



CLAUSULA DE CESIÓN DE DERECHO DE PUBLICACIÓN DE TESIS

yo Lady Diana Vera Solórzano.....

autor/a de la tesis titulada:

Gestión del talento humano por competencias orientado a la mejora de los servicios en establecimientos del sector turístico (Cantón de Tena; Napo, Ecuador)

mediante el presente documento, declaro que la obra mencionada es de mi exclusiva autoría y producción. Esta tesis ha sido elaborada como uno de los requisitos previos para la obtención del título de: "Doctor en Administración de Empresas" en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Central Sucre.

Cesión de Derechos:

1. **Derechos Cedidos:** A partir de la fecha de la defensa de grado, cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Central Sucre, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación de la obra. La Universidad está autorizada a utilizar esta obra por cualquier medio, actualmente conocido o que se desarrolle en el futuro, siempre y cuando dicha utilización no se realice con fines de lucro. Esta cesión incluye la reproducción total o parcial en formatos virtual, electrónico, digital, u óptico, así como su uso en red local e Internet.
2. **Responsabilidades del Autor:** Declaro que, en caso de presentarse cualquier reclamación o demanda por parte de terceros respecto de los derechos de autor de la obra mencionada, asumiré toda la responsabilidad legal frente a dichos terceros y frente a la Universidad, incluyendo, sin limitación, la defensa de tales reclamaciones y el mantenimiento de la Universidad indemne frente a las mismas.
3. **Entrega de Ejemplares:** En esta fecha, entrego a la biblioteca de la Universidad un ejemplar de la obra y sus anexos, en formatos impreso y digital o electrónico.

Fecha: 12 Agosto 2025

Firma: 



**UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR
SEDE CENTRAL
Sucre – Bolivia**

DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Gestión del talento humano por competencias orientado a la
mejora de los servicios en establecimientos del sector turístico
(Cantón de Tena; Napo, Ecuador)**

**Tesis presentada para optar al Grado
Académico de Doctor en Administración de
Empresas**

DOCTORANDA: LADY DIANA VERA SOLÓRZANO

Sucre – Bolivia

2025



**UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR
SEDE CENTRAL
Sucre – Bolivia**

DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Gestión del talento humano por competencias orientado a la
mejora de los servicios en establecimientos del sector turístico
(Cantón de Tena; Napo, Ecuador)**

**Tesis presentada para optar al Grado
Académico de Doctor en Administración de
Empresas**

**DOCTORANDA: LADY DIANA VERA SOLÓRZANO
TUTORA: LORENA RIVERA BADILLO**

Sucre – Bolivia

2025

Dedicatoria

Dedico este trabajo con profunda gratitud a mis padres, Francisco y Hortencia, por ser un ejemplo constante de integridad, esfuerzo y dedicación, y por brindarme siempre su apoyo incondicional.

A mi hijo Gael, cuya existencia ha sido mi mayor fuente de inspiración y fortaleza a lo largo de este camino.

A mi esposo Daniel, por su comprensión, paciencia y respaldo inquebrantable.

Y al Dr. Alberto Rubio, Director del Programa, cuya frase “a lo augusto, por lo angosto” resume el exigente y estrecho camino académico que he recorrido bajo su guía.

A todos ellos, gracias, porque sin su presencia y apoyo, este logro no habría sido posible.

Agradecimiento

En primer lugar, agradezco a Dios por haberme concedido la fortaleza, la claridad y la perseverancia necesarias para culminar este proceso. Asimismo, expreso mi más sincero agradecimiento a mis tutores, por su guía rigurosa, orientación académica y constante disposición para acompañar mi proceso con generosidad y compromiso; a los profesores del programa, por compartir sus conocimientos con excelencia y exigencia formativa, que han enriquecido profundamente mi trayectoria; y a mis compañeros de doctorado, por el diálogo académico, la colaboración y el apoyo mutuo que hicieron de esta experiencia un valioso espacio de crecimiento intelectual y humano.

ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN	xii
ABSTRACT	xiii
INTRODUCCIÓN	xiv
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO SOBRE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS PARA LA MEJORA DE LOS SERVICIOS TURÍSTICOS	1
1.1 Evolución histórica de la gestión del talento humano por competencias para la mejora de los servicios turísticos.....	1
1.2 Competencias esenciales.....	9
1.2.1 Competencias esenciales para la mejora de los servicios turístico	11
1.2.2 Competencias esenciales y específicas para el sector del turismo	11
1.3 Talento humano por competencias para la mejora de los servicios turístico.....	14
1.4 Calidad del Servicio en el Turismo	22
1.4.1 Definición y Enfoques de la Calidad del Servicio.....	22
1.4.2 Calidad del Servicio en el Turismo	23
1.4.3 Relación entre Gestión del Talento Humano por Competencias y Calidad del Servicio	23
1.5 Factores que influyen en la gestión del talento humano por competencias para la mejora de los servicios turístico	24
1.5.1 Factores que influyen en la evaluación de la calidad de la experiencia turística...27	27
1.5.2 Nexos entre Gestión del Talento Humano por competencias y el sector turístico.29	29
1.5.3 Servicios de los establecimientos del sector turístico.....	31
1.5.4 Las competencias esenciales desde las experiencias de las familias para lograr la mejora de los servicios en establecimientos del sector turístico mediante la gestión eficiente del talento humano	33
1.5.5 Capacidades del Talento Humano que labora en los establecimientos del sector turístico mediante los logros que alcanzan	36
1.5.6 Contradicción entre competencias y gestión del talento humano	38
1.5.7 Concepciones sobre la gestión del talento humano por competencias orientado a la mejora de los servicios en establecimientos del sector turístico	39

1.6	Posicionamiento del cantón Tena en los servicios de los establecimientos del sector turístico	40
1.6.1	Multidimensionalidad de los servicios turísticos.....	42
1.6.2	Factores controlables y no controlables de los servicios que brindan en los establecimientos turísticos, en el cantón Tena, Napo, Ecuador. Teoría de Caos	43
1.7	Importancia de las competencias transversales y específicas.....	52
1.8	Conclusiones del capítulo.....	58
CAPÍTULO II. DIAGNÓSTICO DE LOS SERVICIOS EN LOS ESTABLECIMIENTOS DEL SECTOR TURÍSTICO DEL CANTÓN TENA, NAPO-ECUADOR.....		59
2.1	Caracterización epistemológica actual de la gestión del talento humano por competencias para la mejora de los servicios turístico	59
2.1.1	Limitaciones del Estudio y Generalización del Modelo.....	64
2.1.2	Adquisición de competencias esenciales en el Talento Humano que labora en los servicios de los establecimientos turísticos	65
2.1.3	Vinculación del Talento Humano para mejorar los servicios en los establecimientos turísticos	67
2.1.4	Criterios que aseguran el establecimiento de las competencias esenciales para lograr la mejora de los servicios en establecimientos del sector turístico.....	68
2.1.5	Sustento económico para el establecimiento de las competencias esenciales en función de lograr la mejora de los servicios en establecimientos del sector turístico.....	73
2.2	Diagnóstico de los servicios en los establecimientos del sector turístico del Cantón Tena, Napo, Ecuador.....	75
2.2.1	Metodología	76
2.2.2	Método para la recolección de información	78
2.3	Conclusiones del capítulo.....	94
CAPÍTULO III. MODELO TEÓRICO PARA EL ESTABLECIMIENTO DE LAS COMPETENCIAS ESENCIALES PARA LA MEJORA DE LOS SERVICIOS EN ESTABLECIMIENTOS DEL SECTOR TURÍSTICO MEDIANTE LA GESTIÓN EFICIENTE DEL TALENTO HUMANO		96
3.1	Estructura, cualidades, premisas, principios y componentes del modelo de gestión del talento humano por competencias para la mejora de los servicios turísticos	96

3.1.1	Características, principios y componentes del modelo.....	98
3.2	Descripción general del modelo	100
3.2.1	Información de entrada y salida del modelo	101
3.2.2	Descripción de los componentes del modelo.....	101
3.2.3	Evaluación del modelo.....	104
3.2.4	Indicadores de Impacto	104
3.2.5	Mecanismos de Seguimiento y Retroalimentación	105
3.2.6	Resultados Esperados y Escenario Simulado	105
3.2.7	Validación Práctica del Modelo	105
3.3	Conclusiones del capítulo.....	110
CAPÍTULO IV. CONCRECIÓN DEL MODELO TEÓRICO		112
4.1	Metodología para la concreción del modelo teórico	112
4.1.1	Objetivos del Modelo	112
4.1.1.1	Matriz de operacionalización completa de variables y competencias por cargo .	114
4.1.2	Competencias Clave Identificadas	116
4.1.3	Proceso de Implementación	118
4.1.4	Plan de Implementación	119
4.1.5	Indicadores de Éxito del modelo	120
4.2	Valoración del modelo mediante panel de expertos y criterios de validación.....	120
4.3	Impacto y resultados esperados.....	122
4.4	Simulación de impacto del modelo de gestión del talento humano por competencias (2025–2029).....	123
4.4.1	Modelos matemáticos aplicados	123
4.4.2	Parámetros de simulación	124
4.4.3	Resultados de la simulación	126
4.4.4	Análisis de resultados	127
4.5	Conclusiones del capítulo.....	127
CONCLUSIONES GENERALES		129

RECOMENDACIONES	131
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	132
ANEXOS	153

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Evolución del talento humano</i>	5
Tabla 2. <i>Desarrollo de la gestión del talento humano</i>	7
Tabla 3. <i>Operacional de Variables</i>	63
Tabla 4. <i>Funciones y responsabilidades del Recepcionista, Guía turístico, Personal de atención al cliente, Gerente del establecimiento de los establecimientos turísticos del cantón Tena, Napo, Ecuador</i>	66
Tabla 5. <i>Perfiles y competencias del Recepcionista, Guía turístico, Personal de atención al cliente, Gerente del establecimiento de los servicios turísticos del cantón Tena, Napo, Ecuador</i>	69
Tabla 6. <i>Implementación de acciones para mejora de competencias del personal</i>	81
Tabla 7. <i>Competencias necesarias para atender adecuadamente a los turistas</i>	82
Tabla 8. <i>Personal capacitado para resolver problemas en la atención al cliente</i>	84
Tabla 9. <i>Personal está preparado para adaptarse al uso de nuevas tecnologías</i>	85
Tabla 10. <i>Importancia del Manejo de idiomas extranjeros</i>	86
Tabla 11. <i>Formación en Gestión del talento humano</i>	88
Tabla 12. <i>Personal de los establecimientos que conoce la oferta turística del cantón Tena, Napo, Ecuador</i>	89
Tabla 13. <i>Influencia del nivel de instrucción del personal de la calidad del servicio</i>	90
Tabla 14. <i>Consideración sobre el impacto de la mejora de gestión del talento humano en los establecimientos del Cantón Tena, Napo, Ecuador</i>	92
Tabla 15. <i>Consideración sobre la mejora del turismo en el cantón Tena al implementar una gestión del talento humano</i>	93
Tabla 16. <i>Competencias esenciales por niveles jerárquicos del talento humano en los establecimientos turísticos del cantón Tena</i>	103
Tabla 17. <i>Valoración de los criterios evaluados</i>	106
Tabla 18. <i>Umbral mínimo de aceptación para idoneidad</i>	107
Tabla 19. <i>Primera Ronda</i>	108
Tabla 20. <i>Segunda Ronda (tras ajustes y revisión metodológica)</i>	108
Tabla 21. <i>Valoración de Conocimiento Temático por Parte de los Expertos</i>	109
Tabla 22. <i>Coefficientes de Competencia (Kc, Ka, K)</i>	110
Tabla 23. <i>Operacionalización de variables</i>	113
Tabla 24. <i>Matriz de operacionalización de variables y competencias por cargo estructurada bajo el modelo HKA</i>	114
Tabla 25. <i>Perfiles por competencias estructurados bajo el modelo HKA por cargo</i>	117
Tabla 26. <i>Resultados de la evaluación del modelo por el panel de expertos</i>	122

Tabla 27. <i>Parámetros de entrada del modelo de simulación</i>	125
Tabla 28. <i>Resultados proyectados de la simulación (2025–2029)</i>	126

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. <i>Distribución de resultados sobre implementación de acciones para mejorar las competencias del personal.</i>	81
Gráfico 2. <i>Distribución de resultados sobre Competencias necesarias para atender adecuadamente a los turistas.</i>	83
Gráfico 3. <i>Distribución de resultados sobre Personal capacitado para resolver problemas en la atención al cliente.</i>	84
Gráfico 4. <i>Distribución de resultados Personal está preparado para adaptarse al uso de nuevas.</i>	85
Gráfico 5. <i>Distribución de resultados sobre la importancia del manejo de idiomas extranjeros en los establecimientos.</i>	87
Gráfico 6. <i>Distribución de resultados sobre la Gestión del Talento humano. Fuente: Autora.</i>	88
Gráfico 7. <i>Distribución de resultados sobre el Personal de los establecimientos que conoce la oferta turística del cantón Tena, Napo, Ecuador.</i>	89
Gráfico 8. <i>Distribución de resultados sobre la Influencia del nivel de instrucción del personal de la calidad del servicio.</i>	91
Gráfico 9. <i>Distribución de resultados sobre la Consideración sobre el impacto de la mejora de gestión del talento humano en los establecimientos del Cantón Tena, Napo, Ecuador.</i>	92
Gráfico 10. <i>Distribución de resultados sobre la Consideración sobre la mejora del turismo en el cantón Tena al implementar una gestión del talento humano.</i>	94
Gráfico 11. <i>Evolución de los indicadores clave durante la implementación del modelo (2025–2029).</i>	126

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. <i>Modelo de gestión del talento humano por competencias para la mejora de los servicios turísticos en el cantón Tena, Napo, Ecuador</i>	98
Figura 2. <i>Modelo de gestión del talento humano para establecer las competencias esenciales en la mejora de los servicios turísticos</i>	100

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. <i>Cuestionario de autoevaluación para expertos del panel</i>	153
Anexo 2. <i>Instrumento: entrevista semiestructurada</i>	165
Anexo 3. <i>Entrevista por incidentes críticos</i>	167
Anexo 4. <i>Prueba piloto con los mejores empleados por cargo</i>	172
Anexo 5. <i>Panel de expertos</i>	181
Anexo 6. <i>Perfiles por competencias</i>	189
Anexo 7. <i>Código simulación de impacto del modelo de gestión del talento humano por competencias (2025–2029)</i>	192
Anexo 8. <i>Enlaces a artículos científicos en el marco del proceso de tesis doctoral</i>	194

RESUMEN

La presente tesis tiene como objetivo desarrollar, validar y proyectar la implementación de un modelo de gestión del talento humano por competencias orientado a la mejora continua de los servicios turísticos en los establecimientos del cantón Tena, Napo, Ecuador. La propuesta se enmarca en un enfoque estratégico que articula el desarrollo de habilidades, conocimientos y actitudes (modelo HKA) con las exigencias específicas del sector, considerando tanto competencias técnicas como blandas, estructuradas según roles jerárquicos clave (repcionista, guía turístico, atención al cliente y gerente).

El estudio parte de un análisis teórico-conceptual de la gestión por competencias, destacando su evolución como herramienta clave para elevar el desempeño organizacional. Se enfatiza el rol crítico del capital humano como eje estructurante del desarrollo turístico sostenible, siendo la profesionalización del servicio uno de los factores diferenciales para garantizar experiencias de calidad al visitante. En esta línea, el modelo propuesto considera competencias transversales como la orientación al cliente, la comunicación efectiva, el trabajo en equipo y la adaptabilidad al cambio.

A partir del diagnóstico de 132 establecimientos turísticos, se identificaron limitaciones recurrentes en la gestión del talento humano, tales como la falta de formación continua, la débil vinculación entre competencias y funciones, y una baja sistematización en los procesos de evaluación del personal. Para ello, se aplicaron diversos instrumentos de investigación: entrevista semiestructurada, entrevista por incidentes críticos, prueba piloto por cargo y panel de expertos, que permitieron validar las competencias esenciales y ajustar los perfiles al contexto local.

El modelo propuesto comprende componentes interrelacionados (visión institucional, competencias genéricas y específicas, niveles de dominio y perfiles por cargo), y prevé una implementación quinquenal (2025–2029) distribuida en fases de diagnóstico, formación, sistematización, cultura organizacional y mejora continua. Su validación por expertos, mediante coeficientes de competencia (K), confirmó su pertinencia y viabilidad, además de proyectar, mediante simulaciones matemáticas, mejoras sostenidas en competencias laborales, satisfacción del cliente, retención del personal e ingresos institucionales.

Finalmente, se propone un sistema de evaluación continua con indicadores específicos adaptables al entorno turístico, concluyendo que el modelo es eficaz para fortalecer el talento humano y la competitividad en el cantón Tena.

Palabras Clave: Gestión por competencias, Talento humano, Calidad del servicio, Sector turístico, Modelo HKA, Evaluación por perfiles, Simulación estratégica.

ABSTRACT

This thesis aims to develop, validate, and project the implementation of a competency-based human talent management model focused on continuous improvement of tourism services in establishments located in Tena, Napo, Ecuador. The proposal adopts a strategic approach integrating the development of skills, knowledge, and attitudes (HKA model) with the specific demands of the tourism sector, including both technical and soft skills structured according to key hierarchical roles (receptionist, tour guide, customer service, and manager).

The study begins with a theoretical-conceptual analysis of competency-based management, highlighting its evolution as a crucial tool for enhancing organizational performance. It emphasizes the pivotal role of human capital as a structural axis for sustainable tourism development, underscoring the professionalization of services as a differentiating factor in ensuring high-quality visitor experiences. In this regard, the proposed model emphasizes transversal competencies such as customer orientation, effective communication, teamwork, and adaptability to change.

Based on the diagnostic evaluation of 132 tourism establishments, recurrent limitations in human talent management were identified, including insufficient continuous training, weak alignment between competencies and job functions, and limited systematic evaluation of personnel. To address these gaps, various research instruments were employed: semi-structured interviews, critical incident interviews, job-specific pilot tests, and expert panels, which enabled validation of essential competencies and the adaptation of role profiles to the local context.

The proposed model comprises interrelated components (institutional vision, generic and specific competencies, proficiency levels, and job profiles) and includes a five-year implementation schedule (2025–2029) divided into phases: diagnosis, training, systematization, organizational culture, and continuous improvement. Validation by experts using competency coefficients (K) confirmed its relevance and feasibility, and mathematical simulations projected sustained improvements in labor competencies, customer satisfaction, staff retention, and institutional income.

Finally, a continuous evaluation system with specific indicators adaptable to the tourism environment is proposed, concluding that the model effectively strengthens human talent and competitiveness in Tena canton.

Keywords: Competency-based management, Human talent, Service quality, Tourism sector, HKA model, Profile evaluation, Strategic simulation.

INTRODUCCIÓN

En las economías emergentes como las que suscitan en la globalización y desarrollo tecnológico actual, la gestión por competencias de los recursos humanos en el sector turístico, así como la gestión del conocimiento, son elementos que distinguen y afectan el aumento de la eficiencia de las compañías, contribuyendo así al progreso duradero de la comunidad a nivel local.

Arenas (2024) explica que la gestión por competencias es un método en recursos humanos enfocado en la identificación, desarrollo y evaluación de destrezas y conocimientos específicos requeridos para un desempeño exitoso en un rol dentro de una organización. El propósito es alinear las habilidades de los empleados con las necesidades organizacionales para mejorar el rendimiento tanto individual como organizacional.

Para llevar a cabo este enfoque, se requieren diversas etapas. En primer lugar, está la identificación de competencias requeridas para cada puesto, las cuales pueden ser técnicas o blandas. Posteriormente, se procede a evaluar las competencias de los empleados, utilizando métodos como evaluaciones de desempeño, retroalimentación 360 grados y autoevaluaciones, en este sentido la medición se realiza considerando su aplicación en situaciones laborales concretas, utilizando KPIs específicos según el tipo de puesto.

Igualmente, se desarrollan programas de capacitación personalizados para cerrar las brechas identificadas. Este enfoque de gestión se integra completamente en los procesos de recursos humanos, desde el reclutamiento hasta el desarrollo del talento, utilizando las competencias identificadas como criterios de selección y evaluación.

Asimismo, las competencias individuales se alinean estratégicamente con los objetivos organizacionales para garantizar que los empleados contribuyan al éxito de la empresa. Además, la gestión de competencias se adapta continuamente a las necesidades cambiantes de la organización y del mercado laboral mediante ajustes y actualizaciones periódicas basadas en comentarios y datos de desempeño de los empleados. Esto asegura su relevancia y efectividad a lo largo del tiempo.

En relación con las competencias, varios estudiosos, como Guerrero D. (2021) y Aybar J. et al. (2023), coinciden en que el término "competencia" se refiere a la habilidad de una persona para llevar a cabo una tarea específica. Señalan que esta habilidad se muestra mediante la conducta observable del sujeto, el cual está compuesto por recursos que se impulsan al realizar la tarea. Así, surge una amplia gama de interpretaciones sobre el concepto de competencias, las cuales pueden abarcar desde rasgos individuales como motivaciones, habilidades y destrezas, hasta aspectos relacionados con el autoconcepto o la función social, así como conjuntos de conocimientos utilizados por la persona.

Estos autores también manifiestan que el enfoque de competencias se centra en los comportamientos observables de las personas que desempeñan su trabajo eficazmente, definiendo así el perfil del puesto en función de estos comportamientos. Sin duda esta visión promueve el uso de conceptos más objetivos, operativos y compartidos dentro de la organización, facilitando la comparación entre el perfil de exigencias del puesto y el perfil de competencias de los individuos.

En consecuencia, la gestión por competencias se presenta como una técnica de recursos humanos que busca comprender de manera detallada las causas del rendimiento de los funcionarios en los diversos procesos del personal, así como su correlación con los resultados organizacionales.

Otra perspectiva abordada en la gestión por competencias de los recursos humanos es la gestión del conocimiento, la cual ha sido definida por varios autores. Según Villasaga, Martínez, y Pérez (2021) en su obra *Gestión del Conocimiento: Pasado, Presente y Futuro*, manifiestan que su concepción continúa desarrollándose con el tiempo. En términos generales, "la gestión del conocimiento es el proceso de captura, distribución y uso efectivo del conocimiento" (p. 45). Además, señalan que las teorías que sustentan la gestión del conocimiento son la teoría de los recursos de Penrose (1959), Barney (1991) y la teoría de la creación de conocimiento organizacional propuesta por Nonaka y Takeuchi (1997).

La adopción de actividades y estrategias de gestión del conocimiento representa una valiosa oportunidad para las organizaciones. Esto les permite adaptarse al entorno en el que operan, fortalecer su ventaja competitiva y asegurar su continuidad a largo plazo. Dichas actividades y estrategias reflejan la habilidad de la organización para manejar procesos de generación y difusión de conocimiento, los cuales trascienden los límites internos de la empresa. Calderón Prada (2017) respalda esta idea al afirmar la importancia crucial de la gestión del conocimiento en las empresas. El conocimiento es considerado un activo relevante que debe ser protegido y optimizado para mejorar la capacidad competitiva de la organización.

Según Ciro (2023), en cuanto a la utilidad de los Modelos de gestión del conocimiento para mejorar la eficiencia en los procesos organizacionales, cada entidad tiene la autonomía de adoptar estrategias que fomenten el desarrollo formal del conocimiento y contribuyan al logro de sus metas. Esto se respalda con referencias a (Evans et al., 2014; Rabeea Mahdi et al., 2017). No obstante, para alcanzar una ventaja competitiva duradera, no es suficiente contar únicamente con conocimientos específicos; es necesario contar con elementos que faciliten la integración de estos conocimientos dentro de la empresa, tal como indican (Agudelo Ceballos & Valencia Arias, 2018; Chawla & Smutkupt, 2019). Estos elementos

incluyen la cultura organizacional, el capital intelectual y la tecnología de la información, como señalan (Yániz Igal & González Muñoz de Morales, 2017).

Por otra parte, Markić et al. (2022), plantea la existencia de una relación positiva entre el rendimiento organizacional (medido a través de indicadores económicos, gestión de talento humano, gestión de recursos y otros) y la gestión del conocimiento. El fomento de esta última en una empresa puede generar mejoras significativas en su desempeño y en los resultados empresariales. En un estudio específico, Koshelieva et al. (2023) encontraron una estrecha conexión entre la gestión del conocimiento y la eficiencia organizacional, particularmente en lo que respecta a la capacidad de innovación.

La gestión del conocimiento es un área que, en estudios de Núñez, 2002; Hernández, 2003; Díaz, 2004; Nogueira et al., 2004, se considera inmersa en los modelos de gestión de recursos humanos, concretamente a través de los enfoques de competencias laborales, organización que aprende y controla la gestión con rumbo estratégico (Nonaka y Takeuchi, 1997; Senge et al., 1999; Norton, 2001; Kaplan, 2003; Kaplan y Norton, 2004; Reynoso, 2004). Esta área establece las relaciones humanas como parte importante en el contexto del sector público, permitiendo ambientes dinámicos y armoniosos, importantes para establecer relaciones unos con otros en los diversos sectores y fundamentalmente en el sector turístico.

Estudios previos sobre gestión del talento humano por competencias, como los de Chiavenato (2009) refieren que; la gestión del talento humano es uno de los factores fundamentales en la competitividad de los negocios. Cuando se logra sincronizar las habilidades individuales con la estrategia global de la empresa, se establece una conexión directa que abarca todos los aspectos de la gestión, desde el conocimiento hasta las tareas operativas, incluyendo la integración efectiva del personal talentoso.

De acuerdo con lo referido y según Chiavenato (2014) refiere que se debe tener en cuenta para la gestión del talento humano por competencias, los sucesos de la evolución que ha tenido, las denominaciones históricas, dadas desde mediados del siglo pasado, y reconocidas como Relaciones Industriales, para posteriormente reconocerse como Relaciones Industriales, y en los años 1990, establecerse como Recursos Humanos. Ya en el siglo XXI, según Moreno (2012) los Recursos Humano, pasan a reconocerse, en muchos países de América Latina, como lo es en Ecuador; como Gestión de Talento Humano.

Basado en lo antes referido, se considera lo señalado por Alles (2006) sobre los cambios que demandan todos los departamentos de recursos humanos, los que, según el citado autor, estos recaen en la optimización del factor humano que a su vez es un factor de éxito. En ese sentido, se considera lo expresado por Chiavenato (2009), sobre la nueva forma de gestionar los recursos humanos, que se basa en analizar a las personas, ya no

como meros trabajadores que son remunerados en función del tiempo que destinan a la organización, sino más bien como, asociados y colaboradores de la empresa.

Por lo anterior y de acuerdo con Chiavenato (2009) se deja atrás el paradigma de recursos humanos, y se asienta la gestión del talento humano. En ese contexto, Castillo (2010) refirió que la Gestión del Talento Humano, se convierte en un aspecto crucial, el éxito de las instituciones y organizaciones depende de lo que las personas hacen y cómo lo hacen, entonces invertir en las personas puede generar grandes beneficios.

Refiere el citado autor que La Administración del Capital Humano, como una función operativa, tiene el poder de convertir a los individuos en socios estratégicos de todas las demás áreas, permitiendo fortalecer la colaboración en equipo y realizar una transformación sustancial en la organización. Esto implica el desarrollo integral tanto a nivel individual como grupal, con el fin de impulsar el crecimiento de la organización. En consecuencia, numerosas empresas están incorporando la gestión de recursos humanos como una herramienta clave para facilitar el cumplimiento de los objetivos corporativos, mediante el manejo efectivo de los conocimientos, capacidades y disposiciones de su personal.

La evolución de la Administración de Recursos Humanos le otorga valor al currículum y a los logros que en él se describen, la Gestión del Talento Humano se fundamenta en el futuro de las personas, en sus aspiraciones, en sus objetivos, en sus propósitos (Herrera, 2012).

La salida o retiro de empleados talentosos no beneficia a una empresa, dado que el proceso de reclutamiento, formación y desarrollo de un equipo competente puede llevar años. Por esta razón, las organizaciones han empezado a reconocer al talento humano como su activo más valioso y la gestión adecuada de este se ha convertido en una de sus responsabilidades cruciales. No obstante, desde el siglo XX en adelante, se ha considerado como el recurso financiero esencial capaz de generar sostenibilidad y ventajas competitivas para la empresa, permitiéndole alcanzar sus metas.

El concepto de Gestión por Competencias, fundamental en la actualidad, tiene sus raíces en los trabajos de David McClelland, quien lo introdujo por primera vez en 1973, haciendo referencia a la Gestión por Competencias, se destaca un modelo en constante crecimiento, fortalecido por la incorporación de las habilidades que fomentan un rendimiento óptimo. Este modelo de Gestión por Competencias plantea que cada empresa u organización posee características que las distinguen de las demás, pero también muchos factores que les permiten establecer mecanismos similares de gestión a ser implementados por los equipos directivos (Gallart, 2008).

Refiere la citada autora que, La estandarización de sistemas de gestión en empresas u organizaciones no obstaculiza su capacidad efectiva para operar con éxito y, en consecuencia, alcanzar una posición sólida en su entorno. En ese contexto, estudios de Santos (2008), guiado por los lineamientos de Levy-Leboyer (1997); Martínez – Abelda y Castillo (1998); Herranz y de la Vega (1999) hacen énfasis a la gestión de competencias como área que surge desde la Psicología Organizacional, inmersa en teorías motivacionales que busca explicar el desempeño laboral exitoso.

De acuerdo con lo expresado, es que la Psicología Organizacional debe integrarse en el enfoque interdisciplinario de la Gestión de Recursos Humanos (GRH) y no se puede evitar la complejidad de su enfoque, que se centra en las habilidades de las personas en relación con sus roles laborales, el entorno de trabajo y la cultura organizativa. En este contexto, la psicología humana y su epistemología, es decir, su teoría del conocimiento, desempeñan un papel significativo. La gestión por competencias surge con el sesgo del paradigma positivista y con la impronta del pragmatismo tomando auge en la práctica empresarial avanzada y de éxito a partir de 1990 (Santos, 2008).

Continuando con la temática, Muñoz (1998) manifiesta que, las etapas de la implementación de la gestión por competencias son: Sensibilización, Análisis de los Puestos de trabajo, Definir perfiles de competencias, Evaluación sistemática y Redefinición de perfiles, estas etapas están sujetas a una amplia clasificación de competencia que según estudios de Leboyer (2000) presenta seis diferentes listas. Por su parte, Ansorena Cao (1996) incluye 50 Competencias conductuales. Woodruffe (1993) plantea nueve competencias genéricas, lo que significa que hay muchas otras específicas. Hay McBer en su Diccionario de Competencias (Spencer y Spencer, 1993) incluye 20 Competencias en su lista básica, ordenadas por conglomerados, y nueve adicionales denominadas Competencias Únicas.

Alles (2006), presenta la definición de 160 competencias cardinales y específicas que son adicionales al enfoque funcionalista. En ese sentido, la citada autora menciona que las competencias se centran en los requerimientos de la ocupación, la conductista en el mejor desempeño que centra la competencia en las cualidades de la persona y la constructivista en lo que la persona es capaz de hacer, concretamente se centra en las actitudes y la conducta asociadas con el conocimiento, habilidad y destrezas en conjunto.

Para establecer competencias, se requiere en primer lugar del conocimiento de lo que es una competencia, las cuales según Perrenoud (2000), es “la capacidad de movilizar diversos recursos cognitivos para enfrentar cualquier tipo de situaciones”. Por otro lado, refiere Richard Boyatzis (2002) que son “Conjuntos de patrones de conducta, que la persona debe llevar a un cargo para rendir eficientemente en sus tareas y funciones”.

De acuerdo con lo referido, Claude Levy Leboyer (2002) menciona que las competencias son “Comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, y que las hace más eficaces en una determinada situación”. Para Spencer y Spencer (1993) la competencia es “Una cualidad esencial de un individuo que guarda una relación causal con ciertos estándares que facilitan el logro de resultados efectivos y/o sobresalientes en una labor o circunstancia específica”.

Castro, Díaz y Egaña (2001) hacen énfasis a las competencias por “Las agrupaciones de saberes, destrezas, actitudes y comportamientos que una persona tiene, capacitándola para llevar a cabo una actividad con éxito”. Al respecto, Ansorena Cao refiere que, las competencias son:

“Una habilidad o atributo personal de la conducta de un sujeto, que puede definirse como característica de su comportamiento, y bajo la cual, el comportamiento orientado a la tarea puede clasificarse de forma lógica y fiable.” (Ansorena Cao, 1996).

National Council for Vocational Qualifications (NCVQ) describe “competencia” como la capacidad para utilizar el conocimiento, la comprensión, la experiencia y la habilidad mental de manera efectiva, de acuerdo con los estándares exigidos en el ámbito laboral. Esto implica resolver problemas y demostrar la flexibilidad necesaria para adaptarse a los cambios necesarios.

De acuerdo con lo expresado, es que, las demandas externas, las capacidades o disposiciones individuales y los contextos constituyen parte de la compleja naturaleza de las competencias. En este sentido, la manera como los distintos actores sociales están valorando y evaluando las habilidades y las competencias no se puede abordar correctamente sólo a nivel global.

Otra definición importante, de las competencias, es la que realiza la Organización Internacional del Trabajo (OIT), en ese sentido, refieren la "Competencia Profesional" como; “La idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente por poseer las calificaciones requeridas para ello” (Vargas, 2003). En este contexto se observa una conexión sólida entre la calificación laboral y el rendimiento en el trabajo, donde el autor mencionado la define como la habilidad adquirida para llevar a cabo una tarea o cumplir con las responsabilidades de un puesto de trabajo.

De acuerdo con las argumentaciones realizadas sobre el concepto de competencia y en concordancia con los estudios de los autores referidos, es de destacar que poseer una competencia significa que, no sólo se poseen los recursos que la componen, sino que también que se es capaz de movilizar adecuadamente tales recursos y orquestarlos, en un momento apropiado y en una situación compleja Le Boterf (1994, 1997). Estos antecedentes,

expuestos, constituyen la base registrada de investigaciones que responden al interés del tema objeto de estudio.

En el ámbito del turismo, se destacan las ocupaciones en negocios de escala reducida, donde predominan trabajadores jóvenes que, en su mayoría, carecen de experiencia en este ámbito. Existe un alto índice de rotación laboral con un predominio de jornadas laborales temporales a modo de subcontratación, en donde se evidencia una gran participación femenina (Cruz, 2002). Este sector involucra los recursos humanos de acuerdo con las necesidades propias de su desarrollo, para lo cual se estudian reflexiones de Fitz-Eng (1999), Gates (1999), Cuesta (2002), Dolan et al. (2003), Oficina Nacional de Normalización (2007) y Morales (2009), que sistematizan características de los recursos humanos, estructuras organizativas, relaciones con clientes y *know how* organizacional, derivado del accionar del capital humano.

Preexiste en la literatura científica la recurrencia a modelos conceptuales de gestión de recursos humanos en las empresas como los de Werther y Davis (2001); Chiavenato (2002); Ulrich (2011). Más, los acuñados por la gestión del conocimiento por Edvinsson y Malone (1999); Gardner (1998) de igual forma los suscritos en la etapa del desarrollo de la gestión humana estratégica por Lengnick-Hall et al., (1998); Boxall et al., (1996), vinculados ellos con las estructuras y componentes de sistemas de gestión sobre sus correspondientes estudios.

Basado en lo antes referido, se constata desde el comienzo del siglo XXI, en Ecuador, el turismo se ha convertido en una política nacional declarada, representando el avance más notable en los últimos años para el país. En este contexto, de acuerdo con el informe del Ministerio de Turismo (2020), se ha establecido un Plan Estratégico para el Desarrollo Turístico que incluye metas cruciales a alcanzar hasta el año 2030.

Los objetivos establecidos hasta el 2030 buscan alcanzarse a pesar de las limitaciones evidentes en el talento humano que labora en los establecimientos turísticos de Ecuador. Estas limitaciones incluyen la falta de competencias, la escasa capacitación continua, y la carencia de técnicas comunicativas efectivas que puedan atraer a los turistas. Además, el personal a menudo carece de conocimientos sobre el contexto cultural y turístico del país, así como sobre la variedad de actividades y servicios turísticos disponibles, y la conectividad entre las distintas áreas de transporte, tanto aéreas, terrestres, férreas, fluviales como marítimas, que operan en el país (Cabanilla, 2016). Como señala Cabanilla (2016), aunque Ecuador ofrece una combinación única de recursos naturales y culturales, estos a menudo no se comunican eficazmente a los turistas, quienes podrían no ser conscientes de

todas las bondades que el país tiene para ofrecer debido a la falta de habilidades en el personal turístico para promover dichas ofertas.

A través del análisis documental y la experiencia personal de la autora, se detecta que la estrategia de desarrollo turístico del Ecuador se apoya en los planes aprobados por el Ministerio de Turismo (2020) con objetivos establecidos hasta el 2030 y en planes de Marketing Integral, que son renovados a través de las planeaciones estratégicas que se desarrollan anualmente, priorizándose así, el sector turístico, como una de las alternativas económicas importantes del país. Además, la literatura evidencia una evolución histórica favorable para el turismo ecuatoriano a través del cual se demuestra su crecimiento.

Por otra parte, y en el análisis documental realizado se constató que la contribución del Producto Interno Bruto (PIB) del sector de Viajes y Turismo en Ecuador creció en un 43.3% en comparación con el año anterior 2021, para sumar 4.6 mil millones de dólares, lo que representó el 4.2% de la economía ecuatoriana (Ministerio de Turismo, 2022). En ese sentido, refieren Gusqui, Cañizares, & Mancheno (2020) que, la paralización que fue dispuesta para evitar la propagación del Covid ocasionó un desbalance de los ingresos, provocando que los negocios del sector cerraran, las pérdidas alcanzaron más de 100 millones de dólares, esperando su recuperación para el primer trimestre del año 2021 (Guerra, 2020).

Dichas pérdidas aún se mantienen vigentes y al respecto se enfatiza en la reactivación de este sector, mediante la búsqueda de mecanismos que ayuden y favorezcan el rescate de esta actividad manteniendo los estándares de seguridad e higiene. Por lo subrayado, se requiere de un talento humano fortalecido y capacitado para revertir lo negativo en positivo con la actuación propia del personal que labora en los servicios del sector turístico (Gutiérrez, Costa, 2021).

En este contexto, constituye un reto para los países de la región, y en especial de América del Sur, la creación de las condiciones necesarias para que el turismo se convierta en un motor de la economía; más aún si este sector es considerado uno de los indicadores más relevantes de Viajes y Turismo, en donde, de 140 economías analizadas, la región ocupa lugares secundarios, a excepción de Brasil y Perú que en el último año del reporte ubican los lugares 32 y 49 respectivamente (Tobar-Pesántez, 2022).

Refiere el citado autor que, Ecuador, es un país ideal para el turismo, posee la característica de ser uno de los siete países con mayor biodiversidad del mundo, con ciudades patrimonio de la humanidad, la respuesta que se ha tenido no ha sido relevante, esto a pesar de los esfuerzos de diferentes gobiernos por hacer del turismo una fuente generadora de ingreso de divisas a la economía; el aporte de la actividad turística al PIB ha

llegado a no más del 2% en los mejores años. Múltiples ha sido las causas para justificar el alcance del PIB; sin embargo, la más relevante sobre todo en los últimos años es la alta inseguridad que existe en el país, la falta de acción de quienes se encuentran al frente del gobierno es evidente en este campo.

Tobar-Pesántez (2022) refiere que, el número de entrada de divisas generadas por el turismo receptivo fue superado en un 287.50% y un 194.67% por parte del turismo receptivo de países como; Colombia y Perú, respectivamente. Concretamente en el último año en los reportes disponibles, se establece que, en Latinoamérica, los países que tienen una mayor participación del turismo en la economía como aporte al PIB y al empleo son los siguientes: Uruguay, México, Chile, Cuba, Venezuela, Brasil, Perú, Argentina, Bolivia, Ecuador, Colombia y finalmente Paraguay, en donde, la participación del turismo en el PIB es la más baja de la región (Ministerio del Turismo, 2022).

Con estos datos a nivel mundial en donde se ha reflejado el aporte que la actividad turística ha tenido alrededor del mundo, se gestiona la información relevante de la región. En ese sentido, los datos del Ministerio del Turismo (2022) reflejan que a través del turismo emisor (Colombia, Perú, Estados Unidos, Panamá, España, Venezuela, Argentina, Chile, Holanda y Cuba), los ingresos en el periodo de 2015 – 2019, fueron duplicados durante el período referido, con una tasa media de crecimiento del 6,88%. Los datos presentados, de carácter positivo, representan un estímulo para el gobierno; sin embargo, actualmente no se ha conseguido conservar una ventaja competitiva en relación con las naciones limítrofes.

De acuerdo con el catastro de los negocios turísticos en el periodo de 2015 – 2019, Ecuador, posee 19166 empresas turísticas en las siguientes categorías: agencias de viajes (1554), alojamiento (4047), alimentos y bebidas (12437), recreación, entretenimiento, ocio (759), y transporte turístico (369), datos que reflejan el comportamiento de las políticas de desarrollo y turismo de Ecuador. También se evidencia que Ecuador, es considerado como uno de los países megadiversos del mundo (AME, 2014).

En ese contexto, el cantón Tena o mejor conocido como San Juan de los Dos Ríos de Tena, constituye una de las fortalezas turísticas de Ecuador (Vera, 2017). El cantón posee un destacado potencial para el turismo, que incluye ríos, cuevas, cataratas, gastronomía local, manifestaciones culturales y una amplia diversidad de flora y fauna que se encuentra en muy pocos lugares del país.

Además, el Cantón Tena, está aventajado por su ubicación geográfica y el clima tropical de 18 a 36 grados centígrados. El sector hotelero del cantón tiene varias ofertas de hospedaje en contacto con la naturaleza y una gastronomía peculiar con insumos de la zona (Ministerio de Turismo del Ecuador, 2020).

Mediante el análisis de los datos estadísticos recopilados por la Unidad de Turismo del Municipio del Cantón Tena, en relación con la afluencia turística se demuestra que, la demanda nacional en los últimos cinco años (2015 - 2020), tuvo un significativo crecimiento, no siendo así para el año 2020, debido a la pandemia provocada por la Covid-19, lo que ocasionó una recesión de las actividades sociales y económicas. En este sentido, el crecimiento turístico a nivel internacional ha sido bajo en el periodo de análisis, considerado el mismo como no representativo para el desarrollo del sector turístico ecuatoriano y en particular el del cantón Tena (CEPAL, 2020).

Estudios de Caizaluisa (2010) y ratificado por Vera (2017) sobre el análisis de mercado de la provincia de Napo, se enfatiza que la mayor población nacional que visita la zona es procedente de la ciudad de Quito, así también de la parroquia Sangolquí, Ambato y Loja, dichas poblaciones poseen estudios superiores, en edades comprendidas entre 20 y 50 años, y se desempeñan como servidores públicos que se movilizan por diversión en compañía de su familia. El promedio de los ingresos de esta población oscila entre \$500 a \$1499.

Para dar seguimiento a la concurrencia turística del cantón se encuentran las instituciones de la Gobernación de Napo, el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Tena, la Asociación de Guías de Turismo de Napo, la Asociación de guías de aguas rápidas, la Cámara de Turismo de Napo, el Ministerio de Turismo, la GIZ Cooperación Técnico Alemana y la Mesa de Turismo. Estas instituciones trazan metas para realizar actividades que sean acogedoras y que a su vez generen aportes favorables para el desarrollo de la actividad turística (Vera, 2017).

Refiere la citada autora, que la riqueza natural del cantón Tena, se encuentra en las parroquias rurales (Ahuano, Muyuna, Puerto Misahuallí, Pano, Puerto Napo, Chontapunta y Tálag), donde se asienta la mayor parte de población indígena por lo que es importante trabajar con las asociaciones de la zona para desarrollar su talento y brindarles la oportunidad de mejorar su conocimiento técnico y servicio de atención, con la finalidad de potenciar el turismo del sector. La disminución de la demanda nacional turística en el Cantón Tena se asocia a la insuficiente gestión del talento humano por competencias, orientado a la mejora de los servicios de turístico del Cantón.

De acuerdo con lo expuesto, se logra identificar en el Cantón Tena, las principales carencias y restricciones que se presentan en lo que respecta a la gestión de recursos humanos basada en competencias, tan necesario para mejorar así los servicios que se brindan en los establecimientos del sector turístico, en ese sentido, las principales deficiencias detectadas son:

- Insuficiente formación del personal para la atención a turistas en los negocios turísticos.
- Limitado crecimiento profesional del personal en los establecimientos de Tena, Napo, Ecuador.
- Escaso nivel educativo de los representantes legales de los negocios turísticos.
- Falta de compromiso por parte de los proveedores de servicios para mejorar la atención al visitante.
- Ausencia de conexiones estratégicas como elemento clave para el desarrollo sostenible de la organización.
- Gestión insuficiente del personal que contribuya a mejorar las habilidades desde la perspectiva analizada.

A partir del estudio realizado se identificó el siguiente problema científico:

“La calidad del servicio en los establecimientos turísticos del cantón Tena, Napo, Ecuador, se ve afectada por la ausencia de perfiles por competencias específicas para los cargos operativos y gerenciales, lo que limita la capacidad del talento humano para brindar una atención al cliente eficaz y coherente con las demandas del sector. Esta deficiencia impide implementar una gestión del talento humano alineada con las necesidades reales del contexto turístico local, afectando la satisfacción del cliente y la competitividad de los establecimientos”.

Objeto de estudio: La gestión del talento humano basada en competencias y su impacto en la calidad del servicio en los establecimientos turísticos del cantón Tena, Napo, Ecuador.

Campo de acción: Personal operativo y administrativo de los establecimientos turísticos en el cantón Tena, Napo, Ecuador.

Se plantea como **Objetivo general:**

Diseñar y validar un modelo de gestión del talento humano por competencias, enfocado en cargos clave del sector turístico del cantón Tena, que contribuya a mejorar la calidad del servicio mediante el diagnóstico de competencias, su relación con la atención al cliente y la formulación de perfiles específicos.

Para el cumplimiento del objetivo general se definen los siguientes **objetivos específicos**:

1. Diagnosticar el estado actual de las competencias laborales del personal operativo y administrativo en los establecimientos turísticos del cantón Tena, con énfasis en aquellas relacionadas con la atención al cliente.
2. Identificar la relación entre las competencias técnicas y blandas del talento humano y la calidad del servicio percibido por los clientes en los establecimientos turísticos.
3. Diseñar perfiles por competencias para los cargos clave del sector turístico, estructurados por habilidades, conocimientos y actitudes, como base para validar un modelo de gestión del talento humano contextualizado al cantón Tena.

Con el propósito de ayudar a resolver el problema identificado en el estudio, se establece la siguiente formulación: **hipótesis de trabajo**: " Si se diseña y valida un modelo de gestión del talento humano basado en competencias específicas para los roles clave del sector turístico, entonces se fortalecerán las capacidades del personal, lo que impactará positivamente en la calidad del servicio percibido por los clientes y en la competitividad de los establecimientos turísticos del cantón Tena".

1. **Variable:** Gestión del talento humano por competencias, enfocada en el desarrollo de competencias específicas (técnicas y blandas) vinculadas a los cargos clave del sector turístico. Esta variable se operacionaliza mediante perfiles por competencias estructurados en habilidades, conocimientos y actitudes (HKA).
2. **Variable:** Calidad del servicio, entendida como la percepción del cliente sobre la atención recibida. Esta se mide a través de indicadores como satisfacción del cliente, resolución de problemas, fidelización y disposición a recomendar el servicio.

Esta investigación se centra en el diseño y validación de un modelo de gestión del talento humano basado en competencias esenciales como estrategia clave para mejorar la calidad del servicio en los establecimientos turísticos del cantón Tena, Napo, Ecuador. El estudio parte de un marco teórico robusto que integra los aportes de Porret Gelabert (2015), Ariza (2015), Etkin (2015), Vásquez Acosta, Cejas Martínez y Chirinos (2017), y Cuesta Santos (2018), quienes coinciden en que una gestión efectiva del talento humano agrega valor organizacional, especialmente cuando se orienta hacia el desarrollo de competencias vinculadas a la atención al cliente y la calidad del servicio.

Se adopta un enfoque estratégico integral que alinea los objetivos organizacionales con el fortalecimiento de competencias esenciales del personal operativo y administrativo. La

atención al cliente se considera el eje central para alcanzar la competitividad turística sostenible, por lo que se abordan tanto factores estructurales como formativos en la gestión del talento humano.

Metodológicamente, se emplean métodos teóricos como el inductivo-deductivo, analítico-sintético, hipotético-deductivo e histórico-lógico para sustentar la construcción del modelo. En el plano empírico, se aplican entrevistas semiestructuradas a representantes legales, entrevistas por incidentes críticos al personal operativo, una prueba piloto con los mejores empleados por cargo y un panel de expertos para validar los perfiles diseñados. La información recolectada se analiza bajo un enfoque mixto, utilizando herramientas como Microsoft Excel para la sistematización cuantitativa y técnicas cualitativas para la codificación de competencias.

Aportes teóricos: El estudio define y valida un conjunto de competencias fundamentales para la atención al cliente y la mejora de los servicios turísticos, aportando un marco conceptual que articula la gestión por competencias con la calidad del servicio en el contexto del cantón Tena.

Aportes prácticos: Se identifican y validan competencias esenciales por cargo, y se diseña un modelo de gestión del talento humano aplicable al sector turístico local. Este modelo puede emplearse como herramienta para la selección, evaluación, formación y desarrollo del personal, contribuyendo a la mejora continua de la atención al cliente y a la competitividad del sector.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO SOBRE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS PARA LA MEJORA DE LOS SERVICIOS TURÍSTICOS

Este capítulo aborda los fundamentos teóricos sobre la gestión del talento humano por competencias y su impacto en la calidad del servicio en establecimientos turísticos. Se realiza un análisis de ambos conceptos y se establece su relación teórica, justificando cómo una adecuada gestión de competencias contribuye a la mejora de la calidad del servicio y la satisfacción del cliente en el sector turístico del cantón Tena, Napo, Ecuador.

1.1 Evolución histórica de la gestión del talento humano por competencias para la mejora de los servicios turísticos

Las sinergias del esfuerzo de varias personas que trabajan en conjunto; son aprovechadas por las organizaciones para el logro de objetivos organizacionales a corto, mediano y largo plazo. En este contexto y por el valor del esfuerzo de las personas, se han designado diferentes términos, los cuales se conocen como: recursos humanos, empleados, personal de oficina, trabajadores, operarios, colaboradores, asociados, y también se les denomina talento humano, capital humano, capital intelectual.

Estudios previos como los de Barley y Kunda (1995) refieren que Las primeras instancias de gestión de recursos humanos se originaron a finales del siglo XIX en el entorno industrial de los Estados Unidos. Estas prácticas se enfocaron en la mejora de las condiciones psicológicas y éticas de los empleados, en respuesta a los conflictos que surgieron entre empleadores y trabajadores. El ambiente laboral afectaba tanto la salud física como mental, y los elementos laborales tenían un impacto significativo en la productividad. Al respecto, Calderón, Naranjo y Álvarez (2010) mencionan que las primeras oficinas de Recursos Humanos se conocían como Secretarías de Bienestar. Desde su creación, estas oficinas empezaron a implementar acciones que ayudaron a equilibrar los aspectos relacionados con el Talento Humano que surgieron en esa época.

Para los referidos autores, el surgimiento del término “Talento Humano” ocurrió como resultado del reemplazo de la mano de obra humana por máquinas, lo que llevó a la formación de organizaciones basadas en la división del trabajo y la identificación de factores de producción clave, como la fuerza laboral, junto con el surgimiento de la clase obrera. Posteriormente, se dio paso a la administración científica o *taylorismo*, que introdujo importantes cambios, incluyendo la estandarización laboral e implementación de técnicas control destinados a llevar a cabo estudiar tiempos y movimientos.

En la estandarización laboral, se implementaron métodos estructurados para la selección de empleados, se llevaron a cabo actividades de capacitación en las tareas específicas a desempeñar, se establecieron políticas salariales, y se aplicaron principios de

la Psicología en relación con factores como la fatiga y la monotonía en el trabajo. Esto marcó el inicio de lo que hoy conocemos como la gestión de recursos humanos. Posteriormente a este enfoque, que estaba más orientado al comportamiento del trabajador, se pasa a evaluar la eficiencia de este (Calderón, Naranjo & Álvarez, 2010).

Los autores mencionados indicaron que la evaluación de la eficiencia laboral se enfocaba en el logro y cumplimiento de los objetivos organizacionales, específicamente en metas concretas relacionadas con propuestas de producción que implicaban costos mínimos. En ese contexto, se introduce la estandarización de los procedimientos, restringiendo la capacidad de los trabajadores para tomar iniciativas, expresar su creatividad y actuar de manera autónoma.

Al respecto, según Calderón, Naranjo y Álvarez (2010) se produjeron circunstancias que transformaron la función de los recursos humanos; en primer lugar, la ineficacia del mercado libre impulsó la intervención estatal en la regulación de las actividades económicas, con especial énfasis en el ámbito laboral. En segundo lugar, se reconoció la existencia de conflictos entre empleadores y empleados, lo que llevó a la denominación del área como “relaciones industriales”. Simultáneamente a este par de situaciones, de acuerdo con los respectivos autores, la escuela de relaciones humanas emerge con el objetivo de reducir la excesiva racionalidad en el entorno organizacional y dar mayor importancia a las emociones como un punto de partida para la motivación de los empleados. Su enfoque no se limita únicamente a satisfacer las necesidades básicas, sino que también se centra en aspectos como el reconocimiento, la participación y la autorrealización.

A partir de lo expuesto, se propone que la función de Recursos Humanos trascienda la mera mejora de las relaciones laborales, y se centre en la creación de metas que promuevan el sentido de pertenencia, el compromiso, el trabajo en equipo y la seguridad laboral entre los empleados. Aspectos necesarios para mejorar, además, la productividad, suplir las necesidades primarias, buscar el reconocimiento, participación y autorrealización del Talento Humano.

Posteriormente y con el progreso tecnológico y la expansión hacia nuevos mercados, se inicia un proceso de transformación en las estructuras internas de las empresas, así como en su cultura organizativa, con el fin de adaptarse y alcanzar los objetivos necesarios. En ese contexto, Calderón, Naranjo y Álvarez (2010) enfatizan en la pretensión de que el Talento Humano, apoye a la directiva de la empresa, para cumplir los objetivos estratégicos, se origina la Gerencia de Recursos Humanos.

En el nivel descrito, las empresas empiezan a considerar no solo las tareas que lleva a cabo el empleado, sino también sus conocimientos, ideas, contribuciones y capacidad para

innovar como elementos de valor añadido y factores de competitividad en el entorno de trabajo, y, a partir de allí, se empieza a referir el área de Talento Humano como; Gerencia del Talento Humano. En base a ello, se comienza a concentrar un gestor del área, con una serie de tareas orientadas al desarrollo de capacidades organizacionales, involucrando aspectos de la organización como aumento de producción, mejoramiento de la calidad, del producto, retención de clientes entre otros (Calderón, Naranjo & Álvarez, 2010).

La gestión del talento humano no nace con la creación de un departamento u oficina; este proceso surge como un componente inherente a las Organizaciones (Duque, 2013), lo que sin lugar a duda permite entender que el término es inseparable de cualquier espacio organizacional en el que exista esfuerzo humano que trabaje en pro de una misma razón de ser. En cualquier empresa, sin importar su sector, el recurso más valioso son las personas. Entre estas, la interacción responsable y la generación de un trabajo de calidad son esenciales, y en este contexto, el papel del administrador de la organización es crucial y de gran importancia.

Refiere Rondón-Márquez (2017) que cada integrante de la organización desempeña una función específica y ocupa un rol distinto. En este contexto, para alcanzar los objetivos establecidos dentro de la empresa, se integra en una estructura jerárquica, en la que desempeña un papel fundamental el área de Gestión de Recursos Humanos. Esta área se encarga de todo el proceso relacionado con la adquisición, retención y desarrollo de la fuerza laboral, así como de crear mecanismos que fomenten la construcción de culturas organizacionales sólidas. Aspectos cruciales en este proceso incluyen liderazgo, motivación, trabajo en equipo y diversas técnicas de comunicación, así como la preparación para el cambio y la negociación.

De igual forma, la gestión del talento humano se ocupa de los siguientes temas: modelos conceptuales sobre el comportamiento humano, estudio de las organizaciones industriales y sus relaciones, condiciones y reglamentaciones para el manejo de las relaciones laborales, papel y forma de implementar sistemas de motivación, el desarrollo del trabajo en grupo, ejercicio del liderazgo, los mecanismos y sistemas de administración de personal, negociación y auditoría de gestión de personal (Calderón- Hernández y Castaño-Duque, 2005).

La gestión del Recurso Humano guarda el objetivo de asegurar la idoneidad de los trabajadores de la empresa. Pero, en un sentido más vasto, la gestión de recursos humanos tiene que orientarse hacia el propósito de promover el crecimiento completo de los empleados, abarcando tanto su desarrollo profesional (en términos de habilidades técnicas y

conocimiento) como su crecimiento personal (en aspectos sociales y emocionales), además de cultivar una apreciación por la importancia de su contribución dentro de la organización:

El crecimiento de la capacidad humana consiste en ampliar las oportunidades disponibles para las personas, permitiéndoles vivir una vida larga y saludable, acceder a información relevante y mantener un nivel de vida adecuado. El desarrollo humano también se refiere a las oportunidades políticas, económicas y sociales para ser creativos y productivos y disfrutar de dignidad y del sentido de pertenecer a una comunidad (Atehortua-Hurtado, 2008).

Las entradas al proceso de gestión del talento humano, se consolidan en los productos del proceso de gestión estratégica que deben ser parte de los temas que se incluyan en acciones de inducción, reinducción y formación del personal de la entidad; esto incluye la planeación estratégica: misión y visión; la plataforma deontológica: código de buen gobierno y políticas organizacionales, así como la plataforma axiológica (acuerdos y compromisos éticos, como, por ejemplo, el código de ética) (Rondón-Márquez, 2017).

Refiere el citado autor, que una empresa y sus proveedores dependen unos de otros, y una relación que beneficie a ambas partes mejora su capacidad para generar valor. Esto implica establecer relaciones con los proveedores y los aliados de la organización con la finalidad de promover y facilitar la comunicación y así mejorar mutuamente la eficacia y eficiencia de los procesos que crean valor (Valencia de los Ríos, 2008).

Para concretar la historia y evolución del talento humano, en la Tabla 1, se realiza una descripción basada en estudios de Prieto-Herrera (2012).

Tabla 1.
Evolución del talento humano

Época primitiva	Época esclavista	Época feudal	Época industrial	Época actual
Actividades de recolección,	Supervisión del trabajo	Concepto de servidumbre	Aparecieron los inventos	Sociedad del conocimiento
Toma de decisiones	Castigo corporal	Control del señor feudal sobre el	Horarios excesivos de trabajo	Optimización de recursos
Autoridad	Falta de derechos para el esclavo	Talleres artesanales	Trabajos peligrosos	Desarrollo tecnológico
Jefes de familia			Generación de conceptos como producción y fuerza laboral	Investigación
Trabajo en equipo	Trabajo en equipo	Trabajo en equipo	Trabajo en equipo	Trabajo en equipo

Nota: Adaptado de Prieto-Herrera (2012).

De acuerdo con la evolución del Talento Humano, reflejada en la Tabla 1, se ilustra cómo en tiempos antiguos, debido a la urgencia de mejorar su calidad de vida, el ser humano opta por establecerse en un lugar fijo. Comienza accidentalmente a identificar maneras de cultivar la tierra y descubre que con el trabajo en equipo logra mejores resultados en actividades como la pesca y la caza (Rondón-Márquez, 2017).

Refiere la citada autora que, posterior al descubrimiento de las mejoras que se obtiene al trabajar en equipo, aparece la era de la esclavitud, la codicia humana por adquirir y colonizar tierras marcó el comienzo de la prosperidad económica de ciertos grupos. Este

período se caracterizó por una vigilancia rigurosa de las labores, que se realizaban durante jornadas laborales muy extensas. Además, se aplicaba un castigo físico severo como método de represión y control.

Por su parte, se evidencia que en la época esclavista no se implementaban políticas de derechos humanos; en lugar de eso, prevalecía el sistema de esclavitud en el que los esclavos eran tratados de manera completamente inhumana, sin recibir el trato digno que merece cualquier ser humano. Luego de la época esclavista surge en la Edad Media el sistema feudal, un sistema contractual de relaciones políticas, económicas y militares a mando de un rey que cruza toda la escala social (Rondón-Márquez, 2017).

De acuerdo con el contexto descrito, la referida autora, enfatiza en que, desde una perspectiva histórica, el desarrollo de la gestión de recursos humanos se origina con las contribuciones de Frederick Winslow Taylor, reconocido como el fundador de la administración científica laboral. Taylor propuso una orientación centrada en las labores, en la que los trabajadores tenían que realizar sus actividades. Sus investigaciones se llevaron a cabo en la industria del acero, donde se analizaron los tiempos requeridos para ejecutar las tareas y la remuneración asociada a estas.

Para Taylor, según Rondón-Márquez (2017) la eficiencia requería que cada trabajador desempeñara sus labores con responsabilidad. Después de Taylor, la historia nos presenta a Henri Fayol como principal promotor de la distribución organizativa y enfoque administrativo clásico. Fayol se refiere a los principios de la administración al enfocar sus estudios en los procesos organizativos bajo la consigna de la “escuela de jefes”. Sin lugar a duda, la contribución de Fayol ha sido fundamental para los profesionales en el campo de la administración de empresas y en diversas disciplinas relacionadas con las ciencias económicas y contables. Sus principios son esenciales en cualquier proceso de mejora en organizaciones, independientemente de su tamaño o sector económico.

Después de estos acontecimientos, según lo indicado por Ricalde (2014), la administración dirige su atención hacia cuestiones relacionadas con individuos, tecnología y medio ambiente, aspectos que indiscutiblemente desempeñan un papel preponderante en la práctica de la gestión en la actualidad. Esto se debe a que el progreso económico no puede lograrse si los empleados no se identifican plenamente con los objetivos de la empresa y no se comprometen con la protección del entorno que sustenta tanto su bienestar personal como la sostenibilidad de la organización. Paralelamente, autores como Douglas McGregor, Abraham Maslow, Kurt Lewin y otros destacan las teorías X e Y (la falta de responsabilidad en el desarrollo del potencial). La Tabla 2 presenta un resumen del desarrollo de la gestión del talento humano según estos autores.

Tabla 2.
Desarrollo de la gestión del talento humano.

Autor	Enfoque
Taylor	Enfoque en tareas
Fayol	Énfasis en la estructura organizacional
McGregor,	Énfasis en las personas
Maslow, Lewin,	Énfasis en la tecnología
Mary Parker Follet	Énfasis en el medio ambiente
	Énfasis en la globalización
Tendencias administrativas	Calidad total, benchmarking, just in time, empowerment, quinta disciplina, organizaciones que aprenden, 5 "s", outsourcing (tercerización), coaching
Modelos del comportamiento organizacional	Autocrático
	De custodia
	Colegiado
	De sistemas

Nota: Adaptado de Prieto-Herrera (2012).

Estas teorías ponen un fuerte énfasis en los individuos, destacando aspectos como la incentivación, la gestión de equipos, la implicación, la comunicación y el grado de satisfacción en el trabajo. Igualmente, se habla del impacto que generan las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) sobre las tareas, la gente y la estructura, al igual que sobre la responsabilidad social empresarial y los bloques comerciales (Gómez-Rueda, 2002).

En el ámbito de las disciplinas de administración, economía y contabilidad, muchos autores han contribuido a la formación de los recursos humanos. Sin embargo, en pleno siglo XXI, estas teorías son constantemente influenciadas y modificadas por el entorno social, económico y cultural en el que las empresas y las personas se desenvuelven en su vida cotidiana. Además, no se puede pasar por alto la influencia de paradigmas sólidos que moldean el comportamiento de los individuos, en un contexto globalizado que experimenta cambios y evolución constantes.

La literatura aún no precisa un significado globalmente aceptado de gestión de talento humano (GTH), existen varias definiciones, términos y suposiciones realizadas por los autores que escriben acerca del tema dependiendo del contexto en el que fue desarrollado (Alles, 2006; Barney & Wright, 1998; Brewster, Sparrow, & Harris, 2005; Zavaleta, 2013).

Entre los términos utilizados están: gestión del talento humano, estrategia del talento, planeamiento de recursos humanos, plan de sucesión (Lewis, 2006).

A pesar de no existir un consenso académico en el término de talento humano, existe un cuerpo considerable de investigaciones que demuestran empíricamente el vínculo significativo entre la inversión en talento humano y los beneficios organizacionales (Gómez et al., 1997; Lewis et al., 2006). Por lo cual investigadores y practicantes de la administración se han enfocado en obtener Modelos de Gestión del Talento Humano que permita a las organizaciones a tener una referencia de buenas prácticas para gozar de dichos beneficios.

Según lo expresado y al ser las personas quienes toman las decisiones y quienes realizan actividades acordes a las funciones definidas para cada proceso de una organización, el talento humano se convierte en el principal recurso de la empresa para generar ventaja competitiva (Barney & Wright, 1998). Dentro de ese marco, es esencial subrayar la importancia del rol del administrador de empresas en la planificación, organización, dirección y supervisión, ya que son fundamentales para lograr un crecimiento equilibrado en el seno de las organizaciones. Por tal motivo, es que el profesional debe desarrollar unas competencias mínimas que le permitan potenciar aún más el talento propio para dirigir adecuadamente una empresa (Rondón – Márquez, 2017).

De acuerdo con lo referido, cabe destacar que las competencias se pueden clasificar, en cognitivas, conductuales y técnicas, así como algunos rasgos personales que influyen en el profesional (Pardo-Enciso, 2011). Todo ello se encuentra relacionado con el desempeño laboral que, involucra la Actividad de Recursos Humanos por competencias. Esta actividad se vincula con la forma de garantizar el éxito empresarial, en otras palabras, es la forma de garantizar los resultados de acuerdo con las competencias de los empleados (Alles, 2006).

Refiere la citada autora que, desde el punto de vista del trabajador, esta definición de metas le posibilita integrarse en la empresa, al tiempo que le ayuda a conectar sus labores diarias con los objetivos de la organización y con los resultados.

Zabaleta (2013) definió competencia como “un complejo de comportamientos que se desarrollan en un entorno específico y que tienen como fin el logro de un resultado eficiente y eficaz” (p.119). Es decir, cualquier acto que una persona realiza dentro de un entorno específico con el propósito de alcanzar un resultado previsto o deseado.

El autor mencionado sugiere considerar que las competencias se forman en función del entorno particular en el que la persona actúa. Entender esta dinámica resulta clave para un gerente, ya que al propiciar un entorno de aprendizaje intencionado, es posible impulsar conductas especializadas o habilidades necesarias. Por lo tanto, se recomienda que las organizaciones adopten un rol activo como espacios de aprendizaje, capaces de identificar

nuevos patrones de conducta, consolidarlos como competencias y sostener su desarrollo en el tiempo.

Para Alles (2005) las competencias son de dos tipos principales las cardinales y las específicas registradas en un diccionario de competencias para un mejor entendimiento. Las competencias cardinales son desarrolladas individualmente por los empleados de la empresa como la perseverancia, ética, fortaleza, orientación al cliente y calidad del trabajo,

Las competencias específicas, según Alles (2005) pueden ser de tipo gerencial o de área, estas son las capacidades desempeñadas en cada área de la organización, algunas difícil de transferir como la del operador de maquinaria pesada o proyectos de mejora de infraestructura. Desde la posición de Malvezzi (2002) existen cuatro teorías sobre las competencias que van desde la explicación clásica, la aproximación etno-metodológica, la teoría de las estructuras sociales hasta la perspectiva sociohistórica.

La explicación clásica según Malvezzi (2002) entiende a las competencias como los recursos personales que se encuentran relacionado al desempeño; etno-metodológicamente son estructuras que se forman mediante recursos personales; las estructuras sociales la comprenden como estructuras que se forman por condiciones concretas de la persona y de su entorno; y finalmente desde el punto de vista socio-histórico se indica que las condiciones de un momento específico asientan las competencias para el momento siguiente.

Los autores modernos resaltan la importancia de fomentar el desarrollo de las capacidades individuales como una estrategia de recursos humanos. Un modelo de gestión basado en competencias define y especifica las destrezas y habilidades que las personas deben cumplir de manera responsable en sus tareas cotidianas. Alles (2006) destacó su importancia debido a que permite determinar las competencias propias de cada colaborador en la organización y así no errar en la asignación de puestos de trabajos. De igual forma, Chiavenato, Mascaró Sacristán y Roa (2007) subrayaron la relevancia de identificar y definir con claridad las tareas laborales que los individuos pueden desempeñar según sus capacidades, con el objetivo de reducir gastos.

1.2 Competencias esenciales

El concepto competencias no posee, aún, una definición universal al realizar un recorrido bibliográfico sobre lo referido a competencias, se encuentran disímiles propuestas de definición de estas, sin resultar contradictorias, ofrecen matices distintos. En la presente investigación, que tiene el objetivo de establecer las competencias esenciales, para lograr la mejora de los servicios en establecimientos del sector turístico mediante la gestión eficiente del talento humano, se consideran las competencias definidas en estudios previos que, revisten significativa importancia, para abordar el entorno de competencias transversales,

destacándose la definición de Cortéz (2012); Spencer (2012); Franco (2013) y Sarramona (2013).

Los estudios de Cortéz (2012) determinan que las competencias son: "las características de determinadas personas que hacen que su comportamiento sea especialmente satisfactorio en el entorno en el cual se desenvuelven" (Cortéz, 2012, p. 12). Para Spencer (2012) las competencias son "las capacidades subyacentes en el individuo que están causalmente relacionadas con un estándar de efectividad y/o una "performance" superior en un trabajo o situación" (Spencer, 2012, p. 174).

Asimismo, Franco (2013) en sus erudiciones manifiesta que, las competencias son: "el conjunto de características intrínsecas de la persona relacionadas con un desempeño exitoso en el trabajo y que refieren a cómo hacemos nuestro trabajo [...], la actitud en el mismo" (p.58). A su vez, Sarramona (2013) afirma que, "las competencias es la aplicación de capacidades a situaciones laborales en diferentes contextos para la obtención de resultados apropiados" (pp.31-40).

Siguiendo lo señalado por los citados autores, es posible definir a criterio de la autora de la presente investigación, las competencias transversales, las que, a juicio de esta autora, las mismas se relacionan con las capacidades naturales o característica de una persona, ya sea innata o adquirida. Estas competencias pueden ser potenciadas o anuladas según las conductas, o modos de actuación de éxito en un puesto de trabajo.

De acuerdo con lo antes referido, Gallego, García y Rodríguez (2013) aclaran que, existen tres elementos que determinan la capacidad de un individuo para el trabajo, entre los que se encuentran:

- Complejidad de los procesos mentales (carácter)
- Los aspectos axiológicos (valores)
- Los intereses de la persona o el comportamiento con el trabajo, y los conocimientos y habilidades para ese trabajo (pp.28-35)

Dichos elementos, en el ser humano, reunidos, contribuyen al desarrollo de diversas tareas, que a su vez son la base para el desarrollo eficiente del talento humano en vistas de lograr competencias esenciales para la mejora deseada en actividades o tareas que demanden de dichas competencias, como lo son los servicios en establecimientos del sector turístico. Por su parte, la gestión por competencias es un elemento general donde interviene el grado de aprovechamiento del potencial de los procesos mentales de la persona.

1.2.1 Competencias esenciales para la mejora de los servicios turístico

Las competencias son un conjunto de comportamientos distintivos que algunas personas poseen en mayor medida que otras, lo que les permite ser más efectivas en determinadas situaciones, demostrando patrones consistentes de conducta. Las competencias esenciales, en el marco de la presente investigación sirven para lograr sensibilidad intrapersonal e interpersonal, conseguir la capacidad para escuchar apropiadamente y comprender y responder a pensamientos, sentimientos e intereses de otros, orientar al cliente, ayudar o servir a los demás sobre la base de averiguar sus necesidades y después satisfacerlas.

Todas las características definidas sobre competencias esenciales, en su conjunto contribuyen a una buena acepción del cliente, tanto de forma externa, como interna. El desarrollo de competencias esenciales, en los colaboradores del sector turístico del cantón Tena – Napo, Ecuador, contribuye a la existencia de un instrumento que mejora los servicios en establecimientos del sector turístico mediante la gestión eficiente del talento humano.

Las competencias esenciales, sirven para establecer relaciones que deben darse en todas las actividades que realizan los talentos humanos y que a su vez constituyen capacidades que deben desarrollar los colaboradores, en este caso, que laboran en los establecimientos turísticos, brindando servicios para integrar conocimientos, habilidades, valores, cualidades y experiencias de forma pertinente y contextual.

La asunción de competencias esenciales, direccionan los procesos de gestión del Talento Humano, en dependencia de las exigencias y necesidades globales o específicas de los contextos o momentos histórico-concretos. Es en este entorno de análisis y dentro del enfoque de establecer las competencias esenciales para lograr la mejora de los servicios en establecimientos del sector turístico, mediante la gestión eficiente del talento humano, desde su epistemología y tipología, se han considerado esta última expresión, en la denominación de competencias esenciales. Al respecto se hace necesario dilucidar que las mismas deben ser tratadas desde el punto de vista conceptual y en sus rasgos esenciales.

1.2.2 Competencias esenciales y específicas para el sector del turismo

Las competencias esenciales poseen una significación extraordinaria para la gestión del Talento Humano, ellas no solo se enmarcan para el sector del turismo, estas se encuentran presente en todas las áreas del conocimiento. Las competencias esenciales y las competencias transversales, tiene una comprensión casi unánime desde la significación que estas aportan a las competencias específicas que le dan identidad a la gestión del Talento Humano desde su formación profesional. Sin embargo, la complejidad y diversidad de las propuestas que se presentan en la actualidad abren un debate epistemológico que tiene su

connotación en las competencias que deben ser aprendidas en cada contexto, las que se constituyen en móviles de reflexión que se intentan mostrar y dilucidar en este trabajo.

Desde la diversidad conceptual, las competencias esenciales son aquellas relacionadas con el desarrollo personal, que no dependen de un ámbito temático o disciplinario específico, sino que penetran todos los dominios de la actuación profesional (González y Wagenaar, 2003). Según estudios variados, incluyendo el de Lessard y Portelance (2001), las competencias centrales se relacionan con las habilidades específicas de cada disciplina, y estas se activan en el contexto del aprendizaje formal y se consolidan mediante las vivencias personales.

Las competencias esenciales a criterio de Sánchez (2004) también conocidas como genéricas son un grupo de competencias que nacen de la intersección entre las diferentes disciplinas. De esta forma se comprende que dichas competencias no están directamente ligadas a ninguna disciplina, sino que se pueden aplicar a una variedad de áreas y situaciones, razón que explica que las competencias esenciales y específicas no están diseñadas para un solo sector, el del turismo.

Lo antes referido, se corrobora en el estudio de Iriarte (2011) relacionado con el desarrollo de la competencia, resolución de problemas desde una didáctica con enfoque metacognitivo, donde hace énfasis a los aspectos complementarios e independientes de las disciplinas o cursos que pueden ser utilizados en otros campos. Una competencia esencial no es una competencia común a todos los perfiles profesionales o disciplinas, ellas determinan un espacio profesional concreto (Trullén, 2008).

En virtud de manifestar una claridad epistemológica con relación a las competencias esenciales se considera que las mismas desde el punto de vista conceptual, son entendidas como una competencia que se configura en cada sujeto de forma peculiar, con significados humanos, sociales y profesionales. "que se configuran como síntesis dialéctica en la integración funcional del saber (conocimientos diversos), saber hacer (habilidades, hábitos, destrezas y capacidades), saber ser (valores y actitudes)" (Montes de Oca Recio & Machado Ramírez, 2014), que son movilizados desempeño adecuado, apoyándose en los recursos personales del individuo, los cuales le posibilitan desenvolverse adecuadamente en un entorno socioprofesional y humano, en sintonía con las particularidades y demandas complejas del contexto. (Tejeda, 2016).

El considerar que la competencia esencial, no son sólo para el sector del turismo, sino que ellas son una cualidad humana, promueve la visión personalógica del sujeto que aprende y se desarrolla en contextos, donde adquiere experiencias que le dan sentido al desempeño dentro de la integralidad de su personalidad. Las competencias esenciales se distinguen

dentro de la tipología de cualidades a formar en las personas, desde los procesos formativos, por los rasgos siguientes:

- Se articulan en la lógica de interacción del profesional en su actuación específica y básica, al expresar un valor agregado a la formación y a su desempeño contextual.
- Tienen un carácter compartido, integrado y sinérgico entre la profesión, ciencia, sociedad y tecnología con el contexto donde se han de reasentar.
- Se matizan a través del contenido y significado de los procesos, funciones y actividades de la profesión, así como de los cambios y exigencias de creatividad e innovación del profesional.
- Puede estar asociado a prioridades que emanan de diversos contextos y niveles específicos o generales.
- Responden a exigencias estatales, gubernamentales, sectoriales, así como de las profesiones y áreas económicas, políticas, sociales y culturales.
- Se convierten en un eje que puede atravesar los diversos momentos, áreas o campos de formación, donde su contenido y estructura configura niveles y dinámicas en las esferas personales y sociales.
- Son mutables y se reconstruyen de forma dinámica en dependencia del contexto, las relaciones sinérgicas entre sujetos y en la integración profesión, ciencia, tecnología y sociedad.
- Promueven la formación integral del sujeto, acorde a la misión, visión y propósitos de las instituciones o sectores en su perspectiva teórica y metodológica.
- Son transferibles en diversos contextos sociales, profesionales y laborales.

Las competencias esenciales, por las características antes señaladas, contribuyen a dar un giro al negocio o más bien contribuyen a una mejora económica de un negocio específico. En el caso particular de lograr la mejora de los servicios en establecimientos del sector turístico mediante la gestión eficiente del talento humano, las competencias esenciales por sus rasgos, como lo es el desarrollo de la comunicación en el Talento Humano, que labora en las instalaciones que prestan servicios turísticos, la capacidad para la resolución de problemas, el razonamiento, el liderazgo, la creatividad, la motivación, el trabajo en equipo Suma de competencias me va a permitir hacer algo específico con respecto a lo q quiero lograr, son factible para mejorar los servicios turísticos, obtener de ellos la calidad, que va más allá de las ventajas competitiva y que es vital en el turismo.

1.3 Talento humano por competencias para la mejora de los servicios turístico

El Talento Humano, es un área que demanda estudios que soporten la estandarización del talento humano por competencias. La evolución significativa de la literatura en el campo de la administración aún no es suficiente para la estandarización requerida.

Para Chiavenato (2011) el talento, o recurso humano es el conjunto de todos los miembros de una organización, sea cual sea el espacio que ocupen o la función que desempeñen. El talento humano y su gestión, se convierte así en uno de los principales elementos de las empresas, por ello, en el desarrollo de las empresas con visión evolutiva, sostenible y sustentable crean políticas de responsabilidad social, las organizaciones han de asumir compromisos de gestión sensibles a las necesidades de sus trabajadores, razón por la cual muchas empresas están considerando que un empleado feliz es más productivo (Moreno, 2014).

En sus primeras etapas, la administración de recursos humanos se enfocaba en la resolución de desacuerdos entre empleadores y empleados, así como en el alineamiento de los objetivos organizacionales e individuales. Con el tiempo, esta disciplina evolucionó hacia la gestión del personal, basada en el cumplimiento de leyes nacionales e internacionales. Durante todo este proceso, que se extendió hacia finales del siglo XX, se mantenía el enfoque de que las personas eran simple objetos pasivos a los que se les eran asignadas funciones específicas, las cuales deberían cumplir para el logro de los objetivos de la organización (Joshi, 2013).

Como el resto de los recursos (financieros y materiales) el talento humano necesita de atención, inversión y utilización eficiente y eficaz de cara al logro de los objetivos y metas de la organización (Thompson, Peteraf, Gamble, y Strickland, 2012). La Gestión de Administración del Talento Humano surge a partir de esta necesidad (Inghan, 2002).

Los inicios de la Gestión del Talento Humano se remontan a los comienzos de la revolución industrial, lo cual provocó una transformación significativa en los métodos de utilización de los recursos materiales y financieros. La gestión del talento humano, posterior a los movimientos generados por la teoría clásica de la administración, aparece como un nuevo sistema de aprendizaje y desarrollo de la gerencia moderna, para dirigir y potenciar el desarrollo de competencias de las personas a través del trabajo coordinado y de la gestión de estrategias de mejoramiento del Conocimiento (Aguilar, 2015).

La administración basada en competencias posibilita la mejora de los logros que pueden ser obtenidos mediante la identificación de los requisitos que el personal debe poseer. El enfoque de la gestión de recursos humanos basado en competencias comienza con la

creación de un modelo de competencia que se convierte en un indicador esencial para la evaluación.

El modelo por competencia debe ser capaz de determinar quiénes son los más factibles para ocupar determinado puesto, midiendo a su vez los requisitos como experiencia, capacitación, perfiles, hasta que el proceso de evaluación del desempeño determina la factibilidad de la selección, si se ha convertido en resultados dentro de la organización (Cabascango, 2017).

Según las investigaciones de Maldonado y Manrique (2017), diversos autores actuales resaltan la relevancia de fortalecer las competencias individuales como parte de una estrategia en el ámbito de los recursos humanos. Un enfoque de gestión orientado por competencias establece y delimita las aptitudes y capacidades que los individuos deben asumir con responsabilidad en el desempeño de sus tareas diarias.

En este contexto, estos autores señalan que la gestión del talento humano ha experimentado un desarrollo que considera las competencias de los empleados como un medio para fomentar un entorno laboral satisfactorio y propicio para el aprendizaje. Como resultado, esto conduce a un mejor rendimiento tanto a nivel individual como organizativo. En un mundo caracterizado por su dinamismo, la clave para la competitividad radica en gestionar eficazmente a los miembros del equipo que colaboran en la organización, y la literatura destaca la Gestión de Talento Humano por Competencias como la herramienta esencial para lograrlo.

Desde la posición de Rodríguez, Boyatzis, (1982) la categoría de competencia laboral fue acuñada, originalmente, por la Psicología, y luego, utilizada por la Administración de Recursos Humanos. Posteriormente, fue retomada por otras derivaciones, como la Administración Universitaria y los diversos modelos de certificación de competencia laboral (Dufour, 1999).

Dadas las rápidas y profundas transformaciones experimentadas en las estructuras de las organizaciones, emparentadas con las políticas de ajuste y la mayor exposición de las economías locales ante el mundo, es que nace el estudio de las competencias para el éxito del desempeño laboral (Zarifian, 1999).

En el estudio de Rodríguez (1999) se hace referencia a diferentes definiciones de Competencia. A continuación, se citan algunas de ellas:

"una característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación de trabajo, definido en términos de un criterio" (Spencer & Spencer, 1993, p. 9).

"Conjuntos de conocimientos, habilidades, actitudes y comportamientos que una persona posee, los cuales le permiten llevar a cabo una actividad con éxito" (Feliú & Rodríguez, 1996).

Ansorena Cao (1996) plantea que se trata de:

"una habilidad o atributo personal de la conducta de un sujeto, que puede definirse como característica de su comportamiento, y, bajo la cual, el comportamiento orientado a la tarea puede clasificarse de forma lógica y fiable." (Ansorena Cao, 1996, p. 76).

Spencer y Spencer (1993, p. 9) las define como:

"Características subyacentes de las personas que indican formas de comportarse a pensar, generalizables de una situación a otra, y que se mantienen durante un tiempo razonablemente largo."

Oodruffe (1993, p. 27) las plantea como "una dimensión de conductas abiertas y manifiestas, que le permiten a una persona rendir eficientemente". Finalmente, Boyatzis (1995) las define como el "conjuntos de patrones de comportamiento que una persona debe adoptar en un puesto para desempeñarse de manera eficiente en sus tareas y funciones."

Estudios contiguos como los de Laakso-Manninen y Viitala (2007) consideran que un individuo se considera competente cuando cuenta con los conocimientos, destrezas, aptitudes y actitudes necesarios para cumplir con eficacia las responsabilidades de un puesto laboral determinado. Esto implica que un profesional competente puede abordar desafíos laborales con un alto valor de independencia, flexibilidad, creatividad. Estos escritores definen las competencias como una serie de características y conductas que poseen las personas en diversos grados, lo que les permite ser más eficaces en la resolución de problemas específicos.

Para Leboyer (2000) las competencias pueden ser vistas como una representación del vínculo entre las características individuales y aquellas cualidades que son necesarias para el desempeño de las funciones asignadas. Estos comportamientos pueden ser observados tanto en la ejecución de las tareas asignadas como en escenarios diseñados para evaluaciones. Son reflejo de las habilidades, disposiciones y conocimientos adquiridos y cultivados a lo largo de la vida.

El estudio realizado según, Rodríguez (2012) enfatiza en que las competencias son una estructura sinérgica y compleja de requerimientos humanos, mismos que están integrados por elementos cognitivos, físicos y socioafectivos que impulsan el desempeño de

excelencia, logrando demostrar la idoneidad para un puesto determinado y el comprometimiento con la estrategia de la organización.

Por su parte, el referido autor, expresa que existen diversas corrientes y perspectivas desde las cuales es posible abordar las competencias laborales. Estas han surgido en distintas partes del mundo en respuesta a situaciones y desafíos que requerían solución, ya sea a nivel individual, organizacional o en un contexto más amplio.

Dentro de las escuelas surgidas que aborda el termino de competencias se encuentra la escuela estadounidense, con *McClelland* como principal exponente, la británica y la francesa, siguiendo cada una de estas un curso independiente; ya sea conductista, funcional y constructivista, en ese orden (Rodríguez, 2012). Por su parte, el enfoque conductista, que estudia el papel que tienen las características personales del individuo para perfilar la “conducta situacional” aborda el termino de competencias, como las conductas que se muestra en aquellos que poseen los mejores resultados o en aquellos que fracasan; estos elementos del comportamiento so agrupados en perfiles de competencias que, además de las competencias, están integrados por los llamados indicadores de conducta (Roucroft y Scott, 2015; Dressler, 1996).

Estos perfiles de competencias se aplican, principalmente, a los niveles directivos de la organización, concentrándose en capacidades (competencias) que permiten resultados sobresalientes ante circunstancias que no han sido anteriormente definidas (Mertens, 2000). El enfoque funcional se apoya, más pragmático en el estudio del trabajo, realizando un análisis funcional de todas las actividades y los resultados que se alcanzan en cada una de estas; a partir de este análisis obtenido mediante métodos de análisis cualitativos, se establecen los criterios de rendimiento y las tablas de medición a partir del análisis de los resultados (Rodríguez, Fornaris, & Martínez, 2005).

La perspectiva funcional de las competencias laborales se centra en el desempeño específico y previamente establecido que un individuo debe demostrar al llevar a cabo sus responsabilidades, lo cual se deriva de las tareas que forman parte de los procesos a ser ejecutados. Este enfoque es de amplia utilización en la definición de competencias a nivel operativo, principalmente en procesos productivos y de servicio (González y Santos, 2013).

El enfoque constructivista tiene como sustento la elaboración de las competencias partiendo del análisis y solución de las problemáticas presentes en la organización, o sistema, buscando eliminar las disfuncionalidades presentes (Rodríguez, 2012). Con el enfoque constructivista, las competencias, no busca identificar las capacidades existentes, sino aquellas que emergen a partir de la ejecución de los programas de mejoramiento, considerando que las experiencias profesionales del individuo son quizás, la única vía para

adquirir competencias que no son certificadas o que no están respaldadas en estudios anteriores (García, Bravo, Albero, Cuello, y Sancho, 2005).

Por otra parte, Amigot y Martínez (2013) refieren sobre la gestión por competencias, como un modelo empresarial con efectos subjetivos analizados desde la psicología social crítica, donde las formas de gestión del trabajo pueden ser analizadas como elementos componentes de una estrategia global de poder, siendo la subjetivación de los trabajadores uno de sus principales efectos. En ese contexto, se enfatiza en que el modelo de las competencias comporta una fuerte subjetivación del trabajo.

Cada uno de los enfoques mencionados intenta abordar, desde una perspectiva distinta, la cuestión de cómo cultivar competencias laborales como una opción viable para mejorar los resultados de la organización mediante la utilización eficaz y eficiente de su capital humano. Todas contienen puntos de vista comunes de ahí que sería muy factible implementar un enfoque integrado que tenga como precepto las siguientes características (Cabascango, 2017).

En el sector turístico la mayor parte del talento humano ocupa un lugar secundario debido a que sus prácticas tradicionales poseen naturaleza empírica, administrativa y normativa las actuaciones de mayor valor añadido corresponde al desarrollo de personas, formación y optimización de los perfiles profesionales suelen ocupar el segundo plano, aunque se hable mucho de ellas lo cierto es que se practica poco (Martín & Gaspar, 2010). En este sentido, (Pardo & Luna, 2007) afirman que el talento humano requiere de una serie de elementos específicos los cuales necesitan atención especial, como son la alta precariedad y rotación por la estacionalidad, el intento de disminuir costos, la baja cualificación, la adquisición de conocimientos por experiencia laboral, y el alto grado de especialización.

Las empresas orientadas al sector turismo constituyen un tipo de servicio especializado, por lo tanto, necesitan una estructura y enfoque distintos para gestionar y desarrollar adecuadamente a su personal. Una eficaz administración de los recursos humanos amplifica las fortalezas y reduce las debilidades, ya que el personal de estas organizaciones desempeña un papel fundamental para impulsar la creatividad, la participación activa y el compromiso con la empresa.

La relación entre turismo y economía se ha concretado en la sociedad mediante la elaboración de empresas turísticas. Es así como el turismo se ha ido convirtiendo en una mejora para la sociedad trabajadora, generalizándose como una actividad social y económica; en donde la evolución de los gustos turísticos, la disipación y los negocios turísticos ha dado lugar a la naturaleza económica del turismo (Cordero, 2011).

Dentro de un mercado en constante evolución, cuyo principal propósito es atraer tanto a turistas locales como extranjeros para impulsar el crecimiento y desarrollo del turismo, resulta fundamental la implementación de nuevos métodos y tácticas que posibiliten la oferta de servicios de alta calidad. Por tanto, el capital humano del sector turístico debe ser estudiado hacia la detección y desarrollo de sus habilidades y destrezas, lo cual va a permitir mejorar su eficiencia y sus niveles de competencia; contando con un papel clave para lograr una estrategia competitiva en un nuevo contexto internacional (Lilo-Bañuls, 2009).

Tener un talento humano bien reclutado es ventajoso para las empresas de turismo, ya que simplifica la selección de guías turísticos. Según Dessler y Juárez (2011), una adecuada selección de personal y una filosofía de trabajo adecuada ayudan a ejecutar exitosamente estrategias clave en todas las empresas, proporcionando estabilidad laboral a los colaboradores.

Dentro de la Gestión de talento humano, es esencial establecer conexiones entre los diferentes subsistemas, como el diseño de perfiles, la selección, la evaluación del desempeño, la capacitación, el desarrollo, entre otros. Esto representa la única forma de gestionar eficazmente la información. El perfil de cargos basado en competencias fomenta la competitividad en las empresas, y es de gran importancia debido a que constituye la partida para la correcta toma de decisiones al momento de realizar un reclutamiento y selección del personal (Sánchez y Aguilera 2011).

La formación, el conocimiento, la ciencia y la cultura desempeñan un rol de primera magnitud, en ellas radican las posibilidades efectivas de la libertad y el crecimiento (Otero, 2006: 28). En la actualidad, es evidente que el fomento de las habilidades y capacidades humanas se ha convertido en una parte esencial de numerosas empresas, impulsado por su alto rendimiento.

De acuerdo con lo expresado, es de vital importancia considerar el comportamiento de cada individuo, pues la gestión del talento humano en las empresas debe enfocarse no solo en el desarrollo de las personas, sino también en identificar las actitudes y aptitudes de los empleados. En ese contexto, se comprueba que el ser humano, sus capacidades y su grado de motivación son componentes esenciales para la creación de estrategias frente a la competencia, generando ventaja competitiva y el éxito en las empresas de diferente índole (Dalziel, Cubeiro y Fernández; 2006).

La introducción de la gestión de competencias en el departamento de recursos humanos del sector turismo en una economía en expansión se convierte en un factor diferenciador que impacta en la mejora de la eficacia empresarial, promoviendo así un progreso sostenible a nivel local. Considerando lo anotado anteriormente, el capital humano

en el turismo es un factor determinante para el desarrollo y competitividad de un sector en el que el valor de la empresa está concentrado en los intangibles (Cruz, 2013).

Refiere la citada autora que La gestión de recursos humanos, de manera gradual y cada vez con mayor énfasis, está evolucionando desde ser simplemente una herramienta administrativa de control hacia un recurso fundamental para la competitividad sostenible. Esto permite no solo reconocer y aprovechar las fortalezas y habilidades de los colaboradores, sino también reconocer las falencias y preocupaciones, transformándolas en oportunidades de mejora que aporten valor extra y marquen una diferencia.

Dentro del ámbito del sector turístico en Ecuador, los requerimientos en la gestión del talento humano se orientan hacia un modelo empresarial cuyo objetivo principal es asegurar la eficiencia en las operaciones, controlar los costos y prevenir conflictos sociales que puedan afectar su funcionamiento. Desde esta perspectiva, la Gestión de Recursos Humanos se convierte en una de las políticas claves de la empresa turística, al ser, entre otros, la responsable de generar un entorno de trabajo en el que los empleados estén dispuestos a poner su capital profesional, esto es, su conocimiento, su competencia, su talento, su ilusión y en definitiva su compromiso al servicio del cliente, la empresa y el negocio; además de constituir el principal elemento de la estructura de costos de la cuenta de resultados (Castillo, Herrera y Zambrano, 2015).

En consecuencia, Gordillo (2012:521) refiere que se necesita articular territorialmente los diversos programas e instrumentos que conducen al desarrollo regional, como la vía idónea para crear sinergias locales que eviten la disipación de recursos humanos, de recursos económicos y de energía social.

Esta transformación ha sido impulsada por varios factores estructurales que surgen como consecuencia de la globalización de los mercados y el crecimiento rápido de la competencia. Estos elementos abarcan el progreso hacia una economía impulsada por el conocimiento y la innovación, reformas y políticas para flexibilizar el mercado laboral que buscan estandarizarse en los sectores económicos principales, así como aspectos internos como la reestructuración y la colaboración en redes, la gestión de procesos complejos y sistemas altamente eficientes, y la adopción de tecnologías de la información y la comunicación, entre otros.

Como Ducci (1997) señala en su investigación sobre el impacto del factor humano en la competitividad, el papel fundamental del capital humano en el progreso de las empresas a nivel mundial conlleva una revitalización del aspecto humano en el trabajo. Esto significa volver a enfocar el proceso de crecimiento económico y desarrollo social en la persona humana, considerándola como agente y receptor del cambio.”

El turismo ha experimentado un crecimiento constante a nivel global, y este impacto se ha reflejado en Ecuador, un país conocido por su abundante biodiversidad. Este factor ha contribuido al aumento en el número de visitantes en los últimos años, atraídos por las maravillas naturales del país. La estructura productiva ecuatoriana, muy dependiente del sector primario, ha conducido a las autoridades a diversificar su matriz productiva con el fin de generar nuevos ingresos que mejoren su economía, mediante un conjunto de planes y programas orientados a buscar nuevas estrategias para su desarrollo económico donde una de estas iniciativas es la promoción del sector Turístico (Loor, Alonso, Pérez, 2018)

En este marco, en los últimos años el gobierno ecuatoriano puso en marcha dos iniciativas orientadas hacia la promoción del Turismo Sostenible: el Plan Estratégico de Turismo 2020 (PLANDETUR 2020) en el año 2006, y la propuesta en el año 2011 del “Turismo Consciente”, como una tipología de turismo diferenciada, basada en una filosofía contrapuesta al turismo de masas” (Castillo, Vázquez, y Martínez, 2015).

Los significativos cambios que han ocurrido en los últimos años han alterado el panorama del mercado turístico a nivel mundial, presentándole nuevos desafíos y posibilidades. Ello ha supuesto la necesidad de estudiar qué nuevos factores y estrategias garantizan la competitividad de las empresas del sector, por lo que es, sin duda indispensable analizar el papel clave del capital humano turístico como estrategia competitiva en un nuevo contexto internacional (Loor, Alonso, Pérez, 2018).

La creciente necesidad de ajustarse a las nuevas dinámicas del sector turístico resalta la importancia de reconocer al talento humano como un elemento fundamental en la formulación de estrategias competitivas. En ese sentido, se requiere de la potenciación del Talento Humano en cuanto a las competencias que se deben poseer para hacer frente a los servicios turísticos con mayor fortaleza y obtener ventajas competitivas eficaces (Aguilar, Palafox y Anaya, 2015).

Con base en lo previamente mencionado, cabe resaltar que la efectividad de los servicios turísticos proviene de las acciones del personal dentro de cada organización del sector, cuyo propósito es atender las demandas de los turistas. En este sentido, la calidad de los productos turísticos depende directamente del desarrollo del capital humano en las empresas que conforman la industria turística.

Desde la perspectiva de la autora de esta investigación, se subraya que, para alcanzar un producto turístico de calidad, es fundamental que las organizaciones implicadas comiencen por aplicar una serie de estrategias orientadas al fortalecimiento del capital humano. Una de estas estrategias es la creación de un buen ambiente laboral de manera que los trabajadores realicen mejor sus actividades.

En el entorno laboral el trabajador desempeña su trabajo y sobre todo se relaciona con ciertos elementos tales como: objeto de trabajo, instrumentos de producción, puesto de trabajo, la zona de trabajo, la zona respiratoria, así como los medios físico o natural que participan en el proceso de producción (Guerrero-Pupo, Cañedo-Andalia, Rubio-Rodríguez, Cutiño-Rodríguez, & Fernández-Díaz, 2006). A través del clima organizacional el ser humano percibe su entorno laboral, su productividad, su desempeño y su satisfacción dentro de la organización, esto influye de manera positiva ya que genera aportes significativos a su trabajo, lo cual da como resultado la realización de sus tareas generando bienestar para las empresas (Rodríguez, 2016).

Según Chiavenato (2011) el clima organizacional se refiere al ambiente que existe entre los integrantes de la organización. Esto guarda vínculo con la motivación del personal, ya que se reconocen con claridad las causas motivacionales presentes en el entorno organizacional, lo que contribuye a satisfacer las necesidades individuales y a elevar la moral de los integrantes. Además, un factor clave en el desempeño durante la prestación de servicios es la calidad de la comunicación que el personal establece con el cliente.

La comunicación entre el recurso humano y clientes es fundamental y decisiva ya que la empresa obtiene múltiples diversos beneficios. Baum (2007) argumenta que dichos beneficios son, innovación de productos y servicios, satisfacción del consumidor y establecimiento de alianzas estratégicas con agentes clave. Sin embargo, la comunicación entre el personal y el consumidor representa un aspecto complejo. Para que la empresa turística logre resultados favorables, es fundamental que contemple la formación en la interacción entre el recurso humano y el cliente.

Peters (2005) reconoce que el recurso humano con el cliente se relaciona en tres etapas, 1) prelación, 2) negociación, y 3) desarrollo de la relación. En cada una de las etapas mencionadas, el recurso humano requiere ser capaz de establecer una relación positiva con el consumidor con el fin de construir una relación basada en la creación de valor..

En este contexto, la elaboración de los servicios que componen los productos turísticos, para que el recurso humano tenga un buen desempeño, requiere de estar preparado y en constante desarrollo. Por ello, las empresas establecidas en los destinos turísticos requieren considerar el desarrollo del recurso humano.

1.4 Calidad del Servicio en el Turismo

1.4.1 Definición y Enfoques de la Calidad del Servicio

La calidad del servicio es un concepto multidimensional que ha sido ampliamente estudiado en la literatura. Zeithaml, Parasuraman y Berry (1985) la definen como la

discrepancia entre las expectativas del cliente y su percepción del servicio recibido. En el sector turístico, la calidad del servicio no solo influye en la satisfacción del cliente, sino que también impacta la competitividad de los establecimientos y la lealtad de los clientes (Grönroos, 2007).

Existen varios enfoques para evaluar la calidad del servicio, entre ellos:

- **Modelo SERVQUAL** (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1988): Evalúa la calidad del servicio en función de cinco dimensiones: tangibilidad, confiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía.
- **Modelo SERVPERF** (Cronin y Taylor, 1992): Se enfoca en la percepción real del servicio prestado, dejando de lado la comparación con las expectativas.
- **Modelo de Calidad Total** (Grönroos, 1990): Resalta la importancia de la relación entre el cliente y el proveedor del servicio, considerando tanto la calidad técnica (resultado final) como la calidad funcional (proceso de prestación del servicio).

1.4.2 Calidad del Servicio en el Turismo

La calidad del servicio en el sector turístico tiene un impacto significativo en la experiencia del cliente y en la imagen del destino. Según Kotler et al. (2017), la calidad del servicio en el turismo abarca aspectos como la atención personalizada, la rapidez en la prestación del servicio, la hospitalidad y la infraestructura adecuada.

Algunos factores clave que influyen en la calidad del servicio en establecimientos turísticos incluyen:

- **Formación del personal:** Un servicio de calidad depende de empleados bien capacitados y con competencias adecuadas (Lovelock y Wirtz, 2016).
- **Atención al cliente:** La interacción entre el personal y el turista es determinante para la percepción del servicio (Grönroos, 2007).
- **Infraestructura y recursos:** La comodidad y accesibilidad de las instalaciones también influyen en la percepción de calidad (Bitner, 1992).

1.4.3 Relación entre Gestión del Talento Humano por Competencias y Calidad del Servicio

La gestión del talento humano por competencias es un factor determinante en la calidad del servicio turístico. De acuerdo con Chiavenato (2011), la gestión por competencias permite alinear las capacidades del personal con las necesidades organizacionales, mejorando el desempeño y la satisfacción del cliente.

Para establecer una relación clara entre ambas variables, se pueden considerar los siguientes puntos:

- **Las competencias del personal afectan la percepción del servicio:** Un empleado con habilidades en atención al cliente, comunicación y resolución de problemas mejora la experiencia del turista (Kotler et al., 2017).
- **La capacitación y desarrollo profesional mejoran la calidad del servicio:** La formación continua del personal asegura estándares elevados en la atención al cliente (Parasuraman et al., 1988).
- **La motivación y satisfacción laboral impactan la calidad del servicio:** Un equipo motivado y comprometido brinda un mejor servicio, lo que se traduce en mayor satisfacción del cliente (Herzberg, 1968).

1.5 Factores que influyen en la gestión del talento humano por competencias para la mejora de los servicios turístico

La formación y el desarrollo de habilidades se vuelven elementos fundamentales que influyen en la gestión del talento humano para la mejora de los servicios turístico. La capacitación, el entrenamiento y el aprendizaje organizacional, hacen parte de los aspectos que más se destacan dentro del enfoque de la gestión por competencias, ya que a través de ellos se demuestra que las organizaciones aprenden a través de individuos que aprenden; lo cual indica que no existe aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual; sin embargo, es importante tener en cuenta que el aprendizaje individual no garantiza un aprendizaje organizacional (Pardo, 2007).

Hay una conexión entre el capital humano y las competencias. Si definimos la palabra 'competencia' como un conjunto de destrezas, conocimientos, técnicas y formas de pensamiento que habilitan a un empleado para llevar a cabo una tarea, este nivel de habilidad y aptitud representaría el grado de perfección de la competencia. Por lo tanto, se puede entender la competencia de la siguiente manera:

“La Capacitación significa la preparación de la persona en el cargo. (...), es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito es preparar, desarrollar e integrar los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno” (Rodríguez, 2007: 1).

Los mecanismos para la formación y el reconocimiento de habilidades y competencias están, fuertemente entrelazados con los factores contextuales que regulan el mercado laboral

y que influyen su relación con los sistemas de educación y formación en los niveles nacionales y locales” (Milana, 2008, pp. 16).

En la gestión por competencias, el vínculo personal entre empleador y empleado ha experimentado una transformación, lo cual se refleja claramente en las nuevas formas de administrar la producción. En ese sentido, (Brunet Icart, Catalin Mara, 2016) enfatizan en que el trabajador, es reclutado en función del grado formativo alcanzado. En lo sucesivo;

“se encuentra, sin embargo, obligado a obtener un resultado, resultando su empleo en todo momento evaluado a conveniencia del empleador” (Rolle, 2005, pp. 198).

Uno de los factores que inciden en la gestión del talento humano por competencias para la mejora de los servicios turístico son las cualificaciones. Según Castillo Mendoza y Terrén (1994) la cualificación ha estado tradicionalmente sustentada en teorías afines al paradigma de la economía neoclásica, y de manera particular, en la teoría del capital humano.

Desde el enfoque de la gestión del talento humano basada en competencias, y de acuerdo con el autor mencionado, la cualificación se asocia a un capital humano propio del factor trabajo, cuyo valor puede calcularse objetivamente a partir de su productividad marginal relativa y reflejarse directamente en el salario. La cualificación laboral se entiende como la capacidad individual de desempeñarse dentro del sistema productivo. Para Castillo & Terrén (1994) el reconocimiento se produce en el sistema productivo y se asocia a la adquisición y aplicación del conocimiento, las aportaciones de conocimiento se homogeneizan en certificados y títulos, que se utilizan como méritos de referencia para el reconocimiento social.

Con base en lo anterior, y para aclarar el concepto de cualificación, es necesario reconocer que, según concluye Naville (1985), su construcción social tuvo lugar en el marco del modelo productivo fordista. En este esquema, la cualificación se entiende principalmente como la relación entre determinadas operaciones técnicas y la valoración social que se les otorga; en otras palabras, implica un juicio de valor con efectos colectivos que generan una clasificación diferenciada.

El autor citado señala que, en la valoración de la cualificación del talento humano, participan tanto trabajadores como empresarios, quienes poseen percepciones distintas sobre el concepto. Así, las competencias que un empleador considera necesarias para desempeñar un trabajo no siempre coinciden con la visión del trabajador.

Esta postura difiere de la de Rigby y Sanchis (2006), quienes sostienen que la cualificación puede estar influenciada por diversos factores, siendo las relaciones de poder vigentes el más determinante. Concebir la cualificación como una construcción social implica

reconocer su carácter situado —válido para una empresa o sector concreto según el tipo de acuerdo existente— y su carácter datado, es decir, susceptible de redefinición conforme evolucionan los procesos productivos y el mercado laboral.

De acuerdo con estos autores, la dificultad de establecer criterios objetivos y universales para comparar y evaluar las cualificaciones lleva a concluir que éstas se fundamentan en un pacto social entre los distintos actores implicados (trabajadores y empresarios), lo que supone un proceso de clasificación basado en los siguientes principios:

- La cualificación del trabajo es un hecho relativo en el transcurso de la historia, sin apoyarse en criterios absolutos.
- Su forma depende de las características de las fuerzas productivas y de la estructura económica de la sociedad.
- El tiempo de aprendizaje constituye un elemento esencial de la cualificación, pero es relativo a la industria y al momento histórico, sin constituir una norma fija.
- La calidad y cualificación del trabajo responden a criterios de carácter social, más que a criterios individuales.

La anterior perspectiva pone el énfasis en los resultados, es decir, las competencias como factor determinante. Otro de los factores esenciales para que una empresa alcance un nivel de desarrollo óptimo, es la integración holística de los empleados con los recursos o herramientas de trabajo que necesitan, tales como: tecnologías, sistemas de información, ente otros (Santos, 2008).

Por otra parte, para obtener calidad en los servicios se debe sostener el talento humano en una línea temporal prolongada. En otras palabras, el desarrollo del talento humano no ocurre de forma automática; se requiere de una estructura compleja que promueva el crecimiento de los empleados, sin importar su posición en la jerarquía laboral.

Otros factores que influyen en la gestión del talento humano por competencias para la mejora de los servicios turístico es el trabajo intelectualmente estimulante, las recompensas equitativas, las favorables condiciones laborales y la cooperación entre colegas que admita una actividad satisfactoria para el grupo de empleados (Atalaya, 1999). Por lo referido, se destaca que el objetivo principal de la gestión del talento humano por competencias es mejorar el rendimiento del empleado, buscando que su labor tenga impacto en todo el proceso productivo.

Los servicios turísticos obtienen buenos resultados cuando están acompañados de factores adicionales a la preparación del personal en cuanto a conocimiento y técnicas, que

influyen en la gestión del talento humano por competencias. Estos factores incluyen aspectos tales como la motivación, el rol social y el marco axiológico, entre otros.

Según Boyatzis, para prever el desempeño exitoso de una persona se debe primero entender el compromiso del individuo con el trabajo y la organización, y su compatibilidad con la misma; “para entender el compromiso y la compatibilidad, debemos comprender los valores y la filosofía del individuo” (Boyatzis, 2002: 247-258).

Con el propósito de obtener buenos resultados a través de la gestión del talento humano por competencias para la mejora de los servicios turístico, se crean cada vez más, procesos de formación y evaluación, orientados a motivar el desarrollo personal y organizacional; “no se concibe la calidad sin un mejor desempeño en

el trabajo” (Alexim, 2001: 12). En este sentido, Mertens (1996) afirma: “Un componente importante de la arquitectura interna de la empresa es la competencia del factor humano, esto es, la contribución que son capaces de desarrollar las personas para alcanzar determinados objetivos” (en Alexim, 2001:12).

Existen un grupo de factores que componen las competencias para la mejora de los servicios turístico que se corresponden con:

- Rasgos de personalidad
- Habilidades
- Conocimientos
- Intereses
- Valores

Los factores referidos, van más allá de la capacidad “técnica” de hacer algo, incluyen además de aptitudes, valores y motivos, y su presencia responde a la historia de vida del individuo, sus experiencias, conocimientos, características del entorno en el cual se ha desarrollado (Díaz, Aranciba, 2002). Por lo que la Gestión del talento Humano se concentra en promover dichos valores para obtener mejores resultados dado el mundo dinámico que requiere de ser competitivo a través de realizar gestiones eficientes con las personas que laboran en las organizaciones.

1.5.1 Factores que influyen en la evaluación de la calidad de la experiencia turística

La calidad de la experiencia familiar en el sector turístico implica no solamente la medición de la calidad de sus componentes individuales, sino que también comprende la valoración de otros aspectos presentes y que son apreciados por los consumidores (OMT, 2015a). En ese contexto, Eraqi (2006) sostiene que un enfoque integrado de la gestión de la

calidad requiere la comprensión de otros elementos que inciden en la evaluación que el turista hace sobre su experiencia con servicios turísticos que recibe. No obstante, se han realizado escasos análisis sobre los elementos que impactan en la excelencia de la experiencia en los servicios turísticos. Se ha encontrado, tras analizar la literatura existente, que la mayoría de los estudios se han dedicado a examinar el impacto de la experiencia turística en aspectos como la satisfacción del cliente, sus intenciones de comportamiento, la percepción del valor recibido y la lealtad, sin embargo, se ha dedicado poca atención a determinar qué elementos conforman la calidad de dicha experiencia.

Se han tenido en cuenta escasos elementos para evaluar su impacto en la percepción de calidad experimentada por los turistas al recibir servicios. Entre éstos, la autenticidad ha recibido, recientemente una considerable atención en la literatura como una cuestión que influye en la evaluación ya sea de la calidad de servicio (Akhoondnejad, 2016; Naqvi et al., 2018; Novello y Fernandez, 2016) o de la calidad experiencial (Ariffin y Mansour, 2018; Domínguez-Quintero et al., 2018, 2019). Esto puede atribuirse a que la autenticidad es una cuestión que ha estado estrechamente relacionada con la experiencia en el contexto turístico, pues genera una sensación de nostalgia que satisface la curiosidad de los turistas por vivir en escenarios históricos reales (Poria et al. 2004).

Investigaciones han resaltado la importancia que tiene la autenticidad en la experiencia del cliente (Butler, 2017; Lee et al., 2016; Steiner y Reisinger, 2006; Yang, 2019; Yang y Wall, 2009; Yolal et al., 2016). Debido a la importancia de la autenticidad en el ámbito turístico y en las vivencias de los turistas, se establece como un factor crucial el interés en la calidad de la experiencia turística, ya que una percepción positiva de la autenticidad puede generar una apreciación favorable de la experiencia.

Además, en este estudio se plantea que la atractividad de los servicios turísticos desempeña un papel fundamental en la calidad de la experiencia turística. Estudios como el de Feriyanto et al. (2019) han relacionado la atractividad de los servicios turísticos con la evaluación de la calidad percibida por los turistas y, en concreto, sólo con la calidad de servicio. Otros estudios han utilizado conceptos relacionados como un antecedente de la calidad percibida, es decir, la imagen de los servicios turísticos (Bigné et al., 2001; Dedeoğlu, 2019). La atractividad y la imagen de los servicios turísticos, aunque son constructos conceptualmente diferentes, están relacionados y son complementarios.

Sobre la base de lo señalado, los estudios de Kim y Perdue (2011); Pike (2002) y Vengesayi et al. (2009) han confirmado que, ambos constructos están positivamente asociados. Así, en este estudio, se examina la posibilidad de que la atracción del destino impacte en la valoración que realiza el turista de la calidad de sus experiencias, basándose

en consideraciones como: 1) la influencia positiva de la imagen de los servicios turísticos en la calidad, 2) la relación existente entre la atractividad y la imagen, y 3) la presencia de pruebas empíricas limitadas que respaldan la conexión entre la atractividad del destino y la evaluación de la calidad percibida.

Además, debido a que este estudio se aproxima a la noción de la transformación, la atractividad de los servicios turísticos constituye un factor importante que puede motivar la visita de turistas que desean modificar algún aspecto de su vida (Alahakoon et al., 2021). Dado lo anterior, en este trabajo se destaca la autenticidad y la atractividad de los servicios turísticos como determinantes de la calidad de la experiencia turística.

1.5.2 Nexos entre Gestión del Talento Humano por competencias y el sector turístico

El capital humano y las habilidades en el turismo son aspectos esenciales para el progreso y la competitividad de un sector donde el valor de la empresa radica principalmente en recursos inmateriales. De acuerdo con la Organización Mundial del Turismo, un beneficio destacado en el turismo es su capacidad para impulsar una actividad socioeconómica en el destino y promover el desarrollo a través del incremento de oportunidades de empleo y la creación de nuevos puestos de trabajo.

Lo antes referido es afirmado por Rubio (2001:466) al expresar que el efecto más importante que se atribuye al turismo es la generación de empleo, en el cual la oferta y la demanda determinan, el nivel de salarios y condiciones. En ese contexto Brunet Icart, Catalin Mara (2016) refirieron que:

"con la evolución del trabajo, la reducción de la jornada laboral, aumento del poder adquisitivo de los asalariados, reducción del número de miembros de la familia, la creación y evolución de las clases medias y la generalización del acceso al ocio, han posibilitado la proliferación de destinos turísticos" (Brunet Icart & Catalin Mara, 2016, p. 162).

En base a lo anterior Acosta (2002) le atribuye importancia a la Gestión del Talento por competencias al entender que:

"los objetivos de las empresas solo se pueden lograr con un personal motivado, comprometido y con un elevado sentido de pertenencia e identificación con lo que hacen en su puesto de trabajo" (Acosta, 2002, p. 4).

Se trata de la pieza clave que forma parte del «producto» y que realiza directamente el servicio prestado por las empresas (Gutiérrez y Rubio, 2009:140). Según la opinión de Lillo y colaboradores (2007:49), la creciente necesidad de ajustarse a los nuevos patrones del

entorno turístico global hace que sea esencial valorar al capital humano como uno de los elementos fundamentales en la formulación de estrategias competitivas.

Además, es importante tener en cuenta que los servicios turísticos involucran múltiples elementos que conforman la oferta y que interactúan para brindar una experiencia al cliente. Este último evalúa dicha experiencia comparándola con sus expectativas, lo que determina si ha sido satisfactoria o no. Como menciona Castaño (2005:159), en la actualidad, la satisfacción y las competencias son aspectos fundamentales que la industria turística considera como objetivos estratégicos de alta prioridad.

En esta investigación, se pone especial énfasis en la Gestión del talento Humano por competencias en el sector turístico, debe ser mejorado aprovechando una oportunidad, teniendo en cuenta que su rendimiento también está influenciado por el contexto en el que se encuentra.

La Organización Mundial del Turismo en 1991, definió que dicho sector lo constituyen “aquellas actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un período de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, por negocios y otros motivos”, ampliando el tradicional concepto que se enmarcaba solo en las actividades de ocio (OMT, 2008). Esto implica la incorporación de numerosas microempresas, pequeñas empresas y negocios informales en el sector, lo que resulta en la creación de empleo tanto directo como indirecto, así como en movimientos significativos de capital en las transacciones económicas y una considerable inversión. Sin embargo, esta situación también plantea desafíos en términos de regulación y comprensión del sector.

La falta de empleados capacitados y dispuestos para llevar a cabo estas responsabilidades es una problemática apremiante que impacta en toda la fuerza laboral y tiene efectos en todo el mercado. El empleo en este ámbito es demandante, con horarios poco convenientes y escaso reconocimiento profesional, lo que conduce a una elevada tasa de rotación laboral. Muchos de los empleados desempeñan estas funciones de manera temporal u ocasional, lo que afecta la profesionalidad de su desempeño (Acosta, et al., 2002).

De acuerdo con lo referido, cabe destacar que existen nexos importantes entre la Gestión del Talento Humano por competencias y el sector turístico, conexiones que se desarrollan y fortalecen constantemente a medida que se establecen departamentos especializados que enfatizan la contratación y formación de personal altamente competente en el sector turístico. Estas conexiones fomentan la implicación y valoración de distintos agentes sociales, además de impulsar la creación de sistemas organizativos locales para la producción, transformación, venta y prestación de servicios turísticos. Sin embargo,

deficiencias en la creación de lazos estratégicos se ven agravadas por la falta de modelos de gestión de talento humano que se adapten a la realidad del entorno estudiado.

1.5.3 Servicios de los establecimientos del sector turístico

Los servicios turísticos son el conjunto de actividades perfectamente diferenciadas entre sí, pero íntimamente relacionadas, que funcionan en forma armónica y coordinada con el objeto de responder a las exigencias de servicios planteadas por la composición socioeconómica de una determinada corriente turística (Ramírez, 2008). Ellos van de la mano con el conjunto de interacciones humanas, como transportes, hospedaje, diversiones, enseñanzas, derivados de los desplazamientos transitorios, temporales o de transeúntes de fuertes núcleos de población con propósitos tan diversos como son múltiples los deseos humanos y que abarcan gamas variadas de motivaciones.

Refiere el citado autor que el servicio turístico comprende el conjunto de técnicas relativas a la transferencia y venta de bienes turísticos del productor al consumidor. Constituye política de entidades turísticas en relación con la oferta y la demanda, preparación del producto turístico para la venta, distribución, comercio y satisfacción óptima de necesidades de un segmento determinado de consumidores.

Para Acerenza (2006), el servicio turístico está directamente mandado a satisfacer la corriente turística, cual comprende personas con fines turísticos que se desplazan de un lugar a otro, constituyendo un caudal continuo con características especiales para la realización de actividades ajenas a la rutina, para así satisfacer la demanda turística en cualquier ámbito hotelero o no hotelero.

En la mayoría de los casos un servicio implica una intervención, de uno u otro tipo, con el proveedor de servicios, aunque en algunas situaciones particulares el cliente no interactúa con la empresa de servicios. Las interacciones presentes en los servicios son de mucha importancia, aunque las partes implicadas no siempre estén conscientes de ello (Boullón, 1985).

Refiere el citado autor que se pueden identificar cuatro características básicas para la mayoría de los servicios:

- **Intangibilidad:** los servicios son más o menos intangibles. La esencia de un servicio está en la intangibilidad de este, sin embargo, muchos servicios incluyen elementos altamente tangibles, por ejemplo, la comida en un restaurante. Los servicios son perecederos y resulta problemático establecer un equilibrio entre oferta y demanda. Los servicios no pueden almacenarse, por lo tanto, el prestador debe programar la oferta según la demanda, sobre todo si es estacional.

- **Inseparabilidad:** la producción y el consumo constituyen un acto simultáneo, lo que implica que el usuario debe participar en la prestación y el resultado del servicio. De hecho, los servicios se basan en el contacto con el cliente y se sostienen debido a las relaciones con los clientes.
- **Heterogeneidad:** los servicios son heterogéneos, razón por la cual es difícil estandarizar su prestación. Un servicio a un cliente no es exactamente lo mismo que ese mismo servicio brindado al siguiente cliente. La heterogeneidad de los servicios crea uno de los principales problemas de la gestión de servicios, es decir, como mantener de forma permanente, un alto nivel de calidad en los servicios prestados a los clientes.
- **Carácter Perecedero o imperdurabilidad:** Se refiere a que los servicios no se pueden conservar, almacenar o guardar en inventario. Por ejemplo, los minutos u horas en las que un dentista no tiene pacientes, no se puede almacenar para emplearlos en otro momento, sencillamente se pierden para siempre. Por tanto, la imperdurabilidad no es un problema cuando la demanda de un servicio es constante, pero si la demanda es fluctuante puede causar problemas. Por ese motivo, el carácter perecedero de los servicios y la dificultad resultante de equilibrar la oferta con la fluctuante demanda plantea retos de promoción, planeación de productos, programación y asignación de precios a los ejecutivos de servicios.

La OMT (2008), refiere que, los servicios turísticos se pueden clasificar en:

- **Servicios específicos:** son aquellos relacionados directamente con el cliente turístico. A su vez se subdividen en servicios característicos y asociados. Los primeros son aquellos que en ausencia del fenómeno turístico desaparecerían por completo o su consumo se vería sensiblemente disminuido, como por ejemplo los hoteles, los restaurantes, servicios de ocio y recreación, las agencias de viajes, etc. Los segundos son consumidos en cantidades significativas por los visitantes, aunque en ausencia de los turistas seguirían siendo consumidos por los residentes, por ejemplo, el transporte interurbano, los taxis, los museos, los teatros, etc.
- **Servicios no específicos:** aquellos relacionados indirectamente con el usuario turístico, como por ejemplo los centros de salud, farmacias, supermercados, bancos, etc.

Los servicios turísticos forman parte esencial de la oferta turística. En la clasificación de productos, generalmente se distinguen como productos tangibles, si se refieren a bienes físicos, y productos intangibles, si se refieren a servicios. A pesar de esta distinción, como

señala Levitt (1986), la línea entre productos tangibles e intangibles no siempre es clara, ya que los productos tangibles a menudo incluyen componentes intangibles, y viceversa.

Así, Rubio (2001:36), ejemplifica la producción turística como poseedora de un importante carácter motivador y satisfactor de los aspectos intangibles como la

amabilidad, diversión, prestigio, frente a la fuerte inversión que suponen los tangibles como la infraestructura. Los productos están constituidos por un conjunto de bienes y servicios que integran una oferta turística, y que a su vez se presenta en un escenario de relaciones que conforman el marco turístico, que se ponen a disposición de potenciales usuarios que constituyen la demanda (Leira, 2003:254).

Así, los productos turísticos comparten las características típicas de los servicios, donde los elementos tangibles, como infraestructura y equipamiento, son esenciales para respaldar la prestación de servicios intangibles, que incluyen la atención, asesoría, asistencia y actitudes, entre otros. En este contexto, aunque ambos tipos de elementos son significativos, la eficacia de los servicios intangibles desempeña un papel fundamental en la calidad del servicio y la satisfacción del cliente.

1.5.4 Las competencias esenciales desde las experiencias de las familias para lograr la mejora de los servicios en establecimientos del sector turístico mediante la gestión eficiente del talento humano

El desarrollo acelerado del turismo que ha experimentado Ecuador en los últimos años ha contribuido, sin lugar a duda, a que el sector turístico se convierta en una de las principales fuentes de empleo e ingresos para el desarrollo económico del país. De esta forma, el talento Humano es uno de los factores decisivos para lograr el éxito de las empresas turísticas, lo que hace que el clima organizacional se convierta en un tema de primer orden (Bravo, 2022).

Específicamente las experiencias de las familias para lograr la mejora de los servicios en establecimientos del sector turístico, es vista desde los emprendimientos, los que, actualmente, constituyen una de las actividades clave en el desarrollo económico y social de Ecuador y puntualmente del cantón caso de estudio. Los emprendimientos, por su alto componente de innovación en sus productos y servicios, buscan satisfacer las necesidades y exceder las expectativas de los consumidores, estos a su vez, contienen aspectos como la transformación de la voluntad humana en el acto, las decisiones del emprendedor sobre la base de productos y servicios necesarios, y las representaciones y mentalidades sobre la forma de concebir las oportunidades de innovación, creación y negocio (Rodríguez, 2009) que requiere el entorno.

Basado en lo antes referido, cabe destacar que, existen diferentes tipos de emprendimientos que tienen su propia dinámica de acuerdo con la actividad en la que cada uno se desenvuelve. Para el caso de este estudio se toma en cuenta los emprendimientos turísticos, los cuales se forman por las condiciones externas e iniciativas propias en las que se incluye: la planificación, organización, dirección, control, y construcción de un negocio turístico (Fernández, 2009).

Los tipos de emprendimientos, a los que se hace referencia según Fernández, son originados por una necesidad presente en los pobladores que tienen el objetivo de satisfacer las necesidades de turistas nacionales y extranjeros. De acuerdo con Vázquez, Osorio y Arellano (2013), este tipo de emprendimiento está categorizado por su capacidad genérica para crear riqueza, desarrollo y bienestar; y a la actividad turística que se ofrezca en el mercado; entre estos se destacan:

- Emprendimiento pro-sostenible: Son emprendimientos con una base socioeconómica y de organización más horizontal, existe una relación amistosa entre pequeñas empresas y su objetivo es la conservación del medio ambiente.
- Emprendimiento social: Son las empresas sociales que buscan la creación de emprendimientos innovadores y de satisfacer necesidades individuales.
- Emprendimiento ecológico: Son emprendimientos con objetivos exclusivos del cuidado de ecosistemas y biodiversidad.

Todos los emprendimientos tienen un eje común, puesto que no solamente buscan la generación de ingresos sino también un desarrollo social y cuidado ambiental de un territorio. En este sentido, muchos de los emprendimientos se han desarrollado endógenamente y con el fin de mejorar el ámbito social-familiar (Polanco, et. al., 2019).

Refieren los citados autores que, Aunque el emprendimiento ha emergido como un importante impulsor de la economía nacional, se anticipa que su influencia en la sociedad sea más significativa. A menudo, los emprendimientos surgen por necesidad o por oportunidades momentáneas, pero no son considerados como empresas genuinas que puedan prosperar y mantenerse en el tiempo.

En este punto, actualmente, la industria del turismo en Ecuador se encuentra en crecimiento, siendo el cantón Tena, uno de los destinos clave, tanto por su diversidad como por los servicios que se ofertan. En este sector se han instalado un importante número de emprendimientos turísticos que, lamentablemente, debido a diversos factores externos e internos del negocio, no han podido ser sostenibles en el tiempo.

Los emprendimientos se tratan de un elemento dentro del sistema turístico, que actúa como el fundamento principal para la planificación y la gestión turística de un destino dentro de este sector, existen subsistemas que funcionan aisladamente y en conjunto para que toda la actividad y el destino puedan ser competitivos. Para su desarrollo es importante contar con atractivos relevantes, infraestructura, servicios y el apoyo y participación de la población. Gracias a las experiencias de las familias que se encuentran ubicadas en los emprendimientos turísticos se genera una cadena de servicios que aporta con generación de empleo y, consecuentemente, mejores ingresos (Boullón, 2006).

Estas familias no poseen todas las competencias esenciales para lograr la mejora de los servicios en establecimientos del sector turístico. En esencia la gestión del talento humano en dichos establecimientos y emprendimientos no son las más adecuadas, sin embargo, esas razones no le restan calidad a los servicios turísticos, los cuales se ven reflejados en las ventajas competitivas que, se vislumbran a través de los servicios turísticos ofertados y que se encuentran encaminados a satisfacer demandas exigentes, que buscan servicios de calidad para pernoctar en los lugares turísticos del cantón Tena, con todas las facilidades y a su vez disfrutar de actividades de turismo de aventura.

Por lo antes señalado, cabe destacar que el gobierno del Ecuador trata de desarrollar competencias esenciales en los emprendimientos, donde las familias son el eje de ellos, en aras de lograr la mejora de los servicios en establecimientos del sector turístico. Dichas competencias se ven afianzadas en la gestión eficiente del talento humano, aunque los emprendedores están conscientes de las falencias que existen y de las estrategias necesarias a gestionarse, no obstante, las acciones han sido aisladas y no existe un trabajo conjunto entre quienes conforman el sector, denotándose una falta de organización, que genera bajo apoyo por parte del gobierno local, para la mayoría de los emprendimientos familiares.

Según lo referido, se denota que las competencias esenciales desde las experiencias de las familias, que se corresponde con los emprendimientos antes mencionados, no están sustentadas en la gestión eficiente del talento humano. El trabajo que estos emprendimientos son individuales y no han tenido mayor aporte o incentivos por parte del sector público.

Esencialmente, el apoyo en los emprendimientos se ha enfocado en capacitaciones por parte del Ministerio de Turismo o visitas esporádicas de los técnicos. Es crucial tomar decisiones enfocadas en la mejora de los servicios turísticos, mediante una administración eficiente del talento humano y para ello las competencias esenciales desde las experiencias de las familias resulta un factor clave para el éxito.

En los emprendimientos familiares, la toma de decisiones está definida principalmente por los miembros de la familia fundadores del negocio. La familia tiene un peso importante a

la hora de hacer cualquier cambio en el negocio y por este motivo también se torna más complicado el desarrollo de este. Con el objetivo de avanzar en esta dirección, el Gobierno ecuatoriano está desarrollando políticas centradas en la creación de productos turísticos prioritarios y en la implementación de nuevas estrategias para la gestión de la calidad de los servicios turísticos. Esto ocurre porque los métodos convencionales de evaluación de la calidad de estos servicios tienen dificultades para considerar las particularidades de las nuevas propuestas centradas en experiencias.

1.5.5 Capacidades del Talento Humano que labora en los establecimientos del sector turístico mediante los logros que alcanzan

Las capacidades en función de los logros que alcanzan los colaboradores que laboran en los establecimientos del sector turístico, es posible medirla a través de la gestión del talento humano. La gestión del talento humano incluye la gestión por competencias, con un pensamiento prevaleciente que se corresponde, a su vez, con la administración moderna de los recursos humanos, la cual parte de un enfoque filosófico, basado en el supuesto de que las personas son el recurso más valioso con que cuenta la empresa para llevar a cabo sus actividades (Reyes, 1992).

Además de lo antes referido, se supone que las personas tienen una actitud positiva hacia el trabajo, por lo que la labor de los encargados del Talento Humano es motivarlas, para que se logren tanto los objetivos de las organizaciones como los objetivos de las personas que la integran. En este contexto, se precisa de la gestión de los recursos humanos, basada en la participación de los trabajadores, debe mantener una posición negociadora de ganar-ganar, para así lograr el desarrollo de relaciones laborales armoniosas, con un mejoramiento del ambiente de trabajo y un clima organizacional basado en el diálogo y la satisfacción mutua.

Basado en lo antes referido, se destacan los estudios de Tabarez (2018) que miden las capacidades del Talento Humano en función de los logros que se obtienen en el sector turístico, destacándose que mientras existan mejores condiciones de desarrollo personal y profesional para los empleados, el nivel de satisfacción mejorará patentemente, lo que sugiere la necesidad de prestar especial atención al planteamiento de estrategias para gestionar el Talento Humano de manera adecuada en aras de alcanzar un impacto en la satisfacción de los clientes. García (2018) en su investigación concluye que, existe una relación directa y fuerte entre las variables capacidades y logros, por lo que la implementación de políticas que promuevan la gestión del talento humano favorezca el nivel de satisfacción de los usuarios, evidenciados en el trato, la calidad de los servicios y las facilidades en la comunicación, lo que se espera se traduzca en un mejor desempeño de la organización.

Los estudios de Orellana (2016) destacan que, existe una asociación directa entre la calidad del servicio turístico y la gestión del talento humano, lo que significa que la inversión en gestionar el talento humano es esencial y de necesidad vital para asegurar la sobrevivencia de las empresas turísticas, pues la percepción de una adecuada calidad de servicio que genere satisfacción en el cliente, es un factor que ha evidenciado ser crítico para el sostenimiento de la organización y para hacer frente a la competencia. Al respecto, Sánchez (2016) confirmó la existencia de una correlación directa significativa entre las variables de estudio, en la medida que se ha demostrado que las empresas turísticas que menos invierten en el desarrollo de su capital humano, son aquellas que registran también baja rentabilidad, lo que pone como un factor de suma importancia para las empresas turísticas la implementación de estrategias para acrecentar el valor de su capital humano en el logro de sus objetivos organizacionales.

Según lo señalado, Urribari (2017) afirma que, no se atiende formalmente la captación y desarrollo de habilidades del personal que labora en las instalaciones del sector turístico de Ecuador, situación que apremia a este tipo de organizaciones si buscan la sobrevivencia en un entorno globalmente competitivo. Sin embargo, Tamayo (2016) afirma que, el desarrollo de las habilidades personales y profesionales de las personas que laboran en las agencias de viaje ha permitido que su nivel de rentabilidad aumente considerablemente, en comparación de aquellas en las que poco o nada se invierte por gestionar el talento humano, plasmando la importancia de mantener un constante interés en el personal de la organización para obtener mejoras sostenidas en la empresa.

Por lo antes destacado, se le concede Importancia significativa a la Gestión del Talento Humano. En ese sentido, Rivera (2015) sostiene que, la gestión del talento humano es un sistema de interrelación entre el personal directivo y jerárquico que, en base a acuerdos y negociaciones comunes, permiten que la organización consiga sus fines y retos previstos, por lo que es imprescindible que las organizaciones implementan políticas de desarrollo de competencias y capacidades laborales, garantizando de esta manera que la organización pueda mantenerse vigente, constituyendo ello un aspecto para medir capacidades en función de los logros.

Además, se hace hincapié en la creación de entornos laborales más agradables y con un ambiente de trabajo acogedor, con el objetivo de aumentar la motivación y la identificación con el cumplimiento de los objetivos. Otro aspecto relevante del desarrollo del talento humano, que ayuda a evaluar las capacidades en función de los logros, es la satisfacción de los clientes. Al respecto, se precisa de un mejor desempeño laboral de los trabajadores en función de obtener altos niveles de subsistencia.

Alcócer (2016) refiere que, la Gestión del Talento Humano, prioriza el desarrollo de las competencias y las capacidades y se muestra asequible a colaborar con la parte directiva de la institución, procurando que este apoyo logre efectivizar los procesos y de esta manera se logre el logro de los objetivos y las metas institucionales. Aspectos que son necesarios para medir las capacidades del Talento Humano en función de los logros en los servicios que se ofertan en los establecimientos turísticos.

Por lo referido y según destaca Balbuena (2018) Las organizaciones y empresas han adoptado la implementación de políticas de gestión del talento humano, reconociendo que el activo más valioso de una institución es su capital humano. En este sentido, las capacidades y los logros se consideran aspectos esenciales y fundamentales para empoderar a cada empleado y fomentar un mayor compromiso con los objetivos de la organización.

1.5.6 Contradicción entre competencias y gestión del talento humano

Como se sabe, uno de los enfoques más posicionados en torno al Talento Humano ha sido presentado por Michel Porter desde finales de la década de 1970 (cf., Porter, 1979). Entre sus múltiples contribuciones, Porter (2008) plantea que la competencia determina el éxito o el fracaso de una empresa”; “la ventaja competitiva nace fundamentalmente del valor que una empresa logra crear para sus clientes y que supera los costos de ello”.

Nótese que la intención del citado autor es destacar aquellos aspectos claramente delimitados referidos al logro de los objetivos globales de cada institución en general y de responsabilidad exclusiva de los altos directivos. Aquí los conceptos están relacionados con la política de la institución, la planificación del negocio, el logro de los objetivos corporativos, la coordinación de actividades y la toma de decisiones que orienten y definan el rumbo del negocio, de tal manera que garantice la rentabilidad.

Por lo antes señalado, cabe destacar que, el Talento Humano, es pieza fundamental en las instituciones y particularmente en la actividad turística. Hoy en día las exigencias de los turistas por productos especializados, experiencias novedosas y en general innovación, demandan profesionales formados y capacitados en el área turística, el elemento humano es fundamental en la modernización y productividad de los servicios turísticos, parte de la competitividad de un servicio turístico, va a depender de la calidad de los recursos humanos con los que cuenta (Dwyer y Kim 2003).

Lo manifiesto, indica que gestionar el capital humano para la obtención de competencias, es una necesidad que, en ocasiones, se denota como una contradicción entre competencias y gestión del talento humano, lo cual va más allá de lo que se le puede llamar contradicción, debido que las competencias se logran gestionando adecuadamente el talento humano, por medio del aprendizaje organizacional en el marco de la sociedad del

conocimiento. En este contexto, se evidencia que existe una transición del positivismo a lo fenomenológico con una relación sujeto-objeto en la cual participa activamente en la construcción de la realidad que lo rodea, así como se reafirma la esencia de cada aspecto estudiado, soportado en valores que lo direccionan al logro de su fin para lo cual existe, todo esto enmarcado en la gestión de la complejidad organizacional.

1.5.7 Concepciones sobre la gestión del talento humano por competencias orientado a la mejora de los servicios en establecimientos del sector turístico

De acuerdo con el objetivo propuesto, en esta investigación se pretende establecer las competencias esenciales para lograr la mejora de los servicios en establecimientos del sector turístico, mediante la gestión eficiente del talento humano. En ese sentido se analizan las concepciones para tener en cuenta para tal fin.

Dentro de las concepciones para tener en cuenta se encuentra la elaboración del plan de negocios, para incentivar actividades turísticas en el Cantón Tena, dado que el turismo constituye un importante incentivo para el desarrollo local de esa localidad. El crecimiento de este sector impulsa la economía local, resaltando el valor de la cultura, y a la vez, genera oportunidades laborales para los jóvenes, lo que reduce la migración del campo a la ciudad.

El plan de negocios para el desarrollo turístico comunitario es de gran importancia en el fortalecimiento de la comunidad ya que se proyecta a lograr una experiencia exitosa en la actividad turística, preservando el medio y respetando la identidad cultural de sus habitantes. Este tipo de plan implica la gestión del Talento Humano por competencias, como principal factor de ejecución e involucra a las entidades gubernamentales para la inversión y realización de cada programa establecido la comunidad se convierte también en un factor de apoyo para la determinación de actividades, que permitirá aumentar el nivel de ingreso familiar y la calidad de vida de la comunidad receptora (Adalberto, 2007).

Blanco (2011) refiere que el plan de negocios incluye aspectos relacionados con la gestión por competencias. En ese contexto se tiene en cuenta lo referido por Alles (2010) donde expresa que, para trabajar bajo un sistema basado en competencias es necesario definir visión y misión. Por su parte, Melian (2010) menciona que lo que comúnmente las organizaciones realizan una evaluación constate de la misión de esta, mientras que el simple hecho de establecer con claridad lo que está haciendo el día de hoy no dice nada del futuro de la compañía, ni incorpora el sentido de un cambio necesario y de una dirección a largo plazo (pág. 93).

Por otra parte, la participación y compromiso de la dirección de la empresa es muy importante en el plan de negocios, según Bosch (2014) puesto que, la persona que está al frente de la organización va a ejercer la potestad reglamentaria, mediante la expedición de

leyes, normas, derechos, resoluciones sobre la correcta gestión del talento humano y definir cada una de las competencias necesarias para las distintas funciones de los empleados. Las organizaciones son las que deberán definir sus factores claves de éxito.

Se debe asignar, además, competencias y grados o niveles a los diferentes puestos de la organización. Estos aspectos no solo son imprescindibles para la definición de las competencias de los distintos puestos de trabajo de la organización, sino también es necesario fijar diferentes grados en que se presentan debido a que no se requiere el mismo grado para todos los puestos; por ejemplo, no se va a requerir el mismo grado de liderazgo para un programador que para un gerente.

Resulta relevante el lugar que se le da a la integridad, ocupando el primer puesto en el conjunto de competencias asociadas al liderazgo, reflejándose de esta manera la importancia de un proceder “correcto” y coherente, principal condición

para poder generar confianza en los demás. Intentar definir un conjunto de competencias, que conforma elementos de un plan de negocios, resulta una tarea algo compleja, más aún para la mejora de los servicios en establecimientos del sector turístico, que es el objeto de interés en esta investigación, dado el nivel macro desde el cual actúa la Gestión del Talento Humano (Hay Group, 1996).

Para establecer las competencias necesarias en la gestión del Talento Humano para la mejora de los servicios en establecimientos del sector turístico del cantón Tena, se debe tener en cuenta que, las competencias están estrechamente relacionadas con las necesidades de un contexto específico. Es decir, no resulta sencillo ni apropiado presentar un conjunto de competencias como un plan de negocios generalizado, para ello se requiere del abordaje de aspectos culturales y socioeconómicos en los que se desenvuelve el turismo del cantón Tena, lo que dará lugar a un conjunto de competencias necesarias que involucra la gestión del talento humano orientado a la mejora de los servicios en establecimientos del sector turístico.

1.6 Posicionamiento del cantón Tena en los servicios de los establecimientos del sector turístico

El cantón Tena, logra posicionarse en la gestión eficiente del talento humano por poseer lugares con encantos en la actividad turística natural cultural. En este cantón existen 7 parroquias con encantos e historias, mitos, leyendas y cultura ancestral, donde hombres y mujeres valientes conservan sus tierras con inmensos bosques que son apreciadas de la flora y la fauna, atractivos como: cascada, ríos, petroglifos, montañas etc. Todo esto para la mejor expectativa de turistas nacionales y extranjeros.

Concretamente en el cantón Tena, los servicios de los establecimientos del sector turístico se basan en competencias que se adquieren a través de la eficaz gestión del Recurso Humano. Un manejo efectivo del talento humano potencia las capacidades y reduce las limitaciones, dado que los empleados de las empresas son el componente fundamental para estimular la innovación, la colaboración activa y el compromiso con las entidades del ámbito turístico.

En el contexto, señalado, el posicionamiento en los servicios de los establecimientos del sector turístico se basa en el criterio de Dessler, el que señala que, el talento humano constituye el pilar esencial en cualquier entidad, contribuyendo con propuestas novedosas para una toma de decisiones oportuna. Una contratación y motivación eficaz del Talento Humano, incrementa la productividad y competitividad, elimina posibles errores que afectan a las finanzas de la organización (Dessler, 2009). Al respecto, las Instituciones de Educación Superior (IES), ecuatorianas, se han promulgado por fortalecer esta área del conocimiento para el posicionamiento en diferentes sectores, todo ello apoyado por las políticas públicas y la gestión administrativa, planeaciones estratégicas que los Gobiernos Autónomos Descentralizados tienen establecidas.

Basado en lo antes expuesto, el criterio de Puchol, se inserta también como un referente que justifica el posicionamiento del cantón Tena en los servicios de los establecimientos del sector turístico, al destacar que:

"Contar con un capital humano, emprendedor, calificado, motivado y sin restricciones al cambio, se complementa con una adecuada gestión del Talento Humano, la cual debe alinearse a la visión, misión y estrategia organizacional. No es suficiente contar con tecnología de punta si no existe el capital humano comprometido con la organización" (Puchol, 2006, p. 12).

El citado autor, enfatiza en que la gestión del talento humano abarca a todos los miembros de la organización, independientemente de su posición jerárquica. La participación activa de los líderes y el personal directivo es crucial, ya que sus decisiones y el uso de enfoques y prácticas de administración de personal contribuirán significativamente a mejorar la productividad.

En este contexto, prevalece lo citado por Chiavenato, cuando refiere que la dirección del Talento Humano radica en tomar decisiones sobre el desempeño de los empleados, las que determinan la eficacia a nivel individual y de las organizaciones (Chiavenato, 2009). Por su parte, concreta que la gestión del talento humano se basa en un enfoque organizacional que incluye a todas las personas en el contexto de la institución, con el propósito de diseñar

estrategias fundamentales destinadas a mejorar la eficacia de cada empleado y, de esta manera, impulsar el crecimiento de la empresa.

Para concretar en como el cantón Tena se posiciona con los servicios de los establecimientos del sector turístico y a juicios de la autora de la presente investigación, se destaca que, en dicho cantón, existe un potencial turístico que se complementa con los proyectos que se llevan a cabo en el cantón y que unido a los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) de la provincia Napo el Talento Humano, es evaluado de forma continua. Dicha evaluación se centra en el desarrollo de la detección, habilidades y destrezas que permite mejorar la eficiencia y los niveles de competencias lo cual es clave para el logro de ventajas competitivas y la internacionalización del mercado del sector turístico ecuatoriano.

1.6.1 Multidimensionalidad de los servicios turísticos

La mejora de los servicios turístico se refiere a la calidad, que va más allá de las ventajas competitiva y que es vital en el turismo, en esta perspectiva, la mejora de los servicios turísticos se comprende como un concepto de gran amplitud, abarcando no solo aspectos económicos y financieros, sino también cuestiones de índole social, cultural, medioambiental y diversos elementos que reflejan de manera integral el bienestar de la población. El carácter multidimensional del turismo ha provocado brechas en la normativa y, consecuentemente existen problemas de informalidad, control, calidad, y desconcierto de competencias entre instituciones, creando un potencial deterioro de la actividad y dando lugar a la informalidad de la misma (Pinto, 2014).

El sector turístico y en particular los servicios que se brindan en los establecimientos turísticos poseen diferentes enfoques que demuestran la complejidad de los análisis que deben ser realizados y las diversas variables que intervienen en los estudios sobre la demanda turística, porque el turismo es un fenómeno social, económico, ambiental, multidimensional, multifactorial y multimotivacional. Cada uno de los diferentes enfoques, señalados, enriquece los estudios turísticos y permiten aplicar los aportes que realizan las múltiples disciplinas a las investigaciones turísticas (Naranjo, Martínez, 2022).

Refieren los citados autores que, los estudios de la demanda turística son de vital importancia y pertinencia por el lugar destacado que ocupa como componente del sistema turístico y en los diferentes modelos de gestión, en ellos ha de predominar el carácter holístico de las diferentes perspectivas teóricas dada su carácter complejo, multidimensional y multifactorial. Sin embargo, se considera que las dimensiones que hacen holístico y multidimensional los servicios de los establecimientos turísticos no poseen una adecuada planificación y equilibrio como sustento de sostenibilidad.

El carácter holístico de las diferentes perspectivas teóricas que presentan los servicios que brindan en los establecimientos turísticos, se analiza para determinar los factores controlables y no controlables de esta actividad en el sector turístico del cantón Tena, Napo, Ecuador, para ello se aplica la teoría de caos, la cual, según el enfoque tradicional de la gerencia pone su énfasis sobre el control, el orden y los hechos previsible; dentro de este enfoque, los eventos no controlables, el desorden, la incertidumbre y el caos, han sido considerados adversos a la noción de organización, por lo tanto deben ser eliminados de la empresa. Frente a este enfoque, autores como Nonaka, (1988), afirman que el caos y el desorden son propiedades intrínsecas a la organización y que las perturbaciones que sufren las organizaciones, ante las cuales luchan los directivos, son realmente oportunidades de creación. Es decir, una organización manejada en forma caótica estará en un estado de revolución permanente, recibirá de buen agrado la inestabilidad y creará la crisis como medio para trascender sus límites (Mintzberg et al, 1998).

1.6.2 Factores controlables y no controlables de los servicios que brindan en los establecimientos turísticos, en el cantón Tena, Napo, Ecuador. Teoría de Caos

Contrario al enfoque de orden, control y previsión, la teoría del caos sugiere que los acontecimientos son impredecibles, que las irregularidades son una propiedad fundamental de las organizaciones, donde pequeñas perturbaciones pueden tener grandes efectos (dependencia sensitiva en condiciones iniciales) y donde el grado de desorden es alto (entropía positiva). Por lo tanto, los gerentes no pueden basarse en sistemas, reglas y procedimientos, sino que deben prepararse para adaptarse a lo nuevo de manera continua y atrapar oportunidades en todas partes (Mintzberg et al, 1998). Levy (1994) (en Mintzberg et al, 1998) sugiere que algunas de las lecciones que deja la teoría del caos para la gerencia estratégica son:

- La planificación a largo plazo es difícil, producto de la dependencia sensitiva a las condiciones iniciales.
- Las empresas no alcanzan un equilibrio estable.
- Un cambio drástico puede producirse de forma inesperada, debido al ingreso de algo nuevo en el entorno.
- Pueden hacerse pronósticos a corto plazo y predicciones de patrones debido al grado del orden existente dentro del caos.
- Se necesitan pautas para enfrentar la complejidad y la incertidumbre.

Para Singh and Singh, (2002), la teoría del caos explicaría una cultura organizacional flexible ante el crecimiento y el cambio, en lugar de una cultura organizacional opuesta al

cambio para mantener el *statu quo*. Por eso, la cultura de una organización debe enfocarse en la búsqueda de nuevas ideas y en adaptarse a los elementos de cambio. Esta nueva cultura serviría para proteger la supervivencia de la organización bajo los cambios que depara el futuro no predecible del negocio. Afirman los autores que la teoría del caos también explica el abandono de la estabilidad y el control, por la innovación; un equilibrio prolongado sería precursor del desastre; sin embargo, el avance que ocasiona una innovación cerraría el lazo entre la estabilidad y la complejidad.

Visto los argumentos sobre la teoría de caos, para constatar los factores controlables y no controlables de los servicios que brindan en los establecimientos turísticos, en el cantón Tena, Napo, Ecuador, y al aplicar la teoría de caos se obtiene un sistema regional turístico, tal y como el que propone Sessa (1989) que, contiene una cadena de relaciones, que se encuentra en continua evolución y dinámico, influenciado por los flujos de turistas. Por lo que según la dinámica a la que hace referencia el citado autor, los factores controlables están en consecuencia con el espacio – tiempo determinado, y tiene un orden multidireccional, que contempla; lugares - personas y hechos - entorno.

Por otra parte, es de destacar que la Organización Mundial del Turismo propone también un sistema turístico, aunque no integrador, sí compilador de elementos que componen el turismo, que incluye:

- La oferta turística (productos, servicios y organizaciones involucrados en la experiencia turística);
- La demanda turística (el conjunto de consumidores –reales o posibles– de los bienes y servicios turísticos)
- El espacio geográfico (el lugar donde se conjuga la oferta y la demanda y donde se sitúa la población residente)
- los operadores de mercado (quienes facilitan la integración entre la oferta y la demanda)

En este contexto, los factores no controlables de los servicios que brindan en los establecimientos turísticos, en el cantón Tena, Napo, Ecuador, se corresponde con la regulación del flujo de turistas frente a la capacidad de la región, las conexiones e interrelaciones entre flujos de turistas y regiones visitadas. Otros factores controlables lo es la oferta, la demanda, los operadores del mercado y el espacio geográfico que, interactúan en el tiempo, sin ser necesariamente un solo conjunto (Gómez, Troncoso, 2008).

Los aportes de los servicios que brindan en los establecimientos turísticos, en el cantón Tena, Napo, Ecuador, están acordes a lo legislado por el actual gobierno de Ecuador,

que optó por impulsar el turismo como sector básico y estratégico del desarrollo económico nacional dado que, contribuye sustancialmente a mejorar el ingreso de divisas, disminuir el déficit fiscal y, sobre todo, a generar nuevos empleos.

a. Servicio. Aporte turístico - Alcance del Talento Humano

El turismo brinda oportunidades para el intercambio cultural entre la población local y los visitantes, promoviendo así una mayor comprensión y entendimiento entre las personas de diferentes lugares. Esto se logra a través del conocimiento más profundo que los turistas adquieren sobre la comunidad anfitriona y viceversa. Como resultado, el turismo, especialmente los servicios ofrecidos en los establecimientos turísticos, contribuye a fomentar la tolerancia y el respeto, al mismo tiempo que ayuda a prevenir fenómenos negativos como la xenofobia.

Para Álvarez (2012), el desarrollo del turismo es favorable para las naciones, tanto en el ámbito económico, en el aumento de empleo y en el bienestar económico de las familias, al mismo tiempo puede ser perjudicial para el medio ambiente y la cultura local, es por ello que surgen los nuevos paradigmas y perspectivas del turismo.

Por otro lado, según Pyke, Hartwell, Blake y Hemingway (2016), el turismo proporciona productos y servicios que permiten a los consumidores experimentar el placer que ofrecen estos productos o servicios en lugares diferentes a sus entornos habituales. En el largo plazo, el turismo puede contribuir a una vida sostenible para los individuos, mientras que, en el corto plazo, brinda experiencias de placer extremo. Además, Villalobos, Tolón y Galdeano (2012) destacan que el turismo se convierte en un recurso estratégico en los países en desarrollo, aportando significativamente al desarrollo socioeconómico del sector.

Según la Organización Mundial del Turismo, “el turismo comprende las actividades que realizan las personas durante los viajes y estancias en lugares distintos a su entorno habitual, por un periodo de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, por negocios y otros” (Organización Mundial del Turismo, 2009)

Para Sancho (2008), no es más que las diferentes actividades de distracción o de relajación que realizan las personas en tiempo de ocio o vacaciones, así se evita lo rutinario y la monotonía, contribuyendo de esta manera a la economía del entorno y por qué no de un país. Debido a su alcance global, el turismo no desaparecerá, pero es probable que los paradigmas cambien de manera significativa en los próximos años.

El futuro se vislumbra con notables diferencias. Existe oportunidad para protagonizar el cambio del modelo turístico que viene, para reactivar el sector y para asegurar un turismo para todos (Organización Mundial de Turismo, 2009).

El turismo genera ventajas, las cuales se entienden como las ganancias obtenidas por los actores económicos privados, como familias y empresas, al llevar a cabo una actividad económica que satisface las necesidades de las personas. Esto se evalúa mediante la relación entre el costo de los bienes o servicios producidos y el costo de los insumos y factores requeridos para su producción.

Los beneficios privados no concordaran con los beneficios sociales si los costos del mercado no muestran un precio de los bienes, insumos y factores (Sepúlveda, 2004); siendo representada por la ganancia que se obtiene de un proceso o actividad económica que una organización realiza, y se calcula mediante la diferencia de los ingresos totales y los gastos totales (Eslava, 2008). De acuerdo con Case, Fair y Oster (2013), las compañías llevan a cabo transacciones comerciales con el propósito de obtener ganancias, y su comportamiento está dirigido por el objetivo de maximizar dichas ganancias. En otras palabras, la ganancia representa los beneficios obtenidos por una empresa a lo largo de un periodo de tiempo, y para alcanzarla, se necesitan inversiones y estrategias que permitan competir en precios mediante el uso eficiente de los recursos empresariales.

La industria del turismo ha experimentado una evolución a lo largo del tiempo. En sus orígenes, se refería principalmente a los viajes que las personas realizaban en su tiempo libre, pero en la actualidad, se ha comprendido que ofrece una amplia gama de beneficios. El turismo abarca una serie de actividades, sistemas de transporte y comunicación que no solo contribuyen a la creación de empleo, al crecimiento de la infraestructura y la tecnología, sino que también promueven la conexión entre diferentes sociedades, lo que beneficia a las personas en términos de establecer conexiones, gestionar su tiempo, desarrollar nuevas perspectivas en la educación y el viaje. Estos aspectos se reflejan en una mejor calidad de vida tanto en aspectos económicos como en los ámbitos sociales y culturales.

El empleo del turismo como una herramienta para elevar la calidad de vida de comunidades locales en áreas que lo necesiten se trata de convertir al turismo en un medio para mejorar la calidad de vida de la población que se ve directamente afectada por la participación en esta actividad. Conforme a la perspectiva de Cañada & Gascón (2006), el turismo contribuye a la mejora de la calidad de vida al generar tanto empleo directo como indirecto. De acuerdo con lo señalado por Gil & García (2017), esta actividad representa un desafío y una ocasión para fomentar el desarrollo de las comunidades y proporcionarles ingresos adicionales que impulsan una mejor calidad de vida.

Para los empresarios una actividad económica, en este caso el turismo, mejora su calidad de vida, de acuerdo con Santamaría & Pico (2015): La calidad de vida del empresario garantiza al grupo familiar el acceso a mejores condiciones de vida en relación con el hecho

de ser empleado en cualquier sector productivo, asegurando que los estándares del buen vivir sean cubiertos con mayor facilidad. Así mismo, el contacto turístico permite generar cambios culturales que mejoran las relaciones dentro de la sociedad (López & López, 2004).

Conforme a Di Marino (2013), las personas que viajan a diferentes lugares tienden a establecer relaciones sociales más sólidas con individuos que comparten pensamientos y gustos similares, lo que impulsa la difusión de nuevas ideologías. Esto a su vez motiva a más personas a interesarse por viajar y aprovechar las ventajas de interactuar con personas de otros lugares. Además, visitar otros países puede tener un impacto positivo en el desarrollo social de una nación, ya que quienes han explorado más allá de las fronteras del Ecuador y han experimentado diversas culturas suelen promover estas experiencias en sus familias. Esto amplía la visión y aporta nuevas ideas que pueden aplicarse en el país, contribuyendo a superar situaciones de subdesarrollo.

El turismo promueve el desarrollo cultural y puede fomentar la tolerancia hacia personas de otras culturas. Sin embargo, a pesar de los aspectos positivos del aprendizaje, existe una faceta negativa del turismo que involucra la pérdida de las tradiciones y costumbres locales. Si las personas solo adoptan lo que aprenden en otros lugares sin tener conciencia de su propia identidad y cultura, estas tradiciones pueden desaparecer. Por lo tanto, es importante considerar el turismo como una oportunidad para el crecimiento personal, pero al mismo tiempo es esencial preservar la cultura local y las raíces de donde uno proviene.

El turismo tiene un fuerte impacto en la transformación cultural de las personas, y este impacto tiende a ser más significativo a medida que la duración del viaje es más prolongada. El turismo crea ocasiones para el intercambio cultural entre los residentes locales y los recién llegados, fomentando la comprensión y la comunicación entre diferentes comunidades. Esto se logra a través de un mayor conocimiento de la cultura de la comunidad anfitriona por parte de los visitantes, así como de la comunidad local sobre los visitantes.

b. Recursos humanos como iniciativa de desarrollo económico local en Ecuador

Dentro de los aportes más significativos, para Ecuador, se destacan; los recursos humanos, la contribución del capital humano es fundamental en las estrategias de desarrollo económico local, y para lograrlo, es esencial que los gobiernos locales y regionales muestren iniciativa proactiva. Además, se requiere un liderazgo local sólido y la colaboración entre el sector público y privado en la planificación y ejecución de proyectos de desarrollo. El conocimiento también desempeña un papel crucial en este proceso “de las historias locales [...] como información fundamental para entender las relaciones que se cristalizan en el territorio” (CEPAL 2001, 148).

Es por ello la importancia de la elaboración de una estrategia territorial de desarrollo económico local consensuada por los principales actores territoriales, la mejor utilización y diversificación de la base productiva local, sin dejar de lado el fomento de las micro, pequeñas y medianas empresas de los sistemas productivos locales y la capacitación de recursos humanos para alcanzar así un desarrollo local (CEPAL Cuadernos ILPES 1997).

La decisión de orientarse hacia el turismo como una opción en un escenario futuro sin depender tanto del petróleo, como se plantea en la Estrategia Nacional de Planificación y Desarrollo del Ecuador de 2013, implica un desafío considerable. Sin embargo, la nueva normativa nacional incluye al turismo como parte de las alternativas territoriales para el fomento productivo y de desarrollo (EC 2010), incluyéndose en prácticamente todos los instrumentos de planificación territorial, desde el nivel parroquial hasta el nivel provincial, lo cual representa un impulso al turismo para contribuir en el desarrollo local en Ecuador. A pesar de las definiciones y regulaciones que existen para esta actividad económica, es esencial profundizar en su comprensión para apreciar su complejidad y sus características distintivas, así como para abordar los desafíos que enfrenta.

c. Competencias y gestión del talento humano

El desarrollo de competencias fundamentales, como parte de una gestión eficaz del talento humano, es crucial para mejorar los servicios en las instalaciones turísticas. Esto conlleva beneficios necesarios para lograr resultados positivos en el ámbito turístico, ya sea a través de intervenciones públicas o privadas en el asesoramiento y apoyo al crecimiento turístico local. Estas iniciativas se fundamentan en un profundo entendimiento de la situación local y tienen en cuenta la perspectiva y el bienestar de la población residente en la comunidad.

En este contexto, es indispensable identificar y comprender la cultura de la comunidad local y, así valorar las expectativas de la población respecto a esta actividad económica que dará lugar al perfeccionamiento de todo el sistema turístico y minimizando los efectos negativos de la actividad en el destino (Cássia, Avila y Badaró 2009). La identificación de los actores involucrados en el sector turístico y el nivel de su participación, en conjunto con los objetivos de estos actores, son factores determinantes en la formulación de diversos modelos de desarrollo turístico.

“Se puede definir al desarrollo como aquel proceso de carácter endógeno que se origina en una determinada región geográfica. Asimismo, el carácter endógeno se encuentra asociado a la capacidad que tiene una comunidad de liderar su propio desarrollo” (Moscoso 2013, pág. 9).

Diversos investigadores identifican una serie de factores internos y externos, tanto necesarios como favorables, que influyen en el desarrollo del sector turístico a través del conocimiento y las competencias, entre los que destacan:

- La disposición y capacidad de los participantes.
- La evaluación de las capacidades latentes.
- Las ventajas locales en comparación con otros lugares.
- La relación del turismo con otros sectores económicos.
- La interacción dinámica entre los actores.
- La promoción de la innovación y la competitividad.
- El respaldo a las empresas locales y las pequeñas y medianas empresas (MIPYMES).
- La distribución de los servicios públicos en áreas locales o regionales.

Dichas condiciones, conducen al desarrollo local, como aquel proceso endógeno que se da en una determinada unidad territorial asociado fuertemente a la cooperación e integración de aptitudes, saberes colectivos y relaciones sociales entre los diferentes actores y campo (Carvalho et al 2011, citada en Moscoso 2013, 10). La finalidad última del desarrollo es la satisfacción de las necesidades de [...] actores que intervienen en el proceso turístico: los turistas, el sector privado y la comunidad local” (Moscoso 2013, 8).

Sin embargo, no siempre el desarrollo turístico garantiza el desarrollo territorial. Existen modelos que generan beneficios para la actividad turística y que no necesariamente implica impactos positivos dentro del territorio.

d. Gestión del talento humano para desarrollar turismo

La mayoría de los modelos conocidos identifican y analizan los componentes del sistema turístico, pero no profundizan en el conocimiento de sus relaciones” (Merinero y Pulido 2009, 176). Sin embargo, en el artículo "Desarrollo Turístico y Dinámica Relacional" de Merinero y Pulido (2009, pág. 175), se señala que el examen de las interacciones entre los participantes como un elemento que explica la actividad turística comprende tres elementos clave:

“la aplicación de los principios de la Teoría General de los Sistemas; el estudio de los procesos de participación de la sociedad civil en la configuración de los productos turísticos y; en tercer lugar, el análisis de la gestión de los destinos turísticos”.

Los autores mencionan la utilización de ciertos indicadores que podrían ayudar a evaluar, sugerir y detectar las relaciones entre los participantes en la actividad turística, incluyendo:

- Densidad de la red, que refleja la proporción de relaciones existentes en relación con el total de relaciones posibles, lo que indica la intensidad de las relaciones en toda la red (Rodríguez y Mérida 2005, citado en Merinero y Pulido 2009, 181).
- Grado de centralidad, que se refiere al número de actores directamente conectados a un actor en términos de conexiones de entrada o salida (Alejandro y Gallegos 2005, citado en Merinero y Pulido 2009, 181).
- Grado de relaciones, que comprende la dirección de las relaciones, ya sea unidireccionales (de salida o de entrada) o bidireccionales. Además, considera la temporalidad de las relaciones, es decir, si son puntuales o a largo plazo, y si son estables en el tiempo (Merinero y Pulido 2009, 182).
- Grado de formalización, que evalúa si las relaciones se basan en la confianza, normas o reglas, o están respaldadas por un contrato (Merinero y Pulido 2009, 182).

Cada servicio turístico se encuentra en una posición única en términos de sus relaciones. Estas relaciones se ven influenciadas por los modelos de desarrollo adoptados por el destino y las características específicas del territorio.

Al recopilar y analizar estos indicadores, se obtendrá una visión clara del patrón de relaciones que existe en territorio. Este análisis permitirá identificar tanto las áreas de mejora como los puntos fuertes del Sistema Turístico Local. Una intervención oportuna en las relaciones entre los actores podría traducirse en un desarrollo local más efectivo del destino bajo examen.

En el escenario de este caso de estudio, las entidades que cuentan con la autoridad y competencia en el ámbito del turismo son los Gobiernos Municipales y el Gobierno Provincial del cantón Tena, Napo, Ecuador. Estos organismos deben llevar a cabo un análisis exhaustivo basado en las teorías previamente mencionadas para aprovechar el potencial del sector turístico de manera eficaz y sostenible. Este enfoque les permitirá alcanzar un estatus como potencia turística mundial. Todos los recursos necesarios para satisfacer las demandas de los servicios turísticos, según las teorías sobre el desarrollo turístico local, se encuentran disponibles en el cantón de Tena, Napo, Ecuador. Lo que se requiere es una mayor determinación y capacidad técnica para maximizar el potencial de estos servicios.

Si se busca lograr resultados exitosos en el ámbito turístico, es esencial que tanto el sector privado como el público se involucren en la asesoría y apoyo al desarrollo y crecimiento

turístico de una localidad. Esto debe llevarse a cabo con un profundo entendimiento de la situación local, teniendo en cuenta las opiniones y el bienestar de la comunidad residente. Para lograr este aspecto es indispensable identificar y comprender la cultura de la comunidad local y, así valorar las expectativas de la población respecto a esta actividad económica que dará lugar al perfeccionamiento de todo el sistema turístico y minimizando los efectos negativos de la actividad en el destino (Cássia, Avila y Badaró 2009).

La adquisición de conocimiento, del personal que labora brindados servicios en los establecimientos turísticos, debe ser una prioridad para la empresa, por lo tanto, no solo debe depender de otras instancias, sino se deben realizar esfuerzos, como empresa individual de la formación, a través de capacitaciones y asistencias técnicas; orientadas a las necesidades urgentes y puntales.

Establecer las competencias esenciales con el fin de mejorar los servicios en los establecimientos del sector turístico mediante una eficiente gestión del talento humano se basa en una visión que reconoce a las personas como generadoras de soluciones óptimas. Esto implica que los individuos sean capaces de adaptarse a diversas circunstancias y tengan la facultad de aprender. En esta situación, los conocimientos, destrezas y conductas son componentes esenciales que las personas deben tener, cultivar y obtener en la era actual. Por consiguiente, tener un equipo competente se transforma en una ventaja competitiva y duradera, fomentando la educación continua a lo largo de toda la vida.

En virtud de lo mencionado, se destaca la relevancia de examinar las competencias transversales como el fundamento del aprendizaje continuo a lo largo de la vida. Esto se debe a que muchas personas adultas desean seguir aprendiendo y formándose, sin importar sus motivos, edad, contexto o necesidad. La formación continua es una realidad innegable, motivada tanto por el crecimiento personal como por las exigencias laborales y otras circunstancias que propician oportunidades de aprendizaje.

Las competencias pretenden orientar la formación de los seres humanos hacia el desempeño idóneo en los diversos contextos culturales y sociales, haciendo del estudiante un protagonista de su vida y de su proceso de aprendizaje, a partir del desarrollo y fortalecimiento de sus habilidades cognoscitivas y meta cognitivas, la capacidad de actuación y el conocimiento y regulación de sus procesos afectivos y motivacionales, las competencias, entonces, significan calidad e idoneidad en el aprendizaje (Tobón, 2006). Por consiguiente, el proceso de adquirir conocimientos, habilidades y competencias que fomenta el aprendizaje continuo no tiene restricciones.

Dentro del marco conceptual del autor mencionado, se incluyen no solo los elementos fundamentales, como el conocimiento y las habilidades, sino también una amplia variedad de

competencias que abarcan aspectos como aprender a aprender, competencias relevantes para el ámbito empresarial y la ciudadanía global, junto con otras capacidades esenciales. El aprendizaje a lo largo de toda la vida trata de satisfacer las necesidades múltiples y específicas de aprendizaje de todos los grupos etarios, lo que comprende la adquisición de las competencias técnicas básicas, que incluye las transversales, mediante la educación formal y de otras alternativas de aprendizaje (UNESCO, 2014 -2021).

Para ilustrar mejor, el aprendizaje a lo largo de la vida por competencias contempla no solo los conocimientos teóricos sino las actitudes o compromisos personales, que van del "saber" y "saber hacer " al "saber ser o estar", de modo que, el aprendizaje por competencias implica el desarrollo de capacidades y habilidades, tanto para adquirir información como para saber usarla en contextos diferentes e incluye actitudes (ser), conocimientos (saber), habilidades instrumentales (hacer) y habilidades meta cognitivas (aprender), todo ello considerando el desempeño dentro de un contexto de vida y trabajo en común (Puertas y Pinto, 2009). El aprendizaje por las competencias se encuentra vinculado al entorno en que tiene lugar, en diferentes tiempos y contextos, es decir, que es un aprendizaje situado (Bolívar, 2011).

1.7 Importancia de las competencias transversales y específicas

Las competencias transversales son aquellas que recogen varios aspectos genéricos como son los de conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades que debe tener cualquier persona, antes de ser incorporado al mercado laboral (Martínez y Cegarra, s.f.). Tienen características tales como: no se encuentran ligadas a ninguna ocupación en particular; son necesarias en toda clase de empleo; son adquiridas en el proceso de enseñanza aprendizaje; permiten el desarrollo continuo de nuevas habilidades y su adquisición y desempeño es evaluable (Grupo Sinergia, s.f.).

Las competencias transversales también reciben el nombre de competencias genéricas. Las competencias transversales se caracterizan porque su desarrollo está presente a lo largo de todo el proceso educativo, su fin es desarrollar la capacidad a nivel individual, para lograr éxito en la vida, influyen tanto en el ámbito académico y profesional como en el personal e interpersonal. (Villa y Poblete, 2007, citado por Bolívar, 2011). Se denominan competencias genéricas porque su desarrollo tiene un efecto multiplicador al mejorar otras destrezas, habilidades y competencias. Por ejemplo, al ser capaz de relacionarse y cooperar con un grupo de personas, se fomenta simultáneamente la habilidad de actuar con valores en un contexto ciudadano.

Todas las competencias son en cierto sentido transversales, es decir, que no pertenecen exclusivamente a un área curricular, ni se corresponden con todos sus

contenidos, por lo cual, requieren ser promovidas y potenciadas en el trabajo conjunto de todas ellas (Bolívar, 2011). Las competencias transversales se clasifican en instrumentales, personales, sistémicas y otras, y cada una de estas categorías se desglosa en las siguientes subcategorías:

Instrumentales

- Habilidad para analizar y sintetizar.
- Habilidad para organizar y planificar.
- Competencia en comunicación oral y escrita.
- Dominio de un idioma extranjero.
- Conocimientos de informática relacionados con el campo de estudio.
- Destreza en la gestión de la información.
- Habilidad para resolver problemas.
- Capacidad para tomar decisiones.

Personales

- Colaboración en equipo.
- Colaboración en equipos interdisciplinarios.
- Colaboración en entornos internacionales.
- Competencias en relaciones interpersonales.
- Valoración de la diversidad y la multiculturalidad.
- Pensamiento crítico.
- Responsabilidad ética.

Sistémicas

- Autoaprendizaje.
- Flexibilidad ante desafíos nuevos.
- Innovación.
- Habilidades de liderazgo.
- Familiaridad con diferentes culturas y tradiciones.
- Iniciativa y mentalidad emprendedora.

- Enfoque en la excelencia.
- Conciencia ambiental.

Otras

- Habilidad para poner en práctica los conocimientos teóricos.
- Utilización de Internet como herramienta de comunicación e investigación.
- Experiencia previa relevante.
- Habilidad para comunicarse eficazmente con individuos no expertos en el campo.
- Competencia para comprender y responder a las perspectivas y propuestas de otros expertos.
- Orientación hacia el desarrollo profesional.
- Capacidad para autoevaluarse.
- Dominio de un segundo idioma extranjero.
- Habilidad para negociar.

De acuerdo con la caracterización realizada sobre las competencias transversales, cabe destacar que las competencias instrumentales abarcan habilidades cognitivas, capacidades metodológicas, destrezas tecnológicas y habilidades lingüísticas. Las competencias personales mejoran las interacciones sociales y la cooperación, mientras que las competencias sistémicas se refieren a las habilidades y destrezas relacionadas con sistemas completos.

- En este contexto, estudios de otros referentes que, han abordado el tema competencias transversales como lo es Edwards y Tovar (2008) enfatiza en que, doce competencias fundamentalmente, tales como:
- Habilidad para analizar y resumir información, lo que es fundamental para el pensamiento crítico.
- Habilidad para el razonamiento lógico y matemático, que implica traducir problemas del mundo real a términos matemáticos.
- Capacidad para aplicar conocimientos de matemáticas, ciencias e ingeniería, lo que significa compartir conocimientos y metodologías entre estas áreas.
- Habilidad para comunicación oral y escrita en el idioma nativo e idiomas formales, gráficos y de símbolos. Esto incluye el uso del lenguaje para la comunicación, el

aprendizaje y la regulación de comportamientos y emociones en diferentes contextos y situaciones comunicativas.

- Competencia en el uso de tecnologías de la información y comunicación (TIC), que engloba un conjunto de habilidades para buscar, obtener, evaluar, seleccionar, procesar, organizar, intercambiar y producir información utilizando recursos digitales.
- Habilidad para resolver problemas, que implica identificar problemas y buscar soluciones de manera sistemática.
- Competencia en la redacción y creación de documentación técnica, lo que refleja un compromiso con la excelencia y la mejora continua.
- Habilidad para el trabajo en equipo, que se refleja en la habilidad para participar activamente en la consecución de metas compartidas con otros individuos o departamentos.
- Competencia en el aprendizaje autónomo, que se refiere a la comprensión detallada de los mecanismos y enfoques personales para el aprendizaje y la capacidad para instaurar destrezas específicas de adquisición de nuevas prácticas y conocimientos para su aplicación.
- Competencia en organización y planificación, que abarca la destreza para examinar tareas, asignar el tiempo de forma justa según las prioridades individuales, y estructurar los recursos materiales y humanos.
- Habilidad para la generación de nuevas ideas, que implica la capacidad de encontrar enfoques no convencionales para abordar problemas o situaciones y plantear opiniones, instrucciones y objetivos innovadores que optimen recursos disponibles.
- Entendimiento de la ética y la responsabilidad profesional., que guía la acción coherente en función de valores fundamentales que se basan en la idea de actuar con los demás de la misma manera en que deseamos que los demás actúen con nosotros.

Los estudios relacionados con las competencias transversales como el de Bolívar (2011) refieren que, las competencias transversales son solo cuatro, destacando, el citado autor, las siguientes:

- Desarrollar habilidades de aprendizaje independiente.
- Demostrar autonomía y mostrar iniciativa personal.
- Colaborar y relacionarse efectivamente con grupos de personas.

- La participación activa en la sociedad, junto con el cuidado del medio ambiente y la salud tanto individual como colectiva, son consideradas habilidades esenciales para la vida. Estas competencias, fundamentales y educativas, se encuentran dentro de las diez habilidades básicas propuestas por Bolívar (2011), las cuales son:
 1. Preservar el medio ambiente y promover la salud tanto individual como comunitaria.
 2. Comunicarse eficazmente en un entorno diverso en términos de cultura y lenguaje.
 3. Aplicar el pensamiento lógico y matemático en diversos contextos.
 4. Utilizar de manera productiva la tecnología.
 5. Colaborar y relacionarse de manera efectiva con grupos de personas.
 6. Actuar de manera ética y cívica en la comunidad.
 7. Desarrollar competencias especializadas.
 8. Aplicar los conocimientos adquiridos en situaciones cotidianas y específicas.
 9. Mostrar autonomía y tomar la iniciativa personal.
 10. Desarrollar habilidades de aprendizaje continuo.

Por lo tanto, las competencias transversales se perciben como fundamentales para la mejora de los servicios en las empresas turísticas, y esto se logra a través de una gestión eficaz del capital humano. Estas competencias desempeñan un papel crucial en la formación integral de las personas, no solo en términos profesionales, sino también en lo que respecta a su desarrollo personal y su interacción social. Esto se debe a que involucran aspectos motivacionales y cognitivos necesarios para impulsar el cambio, lo cual debe ser tenido en cuenta en el ámbito de la gestión de recursos humanos.

Cambiar la forma de pensar, sentir y actuar, genera: Habilidades sociales; adquisición de conocimientos; preservación de los valores y la integridad ética; autoconciencia y autorregulación a través de la autonomía, confianza, motivación y control personal; y desarrollo de la empatía, adaptabilidad y flexibilidad en diversos contextos. Estas características ofrecen cinco ventajas distintas que son:

- Fomenta estimulación dirigida hacia metas o logros específicos.
- Promueve un entorno de relaciones y comunicación óptimo, centrado en la escucha, comprensión y comunicación efectiva, lo que aumenta la capacidad de resistencia al estrés, la iniciativa y la toma de decisiones.

- Resulta en una notable reducción de tiempo y gastos en la estructuración laboral, una administración efectiva del tiempo y, en conclusión, ofrece las ventajas de un individuo con un crecimiento completo.

A lo anterior, Pinilla (1999), citado por Rodríguez (2007), manifiesta que;

“la competencia al igual que la inteligencia no es una capacidad innata, sino que, por el contrario, es susceptible de ser desarrollada y construida a partir de las motivaciones internas de cada cual, ...” (p. 121).

En suma, según los citados autores, Las competencias transversales no están vinculadas exclusivamente a una profesión en particular, sino que ofrecen valores aplicables a diversas tareas y entornos. Estas competencias son relevantes no solo desde una perspectiva técnica, sino que abarcan aptitudes, rasgos de personalidad, conocimientos y valores que posibilitan la ejecución más eficaz de una actividad. En resumen, estas competencias tienen la capacidad de convertir el conocimiento en acción.

A diferencia de lo mencionado acerca de las competencias transversales, se hallan las competencias específicas. Estas, según Gairín Sallán (2009), son características de un campo o una titulación en particular y están dirigidas a la obtención de un perfil graduado específico. Estas competencias se relacionan con áreas de formación específicas, campos de conocimiento o grupos de materias con una influencia a lo largo de la titulación.

Las competencias específicas, en sí mismas, no contribuyen a alcanzar una mejora en los servicios proporcionados por los establecimientos del sector turístico a través de una gestión eficiente del talento humano. Estas competencias específicas están relacionadas con roles o áreas funcionales particulares, y el perfil de cada puesto se basa en competencias esenciales que son comunes a todos los puestos, aunque el nivel de exigencia y relevancia puede variar según el puesto en cuestión.

La adopción de un modelo de competencias esenciales permite aplicar políticas específicas a cada uno de estos aspectos y, a su vez, observar las interconexiones existentes entre todas ellas, con la idea de considerar futuras líneas de actuación. Vistas las competencias genéricas (o transversales) y las específicas, es de destacar que las competencias transversales son de significativa importancia en el sector del turismo y máxime cuando de servicios se trate.

Estas competencias, son comunes a la mayoría de las titulaciones, aunque con una incidencia diferente, y están contextualizadas en cada una de las titulaciones en cuestión. Como se enfatizó, las competencias personales, juegan un rol significativo para el objetivo que se persigue en esta investigación, debido a que estas competencias se vinculan con la

gestión del tiempo y la responsabilidad del propio aprendizaje; así como las competencias interpersonales, relacionadas con el trabajo en equipo, el liderar una acción o el negociar un conflicto, o las competencias instrumentales, asociadas con la gestión de información, el dominio de los idiomas, la tecnología, etc.

1.8 Conclusiones del capítulo

- En el análisis documental se constatan estudios de diferentes autores relacionados con la gestión del talento humano por competencias para la mejora de los servicios turístico.
- Se analizaron aspectos relacionados con los factores que influyen en la gestión del talento humano por competencias.
- Se describen los nexos entre Gestión del Talento Humano y las competencias.
- Con el objetivo de optimizar la calidad de los servicios en el sector turístico de Tena, Napo, Ecuador, se realiza un estudio de las concepciones acerca de las competencias necesarias para la gestión del talento humano.

CAPÍTULO II. DIAGNÓSTICO DE LOS SERVICIOS EN LOS ESTABLECIMIENTOS DEL SECTOR TURÍSTICO DEL CANTÓN TENA, NAPO-ECUADOR

Este capítulo tiene como propósito sustentar el diagnóstico de la situación actual de los servicios en los establecimientos turísticos del cantón Tena, con énfasis en la gestión del talento humano desde un enfoque por competencias. Partiendo de los fundamentos teóricos analizados en el capítulo I, se identifican las problemáticas que justifican el diseño e implementación de un modelo que permita fortalecer el talento humano como factor clave para mejorar la calidad del servicio y la competitividad del sector.

Se emplearon tanto fuentes primarias como secundarias de información, permitiendo caracterizar los niveles de capacitación, formación y desempeño del personal operativo y administrativo, así como las prácticas actuales de gestión del recurso humano. A partir de esta caracterización, se busca comprobar el problema científico planteado y delimitar las competencias esenciales requeridas en el contexto turístico local.

2.1 Caracterización epistemológica actual de la gestión del talento humano por competencias para la mejora de los servicios turístico

Para optimizar los servicios turísticos, es esencial integrar el desarrollo del personal en los planes estratégicos, estableciendo directrices e iniciativas concretas a ejecutar en un plazo máximo de cuatro años. Todos los lineamientos e iniciativas relacionadas con el talento humano por competencias para la mejora de los servicios turísticos se encuentran vinculadas a procesos de Capacitación, Certificación, Formación e Investigación (Uriarte, 2020).

Según el contexto referido y contando con indicadores claros de seguimiento, resulta efectivo y eficiente observar los niveles de cumplimiento y avance de la profesionalización de quienes forman parte del turismo, pero necesariamente al hablar de desarrollo de capital humano se debe tener una visión a mediano plazo para su desarrollo. Al respecto, Wolleter (2020) enfatiza que uno de los ejes fundamentales en la cadena turística es sin duda el capital humano, lo que para propiciar una mayor profesionalización y formación del capital social en el turismo, debe ser trabajado de forma ardua para poder establecer el Plan Estratégico de Capital Humano de forma efectiva, el cual entrega una hoja de ruta con acciones a implementar desde el sector público y con una estrecha colaboración con las instituciones académicas, el sector privado y otras instituciones públicas relacionadas al tema.

Mejía, Bravo y Montoya (2013) subrayan la relevancia y el propósito de la gestión del capital humano, la cual se erige como uno de los fundamentos fundamentales de la gestión del talento humano basada en competencias para mejorar los servicios turísticos. Esto se relaciona con la necesidad de aumentar la eficiencia, eficacia y calidad, así como fomentar

un ambiente de trabajo favorable, perfeccionar la calidad de vida tanto de empleados como de la organización, y aumentar la motivación, productividad y calidad.

En el contexto ecuatoriano, el sector turístico y todas sus ramificaciones demandan una amplia variedad de competencias en todas las áreas, que deben ser proporcionadas tanto por las organizaciones empresariales como por las instituciones de educación superior. Bajo esta perspectiva, las personas son consideradas el recurso más valioso, siendo un fin en sí mismas para lograr la competitividad deseada, especialmente por parte de las instituciones de educación superior.

Prieto (2013) enfatiza sobre la gestión del talento humano como estrategia para retención del personal que, el recurso humano es apreciado principalmente desde su adaptabilidad y la lógica productivista, donde las personas son intercambiables en un sistema de alta tecnología y servicios, desde este punto de vista las relaciones se invierten y el recurso humano se convierte en un recurso imprescindible. Estas apreciaciones, están en consecuencia con la teoría de la Ventaja Competitiva de Michael Porter, la que busca que los productos o servicios sean superiores a los de la competencia por el que se puede cobrar un aumento de precio (Porter, 1980).

Según los estudios mencionados previamente, es crucial resaltar la importancia de la gestión del talento humano y su impacto en el ámbito social del sector turístico en Ecuador. Este sector enfrenta la necesidad de adquirir nuevas habilidades, fortalecer una fuerza laboral envejecida, y abordar cuestiones políticas, económicas y sociales que afectan a los destinos turísticos. Por lo tanto, es esencial desarrollar estrategias que permitan al sector, a través de la gestión del talento humano, alcanzar sus objetivos y consolidarse. En América del Sur, países como Argentina, Brasil, Ecuador y Perú, han implementado la gestión del talento humano en sus organizaciones con estrategias de acompañamiento al personal, compensación y políticas de retención; generando un efecto positivo hacia la consecución de objetivos (Ramírez et al., 2018c).

Lo referido, para el sector turístico ecuatoriano patentiza la puesta en marcha de elementos estratégicos determinantes para el sector turístico, así como la aplicación de una gestión del talento humano que tenga un enfoque estratégico, y que este, a su vez, tenga en cuenta las tendencias actuales. En Ecuador, la gestión del talento humano se adapta a circunstancias específicas de cada empresa, aplicable al instante histórico, sistema sociocultural del país.

Bajo el contexto específico del sector turístico en el cantón Tena, Napo, Ecuador, se ha observado que la gestión del talento humano enfrenta desafíos significativos. Esto incluye la falta de capacitación adecuada para el personal encargado de atender a los turistas en los

establecimientos turísticos, así como la escasa formación y nivel educativo de los líderes y propietarios de estos establecimientos en el cantón Tena, Napo, Ecuador.

Estas deficiencias en la gestión del talento humano no se utilizan de manera efectiva para definir los objetivos que son necesarios para el desarrollo de las organizaciones en el sector. Es imperativo implementar mecanismos y herramientas que permitan la identificación de las competencias esenciales, con el fin de mejorar los servicios en los establecimientos turísticos a través de una gestión eficiente del recurso humano. En este contexto, es evidente la necesidad de adaptarse a las demandas del entorno, lo que implica un proceso de gestión gerencial. Sin embargo, se observa una falta de compromiso por parte de los proveedores de servicios turísticos para mejorar la atención al visitante.

Además, existen deficiencias en la formación de vínculos estratégicos, lo que resulta crucial para el desarrollo sostenible de las organizaciones. La gestión del talento humano no cumple de manera adecuada el propósito de potenciar competencias según la situación estudiada. La falta de enfoque en la gestión del talento humano basada en competencias tiene un impacto negativo en la calidad de los servicios en los establecimientos del sector turístico. Esta situación se agrava aún más debido a la carencia de asesoramiento por parte de expertos para iniciar procesos de implementación en la gestión del talento humano desde una perspectiva estratégica.

De lo antes expresado, la gestión del talento humano desde el enfoque estratégico responde al cómo aplicar los procesos del talento humano, decidiendo la estrategia organizacional (Ramírez et al., 2018e; Bryant y Allen, 2013), adaptándose a las mejores prácticas que se requieran para acompañar a la gente (Ramírez y Hugueth, 2017; Anaya, 2016), mediante la creación armónica de estructuras, principios y controles (Safa et al., 2017). Para la gestión del talento humano desde el enfoque estratégico, de forma efectiva, se debe buscar el desarrollo de la gente, desarrollo que debe estar centrado en el futuro, sucesión auto gestionada, banco de datos de personas y gestión compartida (Caplan, 2014), para adecuarse a los desafíos derivados de los mercados emergentes (Villalobos y Ramírez 2018; Ambrosius, 2016).

Los aspectos y direcciones de la gestión del talento humano en el contexto del Cantón Tena, Napo, Ecuador, se resumen en la imperativa necesidad de definir las competencias fundamentales con el fin de lograr la mejora de los servicios en los establecimientos del sector turístico a través de una gestión del talento humano eficaz. Dichas competencias requieren estar a tono con el cambio organizacional, el desarrollo humano, la gestión del conocimiento - por competencias, tercerización (*outsourcing*), plan de carrera - sucesión, gerencia por procesos, cultura organizacional, marca personal y gestión internacional, alternativas

novedosas que permiten a las organizaciones enfrentarse al futuro, en la búsqueda de resultados cónsonos a la realidad y potencial competitivo (Ramírez et al., 2018c).

La necesidad de definir competencias fundamentales con el propósito de potenciar la mejora de los servicios en establecimientos del sector turístico a través de una gestión eficaz del talento humano implica la implementación de pautas para guiar las acciones de los empleados en su desempeño laboral. Expone el porqué de la existencia de la empresa, qué debe hacer y las metas específicas que la organización espera cumplir (Ramírez et al., 2018a, 2018b; Bryant y Allen, 2013; Chiavenato, 2011; Wayne, 2010).

Por su parte, las competencias esenciales, indica la ejecución de las funciones para la consolidación de objetivos, definición de oportunidades en función del comportamiento de los indicadores del sistema de gestión, dando respuesta a los planes de trabajo de la gestión estratégica del talento humano (Cuesta, 2015). Simultáneamente, pone en práctica las tareas, actividades y procedimientos, detecta la demanda de información, reconoce posibilidades y sienta un cimiento para evaluar el producto o servicio, considerando las restricciones presupuestarias.

Para diagnosticar como se encuentran los servicios en los establecimientos del sector turístico del Cantón Tena, Napo, Ecuador, es esencial considerar el enfoque estratégico en la gestión del talento humano, lo cual implica la integración de dimensiones estratégicas organizativas, las características y las tendencias actuales, así como la necesidad de un modelo funcional que fomente la adopción de nuevos roles y desafíos por parte de los empleados en su entorno social y laboral. Esto respalda la gestión de conocimiento organizacional y asegura un enfoque integral del recurso humano en los contextos laborales de los establecimientos turísticos del cantón, contribuyendo así a la sostenibilidad de estos negocios.

La caracterización epistemológica de la gestión del talento humano por competencias para la mejora de los servicios turísticos en el cantón Tena permite identificar las dimensiones clave que deben analizarse para garantizar un enfoque estratégico y efectivo. En este contexto, se hace imprescindible operacionalizar las variables de estudio, estableciendo indicadores claros que faciliten su medición y análisis. A continuación, se presenta una tabla operacional que detalla las dimensiones, indicadores e instrumentos relacionados con las variables principales de la investigación, asegurando un diagnóstico integral y orientado a resultados.

Tabla 3.
Operacional de Variables.

Variable	Dimensión	Indicador	Instrumento de medición
Gestión del Talento Humano por Competencias (Variable 1)	Competencias por cargo (Recepcionista, Guía, Atención, Gerente)	<ul style="list-style-type: none"> - Dominio en habilidades específicas (manejo de CRM, guianza, liderazgo, etc.) - Conocimiento de normativas y contenidos del entorno turístico - Actitudes frente al cliente (empatía, liderazgo, proactividad, etc.) 	Entrevistas por incidentes críticos, prueba piloto, panel de expertos
	Formación y capacitación	<ul style="list-style-type: none"> - Frecuencia y tipo de programas de formación - Certificaciones obtenidas por perfil 	Encuestas al personal, registros internos, análisis documental
	Evaluación del desempeño	<ul style="list-style-type: none"> - Resultados evaluación 360° por perfil - Retroalimentación de clientes asociada a competencias específicas 	Observación directa, cuestionarios estructurados, entrevistas
Calidad del Servicio (Variable 2)	Satisfacción del cliente	<ul style="list-style-type: none"> - Nivel de satisfacción general - Percepción del trato y respuesta ante 	Encuestas a clientes, entrevistas, formularios de retroalimentación

	quejas	
	- Tiempo de atención y resolución	
Competitividad del establecimiento	- Retención de clientes frecuentes	Registros internos, análisis de mercado,
	- Incremento de visitas	plataformas de reseñas
	- Opiniones en medios y rankings	

Nota: Elaboración Propia.

2.1.1 Limitaciones del Estudio y Generalización del Modelo

A pesar de la rigurosidad metodológica adoptada, esta investigación presenta ciertas limitaciones que deben ser consideradas al momento de interpretar los resultados y evaluar la aplicabilidad del modelo propuesto:

- **Ámbito geográfico restringido:** El estudio se enfoca exclusivamente en los establecimientos turísticos del cantón Tena, Napo, Ecuador. Por tanto, los hallazgos reflejan la realidad específica de este contexto territorial y cultural, lo que limita su extrapolación directa a otras regiones con dinámicas turísticas diferentes. No obstante, el modelo puede ser adaptado a otras realidades, previa contextualización.
- **Restricciones metodológicas:** Se utilizó un enfoque cualitativo y mixto basado en entrevistas semiestructuradas, incidentes críticos, panel de expertos y pruebas piloto. Si bien estos métodos permiten una exploración profunda de las competencias requeridas, también conllevan el riesgo de sesgos subjetivos en las respuestas de los participantes, especialmente en contextos donde la cultura organizacional aún no promueve la evaluación crítica del desempeño.
- **Factores externos no controlables:** La calidad del servicio en el sector turístico está expuesta a múltiples variables exógenas como la estacionalidad del turismo, políticas gubernamentales, crisis económicas, variabilidad climática, cambios tecnológicos o eventos sociales. Estos factores pueden incidir en la percepción del servicio y en la efectividad de la implementación del modelo, independientemente de la gestión del talento humano.
- **No implementación directa del modelo:** Debido a que esta investigación se limita a la validación teórica y diseño del modelo, no se contempla su implementación práctica integral en los establecimientos. Por tanto, los resultados y propuestas deben ser

entendidos como una base sólida para futuras fases de aplicación, monitoreo y evaluación en contextos reales.

2.1.2 Adquisición de competencias esenciales en el Talento Humano que labora en los servicios de los establecimientos turísticos

Para mejorar los servicios en los establecimientos del sector turístico del cantón Tena, es fundamental que el talento humano adquiera competencias esenciales. Estas competencias deben enfocarse no solo en las habilidades técnicas, sino también en competencias personales, como trabajo en equipo, participación en equipos interdisciplinarios, y la capacidad de interactuar en entornos internacionales. Además, las competencias en relaciones interpersonales, apreciación de la diversidad y multiculturalidad, y la adhesión a estándares éticos son cruciales para alcanzar la excelencia en los servicios turísticos.

Los roles clave, como los de administrador, recepcionista y camarero/a en los establecimientos turísticos del cantón Tena, requieren competencias específicas para asegurar que los servicios superen las expectativas de los clientes. Según Rodríguez & Jiménez (2008), el servicio al cliente es comparable a una cadena en la que todos los eslabones deben funcionar perfectamente para garantizar la calidad. En este sentido, la predisposición al servicio, la comunicación efectiva, y la orientación al cliente son competencias transversales vitales para estos roles.

Álvarez (2005) destaca que la calidad en los servicios turísticos no solo depende de la satisfacción de los turistas, sino también de cómo el turismo contribuye al desarrollo sostenible de las comunidades locales. Por lo tanto, es esencial que el talento humano esté comprometido con el uso eficiente de los recursos y la innovación en los procesos y servicios para mejorar la experiencia del cliente y garantizar la sostenibilidad del destino.

Tabla 4.

Funciones y responsabilidades del Recepcionista, Guía turístico, Personal de atención al cliente, Gerente del establecimiento de los establecimientos turísticos del cantón Tena, Napo, Ecuador.

Cargo	Funciones y responsabilidades clave
Recepcionista	<ul style="list-style-type: none"> • Recibir y dar la bienvenida a los clientes con cortesía y profesionalismo. • Gestionar reservas, cancelaciones y pagos. • Atender consultas y quejas de manera empática. • Brindar información sobre los servicios del establecimiento y atractivos turísticos. • Coordinar con otras áreas para responder a las necesidades de los clientes. • Mantener registros y realizar tareas administrativas básicas. • Promover la venta de servicios adicionales y mantener el orden del área de recepción. • Conducir visitas guiadas a sitios de interés natural, cultural e histórico. • Brindar información relevante con sensibilidad cultural. • Garantizar la seguridad del grupo durante los recorridos.
Guía turístico	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptar las actividades a las necesidades del grupo. • Coordinar logística y horarios del itinerario. • Fomentar el respeto al medio ambiente y cultura local. • Registrar incidencias y obtener retroalimentación de los turistas.

Personal de atención al cliente

- Orientar y asistir a los visitantes en diversas áreas del establecimiento.
- Proporcionar información clara sobre servicios turísticos.
- Resolver reclamos de forma empática y eficiente.
- Promover experiencias turísticas adicionales.
- Monitorear y registrar la satisfacción del cliente.
- Participar activamente en procesos de mejora continua mediante capacitaciones.
- Cumplir protocolos de atención y seguridad.
- Supervisar las operaciones diarias del establecimiento.
- Dirigir la gestión del talento humano: reclutamiento, capacitación y evaluación.
- Asegurar altos estándares de calidad en el servicio.
- Gestionar presupuesto, ingresos y gastos.

Gerente del establecimiento

- Desarrollar estrategias de marketing y relaciones comerciales.
- Fomentar un clima laboral positivo y un equipo comprometido.
- Garantizar el cumplimiento de normativas legales, sanitarias y de seguridad.

Nota: Elaboración Propia.

2.1.3 Vinculación del Talento Humano para mejorar los servicios en los establecimientos turísticos

La mejora de los servicios en los establecimientos turísticos del cantón Tena requiere la vinculación activa de todo el talento humano. Los trabajadores en estos establecimientos desempeñan un papel fundamental en la adaptación a los cambios del mercado turístico global y en la mejora de la competitividad del destino. Para ello, es necesario establecer un

clima organizacional positivo, que facilite la comunicación y colaboración dentro de los equipos de trabajo.

Bustos Rodríguez & Vargas Paredes (2017) y Charry Condor (2018) resaltan la importancia de que el talento humano se mantenga actualizado y capacitado, dado que las estructuras organizativas en el sector turístico deben ser flexibles para responder a las demandas cambiantes. En este sentido, la gestión del talento humano en roles como administrador, recepcionista y camarero/a debe centrarse en desarrollar competencias técnicas y transversales que permitan una respuesta ágil y efectiva a las necesidades del cliente, garantizando la calidad del servicio.

La formación continua y el desarrollo profesional de los empleados, como recomienda la Organización Mundial de Turismo (UNTWO, 2019), son cruciales para asegurar altos niveles de satisfacción tanto entre los clientes internos (trabajadores) como externos (turistas). Esto no solo mejora la eficiencia en los servicios, sino que también contribuye a la estabilidad económica y al crecimiento del sector turístico en el cantón Tena.

2.1.4 Criterios que aseguran el establecimiento de las competencias esenciales para lograr la mejora de los servicios en establecimientos del sector turístico

Para garantizar la mejora continua de los servicios turísticos, es esencial definir criterios claros para el establecimiento de competencias fundamentales en el talento humano. Estos criterios deben enfocarse en la competitividad del sector, atendiendo a las demandas del turismo y asegurando una oferta de servicios que satisfaga las expectativas de los clientes y contribuya al desarrollo sostenible del destino.

Porter (1990) sugiere que la competitividad en el sector turístico de Ecuador debe basarse en una estructura organizativa sólida, con una segmentación adecuada de los servicios para diferentes tipos de clientes. Los establecimientos hoteleros, en particular, deben enfocarse en diversificar su oferta y utilizar eficientemente los recursos, asegurando que la singularidad del destino turístico se mantenga a través de su atractivo, conservación, y capacidad de adaptación.

Además, la preparación de la fuerza laboral es clave para mantener la competitividad. Es necesario que el talento humano esté capacitado y preparado para responder a las fluctuaciones del mercado, y que la organización sea capaz de implementar mecanismos de seguimiento y control que permitan ajustar las estrategias en función de las necesidades del entorno. Establecer un sistema interconectado de apoyo al turismo, que incluya todos los sectores involucrados en la oferta turística, es vital para asegurar que los servicios sean competitivos y sostenibles

Tabla 5.

Perfiles y competencias del Recepcionista, Guía turístico, Personal de atención al cliente, Gerente del establecimiento de los servicios turísticos del cantón Tena, Napo, Ecuador.

Rol	Perfil profesional	Competencias transversales (Habilidades blandas)	Competencias técnicas (Habilidades duras)	Competencias de sustentabilidad e innovación	Nivel requerido	Indicadores de evaluación	Impacto esperado en la calidad del servicio
Recepcionista	Técnico o tecnólogo en hotelería, turismo o afines. Experiencia mínima de 2 años en atención al cliente.	Comunicación efectiva, orientación al cliente, trabajo en equipo.	Manejo de sistemas de reservas, conocimiento de idiomas, uso de software turístico.	Promoción de prácticas sostenibles, innovación en la atención al cliente.	Intermedio	Evaluación del desempeño, encuestas de satisfacción, observación directa.	Mejora en la atención, eficiencia en procesos de reserva, mayor satisfacción del cliente.
Guía turístico	Formación en turismo o áreas afines. Experiencia probada en guiado	Liderazgo, comunicación efectiva, resolución de problemas.	Interpretación del patrimonio, manejo de idiomas, primeros auxilios.	Aplicación de principios de turismo responsable, innovación en experiencias	Avanzado	Retroalimentación de turistas, evaluación en campo, encuestas de satisfacción.	Aumento en la satisfacción del visitante, profesionalización del guiado, confianza

	turístico y conocimi ento del entorno.		ias guiadas.		en el destino.	
Atención al cliente	Formació n y experien cia en servicio al cliente turístico. Compete ncias interspers onales destacad as.	Empatía, comunic ación asertiva, capacida d de resolució n de conflicto s.	Uso de herramie ntas tecnológi cas de atención, conocimi ento de producto s turísticos , técnicas de atención personal izada.	Aplicació n de principios de turismo sostenibl e, creativida d en personal ización de la experie ncia.	Reducción de reclamos, fidelizació n del cliente, mejora en el tiempo de atención.	
Gerente del estableci miento	Profesion al en administr ación turística, gestión empresar ial o carreras afines.	Liderazg o, comunic ación efectiva, pensami ento estratégi co, toma de	Planifica ción operativ a y financier a, gestión de talento humano,	Gestión sostenibl e de recursos, innovació n en procesos y servicios	Avanz ado Evaluación 360°, análisis de KPIs, encuestas de clima laboral y satisfacció n del	Mejora integral en la calidad del servicio, eficiencia en la gestión, motivación del

Experiencia	decisiones.	manejo de software	turísticos.	cliente.	personal.
mínima					
de 5 años	en	de			
	dirección		gestión		
			turística.		

Nota: Elaboración Propia.

En el marco del modelo propuesto, se identifican tres grandes grupos de competencias esenciales: transversales (blandas), técnicas (duras) y aquellas orientadas a la sustentabilidad e innovación. Estas competencias responden al enfoque HKA (Habilidades, Conocimientos y Actitudes), y se establecen niveles de dominio para su evaluación y aplicación, garantizando una gestión integral y estratégica del talento humano en los establecimientos turísticos del cantón Tena.

Las **competencias transversales** agrupan aquellas habilidades necesarias para cualquier perfil del sector, independientemente de su nivel jerárquico. Se incluyen:

- **Comunicación efectiva**, entendida como la capacidad de transmitir información de manera clara, precisa y oportuna.
- **Liderazgo**, como habilidad para guiar, motivar y cohesionar equipos hacia objetivos comunes.
- **Resolución de problemas**, que implica identificar situaciones críticas y proponer soluciones eficientes.
- **Orientación al cliente**, que se traduce en una actitud proactiva y empática para satisfacer las necesidades del visitante.
- **Trabajo en equipo**, como capacidad para colaborar armónicamente con otros actores del servicio turístico.
- **Empatía**, entendida como la disposición a comprender las emociones y expectativas de los usuarios del servicio.

En cuanto a las **competencias técnicas**, estas corresponden al conjunto de conocimientos y habilidades específicas requeridas para desempeñar funciones operativas o gerenciales en el contexto turístico. Se destacan:

- La **gestión financiera**, fundamental para administrar eficientemente los recursos económicos del establecimiento.
- La **planificación estratégica**, necesaria para definir y ejecutar acciones alineadas con la visión organizacional.
- El **manejo de software de gestión turística**, que permite automatizar procesos y mejorar la trazabilidad del servicio.
- La **gestión de reservas**, vital para garantizar la disponibilidad y calidad en la atención.
- El **conocimiento de idiomas**, especialmente inglés, como herramienta para atender a turistas internacionales.
- Y los **primeros auxilios básicos**, importantes en contextos de riesgo o emergencia durante la prestación de servicios.

Por otro lado, se incorporan las **competencias en sustentabilidad e innovación**, imprescindibles para un turismo responsable y competitivo. Entre ellas se encuentran:

- La **gestión sostenible de recursos**, enfocada en el uso racional de la energía, el agua y otros insumos.
- La **innovación en servicios y procesos**, orientada a generar valor añadido mediante mejoras adaptativas o disruptivas.
- La **promoción de prácticas sostenibles**, que involucra tanto al personal como a los turistas en acciones conscientes con el medioambiente.
- Y la **creación de experiencias memorables**, diseñada para diferenciar al destino mediante vivencias únicas.

El modelo establece tres **niveles de competencia**: *básico*, correspondiente a tareas operativas bajo supervisión; *intermedio*, que permite autonomía en el cumplimiento de responsabilidades; y *avanzado*, donde se espera liderazgo, visión estratégica y capacidad de innovación.

Para la **evaluación de estas competencias**, se aplicarán distintos instrumentos según el perfil: evaluaciones 360°, indicadores clave de desempeño (KPIs), encuestas de satisfacción a clientes, observación directa del supervisor, inspecciones de calidad y retroalimentación estructurada. Estas herramientas permiten obtener una visión integral del

desempeño individual y colectivo, facilitando la retroalimentación continua y los ajustes necesarios.

Finalmente, el impacto de estas competencias en la **calidad del servicio** se refleja en mejoras sustantivas según el perfil. En el caso del recepcionista, se optimiza la eficiencia en la atención al cliente y la gestión de reservas; en el guía turístico, se enriquece la experiencia cultural y ambiental del visitante; en el personal de atención al cliente, se eleva la fidelización y se reducen las quejas; y en el gerente del establecimiento, se fortalecen la toma de decisiones estratégicas, la competitividad del negocio y la sostenibilidad operativa.

Esta descripción constituye un insumo fundamental para diseñar perfiles por competencias, establecer planes de formación, evaluar el talento humano y consolidar un sistema de gestión alineado con los objetivos del modelo propuesto.

2.1.5 Sustento económico para el establecimiento de las competencias esenciales en función de lograr la mejora de los servicios en establecimientos del sector turístico

En lo que respecta a la definición de las competencias esenciales para mejorar los servicios en los establecimientos del sector turístico a través de la gestión efectiva del talento humano y la base económica que debe ser considerada, se argumenta que desde una perspectiva de referencia en la que el turismo desempeña un papel central en el impulso de la matriz productiva, los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) de cada región respaldan en sus políticas y estrategias de desarrollo económico, y en particular en el sector turístico, la forma en que se concreta la interacción del turismo con otras actividades económicas y sociales.

Como constituye un elemento importante y dinamizador, el turismo ecuatoriano, para la matriz productiva del país, y la matriz productiva, según Villena (2015) citado por Mora Pisco, Díaz Rodríguez & Vergara Cevallos, 2018) es, un patrón importante para la economía, en ella se responde a las interrogantes como: ¿Qué producir? ¿Cómo producir? ¿Para quién producir? Estas preguntas resaltan la tarea de crear, invertir, generar empleo y producir bienes y servicios, lo que a su vez orienta el desarrollo político, económico y social del país.

Se establece una asociación sólida y colaborativa entre los sectores productivos controlados por el Estado, la empresa privada y la sociedad civil, subrayando la dimensión social de la estrategia a seguir. Con el fin de alcanzar el objetivo propuesto, se sientan las bases para el desarrollo económico y social en todo el país, destinadas a respaldar la mejora de los procesos de producción, distribución, intercambio, comercio, consumo e inversiones, impulsando la promoción de investigaciones para el avance de los clústeres productivos. Esto

se logra a través de conexiones naturales e innovadoras que impactan en el desarrollo económico y social, mediante estrategias ágiles.

Los fondos necesarios se obtienen mediante la ejecución y progreso de proyectos destinados a satisfacer tanto el mercado doméstico como, principalmente, el mercado internacional, con el propósito de influir positivamente en el ámbito social. Se requiere un cambio en la estructura de las exportaciones, al otorgar un mayor valor añadido a través de la diversificación y la colaboración entre empresas que actúen como impulsores de la dinámica del desarrollo nacional (Mora Pisco, Díaz Rodríguez & Vergara Cevallos, 2018).

Se parte del supuesto de que el turismo debe contribuir a la transformación de la economía y la producción, enfocándose en metas relacionadas con la creación de espacios intersectoriales donde sea factible fortalecer la identidad, promover la protección del medio ambiente y garantizar la sostenibilidad a nivel local y global, mediante diversas formas y opciones de la actividad turística. De manera progresiva se propuso en Ecuador, se ha propuesto que el turismo se convirtiera en una actividad que generase ingresos para el país, y que asuma la creación y consolidación de las condiciones necesarias para asistir a un giro trascendental, en las concepciones y prácticas de la actividad turística (Ecuador. Ministerio del Turismo, 2007).

Así, la idea de promover el turismo como un motor de la economía busca impulsar su crecimiento, mejorar su desempeño y garantizar su contribución al dinamismo de otros sectores económicos que proporcionan bienes y servicios, como la industria alimentaria, el transporte, los servicios de seguros, la energía, la tecnología, la construcción y las empresas de bienes raíces, todos los cuales son actividades estratégicas para atraer inversiones y crear un sector turístico competitivo. Para alcanzar estos objetivos, es esencial tener en cuenta los factores que respaldan este proceso, ya que se convierten en desafíos clave para la competitividad en la industria turística.

El efecto multiplicador del turismo, como el segundo elemento que requiere atención, se presenta como una perspectiva que impulsa el desarrollo socioeconómico. Esto significa que no solo se debe cuidar la interdependencia entre los diferentes sectores socioeconómicos, ya que el crecimiento de la demanda de bienes y servicios producidos por un sector genera efectos en otros, sino que también es necesario aumentar la demanda de bienes y servicios de otros sectores que son fundamentales para la producción de los mencionados anteriormente.

Esta consideración justifica que se tome en cuenta la proyección de fondos para llevar a cabo estudios relacionados con el establecimiento de las competencias esenciales destinadas a mejorar los servicios en los establecimientos del sector turístico mediante una

gestión eficaz del talento humano. Además, se reconoce que el desarrollo de estas competencias es un elemento estratégico capaz de asegurar la acumulación de capital, lo que a su vez contribuye a la redistribución de los ingresos. Parte de estos ingresos se reinvierte en nuevas inversiones dentro de la economía local, mientras que otra parte se destina a inversiones fuera de las fronteras de la economía local, como en sectores agrícolas e industriales, con el propósito de generar un valor agregado que beneficie al desarrollo del sector turístico.

Las consideraciones mencionadas proporcionan una base para transformar y diversificar el modelo turístico existente. En primer lugar, es necesario cambiar hacia un turismo que pueda generar un mayor valor por cada turista, sin necesidad de aumentar su cantidad. Se requiere evolucionar desde un turismo enfocado en los resorts y cruceros hacia un turismo que resalte el valor de la naturaleza y el patrimonio cultural, atrayendo inversiones extranjeras, ya sea de manera directa o indirecta a través de la colaboración con cadenas hoteleras y otros actores turísticos internacionales. Esto implica fomentar la cooperación entre los sectores público y privado, diversificar la oferta turística, mejorar la protección del medio ambiente, aumentar y variar la presencia de operadores turísticos de diferentes países, y promover la conexión entre la producción local y operación turística.

Asimismo, es crucial fomentar la colaboración y la preocupación mutua de los diversos agentes económicos y sociales para establecer las competencias esenciales que conduzcan a una gestión eficiente del talento humano a través de la mejora de los servicios en los establecimientos del sector turístico. Esto es factible porque Ecuador ha reconocido el turismo comunitario como una actividad estratégica que promueve el desarrollo local, el intercambio intercultural y el desarrollo sostenible y endógeno. Además, el sector privado ha mantenido su presencia, centrándose en la creación de ventajas competitivas que le han permitido posicionarse en el mercado internacional. Por lo tanto, solo si se concretan acuerdos entre el sector público y privado para mejorar la demanda, se fortalece la interconexión de los sectores económicos que respaldan la actividad turística, y se implementan nuevas políticas con respaldo social para los cambios económicos, se podrán alcanzar los objetivos del plan estratégico respaldado por la matriz productiva para el sector turístico.

2.2 Diagnóstico de los servicios en los establecimientos del sector turístico del Cantón Tena, Napo, Ecuador

Un diagnóstico es el proceso mediante el cual se lleva a cabo un análisis para recopilar información que ayude a determinar la situación actual de la organización y detectar sus áreas de mejoramiento. Mediante un diagnóstico se trata de focalizar y evaluar un conjunto de

variables que juegan un importante papel en la comprensión, predicción y control del comportamiento de un fenómeno determinado (Shull, Singer & Sjoberg, 2008).

Actualmente, los servicios brindados en los establecimientos del sector turístico en el Cantón Tena, Napo, Ecuador, muestran deficiencias en relación con la formación del personal para atender a los turistas en dichos establecimientos. Existe una carencia en el desarrollo del talento humano, y los representantes legales de estos establecimientos tienen un nivel de instrucción bastante limitado. Se percibe una falta de compromiso por parte de los proveedores de servicios para mejorar la atención a los visitantes, y también se observan deficiencias en cuanto a la formación de vínculos estratégicos, lo cual es fundamental para lograr un desarrollo sostenible en las organizaciones. Además, la gestión del talento humano es insuficiente y no contribuye de manera efectiva al fortalecimiento de las competencias necesarias en el contexto analizado. Por tal motivo en la presente investigación se plantea la realización de un diagnóstico que permita profundizar lo antes planteado.

2.2.1 Metodología

El presente estudio adopta un diseño metodológico de enfoque **cualitativo a profundidad**, estructurado para comprender las dinámicas de la gestión del talento humano por competencias como factor clave para la mejora de los servicios turísticos en los establecimientos del cantón Tena, Napo, Ecuador. La investigación se fundamenta en los siguientes elementos:

Teorías base

La construcción teórica parte de la **teoría de la complejidad** y de la **teoría institucional**, aplicadas específicamente al ámbito del talento humano. Se toma como referencia central el pensamiento de Edgar Morin y su obra *La complejidad y la empresa*, que permite comprender el funcionamiento organizacional como un sistema vivo e interdependiente (Morin, 2011a).

Perspectiva epistemológica

La investigación se ubica dentro del **subjektivismo epistemológico**, dado que “da cuenta de la realidad social que exige conocer la actividad de los individuos, de los grupos y de las comunidades en cuanto interactividad [...] Con la encuesta [entrevista] se investiga a través de las palabras, con un diálogo estructurado por la perspectiva de y desde el punto de vista del investigador [...] dejando en suspenso cuáles sean los significados auténticos, las experiencias reales y los hechos objetivos” (Bericat, 1998, p. 75).

Enfoque y método de construcción del conocimiento

Se adopta un **enfoque fenomenológico interpretativo**, orientado a comprender las vivencias, significados y representaciones que los actores del sector turístico atribuyen a la gestión del talento humano por competencias. El **método inductivo** guía el proceso investigativo, partiendo de una realidad concreta observada a través de los datos recolectados para generar interpretaciones y construcciones teóricas posteriores (Albert, 2007, p. 148).

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La técnica principal es la **entrevista a profundidad semiestructurada**, aplicada a actores clave del sector turístico. Previamente, se aplica una **encuesta exploratoria** con enfoque cuantitativo, con el propósito de seleccionar las características esenciales del talento humano y los instrumentos de gestión predominantes en los establecimientos del sector. Esta fase inicial sirve como insumo para orientar la indagación cualitativa posterior. La interpretación de los datos se realiza mediante **análisis de contenido cualitativo**.

Unidad de investigación y participantes

La unidad de investigación está conformada por **establecimientos del sector turístico del cantón Tena**, dedicados a actividades de hospedaje, guiado turístico, atención al cliente y servicios complementarios. Se incluye también a **consultores y promotores del turismo local**, así como representantes de organizaciones que utilizan instrumentos de gestión como Cuadro de Mando Integral (CMI), ISO 9001, ISO 14001, ERP, CRM, SCM y otros sistemas de apoyo a la toma de decisiones.

Sector económico de referencia y marco temporal

El **sector turístico** es el ámbito central del estudio, con énfasis en la **gestión del talento humano por competencias** orientada a la mejora del servicio. La **unidad temporal de referencia** comprende los años **2019 a 2025**, periodo en el cual se analiza la aplicación de instrumentos y estrategias de gestión en el contexto local.

Técnicas de investigación empleadas

La investigación utiliza técnicas **bibliográficas y documentales**, así como **encuestas exploratorias** y **entrevistas semiestructuradas**. Las encuestas permiten identificar inicialmente el grado de implementación de herramientas de gestión del talento humano; las entrevistas, por su parte, permiten profundizar en la comprensión del fenómeno estudiado.

Tipo de investigación

Se desarrolla bajo un enfoque **exploratorio y descriptivo**:

- **Exploratorio**, al indagar sobre el nivel de implementación de instrumentos de gestión por competencias en los establecimientos turísticos, inicialmente mediante encuestas representativas.
- **Descriptivo**, al interpretar y comprender procesos y comportamientos relacionados con la gestión del talento humano, las competencias y su impacto en la mejora del servicio turístico, con base en experiencias intersubjetivas y percepciones compartidas.

Justificación del enfoque cualitativo

Siguiendo a Rocha (2005), la elección del enfoque cualitativo se justifica por su pertinencia en estudios organizacionales complejos, especialmente en investigaciones exploratorias que involucran múltiples factores interrelacionados. Este enfoque permite estudiar procesos, construir tipologías y analizar culturas organizacionales. Por ello, el carácter de esta investigación no es explicativo, sino **comprensivo**, orientado a generar conocimiento contextualizado sobre la gestión del talento humano por competencias y su relación con la calidad del servicio turístico.

2.2.2 Método para la recolección de información

La etapa previa a la recolección de información incluyó la determinación de criterios de medición claros, con el fin de evaluar la incidencia en la calidad de los servicios turísticos, y la gestión del talento humano por competencias, dentro de los establecimientos del cantón Tena, Napo, Ecuador. Para ello, se procedió a **operacionalizar las variables** con base en los roles específicos y las funciones desarrolladas en el sector turístico, así como en los tipos de servicios que se ofrecen.

Áreas clave de análisis

Se identificaron dos ejes fundamentales para el diseño del instrumento y la recolección de información:

1. **Competencias del talento humano**, organizadas en torno a:
 - **Roles específicos**: recepcionista, guía turístico, personal de atención al cliente y gerente del establecimiento.
 - **Competencias transversales**: comunicación efectiva, trabajo en equipo, orientación al cliente, empatía y liderazgo.
 - **Competencias técnicas**: manejo de reservas, técnicas de guiado, gestión financiera y manejo de software turístico.

- **Competencias de sostenibilidad e innovación:** promoción de prácticas sostenibles, eficiencia en el uso de recursos, innovación en procesos y mejora de la experiencia del cliente.

2. **Servicios del sector turístico**, agrupados según:

- **Tipo de servicios evaluados:** atención en la recepción, guiado turístico, gestión del establecimiento, servicio personalizado.
- **Indicadores de calidad del servicio:** satisfacción del cliente, cumplimiento de estándares, eficiencia operativa, capacidad de respuesta ante quejas y fidelización del usuario.

Técnica de recolección: Entrevista semiestructurada

La principal técnica empleada fue la **entrevista semiestructurada**, elegida por su capacidad para combinar **preguntas cerradas**, que permiten obtener datos comparables, con **preguntas abiertas**, orientadas a explorar en profundidad percepciones, experiencias y significados compartidos sobre la gestión por competencias. Este enfoque fue clave para capturar la complejidad de los roles laborales en el sector turístico y su relación directa con la calidad del servicio (González Alba et al., 2022).

Esta entrevista fue aplicada a una muestra significativa de **132 colaboradores** de establecimientos turísticos del cantón Tena, Napo, Ecuador. A través de este instrumento, se identificaron competencias clave que inciden en la mejora de los servicios, y se validó la coherencia de los hallazgos respecto al problema científico y los objetivos de investigación (ver Anexo 1).

Dimensiones evaluadas en la entrevista

El instrumento fue diseñado para abordar tres dimensiones clave:

- Desarrollo del talento humano
- Nivel de instrucción
- Compromiso de los prestadores de servicios

Cada dimensión incluyó preguntas cerradas seguidas de ítems abiertos para ampliar las respuestas y captar matices cualitativos relevantes.

Validación del instrumento

Con el fin de garantizar la **validez** y **confiabilidad** del instrumento, se siguió un proceso riguroso sustentado en las recomendaciones de Sybing Roehl (2024):

Validez

- **De contenido:** se garantizó mediante el diseño de preguntas que abordan dimensiones clave del estudio.
- **De constructo:** las preguntas se alinearon con los conceptos teóricos fundamentales sobre competencias y calidad del servicio.
- **Aparente:** se priorizó la claridad y pertinencia del lenguaje utilizado para facilitar respuestas sinceras y relevantes.

Confiabilidad

- **Interjueces:** se capacitó a los entrevistadores para aplicar el instrumento de forma consistente y registrar las respuestas con precisión.
- **Test-Retest:** se realizaron entrevistas piloto y reentrevistas con una submuestra para identificar posibles desviaciones o errores en la comprensión.

Evaluación de expertos

El instrumento fue validado por **tres expertos** seleccionados por sus credenciales en:

- Investigación cualitativa.
- Gestión del talento humano.
- Sector turístico.

Estos expertos evaluaron la claridad, pertinencia y coherencia de cada ítem, y emitieron sugerencias que fueron incorporadas en una **segunda revisión**, con el fin de garantizar la calidad final del instrumento. Este proceso permitió asegurar que el cuestionario estuviera alineado con los objetivos de investigación y capaz de recoger información valiosa sobre las competencias requeridas en el contexto turístico local.

Los resultados obtenidos coinciden con los problemas identificados en el análisis inicial, lo que sustenta la base de la investigación actual. En ese sentido y al evaluar cada indicador se obtiene:

BLOQUE 1: DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

Pregunta 1. ¿Su establecimiento ha implementado acciones para mejorar las competencias del personal

Tabla 6.

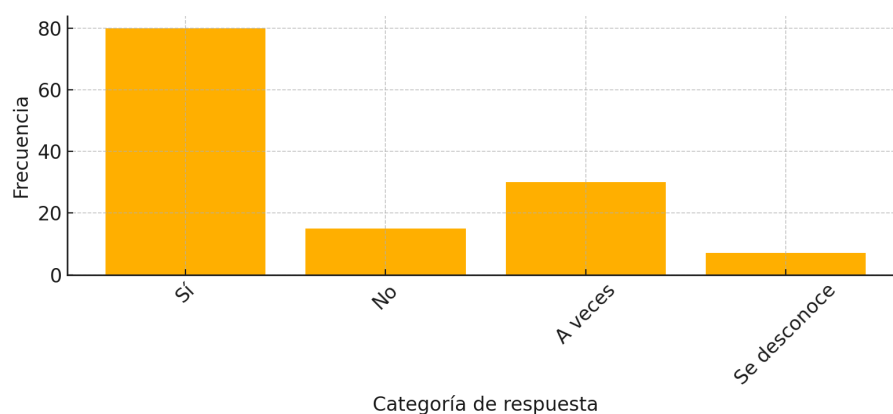
Implementación de acciones para mejora de competencias del personal.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	80	60,6
No	15	11,4
A veces	30	22,7
Se desconoce	7	5,3
Total	132	100

Nota: Elaboración Propia.

Gráfico 1.

Distribución de resultados sobre implementación de acciones para mejorar las competencias del personal.



Nota: Elaboración Propia.

Análisis:

El 60.6% de los establecimientos respondió que sí ha implementado acciones, mientras que el 22.7% lo ha hecho solo a veces. Esto indica una intención generalizada hacia la mejora del talento humano, aunque aún existe un 11.4% que no ha tomado acción alguna,

y un 5.3% que desconoce esta información. Esto resalta la necesidad de políticas sistemáticas de desarrollo profesional.

Pregunta abierta relacionada. ¿Qué tipo de acciones han sido implementadas y con qué frecuencia?

Entre las respuestas más comunes para esta pregunta se obtuvieron las siguientes respuestas:

- Capacitaciones mensuales
- Reuniones de retroalimentación
- Talleres de atención al cliente.

Pregunta 2. ¿Considera que su personal posee las competencias necesarias para atender adecuadamente a los turistas?

Tabla 7.

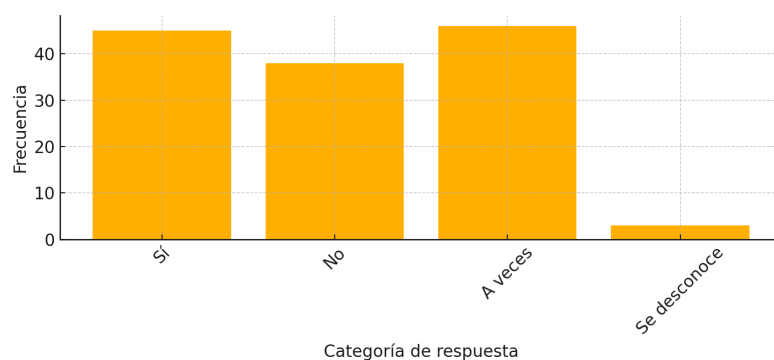
Competencias necesarias para atender adecuadamente a los turistas.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	45	34,1
No	38	28,8
A veces	46	34,8
Se desconoce	3	2,3
Total	132	100

Nota: Elaboración Propia.

Gráfico 2.

Distribución de resultados sobre Competencias necesarias para atender adecuadamente a los turistas.



Nota: Elaboración Propia.

Análisis:

Solo el 34.1% considera que sí, mientras que un 34.8% opina que a veces y un 28.8% directamente no lo cree. Esto evidencia una percepción general de insuficiencia en las competencias del personal, lo que justifica la implementación de modelos de gestión por competencias en el sector.

Pregunta abierta relacionada. ¿Qué tipo de competencias identifica o considera importantes?

Entre las respuestas más comunes para esta pregunta se obtuvieron las siguientes respuestas:

- Comunicación efectiva
- Empatía
- Manejo de conflictos
- Liderazgo y adaptabilidad.

Pregunta 3. ¿Su personal está capacitado para resolver problemas en la atención al cliente?

Tabla 8.

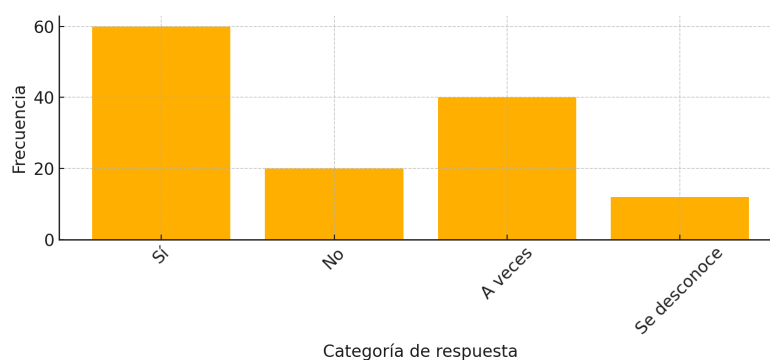
Personal capacitado para resolver problemas en la atención al cliente.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	52	39,4
No	33	25
A veces	38	28,8
Se desconoce	9	6,8
Total	132	100

Nota: Elaboración Propia.

Gráfico 3.

Distribución de resultados sobre Personal capacitado para resolver problemas en la atención al cliente.



Nota: Elaboración Propia.

Análisis:

El 39.4% afirma que sí, pero un 28.8% opina que solo a veces y un 25% indica que no. Aunque hay esfuerzos, los resultados sugieren que la capacitación en resolución de conflictos aún no está estandarizada ni consolidada en todos los establecimientos.

Pregunta abierta relacionada. ¿Qué tipo de capacitaciones se han realizado o considera necesarias?

Entre las respuestas más comunes para esta pregunta se obtuvieron las siguientes respuestas:

- Formación en idiomas
- Atención al cliente
- Gestión turística
- Tecnología digital.

Pregunta 4. ¿El personal está preparado para adaptarse al uso de nuevas tecnologías?

Tabla 9.

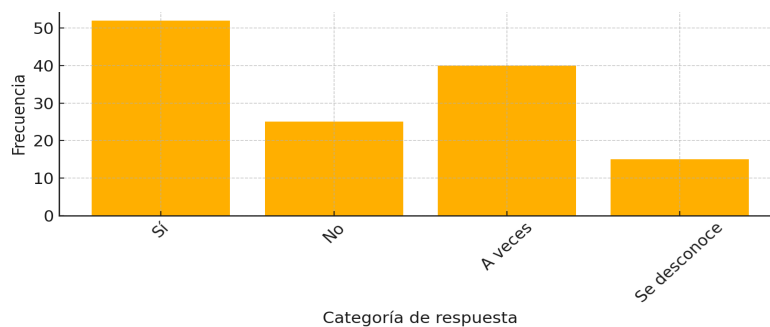
Personal está preparado para adaptarse al uso de nuevas tecnologías.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	67	50,8
No	23	17,4
A veces	37	28
Se desconoce	5	3,8
Total	132	100

Nota: Elaboración Propia.

Gráfico 4.

Distribución de resultados Personal está preparado para adaptarse al uso de nuevas.



Nota: Elaboración Propia.

Análisis:

Un 50.8% respondió afirmativamente, lo que indica un avance relevante en digitalización. Sin embargo, un 28% manifiesta una adaptación parcial (a veces), y un 17.4% aún no considera a su personal como adaptado. Esto representa una oportunidad para reforzar la alfabetización digital turística.

Pregunta abierta relacionada. ¿Qué tecnologías utilizan y cómo influyen en el trabajo?

Entre las respuestas más comunes para esta pregunta se obtuvieron las siguientes respuestas:

- Sistemas de reservas
- WhatsApp
- Plataformas de pagos móviles
- Redes sociales.

Pregunta 5. ¿El manejo de idiomas extranjeros (como el inglés) es importante para su establecimiento?**Tabla 10.**

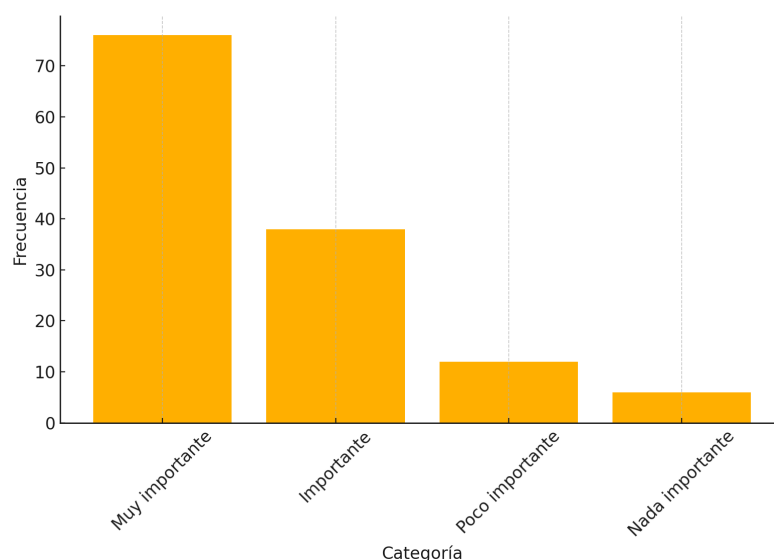
Importancia del Manejo de idiomas extranjeros.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Muy importante	76	57,6
Importante	38	28,8
Poco importante	12	9,1
Nada importante	6	4,5
Total	132	100

Nota: Elaboración Propia.

Gráfico 5.

Distribución de resultados sobre la importancia del manejo de idiomas extranjeros en los establecimientos.



Nota: Elaboración Propia.

Análisis:

El 63.6% considera que es muy importante y un 25.8% lo valora como importante. Solo un 7.6% lo califica como poco importante y un 3.0% como nada importante. Esto subraya la necesidad crítica de formación en idiomas como parte del desarrollo de competencias esenciales.

Pregunta abierta relacionada. ¿Qué idiomas recomienda incluir en la formación del personal?

Entre las respuestas más comunes para esta pregunta se obtuvieron las siguientes respuestas:

- Inglés
- Francés
- Alemán
- También se sugiere kichwa para fortalecer el turismo comunitario

Pregunta 6. ¿Usted o su equipo han recibido formación en gestión del talento humano?

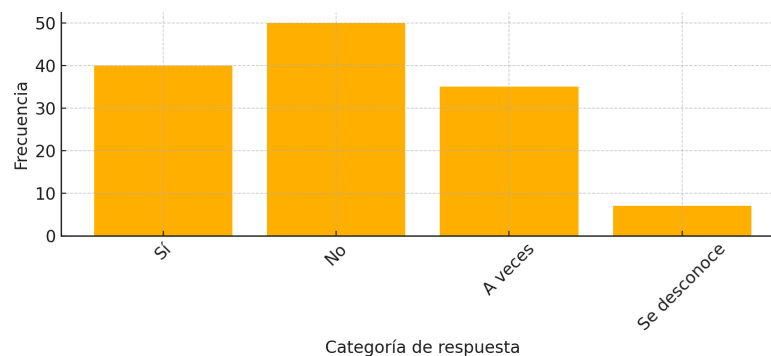
Tabla 11.
Formación en Gestión del talento humano.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	55	41,7
No	39	29,5
A veces	27	20,5
Se desconoce	11	8,3
Total	132	100

Nota: Elaboración Propia.

Gráfico 6.

Distribución de resultados sobre la Gestión del Talento humano. Fuente: Autora.



Nota: Elaboración Propia.

Análisis:

El 41.7% indicó que sí, mientras que el 29.5% respondió que no, y un 20.5% solo a veces. Un 8.3% lo desconoce. Esto indica que, aunque hay una base de capacitación, aún es insuficiente. Se requiere mayor impulso a programas formales en gestión del talento humano.

Pregunta abierta relacionada. ¿Qué tipo de formación y con qué resultados?

Entre las respuestas más comunes para esta pregunta se obtuvieron las siguientes respuestas:

- Cursos virtuales
- Falta de seguimiento a largo plazo

BLOQUE 2: CALIDAD DEL SERVICIO Y ENTORNO TURÍSTICO

Pregunta 7. ¿El personal de su establecimiento conoce la oferta turística del cantón Tena?

Tabla 12.

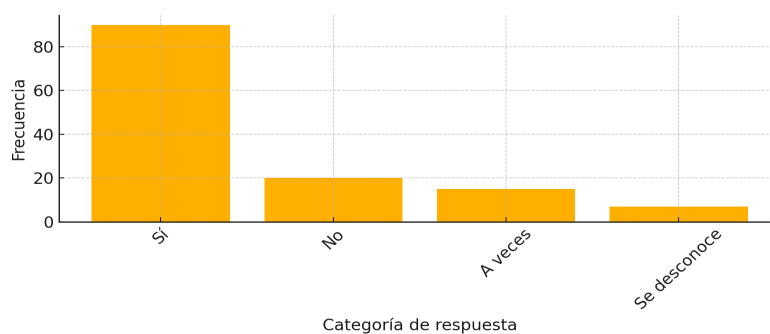
Personal de los establecimientos que conoce la oferta turística del cantón Tena, Napo, Ecuador.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	70	53
No	22	16,7
A veces	28	21,2
Se desconoce	12	9,1
Total	132	100

Nota: Elaboración Propia.

Gráfico 7.

Distribución de resultados sobre el Personal de los establecimientos que conoce la oferta turística del cantón Tena, Napo, Ecuador.



Nota: Elaboración Propia.

Análisis:

Un 53% respondió que sí, 21.2% dijo que no, y un 21.2% solo a veces. El 4.5% lo desconoce. Esto indica una necesidad de formación continua en geografía, cultura y recursos turísticos locales como parte de la capacitación esencial del talento humano.

Pregunta abierta relacionada. Mencione lugares naturales o culturales que suelen recomendar.

Entre las respuestas más comunes para esta pregunta se obtuvieron las siguientes respuestas:

- Cavernas de Jumandy
- Laguna Azul
- Cascadas del río Pimpilala
- Malecón de Tena.

Pregunta 8. ¿El nivel de instrucción del personal influye en la calidad del servicio ofrecido?

Tabla 13.

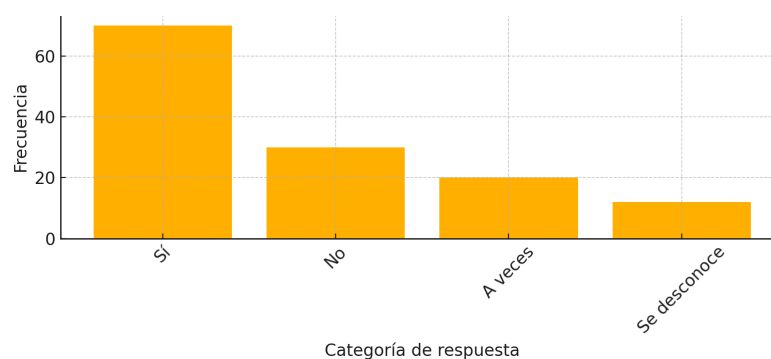
Influencia del nivel de instrucción del personal de la calidad del servicio.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	88	66,7
No	20	15,2
A veces	20	15,2
Se desconoce	4	3
Total	132	100

Nota: Elaboración Propia.

Gráfico 8.

Distribución de resultados sobre la Influencia del nivel de instrucción del personal de la calidad del servicio.



Nota: Elaboración Propia.

Análisis:

El 66.7% considera que sí, y un 15.2% que a veces. Solo el 15.2% respondió que no, lo que demuestra que hay una percepción clara de que la formación académica y técnica impacta directamente en la calidad del servicio.

Pregunta abierta relacionada. ¿Qué mejoras educativas recomienda para su personal?

Entre las respuestas más comunes para esta pregunta se obtuvieron las siguientes respuestas:

- Bachillerato técnico
- Cursos certificados por el Ministerio
- Inglés básico obligatorio.

BLOQUE 3: COMPROMISO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Pregunta 9. ¿Considera que la mejora en la gestión del talento humano impactará positivamente en su establecimiento en los próximos 5 años?

Tabla 14.

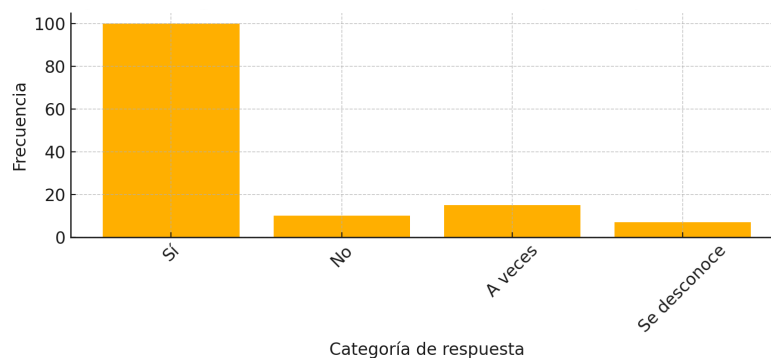
Consideración sobre el impacto de la mejora de gestión del talento humano en los establecimientos del Cantón Tena, Napo, Ecuador.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	100	75,8
No	12	9,1
A veces	14	10,6
Se desconoce	6	4,5
Total	132	100

Nota: Elaboración Propia.

Gráfico 9.

Distribución de resultados sobre la Consideración sobre el impacto de la mejora de gestión del talento humano en los establecimientos del Cantón Tena, Napo, Ecuador.



Análisis:

El 75.8% cree que sí, y un 10.6% que a veces. Solo un 9.1% respondió que no, lo cual indica una fuerte expectativa y optimismo frente a los beneficios de la gestión por competencias en el sector turístico.

Pregunta abierta relacionada. ¿Qué alianzas o acciones cree necesarias para lograr ese impacto?

Entre las respuestas más comunes para esta pregunta se obtuvieron las siguientes respuestas:

- Alianzas con universidades
- Apoyo del GAD para capacitación
- Vínculos con agencias de turismo
- Inversión en tecnología
- Planes de formación compartidos

Pregunta 10. ¿Cree que el turismo en el cantón Tena mejorará si se implementa una gestión del talento humano basada en competencias?

Tabla 15.

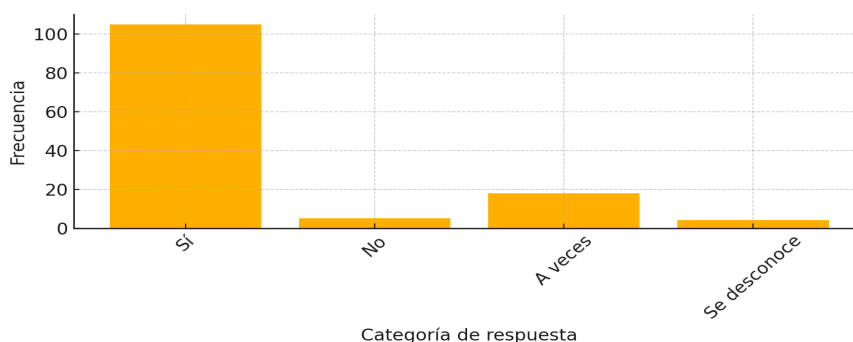
Consideración sobre la mejora del turismo en el cantón Tena al implementar una gestión del talento humano.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	96	72,7
No	11	8,3
A veces	20	15,2
Se desconoce	5	3,8
Total	132	100

Nota: Elaboración Propia.

Gráfico 10.

istribución de resultados sobre la Consideración sobre la mejora del turismo en el cantón Tena al implementar una gestión del talento humano.



Nota: Elaboración Propia.

Análisis:

Un 72.7% respondió que sí, lo que refuerza la pertinencia del modelo propuesto en esta investigación. Solo un 8.3% expresó desacuerdo. Este dato valida la aceptación del enfoque por competencias como herramienta estratégica de desarrollo local.

Pregunta abierta relacionada. ¿Qué aspectos clave de la gestión deberían mejorarse?

Entre las respuestas más comunes para esta pregunta se obtuvieron las siguientes respuestas:

- Liderazgo
- Sistemas de incentivos
- Planificación por competencias.

2.3 Conclusiones del capítulo

- El análisis integral del estado actual de los servicios en los establecimientos turísticos del cantón Tena, Napo, Ecuador, evidenció múltiples deficiencias estructurales y operativas que afectan la calidad, eficiencia y sostenibilidad del sector. Las carencias detectadas se relacionan directamente con la falta de un enfoque sistemático en la gestión del talento humano, lo cual impacta negativamente en la experiencia del turista y en la competitividad del destino.
- La combinación de métodos cualitativos y cuantitativos —como la entrevista semiestructurada aplicada a 132 actores, las entrevistas por incidentes críticos, y la validación con expertos y personal destacado— permitió construir una base empírica y teórica sólida. Esta base sustenta el diseño de un modelo contextualizado de gestión

del talento humano por competencias, orientado a transformar la cultura organizacional, fortalecer el desempeño del personal y elevar la calidad del servicio turístico en la zona.

- A través del análisis de los instrumentos aplicados, se identificaron tres dimensiones críticas que requieren atención prioritaria: el limitado desarrollo de competencias, el bajo nivel de formación formal en gran parte del personal, y el escaso compromiso con procesos de mejora continua. Estas debilidades se reflejan tanto en la prestación del servicio como en la capacidad de respuesta ante situaciones problemáticas o de alta demanda, según fue evidenciado en los testimonios de incidentes críticos y las respuestas abiertas de la entrevista.
- Pese a la ausencia generalizada de procesos formales de gestión del talento humano, la mayoría de los actores encuestados reconoció la importancia de fortalecer las competencias del personal y expresó interés en participar en programas de formación. Esta actitud positiva representa una oportunidad estratégica para la implementación de planes de capacitación, políticas de incentivos, y el desarrollo de perfiles por competencias ajustados al contexto local.
- La validación empírica del perfil de competencias por cargo —mediante la prueba piloto con los mejores empleados del sector y la revisión por parte de expertos— confirmó que el modelo propuesto responde a las exigencias reales del entorno. El talento humano fue reconocido, en cada instrumento, como un factor estructurante para garantizar servicios turísticos de calidad, adaptados a las nuevas demandas del mercado y a los principios de sostenibilidad e innovación.
- Finalmente, se concluye que la mejora del sector turístico en el cantón Tena debe partir del reconocimiento del talento humano como eje estratégico. La implementación de un modelo de gestión por competencias, validado académica y operativamente, se erige como una herramienta clave para profesionalizar al sector, optimizar los servicios y contribuir a un desarrollo turístico más sostenible, competitivo e inclusivo en la región.

CAPÍTULO III. MODELO TEÓRICO PARA EL ESTABLECIMIENTO DE LAS COMPETENCIAS ESENCIALES PARA LA MEJORA DE LOS SERVICIOS EN ESTABLECIMIENTOS DEL SECTOR TURÍSTICO MEDIANTE LA GESTIÓN EFICIENTE DEL TALENTO HUMANO

En este capítulo se presenta el modelo teórico de gestión del talento humano por competencias, orientado al fortalecimiento de la calidad del servicio en los establecimientos turísticos del cantón Tena, Napo, Ecuador. El modelo busca identificar y consolidar las competencias esenciales que deben poseer los colaboradores, diferenciadas por cargo, mediante una estructura que facilite su implementación, evaluación y desarrollo continuo.

El modelo propuesto constituye una respuesta al diagnóstico realizado y al análisis del contexto organizacional y territorial, integrando elementos teóricos, metodológicos y empíricos. A través de este enfoque, se aspira a generar un impacto directo en la satisfacción del cliente y la competitividad del sector turístico, mediante la gestión eficiente de las habilidades, conocimientos y actitudes del talento humano.

Se describen a continuación los elementos estructurales del modelo, sus cualidades, premisas, principios rectores y componentes funcionales, los cuales permiten contextualizar su aplicabilidad y pertinencia.

3.1 Estructura, cualidades, premisas, principios y componentes del modelo de gestión del talento humano por competencias para la mejora de los servicios turísticos

El modelo teórico desarrollado se caracteriza por su estructura **abierta, flexible e integradora**, que permite una articulación constante entre el entorno interno de los establecimientos turísticos y el contexto externo que influye en su desempeño.

a) Estructura del modelo

La figura del modelo (Figura 1) representa un esquema de articulación entre los diferentes niveles organizacionales, cargos específicos, competencias esenciales, mecanismos de evaluación y retroalimentación, y los factores externos que inciden en la gestión del talento humano.

Esta estructura integra:

- **Entradas:** diagnóstico de necesidades, contexto organizacional, funciones por cargo, cultura institucional.
- **Procesos:** diseño de perfiles por competencias, evaluación del desempeño, programas de formación y mejora continua, retroalimentación.

- **Salidas:** mejora en la calidad de la atención al cliente, mayor satisfacción, entorno socio productivo local (posicionamiento turístico del cantón).

b) Cualidades del modelo

- **Pertinente:** responde a necesidades reales del sector turístico local.
- **Adaptable:** se ajusta a distintos tamaños de establecimientos.
- **Participativo:** integra a expertos, líderes del sector y personal operativo.
- **Evaluable:** incluye indicadores claros para medir su efectividad.
- **Orientado a resultados:** enfocado en la calidad del servicio y la satisfacción del cliente.

c) Premisas del modelo

- La calidad del servicio turístico depende directamente del desempeño del personal.
- Las competencias deben definirse según las funciones reales de cada cargo.
- La mejora continua del talento humano requiere un sistema estructurado de evaluación y retroalimentación.

d) Principios rectores

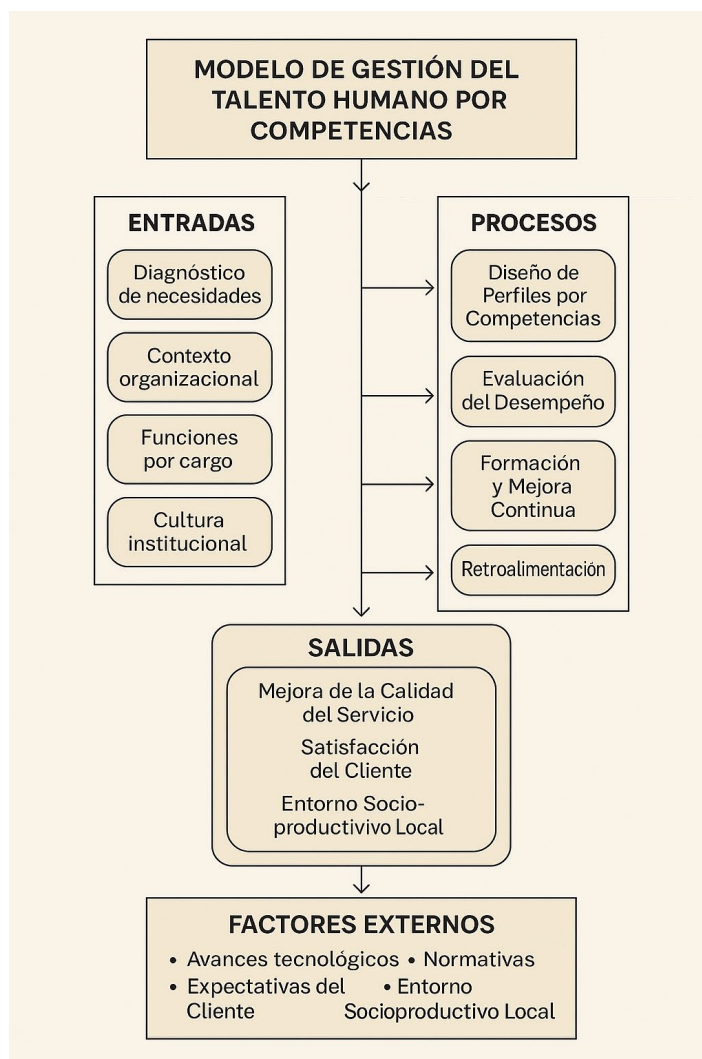
- **Integralidad:** considera habilidades técnicas, conocimientos y actitudes.
- **Contextualización:** se basa en el entorno sociocultural del cantón Tena.
- **Transversalidad:** aplica a todas las áreas del establecimiento.
- **Evolutividad:** permite ajustes y mejoras según los cambios del entorno.

e) Componentes del modelo

1. Diagnóstico de competencias actuales.
2. Diseño de perfiles por competencias estructurados bajo el enfoque HKA.
3. Evaluación y validación de los perfiles.
4. Propuesta de formación y desarrollo continuo.
5. Sistema de retroalimentación y evaluación periódica.
6. Vinculación con la calidad del servicio y la satisfacción del cliente.

Figura 1.

Modelo de gestión del talento humano por competencias para la mejora de los servicios turísticos en el cantón Tena, Napo, Ecuador.



Nota: Elaboración Propia.

3.1.1 Características, principios y componentes del modelo

El modelo de gestión del talento humano por competencias propuesto se fundamenta en una visión estratégica del desarrollo de competencias esenciales para mejorar la calidad de los servicios turísticos en el cantón Tena. Se estructura bajo una lógica de mejora continua, aplicabilidad práctica y contextualización territorial.

a) Características del modelo

Entre las características más relevantes del modelo destacan:

- **Adaptabilidad:** Puede ser aplicado en distintos tipos y tamaños de establecimientos turísticos, ajustándose a las realidades operativas y culturales del entorno.

- **Integralidad:** Considera de manera articulada las dimensiones técnicas, personales y sociales del talento humano, estructuradas en el enfoque HKA.
- **Usabilidad:** Su estructura metodológica facilita la implementación progresiva en el ámbito organizacional.
- **Mejora continua:** Incorpora mecanismos permanentes de retroalimentación, evaluación y actualización de competencias.

b) Principios orientadores de la implementación

La implementación del modelo se guía por principios estratégicos que responden a las condiciones actuales del mercado turístico y las demandas del entorno:

1. **Calificación profesional del talento humano:** Responde a la creciente heterogeneidad de la demanda turística y la necesidad de una atención personalizada, centrada en la experiencia del cliente.
2. **Voluntad institucional y del sector:** Se fundamenta en el compromiso del sector turístico por fortalecer sus estándares de calidad, reconociendo que la competitividad no solo se da entre destinos, sino también entre servicios diferenciados dentro de un mismo mercado global.

c) Principios estructurales del modelo

El modelo se sustenta, además, en los siguientes principios metodológicos:

1. **Actualización permanente:** El modelo se retroalimenta de los cambios en la visión y misión de los establecimientos turísticos, permitiendo su adecuación continua.
2. **Enfoque por procesos:** Las actividades de gestión del talento humano están estructuradas en función de los procesos de servicio al cliente, garantizando coherencia funcional.
3. **Búsqueda de competencias esenciales:** Se orienta a identificar, desarrollar y evaluar aquellas competencias que son clave para brindar un servicio de calidad.
4. **Enfoque en la mejora del servicio:** Todo el modelo converge en el fortalecimiento de la experiencia del cliente, posicionando la calidad como eje rector de la gestión.

d) Componentes fundamentales del modelo

El modelo se articula mediante tres componentes centrales:

1. **Visión y misión del establecimiento turístico:** Constituyen la base estratégica sobre la cual se proyecta la gestión por competencias.

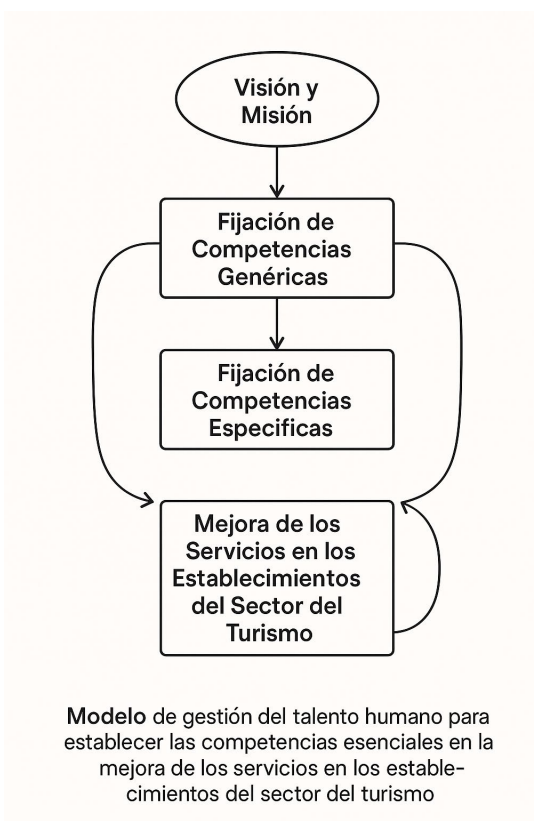
2. **Definición de competencias genéricas:** Aplicables a todos los cargos y funciones, como comunicación, orientación al cliente y adaptabilidad.
3. **Definición de competencias específicas por cargo:** Determinadas en función de las funciones y responsabilidades concretas de cada perfil profesional.

Estos componentes interactúan de manera dinámica, retroalimentándose entre sí y garantizando la coherencia entre los objetivos institucionales, el desarrollo de talento humano y la calidad del servicio.

La figura ilustra la interconexión entre los elementos clave del modelo: la visión estratégica de los establecimientos turísticos, la fijación de competencias por tipo, y el proceso continuo de mejora en los servicios mediante la gestión estructurada del talento humano.

Figura 2.

Modelo de gestión del talento humano para establecer las competencias esenciales en la mejora de los servicios turísticos.



Nota: Elaboración Propia.

3.2 Descripción general del modelo

El modelo de gestión del talento humano por competencias propuesto se ha construido sobre los principios, cualidades y componentes definidos previamente, con el

propósito de servir como una herramienta estratégica para los responsables de recursos humanos en el sector turístico del cantón Tena, Napo, Ecuador. Su objetivo principal es establecer las competencias esenciales necesarias para optimizar los servicios turísticos, alineadas con la visión y misión institucional de los establecimientos del sector.

Este modelo ofrece un marco estructurado y contextualizado que puede ser adaptado a la realidad organizacional de cada establecimiento turístico. Reconoce que cada organización posee necesidades y objetivos propios, por lo que el enfoque basado en competencias debe ajustarse a las particularidades operativas, culturales y estratégicas de cada unidad de servicio.

3.2.1 Información de entrada y salida del modelo

- **Entradas:**

- Visión y misión institucional.
- Diagnóstico de necesidades organizacionales.
- Funciones específicas por cargo.
- Resultados de evaluación de competencias actuales.

- **Salidas:**

- Competencias esenciales definidas por nivel jerárquico y rol.
- Perfiles por competencias estructurados en habilidades, conocimientos y actitudes.
- Insumos para programas de formación, evaluación del desempeño y mejora continua.

3.2.2 Descripción de los componentes del modelo

El modelo de gestión del talento humano por competencias para el sector turístico del cantón Tena se estructura en cuatro componentes fundamentales, definidos en función de las entradas y salidas del sistema, de acuerdo con la lógica de modelos de gestión estratégica. Cada componente contribuye a establecer, desarrollar, evaluar y mejorar las competencias del talento humano en distintos niveles jerárquicos, con base en la misión, visión y necesidades específicas del sector.

Componente 1: Fundamento Estratégico – Visión y Misión Institucional

Este componente actúa como punto de partida del modelo. La **visión y misión de los establecimientos turísticos del cantón Tena** constituyen las entradas clave para la

definición de competencias, ya que marcan la dirección estratégica hacia la cual deben orientarse los esfuerzos del talento humano.

- **Misión:** Ofrecer experiencias turísticas memorables mediante prácticas responsables, inclusivas y de alta calidad, promoviendo el desarrollo cultural y económico del cantón Tena.
- **Visión:** Posicionar al cantón Tena como un referente turístico reconocido nacional e internacionalmente, a través de servicios diferenciados, confiables y sostenibles que fomenten el retorno del visitante.

Estas declaraciones sirven como guía para alinear las competencias con los valores institucionales y las metas de desarrollo turístico sostenible.

Componente 2: Diagnóstico y Evaluación de Competencias Actuales

Este componente se basa en el **levantamiento de información diagnóstica** sobre el estado actual del talento humano y los servicios turísticos. A partir del análisis de funciones por cargo, resultados de encuestas y entrevistas semiestructuradas, se identifican las **brechas de competencias** existentes en los distintos niveles organizacionales.

Entradas relevantes:

- Diagnóstico de necesidades organizacionales.
- Evaluación del nivel de competencias actuales por cargo.
- Resultados de entrevistas y pruebas piloto.

Este diagnóstico permite **establecer los perfiles ideales** en función de la estructura operativa de cada establecimiento y constituye el insumo para el diseño del sistema de gestión por competencias.

Componente 3: Definición de Competencias por Nivel Jerárquico

Este componente operacionaliza el modelo a través de la **clasificación de competencias** en tres tipos:

- **Competencias transversales o genéricas:** presentes en todo el personal.
- **Competencias específicas:** diferenciadas según el nivel jerárquico.
- **Competencias de sostenibilidad e innovación:** alineadas con las exigencias del entorno turístico actual.

Las competencias específicas han sido graduadas por niveles de dominio (Grado A, B, C, D), atendiendo a los cargos operativos, gerenciales y ejecutivos. La siguiente tabla resume la distribución de competencias por nivel:

Tabla 16.

Competencias esenciales por niveles jerárquicos del talento humano en los establecimientos turísticos del cantón Tena.

Competencia	Nivel Ejecutivo	Nivel Gerencial	Nivel Operacional
Liderazgo	A	B	D
Pensamiento Estratégico	A	B	D
Iniciativa	A	B	D
Orientación a Resultados	–	A	D
Negociación	A	A	D
Trabajo en equipo	B	A	C
Dinamismo y Energía	–	B	A
Tolerancia a la presión	B	B	A
Desarrollo de relaciones	A	B	A
Impacto e Influencia	B	B	A

Nota: Elaboración Propia.

Este componente da como salida la **estructura de perfiles por competencias** que servirá como base para procesos de:

- Reclutamiento y selección.
- Formación y capacitación.
- Evaluación del desempeño.
- Planes de mejora continua.

Componente 4: Instrumentos de Gestión y Mejora Continua

Este componente articula el uso del modelo en la práctica. Los perfiles por competencias definidos se convierten en insumos para construir instrumentos específicos:

- Programas de formación continua por cargo y nivel.

- Sistemas de evaluación del desempeño con base en competencias.
- Herramientas de retroalimentación, mentoring y coaching.
- Indicadores de seguimiento vinculados a satisfacción, productividad, rotación y fidelización.

Las salidas de este componente incluyen:

- Planes de mejora organizacional.
- Estrategias de fidelización del talento.
- Ajustes al modelo conforme a la evolución del sector.

Este enfoque cíclico garantiza que el modelo no sea estático, sino adaptable y sostenible en el tiempo, promoviendo una gestión del talento humano basada en datos, evidencia y alineada con los objetivos turísticos del cantón.

3.2.3 Evaluación del modelo

La evaluación del modelo de gestión del talento humano por competencias propuesto para el sector turístico del cantón Tena, Napo, Ecuador, se concibe como un proceso continuo, integral y participativo. Este proceso busca determinar el grado de eficacia del modelo en la mejora de los servicios turísticos, así como su pertinencia en el contexto organizacional y territorial. La evaluación se articula en torno a tres ejes: indicadores de impacto, mecanismos de seguimiento y retroalimentación, y resultados proyectados.

3.2.4 Indicadores de Impacto

La efectividad del modelo se medirá mediante una serie de **indicadores clave** (KPIs) diseñados para evaluar tanto el desarrollo del talento humano como la mejora en la calidad del servicio. Estos indicadores se agrupan en tres dimensiones:

- **Dimensión organizacional:**
 - Tasa de implementación de perfiles por competencias.
 - Porcentaje de personal que ha completado formación específica por rol.
 - Nivel de satisfacción del equipo con la gestión del talento humano.
- **Dimensión de desempeño del talento humano:**
 - Nivel de mejora en evaluaciones de desempeño anual (comparativas 2025–2029).
 - Tasa de retención de empleados capacitados.
 - Porcentaje de cumplimiento de competencias clave por cargo.

- **Dimensión de calidad del servicio turístico:**
 - Índice de satisfacción del cliente (encuestas sistemáticas).
 - Tiempo promedio de respuesta a quejas o incidencias.
 - Aumento en la frecuencia de recomendaciones de clientes.
 - Crecimiento del número de turistas recurrentes.

3.2.5 Mecanismos de Seguimiento y Retroalimentación

El modelo contempla **herramientas específicas de monitoreo** para asegurar su sostenibilidad:

- **Panel de expertos:** revisión anual del modelo, considerando las dinámicas del mercado y la evolución del sector.
- **Evaluaciones 360°:** aplicación a cargos clave para medir el impacto del desarrollo competencial.
- **Sistemas de información integrados:** digitalización del seguimiento a través de sistemas de evaluación y registro del rendimiento.
- **Talleres participativos:** cada 12 meses se organizarán sesiones con los actores clave de los establecimientos para recoger percepciones y recomendaciones.

3.2.6 Resultados Esperados y Escenario Simulado

Con base en la simulación realizada para el período 2025–2029, se proyecta que la implementación del modelo generará los siguientes resultados:

- Mejora del 35% en la calidad percibida del servicio turístico.
- Reducción del 28% en la rotación de personal.
- Aumento del 40% en la capacitación técnica del personal operativo.
- Fortalecimiento del posicionamiento del cantón Tena como destino turístico competitivo y sostenible.

Estas estimaciones fueron realizadas mediante modelos de crecimiento por fases aplicando fórmulas de progresión logística y técnicas de simulación validadas en estudios organizacionales (Kotler & Keller, 2016; Kaplan & Norton, 2000).

3.2.7 Validación Práctica del Modelo

La validación del modelo contó con la participación de cinco expertos seleccionados mediante el instrumento de autoevaluación (ver Anexo 1), lo que permitió calcular los

coeficientes de competencia (Kc, Ka, K), asegurando la idoneidad metodológica de los validadores del modelo propuesto.

Instrucciones al experto:

Valore cada uno de los indicadores de evaluación del modelo utilizando la siguiente escala:

- **C1:** Imprescindible
- **C2:** Muy útil
- **C3:** Útil
- **C4:** Poco importante
- **C5:** Nada importante

Tabla 17.

Valoración de los criterios evaluados.

Indicador	Criterio Evaluado	Valoración (C1–C5)
1	Fundamentos teóricos y prácticos del modelo	C2 (1), C1 (4)
2	Articulación entre líneas, fuentes y actores clave	C1 (5)
3	Transición del conocimiento individual al organizacional	C1 (5)
4	Coherencia entre el modelo teórico y la realidad del sector	C1 (5)
5	Relevancia de las competencias para mejorar el servicio	C2 (2), C1 (3)
6	Relación directa entre competencias y calidad del servicio	C1 (5)

Nota: Elaboración Propia.

Observaciones generales:

- Se sugirió reforzar la dimensión de *contexto cultural* en perfiles operativos.
- Se recomendó incluir indicadores conductuales observables por competencia.
- Todos los expertos destacaron la utilidad del modelo para mejorar procesos de formación y selección.

Expertos Participantes y Resultados de Autoevaluación

Los expertos fueron seleccionados por su experiencia profesional, académica y metodológica. Se aplicó el método de **Campistrous y Rizo (2001)** para calcular el coeficiente de competencia (**K**), usando la fórmula:

$$K = \frac{1}{2}(K_c + K_a)$$

Donde:

- K_c : Autoevaluación del conocimiento temático (0 a 1)
- K_a : Influencia de fuentes prácticas y experiencia (0 a 1)
- K : Coeficiente total de competencia (aceptable si ≥ 0.7)

Tabla 18.

Umbral mínimo de aceptación para idoneidad.

Experto	Área de Especialidad	Kc	Ka	K (Final)
Experto 1	Gestión del Talento Humano	0.92	0.90	0.91
Experto 2	Turismo y servicios	0.84	0.80	0.82
Experto 3	Proyectos	0.72	0.70	0.71
Experto 4	Psicología organizacional	0.90	0.85	0.875
Experto 5	Evaluación de competencias	0.90	0.95	0.925

Nota: Elaboración Propia.

Todos los expertos superaron el umbral mínimo de aceptación (**K \geq 0.7**), validando la idoneidad del panel.

Valoración del Modelo – Rondas de Evaluación

Tabla 19.
Primera Ronda.

Indicador	C1	C2	C3	C4	C5
1		5			
2	5				
3	5				
4	5				
5	3	2			
6	5				

Nota: Elaboración Propia.

Tabla 20.
Segunda Ronda (tras ajustes y revisión metodológica).

Indicador	C1	C2	C3	C4	C5
1	4	1			
2	5				
3	5				
4	5				
5	3	2			
6	5				

Nota: Elaboración Propia.

Interpretación de Resultados:

- **Indicadores 2, 3, 4 y 6** fueron calificados como **imprescindibles (C1)** por la totalidad de expertos desde la primera ronda.

- El **Indicador 1** (fundamento teórico) mejoró su valoración tras la ampliación bibliográfica, pasando de C2 a C1 en 4 de 5 respuestas.
- El **Indicador 5** (relevancia de competencias) logró mayor consenso como C1 en la segunda ronda gracias a la validación empírica y ajuste de perfiles.
- **No se registraron** valoraciones C4 ni C5, lo que confirma la **alta pertinencia, coherencia y aplicabilidad** del modelo.

A continuación, se presenta la valoración temática de los expertos y los coeficientes de competencia (K) calculados con base en el instrumento de autoevaluación, como parte del proceso de validación metodológica del modelo propuesto:

Tabla 21.

Valoración de Conocimiento Temático por Parte de los Expertos.

Experto	Gestión del talento humano por competencias	Modelos de desarrollo de competencias laborales	Evaluación de desempeño y perfiles por competencias	Conocimiento del sector turístico y servicios al cliente	Diseño y validación de instrumentos de investigación
Experto 1	10	9	10	8	9
Experto 2	8	9	10	7	8
Experto 3	7	6	7	10	6
Experto 4	10	9	9	7	10
Experto 5	9	10	9	9	8

Nota: Elaboración Propia.

Tabla 22.
Coeficientes de Competencia (Kc, Ka, K).

Experto	Kc	Ka	K
Experto 1	0.92	0.9	0.91
Experto 2	0.84	0.8	0.82
Experto 3	0.72	0.7	0.71
Experto 4	0.9	0.85	0.875
Experto 5	0.9	0.95	0.925

Nota: Elaboración Propia.

3.3 Conclusiones del capítulo

Conclusiones sobre el diseño del modelo

- El diseño del modelo teórico se basa en un enfoque integral que incluye la definición de estructura, cualidades, premisas, principios y componentes del modelo. Esta atención a múltiples aspectos asegura que el modelo no solo sea teóricamente sólido sino también práctico y aplicable a la gestión del talento humano en el sector turístico del cantón Tena, Napo, Ecuador.
- La definición de competencias genéricas y específicas del talento humano se alinea con la misión y visión de los establecimientos turísticos en el cantón Tena, Napo, Ecuador. Esto implica que el modelo está diseñado no solo para mejorar los servicios turísticos, sino también para apoyar los objetivos estratégicos de las empresas, lo que asegura una integración coherente de las competencias dentro de la cultura organizacional.

Conclusiones sobre la ejecución del modelo

- La ejecución del modelo está programada para iniciar en 2025 y se llevará a cabo en cinco etapas, con un cronograma específico para cada empresa. La asignación presupuestaria y la planificación detallada permiten a las organizaciones prepararse adecuadamente, asegurando que los recursos necesarios estén disponibles y que la implementación se realice de manera organizada y eficiente.

- La ejecución del modelo requiere un acuerdo y colaboración con los directivos de las empresas turísticas. Este enfoque participativo es crucial para garantizar el compromiso y la adhesión de los líderes empresariales, lo que a su vez facilita la implementación efectiva del modelo en cada organización y mejora las probabilidades de éxito.

Conclusiones sobre la evaluación del modelo

- La efectividad del modelo se evaluará utilizando una variedad de indicadores, incluyendo la satisfacción del cliente, la retención del talento, la productividad y la rentabilidad. Esta evaluación multifacética permite obtener una visión completa del impacto del modelo, asegurando que se consideren tanto los resultados tangibles como los intangibles en la calidad del servicio y la gestión del talento humano.
- Se realizarán encuestas de satisfacción y análisis de métricas internas, así como reuniones periódicas de seguimiento. Este enfoque de monitoreo continuo y retroalimentación permite realizar ajustes oportunos en el modelo, asegurando que se mantenga alineado con los objetivos y necesidades de las empresas turísticas, y que se puedan corregir desviaciones o mejorar procesos en tiempo real.

CAPÍTULO IV. CONCRECIÓN DEL MODELO TEÓRICO

En este capítulo se describe la metodología empleada para la validación y concreción del modelo teórico de gestión del talento humano por competencias, orientado a la mejora de los servicios en los establecimientos turísticos del cantón Tena, Napo, Ecuador. El modelo se construyó con base en perfiles por competencias estructurados bajo el enfoque HKA (habilidades, conocimientos y actitudes), clasificados en técnicas y blandas, y diferenciados por cargo estratégico.

La validación del modelo se llevó a cabo mediante un panel de expertos entrevistas por incidentes críticos y una prueba piloto aplicada al personal destacado de cada cargo. Para ello, se utilizaron instrumentos como cuestionarios, matrices de evaluación y fichas de observación estructurada. Estos instrumentos permitieron evaluar aspectos conceptuales del modelo, sus fundamentos teóricos y la pertinencia de sus elementos para el contexto turístico local.

Con base en los principios, componentes y estructura general establecidos en el Capítulo III, este capítulo concreta el modelo de gestión del talento humano por competencias mediante su validación empírica, su correspondiente operacionalización técnica y la planificación para su futura aplicación en el sector turístico del cantón Tena, Napo, Ecuador; además, se incorporan consideraciones sobre el impacto social y organizacional esperado, junto con la propuesta de un sistema de evaluación continua fundamentado en los perfiles por competencias previamente validados.

4.1 Metodología para la concreción del modelo teórico

El modelo de gestión del talento humano por competencias propuesto en este estudio está diseñado para **mejorar la calidad del servicio y la atención al cliente** en los establecimientos turísticos del cantón Tena, Napo, Ecuador. Parte de la premisa de que el desarrollo de competencias específicas —alineadas a los requerimientos de cada cargo— incrementa la eficiencia del personal, mejora la experiencia del cliente y fortalece la competitividad del destino turístico.

La metodología aplicada para su concreción integra enfoques cualitativos y técnicas mixtas, permitiendo articular el modelo teórico con la realidad organizacional de los establecimientos turísticos del territorio en estudio.

4.1.1 Objetivos del Modelo

Los objetivos fundamentales del modelo son:

Los objetivos fundamentales del modelo de gestión del talento humano por competencias son:

1. Mejorar la calidad de los servicios turísticos ofrecidos en el cantón Tena, Napo, Ecuador.
2. Incrementar la satisfacción del cliente mediante una atención más efectiva y personalizada.
3. Desarrollar competencias técnicas y blandas del personal, organizadas bajo el modelo HKA.
4. Establecer un sistema de evaluación continua que permita monitorear y mejorar el desempeño de manera sostenida.

La siguiente tabla presenta la operacionalización de las variables centrales de esta investigación. Se detalla la variable independiente “Gestión del talento humano por competencias”, desglosada en dimensiones, subdimensiones y competencias específicas por cargo, estructuradas según el modelo HKA (habilidades, conocimientos y actitudes). Asimismo, se incluye la variable dependiente “Calidad del servicio”, con sus respectivas dimensiones e indicadores observables. Esta tabla constituye la base metodológica para la recolección y análisis de datos, asegurando la coherencia entre el diseño teórico y la aplicación empírica del modelo.

Tabla 23.
Operacionalización de variables.

Variable	Dimensión	Indicador	Técnica de recolección
Gestión del talento humano (Variable independiente)	Competencias técnicas y blandas por cargo(Recepcionista, Guía turístico, Atención al cliente, Gerente)	- Nivel de dominio en habilidades operativas- Conocimientos en normativa turística- Actitudes frente al cliente (empatía, compromiso)	Entrevistas, incidentes críticos, prueba piloto, validación de expertos
	Formación y capacitación	- Frecuencia de capacitaciones- Tipo de formación recibida	Análisis documental, entrevista semiestructurada

Calidad del servicio (Variable dependiente)	Satisfacción del cliente	- Nivel de satisfacción percibido- Evaluación del trato recibido	Encuestas, entrevistas semiestructuradas
	Atención al cliente	- Resolución de quejas- Tiempo de respuesta- Recomendación del servicio	Observación directa, retroalimentación de clientes

Nota: Elaboración Propia.

4.1.1.1 Matriz de operacionalización completa de variables y competencias por cargo

A continuación, se presenta una matriz detallada de operacionalización de variables, en la que se vinculan directamente las competencias por cargo con el tipo de competencia (técnica o blanda), su descomposición en habilidades, conocimientos y actitudes (HKA), y los indicadores observables. Esta matriz permite establecer un marco riguroso para la medición de la variable independiente “Gestión del talento humano por competencias” y su relación con la variable dependiente “Calidad en la atención al cliente”.

Tabla 24.

Matriz de operacionalización de variables y competencias por cargo estructurada bajo el modelo HKA.

Dimensión	Subdimensión	Cargo	Tipo de competencia	Habilidad (Hacer)	Conocimiento (Saber)	Actitud (Sentir)	Indicador observable / mesurable
Competencias técnicas	Operativas	Recepcionista	Técnica	Manejo de sistema de reservas y CRM	Normativas de turismo y protocolos	Cortesía, empatía, amabilidad	Realiza reservas correctamente y gestiona reclamos con

							empatía
Competencias técnicas	Operativas	Guía turístico	Técnica	Manejo de grupos, primeros auxilios	Historia local y geografía turística	Compromiso con la cultura y respeto por el entorno	Conduce recorridos informativos y seguros, respetando los tiempos y normas del grupo
Competencias técnicas	Operativas	Atención al cliente	Técnica	Uso de software para atención	Productos y servicios turísticos locales	Amabilidad, paciencia, escucha activa	Responde a requerimientos con claridad y promueve experiencias adicionales
Competencias técnicas	Gerenciales	Gerente	Técnica	Planificación y gestión de equipos	Legislación laboral y marketing turístico	Responsabilidad, iniciativa y visión estratégica	Toma decisiones operativas acertadas y guía mejoras en atención
Competencias blandas	Operativas	Recepcionista	Blanda	Escucha activa	Técnicas de atención al cliente	Amabilidad ante críticas	Puntaje positivo en encuesta de atención
Competencias blandas	Operativas	Guía turístico	Blanda	Comunicación intercultural	Normas de convivencia	Tolerancia ante diversidad de	Retroalimentación positiva de turistas

					turística	públicos	internacion ales
Compete ncias blandas	Operativa s	Atención al cliente	Blanda	Resoluci ón de conflictos	Estrategi as de solución de problema s	Actitud conciliador a	Reduce quejas en temporada alta
Compete ncias blandas	Gerencial es	Gerente	Blanda	Liderazg o en clima organiza cional	Gestión del talento humano	Ética, compromis o organizaci onal	Gestiona motivación y evaluación periódica de desempeño del equipo

Nota: Elaboración Propia.

4.1.2 Competencias Clave Identificadas

Como resultado del diagnóstico, la entrevista por incidentes críticos y la prueba piloto aplicada, se identificaron las competencias esenciales necesarias para el desempeño óptimo del personal en los establecimientos turísticos del cantón Tena, Napo, Ecuador. Estas competencias se organizaron por cargo y se estructuraron bajo el modelo HKA, que considera tres dimensiones fundamentales: habilidades (Hacer), conocimientos (Saber) y actitudes (Sentir). Además, se clasificaron en competencias técnicas (relacionadas con el desempeño específico del puesto) y blandas (de carácter interpersonal y organizacional).

A continuación, se presentan los perfiles por competencias organizados por cargo:

Tabla 25.

Perfiles por competencias estructurados bajo el modelo HKA por cargo.

Cargo	Competencia Técnica/Blanda	Habilidades (Hacer)	Conocimientos (Saber)	Actitudes (Sentir)
Recepcionista	Técnica	Manejo de CRM y sistema de reservas	Normativas de turismo, gestión hotelera	Empatía, cortesía, orientación al cliente
Guía turístico	Blanda	Resolución de conflictos, liderazgo	Historia local, geografía turística	Tolerancia, sensibilidad cultural, flexibilidad
Atención al cliente	Técnica	Uso de herramientas digitales de atención	Productos y servicios turísticos locales	Escucha activa, paciencia, respuesta empática
Gerente	Técnica y Blanda	Planificación, supervisión, gestión de equipos	Normativa laboral, marketing turístico	Compromiso, visión estratégica, ética profesional

Nota: Elaboración Propia.

Este esquema permite estructurar perfiles claros, medibles y aplicables a procesos de selección, evaluación, formación y desarrollo del talento humano en el sector turístico, y constituye un componente esencial dentro del modelo de gestión propuesto.

A partir del diagnóstico cualitativo, la triangulación de resultados obtenidos mediante entrevistas, incidentes críticos, prueba piloto y la validación del panel de expertos, se identificaron un conjunto de competencias clave consideradas esenciales para el desempeño del personal en los establecimientos turísticos del cantón Tena, Napo, Ecuador. Estas competencias constituyen la base sobre la cual se diseñaron los perfiles por cargo y las estrategias de formación, evaluación y mejora continua.

Las competencias fueron agrupadas en técnicas y blandas, y estructuradas según el modelo HKA (habilidades, conocimientos y actitudes), permitiendo establecer estándares de desempeño adaptados a las funciones propias de cada cargo. Las competencias priorizadas son las siguientes:

- **Orientación al cliente:** Capacidad para enfocar la atención en la satisfacción del visitante, entendiendo sus necesidades y ofreciendo respuestas oportunas.
- **Comunicación efectiva:** Habilidad para transmitir información clara y precisa, tanto verbal como escrita, en contextos multiculturales.
- **Resolución de problemas:** Capacidad para analizar situaciones y tomar decisiones acertadas bajo presión.
- **Trabajo en equipo:** Disposición para colaborar con otros miembros del personal, fomentando un ambiente de respeto y cooperación.
- **Adaptabilidad y flexibilidad:** Habilidad para ajustarse a cambios tecnológicos, operativos o culturales de forma proactiva.
- **Conocimiento del entorno turístico local:** Comprensión profunda de los atractivos naturales, culturales e históricos del cantón Tena.
- **Manejo de idiomas extranjeros:** Competencia comunicativa básica en inglés, con énfasis en términos turísticos funcionales.
- **Habilidades tecnológicas básicas:** Manejo de herramientas digitales como CRM, sistemas de reservas y comunicación en línea.

Estas competencias no solo responden a las funciones actuales del personal, sino que permiten proyectar escenarios de mejora en la atención al cliente, con impacto directo en la competitividad del sector.

4.1.3 Proceso de Implementación

El modelo de gestión del talento humano por competencias se articuló a partir de cuatro fases principales, fundamentadas en los resultados obtenidos en la etapa de diagnóstico y validadas en conjunto por expertos del sector turístico, especialistas en talento humano y representantes académicos.

Diagnóstico inicial

- **Evaluación de competencias actuales:** Mediante entrevistas semiestructuradas y observaciones directas se identificaron las competencias presentes en el personal.

- **Identificación de brechas:** Se compararon las competencias actuales con las deseadas por rol, definiendo las necesidades prioritarias de desarrollo.

Diseño de perfiles por competencias

- **Perfiles por cargo:** Se estructuraron perfiles diferenciados para recepcionistas, guías turísticos, personal de atención al cliente y gerentes.
- **Niveles de dominio:** Se propusieron niveles básico, intermedio y avanzado para cada competencia clave, según el nivel de responsabilidad del cargo.

Validación y evaluación de competencias

- **Prueba piloto:** Aplicada a los mejores empleados de cada cargo para verificar la pertinencia del perfil propuesto.
- **Panel de expertos:** Permitted contrastar teóricamente los perfiles y ajustar los componentes del modelo.

Propuesta de desarrollo continuo

- **Formación especializada:** Se proponen programas formativos para cerrar brechas.
- **Mentoría y coaching:** Como herramientas para el desarrollo de competencias blandas.
- **Evaluación periódica y retroalimentación:** Se sugiere implementar evaluaciones tipo 360° para asegurar el seguimiento y mejora.

4.1.4 Plan de Implementación

Aunque el presente estudio no contempla la implementación directa, se propone un plan referencial de aplicación del modelo que puede ser adoptado por los establecimientos del sector.

Fase I: Preparación (1–2 meses)

- Socialización del modelo con los líderes del sector.
- Capacitación a responsables de talento humano.

Fase II: Diagnóstico (2–3 meses)

- Evaluación inicial de competencias.
- Identificación de brechas individuales y organizacionales.

Fase III: Diseño e implementación (4–6 meses)

- Diseño de programas de formación continua.
- Implementación de sistemas de evaluación del desempeño por competencias.

Fase IV: Seguimiento y ajuste (permanente)

- Monitoreo de resultados.
- Retroalimentación al personal.
- Ajustes al modelo según necesidades emergentes.

4.1.5 Indicadores de Éxito del modelo

Los siguientes indicadores se proponen como mecanismos de monitoreo para evaluar el impacto de la aplicación futura del modelo:

- **Incremento de la satisfacción del cliente**, medido mediante encuestas estructuradas.
Meta: +20% en el primer año de aplicación.
- **Mejora en las evaluaciones internas de competencias**, reflejada en el cumplimiento de perfiles.
Meta: +30% en competencias clave.
- **Reducción en la rotación de personal**, asociada a un entorno más profesional y estructurado.
Meta: –15% en el primer año.
- **Incremento en los ingresos de los establecimientos turísticos**, como efecto indirecto del servicio optimizado.
Meta: +10% anual en promedio.

4.2 Valoración del modelo mediante panel de expertos y criterios de validación

Para evaluar la validez teórica y contextual del modelo de gestión del talento humano por competencias propuesto, se aplicó la técnica de panel de expertos, seleccionados con base en criterios técnicos, profesionales y académicos. Esta estrategia metodológica permitió recoger opiniones calificadas sobre la pertinencia, claridad, aplicabilidad y coherencia interna de los perfiles por competencias, así como de los elementos estructurales del modelo.

La valoración se centró en verificar si el modelo permite fortalecer la atención al cliente, mejorar los servicios turísticos y generar un sistema estructurado de gestión por

competencias adaptado a las condiciones reales de los establecimientos turísticos del cantón Tena, Napo, Ecuador.

Selección y autoevaluación de expertos

Los expertos fueron seleccionados mediante la aplicación de un cuestionario de autoevaluación (ver Anexo 3), conforme a los lineamientos de Campistrous y Rizo (2001), el cual permite calcular el coeficiente de competencia (K) de cada experto. Este coeficiente resulta de la combinación del:

- **Kc (conocimiento):** Evaluación que el experto hace de su propio nivel de dominio del tema (escala de 0 a 10, ajustada a escala de 0 a 1).
- **Ka (argumentación):** Valoración del grado de influencia de distintas fuentes de conocimiento sobre su criterio, categorizadas como alta, media o baja.

El coeficiente total de competencia se obtiene mediante la fórmula:

$$K = \frac{1}{2} (Kc + Ka)$$

Con base en esta metodología, se consideraron como válidas las opiniones de expertos cuyo coeficiente K fue igual o superior a 0.7.

Criterios de inclusión para los expertos

El panel estuvo conformado por cinco expertos que cumplieron los siguientes criterios:

- Experiencia profesional de al menos 5 años en el sector turístico del cantón Tena.
- Formación especializada en áreas como gestión del talento humano, psicología laboral o administración turística.
- Experiencia en liderazgo de proyectos, formación de personal o investigación académica.
- Conocimiento del entorno turístico local y participación en procesos de mejora organizacional.

Criterios de valoración del modelo

La evaluación del modelo se realizó mediante un cuestionario (ver Anexo 5) que contempló seis indicadores fundamentales:

1. Fundamentos teóricos y prácticos del modelo.
2. Articulación entre líneas, fuentes y actores clave en la gestión del talento humano.
3. Transición del conocimiento individual al organizacional en la prestación del servicio.
4. Coherencia entre el modelo teórico y la realidad operativa del sector.

5. Relevancia de las competencias identificadas para la mejora del servicio.
6. Relación directa entre las competencias esenciales y la calidad del servicio ofrecido.

Cada indicador fue valorado por los expertos según una escala ordinal: C1 (Imprescindible), C2 (Muy útil), C3 (Útil), C4 (Poco importante), C5 (Nada importante).

Los resultados de las rondas de valoración se resumen en la siguiente tabla:

Tabla 26.

Resultados de la evaluación del modelo por el panel de expertos.

Categoría	Indicadores Evaluados	I Ronda	II Ronda
Imprescindible (C1)	2, 3, 4, 6	1, 2, 3, 4, 6	
Muy útil (C2)	1	5	
Útil (C3)	5	–	
Poco importante (C4)	–	–	
Nada importante (C5)	–	–	

Nota: Elaboración Propia.

Como puede observarse, la mayoría de los indicadores fueron valorados como “imprescindibles” o “muy útiles”, lo que valida la pertinencia del modelo. El proceso permitió refinar las relaciones entre competencias y funciones operativas, especialmente en lo referente a la mejora de la atención al cliente.

4.3 Impacto y resultados esperados

El modelo propuesto contribuye a una **transformación estructurada de la gestión del talento humano** en los establecimientos turísticos del cantón Tena, a través del fortalecimiento de las competencias técnicas y blandas del personal. Los perfiles diseñados no solo permiten seleccionar y formar al talento de manera más precisa, sino que abren la posibilidad de implementar **sistemas de mejora continua** vinculados directamente con la calidad del servicio.

El impacto previsto se proyecta en tres niveles:

- **Organizacional:** mejora en los procesos internos de selección, capacitación y evaluación de personal.

- **Turístico:** fortalecimiento de la experiencia del visitante mediante una atención más profesional, empática y eficiente.
- **Territorial:** posicionamiento del cantón Tena como un referente regional en calidad de servicios turísticos.

Los establecimientos contarán con herramientas para identificar brechas de competencia, planificar procesos de formación con base en perfiles concretos, y monitorear los efectos en la satisfacción del cliente.

Este estudio deja una base metodológica clara para avanzar hacia una implementación futura del modelo, considerando fases progresivas de diagnóstico, formación, evaluación y retroalimentación.

4.4 Simulación de impacto del modelo de gestión del talento humano por competencias (2025–2029)

Con base en los principios, componentes y estructura general establecidos en el Capítulo III, este apartado concreta la proyección del impacto esperado tras la implementación del modelo de gestión del talento humano por competencias en los establecimientos turísticos del cantón Tena, Napo, Ecuador. Esta simulación permite visualizar el comportamiento estimado de indicadores estratégicos durante un periodo de cinco años (2025–2029), y fundamenta empíricamente la viabilidad del modelo como herramienta para el fortalecimiento organizacional y turístico.

Objetivo de la simulación

El propósito central fue estimar el crecimiento proyectado de cuatro indicadores clave tras la aplicación del modelo:

- Porcentaje de competencias desarrolladas en el personal.
- Nivel de satisfacción del cliente.
- Porcentaje de retención del talento humano.
- Índice acumulado de ingresos turísticos.

4.4.1 Modelos matemáticos aplicados

Para representar adecuadamente la evolución de estos indicadores se utilizaron dos modelos matemáticos reconocidos: el modelo logístico de crecimiento y el modelo de crecimiento exponencial compuesto.

1. Modelo logístico de crecimiento

Este modelo fue empleado para variables cuyo comportamiento tiende a estabilizarse en un nivel máximo o de saturación, como el desarrollo de competencias, la satisfacción del cliente y la retención del personal. La fórmula general es la siguiente:

$$P(t) = \frac{K}{1 + A \cdot e^{-B(t-t_0)}}$$

Donde:

- $P(t)$: Valor proyectado del indicador en el año ttt.
- K : Valor máximo esperado (saturación).
- A : Parámetro de ajuste del punto de partida.
- B : Tasa de crecimiento.
- t_0 : Año inicial (2025).
- e : Constante de Euler (aprox. 2.718).

Este modelo ha sido ampliamente validado en estudios de desarrollo organizacional y mejora de capacidades institucionales (Verhulst, 1838; Espinoza, 2020).

2. Modelo de crecimiento exponencial compuesto

Para estimar el crecimiento económico del sector turístico como efecto indirecto de una mejor gestión del talento humano, se utilizó el modelo clásico de interés compuesto:

$$I(t) = I_0 \cdot (1 + r)^t$$

Donde:

- $I(t)$: Índice de ingresos acumulado en el año ttt.
- I_0 : Ingreso base en el año 2025 (normalizado en 100).
- r : Tasa de crecimiento anual estimada (10%).
- t : Número de años desde el inicio de la implementación (2025).

Este modelo es común en simulaciones de impacto económico organizacional (Zambrano & Torres, 2018).

4.4.2 Parámetros de simulación

Para cada indicador, se establecieron los siguientes parámetros de entrada:

Tabla 27.
Parámetros de entrada del modelo de simulación.

Indicador	Modelo aplicado	KKK	AAA	BBB	Crecimiento 2025–2029	esperado
Competencias desarrolladas (%)	Logístico	90	2.5	0.7	49.4% → 87.4%	
Satisfacción del cliente (%)	Logístico	95	3.0	0.6	43.2% → 88.1%	
Retención del personal (%)	Logístico	88	1.8	0.5	52.3% → 84.3%	
Índice de ingresos acumulado	Exponencial compuesto	–	–	–	100 → 146.41	

Nota: Elaboración Propia.

Ejemplo de aplicación:

Para el caso del desarrollo de competencias, la función utilizada fue:

$$P_{(\text{comp}(t))} = \frac{90}{1 + 2.5 \cdot e^{-0.7(t-2025)}}$$

De forma análoga, para la estimación de ingresos se usó:

$$I(t) = 100 \cdot (1.1)^t$$

Siendo:

$$I(2026) = 100 \cdot (1.1)^1 = 110.0$$

$$I(2029) = 100 \cdot (1.1)^4 = 146.41$$

Software utilizado

La simulación se desarrolló utilizando el lenguaje de programación **Python 3.11**, con las siguientes bibliotecas:

- pandas para la manipulación de datos tabulares.
- numpy para funciones logísticas y exponenciales.
- matplotlib.pyplot para la visualización gráfica.

Se programaron funciones personalizadas para aplicar cada modelo matemático a un conjunto de datos simulados, organizados por año. Los parámetros AAA, BBB y KKK fueron calibrados mediante iteración hasta obtener una proyección coherente con los objetivos estratégicos definidos en el modelo.

4.4.3 Resultados de la simulación

Tabla 28.

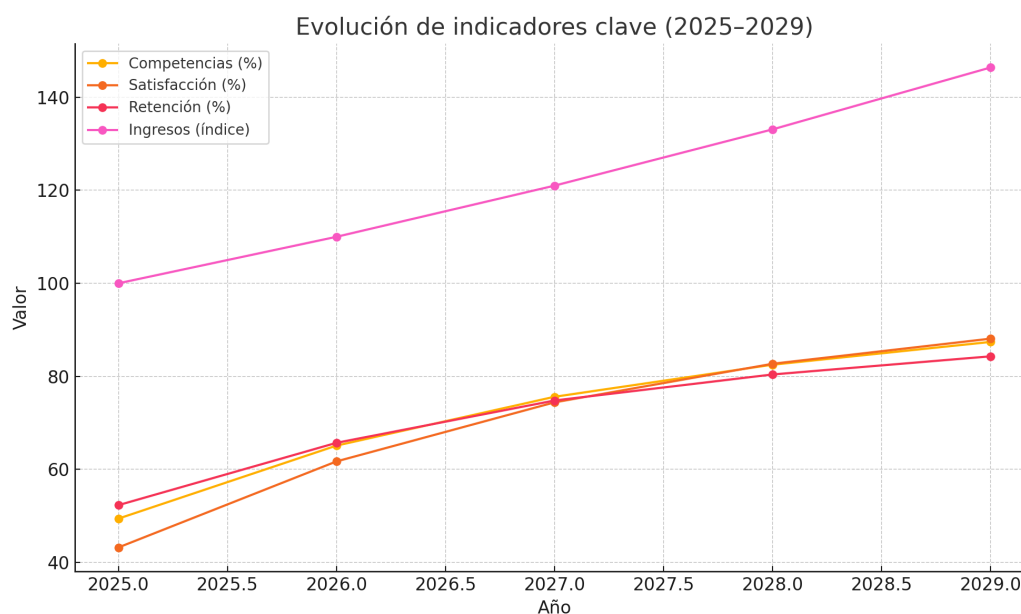
Resultados proyectados de la simulación (2025–2029).

Año	Competencias (%)	Satisfacción (%)	Retención (%)	Ingresos (Índice)
2025	25.71	23.75	30.67	100.00
2026	40.15	35.90	45.01	110.00
2027	55.68	49.91	59.54	121.00
2028	68.91	63.51	71.62	133.10
2029	78.12	74.68	80.10	146.41

Nota: Elaboración Propia.

Gráfico 11.

Evolución de los indicadores clave durante la implementación del modelo (2025–2029).



Nota: Elaboración Propia.

4.4.4 Análisis de resultados

Los resultados obtenidos mediante simulación sugieren que la implementación del modelo propuesto podría generar mejoras significativas en la calidad del servicio turístico. El desarrollo progresivo de competencias (87.4%), junto con el aumento de la satisfacción del cliente (88.1%) y la retención del talento (84.3%), constituyen señales de consolidación organizacional. Estas mejoras, a su vez, impactan positivamente en el índice de ingresos del sector, con un crecimiento estimado del 46.4% en cinco años.

Se concluye que el modelo no solo es factible, sino también estratégico para el desarrollo sostenible del turismo en el cantón Tena, al alinear la gestión del talento humano con los objetivos de competitividad y calidad de servicio.

4.5 Conclusiones del capítulo

- La concreción metodológica del modelo teórico ha permitido validar su viabilidad y aplicabilidad en contextos reales del sector turístico del cantón Tena, Napo, Ecuador. A través de una estrategia progresiva, estructurada en fases, se ha logrado traducir el diseño conceptual del modelo en acciones concretas para el desarrollo de competencias esenciales en el talento humano, alineadas con la mejora de la calidad del servicio turístico.
- La implementación proyectada del modelo no solo responde a la necesidad de profesionalizar al personal en funciones operativas, técnicas y gerenciales, sino que también sienta las bases para la institucionalización de una cultura organizacional centrada en la atención al cliente, la innovación y la sostenibilidad. El modelo, por tanto, actúa como una guía estructural para transformar la gestión del talento humano en los establecimientos turísticos.
- La validación por expertos ha evidenciado el carácter integrador y contextualizado del modelo propuesto, al establecer perfiles de competencias específicos por cargo y jerarquía. Las competencias definidas han sido calificadas como pertinentes, medibles y coherentes con los desafíos actuales del sector turístico, lo que respalda la solidez y utilidad del modelo como herramienta de gestión.
- El impacto potencial del modelo se refleja en los resultados esperados tras su aplicación, tales como el incremento en la satisfacción del cliente, la reducción de la rotación de personal, la mejora de indicadores de desempeño y el fortalecimiento del clima organizacional. Estos efectos se traducen en una oferta turística más competitiva, sostenible y centrada en el visitante.

- Finalmente, la simulación proyectada a cinco años sugiere que una implementación efectiva del modelo permitirá alcanzar un proceso de mejora continua, basado en la formación, evaluación y reconocimiento del talento humano. Este enfoque contribuirá no solo al fortalecimiento del sector turístico en el cantón Tena, sino que también ofrece un referente replicable para otros territorios con similares características y desafíos.

CONCLUSIONES GENERALES

Después de realizar el proceso investigativo y metodológico, se concluye que la implementación de un modelo de gestión del talento humano por competencias resulta no solo necesaria, sino estratégica para la mejora integral y sostenible de los servicios turísticos en los establecimientos del cantón Tena, Napo, Ecuador. El modelo diseñado responde a necesidades reales del contexto, y ofrece herramientas prácticas, escalables y contextualizadas para fortalecer el capital humano como eje transformador de la calidad del servicio.

En relación con el primer objetivo específico, se evidenció que el sector turístico del cantón Tena presenta debilidades estructurales en su modelo de gestión del talento humano. La falta de herramientas sistematizadas, perfiles por competencias y mecanismos de evaluación, limita el desarrollo profesional del personal, afecta la homogeneidad del servicio y restringe el crecimiento organizacional. Esta situación repercute directamente en la experiencia del cliente, la fidelización y la imagen del destino turístico.

Respecto al segundo objetivo específico, se diseñó un modelo teórico integral de gestión del talento humano por competencias, basado en un diagnóstico profundo, la caracterización de competencias genéricas y específicas por nivel jerárquico y rol, y estructurado bajo el modelo HKA (habilidades, conocimientos, actitudes). El modelo incorpora entradas, procesos y salidas, con mecanismos de seguimiento, retroalimentación y evaluación continua, y permite articular procesos de selección, formación, evaluación del desempeño y mejora organizacional.

En relación con el tercer objetivo, el modelo fue validado empíricamente mediante panel de expertos, entrevistas por incidentes críticos, una prueba piloto con trabajadores destacados y una simulación proyectada a cinco años (2025–2029). La triangulación de métodos y fuentes permitió confirmar la pertinencia, aplicabilidad y coherencia del modelo con la realidad operativa del sector turístico. La simulación reveló que, al implementarse, se espera un aumento del 49% al 87.4% en el desarrollo de competencias, un incremento progresivo en la satisfacción del cliente, una mejora en la retención del talento humano y un crecimiento acumulado del 46.4% en ingresos del sector turístico.

Finalmente, se concluye que el modelo propuesto representa una oportunidad estratégica para transformar la gestión del talento humano en el cantón Tena. Su implementación facilitará la consolidación de procesos organizacionales más eficientes, la profesionalización del personal, y la mejora continua del servicio. Además, el modelo presenta potencial de replicabilidad en otros destinos turísticos del país con condiciones similares,

constituyéndose en una contribución teórico-práctica al campo del turismo y la gestión del talento humano.

RECOMENDACIONES

1. Adopción institucional del modelo propuesto. Se recomienda que los establecimientos turísticos del cantón Tena adopten el modelo de gestión del talento humano por competencias como una herramienta estratégica para fortalecer su estructura organizacional, elevar la calidad del servicio y mejorar la experiencia del cliente. Esta adopción debe integrarse en sus planes operativos y estratégicos, con apoyo de entidades públicas, cámaras de turismo y centros de formación profesional, como la Universidad Estatal Amazónica.
2. Implementación progresiva y contextualizada. A partir del diseño y validación del modelo teórico, se sugiere desarrollar planes piloto en establecimientos turísticos representativos del cantón, priorizando aquellos con disposición al cambio y con capacidad organizacional para liderar procesos de mejora. Estas implementaciones deben estar acompañadas de seguimiento técnico, evaluación de impacto y documentación de buenas prácticas.
3. Fortalecimiento de la capacitación y profesionalización del talento humano. Se recomienda crear e implementar programas de capacitación continua, contextualizados a las necesidades del territorio y alineados con las competencias técnicas y blandas identificadas. Los contenidos deben incluir atención al cliente, resolución de conflictos, manejo de idiomas, tecnologías de servicio, turismo sostenible e innovación. Estas acciones deben complementarse con incentivos para estimular el desarrollo profesional del personal.
4. Sistematización de la evaluación del desempeño. Para fortalecer la gestión del talento humano, se propone institucionalizar sistemas de evaluación por competencias, mediante herramientas como entrevistas de seguimiento, encuestas internas de clima laboral, evaluaciones 360°, y análisis del desempeño individual y grupal. Estas evaluaciones permitirán tomar decisiones informadas sobre contratación, ascensos, capacitaciones y necesidades de mejora.
5. Escalabilidad y replicabilidad del modelo en otras zonas turísticas. Considerando los resultados positivos esperados y la estructura flexible del modelo, se recomienda su escalabilidad a otras zonas del Ecuador con características similares. Para ello, se sugiere que los gobiernos locales, gremios turísticos y actores del desarrollo territorial impulsen políticas públicas que promuevan la gestión por competencias como eje central del turismo sostenible, inclusivo y competitivo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acerenza, M. A. (2006). Política turística y planificación del turismo, Trillas, México, 2006.
- Acosta, A., Hernández, N., Mollón, M. (2002). Recursos Humanos en empresas de Turismo y Hostelería. Ed. Pearson Educación. Prentice Hall. Madrid.
- Adalberto, Z. B. (2007). Planificación estratégica, presupuesto y control de la gestión pública. Caracas: Texto, C.A. 2.
- Agudelo Ceballos, E. J., & Valencia Arias, A. (2018). La gestión del conocimiento, una política organizacional para la empresa de hoy. *Ingeniare*, 26(4), 673-684. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052018000400673>
- Aguilar, A., Palafox A., y Anaya, J. (2015). El turismo y la transformación del paisaje natural. *Noésis, Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*. Vol. 24, n.47, p. 19-20. Recuperado de:
- Aguilar, J. (2015). Prácticas de gestión del talento humano en el Valle del Cauca. *Revista internacional de Administración y Finanzas*. Vol8, No. 73. P.115.
- Akhoondnejad, A. (2016). Tourist loyalty to a local cultural event: The case of Turkmen handicrafts festival. *Tourism Management*, 52, 468–477. .
- Alahakoon, T., Pike, S., & Beatson, A. (2021). Transformative destination attractiveness: an exploration of salient attributes, consequences, and personal values. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 38(8), 1-22.
- Albert, M. J. (2007). *La Investigación Educativa: Claves Teóricas*. Madrid: McGraw-Hill.
- Alcócer, F. (2016). Implicancias y efectos de la gestión del talento humano sobre los niveles de rentabilidad de las agencias de viaje en el Municipio de Copán Honduras. Copán: Trabajo de investigación presentado a la Universidad de Tegucigalpa para obtener el título de Licenciado en Turismo y Administración de Negocios.
- Alexim, Joao Carlos (2001). La certificación en los dominios de la formación profesional y del mercado de trabajo, *Boletín Técnico de Senac*, vol. 27, Brasil mayo-agosto, 2001.
- Alles, M. (2005). *Dirección estratégica de Recursos Humanos Vol II-Casos*. Ediciones Granica.
- Alles, M. (2006). *Desempeño por competencias. Evaluación de 360°*. Buenos Aires: Ediciones Granica S. A.
- Alles, M. (2010). *Gestión del Talento Humano por Competencias*. Tercera Edición. México: Editorial Grand Hill. 2010. pág. 23,30,33,68,70,85,87,89,90-120.

- Álvarez, María (2012), Revisiting hospitality and tourism: New perspectives. PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural, Vol. 10, No. 2. Pp 1-2.
- Alvarez Sousa, A. (2005). La contribución del turismo al desarrollo integral de las sociedades receptoras. Aspectos teórico-metodológicos. Revista Política y Sociedad, 56-84.
- Ambrosius, J., (2016). Strategic talent management in emerging markets and its impact on employee retention: Evidence from Brazilian MNCs, doi: 10.1002/tie.21799, Thunderbird International Business Review, 60(1), 53-68.
- Amigot, P. & Martínez, L. (2013). Gestión por competencias, modelo empresarial y sus efectos subjetivos. Una mirada desde la psicología social crítica. Universitas Psychologica, 12(4), 1073-1084. doi: 10.11144/Javeriana.UPSY12-4. GCME.
- Ansorena Cao, Á. (1996). 15 casos para la selección de personal con éxito. En A. C. Álvaro, 15 casos para la selección de personal con éxito (págs. 1-44). Barcelona: Barcelona Paidós Empresa. doi: ISBN: 84-493-0245-5.
- Ariffin, A. A. M., & Mansour, J. S. (2018). The influences of authenticity and experience
- Ariza Montes, J. A. (2015). Gestión estratégica de personas y competencias. Madrid, España: McGraw-Hill Interamericana de España. doi: ISBN: 9788448194864
- Asociación de Municipalidades del Ecuador – AME. (2014). Historia del Cantón Tena, Napo, Ecuador. Obtenido de Cantón Tena:
- Atalaya, M. C. (1999). Satisfacción laboral y productividad. Revista de Psicología 3(5), 46-6. Recuperado de
- Atehortúa-Hurtado, F. A. (2008). Sistema de gestión integral. Una sola gestión, un solo equipo. Medellín: Editorial Universidad de Antioquia.
- Balderas Pedrero, M. d. (2015). Administración de los Servicios de Enfermería (7ª ed.). España: McGraw-Hill. doi: ISBN: 9786071512413
- Barley, S. R. y Kunda, G. (1995). "Estructura y diseño vs. lealtad y sentimiento". Revista Tecnología Administrativa, 9 (20), pp. 135-192.
- Barney, J. B., & Wright, P. M. (1993). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. Human Resource Management (1986-1998), 37(1), 31.
- Baum, T. (2007). Human Resources in Tourism: Still Waiting for Change. Tourism Management, 1383-1399.

- Bericat, Eduardo. 1998. *La Integración de los Métodos Cuantitativo y Cualitativo en la Investigación Social*. Barcelona: Ariel.
- Bigné, J. E., Sánchez, M. I., & Sánchez, J. (2001). Tourism image, evaluation variables and after purchase behaviour: inter-relationship. *Tourism Management*, 22(6), 607–616.
- Blanco, S. (2011). *Planificación Estratégica*. Madrid: Editorial Universitas.
- Bolívar Botia, Antonio (2011). *Las competencias básicas para la vida más transversales. Buenas prácticas para su tratamiento en el centro educativo y en el aula*. Guatemala, diciembre. ISBN: 978-9929-596-68-9. P. 1-41. Extraído de la página web.
- Bosch J. (2014). *Administración Estratégica: Misión, Visión Y Valores*.
- Boullón, R. (2006). *Planificación del espacio turístico*. México: Editorial Trillas.
- Boxall, P. F. (1996). "The strategic human resource management debate and the resource-based view of the firm". *Human Resource Management Journal*, 6 (3), pp. 59-75
- Boyatzis, R.E. (1995). *The competent manager*. London: Willey & Sons. ISBN 978-0-471-09031-1.
- Boyatzis, R. E. (2002). El desarrollo de competencias sin valores es como el sexo sin amor, *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, Volumen 18, 2002.
- Bravo Placeres, I. (2022). Apuntes sobre la gestión del clima organizacional en instalaciones turísticas de Ecuador. *Uniandes Episteme*, 9(3), 307-326.
- Brewster, C., Sparrow, P., & Harris, H. (2005). Toward a new model of globalizing HRM. *International Journal of Human Resource Management*, 16: 949–970.
- Brunet Icart, I.; Catalin Mara, L. (2016). El discurso por competencias: Una propuesta de clarificación conceptual Intangible Capital, vol. 12, núm. 4, 2016, pp. 978-1005 Universitat Politècnica de Catalunya Terrassa, España.
- Bryant, P. C., y Allen, D. G. (2013). Compensation, benefits and employee turnover: HR strategies for retaining top talent, doi: 10.1177/0886368713494342, *Compensation & Benefits Review*, 45(3), 171-175, (2013)
- Bustos Rodríguez, A., & Vargas Paredes, S. (2017). El clima organizacional, una estrategia en la gestión de recursos humanos. *Revista Estrategia Organizacional*, 6 (2), 1-6.
- Butler, R. (2017). The tourist experience: can destinations maintain authenticity? *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 9(6), 617-626.

- Cabanilla, E. (2016). Configuración Socio-Espacial del turismo comunitario. Caso república del ecuador. Tesis de doctorado en Geografía, Universidad Nacional de Sur, Bahía Blanca, Argentina.
- Cabascango, C. P. (2017). Diseño de un Sistema de Gestión por Competencias y Evaluación del Desempeño, Patronato Municipal de Inclusión Social de Santo Domingo "PMIS-SD", Trabajo de titulación presentado como requisito parcial para optar al título de Magister en Dirección de Talento Humano, Universidad de Especialidades Espíritu Santo, Facultad de Postgrado, Maestría en Dirección del Talento Humano, Guayaquil – Ecuador.
- Caizaluisa S. del C. (2010). Proyecto de Creación de una Hostería Ecológica en la Provincia de Napo, Cantón El Chaco, parroquia Gonzalo Díaz de Pineda. (Tesis de Pregrado). Escuela Politécnica del Ejército. Ecuador.
- Calderón Prada, S. A. (2017, febrero-mayo). Cultura de investigación y gestión del conocimiento en ciencias sociales. Revista Virtual Universidad Católica del Norte, (50), 343- 366. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=194250865019>
- Calderón-Hernández, G., y Castaño-Duque, G. A. (2005). Investigación en Administración en América Latina. Manizales: Edigráficas.
- Calderón. H., Naranjo V. & Alvarez M. (2010). Talento Humano en Colombia: Roles, prácticas, retos y limitaciones, una aproximación al estado del Arte. ACRIP.
- Campistrous, L. y C. Rizo (2001): Indicadores e investigación educativa, Instituto Central de Ciencias Pedagógicas, La Habana. Segunda Edición.
- Caplan, J., (2014). Thinking differently about talent development: An interview with Janice Caplan, author of Strategic Talent Development, doi: 10.1108/HRMID-03-2014-0034, Human Resource Management International Digest, 22(2), 42-45.
- Case, Karl, Fair, Ray, & Oster, Sharon (2013), Principios de Microeconomía. México: Pearson Educations. Pp. 475.
- Castaño, J. M. (2005), Psicología social de los viajes y del turismo, Thomson Editores Spain Paraninfo S.A., Madrid.
- Castillo Mendoza, A., & Terrén, E. (1994). De la cualificación a la competencia: Elementos para una reconstrucción epistemológica. Cuadernos de Relaciones Laborales, 4, 75-91.

- Castillo, E., Herrera, G., y Zambrano, D. (2015). Impacto Económico del Turismo en la Economía del Ecuador. *Rev. Anais Bras. de Est. Tur./ ABET, Juiz de Fora*, v.6, n.2, pp.69-Recuperado de:
- Castillo, E., Vásquez, E., y Martínez, F. (2015). El "Turismo Consciente" en Ecuador: conceptualización y efectos sobre el crecimiento económico. Recuperado de:
- Castillo, F. W. (2010). *Importancia de la gestión del talento humano*. Lima, Perú.
- Castro, L. & Egaña, C. (2001). Definición de un perfil de competencias para la selección de líderes de grupo de call center de una empresa de telecomunicaciones. Tesis de licenciatura no publicada. Universidad de Chile, Santiago, Chile.
- Cañada, Ernest, & Gascón, Jordi (2006), *Turismo y Desarrollo Herramientas para una mirada crítica*. Málaga: Fundación Luciérnaga - Acción por un Turismo Responsable.
- Charry Condor, H. (2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. *COMUNI@CCIÓN: Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, 9 (1), 25-34.
- Chawla, A., & Smutkupt, S. (2019). Improved quality and performance of agents in Bangkok call centers. *Journal of Supply Chain Management [Mejora de la calidad y el rendimiento de los agentes en los centros de llamadas de Bangkok. Revista de gestión de la cadena de suministro]*. Research and Practice, 13(1), 43-43. <https://jscm.au.edu/index.php/jscm/article/download/166/122>
- Chiang, M. M., & San Martín, N. J. (2015). Análisis de la satisfacción y el desempeño laboral en los funcionarios de la Municipalidad de Talcahuanco. *Ciencia & Trabajo*, 17(54), 24-34.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Bogotá, Colombia: Ed. McGraw-Hill Interamericana. Primera Edición. pp. 22 y 236.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*, 3era. Edición, Editorial McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*, 9na ed.,001-736, Editorial McGraw - Hill, México.
- Chiavenato, I. (2014). *Gestión del Talento Humano*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I., Mascaró Sacristán, P., & Roa, H. (2007). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill Interamericana.
- Ciro-Atehortúa, J. M., Bermúdez-Hernández, J., & Valencia-Arias, J. (2023, septiembre-diciembre). Modelos de gestión del conocimiento como herramientas de eficiencia en

procesos organizacionales. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (70), 260-296.

Cordero, A. (2011). La vertiente social de los centros históricos del turismo. Los casos de Playas de Coco, Limón y Puntarenas (Costa Rica). En CAÑADA y BLÁZQUEZ (Eds.). *Turismo placebo: nueva colonización turística: Del Mediterráneo a Mesoamérica y El Caribe. Lógicas espaciales del capital turístico*. Managua, Edisa, pp. 135-162.

Cortéz, D. (2012). *Las competencias al desarrollo de la gestión empresarial*. Barcelona: Epise S.A.

Cruz, M. E., (2013). *Gestión de los recursos humanos por competencias en el desarrollo del sector turístico. El caso de Ambato: amenazas y oportunidades*, Tesis Doctoral, Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales, Departamento de economía de la empresa, Madrid, España.

Cuesta Santos, A. (2018). *Gestión del Talento Humano y del Conocimiento*. Bogotá, Colombia: ECOE. doi: ISBN: 978-958-771-379-4.

Cuesta, A. (2002). *Gestión del conocimiento: análisis y proyección de los recursos h* Dolan, S. L.; Valle, R; Jackson, S; Shuller, R. (2003). "La gestión de los recursos humanos". Madrid, España. 2ª. Ed. McGraw-Hill". La Habana, Cuba: Editorial Academia.

Cuesta, S.A., (2015). *Gestión del talento humano y del conocimiento*, 5ta ed., 003-437, Ediciones ECOE, Bogotá, Colombia.

Cássia, Angye, Marco Avila y Moema Badaró. 2009. "Desarrollo turístico y comunidad local: Valoraciones y expectativas de los residentes de Ilhéus-BA, Brasil". *Estudios y Perspectivas en Turismo* (18) 6: 634-54. doi: 0327-5841.

Dalziel, M., Cubeiros, J. & Fernández, G. (1999). *Las competencias: claves para la gestión integrada de los recursos humanos*. Madrid: Deusto.

Dedeoğlu, B. B. (2019). Shaping tourists' destination quality perception and loyalty through destination country image: The importance of involvement and perceived value. *Tourism Management Perspectives*, 29, 105-117.

Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. 11va. Edición, Editorial McGraw Hill.

Dessler, G., y Juárez, R. A. V. (2011). *Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano*. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Di Marino, Claudio (2013), *El efecto multiplicador del turismo, ¿es real?* Senti Argentina.

- Domínguez-Quintero, A. M., González-Rodríguez, M. R., & Paddison, B. (2018). The mediating role of experience quality on authenticity and satisfaction in the context of cultural-heritage tourism. *Current Issues in Tourism*, 23(2), 248–260.
- Dressler, G. (1996). *Administración del personal* (Sexta ed.). México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A. de C.V.
- Ducci, M. A. (1997). *El Enfoque de Competencia Laboral en la Perspectiva Internacional. Formación basada en competencia Laboral*. CINTERFOR/OIT. Montevideo.
- Dufour, R. (1999). *El proceso de certificación en Francia. Seminario Internacional sobre Formación Basada en Competencia Laboral: Situación actual y Perspectivas en Guanajuato, México*. Editorial Cinterfor O.I.T.
- Duque, N. E. (2013). *La intervención del trabajo social en el área laboral*. En L. P. Torres, M. T. Rincón, C. L. Giraldo,
- Dwyer, L. y Kim, C. (2003). Destination competitiveness: determinants and indicators. *Current Issues in Tourism*, 6 (5), 369-414.
- Dávila, C. (2012a). *Empresariado colombiano: perspectiva histórica y regional*. Bogotá: Universidad de los Andes / Ediciones Uniandes / Colección 60 años.
- Dávila, C. (2012b). *Las historias de empresas en Colombia: avances y dilemas de una década, 2000-2010*. En: CARO, Jorge E.; Carlos DÁVILA y Joaquín VILORIA (eds.). *Los estudios empresariales en Colombia a principios del siglo XXI (con una referencia a México)*. Santa Marta: Unimagdalena [en prensa].
- Díaz, M. (2004). *La gestión del potencial humano en las organizaciones. Una propuesta metodológica desde la Psicología*. Tesis de Doctorado, en opción al grado científico de Doctora en Ciencias Psicológicas, La Habana, Ed. Universidad de La Habana.
- Díaz, R.; Aranciba, V. H. (2002). *El enfoque de las competencias laborales: historia, definiciones y generación de un modelo de competencias para las organizaciones y las personas*, *psykhe*, vol. 11, n.º 2, 2002.
- Edvinsson, L.; Malone M. S. (1999). *El capital intelectual ¿cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa?* Barcelona, España. Ediciones Gestión 2000.
- Edwards Schachter, Mónica y Tovar Caro, Edmundo (2008). *Competencias transversales o genéricas. Definiciones Criterios para su evaluación*. Facultad de Informática (Universidad Politécnica de Madrid) Junio. Extraído de la página web

- Eraqi, M. I. (2006). Tourism services quality (TourServQual) in Egypt: The viewpoints of external and internal customers. *Benchmarking: An International Journal*, 13(4), 469 – 492.
- Eslava, Jaime (2008), *Las claves del análisis económico - financiero de la empresa*. Madrid: Editorial ESIC. Pp. 416.
- Etkin, J. (2015). *Gestión de la complejidad de las organizaciones*. Mexico: Oxford University Press Mexico. doi:ISBN: 9789706130891
- Evans, M., Dalkir, K., & Bidian, C. (2014). A holistic view of the knowledge life cycle: the knowledge management cycle (KMC) model [Una visión holística del ciclo de vida del conocimiento: el modelo del ciclo de gestión del conocimiento (KMC)]. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 12(1), 85-97. <https://academicpublishing.org/index.php/ejkm/article/download/1015/978>
- Feliú, P., Rodríguez N. (1996). *Manual descriptivo y de aplicación de la prueba de estilo gerencial*". (PEG01). PsicoConsult.
- Feriyanto, N., Kot, S., & Sugandini, D. (2019). The Development of Community Based Tourism: from Attractiveness to Loyalty. *Calitatea*, 20(1), 393-398.
- Fierro Celis, F. A. (2017). Las competencias laborales en el sector público: un análisis desde las escuelas de las competencias laborales. *Administración y Desarrollo*, 47(2), 92-108.
- Fitz-Eng, J. (1999). *¿Cómo medir la gestión de los recursos humanos?* Bilbao. España. Ed. Deusto.
- Flores-Quispe, L. R. (2019). Gestión del talento humano y rentabilidad del sector hotelero de la región de Puno. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (87), 59–77.
- Franco, C. (2013). *Gestión por competencias a nivel organizacional* (4 ed.). Cartagena: Barranquilla S.A.
- Gairín Sallán, J. (coord.). (2009). *Guía para la evaluación de competencias en el área de ciencias sociales*. Barcelona: Agencia per a la Qualitat del Sistema Universitari de Catalunya.
- Gallart, M. A. (2008). *Competencias, Productividad y Crecimiento del Empleo: El caso de América Latina*. Organización Internacional del Trabajo (OIT/CINTERFOR). Uruguay.
- García, A. (2018). *Gestión del talento humano y los niveles de satisfacción de los usuarios de las agencias de viaje en la provincia de Maracaibo, Venezuela*. Maracaibo: Trabajo de

investigación presentado a la Universidad de Caracas para obtener el título de Licenciado en Turismo.

- García, A. M. D., Bravo, R. B., Albero, J. G., Cuello, R. O., y Sancho, L. S. (2005). Competencias y diseño de la evaluación continua final en el Espacio Europeo de Educación Superior. Madrid, España: Ministerio de Cultura y Ciencia.
- Gardner, H. (1998). "Mentes líderes: una anatomía del liderazgo". Barcelona, España: Paidós.
- Gates, B. (1999). "Los negocios en la era digital". Barcelona: Ed. Plaza & Janes.
- Gil, María, & García, María (2017), La estructura social como factor clave para el desarrollo de destinos turísticos rurales. Caso de estudio: El Valle de Ricote (Murcia). Cuadernos de Turismo, Vol. 39, Pp. 215-238. doi:
- González Alba, Molina Rubén, López Alejandra & López Gloria. (2022) La entrevista cualitativa como técnica de investigación en el estudio de las organizaciones. New Trends in Qualitative Research. Vol.14. pp.1-12
- González, A. M. N., y Santos, A. C. (2013). El estudio de la organización del trabajo, valor agregado en el diseño de competencias laborales. Paper presented at the VI Congreso Intercontinental de Psicología, HOMINIS 2013, La Habana, Cuba.
- González, C. & Wangenaar, R. (2003). Tuning educational structures in Europe. España: Universidad de Deusto.
- Gordillo, G. (2012). Una política alimentaria para tiempos de crisis, EL TRIMESTRE ECONÓMICO, vol. LXXIX (3), núm. 315, julio-septiembre de 2012, págs. 483-526.
- Grupo Sinergia. Educación con base en competencias. Competencias Básicas y Transversales Actitudes, valores, Rasgos personales. Universidad de Guanajuato. Extraído de la página web.
- Guerrero-Egurrola, D. A. (2021). Gestión por competencias para el proceso de reclutamiento y selección del talento humano. Gestio Et Productio. Revista Electrónica De Ciencias Gerenciales , 3(5), 60-78.
- Guerrero-Pupo, J. C., Cañedo-Andalia, R., Rubio-Rodríguez, S. M., Cutiño-Rodríguez, M., & Fernández-Díaz, D. J. (2006). Calidad de Vida y Trabajo. Algunas Consideraciones sobre el Ambiente Laboral de la Oficina. ACIMED, 1-31.
- Gutiérrez B., Santiago y Rubio A., Mercedes. (2009). El factor humano en los sistemas de calidad del servicio: un cambio de cultura en las empresas turísticas, Cuadernos de Turismo, n° 23, págs. 129-147.

- Gutiérrez Jaramillo, D.; Costa Sosa, M. (2021). Diseño de estrategias con enfoque tecnológico que permitan la reactivación turística asociada al Covid-19 en Ballenita, Santa Elena. *Revista Científica y Tecnológica UPSE*, 8 (2) pág. 76-83. DOI:
- Gómez, C., Troncoso, M. C. (2008). *TURISMO Y CAOS Turismo y Sociedad*, vol. 9, 2008, pp. 185-191. Universidad Externado de Colombia, Bogotá, Colombia.
- Gómez, L. R., Balkin, D. B., Cardy, R. L., Santos, I. O., Muñoz, E. M., & Cabrera, R. V. (1997). *Gestión de recursos humanos*. Madrid: Prentice Hall.
- Gómez-Rueda, A. (2002). *Manual de gestión del talento humano*. Bucaramanga: Sistemas y computadores Ltda., Universidad Industrial de Santander.
- Hay Group. (1996). *Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos*, Deusto.
- Hernández Sampieri R. y otros, (2003c). *Metodología de la Investigación*", Editorial Mc. Graw Hill, México D.F.
- Hernández, I. (2003). *Los valores en una organización que aprende*. La Habana, Cuba: Tesis de Maestría, en opción al título de Máster en Gestión de Recursos Humanos, Ed. ISPJAE.
- Hernández, Roberto, Fernández, Carlos, & Baptista, Pilar (2013), *Metodología de la investigación*. México, D.F: McGraw Hill. Pp. 613.
- Herranz, A. y de la Vega, R. (1999). *Las competencias: pasado y presente*, en revista *Capital Humano*, No.123, Año XII, 1999, pp.58-66. Madrid. Ed. Capital Humano.
- Herrera Monterroso, H. E. (2012). *Administración de recursos humanos versus gestión del talento humano*. Obtenido de Gestiopolis:
- Inghan, J. (2002). *Strategic Human Capital Management*. Amsterdam, Netherland: Elsevier.
- Iriarte, A. (2011). *Desarrollo de la competencia resolución de problemas desde una didáctica con enfoque metacognitivo*. *Revista del Instituto de Estudios en Educación Universidad del Norte* N° 15 julio - diciembre, 2011 ISSN 1657-2416 ISSN 2145-9444 (on line).
- Jaime Aybar , I. G., & Yordan Américo, B. P. (2023). *Gestión del talento humano y competencias laborales: fundamentos y análisis para el área administrativa del seguro social de salud (EsSalud) – Perú*. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(4), 2987-3009. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.7150
- Joshi, M. (2013). *Human Resource Management (First ed.)*. Copenhagen, Denmark: bookboon.com.

- Kaplan, R. S. (2003). Balanced Scorecard, su función. Obtenido de "Creating the Strategy-Focused Organization with the Balanced Scorecard" www.The Balanced Scorecard Collaborative: [Consulta diciembre 2016]
- Kim, D., & Perdue, R. R. (2011). The influence of image on destination attractiveness. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 28(3), 225–239.
- Koshelieva, O., Tsyselska, O., Kravchuk, O., Baida, I., Mironov, V., & Miatenko, N. (2023). Knowledge Management as a New Strategy of Innovative Development [La Gestión del Conocimiento como Nueva Estrategia de Desarrollo Innovador]. *International Journal of Professional Business Review*, 8(5), e01592-e01592. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i5.159>
- Laakso-Manninen, R., y Viitala, R. (2007). *Competence Management & Human Resource Development*. Helsinki, Finland: HAAGA-HELIA Publication Series.
- Le Boterf, G. (1997) *De la compétence à la navigation professionnelle*. Paris: Ed. d'Organisation.
- Leboyer, L. (2000). *Gestión de las competencias*. Ediciones Gestión, Barcelona, España.
- Lee, C., & King, B. (2016). Determinants of attractiveness for a seniors- friendly destination: a hierarchical approach. *Current Issues in Tourism*, 22(1), 71–90.
- Leira, J. (2003), *Cultura proyectual y turismo emergente*, en Rubio, A., *Sociología del Turismo*. Ed. Ariel Turismo, Madrid.
- Lengnick-Hall, C. A. y Lengnick-Hall, M. L. (1998). Strategic human resource management: A review of the literature and a proposed typology. *Academy of Management Review* (43), pp. 13-29.
- Lessard, C. y Portelance, L. (2001). *Réflexions sur la Réforme Curriculaire au Québec*. Québec: Université de Montréal.
- Levitt, T. (1986), *Enfoque del proceso de producción para los servicios*, *Harvard Business Review*, 3° trimestre, págs. 37-50.
- Levy-Leboyer, C. (1997): *Gestión de las competencias*. Barcelona. Ed. Gestión.
- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human resource management review*, 16(2), 139-154.
- Lillo B., Adelaida. Ramón R., Ana y Sevilla J., Martín. (2007). El capital humano como factor estratégico para la competitividad del sector turístico, *Cuaderno de Turismo* n° 19, págs. 47-69.

- Lilo-Bañuls, A. (2009). El Papel del Capital Humano en el Sector Turístico: Algunas Reflexiones y Propuestas. Cuadernos de Turismo, 53-64.
- Loor, L., Alonso A. Pérez, M. (2018). La actividad turística en el Ecuador: ¿turismo consciente o turismo tradicional?, Revista ECA Sinergia. Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas. U.T.M. junio 2018 Vol. 9 N° 1.
- Lucero I. y Meza S. (2002). Validación de instrumentos para medir conocimientos, Departamento de Física - Facultad de Cs. Exactas y Naturales y Agrimensura - UNNE.,
- Lévy-Leboyer, C. (2002). Gestión de las competencias ¿cómo analizarlas?, ¿cómo evaluarlas?, ¿cómo desarrollarlas?, Barcelona, Ediciones Gestión 2000.
- López, Jesús, & López, Luis (2004), Evolución y perspectivas del enfoque interdisciplinario en el estudio del Turismo. Estudios Turísticos, Vol. 12, No. 160. Pp. 31-44.
- Maldonado, E., Manrique, A. (2017). Gestión de talento humano basado en competencias: una perspectiva latinoamericana. Carácter, 5(1),47-56.
- Malvezzi, S. (2002). Las competencias en la organización. Módulo de la Especialización en Procesos Psicosociales para la Efectividad Organizacional. Instituto de Psicología, Universidad del Valle, Cali.
- Markić, M., Požega, Ž., & Crnković, B. (2022). The impact of knowledge management on the economic Indicators of the Companies [El impacto de la gestión del conocimiento en los indicadores económicos de las empresas]. South East European Journal of Economics and Business, 17(2), 34-48. <https://doi.org/10.2478/jeb-2022-0013>
- Martin, I., & Gaspar, A. (2010). Administración de los recursos humanos en las empresas turísticas. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Martínez Caro, Eva y Cegarra-Navarro, Juan Gabriel (s.f.). El desarrollo de competencias transversales mediante proyectos de emprendimiento en el marco de una asignatura de dirección de operaciones. Vol 3, N° 2, p. 9-13. ISSN: 1989-9068 9. Extraído de la página web
- Martínez-Abelda, O. y Castillo, A. (1998): "Diez años de I + D", en revista Comunicaciones de Telefónica I + D, Vol.9, No.1, 1998, pp.5-13. Madrid. Ed. Telefónica I + D.
- Mayteck Arenas (enero 29, 2024) Modelo de gestión de competencias: qué es y cómo funciona. Deel.
- Mejía, A., Bravo, M. y Montoya, A. (2013). El factor del talento humano en las organizaciones. Ingeniería Industrial, 2-11.

- Melian, E. (2010). *Gestión del Talento Humano*. Segunda Edición. México: Editorial Zeta Books. 2010. pág. 49.
- Merinero Rodríguez, Rafael, y Juan Ignacio Pulido Fernández. 2009. "Desarrollo Turístico y Dinámica Relacional. Metodología de Análisis para la Gestión Activa de Destinos Turísticos". *Cuadernos de Turismo* (23): 173-94. .
- Mertens, L. (1996). *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelo*, Montevideo, Oficina Internacional del Trabajo, Cinterfor/OIT.
- Mertens, L. (2000). *La Gestión por Competencia Laboral en la Empresa y la Formación Profesional*. Madrid, España: Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura.
- Milana, M. (2008). El discurso post-Lisboa sobre la inadecuación de habilidades y potenciación de las competencias. *Profesorado*, 12(3), 1-18.
- Mora Pisco, L. L., Díaz Rodríguez, N P. M., & Vergara Cevallos, D. A. (2018). El turismo en la matriz productiva de Ecuador: resultados y retos actuales. *Universidad y Sociedad*, 10(5), 255-262. Recuperado de
- Morales, A. (2009). *Capital humano, hacia un sistema de gestión en la empresa*. Ed. Política. La Habana, Cuba, p. 11.
- Moreno, C. H. (2014). Las competencias laborales como eje fundamental de la profesionalización de los servidores públicos en Iberoamérica. Paper presented at the XVI Conferencia Iberoamericana de Ministras y Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado, México D.F., México.
- Moreno, F. (2012). El Talento Humano: Un capital intangible que otorga valor en las organizaciones. *International Journal of Good Conscience*. Vol. 7, nro. 1. (Apr. 2012). p. 60. ISSN 1879-557X
- Morin, E. (2011^a). La complejidad y la empresa. En *Introducción al Pensamiento Complejo*. 121-131. Barcelona: Gedisa.
- Moscoso, Florencia. 2013. "El papel de los actores territoriales en la definición y configuración de modelos de desarrollo turístico". Ponencia presentada en el Congreso de Turismo: "El Turismo y los Nuevos Paradigmas Educativos", Ushuahia, Argentina, 6 de diciembre.
- Muñoz de Priego, J. (1998). *Implantación de un sistema de selección por competencias* (Vol. 10). Madrid: Training and Development.

- Naqvi, M. H. A., Jiang, Y., Naqvi, M. H., Miao, M., Liang, C., & Mehmood, S. (2018). The effect of cultural heritage tourism on tourist word of mouth: The case of Lok Versa Festival, Pakistan. *Sustainability*, 10(7), 1-21.
- Naranjo, M. R., y Martínez, M. A. (2022). Reflexiones teóricas sobre la demanda turística global: Incidencia en la gestión y comercialización turística. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVIII (Especial 5), 359-375.
- National Council for Vocational Qualifications (NCVQ) (1991). *Guide to National Vocational Qualifications*, London: NCVQ.
- Naville, P. (1985). División de trabajo y distribución de las tareas. En G. Friedmann & P. Naville (Eds.). *Tratado de sociología del trabajo*, (t.1, pp. 369-384). México D. F.: Fondo de Cultura Económica.
- Nonaka, I; Takeuchi, H. (1997). "Criação de conhecimento na empresa". São Paulo. Ed. Campus. *Organization Science*, p. 5.
- Norton, D. P. (2001). "Medir a criação de valor, uma tarefa possível". *HSM Management*, 24 Ano 4, São Paulo, Ed. Savana, pp. 88-94.
- Novello, S., & Fernandez, P. M. (2016). The Influence of Event Authenticity and Quality Attributes on Behavioral Intentions. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 40(6), 685–714.
- Novello, S., & Fernandez, P. M. (2016). The Influence of Event Authenticity and Quality Attributes on Behavioral Intentions. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 40(6), 685–714. <https://doi.org/10.1177/1096348013515914>
- Núñez, I. A. (2002). ¿Hemos creado las condiciones para introducir la gestión del conocimiento? "Hiptertext.net", No.1, 2003 [En línea] [Consulta, noviembre de 2015].
- Oficina Nacional de Normalización (2007). NC 3001:2007. "Sistema de gestión integrada de capital humano, Implementación y Requisitos". La Habana, Cuba: www.nc.cubaindustria.cu. p. 18.
- Orellana, M. (2016). *Calidad del servicio turístico y la gestión del talento humano en el Distrito Federal de Morelia, México*. Morelia: Trabajo de investigación presentado a la Universidad de Puebla para obtener el título de Licenciado en Turismo y Marketing.
- Organización Mundial de Turismo (2009), Conclusiones al seminario internacional: "Respuestas del Turismo Mundial a los Nuevos Retos de la Economía Global". PASOS. *Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, Vol. 7, No. 2, Pp. 137-140. .

- Otero, A. M. (2006). La Formación de Recursos Humanos en Turismo y Recreación para la Competitividad Regional de la Patagonia Argentino Chilena. Aportes y Transferencias, 62-77.
- Pardo, C. (2007). Gestión del talento humano basado en competencias cualificando el capital humano para lograr el éxito empresarial. Tesis de grado de Maestría. Universidad de La Salle. Bogotá D.C.
- Pardo, M., & Luna, R. (2007). Recursos Humanos para Turismo. Madrid: Prentice Hall.
- Pardo-Enciso, C. E. (2011). La gestión del talento humano ante el desafío de organizaciones competitivas. Revista La Salle, 167-184.
- Peters, M. (2005). Entrepreneurial Skills in Leadership and Human Resource Management Evaluated by Apprentices in Small Tourism Businesses. Education+Training, 575-591.
- Pike, S. (2002). Destination image analysis - A review of 142 papers from 1973 to 2000. *Tourism Management*, 23(5), 541–549. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(02\)00005-5](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(02)00005-5)
- Pinto, L. I., (2014). Análisis de la evolución del turismo y su incidencia en el desarrollo de Ecuador. Caso provincia de Manabí (2010-2014), Maestría Profesional en Gerencia para el Desarrollo, Universidad Andina Simón Bolívar. Sede Ecuador, Área de Gestión.
- Polanco, D. Araujo, M. B, Portugal, C., Guamialamá, J. Valdes, M. Salazar, D. (2019). Análisis del emprendimiento turístico en Ecuador y su impacto en la sociedad. Caso de estudio: empresas familiares en la parroquia de Mindo Siembra 7 (1) (2020) 060–069 ISSN Impresa: 1390-8928 / ISSN Electrónica 2477-8850.
- Ponce Ponce, L. E., & Gómez García, S. L. (2021). Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral del personal del comercial CHONEPAC, provincia de Manabí. *Dominio de las Ciencias*, 7(2), 1129-1154.
- Poria, Y., Butler, R., & Airey, D. (2004). Links between tourists, heritage, and reasons for visiting heritage sites. *Journal of Travel Research*, 43(1), 19–28. <https://doi.org/10.1177/0047287504265508>
- Porret Gelabert, M. (2014). Gestión de personas. Manual para la gestión del capital humano en
- Porter, M. (1990). *The competitive advantage of nations*. London: The MacMillan Press.
- Porter, M.E., (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*, 1ra ed., 001-396, Free Press, New York.

- Prieto, P. (2013). *Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal*. (Tesis de grado) Colombia: Universidad de Medellín.
- Prieto-Herrera, J. E. (2012). *Gestión estratégica organizacional*. ECOE Ediciones.
- Puchol, L. (2006). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. España: Editorial ESIC.
- Puertas, Susana y Pinto, María (2009). El aprendizaje por competencias transversales: la competencia informacional y comunicacional de los estudiantes de la titulación de Comunicación Audiovisual Universidad de Granada. *Revista académica de la federación latinoamericana de facultades de comunicación social* ISSN: 1995 – 6630. *Diálogos de la comunicación*, No.78, enero-julio. Extraído de la página web
- Pyke, Sarah, Hartwell, Heather, Blake, Adam, & Hemingway, Ann (2016), Exploring well-being as a tourism product resource, *Tourism Management*, Vol. 55, Pp. 94-105. doi.org/10.1016/j.tourman.2016.02.004.
- Rabeea Mahdi, O., Nassar, I., & Khalid Almsafr, M. (2017). Knowledge management processes and sustainable competitive advantage: An empirical examination in private universities [Procesos de gestión del conocimiento y ventaja competitiva sostenible: un examen empírico en universidades privadas]. *Journal of Business Research*, (94), 320-334.
- Rabeea Mahdi, O., Nassar, I., & Khalid Almsafr, M. (2017). Knowledge management processes and sustainable competitive advantage: An empirical examination in private universities [Procesos de gestión del conocimiento y ventaja competitiva sostenible: un examen empírico en universidades privadas]. *Journal of Business Research*, (94), 320-334. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.02.013>
- Ramírez Cavassa, C. (2008). *Gestión administrativa para empresas turísticas*, 3ra. Edición, Trillas, México.
- Ramírez, R. I., Chacón, H.C. y. El Kadi, O.N. (2018c). *Gestión estratégica del talento humano en las PYMES*, 1ra ed., 001-120, Editorial Corporación CIMTED Medellín, Colombia.
- Ramírez, R. y Ampudia, D. (2018a). Factores de competitividad empresarial en el sector comercial, ISSN: 2443-4426, *Revista Electrónica de Ciencia y Tecnología del Instituto Universitario de Tecnología de Maracaibo (RECITIUTM)*, 4(1), 16-32.
- Ramírez, R.I, Avendaño, I. Alemán, L. Lizarazo, C. Ramírez, R. y Cardona, Y. (2018b). Principles of social responsibility for the strategic management of the talent human public health organizations, ISSN: 0798-1015, *Revista Espacios*, 39(37), 22-27.

- Ramírez, R.I., Villalobos, J.V. y Herrera, B.A. (2018e). Proceso de talento humano en la gestión estratégica, ISSN: 1012-1587, Revista Opción, 34(18), 2076-2101.
- Ramírez, R.I., y Hugueth, A. (2017). Modelo de comunicación productiva para las organizaciones de salud pública en Venezuela, ISSN: 1012-1587, Revista Opción, 33(83), 305-335.
- Reyes, A. (1992: 480). Administración Moderna. Limusa. Iera. ed. México, D.F., México.
- Ricalde, M. D. (2014). Proceso administrativo. México: Editorial Digital UNID.
- Rigby, M., & Sanchis, E. (2006). El concepto de cualificación y su construcción social. Revista Europea de Formación Profesional, 37, 24-35.
- Rocha, A. (2005). Métodos cualitativos em administração: Usos e abusos. Informativo 6 ANPAD. Río de Janeiro: ANPAD. Acceso el 13-02-2015,
- Rodríguez N. (1999). Selección efectiva de personal basada en competencias. Montevideo. CINTERFOR, Organización Internacional del Trabajo. Papeles de la Oficina Técnica, 8. p.7 extracto del trabajo presentado a la O.I.T. p.3.
- Rodríguez N., Boyatzis, (1982). The competent manager, Mc Clelland. D.C (1973) Competence at work, New York, John Wiley and sons.
- Rodríguez Zambrano, Hernando (2007). El paradigma de las competencias hacia la educación superior. Revista Facultad de Ciencias Económicas. V. 15. No. 1. Junio. P. 145-165.
- Rodríguez, A. (2007). Capacitación y desarrollo de recursos humanos [en línea], [consulta: 2012-11-20]. Disponible en:
- Rodríguez, A. S. (2012). Capital Humano, Relaciones Laborales y Gestión por Competencias en el Proceso de Cambio Empresarial en Cuba: de 1989 a 2011. (Doctor en Ciencias Económicas), Universidad de Valladolid, Valladolid, España.
- Rodríguez, A. S., Fornaris, C. E. M., y Martínez, C. C. M. (2005). Una Mirada a los Orígenes de las Competencias Laborales. Ciencias Holguín, 11(2), 1-14.
- Rodríguez, E. (2016). El Clima Organizacional Presente en una Empresa de Servicio. Revista Educación en Valores, 3-18.
- Rodríguez, J., & Jiménez, J. (2008). Servicio al cliente. Obtenido de Aula de economía:
- Rondón-Márquez, I. G. (2017). Gerencia del talento humano. (Documento de docencia N° 33). Bogotá: Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia. Doi: <https://doi.org/10.16925/greylit.2298>

- Roucroft, G., y Scott, T. (2015). *Human Resource: A Practical Guide* (First ed.). Copenhagen, Denmark: bookboon.com.
- Rubio, Á. (2001). *Los recursos humanos en el sector turístico español: organización del trabajo y empleo*. Ed. Ariel Turismo. Madrid.
- Safa, M; Weeks, K., Stromberg, R. y Azam, A.A. (2017). *Strategic Port Human Resource Talent Acquisition and Training: Challenges and Opportunities.*, Strategic port human resource talent acquisition and training: challenges and opportunities, Springer Nature Switzerland AG, Volume 594, pp 205-215, California, USA.
- Sancho, Amparo (2008), *Introducción al Turismo*. Madrid, Organización Mundial de Turismo, Pp. 394.
- Santamaría, Edwin, & Pico, Paulina (2015), *La calidad de vida del propietario de la empresa familiar, caso empresas de Ambato, Tungurahua, Ecuador*. Sotavento M.B.A, Vol 25, No 2, Pp. 66-73.
- Santos, A. C. (2008). *Tecnología de Gestión de los Recursos Humanos* (Tercera ed.). La Habana, Cuba: Editorial Félix Varela.
- Sarramona, S. (2013). *Las competencias profesionales*. Estudios a empresas, 31-40.
- Senge, P., Roberts, Ch., Ross, R., Smith, B. y Kleiner, A. (1999). *La quinta disciplina en la práctica: Cómo construir una organización inteligente*. Editorial Granica, Barcelona. p. 183.
- Sepúlveda, César (2004), *Diccionario de términos económicos*. Santiago de Chile: Editorial Universitaria. Pp. 186.
- Sessa, A. (1989). *La Science des Systèmes pour les Plans Régionaux de Développement Touristique*, Centre des Hautes Etudes Touristiques, Université du Droit, d'Economie et des Sciences, Aix-en. Provence.
- Shull, F., Singer, J. & Sjoberg, D.I.K. (2008). *Guide to Advanced Empirical Software Engineering*. Edition ed.: Springer-Verlag, p. 394, ISBN 978-1-84800-043-8.
- Spencer, B. (2012). *Competence at work*. New York: McGraw-Hill.
- Spencer, L.M., Spencer, S.M. (1993). *Competente at work*, New York, John Wiley & Sons.
- Steiner, C. J., & Reisinger, Y. (2006). *Understanding existential authenticity*. *Annals of Tourism Research*, 33(2), 299–318.

- Sumba Bustamante, R. Y., Moreno Gonzabay, P. L., & Villafuerte Peñafiel, N. A. (2022). Clima Organizacional como factor del desempeño laboral en las Mipymes en Ecuador. *Dominio de la Ciencia*, 8(Extra 1), 234-261.
- Sybing Roehl. (2024) Dominio de las entrevistas semiestructuradas, en *Boletín de Noticias de ATLAS.ti*. pp-1-5
- Sánchez P. y Aguilera E. (2011). Hacia una fundamentación de la configuración de competencias profesionales. *Revista Universidad y Sociedad*, vol. 3, n° 1. Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez. enero- abril. Cuba.
- Sánchez, A. (2004). *Competencias Transversales: Una mirada actual*. Universidad de Los Lagos – Chile.
- Sánchez, M. (2016). *Gestión del talento humano en las empresas turísticas y su relación con el logro de los objetivos institucionales en la provincia de Salinas, Ecuador*. Salinas: Trabajo de investigación presentado a la Universidad de Quito para obtener el título de Licenciado en Turismo.
- Tabarez, J. (2018). *Relación de la gestión del talento humano y el nivel de satisfacción de los usuarios de las agencias de viaje en la Municipalidad de Temuco, Chile*. Temuco: Trabajo presentado a la Universidad de Temuco para obtener el título de Licenciado en Turismo.
- Tamayo, J. (2016). *Gestion del talento humano y la rentabilidad de las agencias de viaje en el Municipio de Acapulco, México*. Acapulco: Trabajo de investigació presentado a la Universidad de Puebla para obtener el título de Licenciado en Turismo y Marketing.
- Tejeda, R. (2016). Las competencias transversales, su pertinencia en la integralidad de la formación de profesionales, *Didasc@lia: D&E*. Vol. VII. Número 6, Edición Especial, ISSN 2224-2643.
- Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., y Strickland, A. J. (2012). *Administración Estratégica - Teoría y Casos* (Decimoctava ed.). Colombia: McGraw-Hill Education.
- Tobar-Pesántez, L. (2022). El turismo, su influencia en la economía del Ecuador. *Notas de EconomiUS. Análisis de Coyuntura de la Carrera de Economía de la Universidad Politécnica Salesiana Sede Cuenca*. Red Académica CIAGEN, Año I, Número 1.
- Trullén, JI. (2008). Competencias genéricas. ¿Qué son? En *Competencias genéricas y transversales de los titulados universitarios*. ICE de la Universidad de Zaragoza, 35-41.

- UNTWO. (2019). Panorama del turismo internacional, Edición 2019. OM. Recuperado el 15 de noviembre de 2021, de
- Uriarte, J.L, (2020). Propuesta Modelo Capital Humano para el Sector Turismo, SERNATUR, Subsecretaria del Turismo, Gobierno de Chile.
- Urribari, G. (2017). Gestión del talento humano y el desarrollo económico de las agencias de viaje en el Municipio de Loja, Ecuador. Loja: Trabajo de investigación presentado a la Universidad de Quito para obtener el título de Licenciado en Turismo.
- Valencia de los Ríos, J. A. (2008). Una sola gestión, un solo equipo. Medellín: Universidad de Antioquia.
- Vargas, F. (2003). La Gestión de la Calidad en la Formación Profesional. Documento de referencia N° 2 de la XXXVI Reunión de la Comisión Técnica de CINTERFOR/OIT. Recuperado el 12 de septiembre de 2004 en
- Vengesayi, S., Mavondo, F. T., & Reisinger, Y. (2009). Tourism destination attractiveness: attractions, facilities, and people as predictors. *Tourism Analysis*, 14, 621–636.
- Vera Campuzano, N. S. (2018). Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral, el servicio al cliente: Corporación de Telecomunicaciones del Cantón La Libertad. *Revista Universidad y Sociedad*, 10(1), 180-186.
- Villalobos Céspedes, Daniel, Tolón Becerra, Alfredo, & Galdeano Gómez, Emilio (2012), Turismo aventura en Costa Rica e influencia de los factores sociodemográficos, motivos y Condición de viaje del turista internacional en el número de actividades realizadas. *Ciencias económicas*, Vol. 30, No 1, Pp. 163-180.
- Villalobos, J. V., y Ramírez, R. I. (2018). El derecho a la autobiografía: dimensión ius-filosófica desde la perspectiva de H. Arendt y P. Ricoeur, ISSN: 1012-1587, *Revista Opción*,34(18), 1012-1587.
- Villasana Arreguín, Laura Margarita, Hernández García, Patricia, & Ramírez Flores, Élfego. (2021). La gestión del conocimiento, pasado, presente y futuro. Una revisión de la literatura. *Trascender, contabilidad y gestión*, 6(18), 53-78. Epub 22 de noviembre de 2021.
- Vásquez Acosta, G., Cejas Martínez, M., & Chirinos, N. (2017). Administración de Recursos Humanos la arquitectura estratégica de las organizaciones (1 ed.). Rumiñahui: Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE. doi: ISBN 13: 978-9942-765-04-8.
- Wayne, M.R. (2010). Administración de recursos humanos, 11va ed., 001-512, Pearson Educación de México, S.A, México.

- Werther, W. y Davis, K. (2001). *Administración de personal y recursos humanos*. 5ta. Edición. México, Editorial Mc Graw Hill. p. 22.
- Wolleter, A. (2020). *Propuesta Modelo Capital Humano para el Sector Turismo*, SERNATUR, Subsecretaria del Turismo, Gobierno de Chile.
- Woodruffe, C. (1993). What is meant by a competency? *Leadership and organization, Development Journal*, 14(1), 29-36.
- Yang, L. (2019). Cultural tourism in a replicated old town: Tourists' views. *Tourism Planning & Develo*
- Yang, L., & Wall, G. (2009). Authenticity in ethnic tourism: Domestic tourists' perspectives. *Current Issues in Tourism*, 12(3), 235–254. *ment*, 16(1), 93-111.
- Yolal, M., Sezgin, E., & Yüncü, D. (2016). Authenticity, commodification, and McDonalidization of tourism experiences in the context of cultural tourism. En M. Sotiriadis & D. Gursoy (Eds.), *The Handbook of Managing and Marketing Tourism Experiences* (pp. 217-233.).
- Yániz Igal, J. E., & González Muñoz de Morales, G. (2017). Marco teórico de la gestión del conocimiento. *Cuaderno de Estrategia*, (194), 27-70. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6356926>
- Zabaleta, A. T. (2013). Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. *Gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias. Psicología desde el Caribe*, (12).
- Zarifian P. (1999). *El modelo de competencia y los sistemas productivos*. Montevideo. Cinterfor, 1999. Organización Internacional del Trabajo. *Papeles de la Oficina Técnica*, 8. p.5.

ANEXOS

Anexo 1.

Cuestionario de autoevaluación para expertos del panel

Proyecto doctoral: Gestión del Talento Humano por Competencias Orientado a la Mejora de los Servicios en Establecimientos del Sector Turístico (Cantón Tena, Napo, Ecuador)

Autora: Ing. Lady Diana Vera Solorzano, MBA.

Tutora: Lcda. Lorena Badillo, PhD.

Objetivo: Recoger información sobre el nivel de experiencia y conocimiento de los profesionales seleccionados para participar como expertos en el panel de validación del modelo de gestión del talento humano por competencias, con el fin de justificar metodológicamente su idoneidad.

Instrucciones: Complete la siguiente ficha marcando con una "X" en las opciones que considere que mejor representan su perfil profesional.

DATOS GENERALES

Nombre completo: _____

Profesión: _____

Especialidad o campo de experticia: _____

AUTOEVALUACIÓN DEL CONOCIMIENTO TEMÁTICO

Valore su nivel de conocimiento en los siguientes temas (escala del 1 al 10):

Tema	Valoración (1 = Muy bajo, 10 = Muy alto)
Gestión del talento humano por competencias	_____
Modelos de desarrollo de competencias laborales	_____
Evaluación de desempeño y perfiles por competencias	_____
Conocimiento del sector turístico y servicios al cliente	_____

Diseño y validación de instrumentos de investigación	_____
--	-------

FUENTES DE EXPERIENCIA O CRITERIO

Indique el grado de influencia que han tenido las siguientes fuentes en su conocimiento sobre el tema:

Fuente de experiencia o criterio	Alto	Medio	Bajo
Experiencia profesional directa en el sector turístico	[]	[]	[]
Participación en proyectos o investigaciones similares	[]	[]	[]
Formación académica en temas relacionados	[]	[]	[]
Publicaciones, ponencias o asesorías sobre el tema	[]	[]	[]
Experiencia en validación de modelos/instrumentos de investigación	[]	[]	[]

Comentarios adicionales:

Fecha: _____

Firma del experto: _____

Experto 1
**DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN
DE EMPRESAS**

 Línea de Investigación:
Gestión Estratégica de Recursos Humanos

**COHORTE
2019**
CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN PARA EXPERTOS DEL PANEL

Proyecto doctoral: Gestión del Talento Humano por Competencias Orientado a la Mejora de los Servicios en Establecimientos del Sector Turístico (Cantón Tena, Napo, Ecuador)

Autora: Ing. Lady Diana Vera Solorzano, MBA.

Tutora: Lcda. Lorena Badillo, PhD.

Objetivo: Recoger información sobre el nivel de experiencia y conocimiento de los profesionales seleccionados para participar como expertos en el panel de validación del modelo de gestión del talento humano por competencias, con el fin de justificar metodológicamente su idoneidad.

Instrucciones: Complete la siguiente ficha marcando con una "X" en las opciones que considere que mejor representan su perfil profesional.

DATOS GENERALES

Nombre completo: Renier Esquivel García

Profesión: Coordinador de la Maestría de Talento Humano, Universidad Técnica de Manabí

Especialidad o campo de experticia: Gestión del Talento Humano

AUTOEVALUACIÓN DEL CONOCIMIENTO TEMÁTICO

Valore su nivel de conocimiento en los siguientes temas (escala del 1 al 10):

Tema	Valoración (1 = Muy bajo, 10 = Muy alto)
Gestión del talento humano por competencias	10
Modelos de desarrollo de competencias laborales	9
Evaluación de desempeño y perfiles por competencias	10



DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN
DE EMPRESAS
Línea de Investigación:
Gestión Estratégica de Recursos Humanos

COHORTE
2019

Conocimiento del sector turístico y servicios al cliente	8
Diseño y validación de instrumentos de investigación	9

FUENTES DE EXPERIENCIA O CRITERIO

Indique el grado de influencia que han tenido las siguientes fuentes en su conocimiento sobre el tema:

Fuente de experiencia o criterio	Alto	Medio	Bajo
Experiencia profesional directa en el sector turístico	X		
Participación en proyectos o investigaciones similares	X		
Formación académica en temas relacionados	X		
Publicaciones, ponencias o asesorías sobre el tema	X		
Experiencia en validación de modelos/instrumentos de investigación	X		

Comentarios adicionales:

El modelo es aplicable con indicadores claros y enfoque estratégico. Sugiero reforzar la parte de evaluación de impacto.

Fecha: mayo del 2022

Firma:

Renor Esquivel Garcia

Experto 2



DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN
DE EMPRESAS
Línea de Investigación:
Gestión Estratégica de Recursos Humanos

COHORTE
2019

CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN PARA EXPERTOS DEL PANEL

Proyecto doctoral: Gestión del Talento Humano por Competencias Orientado a la Mejora de los Servicios en Establecimientos del Sector Turístico (Cantón Tena, Napo, Ecuador)

Autora: Ing. Lady Diana Vera Solorzano, MBA.

Tutora: Lcda. Lorena Badillo, PhD.

Objetivo: Recoger información sobre el nivel de experiencia y conocimiento de los profesionales seleccionados para participar como expertos en el panel de validación del modelo de gestión del talento humano por competencias, con el fin de justificar metodológicamente su idoneidad.

Instrucciones: Complete la siguiente ficha marcando con una "X" en las opciones que considere que mejor representan su perfil profesional.

DATOS GENERALES

Nombre completo: Mgs. Lucy Arias

Profesión: Economista

Especialidad o campo de experticia: Analista de Desarrollo de Turismo

AUTOEVALUACIÓN DEL CONOCIMIENTO TEMÁTICO

Valore su nivel de conocimiento en los siguientes temas (escala del 1 al 10):

Tema	Valoración (1 = Muy bajo, 10 = Muy alto)
Gestión del talento humano por competencias	8
Modelos de desarrollo de competencias laborales	9
Evaluación de desempeño y perfiles por competencias	10



**DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN
DE EMPRESAS**

Línea de Investigación:
Gestión Estratégica de Recursos Humanos

**COHORTE
2019**

Conocimiento del sector turístico y servicios al cliente	7
Diseño y validación de instrumentos de investigación	8

FUENTES DE EXPERIENCIA O CRITERIO

Indique el grado de influencia que han tenido las siguientes fuentes en su conocimiento sobre el tema:

Fuente de experiencia o criterio	Alto	Medio	Bajo
Experiencia profesional directa en el sector turístico		X	
Participación en proyectos o investigaciones similares	X		
Formación académica en temas relacionados	X		
Publicaciones, ponencias o asesorías sobre el tema		X	
Experiencia en validación de modelos/instrumentos de investigación	X		

Comentarios adicionales:

El enfoque basado en competencias es clave para profesionalizar el turismo en zonas con potencial natural y cultural. El modelo está bien formulado.

Fecha: mayo de 2022

Firma:

Experto 3



DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN
DE EMPRESAS
Línea de Investigación:
Gestión Estratégica de Recursos Humanos

COHORTE
2019

CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN PARA EXPERTOS DEL PANEL

Proyecto doctoral: Gestión del Talento Humano por Competencias Orientado a la Mejora de los Servicios en Establecimientos del Sector Turístico (Cantón Tena, Napo, Ecuador)

Autora: Ing. Lady Diana Vera Solorzano, MBA.

Tutora: Lcda. Lorena Badillo, PhD.

Objetivo: Recoger información sobre el nivel de experiencia y conocimiento de los profesionales seleccionados para participar como expertos en el panel de validación del modelo de gestión del talento humano por competencias, con el fin de justificar metodológicamente su idoneidad.

Instrucciones: Complete la siguiente ficha marcando con una "X" en las opciones que considere que mejor representan su perfil profesional.

DATOS GENERALES

Nombre completo: Mgs. Myriam Susana Donoso Palomeque

Profesión: Docente Universitario

Especialidad o campo de experticia: Magister en Investigación y Gestión de Proyectos

AUTOEVALUACIÓN DEL CONOCIMIENTO TEMÁTICO

Valore su nivel de conocimiento en los siguientes temas (escala del 1 al 10):

Tema	Valoración (1 = Muy bajo, 10 = Muy alto)
Gestión del talento humano por competencias	7
Modelos de desarrollo de competencias laborales	6
Evaluación de desempeño y perfiles por competencias	7



**DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN
DE EMPRESAS**
Línea de Investigación:
Gestión Estratégica de Recursos Humanos

**COHORTE
2019**

Conocimiento del sector turístico y servicios al cliente	10
Diseño y validación de instrumentos de investigación	6

FUENTES DE EXPERIENCIA O CRITERIO

Indique el grado de influencia que han tenido las siguientes fuentes en su conocimiento sobre el tema:

Fuente de experiencia o criterio	Alto	Medio	Bajo
Experiencia profesional directa en el sector turístico	X		
Participación en proyectos o investigaciones similares		X	
Formación académica en temas relacionados	X		
Publicaciones, ponencias o asesorías sobre el tema			X
Experiencia en validación de modelos/instrumentos de investigación		X	

Comentarios adicionales:

Recomiendo que la implementación del modelo esté acompañada de sistemas de medición de impacto con KPIs.

Fecha: mayo de 2022

Firma: 

Experto 4



DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Línea de Investigación:
Gestión Estratégica de Recursos Humanos

COHORTE
2019

CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN PARA EXPERTOS DEL PANEL

Proyecto doctoral: Gestión del Talento Humano por Competencias Orientado a la Mejora de los Servicios en Establecimientos del Sector Turístico (Cantón Tena, Napo, Ecuador)

Autora: Ing. Lady Diana Vera Solorzano, MBA.

Tutora: Lcda. Lorena Badillo, PhD.

Objetivo: Recoger información sobre el nivel de experiencia y conocimiento de los profesionales seleccionados para participar como expertos en el panel de validación del modelo de gestión del talento humano por competencias, con el fin de justificar metodológicamente su idoneidad.

Instrucciones: Complete la siguiente ficha marcando con una "X" en las opciones que considere que mejor representan su perfil profesional.

DATOS GENERALES

Nombre completo: Sergio Enrique Jurado Quisaguano

Profesión: Psicólogo

Especialidad o campo de experticia: Psicología Organizacional

AUTOEVALUACIÓN DEL CONOCIMIENTO TEMÁTICO

Valore su nivel de conocimiento en los siguientes temas (escala del 1 al 10):

Tema	Valoración (1 = Muy bajo, 10 = Muy alto)
Gestión del talento humano por competencias	10
Modelos de desarrollo de competencias laborales	9



DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN
DE EMPRESAS
Línea de Investigación:
Gestión Estratégica de Recursos Humanos

COHORTE
2019

Evaluación de desempeño y perfiles por competencias	9
Conocimiento del sector turístico y servicios al cliente	7
Diseño y validación de instrumentos de investigación	10

FUENTES DE EXPERIENCIA O CRITERIO

Indique el grado de influencia que han tenido las siguientes fuentes en su conocimiento sobre el tema:

Fuente de experiencia o criterio	Alto	Medio	Bajo
Experiencia profesional directa en el sector turístico		X	
Participación en proyectos o investigaciones similares	X		
Formación académica en temas relacionados	X		
Publicaciones, ponencias o asesorías sobre el tema	X		
Experiencia en validación de modelos/instrumentos de investigación	X		

Comentarios adicionales:

El enfoque es adecuado para aplicarse en agencias medianas. El componente de atención al cliente es el más necesario.

Fecha: mayo de 2022

Firma

Experto 5



DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN
DE EMPRESAS
Línea de Investigación:
Gestión Estratégica de Recursos Humanos

COHORTE
2019

CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN PARA EXPERTOS DEL PANEL

Proyecto doctoral: Gestión del Talento Humano por Competencias Orientado a la Mejora de los Servicios en Establecimientos del Sector Turístico (Cantón Tena, Napo, Ecuador)

Autora: Ing. Lady Diana Vera Solorzano, MBA.

Tutora: Lcda. Lorena Badillo, PhD.

Objetivo: Recoger información sobre el nivel de experiencia y conocimiento de los profesionales seleccionados para participar como expertos en el panel de validación del modelo de gestión del talento humano por competencias, con el fin de justificar metodológicamente su idoneidad.

Instrucciones: Complete la siguiente ficha marcando con una "X" en las opciones que considere que mejor representan su perfil profesional.

DATOS GENERALES

Nombre completo: Mgs. Daniel Coronel

Profesión: Asesor Académico

Especialidad o campo de experticia: Evaluación de competencias

AUTOEVALUACIÓN DEL CONOCIMIENTO TEMÁTICO

Valore su nivel de conocimiento en los siguientes temas (escala del 1 al 10):

Tema	Valoración (1 = Muy bajo, 10 = Muy alto)
Gestión del talento humano por competencias	9
Modelos de desarrollo de competencias laborales	10
Evaluación de desempeño y perfiles por competencias	9



**DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN
DE EMPRESAS**

Línea de Investigación:
Gestión Estratégica de Recursos Humanos

**COHORTE
2019**

Conocimiento del sector turístico y servicios al cliente	9
Diseño y validación de instrumentos de investigación	8

FUENTES DE EXPERIENCIA O CRITERIO

Indique el grado de influencia que han tenido las siguientes fuentes en su conocimiento sobre el tema:

Fuente de experiencia o criterio	Alto	Medio	Bajo
Experiencia profesional directa en el sector turístico	X		
Participación en proyectos o investigaciones similares	X		
Formación académica en temas relacionados	X		
Publicaciones, ponencias o asesorías sobre el tema		X	
Experiencia en validación de modelos/instrumentos de investigación	X		

Comentarios adicionales:

La propuesta tiene una estructura pedagógica sólida. Sugiero cuidar la secuencia lógica entre niveles de competencia y cargos.

Fecha: mayo 2022

Firma: 

Anexo 2.

Instrumento: entrevista semiestructurada

Proyecto doctoral: Gestión del Talento Humano por Competencias Orientado a la Mejora de los Servicios en Establecimientos del Sector Turístico (Cantón Tena, Napo, Ecuador)

Autora: Ing. Lady Diana Vera Solorzano, MBA.

Tutora: Lcda. Lorena Badillo, PhD.

Objetivo del instrumento: Obtener información diagnóstica sobre la situación actual de la gestión del talento humano en los establecimientos turísticos, enfocándose en las competencias del personal, nivel de instrucción, capacitación, uso de tecnologías, compromiso organizacional y conocimiento del entorno.

Dirigido a: Representantes legales, administradores o gerentes de establecimientos turísticos del cantón Tena.

Tipo de instrumento: Entrevista semiestructurada con preguntas cerradas (opciones de respuesta) y abiertas (profundización).

Consentimiento informado: El entrevistado autoriza el uso académico de sus respuestas, garantizando confidencialidad y anonimato.

BLOQUE 1: DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

1. ¿Su establecimiento ha implementado acciones para mejorar las competencias del personal?

Opciones: Sí / No / A veces / Se desconoce

Abierta: ¿Qué tipo de acciones han sido implementadas y con qué frecuencia?

2. ¿Considera que su personal posee las competencias necesarias para atender adecuadamente a los turistas?

Opciones: Sí / No / A veces / Se desconoce

Abierta: ¿Qué tipo de competencias identifica o considera importantes?

3. ¿Su personal está capacitado para resolver problemas en la atención al cliente?

Opciones: Sí / No / A veces / Se desconoce

Abierta: ¿Qué tipo de capacitaciones se han realizado o considera necesarias?

4. ¿El personal está preparado para adaptarse al uso de nuevas tecnologías?

Opciones: Sí / No / A veces / Se desconoce

5. Abierta: ¿Qué tecnologías utilizan y cómo influyen en el trabajo?
6. ¿El manejo de idiomas extranjeros (como el inglés) es importante para su establecimiento?

Opciones: Muy importante / Importante / Poco importante / Nada importante

Abierta: ¿Qué idiomas recomienda incluir en la formación del personal?

¿Usted o su equipo han recibido formación en gestión del talento humano?

Opciones: Sí / No / A veces / Se desconoce

Abierta: ¿Qué tipo de formación y con qué resultados?

BLOQUE 2: CALIDAD DEL SERVICIO Y ENTORNO TURÍSTICO

¿El personal de su establecimiento conoce la oferta turística del cantón Tena?

Opciones: Sí / No / A veces / Se desconoce

Abierta: Mencione lugares naturales o culturales que suelen recomendar.

¿El nivel de instrucción del personal influye en la calidad del servicio ofrecido?

Opciones: Sí / No / A veces / Se desconoce

Abierta: ¿Qué mejoras educativas recomienda para su personal?

BLOQUE 3: COMPROMISO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL

¿Considera que la mejora en la gestión del talento humano impactará positivamente en su establecimiento en los próximos 5 años?

Opciones: Sí / No / A veces / Se desconoce

Abierta: ¿Qué alianzas o acciones cree necesarias para lograr ese impacto?

¿Cree que el turismo en el cantón Tena mejorará si se implementa una gestión del talento humano basada en competencias?

Opciones: Sí / No / A veces / Se desconoce

Abierta: ¿Qué aspectos clave de la gestión deberían mejorarse?

Anexo 3.*Entrevista por incidentes críticos*

Proyecto doctoral: Gestión del Talento Humano por Competencias Orientado a la Mejora de los Servicios en Establecimientos del Sector Turístico (Cantón Tena, Napo, Ecuador)

Autora: Ing. Lady Diana Vera Solorzano, MBA.

Tutora: Lcda. Lorena Badillo, PhD.

Objetivo: Identificar competencias observadas en situaciones significativas de éxito o fracaso en la atención al turista.

Participantes sugeridos: Personal de contacto directo (guías, recepcionistas, atención al cliente).

Guía de entrevista:

¿Podría describir una situación en la que usted o un colega haya atendido de forma especialmente buena o mala a un turista?

¿Qué sucedió exactamente? ¿Cuál fue su rol?

¿Cuál fue la reacción del turista y el resultado final?

¿Qué habilidades o conocimientos influyeron en esa situación?

¿Qué haría igual o diferente si se repitiera?

Resultado esperado: Fichas de incidentes categorizadas por competencia identificada.

FICHA DE ENTREVISTA INDIVIDUAL POR INCIDENTES CRÍTICOS

Fecha: mayo 2022

Nombre del entrevistado: María Guamán

Cargo: Recepcionista

Nombre del entrevistador: Lady Diana Vera Solórzano

Instrucciones iniciales: Le pedimos que nos comparta una experiencia real y significativa en su trabajo, ya sea positiva o negativa, relacionada con la atención a turistas. La idea es comprender qué acciones, decisiones o actitudes marcaron la diferencia y qué competencias se manifestaron en esa situación.

1. ¿Podría describirme una situación memorable (positiva o negativa) relacionada con la atención a un turista o grupo?

Una vez, llegó una pareja de turistas suizos que no hablaban español. Tenían una reserva, pero algo no se había confirmado bien y su habitación estaba ocupada.

2. ¿Qué ocurrió exactamente? ¿Cuál fue su rol en ese momento?

Me comuniqué con ellos usando algunas frases en inglés y con apoyo de un traductor digital. Los tranquilicé, localicé otra habitación mejor equipada y les ofrecí una bebida mientras solucionábamos el inconveniente.

3. ¿Qué resultado tuvo esa situación para el turista, el equipo o el establecimiento?

Ellos quedaron muy agradecidos, publicaron una reseña excelente en TripAdvisor y extendieron su estancia. El equipo valoró mucho mi rapidez y calma en el momento.

4. ¿Qué habilidades, conocimientos o actitudes cree que fueron clave para el desenlace?

Creo que ayudó mucho mi empatía, saber mantener la calma, el poco inglés que manejo y conocer cómo mover las reservas en el sistema.

5. ¿Qué haría igual o diferente si esa situación volviera a repetirse?

Haría lo mismo, pero quizás estudiaría un poco más de inglés. A veces una sonrisa también ayuda mucho.



FICHA DE ENTREVISTA INDIVIDUAL POR INCIDENTES CRÍTICOS

Fecha: mayo 2022

Nombre del entrevistado: Luis Tapuy

Cargo: Guía Turístico

Nombre del entrevistador: Lady Diana Vera Solórzano

Instrucciones iniciales: Le pedimos que nos comparta una experiencia real y significativa en su trabajo, ya sea positiva o negativa, relacionada con la atención a turistas. La idea es comprender qué acciones, decisiones o actitudes marcaron la diferencia y qué competencias se manifestaron en esa situación.

1. **¿Podría describirme una situación memorable (positiva o negativa) relacionada con la atención a un turista o grupo?**

Sí, durante una caminata por la selva, uno de los turistas sufrió un golpe leve al resbalarse cerca del río.

2. **¿Qué ocurrió exactamente? ¿Cuál fue su rol en ese momento?**

Yo activé el protocolo de primeros auxilios, limpié la herida y me aseguré de que pudiera caminar. Reorganicé el itinerario para que el grupo descansara un poco más sin afectar la experiencia.

3. **¿Qué resultado tuvo esa situación para el turista, el equipo o el establecimiento?**

El turista se sintió muy cuidado, escribió al operador turístico felicitando la atención. El grupo agradeció que no se cancelara la excursión.

4. **¿Qué habilidades, conocimientos o actitudes cree que fueron clave para el desenlace?**

Conocer el terreno, mantener la calma, tener formación en primeros auxilios y ser empático.

5. **¿Qué haría igual o diferente si esa situación volviera a repetirse?**

Repetiría todo igual, pero quizás incluiría una charla más detallada de prevención antes de comenzar el recorrido.



FICHA DE ENTREVISTA INDIVIDUAL POR INCIDENTES CRÍTICOS

Fecha: mayo 2022

Nombre del entrevistado: Karla Grefa

Cargo: Personal de Atención al Cliente

Nombre del entrevistador: Lady Diana Vera Solórzano

Instrucciones iniciales: Le pedimos que nos comparta una experiencia real y significativa en su trabajo, ya sea positiva o negativa, relacionada con la atención a turistas. La idea es comprender qué acciones, decisiones o actitudes marcaron la diferencia y qué competencias se manifestaron en esa situación.

1. **¿Podría describirme una situación memorable (positiva o negativa) relacionada con la atención a un turista o grupo?**

Un grupo de turistas con niños llegó cansado por un viaje largo. El sistema no registraba su pedido especial de comida sin gluten para uno de los niños.

2. **¿Qué ocurrió exactamente? ¿Cuál fue su rol en ese momento?**

Contacté al chef rápidamente para adaptar la cena del niño. También ofrecí frutas y juegos para que los niños se distrajeran mientras esperaban. Fui su punto de contacto todo el tiempo.

3. **¿Qué resultado tuvo esa situación para el turista, el equipo o el establecimiento?**

La familia agradeció mucho el trato, dijeron que se sintieron en casa. Reservaron con nosotros para sus próximas vacaciones.

4. **¿Qué habilidades, conocimientos o actitudes cree que fueron clave para el desenlace?**

Ser organizada, tener iniciativa, pensar rápido y tener sensibilidad con las familias.

5. **¿Qué haría igual o diferente si esa situación volviera a repetirse?**

Intentaría anticipar mejor las solicitudes especiales. También quisiera aprender más sobre necesidades alimenticias especiales.



FICHA DE ENTREVISTA INDIVIDUAL POR INCIDENTES CRÍTICOS

Fecha: mayo 2022

Nombre del entrevistado: Norma Salazar

Cargo: Gerente del Establecimiento

Nombre del entrevistador: Lady Diana Vera Solórzano

Instrucciones iniciales: Le pedimos que nos comparta una experiencia real y significativa en su trabajo, ya sea positiva o negativa, relacionada con la atención a turistas. La idea es comprender qué acciones, decisiones o actitudes marcaron la diferencia y qué competencias se manifestaron en esa situación.

1. **¿Podría describirme una situación memorable (positiva o negativa) relacionada con la atención a un turista o grupo?**

Tuvimos una crítica negativa pública por un problema en la habitación. El cliente lo publicó en redes.

2. **¿Qué ocurrió exactamente? ¿Cuál fue su rol en ese momento?**

Revisé el caso personalmente, llamé al cliente, me disculpé y ofrecí una estadía gratuita. Al mismo tiempo, convoqué al equipo, revisamos el protocolo de limpieza y lo reforzamos.

3. **¿Qué resultado tuvo esa situación para el turista, el equipo o el establecimiento?**

El cliente borró la publicación y nos recomendó luego. El equipo valoró que lo tomáramos como una oportunidad de mejora.

4. **¿Qué habilidades, conocimientos o actitudes cree que fueron clave para el desenlace?**

Liderazgo, saber escuchar sin juzgar, orientar al equipo y actuar con transparencia.

5. **¿Qué haría igual o diferente si esa situación volviera a repetirse?**

Volvería a asumir la responsabilidad. Creo que mejorar la cultura del servicio es una tarea continua.

Anexo 4.

Prueba piloto con los mejores empleados por cargo

Proyecto doctoral: Gestión del Talento Humano por Competencias Orientado a la Mejora de los Servicios en Establecimientos del Sector Turístico (Cantón Tena, Napo, Ecuador)

Autora: Ing. Lady Diana Vera Solorzano, MBA.

Tutora: Lcda. Lorena Badillo, PhD.

Objetivo: Verificar si los perfiles de competencias identificados se alinean con las habilidades reales de los mejores trabajadores por cargo.

Participantes sugeridos: 1 persona destacada por cada cargo clave (Recepcionista, Guía Turístico, Personal de Atención al cliente, Gerente).

Instrumento mixto: Lista de observación + entrevista reflexiva breve

Parte 1: Lista de verificación

Competencia observable	Cumple (✓)	Comentarios
Comunicación efectiva		
Resolución de conflictos		
Manejo de idiomas		
Adaptación a tecnologías		

Parte 2: Mini entrevista reflexiva:

- ¿Cuáles son las competencias que más le han ayudado en su trabajo?
- ¿Qué formación o experiencia ha sido clave?
- ¿Qué competencias considera necesarias para mejorar aún más?

Resultado esperado: Validación cualitativa de competencias clave por cargo.

Recepcionista



DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN
DE EMPRESAS
Línea de Investigación:
Gestión Estratégica de Recursos Humanos

COHORTE
2019

FICHA DE OBSERVACIÓN Y ENTREVISTA REFLEXIVA

Proyecto doctoral: Gestión del Talento Humano por Competencias Orientado a la Mejora de los Servicios en Establecimientos del Sector Turístico (Cantón Tena, Napo, Ecuador)

Autora: Ing. Lady Diana Vera Solorzano, MBA.

Tutora: Lcda. Lorena Badillo, PhD.

Objetivo: Verificar si los perfiles de competencias identificados se alinean con las habilidades reales de los mejores trabajadores por cargo en establecimientos turísticos del cantón Tena.

Fecha: mayo 2022

Nombre del evaluado: María Guamán

Cargo: Recepcionista

Parte 1: Lista de Verificación del Desempeño (Observación Directa)

Competencia observable	Cumple (✓)	Comentarios Breves
Comunicación efectiva	✓	Saluda cordialmente y da información clara a los visitantes.
Resolución de conflictos	✓	Muestra calma y busca soluciones ante quejas menores.
Manejo de idiomas	✓	Tiene dominio básico de inglés, suficiente para interacción cotidiana.
Adaptación a tecnologías	✓	Maneja las reservas sin dificultad.
Trabajo en equipo	✓	Se coordina bien con otros compañeros
Liderazgo en el entorno laboral		Aun no asume funciones de liderazgo, pero coopera activamente.
Organización y control del servicio	✓	Mantiene orden en documentación y turnos de ingreso.
Empatía y orientación al cliente	✓	Escucha con atención y procura hacer sentir bien al visitante.
Gestión de situaciones de emergencia		No se ha observado una situación real; conoce el protocolo.



BOLIVIA

DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN
DE EMPRESAS

Línea de Investigación:
Gestión Estratégica de Recursos Humanos

COHORTE
2019

Conocimiento del entorno turístico local	✓	Recomienda sitios locales con seguridad y entusiasmo.
--	---	---

Parte 2: Mini Entrevista Reflexiva

Preguntas:

- **¿Cuáles son las competencias que más le han ayudado en su trabajo?**

Saber tratar bien a la gente y tener paciencia. Me gusta explicar con amabilidad a los turistas, incluso cuando hay retrasos.

- **¿Qué formación o experiencia ha sido clave?**

Un curso de atención al cliente que hice hace unos años, eso me ha ayudado bastante.

- **¿Qué competencias considera necesarias para mejorar aún más?**

Me gustaría aprender más inglés para entender mejor a los turistas

Guía Turístico



DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN
DE EMPRESAS
Línea de Investigación:
Gestión Estratégica de Recursos Humanos

COHORTE
2019

FICHA DE OBSERVACIÓN Y ENTREVISTA REFLEXIVA

Proyecto doctoral: Gestión del Talento Humano por Competencias Orientado a la Mejora de los Servicios en Establecimientos del Sector Turístico (Cantón Tena, Napo, Ecuador)

Autora: Ing. Lady Diana Vera Solorzano, MBA.

Tutora: Lcda. Lorena Badillo, PhD.

Objetivo: Verificar si los perfiles de competencias identificados se alinean con las habilidades reales de los mejores trabajadores por cargo en establecimientos turísticos del cantón Tena.

Fecha: mayo 2022

Nombre del evaluado: Luis Tapuy

Cargo: Guía Turístico

Parte 1: Lista de Verificación del Desempeño (Observación Directa)

Competencia observable	Cumple (✓)	Comentarios Breves
Comunicación efectiva	✓	Explica con claridad y buen ritmo las rutas y puntos turísticos.
Resolución de conflictos	✓	Actúa con calma ante cambios climáticos o reclamos de grupo.
Manejo de idiomas	✓	Se comunica en inglés intermedio.
Adaptación a tecnologías	✓	Conoce se mapas digitales o uso de GPS
Trabajo en equipo	✓	Se coordina con el conductor y operadores locales.
Liderazgo en el entorno laboral	✓	Dirige al grupo con seguridad y toma decisiones en el trayecto.
Organización y control del servicio	✓	Cumple horarios y mantiene el orden del grupo.
Empatía y orientación al cliente	✓	Escucha a los turistas, responde con paciencia y buen humor.
Gestión de situaciones de emergencia	✓	Tiene formación en primeros auxilios.
Conocimiento del entorno turístico local	✓	Muestra dominio del contexto geográfico y cultural de Tena y sus alrededores.



Parte 2: Mini Entrevista Reflexiva

Preguntas:

- **¿Cuáles son las competencias que más le han ayudado en su trabajo?**
Conocer bien mi tierra y saber explicar a los turistas. Eso me da seguridad.
- **¿Qué formación o experiencia ha sido clave?**
Un curso de guía que hice en la universidad y he trabajado 8 años con grupos nacionales y extranjeros.
- **¿Qué competencias considera necesarias para mejorar aún más?**
Me gustaría hablar otros idiomas como el francés o alemán.

Personal de Atención al Cliente



DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN
DE EMPRESAS
Línea de Investigación:
Gestión Estratégica de Recursos Humanos

COHORTE
2019

FICHA DE OBSERVACIÓN Y ENTREVISTA REFLEXIVA

Proyecto doctoral: Gestión del Talento Humano por Competencias Orientado a la Mejora de los Servicios en Establecimientos del Sector Turístico (Cantón Tena, Napo, Ecuador)

Autora: Ing. Lady Diana Vera Solorzano, MBA.

Tutora: Lcda. Lorena Badillo, PhD.

Objetivo: Verificar si los perfiles de competencias identificados se alinean con las habilidades reales de los mejores trabajadores por cargo en establecimientos turísticos del cantón Tena.

Fecha: mayo 2022

Nombre del evaluado: Karla Grefa

Cargo: Personal de Atención al Cliente

Parte I: Lista de Verificación del Desempeño (Observación Directa)

Competencia observable	Cumple (✓)	Comentarios Breves
Comunicación efectiva	✓	Dialoga con fluidez, usa lenguaje claro y cálido.
Resolución de conflictos	✓	Ha manejado bien quejas menores con actitud positiva.
Manejo de idiomas		Tiene conocimientos básicos de inglés, aun en proceso de mejora.
Adaptación a tecnologías	✓	Maneja sistemas informáticos
Trabajo en equipo	✓	Colabora activamente en turnos con otros compañeros.
Liderazgo en el entorno laboral		Aun no tiene cargo de liderazgo, pero apoya en organización.
Organización y control del servicio	✓	Cumple con tiempos de atención y mantiene área ordenada.
Empatía y orientación al cliente	✓	Muy atenta, recuerda preferencias de clientes frecuentes.
Gestión de situaciones de emergencia		No se ha observado aun su actuación en situaciones críticas.
Conocimiento del entorno turístico local	✓	Da información básica de lugares cercanos, aunque aún puede mejorar.



DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN
DE EMPRESAS
Línea de Investigación:
Gestión Estratégica de Recursos Humanos

COHORTE
2019

Parte 2: Mini Entrevista Reflexiva

Preguntas:

- **¿Cuáles son las competencias que más le han ayudado en su trabajo?**
Tener buena actitud y ser respetuosa con los turistas.
- **¿Qué formación o experiencia ha sido clave?**
Una capacitación que recibimos cuando empecé.
- **¿Qué competencias considera necesarias para mejorar aún más?**
Me gustaría aprender inglés para poder ayudar mejor.

Gerente Establecimiento



DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN
DE EMPRESAS

Línea de Investigación:
Gestión Estratégica de Recursos Humanos

COHORTE
2019

FICHA DE OBSERVACIÓN Y ENTREVISTA REFLEXIVA

Proyecto doctoral: Gestión del Talento Humano por Competencias Orientado a la Mejora de los Servicios en Establecimientos del Sector Turístico (Cantón Tena, Napo, Ecuador)

Autora: Ing. Lady Diana Vera Solorzano, MBA.

Tutora: Lcda. Lorena Badillo, PhD.

Objetivo: Verificar si los perfiles de competencias identificados se alinean con las habilidades reales de los mejores trabajadores por cargo en establecimientos turísticos del cantón Tena.

Fecha: mayo 2022

Nombre del evaluado: Norma Salazar

Cargo: Gerente Establecimiento

Parte 1: Lista de Verificación del Desempeño (Observación Directa)

Competencia observable	Cumple (✓)	Comentarios Breves
Comunicación efectiva	✓	Tiene un estilo directo y cordial con todo el equipo.
Resolución de conflictos	✓	Interviene rápidamente cuando hay desacuerdos.
Manejo de idiomas	✓	Se comunica con clientes en inglés sin problema.
Adaptación a tecnologías	✓	Usa herramientas digitales para gestión, reservas y supervisión.
Trabajo en equipo	✓	Fomenta la colaboración entre departamentos.
Liderazgo en el entorno laboral	✓	Motiva, organiza y da seguimiento a tareas clave.
Organización y control del servicio	✓	Controla procesos, protocolos y calidad del servicio.
Empatía y orientación al cliente	✓	Trata personalmente a los clientes insatisfechos.
Gestión de situaciones de emergencia	✓	Conoce sobre procesos de evacuaciones simuladas y capacitaciones en primeros auxilios.



DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN
DE EMPRESAS

Línea de Investigación:
Gestión Estratégica de Recursos Humanos

COHORTE
2019

Conocimiento del entorno turístico local	✓	Esta muy familiarizado con los atractivos locales y la red de servicios.
--	---	--

Parte 2: Mini Entrevista Reflexiva

Preguntas:

- **¿Cuáles son las competencias que más le han ayudado en su trabajo?**
Saber liderar al equipo y mantener todo organizado. También tener buena relación con los clientes.
- **¿Qué formación o experiencia ha sido clave?**
Estudios en administración turística y experiencia práctica por más de 10 años en el sector.
- **¿Qué competencias considera necesarias para mejorar aún más?**
Capacitarme en nuevas herramientas digitales y fortalecer temas de sostenibilidad turística.

Anexo 5.

Panel de expertos

Proyecto doctoral: Gestión del Talento Humano por Competencias Orientado a la Mejora de los Servicios en Establecimientos del Sector Turístico (Cantón Tena, Napo, Ecuador)

Autora: Ing. Lady Diana Vera Solorzano, MBA.

Tutora: Lcda. Lorena Badillo, PhD.

Objetivo: Validar la pertinencia, aplicabilidad y relevancia de las competencias clave identificadas para los cargos turísticos, así como verificar la adecuación del modelo propuesto de gestión del talento humano por competencias.

Participantes sugeridos:

- 1 experto en turismo y servicios con experiencia en el cantón Tena
- 1 experto en gestión del talento humano
- 1 experto en proyectos
- 1 experto en psicología organizacional
- 1 experto en evaluación de competencias

Metodología:

- Sesión grupal (virtuales) de 90 a 120 minutos.
- Presentación del modelo teórico, indicadores, perfiles por competencias y funciones por cargo.

Guía estructurada para el panel:

Tema de análisis	Preguntas orientadoras
Revisión del modelo teórico	¿Considera coherente la relación entre competencias propuestas y funciones del cargo?
Pertinencia contextual	¿El modelo responde a las necesidades reales del sector turístico en Tena?
Aplicabilidad práctica	¿Qué factores facilitarían o dificultarían su aplicación?

Recomendaciones de ajuste	¿Qué sugerencias haría para mejorar el diseño del modelo?
---------------------------	---



DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN
DE EMPRESAS
Línea de Investigación:
Gestión Estratégica de Recursos Humanos

COHORTE
2019

FICHA DE ENTREVISTA PARA PANEL DE EXPERTOS

Proyecto doctoral: Gestión del Talento Humano por Competencias Orientado a la Mejora de los Servicios en Establecimientos del Sector Turístico (Cantón Tena, Napo, Ecuador)

Autora: Ing. Lady Diana Vera Solorzano, MBA.

Tutora: Lcda. Lorena Badillo, PhD.

Objetivo: Validar la pertinencia, aplicabilidad y relevancia de las competencias clave identificadas para los cargos turísticos, así como verificar la adecuación del modelo propuesto de gestión del talento humano por competencias.

Tipo de técnica: Panel de expertos (sesión en línea)

Fecha: mayo de 2022 **Duración estimada:** 90 a 120 minutos

Participantes:

- Experto en turismo con experiencia operativa en el cantón Tena
- Experto en gestión del talento humano
- Experto en proyectos
- Experto en Psicología Organizacional
- Experto en evaluación de competencias
- Moderadora: Ing. Lady Diana Vera Solórzano, MBA

Material entregado:

- Resumen ejecutivo del modelo teórico propuesto
- Funciones por cargo
- Perfiles preliminares por competencias
- Ejes de discusión y preguntas orientadoras:
- Revisión del modelo teórico



**DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN
DE EMPRESAS**

Línea de Investigación:
Gestión Estratégica de Recursos Humanos

**COHORTE
2019**

Tema: Revisión del modelo teórico

¿Considera coherente la relación entre competencias propuestas y funciones del cargo?

- **Experto 1 (Turismo local):** Sí, considero que el modelo establece una relación coherente entre las competencias planteadas y las funciones asignadas a cada cargo. Se nota que existe un conocimiento del contexto operativo del turismo en Tena, aunque sugiero fortalecer las competencias relacionadas con la interculturalidad y el conocimiento del territorio, especialmente para cargos de atención directa al turista.
- **Experto 2 (Gestión del talento humano):** Sí. El modelo está bien estructurado, pero sería recomendable definir con mayor claridad los indicadores conductuales por competencia, para facilitar su aplicación práctica en evaluaciones y procesos de selección.
- **Experto 3 (Gestión de proyectos turísticos):** Sí, pero considero que debe reforzarse la relación entre las funciones de los cargos y los objetivos estratégicos del sector turístico local. Es decir, las competencias deben alinearse no solo con la operación diaria, sino también con la visión de desarrollo sostenible que impulsan los GADs y el MINTUR.
- **Experto 4 (Psicología organizacional):** Sí. Las funciones y competencias se encuentran bien articuladas. Sin embargo, recomiendo que se visibilicen de forma más clara las competencias blandas vinculadas al clima organizacional, motivación y satisfacción laboral.
- **Experto 5 (Evaluación de competencias):** Sí, en términos generales es un modelo bien planteado. Aun así, sería pertinente clasificar las competencias según niveles de dominio (básico, intermedio, avanzado), para reflejar mejor la progresión esperada por cargo.

Tema: Pertinencia contextual

¿El modelo responde a las necesidades reales del sector turístico en Tena?

- **Experto 1:** Absolutamente. Refleja con bastante realismo las demandas del sector turístico del cantón Tena. No obstante, debería incluirse con más énfasis la identidad cultural de la



**DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN
DE EMPRESAS**

Línea de Investigación:
Gestión Estratégica de Recursos Humanos

**COHORTE
2019**

Amazonía, para hacer que los perfiles laborales respondan también a una visión turística intercultural y sostenible.

- **Experto 2:** Sí, es pertinente. El enfoque por competencias es esencial en la profesionalización del sector. Sin embargo, se podría reforzar la dimensión formativa de largo plazo, articulando alianzas con entidades educativas y de capacitación locales.
- **Experto 3:** Considero que el modelo responde a una necesidad estructural del sector turístico en Tena: ordenar, estandarizar y profesionalizar el talento humano. Pero es clave que el modelo se articule con los planes estratégicos territoriales (PDOT, PLANDTUR 2030) y que contemple recursos para su sostenibilidad.
- **Experto 4:** Sí, ya que toma en cuenta tanto el entorno inmediato como las necesidades del cliente. Aun así, debe fortalecerse la inclusión de variables relacionadas con bienestar laboral y satisfacción del trabajador, ya que son factores determinantes en la calidad del servicio.
- **Experto 5:** Sí, aunque podría enriquecerse incluyendo mecanismos de validación continua con los propios establecimientos turísticos y cámaras del sector. Es decir, la pertinencia se debe evaluar periódicamente con base en datos reales de desempeño.

Tema: Aplicabilidad práctica

¿Qué factores facilitarían o dificultarían su aplicación?

- **Experto 1:** La aplicación se facilitaría si se capacita adecuadamente a los gestores de los establecimientos sobre el uso del modelo. Como dificultad, menciono la rotación de personal y la resistencia al cambio cultural en algunas zonas rurales.
- **Experto 2:** Factores como la existencia de una política clara de gestión del talento humano y el apoyo institucional de gobiernos locales pueden facilitar su implementación. Dificultades posibles: falta de formación específica del personal administrativo o ausencia de sistemas de evaluación.



**DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN
DE EMPRESAS**

Línea de Investigación:
Gestión Estratégica de Recursos Humanos

**COHORTE
2019**

- **Experto 3:** La aplicación será viable si se incluye una hoja de ruta clara con etapas, cronograma y responsables. Un factor limitante sería la desconexión del modelo con políticas públicas locales y la ausencia de financiamiento para su ejecución.
- **Experto 4:** Facilita la aplicación contar con una cultura organizacional abierta al cambio. Puede dificultarla la falta de instrumentos para medir factores psicosociales como el clima laboral o la motivación del personal.
- **Experto 5:** Será más fácil de aplicar si se entregan manuales operativos, escalas de observación y matrices de evaluación claras. Lo dificultaría una baja comprensión metodológica por parte de los evaluadores o la falta de una capacitación sistemática.

Tema: Recomendaciones de ajuste

¿Qué sugerencias haría para mejorar el diseño del modelo?

- **Experto 1:** Incluir competencias vinculadas al patrimonio cultural, prácticas ancestrales y turismo comunitario. También, promover la capacitación en idiomas originarios como el kichwa, para potenciar la identidad cultural del destino.
- **Experto 2:** Diseñar escalas de desempeño por competencia y perfil, con indicadores observables que puedan ser utilizados en selección, capacitación y promoción del personal.
- **Experto 3:** Recomiendo vincular el modelo al Plan Nacional de Turismo y al PDOT cantonal. Incluir una guía metodológica de implementación en etapas y crear sinergias con instituciones como la Cámara de Turismo o el MINTUR.
- **Experto 4:** Incorporar instrumentos para medir el clima organizacional y la motivación laboral. También integrar sesiones de retroalimentación para adaptar el modelo a las particularidades de cada establecimiento.
- **Experto 5:** Proponer un sistema de evaluación continua basado en rúbricas, niveles de logro y retroalimentación 360°. También, ampliar los criterios de validación empírica con pruebas piloto más extensas y análisis de consistencia interna.

**MATRIZ DE OBSERVACIONES, ACUERDOS Y RECOMENDACIONES DEL
PANEL DE EXPERTOS**

Participante	Perfil del experto	Observaciones realizadas	Acuerdos alcanzados	Recomendaciones finales
Experto 1	Experto en turismo local	Sugiere incluir competencias interculturales y conocimiento profundo del territorio	Se acuerda reforzar la dimensión "contexto local" en todos los perfiles	Incorporar formación sobre cultura ancestral y turismo sostenible
Experto 2	Experto en talento humano	Considera adecuado el enfoque, pero propone mejorar indicadores conductuales observables	Aceptan revisar los instrumentos de validación por cargo	Diseñar escalas de desempeño para observación de competencias
Experto 3	Experto en proyectos	Señala la necesidad de fortalecer la alineación del modelo con planes estratégicos sectoriales	Se acuerda articular los perfiles con la planificación turística local	Incluir como eje transversal la planificación estratégica en el diseño de funciones por cargo
Experto 4	Experto Psicología Organizacional	Observa la importancia de considerar factores motivacionales y clima organizacional	Se acepta incorporar variables actitudinales en las competencias transversales	Reforzar el componente emocional y actitudinal en los perfiles de atención al cliente y gerencia



DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN
DE EMPRESAS

Línea de Investigación:
Gestión Estratégica de Recursos Humanos

COHORTE
2019

Experto 5	Experto en evaluación de competencias	Sugiere ajustar los niveles de dominio por competencia y ampliar criterios de validación	Se acuerda rediseñar las matrices de evaluación con mayor claridad en niveles esperados	Establecer niveles (básico, intermedio, avanzado) para cada competencia clave y validar con prueba piloto
-----------	---------------------------------------	--	---	---

Conclusión del panel: Los cinco expertos consideran que el modelo es pertinente y viable, con mejoras sugeridas en el refinamiento de perfiles, evidencia metodológica y contextualización cultural.

Fecha: mayo 2022|

Firma del moderador



Firmado electrónicamente por:
LADY DIANA VERA
SOLORZANO

Anexo 6.

Perfiles por competencias

Proyecto doctoral: Gestión del Talento Humano por Competencias Orientado a la Mejora de los Servicios en Establecimientos del Sector Turístico (Cantón Tena, Napo, Ecuador)

Autora: Ing. Lady Diana Vera Solorzano, MBA.

Tutora: Lcda. Lorena Badillo, PhD.

Objetivo: Establecer perfiles detallados por competencias para los principales cargos en establecimientos turísticos, con base en la evidencia recogida durante entrevistas, observaciones, validaciones expertas y prueba piloto.

PERFIL 1: RECEPCIONISTA

Elemento	Descripción
Cargo	Recepcionista
Funciones clave	Atención al cliente, gestión de reservas, caja, promoción de servicios
Competencias esenciales	Comunicación efectiva, solución de conflictos, organización, idiomas, tecnologías
Conocimientos requeridos	Oferta turística local, normas de atención, bioseguridad
Nivel de instrucción sugerido	Bachillerato técnico o superior incompleto
Formación recomendada	Cursos en hospitalidad, idiomas, CRM, resolución de conflictos

PERFIL 2: GUÍA TURÍSTICO

Elemento	Descripción
Cargo	Guía turístico
Funciones clave	Conducción de tours, manejo de grupos, narración cultural, atención a emergencias

Competencias esenciales	Liderazgo en campo, manejo de situaciones críticas, comunicación intercultural, orientación al detalle
Conocimientos requeridos	Historia y geografía local, primeros auxilios, idiomas extranjeros
Nivel de instrucción sugerido	Bachillerato completo, formación técnica en turismo
Formación recomendada	Capacitación en narrativa turística, manejo de grupos, inglés/francés

PERFIL 3: PERSONAL DE ATENCIÓN AL CLIENTE

Elemento	Descripción
Cargo	Personal de atención al cliente
Funciones clave	Recibir, orientar y asistir a los turistas dentro del establecimiento
Competencias esenciales	Empatía, toma de decisiones, trabajo en equipo, conocimiento de protocolos
Conocimientos requeridos	Información general del establecimiento, productos y servicios turísticos
Nivel de instrucción sugerido	Educación media o técnico en turismo/hospitalidad
Formación recomendada	Atención al cliente, ventas, manejo de quejas, uso de herramientas tecnológicas

PERFIL 4: GERENTE DEL ESTABLECIMIENTO

Elemento	Descripción
Cargo	Gerente del establecimiento
Funciones clave	Supervisión de operaciones, planificación estratégica, gestión del talento humano

Competencias esenciales	Liderazgo organizacional, toma de decisiones, gestión de crisis, orientación a resultados
Conocimientos requeridos	Finanzas básicas, marketing, normativa turística, legislación laboral
Nivel de instrucción sugerido	Tercer nivel en administración, turismo o afines
Formación recomendada	Gestión estratégica, liderazgo, herramientas digitales, calidad de servicio

Anexo 7.

*Código simulación de impacto del modelo de gestión del talento humano por competencias
(2025–2029)*

Código Simulación desarrollado en Python

```
1. import numpy as np
2. import pandas as pd
3. import matplotlib.pyplot as plt
4.
5. # Años de simulación
6. years = np.array([2025, 2026, 2027, 2028, 2029])
7. t = years - 2025 # t desde 0 hasta 4
8.
9. # Parámetros del modelo logístico para cada indicador
10. def logistic_model(K, A, B, t):
11.     return K / (1 + A * np.exp(-B * t))
12.
13. # Competencias desarrolladas (K=90%, A=2.5, B=0.7)
14. competencias = logistic_model(90, 2.5, 0.7, t)
15.
16. # Satisfacción del cliente (K=95%, A=3, B=0.6)
17. satisfaccion = logistic_model(95, 3, 0.6, t)
18.
19. # Retención del personal (K=92%, A=2, B=0.65)
20. retencion = logistic_model(92, 2, 0.65, t)
21.
22. # Modelo exponencial para ingresos
23. I0 = 100 # Base 2025
24. r = 0.10 # Tasa de crecimiento anual
```

```
25. ingresos = I0 * ((1 + r) ** t)
26.
27. # Crear DataFrame con todos los resultados
28. df_simulation = pd.DataFrame({
29.     'Año': years,
30.     'Competencias (%)': np.round(competencias, 2),
31.     'Satisfacción (%)': np.round(satisfaccion, 2),
32.     'Retención (%)': np.round(retencion, 2),
33.     'Ingresos (Índice)': np.round(ingresos, 2)
34. })
35.
36. # Graficar resultados
37. plt.figure(figsize=(10, 6))
38. plt.plot(years, competencias, marker='o', label='Competencias (%)')
39. plt.plot(years, satisfaccion, marker='s', label='Satisfacción (%)')
40. plt.plot(years, retencion, marker='^', label='Retención (%)')
41. plt.plot(years, ingresos, marker='d', label='Ingresos (Índice)')
42. plt.title('Simulación del Modelo de Gestión del Talento Humano por
Competencias (2025–2029)')
43. plt.xlabel('Año')
44. plt.ylabel('Valor Proyectado')
45. plt.legend()
46. plt.grid(True)
47. plt.tight_layout()
48. plt.show()
49.
50. # Mostrar el DataFrame
51. df_simulation
```

Anexo 8.

Enlaces a artículos científicos en el marco del proceso de tesis doctoral

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Título del artículo: Gestión del talento humano para la mejora de los servicios turísticos • Revista: Revista Avances • Fecha de documento de acreditación o publicación: Vol.24 No 1, enero-marzo, 2022 • Datos de identificación de la revista y del artículo ISSN/ISBN/DOI: 1562-3297 • Enlace o sitio Web de la revista y/o del artículo: http://www.ciget.pinar.cu/ojs/index.php/publicaciones/article/view/673/1904 |
| <ul style="list-style-type: none"> • Título del artículo: Participación de la mujer en el ámbito laboral turístico y académico en la Amazonía Ecuatoriana. • Revista: Ambiente y sustentabilidad • Fecha de documento de acreditación o publicación: 13/11/2022 • Datos de identificación de la revista y del artículo ISSN/ISBN/DOI: https://doi.org/10.46380/rias.v5.e179 • Enlace o sitio Web de la revista y/o del artículo: https://ambiente-sustentabilidad.org/index.php/revista/article/view/179 |
| <ul style="list-style-type: none"> • Título del artículo: Capítulo I. La gestión, concepto, necesidad, requisitos y control. - Capítulo VIII. Análisis Institucional. - Capítulo IX. Cálculo de Personal. • Revista: Libro "Gestión en Salud física" • Fecha de documento de acreditación o publicación: Editorial: Mawil Publicaciones de Ecuador, 2023 - Ciudad, País: Quito, Ecuador • Datos de identificación de la revista y del artículo ISSN/ISBN/DOI: 978-9942-622-63-1 DOI: https://doi.org/10.26820/978-9942-622-63-1 • Enlace o sitio Web de la revista y/o del artículo: https://mawil.us/repositorio/index.php/academico/catalog/book/59 |
| <ul style="list-style-type: none"> • Título del artículo: Capítulo 1. Cultura Organizacional • Revista: Libro "Gestión Administrativa como herramienta para una excelencia Empresarial" |

- Fecha de documento de acreditación o publicación: Septiembre 2020
- Datos de identificación de la revista y del artículo ISSN/ISBN/DOI: 978-9942-8894-0-9
- Enlace o sitio Web de la revista y/o del artículo:
<https://books.gdeon.org/index.php/gdeon/catalog/book/1>