

# Propuesta del Perfil de Cargos por Competencias para un Gerente General, aplicable a Hoteles de segunda categoría en la Ciudad de Guayaquil.

Proposal for the profile of Charges by Skills, applicable to second-categorie Hotels in Guyaquil.

Dra. Yesmin Alabart Pino. Ph.D.  
Directora de investigaciones UTEG  
yalabart@uteg.edu.ec



Lcdo. Fernando Javier Castro Lesoun  
Experto Universitario en Dirección de Hoteles  
javier.castro@live.com



## Resumen

El tema de la gestión por competencias es de máxima actualidad especialmente en las organizaciones de servicios, en tal sentido el presente estudio se desarrolló en un Hotel de los pertenecientes a la 2da categoría en la ciudad de Guayaquil, con el objetivo de proponer el Perfil de Cargos por competencias del Gerente Hotelero. Para el desarrollo del estudio se hizo uso del enfoque mixto de investigación poniendo en práctica métodos cuantitativos y cualitativos, la investigación se centro en tres importantes antecedentes como un estudio de competencias para el gerente hotelero en Grecia, otro estudio desarrollado en Valencia y la propuesta estructurada en el Libro Blanco de turismo para el título de grado en turismo por la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación, española (ANECA)

Como resultado de este análisis más la aplicación de método Delphi para siete expertos en turismo permitió la propuesta de Perfil de cargos por competencia para el Gerente Hotelero en el hotel objeto de estudio, en Guayaquil. Ecuador

**Palabras claves:** Perfil de cargos por competencias, hotelería, gestión por competencias.

## Abstract

The issue of competency management is topical especially in service organizations, in this sense, the present study was conducted in a hotel of 2nd category in Guayaquil, in order to propose the profile of Charges by Skills of an Hotel Manager. To the study development we use the mixed approach of research implementing quantitative and qualitative methods, research will focus on three important antecedents like a study of manager responsibilities for an hotel in Greece, another study conducted in Valencia and the proposed structure in the White Book of Tourism for the first degree in tourism by the National Agency of Assessment and Accreditation, in Spanish ANECA.

As a result of this analysis the application of Delphi method to seven experts in tourism led the proposition of the profile of Charges by Skills of an Hotel Manager on site under study, in Guayaquil, Ecuador

**Keywords:** profile of Charges by Skills, hospitality, competence management.

Revista Ciencia y Tecnología

Fecha recibido: 1/12/2011 • Fecha Aprobado: 20/02/2012

Nº 3, Abril - Septiembre 2012, pp. 44 - 58

ISSN 1390-6321

## Introducción

La complejidad del entorno actual en todo el sector empresarial y de forma más dinámica en el sector turístico ha obligado a que todos los actores del sistema busquen fórmulas que les permitan desarrollar una competitividad sostenida.

La Gestión de los Recursos Humanos o como se plantea en las tendencias más actuales la Gestión del Talento Humano para fomentar el desarrollo de capacidades, actitudes y comportamientos acordes a las demandas del sector han sido temas de máxima actualidad pasando por una de las últimas tendencias referida a la Gestión por Competencias

Especialmente en las entidades hotelera donde constituye el factor humano el elemento vital en pos de la competitividad, llegar a definir cuáles son las competencias que debe poseer el trabajador en su puesto de trabajo es uno de los elementos más importantes, unido a que con la definición de los Perfiles de cargo por Competencias, la organización puede desarrollar nuevas herramientas de gestión vinculadas al resto de los subsistemas de Gestión del Talento Humano y se pueden proponer comportamientos más acordes con las demandas de la Instalación y las exigencias del entorno.

A pesar del auge y la importancia concedida a la Gestión por competencias en los últimos tiempos y el papel que esta tiene en el desarrollo del Talento Humano como principal elemento dentro del sector turístico para el logro de la competitividad de las organizaciones, no se ha desarrollado un estudio en el "Hotel X" \* objeto de investigación que muestre cómo influye el diseño del perfil de cargos por Competencias en la mejor gestión del equipo directivo y del desempeño del Hotel en general, cuestión que debe ser resuelta en el presente estudio.

El trabajo pretende diseñar el perfil de cargos por competencias del Gestor Hotelero a nivel de cumbre estratégica y valorar la incidencia de este diseño en el desempeño del Gerente en su puesto.

La investigación es una primera aproximación a esta problemática mediante la cual se pretende dar solución a un problema real del "Hotel X" definido como:

\*Por razones de ética investigativa se omite el nombre del Hotel

## Introduction

The complexity of current environment across the business sector and in a more dynamic way in the tourism sector has meant that all players in the system keep looking for formulas to build sustained competitiveness.

The Human Resources Management or as outlined in the latest trends Human Talent Management to encourage the development of skills, attitudes and behaviors in accordance with demands of the sector have been highly topical issues through one of the latest trends relating to Skills Management

Especialmente en las entidades hotelera donde el factor humano es vital en la búsqueda de competitividad, se llega a definir qué son los requisitos de habilidades para el trabajador en su puesto, es uno de los más importantes; junto con la definición del perfil de Cargos por Habilidades, la organización puede desarrollar nuevas herramientas de gestión vinculadas al resto de los subsistemas de Gestión del Talento Humano y se pueden proponer comportamientos más acordes con las demandas de la instalación y las exigencias del entorno.

Despite the boom and the emphasis on competency management in recent times and the role it plays in the development of Human Talent as the main element in the tourism sector for the achievement of organizational competitiveness, has not developed a study in the "Hotel X" \* subject under investigation that shows how influences the design of Charges by Skill, profile in the best management team and the performance of the Hotel in general, an issue that must be resolved in this study.

The work aims to design the Charges by Skill, profile at the level of strategic summit and assess the impact of this design in the performance of the manager in place.

This research is a first approach to this problem through which it seeks to solve a real problem of the Hotel named "X" defined as:

¿El diseño de un Perfil de Cargos por Competencias para el Gerente General del "Hotel X" incidirá positivamente en el mejoramiento de su desempeño profesional?

Y como objetivo general de la investigación:  
*Diseñar el Perfil de Cargo por Competencia para el Gerente General del "Hotel X" lo cual permitirá contar con criterios e indicadores que guíen y mejoren su desempeño profesional.*

Como enfoque de la investigación, métodos y herramientas empleadas fueron: la investigación se desarrolló como investigación descriptiva y se apoyó en los paradigmas de la investigación mixta; de esta forma se hizo uso de métodos cuantitativos y cualitativos, teóricos y empíricos como el analítico sintético, inductivo deductivo, hipotético deductivo, sistémico, comparativo; también de los métodos empíricos como: la observación, la revisión documental, recolección de información y métodos de expertos, luego de la revisión de las propuesta de las competencias consideradas en los tres antecedentes científicos que se toman como pautas en este trabajo.

#### **Antecedentes investigativos del problema de investigación.**

Existe una serie de estudios que preceden al estudio en cuestión propuesto en este estudio; así se puede mencionar el modelo desarrollado por Evangelos Christou<sup>1</sup> el cual se enfoca hacia las competencias que deben desarrollar los estudiantes de gestión hotelera a partir de los criterios de 108 gerentes (tasa de respuesta del 56%) y 106 recién graduados del sector (48%) que radican en Grecia donde destacan como competencias fundamentales: la capacidad de gestionar los problemas de los clientes con comprensión y sensibilidad, desarrollar positivas relaciones con los clientes y tener una apariencia profesional y equilibrada. Matos. H. (2005).

Existen otros estudios como los desarrollados por la Dra. Sonia Agut Nieto<sup>2</sup> en su Tesis Doctoral titulada: "Análisis de necesidades de competencias en directivos de organizaciones turísticas - El papel de la formación", el cual fue desarrollado en el sector turístico valenciano con el objetivo de mejorar las competencias de los profesionales, en especial en directivos, y cuya propuesta es a partir de la formación como estrategia básica.

Does the design of a profile of Charges by Skills of an Hotel Manager of the "Hotel X" have a positive impact on improving your professional performance?

And as a general objective of the research:  
Designing the profile of Charges by Skills for the CEO of the "Hotel X" which will have criteria and indicators to guide and improve their professional performance.

As a research approach, methods and tools used were used: the research was conducted as a descriptive research and it was supported by the paradigms of mixed research, in this way be use quantitative and qualitative methods, theoretical and empirical as synthetic analytical, inductive deductive, hypothesis testing, systemic comparative, also empirical methods such as observation, document review, data collection and methods of experts, after reviewing and considering proposals of the competences considering three scientific backgrounds taken as guidelines in this work.

#### **Background research of the investigation problem.**

A number of studies preceding the study in question proposed in this study; which we may be mention the model developed by Evangelos Christou [1] which focuses towards the skills students of hotel management must develop from the criteria of 108 managers (response rate 56%) and 106 recent graduates of the sector (48%) who live in Greece, where, as core competencies they include: the ability to manage customer problems with understanding and sensitivity, developing positive relationships with customers and have a professional and balanced appearance. Matos. H. (2005).

Other studies such as those developed by Dr. Sonia Nieto Agut [2] in his doctoral thesis entitled "Analysis of skills needed in managers of tourism organizations - The role of training," which was developed in Valencia, in the tourist sector with the aim of improving professional skills, especially in management, and whose proposal is from training as basic strategy.

1 Citado por Matos. H.(2005). Gerencia de Recursos Humanos. Dos Modelos de Competencias para el Directivo Hotelero. Recopilación y Adaptación. Matos, H. [CD- ROM]. TURISMO COMPLETE SUS CONOCIMIENTOS. Universidad de Matanzas. Cuba.

2 Agut.S (2000) Análisis de necesidades de competencias en directivos de organizaciones turísticas. El papel de la formación. Universitat de València. España. [www.tesisenred.net](http://www.tesisenred.net)

Como aportes de esta investigación se elabora y aplica un modelo de análisis de necesidades de competencias que incluye, además de las competencias técnicas, que son las que habitualmente se han considerado en el estudio de las necesidades formativas, las competencias genéricas. Agut.S (2000)

Otros estudios como el desarrollado en el Libro Blanco de Turismo<sup>3</sup>, por un conjunto de universidades españolas integradas en la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación, española (ANECA) del diseño del título de grado en turismo; el trabajo se desarrolla a partir de la descripción detallada de los perfiles profesionales y de la definición de competencias asociadas para determinar las del Licenciado en Turismo, donde se destaca en qué áreas se desempeñará este y a partir de esto define las competencias por área, por lo cual el estudio es útil a esta investigación al mostrar las competencias necesarias en la hotelería destacando las respectivas del Gerente Hotelero.

Aunque existe un número importante de estos estudios para esta investigación estos se consideran los que más pueden aportar.

### **Gestión por Competencias en la Hotelería.**

El concepto de competencia aparece alrededor de los años 70, especialmente a partir de los trabajos de McClelland en la Universidad de Harvard. En 1973, David McClelland, profesor de dicha universidad, había demostrado que los expedientes académicos y los test de inteligencia por sí solos no eran capaces de predecir con facilidad la adecuada adaptación a los problemas de la vida cotidiana y, en consecuencia al éxito profesional. (Zamora, D. 2006)<sup>4</sup>. En esencia (Mulder, M. 2007)<sup>5</sup> considera al referirse a los estudios desarrollados por McClelland que este reconoce la invalidez predictiva del método clásico de evaluación de la inteligencia el cual debe ser sustituido por exámenes para evaluar las competencias lo cual según McClelland daría mejores resultados.

Este mismo autor (Mulder, 2007) menciona en su artículo: "Competencia: la esencia y la utilización del concepto en la formación profesional inicial y permanente", los trabajos de Boyatzis (1982), Schroder (1989) y Spencer (1983) así pues se iniciaron investigaciones centradas en el contenido de los puestos de trabajo y los resultados esperados, y las características de perso-

As contributions of this research is prepared and implemented a model of analysis of skill needs that also includes, beside technical skills, which are those usually considered in the study of training needs, the generic skills. Agut.S (2000)

Other studies such as that developed in the White Book of Tourism [3], an integrated set of Spanish universities in the National Agency of Assessment and Accreditation, in Spanish ANECA of the design of the degree in tourism; the work is developed from the detailed description of professional profiles and the definition of associated skills to determine the degree in Tourism, which highlights what areas will serve this and, ergo, defines the powers by area, so the study is useful to this research by showing the necessary skills in highlighting the respective skills of the Hospitality Manager.

Although a significant number of these studies for this research these are considered the most to contribute.

### **Skill Management in Hospitality.**

The concept of competence appears around the 70, especially from the work of McClelland at Harvard University. In 1973, David McClelland, a professor at the university, had shown that transcripts and intelligence tests themselves were not easily able to predict adequate adaptation to the problems of everyday life and in consequence to professional success. (Zamora, D. 2006) 4. In essence (Mulder, M. 2007) 5 found by referring to the studies developed by McClelland acknowledges that the invalidity of the classical method of predictive intelligence assessment which must be replaced by tests to assess skills which, according to McClelland would yield better results.

The same author (Mulder, 2007) mentions in his article: "Competition: the essence and use of the concept in the initial and continuing vocational training", the work of Boyatzis (1982), Schroder (1989) and Spencer (1983) therefore, they began researches focused on the content of jobs and the expected results, and the personality

3 Libro Blanco. (2004) Título de Grado en Turismo. AGENCIA NACIONAL DE EVALUACIÓN DE LA CALIDAD Y ACREDITACIÓN. (ANECA). Madrid.

4. Citado por Zamora, D. (2006). Perfil de competencias del Director Cubano de Hotel. Artículo aceptado para publicar en Revista "Apuntes". EHT. Sevilla La Habana. Cuba.

5. Mulder, M. 2007. Competencia la esencia y la utilización del concepto en la formación profesional inicial y permanente. Revista europea de formación profesional No 40 -2007. dialnet.unirioja.es/servlet/dfichero\_articulo?codigo=2316165. Consultado el 1/2/2012

nalidad requeridas tomando mayor auge la elaboración de perfiles de competencias para seleccionar directivos en la década de 1980 y 1990 especialmente en EUA. (Zamora, D. 2006) y (Mulder, M. 2007). Más tarde estos conceptos son abordados en los temas sobre inteligencia emocional por Goleman, D.(1990) y Cuesta, A. (2005)

Mucho se discute en la actualidad sobre competencias, certificación de competencias, formación y capacitación por competencias, entre otros aspectos, alrededor de esta problemática.

Para ello, en el presente trabajo primero se trata de precisar el término competencias y las implicaciones que éste puede tener para el desempeño eficaz del gerente hotelero en las organizaciones hoteleras.

Así luego de la revisión de varios conceptos dados por diversos autores y organizaciones estudiosas del tema, se considera muy oportuna la definición de (Cuesta, A. 2005) el cual basado en Boyatzis, 1982 plantea :

“Son características subyacentes en las personas, asociadas a la experiencia, que como tendencia están causalmente relacionadas con actuaciones exitosas en un puesto de trabajo contextualizado en determinada una cultura organizacional”. (Cuesta, 2005. P5)<sup>6</sup>

Determinar los factores que influyen sobre el desempeño exitoso de los Directivos de Hotel y sus debidas competencias para lograrlo, constituyen elementos a considerar dentro de las prioridades para la proyección de su formación y desarrollo, la definición del perfil de cargos por competencias, lo cual debe contribuir a el mejor desempeño de las organizaciones que dirigen.

En el campo de la Administración, uno de los aspectos más estudiados en la segunda mitad del Siglo XX, ha sido la forma en que las empresas exitosas han sido conducidas por sus gerentes. Las cualidades y características del liderazgo han sido objeto de investigación constante; pero no fue hasta 1982 que los estudios realizados por David McClelland y Richard Boyatzis (Cuesta, A. 2005; Zamora, D. 2006; Mulder, M. 2007), sobre las características personales de los integrantes de la compañía AT&T y su relación con su promoción jerárquica dentro de la organización, les permitieron concluir que:

characteristics required taking peak developing competency profiles to select managers between 1980 and 1990 especially in the United States. (Zamora, D. 2006) and (Mulder, M. 2007). Later these concepts are addressed in the issues on emotional intelligence by Goleman, D. (1990) and Cuesta, A. (2005)

There is a lot of discussion today about competence, skills certification, training and competency, among other things, about this problem.

To do this, this job first seeks to clarify the term “competencies” and the implications this may have for the effective performance of the hotel manager in hospitality organizations.

So, after reviewing several concepts given by various authors and organizations scholars of the subject, is considered, as a very appropriate definition the one from (Cuesta, A. 2005) which based on Boyatzis, 1982 that raises :

“They are underlying characteristics in people associated with the experience that, as trends, are causally related to successful performances in a job contextualized in a particular organizational culture.” (Cuesta, 2005. P.5)<sup>6</sup>

To determine the factors that influence the successful performance of the Hotel Directors and their competences to achieve their due, are factors to be considered within the priorities for the projection of their training and development, the definition of the profile of Charges by Skills, which should contribute to the better performance of the organizations they lead.

In the management field, one of the most studied aspects in the second half of the twentieth century has been the way that successful companies have been driven by their managers. The qualities and characteristics of leadership have been the subject of continuous research, but it was not until 1982 that the studies made by David McClelland and Richard Boyatzis (Cuesta, A. 2005, Zamora, D. 2006; Mulder, M. 2007), about the personal characteristics of the members of the AT&T Company, and its relationship with its hierarchical promotion within the organization, enabled them to conclude that:

6. Cuesta, A (2005). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. 2da Edición. Revisada y ampliada. Editorial Academia. Cuba

**“existían una serie de características personales que debían poseer los líderes de forma general, pero existían otras que sólo poseían aquellos que desarrollaban de forma excelente su responsabilidad y que constituían sus competencias como directivos de éxitos”.**

Teniendo en cuenta que en las instalaciones turísticas el talento humano es el que define el tipo de cultura organizacional, garantiza la calidad del servicio y la satisfacción del cliente lo cual es clave para la competitividad, entonces resulta claro que la ventaja competitiva de las empresas turísticas en el mundo actual no reside únicamente en su equipamiento tecnológico, sino que juega un papel fundamental la cultura organizacional, la estrategia de la organización, los ya mencionados recursos tecnológicos, la capacidad de liderazgo, la gestión del conocimiento y como tendencia actual la gestión por competencias para direccionar el comportamiento humano hacia resultados efectivos y eficaces.

Por todo lo anterior y como una primera conclusión de este análisis se puede considerar que la existencia de la competencia, se concreta en la elaboración de los Perfiles de Competencias, lo que resulta en la práctica una ventaja para cualquier organización, dado que, según (Cuesta, A. 2005) y (Fernández, A. et al 2011)<sup>7</sup>:

Permiten focalizar comportamientos que producen los resultados requeridos, a través de indicadores objetivos, alinear las herramientas de gestión del talento humano por competencias a partir de la misión, visión y los procesos claves se definen las competencias nucleares de la organización y de ahí se desagregan, para los procesos y cada puesto en cuestión.

De esta forma, el Perfil de Competencias debe guardar estrecha relación con la estructura, estrategia y cultura de la Empresa. (Alabart, Y."2003(a), 2004(b),2011(c))<sup>8</sup>, (Cuesta. A, 2005), (Fernández, A.et al 2011). Este trabajo se centrará en el subsistema 2 relacionado con la identificación de las competencias para el Gerente Hotelero del "Hotel X", (Perfil de competencias) teniendo en cuenta que es este proceso el punto de partida para seguir adelante con la Gestión del Recurso Humano, el desarrollo de las habilidades del equipo directivo y en consecuencia la mejora en el desempeño del Hotel en general.

**“there were a number of personal characteristics that leaders should have, but there were others that only those who had developed an excellent manner their responsibility and their capacity as directors of greatest hits”.**

Taken into account that in tourism facilities the human talent is what defines the type of organizational culture, ensuring quality of service and customer satisfaction which is key for competitiveness, then it is clear that the competitive advantage of tourism enterprises in today's world not only in its technological equipment, but plays a fundamental role organizational culture, organizational strategy, the aforementioned technology resources, leadership, knowledge management as the management trend powers to direct human behavior towards effective and efficient result.

For all these reasons and as a first conclusion of this analysis can be seen that the existence of competition, is specified in the development of Competency Profiles, which is, in practice, an advantage to any organization, according to (Cuesta, A. 2005) and (Fernandez, A. et al 2011) <sup>7</sup>:

They can also focus on behaviors that produce the required results through objective indicators, align tools for management human talent for competencies starting from the mission, vision and key processes defining the core competencies of the organization and there, are divided for each process and for each job in question.

Thus, the profile of competencies should be closely related to the structure, strategy and culture of the company. (Alabart, Y. "2003 (a), 2004 (b), 2011 (c)) <sup>8</sup>, (Cuesta.A, 2005), (Fernandez, A.et to 2011).This work will focus on the subsystem 2 related to the identification of competencies for the Hospitality Manager of the "Hotel X" (Skills profile) given that this process is the starting point for moving forward with the Human Resource Management, the development of the skills of the management team and, in consequence, the improvement of performance of the Hotel.

7. Fernández, A. et al, 2011. Perfiles de Competencias desde una visión sistémica de la empresa "FrioClima". Caso de estudio. [http:// www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

8. Alabart, Y.(2003,2004,2011) Ver referencias bibliográficas

**Propuesta de un Modelo de Competencias:**

Para la propuesta de un Modelo de competencias y el respectivo Perfil de Competencias del Gerente General del "Hotel X", se esbozaron los principales estudios desarrollados en esta área que constituyen los antecedentes científicos de esta investigación.

Los modelos estudiados clasifican las competencias como se muestra a continuación:

**Proposal of a Model of Competencies:**

For the proposal of a Competence Model and therefore, the profile of Charges by Skills of an Hotel Manager of the Hotel X, outlined the major studies conducted in this area that are the scientific background of this research.

The models studied competencies classified as follows:

**Tabla 1. Comparación entre los modelos atendiendo a los parámetros de análisis. Alabart. Y y Castro, F. (2011)**

PARÁMETROS A MEDIR	MODELO I. EVANGELOS CHRISTOU	MODELO II. ANÁLISIS DE NECESIDADES DE COMPETENCIAS PARA DIRECTIVOS DE ORGANIZACIONES TURÍSTICAS	MODELO III. INFORME DE LA COMISIÓN DE EVALUACIÓN DEL DISEÑO DEL TÍTULO DE GRADO DE TURISMO
UNIDAD DE ANALISIS	ESTUDIANTES DE GESTIÓN HOTELERA	DIRECTIVOS HOTELEROS	TITULADOS EN TURISMO
FUENTES DE INFORMACION	GERENTES Y RECIEN GRADUADOS DEL SECTOR	ESTUDIOS DEL TRABAJO DIRECTIVO DESARROLLADOS EN 3 NIVELES: NORMATIVO DESCRIPTIVO COMPETENCIAS DIRECTIVAS	ACADEMICOS. REPRESENTANTES DEL SECTOR TURISTICO. GRADUADOS EN TURISMO.
CLASIFICACION DE LAS COMPETENCIAS	ESENCIALES. DE IMPORTANCIA CONSIDERABLE DE IMPORTANCIA MODERADA	GENÉRICAS TÉCNICAS	GENÉRICAS ESPECÍFICAS
CLASIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS GENÉRICAS.	MODELO DE COMPETENCIAS DE ECHEVERRIA (2002)	AUTOEFICACIA. "PODER HACER" AUTOCONTROL Y RELACIONES INTERPERSONALES. "SABER ESTAR" PROACTIVIDAD O "QUERER HACER"	INSTRUMENTALES. PERSONALES SISTÉMICAS

Una vez comparados los modelos en cuanto a la clasificación de las competencias y su contenido los autores atendiendo a su experiencia en el tema y al el estudio de los antecedentes clasificaron las competencias genéricas según la propuesta de Sonia Agut y consideraron dentro de cada una las más representativas del resto de los modelos, de igual forma en las competencias específicas consideraron las propias de la operación turística y las de responsabilidad legal obteniendo el resultado que se muestra en la tabla 2.

Once the models as compared in order of the classification of skills and content; authors due to their expertise in the subject and the background study, they ranked generic competences as proposed by Sonia Agut and considered within each of the most representative of the other models, just as in specific skills considered themselves to tourism operations and legal liability by obtaining the results shown in Table 2.

**Tabla 2. Clasificación de las competencias, atendiendo a las propuestas de los tres modelos, en Genéricas y Específicas. Alabart. Y y Castro, F. (2011)**

<p>COMPETENCIAS GENÉRICAS.</p>	<p>AUTOEFICACIA</p>	<p>1. Capacidad de análisis y síntesis 2. Capacidad de organización y planificación 3. Comunicación oral y escrita en lengua nativa 4. Conocimiento de una lengua extranjera 5. Conocimientos de informática relativos al ámbito de estudio 6. Capacidad de gestión de la información 7. Resolución de problemas. 8. Toma de decisiones</p>	<p>COMPETENCIAS TÉCNICAS</p>	<p>DE OPERACION</p>	<p>1. Contribuye al desarrollo y control de la productividad de los empleados 2. Gestiona con efectividad las situaciones retadoras: incendios, amenazas de bombas, intoxicaciones, desastres naturales, etc. 3. Conocer las principales estructuras político - administrativas turísticas. 4. Tener una marcada orientación de servicio al cliente 5. Reconocer los principales agentes turísticos 6. Evaluar los potenciales turísticos y el análisis prospectivo de su explotación 7. Analizar, sintetizar y resumir críticamente la información económico - patrimonial del hotel que gerencia. 8. Gestionar los recursos financieros. 9. Definir objetivos, estrategias y políticas comerciales. 10. Comunicarse de forma oral y escrita en una segunda lengua extranjera. 11. Conocer el procedimiento operativo del ámbito de alojamiento 12. Conocer el procedimiento operativo del ámbito de restauración 13. Utilizar y analizar las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) en los distintos ámbitos del sector turístico 14. Comprender un plan público y las oportunidades que se derivan para el sector privado 15. Planificar y gestionar los recursos humanos de las organizaciones turísticas 16. Comprender el funcionamiento de los destinos, estructuras turísticas y sus sectores empresariales en el ámbito mundial 17. Conocer los objetivos, la estrategia y los instrumentos públicos de la planificación 18. Trabajar en medios socioculturales diferentes 19. Conocer las principales iniciativas de puesta en valor del patrimonio cultural. 20. Detectar necesidades de planificación técnica de infraestructuras e instalaciones turísticas</p>
--------------------------------	---------------------	---	------------------------------	---------------------	--





				<p>1. Comprender el marco legal que regula las actividades turísticas.</p> <p>2. Respeta las regulaciones higiénicas y de seguridad para asegurar su cumplimiento dentro de la organización.</p> <p>3. Respeta las responsabilidades legales asociadas a las operaciones hoteleras</p>
				<p>DE RESPONSABILIDAD LEGAL.</p>
		<p>1. Trabajo en equipo</p> <p>2. Trabajo en un equipo de carácter interdisciplinar</p> <p>3. Trabajo en un contexto internacional</p> <p>4. Habilidades en las relaciones interpersonales</p> <p>5. Reconocimiento a la diversidad y la multiculturalidad</p> <p>6. Razonamiento crítico</p> <p>7. Compromiso ético</p>		
	<p>AUTOCONTROL Y RELACIONES INTERPERSONALES</p>			
			<p>1. Aprendizaje autónomo</p> <p>2. Adaptación a nuevas situaciones</p> <p>3. Creatividad</p> <p>4. Liderazgo</p> <p>5. Conocimiento de otras culturas y costumbres</p> <p>6. Iniciativa y espíritu emprendedor</p> <p>7. Motivación por la calidad</p> <p>8. Sensibilidad hacia temas medioambientales.</p>	
		<p>PROACTIVIDAD</p>		

Con esta información y siguiendo los pasos que se enuncian a continuación se procedió a elaborar el Perfil de Cargos por competencias del Gerente Hotelero:

1. Caracterización del Hotel.
2. Definición del perfil de clientes que visitan el Hotel.
3. Análisis del puesto de Gerente Hotelero.
4. Estudio de los Modelos de competencias para Gerente Hotelero.
5. Selección de los expertos para definir las competencias claves del puesto.

#### **Definición del Perfil por Competencias del Gerente Hotelero del Hotel X**

Para el desarrollo de esta propuesta que constituye el núcleo de la investigación, se inició con la caracterización del Hotel, el perfil de clientes que visitan el Hotel y se revisó toda la documentación necesaria como manuales de Operación y otros en busca de información sobre las funciones definidas para el puesto de Gerente Hotelero, de lo cual solo se encontró un trabajo desarrollado por el (Castro, J. 2008. et al)<sup>9</sup> donde sólo se reconoce como función del Gerente Hotelero:

*“Responsable de la gerencia de toda la organización”*

Lo cual a los efectos de un perfil de cargos por competencias resulta insuficiente, lo que constituyó una de las motivaciones básicas para desarrollar este trabajo.

Con esta información precedente y el estudio de los modelos se procedió a hacer una selección de las competencias más importantes para que fueran evaluadas por los expertos.

La síntesis de la propuesta que se les presentó a los expertos, se basó en la clasificación que se muestra en el tabla 4. (Clasificación de las competencias, atendiendo a las propuestas de los tres modelos, en Genéricas y Específicas).

Se aplicó el método de expertos a varios grupos de especialistas en el tema turístico hasta seleccionar finalmente a aquellos que demostraron mayor experiencia, conocimientos y habilidades tanto en el sector, como en el puesto de Gerente Hotelero.

With this information and following the steps outlined below proceed to develop the profile of Charges by Skills of a Hospitality Manager:

1. Characterization of the Hotel.
2. Defining the profile of customers visiting the hotel.
3. Analysis of the Hospitality Manager position.
4. Study of Models for Managing Hospitality skills developed in Chapter II of this work.
5. Selection of experts to define the core competencies of the position.

#### **Defining the Profile for the Skills of the Hotel Manager of the Hotel “X”**

For the development of this proposal which constitutes the core of this research, it started with the characterization of the Hotel, the profile of customers visiting the hotel and reviewed all necessary documentation such as manuals of operation and others seeking information on the functions defined for the Hospitality Manager position, of which, we have found only one work by (Castro, J. 2008. et al)<sup>9</sup> were is only recognized as a function of Hospitality Manager:

*“Responsible for the management of the entire organization”*

The one that, for the purposes of a profile of Charges by Skills is totally inadequate, which was one of the basic motivations for this work.

With this information above and the study of models proceeded to make a selection of the most important skills to be assessed by experts.

The synthesis of the proposal were presented to the experts, was based on the classification shown in Table 4.(Classification of competence, taking into account the proposals of the three models, between Generics and Specifics).

The method applied to various groups of experts on Tourism until finally select those who showed more experience, knowledge and skills both in the field, as in the Hospitality Manager position.

9. Castro, F. y Torres, C. (2008). Propuesta de reingeniería aplicada a Hoteles de segunda categoría de la zona céntrica regenerada con afluencia turística de Guayaquil”. Tesis en Opción al Título de Licenciado en Turismo. Escuela Superior Politécnica del Litoral ( ESPOL). Guayaquil. Ecuador.

En resumen el método de expertos arrojó como resultado lo siguiente:

### **Competencias Genéricas**

#### **Autoeficacia**

1. Toma de decisiones
2. Capacidad de análisis y síntesis
3. Comunicación oral y escrita en lengua nativa
4. Capacidad de organización y planificación.
5. Conocimiento de una lengua extranjera.
6. Conocimientos de informática relativos al ámbito de estudio

#### **Autocontrol y Relaciones Interpersonales**

1. Habilidades en las relaciones interpersonales
2. Trabajo en un equipo de carácter interdisciplinar
3. Compromiso ético
4. Razonamiento crítico
5. Trabajo en un contexto internacional
6. Reconocimiento a la diversidad y la multiculturalidad.

#### **Proactividad**

1. Liderazgo
  - Aprendizaje autónomo
  - Adaptación a nuevas situaciones
  - Creatividad
  - Iniciativa y espíritu emprendedor
2. Conocimiento de otras culturas y costumbres
3. Motivación por la calidad
4. Sensibilidad hacia temas medioambientales.

#### **Competencias específicas técnicas de operación**

1. Tener una marcada orientación de servicio al cliente
2. Definir objetivos, estrategias y políticas comerciales.
3. Gestionar los recursos financieros.
4. Conocer el procedimiento operativo del ámbito de alojamiento y el procedimiento operativo del ámbito de restauración
5. Comunicarse de forma oral y escrita en una segunda lengua extranjera.
6. Utilizar y analizar las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) en los distintos ámbitos del sector turístico
7. Comprender un plan público y las oportunidades que se derivan para el sector privado
8. Comprender el funcionamiento de los destinos, estructuras turísticas y sus sectores empresariales en el ámbito mundial
9. Gestiona con efectividad las situaciones retadoras: incendios, amenazas de bombas, intoxicaciones, desastres naturales, etc.
10. Detectar necesidades de planificación técnica de infraestructuras e instalaciones turísticas.

In summary, the expert method yielded the following results:

### **Generic Competencies**

#### **Self-efficacy**

1. Decision making
2. Ability to analyze and synthesize.
3. Oral and written communication in the native language.
4. Ability for organization and planning.
5. Knowledge of a foreign language.
6. Computer skills related to field of study

#### **Self- Control and Relationships**

1. Interpersonal relations skills.
2. Team Work with an interdisciplinary mood.
3. Ethical commitment
4. Critical Thinking
5. Working on an international context.
6. Recognize Diversity and Multi-cultures.

#### **Proactivity**

1. Leadership
  - Autonomous learning
  - Adapting to new situations
  - Creativity
  - Initiative and entrepreneurship
2. Knowledge of other cultures and customs.
3. Motivation for quality.
4. Sensitivity towards environmental issues.

#### **Specific skills in operative techniques**

1. Have a strong customer service orientation
2. Define objectives, strategies and trade policies.
3. Manage financial resources.
4. Knowing the operating procedure of the field of housing and the operating procedure of the restoration area
5. Communicate in an oral and written way in a second foreign language.
6. Use and analyze the information technologies and communications (ITC) in different areas of the tourism sector
7. Understanding a public plan and the opportunities arising for the private sector
8. Understanding the functioning of the destinations, tourist structures and business sectors in the global
9. Effectively manage challenging situations: fire, bomb threats, poisoning, natural disasters, etc..
10. Detect technical planning needs of infrastructure and tourist facilities.

**Competencias específicas /técnicas de responsabilidad legal**

Comprende, aplica y respeta el marco legal que regula las actividades turísticas.

Con estos elementos se propone el siguiente Perfil de Cargos por competencias para el Gerente hotelero del “Hotel X”.

**Specific skills / legal responsibility techniques**

Understand, apply and respect the legal framework regulating tourism activities.

With these elements we propose the following profile of Charges by Skills for hotel manager “Hotel X”.

**Tabla 3.Propuesta de Perfil de Cargos por Competencias para el Gerente Hotelero del Hotel X”**

Denominación del cargo o puesto:	Gerente General
Misión del cargo o puesto	Gerenciar con eficiencia y eficacia, los recursos materiales, el talento humano, los recursos tecnológicos, financieros y otros del hotel, garantizando la ritmicidad en la ocupación hotelera, la satisfacción del cliente interno y externo y resultados de sostenibilidad financiera y salud organizacional en general.
Competencias Genéricas del Puesto o cargo	
AUTOEFICACIA	Toma de decisiones
	Capacidad de análisis y síntesis
	Comunicación oral y escrita en lengua nativa
	Capacidad de organización y planificación.
	Conocimiento de una lengua extranjera.
	Conocimientos de informática relativos al ámbito de estudio
AUTOCONTROL Y RELACIONES INTERPERSONALES	Habilidades en las relaciones interpersonales
	Trabajo en un equipo de carácter interdisciplinar
	Compromiso ético
	Razonamiento crítico
	Trabajo en un contexto internacional
PROACTIVIDAD	Reconocimiento a la diversidad y la multiculturalidad
	Liderazgo
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprendizaje autónomo</li> <li>• Adaptación a nuevas situaciones</li> <li>• Creatividad</li> <li>• Iniciativa y espíritu emprendedor</li> </ul>
	Conocimiento de otras culturas y costumbres
COMPETENCIAS TÉCNICAS	Motivación por la calidad
	Sensibilidad hacia temas medioambientales
DE OPERACIÓN	Tener una marcada orientación de servicio al cliente Definir objetivos, estrategias y políticas comerciales. Gestionar los recursos financieros. Conocer el procedimiento operativo del ámbito de alojamiento y el procedimiento operativo del ámbito de restauración Comunicarse de forma oral y escrita en una segunda lengua extranjera. Utilizar y analizar las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) en la gerencia hotelera. Comprender un plan público y las oportunidades que se derivan para el sector privado Comprender el funcionamiento de los destinos, estructuras turísticas y sus sectores empresariales en el ámbito mundial Gestionar con efectividad las situaciones retadoras: incendios, amenazas de bombas, intoxicaciones, desastres naturales, etc. Detectar necesidades de planificación Técnica de infraestructuras e instalaciones turísticas.

DE RESPONSABILIDAD LEGAL	Comprende, aplica y respeta el marco legal que regula las actividades turísticas.			
REQUISITOS O EXIGENCIAS DEL CARGO O PUESTO				
FORMACIÓN MÍNIMA NECESARIA	Nivel universitario, graduado en Gestión Hotelera, Restauración o Turismo.			
EXPERIENCIA PREVIA:	Debe tener como mínimo 5 años de experiencia en gestión hotelera como Gerente de mandos medio o Gerente General.			
CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS:	1 (ELEMENTAL)	2 (MEDIO )	3 (SUPERIOR)	
Gerencia hotelera			X	
Idioma			X	
Informática aplicada a la hotelería		X		
REQUISITOS FISICOS	1.NO EXIGIDOS	2.BAJOS	3.MEDIOS	4. ALTOS
Tener buena presencia				X
REQUISITOS DE PERSONALIDAD				
Comunicativo				X
Seguro de sí				X
Dinámico				X
Controlado				X
Competente				X
Respetuoso				X
Sincero				X
Diplomático				X
Convincente				X
RESPONSABILIDADES				
SOBRE EL TRABAJO DE OTRAS PERSONAS	Supervisa el trabajo de todos sus subordinados: Secretarías, Gerentes funcionales y Gerentes operativos.			
SOBRE LOS EQUIPOS Y MEDIOS DE TRABAJO:	Es responsable de todos los equipos, tecnologías y medios de los que dispone el Hotel para llevar a cabo su operación.			
SOBRE LA CALIDAD DEL SERVICIO:	Es el máximo responsable de la calidad del servicio por lo que debe velar por la aplicación de sistemas de gestión de la calidad y establecer mecanismos de retroalimentación de la satisfacción del cliente interno y externo.			
SOBRE LA RELACIÓN CON LOS CLIENTES:	Mantener una relación cordial con los clientes basada en el respeto y comprensión e inculcar esto a los subordinados.			
SOBRE LA ECONOMÍA:	Supervisar semanalmente el : Flujo de caja. Y mensualmente el: Balance General y el Estado de Resultados			
CONDICIONES DE TRABAJO				
ESFUERZO MENTAL	Tiene la necesidad de tomar decisiones, proyectar ideas, estrategias, contactar clientes entre otras actividades			
ESFUERZO FÍSICO	MEDIO			
AMBIENTE FÍSICO:	Requisitos a cumplir en el puesto de trabajo: Iluminación: 300 – 500 lux Ruido: < 65 dBA Microclima: temperatura en invierno: 21-23C y en verano 26-28C			
RIESGOS MÁS COMUNES:	Pequeños accidentes de oficina Accidentes en el carro en horario de trabajo			
RÉGIMEN DE TRABAJO Y DESCANSO:	Horario de trabajo: de Lunes a Viernes: 8:00 a.m. a 6:00 p.m. Incluye las 8 horas de los sábados. Horario de descanso: 1 hora de almuerzo.			
CULTURA ORGANIZACIONAL				
Expectativas del comportamiento:	Su comportamiento tiene que estar acorde con todas las normas de disciplina, y con el código de ética de la Institución. Tiene que ser consecuente con todas las regulaciones legales del Ministerio de Turismo y el país.			

Clima organizacional:	<b>Tiene en cuenta los siguientes valores:</b> - Lograr un equipo donde se respire un ambiente de unidad - Crear un elevado sentimiento de pertenencia - Incentivar la creatividad de sus subordinados y empleados en general. - Receptivo a todas las ideas - Crear un ambiente de comunicación abierta	
Realizado por:	Firma:	Fecha:
Revisado por:	Firma:	Fecha:
Aprobado por:	Firma:	Fecha:

## Conclusiones

1. El desarrollo de este estudio esboza las principales tendencias en gestión por competencias, principalmente en cuanto a modelos que refieren las competencias necesarias en puestos de gerencia en hotelería dentro del sector turístico, así tenemos los modelos I y II referidos a directivos hoteleros y el modelo III que parte del estudio de diferentes puestos dentro del sector, pero a los fines de este proyecto se ha concretado en los puestos directivos, por lo cual se considera este estudio un compendio teórico válido para estudiosos del tema y para profesionales del mundo del turismo que necesiten de los mismos.
2. La propuesta de perfil de cargo por competencia para el gerente hotelero parte de la aproximación del estado del arte sobre el tema y los principales antecedentes pautados por los autores del trabajo, los cuales constituyeron los insumos más importantes para la propuesta de competencias del gerente hotelero del hotel objeto de estudio.
3. Se alcanza el objetivo general del trabajo al lograr proponer el Perfil de cargos por competencias, el cual es pertinente dado que se basa en estudios precedentes sobre los modelos más importantes de competencias para directivos hoteleros y utiliza el criterio de expertos para su conformación final por lo que consideramos el perfil un resultado válido de ser aplicado en el contexto del Hotel.
4. El resultado fundamental a proponer a la Gerencia del Hotel es el Perfil de cargos por competencias, el cual una vez alcanzado por el directivo actual, al cerrar las brechas entre el comportamiento actual y el perfil deseado, mediante métodos formativos u otros, tendrá un impacto positivo sobre el desempeño profesional del gerente y en consecuencia en el desempeño del Hotel en su totalidad.

## Conclusions

1. The development of this study outlines the main trends in skills management, mainly in terms of models that relate the skills needed in management positions in hotels within the tourism sector, therefore, we have models I and II referred to hotel managers and model III that starts from the study of different positions within the sector, but for the purposes of this project has resulted in management positions, so this study is considered for a compendium theoretically valid for academics on the subject and for professionals the world of tourism who need them.
2. The proposed profile of Charges by Skills of a Hotel Manager starts from the approach of the state of the art about the topic and the main background themes ruled by the authors, which constituted the most important inputs for the proposed profile of the hotel manager.
3. It achieves the overall objective of this work which is to achieve the proposed profile of Charges by Skills of a Hotel Manager, which is relevant since it is based on previous studies on the most important models of competencies for hotel managers and expert judgment used for the final conformation, so, the profile is considered a valid result to be applied in the context of the Hotel.
4. The main result to propose to the Hotel Management is the profile of Charges by Skills of a Hotel Manager which, once reached by the current management, by closing the gaps between current behavior and the desired profile; by training or other methods that will have a positive impact about the manager's professional performance and consequently on the performance of the Hotel.

## Recomendaciones

1. Socializar dicho resultado, a través de publicaciones, eventos y otros, con toda la comunidad académica, científica y gerentes del sector turístico del Guayaquil y el país en general.
2. Continuar con estudios similares que contribuyan a mejorar significativamente la eficiencia y la eficacia en el incipiente desarrollo turístico del país.
3. Elaborar el Perfil Real y compararlo con la propuesta y a partir de la brecha diseñar el proceso de cambio para la mejora del actual gerente en su desempeño.
4. Hacer estudios longitudinales que permitan finalmente medir el impacto del perfil propuesto en el desempeño del gerente general y del hotel.

## Recommendations

1. Socialize this result, through publications, events and others, with the entire academic, scientific and tourism managers of Guayaquil and from the whole country.
2. Continue with similar studies that help to significantly improve the efficiency and effectiveness in the emerging country's tourism development.
3. Develop the real profile and compare it with the proposal and from that time, design the changing process for improved performance in their current manager.
4. Perform further studies that will finally measure the impact of the proposed profile on the performance of the CEO and the hotel.

## Bibliografía

1. Abner R. y Cargacno Carlos A. 2005 Nueva Filosofía Holística, CEHP, España,
2. Agut.S (2000) Análisis de necesidades de competencias en directivos de organizaciones turísticas. El papel de la formación. Universitat de València. España. [www.tesisenred.net](http://www.tesisenred.net)
3. Alabart, Y.(2003). "Contribución al Diagnóstico de la Cultura Organizacional en el sector empresarial holguinero. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría" (ISJAE). La Habana. Cuba. 2003.
4. \_\_\_\_\_,et al (2004).Diagnóstico de la Cultura Organizacional. Resultados de Investigación. Folletos gerenciales. Año VIII Número 1. Enero, 2004. ISSN 1726-5851.RNPS 0488.
5. \_\_\_\_\_,et al.(2011) Modelo Metodológico para el diagnóstico de la Cultura Organizacional. Revista Ciencia y Tecnología. Año 2011. No 1. ISSN 1390-6321.
6. Alles, Martha A. 2006. Desempeño por Competencias: Evaluación de 360° y Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias idioma español, Ediciones Granica S.A., Buenos Aires – Argentina,
7. Benchmarking del turismo ecuatoriano / Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competividad MICIP. – Quito : MICIP, 2001. 268 p.
8. Casado, José M.(2000). El directivo del siglo XXI. Editorial 2000. España. 247p.
9. Castro, F y Torres, C. (2008). Propuesta de reingeniería aplicada a Hoteles de segunda categoría de la zona céntrica regenerada con afluencia turística de Guayaquil". Tesis en Opción al Título de Licenciado en Turismo. Escuela Superior Politécnica del Litoral ( ESPOL). Guayaquil. Ecuador.
10. Cuesta. A ( 2005). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. 2da Edición. Revisada y ampliada. Editorial Academia. Cuba
11. \_\_\_\_\_,(2001). Gestión de competencias. Editorial Academia. La Habana. 90p.
12. Fernández L., (2008). Gestión por Competencias: Un modelo estratégico para la dirección de Recursos Humanos, idioma español, PEARSON EDUCACIÓN S.A, Madrid – España.
13. Fernández, A. et al, 2011. Perfiles de Competencias desde una visión sistémica de la empresa "Frio clima". Caso de estudio. <http://www.gestiopolis.com>. Consultado el 1/11/2011
14. Informe Final. Proyecto Tuning. América Latina. (2004- 2007). [http://tuning.unideusto.org/tuningal/index.php?option=com\\_docman&Itemid=191&task=view\\_category&catid=22&order=dmdate\\_published&ascdesc=DESC](http://tuning.unideusto.org/tuningal/index.php?option=com_docman&Itemid=191&task=view_category&catid=22&order=dmdate_published&ascdesc=DESC). Consultado el 1/11/2011
15. Levi Coral, Michel. Capacitación del sector Turismo en el Programa de Competitividad Turística del Ecuador, MITUR, Ecuador, 2001
16. Libro Blanco.(2004) Título de Grado en Turismo. AGENCIA NACIONAL DE EVALUACIÓN DE LA CALIDAD Y ACREDITACIÓN. (ANECA). Madrid.
17. Matos. H.(2005). Gerencia de Recursos Humanos. Dos Modelos de Competencias para el Directivo Hotelero. Recopilación y Adaptación. Matos, H. [CD- ROM]. TURISMO COMPLETE SUS CONOCIMIENTOS. Universidad de Matanzas. Cuba.
18. Ministerio de turismo del Ecuador, Plandetur 2020, MITUR, Ecuador, 2007. [http://www.turismo.gob.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=459&catid=62:servicios&Itemid=95](http://www.turismo.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=459&catid=62:servicios&Itemid=95). Consultado el 1/11/2011
19. Mulder, M. (2007). Competencia la esencia y la utilización del concepto en la formación profesional inicial y permanente. Revista europea de formación profesional No 40 -2007. [dialnet.unirioja.es/servlet/dfichero\\_articulo?codigo=2316165](http://dialnet.unirioja.es/servlet/dfichero_articulo?codigo=2316165). Consultado el 1/11/2011
20. Tobon, S. (2005) "Formación basada en Competencias", Segunda Edición. Ediciones ECOE.
21. Zamora, D. (2006).Perfil de competencias del Director Cubano de Hotel. Artículo aceptado para publicar en Revista "Apuntes". EHT. Sevilla La Habana. Cuba