

# ESPACIO ECONÓMICO Y TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS PARA LA MEJORA DE LOS SERVICIOS TURÍSTICOS

*Economic space and human talent by competencies for the improvement of tourism services*

\* Lady Diana Vera Solórzano

<http://orcid.org/0000-0002-6406-2716>

DOI: 10.69633/jvvnv8562

Recibido: 30/01/24 Aceptado: 28/5/2024

Universidad Andina Simón Bolívar (Sede Central)

## RESUMEN

La gestión del talento humano se refiere al proceso que surge, en las empresas, como un componente inherente a dichas organizaciones. En este proceso intervienen diferentes aspectos. Por ejemplo, el entorno de las mismas empresas, además de la influencia que esta gestión tiene en las estructuras de las organizaciones. Por tal motivo, esta investigación en particular, tiene, como objetivo, el de caracterizar la calidad, eficiencia y competitividad de los servicios turísticos, mediante la puesta en marcha de un enfoque de gestión del talento humano por competencias. Esta gestión se realiza con la identificación de los perfiles profesionales del personal ejecutivo del cantón Napo Tena (Ecuador).

Esta publicación considera dos variables: la primera se ocupa de verificar la puesta en vigencia del enfoque de gestión del talento humano por competencias, en la identificación de perfiles de personal ejecutivo; y, la segunda, se centra en la mejora de los servicios turísticos. Con este marco, se definió que las competencias esenciales del personal deben demostrar que tendrá la capacidad de promover la especialización y la innovación, mejorar la gestión del talento y potenciar la satisfacción del cliente.

Dicha identificación de las competencias esenciales se logra a través de un análisis documental, conexas con los estudios sobre la importancia del entorno general de las empresas, la teoría general del entorno, la relación

con la innovación tecnológica en las empresas y el entorno económico de los negocios. El análisis confirma que, tras alinear las competencias del personal con las necesidades del sector turístico, es posible conseguir una mejora significativa en la calidad de los servicios ofrecidos, la eficiencia operativa y la competitividad de las empresas turísticas, lo que resulta en experiencias turísticas más satisfactorias para los clientes y un mayor posicionamiento en el mercado.

**Palabras clave.** *Talento humano, competencias, espacio económico, satisfacción al cliente, servicios turísticos.*

## ABSTRACT

Human talent management is a process that emerges as an inherent component of organizations where aspects such as the company's environment intervene, which is reflected in the influence that the environment has on the structures of the organizations. For this reason, in this work the objective is to characterize the quality, efficiency and competitiveness of tourism services through the implementation of the human talent management approach by competencies of the Napo Tena-Ecuador canton, for this the independent variable implementation of the management approach is considered. management of human talent by competencies and as a dependent variable the improvement of tourism services.

In this context, the essential competencies of personnel are identified in order to promote specialization and innovation, improve talent management, and enhance customer satisfaction.

This identification of essential competencies is achieved through a documentary analysis, related to studies on the importance of the general environment of companies, the general theory of the environment, the relationship with technological innovation in companies and the economic environment of business. The analysis confirms that, after aligning the skills of the staff with the needs of the tourism sector, it is possible to achieve a significant improvement in the quality of the services offered, the operational efficiency and the competitiveness of tourism companies, resulting in more satisfactory tourist experiences for customers and a greater positioning in the market.

**Keywords:** *Human talent, skills, economic space, customer satisfaction, tourist services.*

## INTRODUCCIÓN

La gestión del talento humano es un proceso inherente de todas las organizaciones. Al respecto, en los estudios de García (2018), se enfatiza que el talento humano es inseparable de cualquier espacio organizacional en especial, si existe esfuerzo humano que trabaje en pro de un mismo propósito.

El activo más importante de una empresa, sea cual fuere su actividad económica, es el personal que trabaja ahí. Por ello, es importante confirmar que los individuos involucrados interactúen responsablemente y generen un trabajo bien hecho. El papel que juega el administrador de la organización es fundamental. Sobre el tópico, Rondón-Márquez (2017) escribió que cada miembro de la organización tiene y cumple su propia función y desempeña un rol diferente.

El talento humano se integra como un componente clave de la estructura jerárquica organizativa y como el determinante para que la empresa alcance sus objetivos. Esto destaca la importancia que tienen las personas en una empresa, implica que el personal, sus conocimientos, habilidades y capacidades, no solo son vistos como recursos para llevar a cabo tareas, sino que reconoce además, que son fundamentales para el funcionamiento efectivo de las organizaciones.

La gestión del talento humano se ocupa, paralelamente, del desarrollo de varias condiciones: modelos conceptuales sobre el comportamiento humano, estudios de las organizaciones industriales y sus relaciones internas y con otras entidades similares, condiciones y reglamentaciones para el manejo de las relaciones laborales, papel y forma de implementar sistemas de motivación, desarrollo del trabajo en grupo, ejercicio del liderazgo, mecanismos y sistemas de administración de personal, negociación y auditoría de gestión de personal (Ramírez, et al; 2018e).

Ramírez, et al (2018) añaden que la gestión del talento humano tiene que garantizar la competencia de los empleados de la organización. Sin embargo, en un contexto más amplio, la gestión del talento humano debe servir, también, al objetivo empresarial de contribuir al desarrollo integral de los empleados, tanto en el ámbito profesional (técnico-cognitivo) como en el personal (socioafectivo), y generar consciencia de la importancia de su trabajo en de la organización. Esta área demanda estudios que soporten la estandarización del talento humano por competencias. (Maldonado y Manrique, 2017).

La gestión por competencias, para Maldonado y Manrique (2017) permite la optimización de los resultados que se pueden alcanzar desde la identificación de especificaciones que debe tener el talento humano. Dicha gestión, parte del diseño de un modelo de competencias que se convierte en el indicador indispensable de medición.

Para argumentar sobre la gestión del talento humano por competencias, se ha de tener en cuenta las bases necesarias para entender los vínculos y la interdependencia entre la toma de decisiones y los criterios fundamentales de la ciencia económica. Específicamente, para mejorar los servicios turísticos en el cantón Tena – Napo, Ecuador, se requieren competencias necesarias del Talento Humano, dada la demanda de los servicios turísticos existentes en la localidad, donde se pone en evidencia ciertos desafíos y exigencias organizacionales para apoyar la toma de decisiones en el ámbito económico del sector turístico.

Las competencias necesarias, deben estar sustentadas por un modelo teórico por competencia, 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). Es por ello que se precisa de los análisis del entorno de las empresas, los niveles del entorno, las fuerzas que actúan en las empresas y

su entorno, todo lo que se concreta en la influencia que tiene el entorno en las estructuras de las organizaciones.

Las competencias y los entornos empresariales han intuido a las estructuras organizacionales, a un ágil movimiento y análisis dada las 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, en torno a ello, comienzan los estudios previos conexos a las competencias para el éxito del desempeño laboral (Zarifian, 1999). Por su parte, el estudio de Rodríguez (1999), hace énfasis a diferentes definiciones de Competencia, desde el cual se citan autores como:

Spencer y Spencer (1993) consideran a las competencias como:

Una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo a superior en una situación de trabajo, definido en términos de un criterio. (p. 9).

Al respecto, Feliú y Rodríguez (1996) definieron a las competencias como: “Conjuntos de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona y que le permiten la realización exitosa de una actividad”.

Por su parte, Ansorena Cao (1996) plantea:

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. (p. 76).

Finalmente, Woodruffe (1993) define a las competencias como:

Una dimensión de conductas abiertas y manifiestas, que le permiten a una persona rendir eficientemente”. Finalmente, Boyatzis (1995) las considera como los “conjuntos de patrones de conducta, que la persona debe llevar a un cargo para rendir eficientemente en sus tareas y funciones. (p. 27).

Estudios contiguos de Laakso-Manninen y Viitala (2007) consideran que un profesional es competente cuando dispone de conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes que son imprescindibles para el desempeño de un puesto de trabajo específico; este concepto asume que este profesional es capaz de resolver problemas profesionales con alto grado de autonomía, flexibilidad y creatividad. Estos autores definen las competencias como una simple secuencia de características y/o comportamientos que poseen los individuos, unos en mayor medida que otros, y que estas los convierten en más eficaces para encontrar la solución de un problema dado.

Para Lévi-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 apreciados durante el desempeño de las funciones asignadas, así como en situaciones diseñadas para evaluaciones; y son indicios de las aptitudes, actitudes y conocimientos adquiridos y desarrollados desde el nacimiento.

El estudio realizado por Rodríguez (2012) enfatiza que las competencias son una estructura sinérgica y compleja de requerimientos humanos, estas competencias están integradas por elementos cognitivos, físicos y socioafectivos que impulsan el desempeño con excelencia, para demostrar la idoneidad que tiene una persona para un determinado puesto y son una evidencia de que esta tendrá un compromiso, medible, con la estrategia de la organización.

Varias escuelas de investigación abordan los estudios sobre las competencias laborales, algunas de estas son: la escuela estadounidense, con McClelland como principal exponente, la británica y la francesa; estas asumen diferentes perspectivas, respectivamente: conductista, funcionalista y constructivista. (Rodríguez, 2012). El enfoque conductista estudia cuál es la influencia de las características personales del individuo para perfilar la “conducta situacional”, considerando a las competencias como las conductas que derivan en los mejores resultados. (Roucroft y Scott, 2015; Dressler, 1996).

Los perfiles de competencias se aplican, principalmente, a los niveles directivos de la organización, estos concentran sus análisis en las capacidades (competencias) de las personas y permiten deducir cuáles tendrán resultados sobresalientes ante circunstancias que no han sido anteriormente definidas (Mertens, 2000). El enfoque funcional, más pragmático en el estudio del trabajo, realiza un análisis de todas las actividades y sus resultados que son obtenidos mediante análisis cualitativos, de acuerdo con criterios de rendimiento y tablas de medición que sirven para realizar análisis de los resultados. (Rodríguez et ál., 2005).

El enfoque funcional de las competencias laborales se basa en el desempeño concreto y predefinido que el individuo debe mostrar, en el cumplimiento de sus funciones. Este desempeño responde a las actividades que garantizan la ejecución de los procesos previstos, cuyo enfoque es de amplia utilización en la definición de competencias del nivel operativo, principalmente en los procesos productivos y de servicio. (González y Santos, 2013).

El enfoque constructivista considera que las competencias de un individuo se evidencian en su capacidad de análisis y propuestas de soluciones de las problemáticas que se presenten en la organización, o sistema, estas propuestas deben ayudar a eliminar las disfuncionalidades que puedan presentarse (Rodríguez, 2012). El enfoque constructivista no busca identificar las capacidades existentes, sino aquellas que emergen durante 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 por estudios anteriores. (García, Bravo, Albergo, Cuello, y Sancho, 2005).

Cabascango (2017) sostiene que la gestión por competencias es un modelo empresarial con efectos subjetivos analizados desde la psicología social crítica, en el que las formas de gestión del trabajo pueden ser analizadas como componentes de una estrategia global de poder, siendo la subjetivación de los

trabajadores uno de sus principales efectos. En ese contexto, el autor enfatiza que el modelo de las competencias tiene una fuerte subjetivación del trabajo.

Cabascango añade que estos enfoques tratan de resolver el desarrollo de competencias laborales, como una alternativa factible para el incremento de los resultados de la organización, a partir del uso eficiente y efectivo del talento humano.

En resumen, se puede indicar que debido a que todas las corrientes tienen puntos de vista coincidentes, sería factible poner en marcha un enfoque integrado con características adaptadas para cada sector productivo.

En el sector turístico, la mayor parte del talento humano ocupa un lugar secundario. Esto, debido a que sus prácticas tradicionales son de naturaleza empírica, administrativa y normativa. Las actuaciones de mayor valor añadido corresponden con el desarrollo de las personas; la formación y optimización de los perfiles profesionales suelen ocupar el segundo plano, aunque se hable mucho de estas, lo cierto es que se practican poco (Loor, Alonso, Pérez, 2018).

En este sentido, (Ramírez, et ál., 2018), 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 nivel de especialización.

Las empresas dedicadas al turismo pertenecen a un tipo de servicio específico, por tanto, requieren de una forma diferente para que sean administradas correctamente, de tal forma que se garantice el desarrollo del capital humano.

Por tanto, una eficaz gestión del capital humano incrementa las fortalezas y disminuye las debilidades; puesto que el personal de las organizaciones es el motor esencial para promover la creatividad, la participación activa y el compromiso con las empresas en general y las del sector turístico en particular.



La interrelación entre el turismo y la economía se ha encarnado en la sociedad a través de la creación de empresas turísticas. El turismo es un factor de desarrollo para la sociedad trabajadora, es una actividad social y económica. La evolución de los gustos turísticos, la demanda y el crecimiento de negocios específicos han decantado en la naturaleza económica del turismo. (Cañada y Blázquez, Eds.).

Frente a un mercado en revolución, en el que el principal objetivo es el de atraer turistas nacionales e internacionales para garantizar el crecimiento y desarrollo de esta industria, es necesaria la intervención de nuevos procesos y estrategias que permitan crear servicios de calidad. El capital humano del sector requiere de estudios y desarrollo de habilidades y destrezas propias de esta actividad económica, para mejorar la eficiencia y los niveles de competencia porque con este sector de la economía es posible poner en marcha una estrategia competitiva en el contexto internacional. (Lilo-Bañuls, 2019).

Un adecuado talento humano permite que las operadoras de turismo sean eficientes. García (2018) opina que una adecuada selección de personal y una filosofía de trabajo apta para estas empresas facilitan la ejecución de estrategias importantes en las actividades de todas las empresas, lo que redundaría en estabilidad laboral de los colaboradores.

La gestión de talento humano requiere de una conexión entre cada uno de los subsistemas de identificación de personal adecuado: diseño de perfiles, selección, evaluación del desempeño, capacitación, desarrollo y otros, por lo que se considera que esta es la única ruta que permite un eficiente manejo de la información. Asimismo, el perfil de cargos, basado en competencias, fomenta la competitividad en las empresas y es de gran importancia porque constituye el punto de partida para la correcta toma de decisiones en el momento del reclutamiento y selección del personal. (García (2018).

La formación, el conocimiento, la ciencia y la cultura desempeñan un papel importante, porque ahí radican las

posibilidades efectivas de la libertad y el crecimiento de las personas y las instituciones. (Otero, 2020). Actualmente, el desarrollo de las capacidades humanas es parte integral de muchas empresas porque garantiza su alto rendimiento.

De acuerdo con lo expresado, resulta fundamental tener en cuenta el comportamiento del individuo, debido a que el enfoque de gestión del talento humano en las empresas, no solo debe estar orientado hacia el desarrollo de las personas, sino también hacia la detección de las actitudes y las aptitudes del trabajador. En ese contexto, se comprueba que las capacidades y el grado de motivación de las personas son componentes esenciales para la creación de estrategias frente a la competencia, esto genera una ventaja competitiva y el éxito de las empresas de diferente índole. (Ramos y Aguilar, 2021).

La gestión por competencias de los recursos humanos, en el sector turístico, en una economía emergente es un factor de diferenciación que incide en el incremento de la productividad de las empresas y, con ello, en el desarrollo local sostenible. 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. (Zumba-Zúñiga y Martínez-Fernández, 2023).

La gestión de recursos humanos, según Zumba y Martínez (2023) en forma progresiva y cada vez con mayor intensidad, está pasando de ser un instrumento de control administrativo, a una herramienta trascendental de competitividad sostenida que permite conocer y aprovechar las fortalezas y capacidades de los colaboradores. Y, más importante aún, ayuda a identificar las debilidades, para convertir estas deficiencias en oportunidades generadoras de valor agregado y diferenciación.

En la oferta turística ecuatoriana, las necesidades de gestión de los recursos humanos giran en torno a un modelo de negocio muy enfocado en la eficiencia de las operaciones, contener los costos y evitar conflictos sociales que puedan perturbar el crecimiento de este sector. Desde esta perspectiva, la gestión

de recursos humanos se convierte en una política clave para 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 (Pérez Mesa, 2021).

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.

Son diversos los factores estructurales derivados de la globalización de los mercados los que traen consigo, un incremento vertiginoso de la competitividad, que han dado lugar a ello: el desarrollo de la economía basada en el conocimiento y la innovación, las reformas y la flexibilización laboral tendientes a estandarizarse en los grandes sectores económicos, factores internos como la reorganización y el trabajo en red, la gestión compleja de procesos y sistemas de trabajo de alto rendimiento, y la implementación de las TIC, entre otras.

Por tanto, la importancia del factor humano en el desarrollo empresarial internacional, como afirma Ducci (1997):

(...) “constituye una manera de recuperar la humanización del trabajo, es decir, centrar nuevamente el proceso de crecimiento económico y desarrollo social en el ser humano, como agente y beneficiario del cambio.” (Pp. 16)

El constante crecimiento del turismo en el escenario mundial, también ha impactado al Ecuador; uno de los países con mayor biodiversidad del planeta, hecho que ha contribuido en el desarrollo de esta oferta para visitantes deseosos de conocer las maravillas naturales. 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, Tourism and Leisure señala que el gobierno ecuatoriano puso en marcha dos iniciativas orientadas hacia la promoción del turismo sostenible: el Plan Estratégico de Turismo 2020 (PLANDETUR 2020) 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” (Pérez Mesa, 2021).

Los importantes cambios acaecidos en los últimos años, han modificado el panorama del mercado turístico mundial y lo han confrontado con nuevos retos y oportunidades. Ello ha supuesto la necesidad de estudiar qué nuevos factores y estrategias garantizan la competitividad de las empresas del sector, por lo que es indispensable analizar el papel clave del capital humano como un elemento importante en la estrategia competitiva de esta área de la economía en un nuevo contexto internacional (Loor, Alonso, Pérez, 2018).

La necesidad creciente de adaptación a los nuevos paradigmas del escenario turístico hace imprescindible considerar el capital humano como uno de los factores clave para el desarrollo de estrategias competitivas. En ese sentido, se requiere de la potenciación del talento humano y sus competencias en la entrega de servicios turísticos fortalecidos y competitivos. (Aguilar, et al, 2015).

De acuerdo con lo antes referido, es de destacar que los servicios turísticos eficaces son el resultado de acciones del talento humano de toda organización turística que tiene por objetivo: satisfacer las necesidades de los consumidores turistas. Esto significa que, el desarrollo del recurso humano

de las empresas del sector es responsable de la calidad de los productos específicos.

Por su parte, y como criterio de la autora de esta investigación, se destaca que para lograr el resultado de un producto turístico de calidad, las organizaciones involucradas, en primera instancia, necesitan poner en marcha un conjunto de estrategias para desarrollar el capital humano. Una de estas estrategias es la consolidación de buenos ambientes laborales, de manera que los trabajadores realicen mejor sus actividades.

En el entorno laboral, el trabajador desempeña su trabajo en relación con ciertos elementos. Por ejemplo: objeto de trabajo, instrumentos de producción, puesto de trabajo, la zona de trabajo, así como los medios físico o natural que participan en el proceso de producción (Guerrero-Pupo, et ál., 2006). Asimismo, el clima organizacional permite que el funcionario conozca su entorno laboral, su nivel de productividad, su desempeño y su satisfacción en la organización. Estos factores influyen de manera positiva en la ejecución de las obligaciones laborales y como resultado, la realización de las tareas genera bienestar en las personas y las entidades económicas. (Rodríguez, 2016).

Según Chiavenato (2011), el clima organizacional se refiere al ambiente que existe entre los integrantes de la organización. Esto tiene relación con la motivación de los empleados y se identifican claramente las causas motivacionales del ambiente organizacional, dando lugar a la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros. Por otra parte, un aspecto importante en el desempeño en la elaboración de los servicios, es la comunicación que el recurso humano establece con el cliente.

La comunicación entre el recurso humano y los clientes es primordial y esencial, ya que la empresa obtiene diversos beneficios. Baum (2007) argumenta que dichos beneficios son, entre otros: innovación de productos y servicios, satisfacción del consumidor y establecimiento de alianzas estratégicas con agentes

clave. No obstante, la comunicación entre el recurso humano y el consumidor es un aspecto complejo. Para que la empresa turística obtenga resultados positivos, es importante que los directivos consideren las actividades de capacitación de los funcionarios encargados de la relación con el cliente.

Peters (2005), reconoce que la relación con el cliente tiene tres etapas: 1) prelación, 2) negociación, y 3) desarrollo de la relación. En cada una de las etapas, el recurso humano requiere ser capaz de establecer un contacto agradable con el consumidor, con el propósito de establecer una relación, desde la creación de valor. En este contexto, los servicios de los productos turísticos, para que el recurso humano tenga un buen desempeño, requieren preparación y desarrollo constante.

Diversos factores estructurales derivados de la globalización de los mercados traen consigo un incremento vertiginoso de la competitividad. Entre ellos: el desarrollo de la economía basada en el conocimiento y la innovación, las reformas y la flexibilización laboral tendientes a estandarizarse en los grandes sectores económicos, factores internos como la reorganización y el trabajo en red, la gestión compleja de procesos y sistemas de trabajo de alto rendimiento, y la implementación de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), entre otras.

Las TIC han generado un impacto sobre las tareas, las personas y la estructura, al igual que sobre la responsabilidad social empresarial y los bloques comerciales, que para Gómez-Rueda (2002) son fundamentales dentro del espacio económico y el talento humano por competencias para la mejora de los servicios turísticos. Al respecto para estar a tono con los contextos internacionales y al no existir un consenso académico en el término de talento humano, se desarrolla un estudio de las principales investigaciones relacionadas con el tema para comprender empíricamente el vínculo significativo entre la inversión en talento humano y los beneficios organizacionales desde los espacios económicos que suscitan en la actualidad (Gómez et al., 1997; Lewis et al., 2006).

Este ámbito reviste significativa importancia el entorno general en las empresas, el mismo incluye todo lo que está fuera de la organización, así las estrategias en las empresas no surgen de la nada y deben responder al entorno del negocio en que se encuentren inmersas. En este contexto, el sector turístico del cantón escogido como caso de estudio, debe responder al negocio del turismo existente, donde se destacan los servicios turísticos demandados, que deben estar fortalecidos por un talento humano competente, para dar respuesta a las demandas turísticas del modelo de negocio existente.

Cuando se habla de entorno, estos son los factores externos a la empresa que tengan una influencia significativa en su estrategia empresarial y que la entidad no puede controlar. Por ello, se hace necesaria la creación de una organización consciente del entorno.

Plantea Gallart (2008) que, cada empresa u organización posee características que la distinguen de las demás, pero también muchos factores que permiten establecer mecanismos similares de gestión, cuya aplicación, corresponde al área directiva. La unificación o estandarización de los sistemas de gestión en las empresas u organizaciones no impide que las mismas posean la capacidad efectiva que les permita operar de manera exitosa, logrando así un posicionamiento en su entorno.

Velar y medir el entorno en el que se mueven las organizaciones es una tarea compleja. Este entorno influye en la permanencia, crecimiento y competencia. En nuestro caso de estudio, influye en los servicios turísticos que se ofertan en el sector del turismo del cantón Tena Napo – Ecuador o mejor conocido como San Juan de los Dos Ríos de Tena, el que constituye una de las fortalezas turísticas más amplias de Ecuador (Vera, 2017) y que requiere que los factores que inciden en la operación de los servicios turísticos sean permanentemente analizados y actualizados.

Controlar el entorno y en particular el talento humano inmerso en dicho entorno, contribuye a una gestión de negocios

favorable, pues desde esta perspectiva, es una de las políticas claves de la empresa turística, al tener la responsabilidad 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 (Pérez Mesa, 2021).

Las fuerzas que actúan en las empresas y su entorno, se concretan en la influencia que tiene el entorno en las estructuras de las organizaciones (Marco, et ál., 2022). Estas fuerzas se pueden agrupar en dos grandes grupos:

1. Fuerzas directas.
2. Fuerzas indirectas.

Las fuerzas directas, son aquellas que ejercen una influencia directa sobre la empresa, en este contexto Marco et ál. (2022) distinguen cuatro niveles fundamentales:

1. Clientes.
2. Proveedores.
3. Competidores.
4. Recursos humanos.

Los citados factores componen el entorno operativo de la organización y se caracteriza por tener implicaciones específicas sobre la estrategia empresarial. Las fuerzas indirectas son aquellas que forman parte del macroentorno o entorno general. Es decir, aquellos factores sobre los que la empresa no puede influir de forma directa. Además, de los factores económicos, socioculturales, tecnológicos, políticos y legales, es necesario incluir los medioambientales y los internacionales, por la enorme importancia que han alcanzado hoy en día.



## MATERIALES Y MÉTODOS

Para caracterizar la calidad, eficiencia y competitividad de los servicios turísticos desde el enfoque de gestión del talento humano por competencias, en la identificación de perfiles de personal ejecutivo en el cantón Napo Tena, se definió como variable 1, la implementación dicho enfoque y, como variable 2, la mejora de los servicios turísticos. Con base en ello se realizó un análisis documental conexo con los estudios sobre la importancia del entorno general de las empresas (Arano, Cano y Olivera (2012)), la teoría general del entorno (Saéz, García, Palao y Rojo (2006)), sobre la innovación tecnológica en las empresas y el entorno económico de los negocios (Banguero Lozano, Harold Enrique y otro (2019)).

Dichos estudios constituyeron la base necesaria para caracterizar la calidad, eficiencia y competitividad de los servicios turísticos, mediante la implementación del enfoque de gestión del talento humano por competencias en la identificación de perfiles de personal ejecutivo del cantón Napo Tena.

En el análisis de la administración de talento humano basada en competencias del sector turístico del Cantón Tena, Napo-Ecuador, se empleó una estrategia de recopilación de datos que se apoyó en entrevistas semiestructuradas. Estas entrevistas, que combinan cuestionamientos cerrados y abiertos, facilitan la obtención de respuestas tanto cuantitativas como cualitativas, permitiendo una exploración detallada de las percepciones y experiencias de los participantes en relación a la gestión del talento humano (Sybing Roehl. 2024).

Para garantizar la validez y confiabilidad del instrumento de recopilación de datos, las preguntas estuvieron directamente vinculadas con los indicadores y dimensiones del estudio. Cada cuestionamiento se formuló con el objetivo de medir aspectos específicos del desarrollo del talento humano, el nivel de instrucción y el compromiso de los proveedores de servicios en los establecimientos turísticos del Cantón Tena. Además, se llevó a cabo una revisión exhaustiva de la literatura para asegurar que las preguntas fueran pertinentes y representativas

de los factores que influyen en la gestión del talento humano por competencias (González et. al, 2022).

La confiabilidad del instrumento se garantizó mediante la consistencia interna de las preguntas. Esto implica que las preguntas relacionadas con cada dimensión e indicador deben producir resultados similares en diferentes momentos o con diferentes grupos de encuestados, siempre que las condiciones no varíen. Para lograr esto, se recurrió a la confiabilidad *interjueces*, capacitación de los entrevistadores para asegurar que las preguntas se formulen de manera consistente y que las respuestas se registren de manera uniforme. Además, se realizaron entrevistas piloto y reentrevistas a los representantes de los establecimientos turísticos involucrados en el estudio, para ayudar a identificar y corregir inconsistencias en las mismas.

Para garantizar la validez del contenido del instrumento, se empleó un método de validación por expertos. Este método implicó la selección de dichos expertos en el campo de la investigación, un experto en el campo de la gestión del talento humano y uno en turismo, preferentemente con experiencia en investigaciones académicas o en la industria del turismo.

Los expertos revisaron el instrumento completo, evaluando cada pregunta en términos de claridad, pertinencia y relevancia para los objetivos del estudio. Se recogió la retroalimentación de los expertos sobre la formulación de las preguntas, su adecuación para medir los indicadores y cualquier sugerencia para mejorar la validez del instrumento. Con base en la retroalimentación de los expertos, se realizaron los ajustes necesarios en las preguntas para asegurar que sean claras y midan efectivamente los aspectos relevantes de cada dimensión.

Una vez realizados los ajustes, se procedió a una segunda ronda de revisión con la participación de los expertos, para garantizar que las modificaciones mejoren la calidad del instrumento. Este proceso de validación por expertos ayudó a asegurar que el instrumento sea válido y confiable para la recopilación de

datos cualitativos sobre los factores que influyen en la gestión del talento humano por competencias en los establecimientos turísticos del Cantón Tena, Napo-Ecuador.

## DISCUSIÓN Y RESULTADOS

De los estudios analizados, fue posible evidenciar cuáles son los vínculos y la interdependencia entre la gestión del talento humano por competencias y la mejora de los servicios turísticos en el objeto de estudio (Cantón Tena, Napo-Ecuador). En ese sentido, se caracterizó la calidad, eficiencia y competitividad de los servicios turísticos, mediante la implementación del enfoque de gestión del talento humano por competencias en la identificación de perfiles de personal ejecutivo, además se puso de manifiesto el factor del entorno estratégico relacionado con el futuro de los servicios turísticos, lo cual se va evaluado de acuerdo con los resultados que se van obteniendo tal y como lo refiere (Stoner, et ál., 1996).

Con la validación de los expertos se identificaron las competencias esenciales para las instituciones pertenecientes al sector del turismo en el cantón Tena, las que se muestran en la Tabla 1, con su respectivo nivel jerárquico.

**Tabla 1**

*Competencias esenciales por niveles jerárquicos del Talento Humano en los establecimientos turísticos del cantón Tena, Napo-Ecuador.*

Nivel Jerárquico			
Competencia	Nivel Ejecutivo	Nivel Gerencial	Nivel Operacional
Liderazgo	A	B	D
Pensamiento Estratégico	A	B	D
Iniciativa	A	B	D
Orientación a Resultados	N/A	A	D

<b>Negociación</b>	A	A	D
<b>Trabajo en equipo</b>	B	A	C
<b>Dina- mismo- Energía</b>	N/A	B	A
<b>Tolerancia a la presión</b>	B	B	A
<b>Desarrollo de relaciones</b>	A	B	A
<b>Impacto e In- fluencia</b>	B	B	A

*Nota.* Elaboración propia con datos obtenidos en esta investigación.

Grado A: establece cadenas directas o indirectas de influencia en aquellas personas con las que tienen trato habitual. Mantiene el control sobre relaciones problemáticas. Llega a acuerdos alineados al negocio, buscando ganancia para ambas partes. Es el elegido para influir en los demás cuando se hace necesario un impacto especial.

Grado B: tiene adecuada medida del impacto de acuerdo con las circunstancias. Es cuidadoso respecto al modo de conducirse a los otros. Es creativo a la hora de presentar alternativas en situaciones de intercambio difíciles. Piensa en el efecto de sus acciones sobre la imagen que puedan tener los demás de él.

Grado C: se preocupa por persuadir a sus interlocutores cuando lo guía un objetivo claro. Persuade a los demás en situaciones poco complejas.

Grado D: desea causar una impresión en los demás. Evita confrontaciones difíciles cuando percibe que probablemente no lograra su objetivo. Se preocupa por obtener *feedback* sobre su reputación y apariencia.

La identificación de las competencias esenciales, contribuye a brindar servicios turísticos de alta calidad. A la par, los procesos de selección, capacitación y desarrollo del personal son más

eficientes. Esto incluye la identificación de las habilidades, conocimientos y comportamientos necesarios para potenciar la excelencia en la prestación de servicios turísticos.

De igual forma, se constató que dichas competencias ayudan a promover la especialización y la excelencia de los colaboradores en áreas específicas del sector turístico. Esto mejora la calidad y la variedad de los servicios ofrecidos, lo que incluye la realización de programas de formación en habilidades técnicas, idiomas, atención al cliente, gestión de destinos, entre otros aspectos relevantes.

Con la identificación de competencias esenciales por niveles jerárquicos del talento humano en los establecimientos turísticos del cantón Tena, Napo-Ecuador, se incentiva la innovación y la creatividad entre los colaboradores para ofrecer servicios turísticos diferenciados y atractivos que satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes.

Desde las competencias esenciales por niveles jerárquicos del talento humano en los establecimientos turísticos del cantón Tena, Napo-Ecuador, que se constataron (*Tabla 1*), mejora la gestión del talento con la aplicación de prácticas de gestión del talento basadas en competencias que permitan una identificación, evaluación y desarrollo efectivo de las habilidades y aptitudes de los colaboradores. Con ello se establecen procesos de evaluación del desempeño, *feedback* continuo, planes de desarrollo individual y oportunidades de crecimiento profesional dentro del sector turístico.

Alinear las competencias esenciales por niveles jerárquicos del talento humano en los establecimientos turísticos del cantón Tena, Napo-Ecuador ayuda a que el personal reconozca las expectativas y necesidades de los clientes para garantizar las experiencias turísticas memorables y satisfactorias. La gestión del talento por competencias contribuye a formar equipos capacitados y motivados que brinden un servicio excepcional, generando lealtad por parte de los visitantes y turistas.

## CONCLUSIONES

En este estudio, el enfoque del espacio económico para la gestión del talento humano por competencias y la identificación de perfiles de personal ejecutivo, permite mejorar los servicios turísticos para elevar la calidad, eficiencia y competitividad de la industria, a través del desarrollo y la aplicación estratégica de las competencias de los empleados, como un factor que contribuye en el fortalecimiento de habilidades y capacidades del personal.

Las organizaciones turísticas de la zona deben diferenciarse por alcanzar un entorno altamente competitivo y ofrecer experiencias memorables que impulsen la satisfacción del cliente y el crecimiento sostenible del sector. Concretamente, se puede lograr una mejora significativa en la calidad de los servicios ofrecidos, la eficiencia operativa y la competitividad de las empresas turísticas, lo que resultará en experiencias turísticas más satisfactorias para los clientes y un mayor posicionamiento en el mercado.

Para la gestión del talento humano, desde el enfoque estratégico, se debe buscar el desarrollo de los conocimientos del personal interno, que debe estar centrando la sucesión auto gestionada, bancos de datos de personas y gestión compartida (Monserrate, 2024) para adecuarse a los desafíos derivados de los mercados emergentes (Villalobos y Ramírez 2018; Ambrosius, 2016), lo que corresponde o se vincula con las evaluaciones constantes (Bailón, 2024).

Se requiere la alineación de las competencias esenciales identificadas con el personal de los servicios turísticos del cantón Napo Tena-Ecuador, con las necesidades del sector turístico, para alcanzar una mejora significativa en la calidad de los servicios ofrecidos, la eficiencia operativa y la competitividad de las empresas turísticas. Estos aspectos constituyen las bases necesarias para apoyar la toma de decisiones en función de la mejora de los servicios turístico en el cantón objeto de estudio.

## REFERENCIAS

- 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.
- Arano Chávez, R. M., Cano Flores, M., Olivera Gómez, D. A. (2012). La Importancia del Entorno General de las Empresas; Ciencia Administrativa, Instituto de Investigaciones y de Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas, Universidad Veracruzana, Veracruz, México
- Bailón Cevallos, M. H. (2024). La gestión en la actividad turística y su impacto en el desarrollo socioeconómico de la provincia de Manabí–Ecuador.
- Baum, T. (2007). Human Resources in Tourism: Still Waiting for Change. *Tourism Management*, 1383-1399.
- Boyatzis, R.E. (1995). *The competent manager*. London: Willey & Sons. ISBN 978-0-471-09031-1.
- 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.
- 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.
- Chiavenato, I. (2011). *El Capital Humano de las Organizaciones*. México: McGraw-Hil.
- 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.
- Feliú, P., Rodríguez N. (1996). *Manual descriptivo y de aplicación de la prueba de estilo gerencial*”. (PEG01). PsicoConsult.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- Guerrero-Pupo, J. C., Cañedo-Andalía, 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.
- Laakso-Manninen, R., y Viitala, R. (2007). Competence Management & Human Resource Development. Helsinki, Finland: HAAGA-HELIA Publication Series.
- Lévi-Leboyer, C. (2000). Gestión de las competencias. Barcelona: Editorial.
- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). *Talent management: A critical review. Human resource management review*, 16(2), 139-154.
- Lilo-Bañuls, A. (2019). 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 Nº 1.
- Maldonado, E., Manrique, A. (2017). Gestión de talento humano basado en competencias: una perspectiva latinoamericana. *Carácter*, 5(1),47-56. <https://doi.org/10.35936/caracter.v5i1.32>



- Marco, J. N., Moya, B. R., Gorostegui, E. P., García, M. S., Oromendía, A. R., Sevilla, C. S., ... & Fernández, L. R. (2022). *Fundamentos de Gestión Empresarial*. EDITORIAL SANZ Y TORRES SL.
- 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.
- Monserate Monserate, E. M. (2024). *Gestión de Talento Humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo en la Ciudad de Babahoyo, Periodo 2023* (Bachelor's thesis, Babahoyo: UTB-FAFI. 2024).
- Otero, A. M. (2020). *La Formación de Recursos Humanos en Turismo y Recreación para la Competitividad Regional de la Patagonia Argentino Chilena. Aportes y Transferencias*, Ed III.
- Pérez Mesa, J. C. (2021). *Gestión de recursos humanos: teoría y práctica aplicadas a empresas turísticas*.
- Peters, M. (2005). *Entrepreneurial Skills in Leadership and Human Resource Management Evaluated by Apprentices in Small Tourism Businesses. Education+Training*, 575-591.
- 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.
- 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.
- Saéz, F., García, O., Palao, J., Rojo, P. (2006). *Teoría General del Entorno (en Innovación Tecnológica en las Empresas)*; Universidad Politécnica de Madrid, Madrid, España.
- 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.
- Spencer, L.M., Spencer, S.M. (1993). *Competente at work*, New York, John Wiley & Sons.
- Stoner James, Freeman Edward, Gilbert Daniel (1996). *Administración*. Estados Unidos: Prentice Hall.

- Tourism and Leisure (2007). Diseño del plan estratégico de desarrollo de turismo sostenible para Ecuador –PLANDETUR 2020-. Quito: BID y MINTUR.
- Vera Solórzano Lady Diana (2017) Proyecto para la creación de la Hostería Ecoturística “Indiyana” en la parroquia Pano. (Tesis de Postgrado). Universidad Internacional de la Rioja. España.
- Woodruffe, C. (1993). What is meant by a competency? Leadership and organization, Development Journal, 14(1), 29-36.
- 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.

### **Textos digitales**

- 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. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5101979>
- Ambrosius, J., (2016). *Strategic talent management in emerging markets and its impact on employee*: : Evidence from Brazilian MNC. 10.1002/tie.21799, Thunderbird International Business Review, 60(1), 53-68.
- Banguero Lozano, H. E. y otros (2019). El Entorno Económico de los Negocios: una propuesta metodológica para su análisis; Revista de Economía y Administración (Vol 16, Nro 2), Universidad Autónoma de Occidente, Cali, Colombia.
- 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.
- Ramos, C. B. C., & Aguilar, J. G. B. (2021). La Gestión del talento humano para un rendimiento laboral efectivo. Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional, 6(11), 742-761.
- 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.
- Rodríguez, E. (2016). El Clima Organizacional Presente en una Empresa de Servicio. Revista Educación en Valores, 3-18.
- 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.
- Zumba-Zúñiga, M. F., & Martínez-Fernández, V. A. (2023). Influencia del capital humano en el proceso de innovación de empresas turísticas del Austro Ecuatoriano. Revista Turismo & Desarrollo (RT&D)/ Journal of Tourism & Development, (40).