativos, puedan encontrar soluciones a los problemas que se presentan, transfiriendo adecuadamente la experiencia adquirida en diversas circunstancias del puesto (Ministerio Coordinador de Conocimientos y Talento Humano, 2015). Las dinámicas de equipo, es una forma de formación que permite desarrollar en los participantes, herramientas para ofrecer respuestas y soluciones rápidas desde el personal operativo hasta los niveles administrativos y de servicios.

#### 4.2.5 Análisis de la competencia trabajo bajo presión

**Tabla 16** Análisis de la competencia trabajo bajo presión, del personal de servicios

Característica	Descripción
Competencia	Trabajo bajo presión
Grupo	Personal Servicios
Análisis actual	Tiene cierta dificultad para comprender o percibir los estados de ánimo, demuestra incomprensión o sorpresa ante las acciones o emociones de los demás.
Análisis requerido	Comprende los intereses de los demás modificando su propia conducta dentro de las normas de la organización y los ayuda a resolver problemas que le plantean o él mismo observa.

**Elaborado por:** Wilson Enríquez

El personal de servicios, es otro grupo de colaboradores que mantienen un contacto frecuente con el cliente, específicamente con las habitaciones y artículos del cliente. En ese sentido, el trabajo en equipo puede hacer tangible la propuesta de valor, en estos detalles (Loverlock & Wirtz, 2009). Las dinámicas de trabajo en equipo, son esenciales para las organizaciones centradas en el cliente.

#### 4.2.6 Análisis de la competencia trabajo en equipo

**Tabla 17** Análisis de la competencia trabajo en equipo, del personal de servicios

Característica	Descripción
Competencia	Trabajo en equipo
Grupo	Personal Servicios
Análisis actual	Explícita o calladamente, antepone sus objetivos personales a los del equipo.
Análisis requerido	Promociona y alienta la comunicación y actúa como modelo del rol en su área. Logra comprensión y compromiso grupal y demuestra superioridad para distinguir, interpretar hechos, problemas y opiniones.

**Elaborado por:** Wilson Enríquez

Los manuales de función, el establecimiento de objetivos y metas claras, permiten monitorear y comprender el nivel de productividad, que el personal puede alcanzar, este es el primer peldaño en el desarrollo del personal, conocida como la transmisión de información. (Chiavenato, 2009).

#### 4.2.6 Análisis de la competencia productividad

**Tabla 18** Análisis de la competencia productividad, del personal de restaurante

Característica	Descripción
Competencia	Productividad
Grupo	Personal de restaurantes
Análisis actual	Instrumenta adecuadamente las directivas recibidas, fija objetivos de alto rendimiento para el grupo que en raras ocasiones él mismo alcanza.
Análisis requerido	Apoya e instrumenta todas las directivas que recibe en pos del beneficio de la organización y de los objetivos comunes. Establece para sí mismo objetivos de desempeño, superiores al promedio y los alcanza con éxito..

**Elaborado por:** Wilson Enríquez

De manera general el nivel de competencia laboral que se diagnosticó de cada uno de los trabajadores encuestados, se observa que una gran parte de ellos, se sitúan en un nivel superior (A) y un nivel muy bueno (B); a diferencia de los trabajadores operacionales, de servicio y personal de restaurante, que en menor porcentaje muestran que tienen niveles inferiores a bueno (C) y competencias no desarrolladas por diversos factores como: nivel de educación, cursos de capacitación hasta inclusive la experiencia laboral previa.

Este diagnóstico de nivel de competencias laborales, representa de forma positiva como los trabajadores bajo criterios técnicos, se encuentran en una posición favorable de trabajo, y sirve de evidencia para poder afirmar que las competencias son pertinentes para los puestos que ocupan, aunque se puede mejorar en algunos aspectos mencionados en las anteriores tablas. (Chiavenato, 2009)

Además los administradores deberían hacer evaluaciones periódicas acerca de su progreso en el desarrollo de sus funciones por parte de los trabajadores y realizar una planificación sobre actualización de sus conocimientos. (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2007)

#### 4.2.7 Análisis de las competencias específicas poco desarrolladas del talento humano en hoteles de la ciudad de Tulcán.

Para realizar el análisis de las competencias generales poco desarrolladas del talento humano, se recopiló la información existente del Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales del Ecuador a cargo de la SETEC, con el propósito de medir objetivamente la situación actual del nivel de competencias en las empresas hoteleras y de servicio de alimentación de la ciudad de Tulcán, comparadas con la cualificación profesional que se necesita según el organismo anteriormente mencionado.

Las competencias específicas, están relacionadas con las funciones, conocimientos, destrezas o habilidades que tiene el talento humano de los diferentes hoteles y restaurantes de la ciudad de Tulcán, es decir, de qué manera realizan sus actividades dependiendo de su puesto o función asignada. Dicho de otra forma, se enlistó una serie de actividades en las cuales el trabajador realiza y se midió el grado de cumplimiento, y así, establecer su nivel de competencia laboral.

Las necesidades de capacitación diagnosticadas sobre competencias específicas recopiladas de los trabajadores en hoteles y restaurantes de la ciudad de Tulcán con lo que se refiere al personal administrativo, se describen en la tabla 18.

**Tabla 18** Requerimientos de capacitación del personal de hoteles de la ciudad Tulcán

El personal	Requerimiento capacitación
Administrativo	Identifica herramienta FODA, Calcula margen ventas, Elabora proyección flujo de dinero y Gestión del talento humano.
Operativo	Apoya a trabajos de auditoría, Entrega la recepción correspondiente, Actúa como nexo entre las áreas y ofrece servicios turísticos.
Servicios	Realiza operaciones de acondicionamiento, Aprovisionamiento interno, ropas necesarias para su planchado, Plancha y presentar ropas y Arreglos simples de costura en las ropas
Restaurante	Presentación personal, Atención al cliente, Prepara alimentos y bebidas, Coordina las reservas de los clientes, Informa áreas de la empresa, Abastecimiento y control de alimentos, Operaciones de post-servicio, Preparación y servicio bebidas, y recibe la mercancía para su almacenaje

**Elaborado por:** Wilson Enríquez

#### **4.2.7 Análisis de capacitación del talento humano de la ciudad de Tulcán.**

El desarrollo de manuales de función, los objetivos, el establecimiento de metas e indicadores, el conocimiento de roles, los clientes y la parte filosófica, constituyen las competencias generales a desarrollar en la etapa de transmisión de información.

Por otra parte, desarrollar las competencias específicas de cada nivel y cargo, comprende las etapas de desarrollo de habilidades, actitudes y conceptos; la relación entre las tres etapas mantiene como eje la motivación y la actitud del personal, si una persona posee las habilidades, pero no puede comprender la situación, o la actitud es incorrecta; los resultados son negativos.

El siguiente punto a considerar en el modelo, es contestar a las interrogantes, ¿A quién debe entrenarse?, ¿Cómo debe entrenarse?, ¿En qué debe entrenarse?, ¿Quién debe entrenarlo?, ¿Dónde y cuándo?, y ¿para qué entrenarlo?

El diagnóstico construido a partir de los resultados, expuestos en apartados anteriores, permite esquematizar las respuestas (ver figura 17).

¿A quién debe entrenarse?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al personal administrativo, operativo, de servicios y restaurantes; de los hoteles de la ciudad de Tulcán.</li> </ul>
¿Cómo debe entrenarse?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las dinámicas de equipo, clases presenciales y recursos multimedia.</li> </ul>
¿En qué debe entrenarse?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de competencias generales.</li> <li>• Desarrollo de competencias específicas.</li> </ul>
¿Quién debe entrenarlo?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los hoteles deben recurrir a los órganos de certificación como la SETEC y Universidades.</li> </ul>
¿Dónde y cuándo?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instalaciones propias.</li> <li>• De acuerdo a la preferencia de los encuestados, los fines de semana.</li> </ul>
¿Para qué entrenarlo?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incrementar eficiencia</li> <li>• Rentabilidad financiera</li> </ul>

**Figura 17** Los dilemas de la formación del personal

**Fuente:** Encuesta aplicada

**Adaptado por:** Enríquez, Wilson.

#### 4.2.8 Modelo de capacitación continua al personal de hoteles de la ciudad de Tulcán.

**Tabla 19** Tabla de capacitación en actividades administrativas

Tabla de contenidos de capacitación			
Tema	Sub tema	Contenidos	Medios y materiales
Actividades administrativas y de apoyo de oficina	Administrar procesos de planificación y comercialización de la empresa	Identificar oportunidades de negocio, estableciendo estrategias de acuerdo a las preferencias y tendencias de mercado. Diseño y ejecución de las estrategias de comercialización y marketing	Computador Aplicaciones informáticas (herramientas del office) Portafolio de servicios y productos Mercado objetivo (clientes)
	Gestionar procesos administrativos, financieros, operacionales, recursos humanos y logísticos de la empresa	Administrar las finanzas y sistema de costos de acuerdo a la normativa vigente. Administración de recursos humanos. Organización y supervisión de los procesos operacionales y administrativos de la empresa.	Materiales e insumos de oficina Área del lugar de venta Normativa sobre seguridad e higiene en el trabajo

**Elaborado por:** Wilson Enríquez

**Tabla 20** Tabla de capacitación en actividades de alojamiento

Tabla de contenidos de capacitación			
Tema	Sub tema	Contenidos	Medios y materiales
Actividades de alojamiento	Registro, acomodación y salida del huésped	Registrar el ingreso del huésped (check in) de acuerdo al protocolo establecido. Efectuar los procedimientos de salida del huésped (checkout)	Ficha, libro o registro. Habitaciones. Instalaciones y equipos. Cuenta del huésped.
	Realizar actividades de apoyo y monitoreo en el establecimiento	Apoyar al huésped durante su estadía en el establecimiento Apoyar a la administración acorde a sus competencias y según políticas de la empresa. Entrega informes requeridos por la administración, registrando novedades identificadas o notificadas.	

**Elaborado por:** Wilson Enríquez**Tabla 21** Tabla de capacitación en acciones de aseo y limpieza

Tabla de contenidos de capacitación			
Tema	Sub tema	Contenidos	Medios y materiales
Acciones de supervisión y administración de las labores de aseo y limpieza.	Administrar áreas de pisos de un hotel.	Preparación y revisión insumos de aseo y limpieza Realiza los presupuestos para reponer el stock de insumos a utilizar	Chapa de identificación. (Tarjetas electrónicas, llaves, teléfonos, televisores). Radio frecuencia. Químicos de limpieza.
	Estándares de presentación personal	Uso de ropa y/o uniforme corporativo limpio, sin arrugas, sin daños ni adornos extravagantes. Aseo personal.	

**Elaborado por:** Wilson Enríquez**Tabla 22** Tabla de capacitación en servicio de alimento y bebida

Tabla de contenidos de capacitación			
Tema	Sub tema	Contenidos	Medios y materiales
Servicio de alimento y bebida.	Preparar el área de trabajo, equipos, menaje y condiciones de higiene y presentación personal	Verificación de las condiciones del área de trabajo Verificación de las condiciones del menaje (vajilla, cristalería, cubertería, mantelería) a utilizarse en el servicio	Mobiliario (mesas, sillas, tableros, mesas especiales para buffet) Mantelería Cristalería, loza, cubertería
	Servicio de alimentos y bebidas	Servir los alimentos y bebidas, utilizando técnicas de servicio, etiqueta y protocolo. Atención recibida	Bandejas de servicio Cartas (menús) Uniformes

**Elaborado por:** Wilson Enríquez

## V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1. CONCLUSIONES

- El nivel de competencia laborales diagnosticado, revela que los trabajadores de las empresas de servicio hotelero en la ciudad de Tulcán, se encuentra en un nivel superior y en menor porcentaje en un nivel bueno para cumplir con los objetivos de dichas empresas, pero cabe destacar que se observó deficiencias en competencias tales como: trabajo en equipo, relaciones personal, productividad; en las cuales, se debe realizar algún tipo de capacitación para potencializar su nivel.
- Los requerimientos por parte de los trabajadores se ve reflejado en el deseo de capacitación, así como, la disponibilidad que tienen ellos para superarse, ese compromiso de mantener y aumentar el nivel de competencias laborales y esas ganas deseables por ser cada día más competitivos y aptos para su puesto de trabajo.
- Se identificó que las empresas y sus administradores no cuentan con un modelo de capacitación continua en la ciudad de Tulcán, todo el conocimiento, habilidades y destrezas del talento humano recae en su experiencia previa en otros lugares de trabajo al igual, radica en la experiencia con el tiempo que llevan trabajando en cada una de las empresas actuales. Es por ello, que se deja este análisis como precedente en futuras investigaciones para que aporten con un sistema de capacitación continua pertinente las cual se adapte al cumplimiento notorio de algunas necesidades que tanto necesita el talento humano para potencializar sus competencias.
- Los contados cursos de capacitación que ha recibido el talento humano de las empresas hoteleras, se adjudican a instituciones externas como el Ministerio de Turismo y Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA). Se analizó que las empresas no cuentan con una planificación para realizar cursos de capacitación, además, la administración debe de facilitar todos los recursos tanto humanos, tecnológicos, económicos para formar un talento humano competente y aportar al desarrollo de la ciudad de Tulcán.

- Se concluye que en la ciudad de Tulcán, las empresas del sector hotelero no ven a la capacitación como eje transversal para aumentar la competitividad y mejorar la competencia laboral del talento humano. La capacitación es una inversión para mejorar el capital intelectual y apuntar a conseguir una mejora continua con lo que se refiere al talento humano.

## **5.2. RECOMENDACIONES**

- Se recomienda a las empresas hoteleras de la ciudad de Tulcán, a realizar un diagnóstico interno sobre los conocimientos, habilidades, destrezas que poseen sus trabajadores y realizar una planificación con lo que respecta a capacitación continua por lo menos dos veces al año.
- Las empresas deben realizar diagnósticos y evaluaciones de desempeño para identificar las realidades en sus empresas y busquen estrategias encaminadas a mejorar su competitividad a nivel local y nacional.
- En los hoteles de la ciudad de Tulcán, a que identifiquen sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, y realicen planificaciones constantes para aumentar el nivel de competencia laboral de sus trabajadores y por ende aumentar su competitividad empresarial.
- Finalmente estrechar relaciones por parte de los centros que brindan servicios hoteleros y turísticos en la ciudad de Tulcán y los institutos que brindan capacitación continua, por el hecho que tienen requerimientos de capacitación por parte de los trabajadores e invertir para generar ese valioso capital intelectual.

## VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguirre, R. (2017). *Educrea*. Recuperado el 22 de marzo de 2017, de Educrea: <https://educrea.cl/la-educacion-a-distancia-la-modalidad-que-posibilita-eficazmente-la-educacion-continua/>
- Alles, M. (2005). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Argentina: Granica.
- Alles, M. (2008). *Dirección estratégica de Recursos Humanos, gestión por competencias*. Argentina: Granica.
- Alles, M. (2015). *Dirección estratégica de recursos Humanos: Gestión por competencias*. Argentina: Granica.
- Almeida, D., Mera, G., & Pérez, R. (2016). *Análisis del nivel de profesionalización y su influencia en la cultura organizacional de las microempresas del cantón Tulcán*. Sathiri N°10, 9-21.
- Andrade, P., Valverde, J., & Nava, M. (2009). *La educación continua como proceso de formación académica en los alumnos egresados de las instituciones de educación superior en el estado de Sonora*. México: Contabilidad y Negocios.
- Arias, A. (2010). *Estudio de factibilidad para la creación de una sede del centro de educación continua de la escuela Politécnica Nacional en la ciudad de Santo Domingo*. Quito.
- Baptista, P., Fernández, C., & Hernández, S. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGrawHill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: McGRAW-HILL.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw-Hill.
- Cruceira, J. (2013). *Gestión Administrativa y el Servicio en los Hoteles de la Ciudad de Tulcán*. Tulcán.
- Díaz, A., & Rodríguez, M. (2007). *Competencias laborales: algunas propuestas*. México: Redalyc.
- Falconi, L., & González, J. (2011). *Diseño y ejecución de un plan de mejoramiento integral de competencias genéricas*. Quito.
- Fundación Tripartita para la formación en el empleo. (2003). *El papel de la formación continúa en un mercado de trabajo basado en las competencias*. Barcelona.
- García, P. (2006). *Introducción a la investigación bioantropológica en actividad física, deporte y salud*. Universidad Central de Venezuela: Consejo de Desarrollo

- Científico y Humanístico-Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.*  
Recuperado el (02 de abril de 2018) de  
<https://books.google.com.ec/books?id=3fxmBaTGUygC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Hitt, M. A., Ireland, D., & Hoskisson, R. (2007). *Administración estratégica. Competitividad y globalización*. México: Cengage Learning.
- Landeau, R. (2007). *Elaboración de trabajos de investigación*. 1ra ed. Venezuela: Editorial Alfa. Recuperado el (02 de abril de 2018) de  
[https://books.google.com.ec/books?id=M\\_N1CzTB2D4C&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=M_N1CzTB2D4C&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false).
- Lewin, K., & Lippitt, R. (1938). *AN EXPERIMENTAL APPROACH TO THE STUDY OF AUTOCRACY AND DEMOCRACY: A PRELIMINARY NOTE. SOCIOMETRY*, 292-300.
- Loverlock, C., & Wirtz, J. (2009). *Marketing de Servicios: personal, tecnología y estrategia*. México: Pearson Educación.
- Loza, J. (2015). *Modelo de gestión de calidad para el centro de educación continua de la Escuela Politécnica nacional (CEC-EPN), basado en las necesidades definidas por sus clientes*. Quito.
- Ludeña, A. (2004). *La formación por competencias laborales*. Lima: Caplab.
- Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2011). *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. México: Cengage Learning.
- Ministerio Coordinador de Conocimientos y Talento Humano. (2015). *Guía de apoyo para el levantamiento de Cualificaciones Profesionales- Metodología de análisis funcional*. Quito.
- Portilla, Y. (2013). *Análisis del personal que trabaja en los restaurantes de la ciudad de Tulcán para determinar la calidad de servicios que ofrecen*. Tulcán.
- Revista de Ciencias Administrativas y Sociales. (2004). Competencias laborales de los gerentes de talento humano. *Innovar*, 89.
- Urbina, G. B. (2001). *Evaluación de proyectos*. México: McGraw-Hill.
- Vásquez & Ferreira (2006). *Introducción a las técnicas cualitativas de investigación aplicadas en salud*. Barcelona-España: Universitat Autònoma de Barcelona Servei de Publicacions
- Werther, W., & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw-Hill.

## VII. ANEXOS

### 7.1 FORMULARIO #1 PERSONAL ADMINISTRATIVO



#### UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI



**Tema:** Análisis de las competencias laborales a hoteles y sus restaurantes de la ciudad de Tulcán para identificar un modelo de educación continua.

**Objetivo:** Diagnosticar las competencias laborales al talento humano en hoteles y restaurantes de la ciudad de Tulcán.

**Nota:** La información recopilada servirá exclusivamente para análisis académico, se le solicita de la manera más comedita completar todos los campos y contestar de forma sincera.

**Datos informativos:**

**Fecha:** dd/mm/aa **Nombre:** \_\_\_\_\_  
**Empresa:** \_\_\_\_\_ **Cargo/puesto:** \_\_\_\_\_  
**Edad:** 18-27 ( ) 28-37 ( ) 38-47 ( ) 48 en adelante ( )  
**Género:** Masculino ( ) Femenino ( ) LGBTI ( )

**Encuesta**

**Instrucciones:** Marque con una X en el casillero correspondiente y complete la información solicitada.

**Conocimientos**

1. ¿Posee usted experiencia laboral acorde a su trabajo?

Si  No

Dónde:

Empresa	Tiempo (meses)	Conocimientos o habilidades adquiridas

2. ¿Cuál es su nivel de educación?

Primaria	<input type="checkbox"/>	Secundaria	<input type="checkbox"/>	Técnica	<input type="checkbox"/>	Superior	<input type="checkbox"/>
----------	--------------------------	------------	--------------------------	---------	--------------------------	----------	--------------------------

Especifique título obtenido: \_\_\_\_\_

3. ¿Estudia actualmente?

Si  No

3.1 ¿Qué estudia? \_\_\_\_\_

3.2 ¿En qué horario? \_\_\_\_\_

4. ¿La empresa realiza cursos de capacitación continua?

Si  No

Nombre del curso	Institución	Horas

5. ¿Desearía que la empresa brinde capacitación continua? Seleccione uno o varios.

Si  No

Temas de interés:

Administración hotelera	<input type="checkbox"/>	Servicio al cliente	<input type="checkbox"/>	Marketing	<input type="checkbox"/>
Recursos humanos	<input type="checkbox"/>	Ventas	<input type="checkbox"/>	Finanzas	<input type="checkbox"/>

5.1 ¿En qué horario tiene disponibilidad para recibir la capacitación?

En la mañana	<input type="checkbox"/>	En la tarde	<input type="checkbox"/>	En la noche	<input type="checkbox"/>	Fines de semana	<input type="checkbox"/>
--------------	--------------------------	-------------	--------------------------	-------------	--------------------------	-----------------	--------------------------

6. ¿Cuál es el motivo por los que entró a trabajar? Seleccione uno o varios.

Superación personal	<input type="checkbox"/>	Sustento familiar	<input type="checkbox"/>	Experiencia laboral	<input type="checkbox"/>
Remuneración	<input type="checkbox"/>	Recomendación	<input type="checkbox"/>	Vocación	<input type="checkbox"/>

7. ¿Cuál es el valor más importante en su lugar de trabajo? Seleccione uno o varios.

Integridad	<input type="checkbox"/>	Trabajo en equipo	<input type="checkbox"/>	Amabilidad	<input type="checkbox"/>
Responsabilidad	<input type="checkbox"/>	Transparencia	<input type="checkbox"/>	Innovación	<input type="checkbox"/>



## UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI



Instrucciones: Coloque una **X** en el casillero, según su nivel de competencia laboral

### Habilidades/Comportamientos

Competencias generales								
N°	Competencia	Nivel	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca	N/A
8	Servicio al cliente							
9	Trabajo en equipo							
10	Productividad							
11	Responsabilidad							
12	Trabajo bajo presión							
13	Relaciones personales							
Competencias específicas (Administrador)								
N°	Competencia	Nivel	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca	N/A
14	Identifica las necesidades y deseos de los clientes a los que apuntan los servicios y/o productos							
15	Segmenta y caracteriza al público al que se dirige el negocio							
16	Evalúa y determina las capacidades de la empresa para satisfacer las demandas de los clientes							
17	Aplica técnicas de planificación (FODA) para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas							
18	Define los objetivos estratégicos, metas, las líneas de acción y los principales indicadores							
19	Define e implementa las estrategias de comercialización según el mercado objetivo							
20	Calcula y define el margen de venta de los productos y/o servicios que ofrece la empresa							
21	Elabora una proyección de flujo de dinero que permita mantener las operaciones de la empresa (cash flow).							
22	Lidera y motiva a los equipos de trabajo de la empresa para alcanzar el desarrollo profesional y lograr productividad.							
23	Define y describe los roles y responsabilidades de los trabajadores, según los requerimientos y la legislación laboral vigente (manual de funciones).							
24	Gestiona los diversos subsistemas de recursos humanos (reclutamiento, selección, capacitación, evaluación, remuneraciones, relaciones laborales)							
25	Implementa sistemas de mejora continua en los procesos de la empresa.							
26	Analiza y determina las capacidades instaladas de producción y/o entrega de servicios, con el fin de minimizar la capacidad ociosa de la empresa.							

¡Gracias por su colaboración, buen día!

Firma encuestado

## 7.2 FORMULARIO #2: PERSONAL OPERATIVO



### UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI



**Tema:** Análisis de las competencias laborales a hoteles y sus restaurantes de la ciudad de Tulcán para identificar un modelo de educación continua.

**Objetivo:** Diagnosticar las competencias laborales al talento humano en hoteles y restaurantes de la ciudad de Tulcán.

**Nota:** La información recopilada servirá exclusivamente para análisis académico, se le solicita de la manera más comedida completar todos los campos y contestar de forma sincera.

**Datos informativos:**

**Fecha:** dd / mm / aa **Nombre:** \_\_\_\_\_  
**Empresa:** \_\_\_\_\_ **Cargo/puesto:** \_\_\_\_\_  
**Edad:** 18-27 ( ) 28-37 ( ) 38-47 ( ) 48 en adelante ( )  
**Género:** Masculino ( ) Femenino ( ) LGBTI ( )

**Encuesta**

**Instrucciones:** Marque con una **X** en el casillero correspondiente y complete la información solicitada.

**Conocimientos**

1. ¿Posee usted experiencia laboral acorde a su trabajo?

Si	No
----	----

Dónde:	Lugar	Tiempo (meses)	Conocimientos y habilidades

2. ¿Cuál es su nivel de educación?

Primaria	Secundaria	Técnica	Superior
----------	------------	---------	----------

Especifique título obtenido: \_\_\_\_\_

3. ¿Estudia actualmente?

Si	No
----	----

3.1 ¿Qué estudia? \_\_\_\_\_

3.2 ¿En qué horario? \_\_\_\_\_

4. ¿La empresa realiza cursos de capacitación continua?

Si	No
----	----

Nombre del curso	Institución	Horas
_____	_____	_____

5. ¿Desearía que la empresa brinde capacitación continua? Seleccione uno o varios

Si	No
----	----

Temas de interés:	Recepción y atención al cliente	Servicio al cliente	Lugares turísticos
	Protocolo	Etiqueta	Relaciones personales

5.1 ¿En qué horario tiene disponibilidad para recibir la capacitación?

En la mañana	En la tarde	En la noche	Fines de semana
--------------	-------------	-------------	-----------------

6. ¿Cuál es el motivo por los que entró a trabajar? Seleccione uno o varios.

Superación personal	Sustento familiar	Experiencia laboral
Remuneración	Recomendación	Vocación

7. ¿Cuál es el valor más importante en su lugar de trabajo? Seleccione uno.

Eficiente	Trabajo en equipo	Amabilidad
Responsabilidad	Transparencia	Innovación



## UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI



Instrucciones: Coloque una **X** en el casillero, según su nivel de competencia laboral  
**Habilidades/Comportamientos**

Competencias generales							
N°	Competencia	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca	N/A
8	Servicio al cliente						
9	Trabajo en equipo						
10	Productividad						
11	Responsabilidad						
12	Trabajo bajo presión						
13	Relaciones personales						
Competencias específicas (Operacional)							
N°	Competencia	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca	N/A
14	Registra el ingreso del huésped (check in) de acuerdo al protocolo establecido.						
15	Acompaña al huésped en la habitación de acuerdo al protocolo establecido.						
16	Efectúa los procedimientos de salida del huésped (check out) de acuerdo a los procedimientos establecidos.						
17	Apoya al huésped durante su estadía en el establecimiento, de acuerdo al protocolo establecido.						
18	Apoya a la administración acorde a sus competencias y según políticas de la empresa.						
19	Apoya en los trabajos de auditoría nocturna de acuerdo al protocolo establecido.						
20	Entrega la recepción al turno correspondiente de acuerdo al protocolo establecido.						
21	Actúa como nexo entre el huésped y otros departamentos del establecimiento.						
22	Cuida el área de recepción, apariencia personal y equipos.						
23	Vela por la seguridad y privacidad del huésped y del establecimiento, controlando el acceso a las habitaciones.						
24	Procura la satisfacción del cliente de acuerdo al protocolo establecido.						
25	Ofrece productos y/o servicios turísticos tomando en consideración las necesidades del huésped.						

¡Gracias por su colaboración, buen día!

\_\_\_\_\_  
Firma encuestado

## 7.3 FORMULARIO #3: PERSONAL DE SERVICIOS



### UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI



**Tema:** Análisis de las competencias laborales a hoteles y sus restaurantes de la ciudad de Tulcán para identificar un modelo de educación continua.

**Objetivo:** Diagnosticar las competencias laborales al talento humano en hoteles y restaurantes de la ciudad de Tulcán.

**Nota:** La información recopilada servirá exclusivamente para análisis académico, se le solicita de la manera más comedida completar todos los campos y contestar de forma sincera.

**Datos informativos:**

**Fecha:** 14/07/2018 **Nombre:** \_\_\_\_\_  
**Empresa:** \_\_\_\_\_ **Cargo/puesto:** \_\_\_\_\_  
**Edad:** 18-27 ( ) 28-37 ( ) 38-47 ( ) 48 en adelante ( )  
**Género:** Masculino ( ) Femenino ( ) LGBTI ( )

**Encuesta**

**Instrucciones:** Marque con una X en el casillero correspondiente y complete la información solicitada.

**Conocimientos**

1. ¿Posee usted experiencia laboral acorde a su trabajo?

Sí	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

Dónde:	Empresa	Tiempo (meses)	Conocimientos o habilidades adquiridas

2. ¿Cuál es su nivel de educación?

Primaria	<input type="checkbox"/>	Secundaria	<input type="checkbox"/>	Técnica	<input type="checkbox"/>	Superior	<input type="checkbox"/>
----------	--------------------------	------------	--------------------------	---------	--------------------------	----------	--------------------------

Especifique título obtenido: \_\_\_\_\_

3. ¿Estudia actualmente?

Sí	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

3.1 ¿Qué estudia? \_\_\_\_\_

3.2 ¿En qué horario? \_\_\_\_\_

4. ¿La empresa realiza cursos de capacitación continua?

Sí	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

Nombre del curso	Institución	Horas
_____	_____	_____

5. ¿Desearía que la empresa brinde capacitación continua? Selección uno o varios.

Sí	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

Temas de interés:	
Calidad y atención al cliente	<input type="checkbox"/>
Servicio al cliente	<input type="checkbox"/>
Lugares turísticos	<input type="checkbox"/>
Limpieza e higiene	<input type="checkbox"/>
Relaciones personales	<input type="checkbox"/>
Decoración	<input type="checkbox"/>

5.1 ¿En qué horario tiene disponibilidad para recibir la capacitación?

En la mañana	<input type="checkbox"/>	En la tarde	<input type="checkbox"/>	En la noche	<input type="checkbox"/>	Fines de semana	<input type="checkbox"/>
--------------	--------------------------	-------------	--------------------------	-------------	--------------------------	-----------------	--------------------------

6. ¿Cuál es el motivo por lo que entró a trabajar? Seleccione uno.

Superación personal	<input type="checkbox"/>	Sustento familiar	<input type="checkbox"/>	Experiencia laboral	<input type="checkbox"/>
Remuneración	<input type="checkbox"/>	Recomendación	<input type="checkbox"/>	Vocación	<input type="checkbox"/>

7. ¿Cuál es el valor más importante en su lugar de trabajo? Seleccione uno.

Eficiencia	<input type="checkbox"/>	Trabajo en equipo	<input type="checkbox"/>	Amabilidad	<input type="checkbox"/>
Responsabilidad	<input type="checkbox"/>	Seguridad	<input type="checkbox"/>	Compromiso	<input type="checkbox"/>



## UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI



Instrucciones: Coloque una **X** en el casillero, según su nivel de competencia laboral

### Habilidades/Comportamientos

Competencias generales							
N°	Competencia	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca	N/A
8	Servicio al cliente						
9	Trabajo en equipo						
10	Productividad						
11	Responsabilidad						
12	Trabajo bajo presión						
13	Relaciones personales						
Competencias específicas (Servicios)							
N°	Competencia	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca	N/A
14	Efectúa el aprovisionamiento interno necesario para la limpieza, preparación y disposición de habitaciones y áreas comunes.						
15	Realiza las operaciones previas a la limpieza						
16	Realiza las operaciones de limpieza y reposición, siguiendo instrucciones y aplicando las normas medioambientales y de seguridad e higiene.						
17	Realiza operaciones de acondicionamiento de equipajes, habitaciones y otras dependencias						
18	Limpia y mantiene elementos decorativos, aplicando las técnicas y los criterios estéticos adecuados						
19	Realiza las operaciones posteriores a la limpieza, comprobando la calidad de los resultados.						
20	Realiza los inventarios de existencias y registros de pérdidas de productos.						
21	Actuar según las normas de seguridad, higiene y salud, en las condiciones adecuadas para prevenir los riesgos personales y medioambientales						
22	efectuá el aprovisionamiento interno necesario de productos y utensilios para su utilización en las operaciones de planchado y reparación de ropa						
23	Disponer las ropas necesarias para su planchado						
24	Planchar y presentar ropas en función de sus características						
25	Efectúa arreglos simples de costura en las ropas, a mano o a máquina, para subsanar defectos o rotos que puedan tener.						
26	Actuá según las normas de seguridad, higiene y salud, que afecten a su puesto de trabajo y al proceso, en las condiciones adecuadas para prevenir los riesgos personales y medioambientales						

¡Gracias por su colaboración, buen día!

Firma encuestado

## 7.4 FORMULARIO #4: PERSONAL DEL RESTAURANTE



### UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI



**Tema:** Análisis de las competencias laborales a hoteles y sus restaurantes de la ciudad de Tulcán para identificar un modelo de educación continua.

**Objetivo:** Diagnosticar las competencias laborales al talento humano en hoteles y restaurantes de la ciudad de Tulcán.

**Nota:** La información recopilada servirá exclusivamente para análisis académico, se le solicita de la manera más comedida completar todos los campos y contestar de forma sincera.

**Datos informativos:**

**Fecha:** dd/mm/aa \_\_\_\_\_ **Nombre:** \_\_\_\_\_  
**Empresa:** \_\_\_\_\_ **Cargo/puesto:** \_\_\_\_\_  
**Edad:** 18-27 ( ) 28-37 ( ) 38-47 ( ) 48 en adelante ( )  
**Género:** Masculino ( ) Femenino ( ) LGBTI ( )

**Encuesta**

**Instrucciones:** Marque con una X en el casillero correspondiente y complete la información solicitada.

**Conocimientos**

1. ¿Posee usted experiencia laboral?

Sí		No	
----	--	----	--

Dónde:

Lugar	Tiempo (meses)	Conocimientos y habilidades

2. ¿Cuál es su nivel de educación?

Primaria		Secundaria		Técnica		Superior	
----------	--	------------	--	---------	--	----------	--

Especifique título obtenido: \_\_\_\_\_

3. ¿Estudia actualmente?

Sí		No	
----	--	----	--

3.1 ¿Qué estudia? \_\_\_\_\_

3.2 ¿En qué horario? \_\_\_\_\_

4. ¿La empresa realiza cursos de capacitación continua?

Sí		No	
----	--	----	--

Nombre del curso	Institución	Horas

5. ¿Desearía que la empresa brinde capacitación continua? Seleccione uno o varios

Sí		No	
----	--	----	--

Temas de interés:

Gastronomía		Servicio al cliente		Platos típicos	
Protocolo		Etiqueta		Diseño interiores	

5.1 ¿En qué horario tiene disponibilidad para recibir la capacitación?

En la mañana		En la tarde		En la noche		Fines de semana	
--------------	--	-------------	--	-------------	--	-----------------	--

6. ¿Cuál es el motivo por los que entró a trabajar? Seleccione uno o varios.

Superación personal		Sustento familiar		Experiencia laboral	
Remuneración		Recomendación		Vocación	

7. ¿Cuál es el valor más importante en su lugar de trabajo? Seleccione uno.

Integridad		Trabajo en equipo		Amabilidad	
Responsabilidad		Trasparencia		Innovación	



## UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI



Instrucciones: Coloque una **X** en el casillero, según su nivel de competencia laboral

### Habilidades/Comportamientos

Competencias generales							
N°	Competencia	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca	N/A
8	Servicio al cliente						
9	Trabajo en equipo						
10	Productividad						
11	Responsabilidad						
12	Trabajo bajo presión						
13	Relaciones personales						
Competencias específicas (Restaurante)							
N°	Competencia	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca	N/A
14	Cumple con los estándares de presentación personal establecidos por la empresa.						
15	Resuelve de manera eficaz y eficiente dilemas en la atención al cliente.						
16	Prepara alimentos y bebidas de acuerdo a las normas de seguridad alimentaria establecida.						
17	Coordina las reservas de los clientes en el establecimiento, de acuerdo a sus requerimientos.						
18	Informa a las distintas áreas del establecimiento sobre reservas y eventos especiales, según procedimientos de la empresa.						
19	Realizar las diferentes operaciones de limpieza, puesta a punto de equipos, útiles y menaje propios del restaurant						
20	Realiza el abastecimiento y control de los alimentos, materiales, insumos, productos y artículos de limpieza necesarios						
21	Ejecuta el servicio de alimentos y bebidas a los clientes, de acuerdo a los procedimientos del establecimiento.						
22	Efectúa las operaciones de post-servicio, realizando un nuevo montaje o preparación de mesas.						
23	Realiza la propuesta, preparación, presentación y servicio de bebidas frías o calientes, en la cafetería y el bar.						
24	Recibe la mercancía para su almacenaje, resguardando su seguridad y cuidados						
25	Realiza la limpieza, lavado e higienización de utensilios y equipos.						
26	Despide al cliente y comprueba la satisfacción del servicio brindado.						

¡Gracias por su colaboración, buen día!

Firma encuestado

## 7.5 EVIDENCIAS FOTOGRÁFICAS

Datos

**Hotel:** “San Miguel de Tulcán”

**Nombre administrador:** Sra. Deysi Sandoval.

**Dirección:** Sucre y Rocafuerte.

**Correo:** [hotelsanmigueldetulcan@yahoo.es](mailto:hotelsanmigueldetulcan@yahoo.es)

**Categoría:** 2 estrellas.



Datos

**Hotel:** “Lumar”

**Nombre administrador:** Ing. Fernando Campaña

**Dirección:** Sucre y Rocafuerte.

**Correo:** [hotel\\_lumar@hotmail.com](mailto:hotel_lumar@hotmail.com)

**Categoría:** 2 estrellas.



Datos

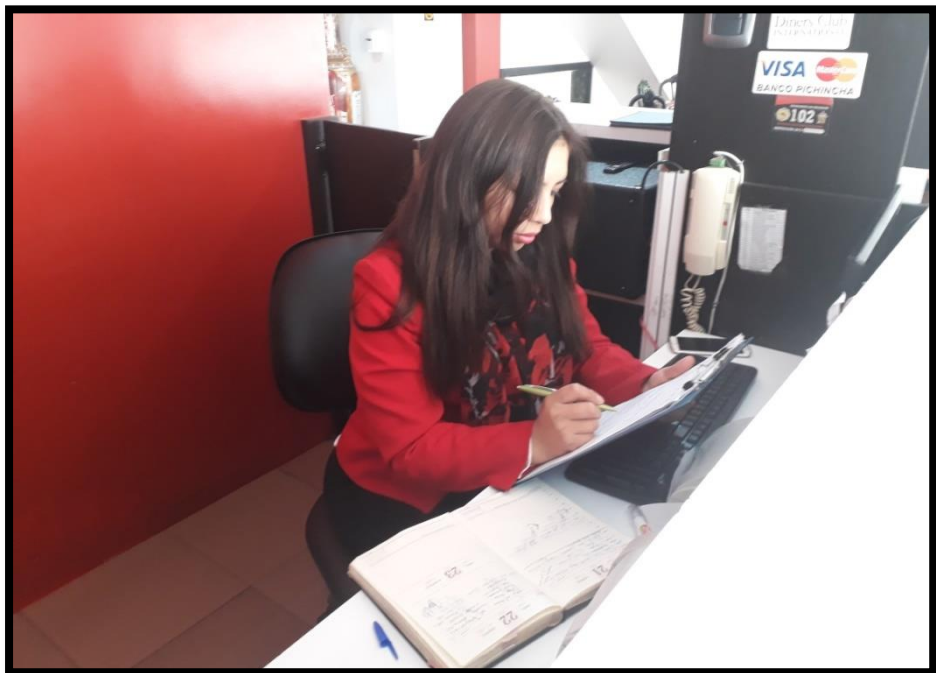
**Hotel:** “Palacio Imperial”

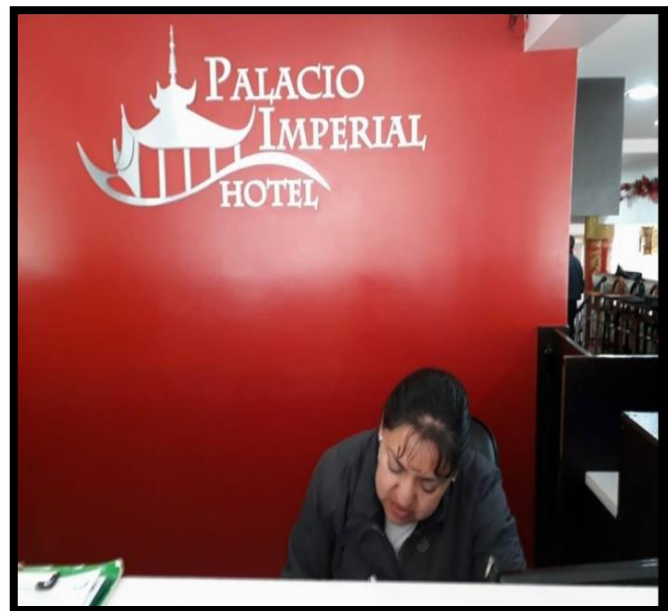
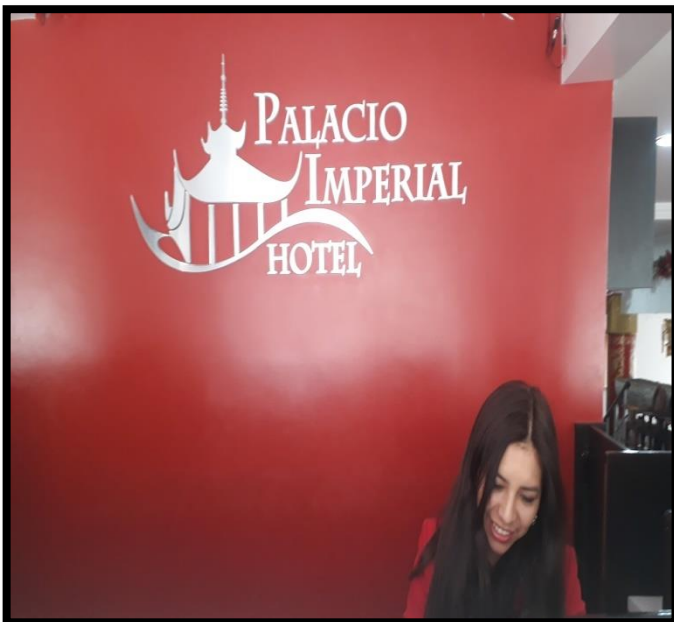
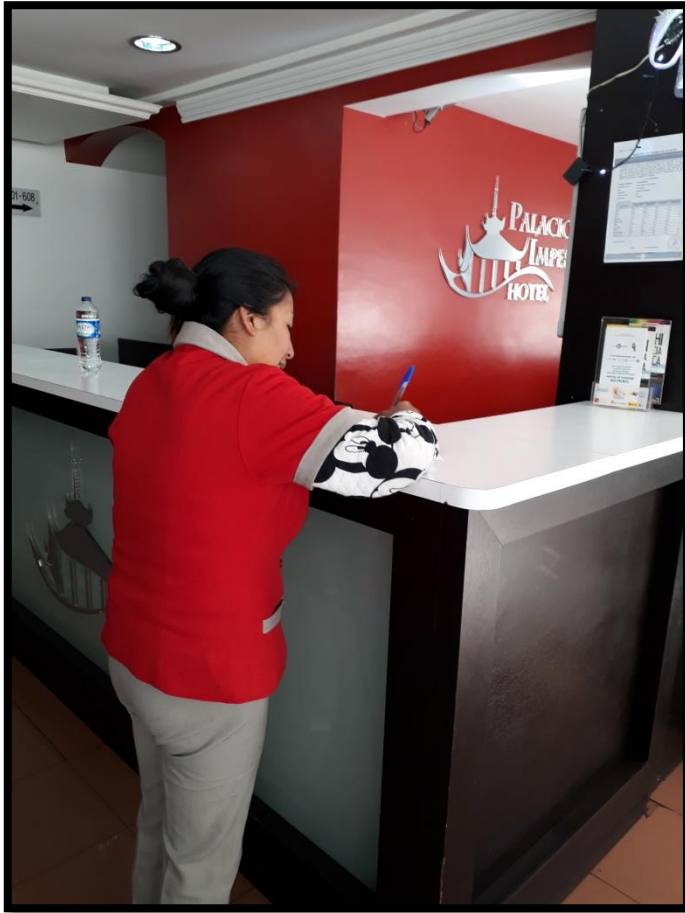
**Nombre administrador:** Ing. Angie Arias

**Dirección:** Sucre y Pichincha esq.

**Correo:** info@hotelpalacioimperial.com

**Categoría:** 4 estrellas





Park Hotel

Datos

**Hotel:** “Saenz Internacional”

**Nombre administrador:** Sra. Inés Ariza

**Dirección:** Sucre y Rocafuerte.

**Correo:** [inesmariaariza@hotel.com](mailto:inesmariaariza@hotel.com)

**Categoría:** 2 estrellas





**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI**  
**FACULTAD DE COMERCIO INTERNACIONAL, INTEGRACION, ADMINISTRACION Y ECONOMIA EMPRESARIAL**  
**CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS Y MARKETING**

**ACTA**

**DE LA SUSTENTACIÓN DE PREDEFENSA DEL INFORME DE INVESTIGACIÓN DE:**

**NOMBRE:** WILSON JAVIER ENRIQUEZ HERNANDEZ  
**NIVEL/PARALELO:** TITULACIÓN ESPECIAL

**CÉDULA DE IDENTIDAD:** 0401607882  
**PERIODO ACADÉMICO:** UBRE 2018 - FEBRERO :

**TEMA DE INVESTIGACIÓN:** ANÁLISIS DE LAS COMPETENCIAS LABORALES A HOTELES Y SUS RESTAURANTES DE LA CIUDAD DE TULCÁN PARA IDENTIFICAR UN MODELO DE EDUCACIÓN CONTINUA

Tribunal designado por la dirección de esta Carrera, conformado por:

**PRESIDENTE:** MSC. JORGE MIRANDA  
**LECTOR:** MSC. ROBERTH PATRICIO PÉREZ QUIROZ  
**ASESOR:** MSC. FREDDY RICHARD QUINDE SARI

De acuerdo al artículo 21: Una vez entregados los requisitos para la realización de la pre-defensa el Director de Carrera integrará el Tribunal de Pre-defensa del informe de investigación, fijando lugar, fecha y hora para la realización de este acto:

**EDIFICIO DE AULAS:** 1      **AULA:** 12

**FECHA:** martes, 19 de febrero de 2019

**HORA:** Diecisiete treinta

Obteniendo las siguientes notas:

1) Sustentación de la predefensa: 5,60

2) Trabajo escrito 2,40


**Nota final de PRE DEFENSA 8,00**

Por lo tanto: **APRUEBA CON OBSERVACIONES** ; debiendo acatar el siguiente artículo:

Art. 24.- De los estudiantes que aprueban el Plan de Investigación con observaciones. - El estudiante tendrá el plazo de 10 días laborables para proceder a corregir su informe de investigación de conformidad a las observaciones y recomendaciones realizadas por los miembros Tribunal de sustentación de la pre-defensa.

Para constancia del presente, firman en la ciudad de Tulcán el

martes, 19 de febrero de 2019

  
MSC. JORGE MIRANDA  
**PRESIDENTE**

  
MSC. FREDDY RICHARD QUINDE SARI  
**TUTOR**

  
MSC. ROBERTH PATRICIO PÉREZ QUIROZ  
**LECTOR**

Adj.: Observaciones y recomendaciones