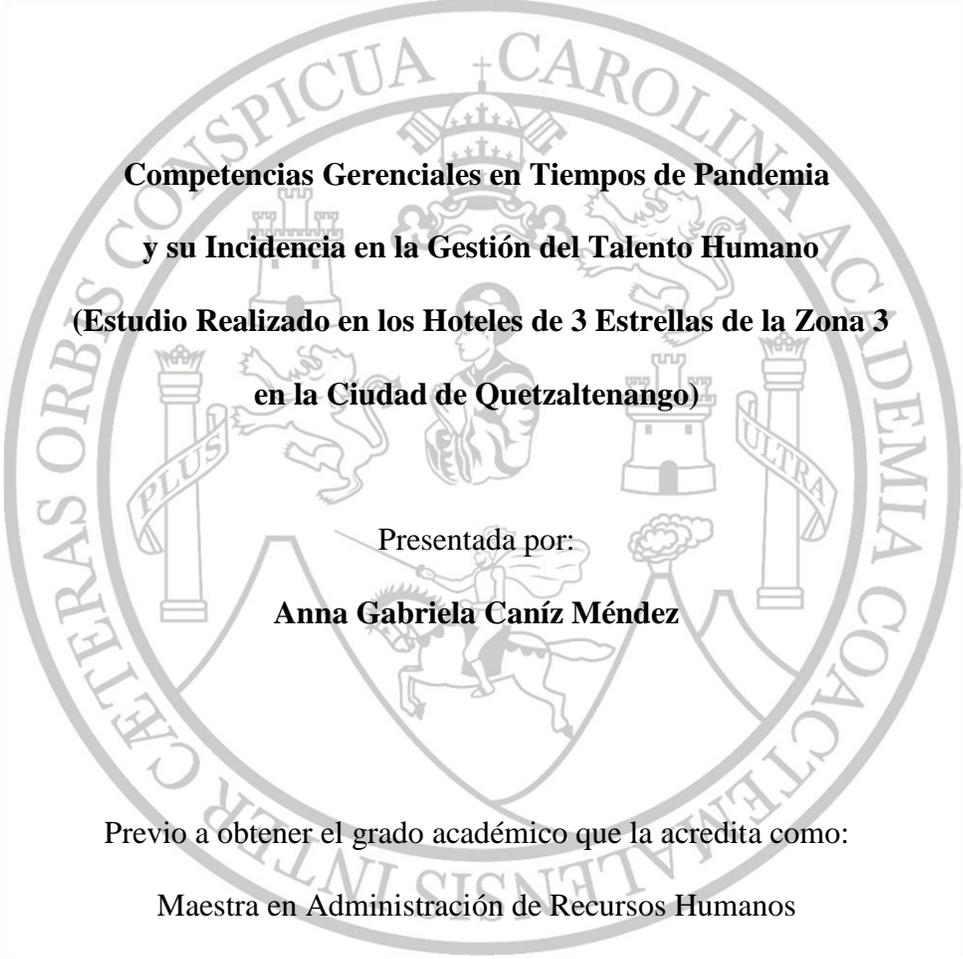


Universidad San Carlos de Guatemala
Centro Universitario de Occidente
Departamento de Estudios de Postgrados
Maestría en Administración de Recursos Humanos



**Competencias Gerenciales en Tiempos de Pandemia
y su Incidencia en la Gestión del Talento Humano**
**(Estudio Realizado en los Hoteles de 3 Estrellas de la Zona 3
en la Ciudad de Quetzaltenango)**

Presentada por:

Anna Gabriela Caníz Méndez

Previo a obtener el grado académico que la acredita como:

Maestra en Administración de Recursos Humanos

Asesora:

Ph.D. Sandra de León

Quetzaltenango, febrero 2022

UNIVERSIDAD SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE OCCIDENTE
DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

AUTORIDADES

RECTOR MAGNÍFICO M. A. Pablo Ernesto Oliva Soto
SECRETARIA GENERAL Inga. Marcia Ivónne Véliz Vargas

CONSEJO DIRECTIVO

DIRECTOR GENERAL DEL CUNOC Dr. Cesar Haroldo Milián Requena
SECRETARIO ADMINISTRATIVO M Sc. José Edmundo Maldonado Mazariegos

REPRESENTANTE DE CATEDRÁTICOS

Ing. Erick Mauricio González
M Sc. Fredy de Jesús Rodríguez

REPRESENTANTES DE EGRESADOS DEL CUNOC

Lic. Víctor Lawrence Díaz Herrera

REPRESENTATES DE ESTUDIANTES

Br. Aleyda Trinidad de León Paxtor
Br. Romeo Danilo Calderón

DIRECTOR DEL DEPARTAMENTO DE POSTGRADOS

M Sc. Walter Valdemar Poroj Sacor

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

Presidente: Dr. Percy Iván Aguilar Argueta

Secretario: M Sc. Edgar Benito Rivera

Coordinador: M Sc. Jorge Francisco Santisteban

Experta: M Sc. Sonia Isabel Pérez Mérida

ASESORA DE TESIS

Ph.D. Sandra Concepción de León López

MADRINAS

Ph.D. Sandra Concepción de León López

M Sc. Amalia Andrea Álvarez Lino

NOTA: Únicamente el autor es responsable de las doctrinas y opiniones sustentadas en la presente tesis (artículo 31 del Reglamento de Exámenes Técnicos y Profesionales del Centro Universitario de Occidente de la Universidad de San Carlos de Guatemala)



USAC
TRICENTENARIA
Universidad de San Carlos de Guatemala
Centro Universitario de Occidente
Departamento de Estudios de Postgrado



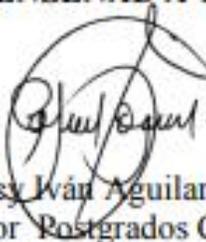
ORDEN DE IMPRESIÓN POST-CUNOC-081-2021

El Infrascrito Director del Departamento de Estudios de Postgrado del Centro Universitario de Occidente de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de tener a la vista el dictamen correspondiente del asesor y la certificación del acta de examen privado No. 53-2021 de fecha 08 de octubre de 2021, suscrita por los Miembros del Tribunal Examinador designados para realizar Examen Privado de la Tesis Titulada **“Competencias gerenciales en tiempos de pandemia y su incidencia en la Gestión del Talento Humano”** Presentada por él (la) maestrante **Anna Gabriela Caníz Méndez** Registro Académico **No. 200030098**, previo a conferirsele el título de **Maestro(a) en Administración de Recursos Humanos**, autoriza la impresión de la misma.

Quetzaltenango, Noviembre 2021

IMPRIMASE

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


Dr. Percy Iván Aguilar Argueta
Director Postgrados CUNOC



Quetzaltenango, 07 de septiembre de 2021

**Consejo Académico
Departamento de Postgrados
Centro Universitario de Occidente
Universidad de San Carlos de Guatemala**

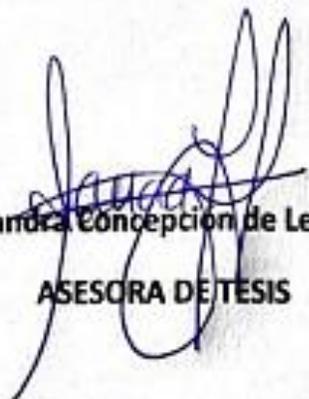
Respetables profesionales:

Por este medio me permito manifestar que he asesorado la Tesis de la Licenciada Anna Gabriela Caníz Méndez, Carné No: 200030098, estudiante de la Maestría en Administración de Recursos Humanos, titulada *"Competencias Gerenciales en Tiempos de Pandemia y su Incidencia en la Gestión del Talento Humano" (Estudio realizado en los hoteles de 3 estrellas de la zona 3 en la ciudad de Quetzaltenango)*.

En calidad de Asesora EMITO DICTAMEN FAVORABLE, para continuar con los trámites respectivos.

Sin otro particular, me suscribo.

Atentamente;


Ph.D. Sandra Concepción de León López

ASESORA DE TESIS

Licda. Sandra C. de León López
PSICOLOGA
COLEGIADO 7.301



EL INFRASCrito DIRECTOR DEL DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO DEL CENTRO UNIVERSITARIO DE OCCIDENTE DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA.

CERTIFICA:

Que ha tenido a la vista el libro de Actas de Exámenes Privados del Departamento de Estudios de Postgrado del Centro Universitario de Occidente en el que se encuentra el acta No. 53-2021 la que literalmente dice:-----

En la ciudad de Quetzaltenango, siendo las nueve horas con treinta minutos del día ocho de octubre del año dos mil veintiuno, reunidos en la Plataforma Virtual Meet, con el link de reunión meet.google.com/qsm-mkqr-mnw, el Honorable Tribunal Examinador, integrado por los siguientes profesionales: **Presidente:** Dr. Percy Ivan Aguilar, con registro de personal No. 950992; **Coordinador:** M Sc. Jorge Francisco Santisteban, con registro de personal No. 11062; **Asesora:** M Sc. Sandra de León, con registro de personal No. 19990529; **Experta:** M Sc. Sonia Isabel Pérez, con registro de personal No. 14188; **Secretario que certifica:** M Sc. Edgar Benito Rivera, con registro de personal No. 15972; con objeto de practicar el Examen Privado de la Maestría en **Administración de Recursos Humanos** en el grado académico de **Maestro(a)** en Ciencias de él (la) Licenciado(a) **Anna Gabriela Caníz Méndez** identificado(a) con el registro Académico No. 200030098 procediéndose de la siguiente manera:-----

PRIMERO: El(la) sustentante practicó la evaluación oral correspondiente, de conformidad con el Reglamento respectivo.-----

SEGUNDO: Después de efectuadas las preguntas necesarias, los miembros del tribunal examinador procedieron a la deliberación, habiendo sido el dictamen **FAVORABLE**-----

TERCERO: En consecuencia él (la) sustentante **APROBO** con observaciones el examen privado de tesis para otorgarle el título profesional de **MAESTRO(A) EN ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS**-----

CUARTO: No habiendo más que hacer constar, se da por finalizada la presente, en el mismo lugar y fecha una hora con treinta minutos después de su inicio, firmando de conformidad, los que en ella intervinieron.-----

Y para los usos legales que a él (la) interesado(a) convengan, se extiende, firma y sella la presente **CERTIFICACION** en una hoja membretada del Departamento de Estudios de Postgrado del Centro Universitario de Occidente de la Universidad de San Carlos de Guatemala a los dieciséis días del mes de noviembre del año dos mil veintiuno.-----

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

Certifica:

Vo. Bo.



Yamilet Yamilet Rodas de León
Secretaría de Postgrados



Dr. Percy Ivan Aguilar
Director de Postgrados

DEDICATORIA

A DIOS PADRE CELESTIAL

Ser Supremo, fuente inagotable de sabiduría y amor infinito que me ha orientado, guiado y acompañado en la culminación de esta etapa.

A MI ESPOSO

Por su amor y apoyo incondicional, por animarme, acompañarme y estar siempre allí.

A MI HIJA

Por ser la luz que ilumina y alegra mis días.

A MI FAMILIA

Por su apoyo y cariño.

A MIS AMIGOS Y

Por los momentos compartidos.

COMPAÑEROS

A MI ASESORA

Por su gran calidad humana y profesional.

A MIS MADRINAS

Por su apoyo, orientación y aprecio.

A MIS CATEDRÁTICOS

Porque con sus valiosas enseñanzas contribuyeron a mi formación profesional y personal.

AL DEPARTAMENTO DE DE ESTUDIOS POSTGRADOS DEL CUNOC

Donde adquirí los conocimientos académicos para mi desarrollo profesional.

Índice

Resumen.....	I
Introducción	II
Capítulo I.....	1
Diseño de Investigación	1
Capítulo II	13
Marco Contextual.....	13
Hoteles de 3 estrellas de la zona 3 en la ciudad de Quetzaltenango	13
2.1 Hotelería.....	13
2.2 Hoteles en Guatemala	14
2.3 INGUAT	14
2.4 Reglamento para Establecimientos de Hospedaje en Guatemala.....	16
2.5 Hoteles en Quetzaltenango.....	18
2.6 Hoteles de 3 Estrellas de la zona 3 en la ciudad de Quetzaltenango.....	19
Capítulo III.....	27
Marco Teórico	27
Competencias Gerenciales y Gestión del Talento Humano	27
3.1 Competencias Gerenciales	27
3.1.1 Competencia.....	27

3.1.2 Clasificación de las Competencias	29
3.1.3 Los Componentes de las Competencias	32
3.1.4 De las Competencias Laborales a las Competencias Gerenciales	34
3.1.5 Competencias Gerenciales	35
3.1.6 Competencias Gerenciales en el Contexto	36
3.1.7 Competencias Gerenciales y el desempeño	39
3.1.8 Competencias que son Valoradas como Clave en un Gerente	42
3.1.9 El Reto de Evaluar Habilidades	44
3.1.10 Evaluación de HSJ para un inventario de competencias gerenciales.....	45
3.2 Gestión del Talento Humano	50
3.2.1 Antecedentes	50
3.2.2 Introducción a la Gestión del Talento Humano	53
3.2.3 Definición.....	55
3.2.4 Importancia	57
3.2.5 Objetivos	58
3.2.6 Funciones de la Administración y su Relación con la Gestión del Talento Humano	60
3.2.7 Desarrollo de una Filosofía de la Administración del Talento Humano.....	62
3.2.8 Talento Humano.....	63
3.2.9 Gestión del Talento Humano como Ventaja Empresarial.....	64

Capítulo IV	68
Covid-19 y la Industria Hotelera en Guatemala.....	68
4.1 Pandemia	68
4.2 Coronavirus - Covid-19.....	69
4.3 Industria hotelera y la pandemia en Guatemala	73
Comprobación de Hipótesis	75
Conclusiones	82
Hallazgos	85
Recomendaciones.....	86
Capítulo V	87
Propuesta de Acción.....	87
Programa de Teleasesoría Empresarial para potenciar las competencias gerenciales en los hoteles de 3 estrellas de la zona 3 en la ciudad de Quetzaltenango	87
5.1 Introducción	87
5.2 Justificación.....	88
5.3 Objetivos	89
5.4 Beneficiarios	90
5.5 Beneficios.....	90
5.6 Fundamentación Teórica.....	90
5.7 Cursos de Acción	100

5.8 Programa de socialización.....	101
5.9 Plan general del programa de Teleasesoría empresarial para el fortalecimiento de competencia gerenciales	105
5.10 Presupuesto del Programa de Teleasesoría Empresarial para potenciar las Competencias Gerenciales.....	123
Bibliografía	124
Anexos.....	130
Anexo 1	131
Matriz de Operacionalización de Variables	131
Anexo 2	132
Cronograma.....	132
Anexo 3	133
Presupuesto	133
Anexo 4	134
Evaluación para Altos Mandos sobre Competencias Gerenciales	134
Anexo 5	145
Guía de Entrevista	145
Anexo 6	150
Cuestionario	150
Anexo 7	155

Distribución Ji cuadrada.....	155
Anexo 8	156
Gráficas de resultados obtenidos durante la investigación	156

Resumen

En la presente investigación se tomó como objeto de estudio a los hoteles de 3 estrellas de la zona 3 en la ciudad de Quetzaltenango, definidos como establecimientos de hospedaje que poseen una determinada categoría o número de estrellas en relación a los servicios, posicionamientos y comodidades que prestan al huésped.

El estudio se realizó con un total de 8 gerentes y 56 colaboradores de los hoteles, para determinar si las competencias gerenciales en tiempos de pandemia inciden en la gestión del talento humano.

En el trabajo de campo se aplicó, para los gerentes un test de competencias gerenciales y una entrevista estructurada; y a los colaboradores de los hoteles un cuestionario, con el propósito de recopilar datos relevantes para el desarrollo del estudio.

Se identificó que la situación que se vive en la actualidad ha representado tanto para los gerentes como para los colaboradores de los hoteles una serie de retos y desafíos, y cambios en la forma de realizar el trabajo y de relacionarse; en este contexto, ser gerente en la actualidad es un tema muy complejo, por lo que las competencias gerenciales obtienen mayor importancia para liderar eficientemente en un ambiente de incertidumbre y preocupación.

Con base en la investigación de campo, se aceptó en un alto porcentaje la hipótesis de la investigación planteada, utilizando para ello, el análisis estadístico “Q” de Kendall apoyado en la Ji Cuadrada y se concluyó que las competencias gerenciales en tiempos de pandemia inciden considerablemente en la gestión del talento humano; por lo cual, se recomienda implementar la propuesta que se presenta en esta investigación, la cual consiste en un programa de Teleasesoría Empresarial, que incluye los elementos fundamentales para potenciar las competencias gerenciales que son esenciales hoy en día, para una eficiente gestión del talento humano.

Introducción

La hotelería en Guatemala data desde 1882 con la fundación del primer hotel en la capital del país; a partir de esa fecha se han establecido gran cantidad de hoteles a nivel nacional, incluyendo la ciudad de Quetzaltenango que a la fecha cuenta con más de 400 establecimientos de hospedaje. De acuerdo a la clasificación establecida por el INGUAT, Quetzaltenango cuenta con 8 hoteles reconocidos por su categoría de 3 estrellas, específicamente en la zona 3 de la ciudad.

En la actualidad el sector hotelero se vio seriamente afectado por los efectos de la pandemia, no solamente por el hecho de haber cerrado sus puertas al público, sino por el desafío que ha representado para sus dirigentes el retomar sus labores en un ambiente de incertidumbre.

La pandemia del coronavirus ha provocado la transformación del entorno laboral, y es aquí en donde los gerentes como líderes y dirigentes son pieza clave y fundamental dentro de los hoteles, puesto que, se requiere que potencien y fortalezcan competencias esenciales para desarrollar su labor, para gestionar al talento humano a su cargo y responder de forma más efectiva ante los retos planteados por la nueva realidad.

Es por ello que se determinó investigar el tema: Las Competencias Gerenciales en tiempos de Pandemia y su incidencia en la Gestión del Talento Humano en los hoteles de 3 estrellas de la zona 3 en la ciudad de Quetzaltenango.

El objetivo principal de la investigación fue determinar si las competencias gerenciales en tiempos de pandemia inciden en la gestión del talento humano en los hoteles de 3 estrellas de la zona 3, en la ciudad de Quetzaltenango.

El primer segmento de estudio, estuvo conformado por los 8 gerentes de los hoteles de 3 estrellas de la zona 3 en la ciudad de Quetzaltenango. Asimismo, el segundo segmento de estudio, estuvo integrado por una población de 56 colaboradores.

En relación a la población y muestra del trabajo de campo; tomando en cuenta las características y necesidades de la presente investigación se determinó que era pertinente realizar un censo, en el cual se incluyeron todos los casos del universo o la población: los 8 gerentes y los 56 colaboradores de los hoteles de 3 estrellas de la zona 3 en la ciudad de Quetzaltenango.

En la investigación de campo para la recolección de datos se utilizó un Test de Evaluación para Altos Mandos sobre Competencias Gerenciales y la técnica de la entrevista mediante una guía de entrevista dirigida a los gerentes de los hoteles; se aplicó la técnica de la encuesta mediante un cuestionario dirigido a los colaboradores de los hoteles.

Con base al diseño de investigación se determinó que el estudio es no experimental, ya que se llevó a cabo sin la manipulación deliberada de variables y se observó solamente el fenómeno en su ambiente natural para después analizarlo; y asimismo corresponde a al tipo de investigación transeccional correlacional.

La hipótesis planteada en la investigación fue: “Las competencias gerenciales en tiempos de pandemia tienen incidencia en la gestión del talento humano en los hoteles de 3 estrellas de la zona 3 en la ciudad de Quetzaltenango”.

Para establecer la objetividad del estudio se utilizó el método estadístico no paramétrico, Coeficiente “Q” de Kendall y para determinar si la relación entre las variables era significativa se aplicó la prueba de significación Ji cuadrada (X^2).

Dichas pruebas confirmaron que existe alta correlación de incidencia entre las competencias gerenciales y la gestión del talento humano durante este tiempo de pandemia, por lo que la hipótesis de investigación fue aceptada en su totalidad.

Tomando en consideración las medidas actuales de prevención adoptadas a raíz de la pandemia se recomienda aplicar la propuesta que se presenta en esta investigación, la cual consiste en un

programa de Teleasesoría Empresarial, mediante la realización de una serie de webinars en donde se incluyen aspectos teóricos, prácticos y que generan el intercambio de experiencias profesionales; que constituyen elementos fundamentales para el fortalecimiento de las competencias gerenciales que son requeridas hoy en día, para una eficiente gestión del talento humano.

Capítulo I

Diseño de Investigación

Competencias Gerenciales en Tiempos de Pandemia y su Incidencia en la Gestión del Talento Humano (Estudio Realizado en los Hoteles de 3 Estrellas de la Zona 3 en la Ciudad de Quetzaltenango)

Quetzaltenango es la cabecera municipal del departamento del mismo nombre, considerada la segunda ciudad más importante del país por su actividad comercial, industrial, de servicios de salud, educación, turismo, entre otros; y según el Plan Nacional de Desarrollo Katún 2032 está calificada como una ciudad intermedia, nodo urbano regional económico. Los índices de desarrollo humano y de calidad de vida en el municipio superan los de otros municipios y departamentos en el país.

El sector hotelero en el departamento tiene sus inicios en el año de 1892 con la fundación del Mesón Modelo (Hotel modelo en la actualidad), el segundo hotel surge en 1935 con la fundación de la Pensión Bonifaz, al presente ambos siguen en funciones.

Actualmente, siendo Quetzaltenango un punto de referencia del desarrollo nacional, existe una gran cantidad de personas que buscan pernoctar en los hoteles del departamento, con fines culturales, de ocio, de negocios, educativos, de salud y profesionales, entre otros. Es por ello que la capacidad de alojamiento del departamento se ha ido incrementando en los últimos años, notándose un aumento considerable en la cantidad de los grupos de establecimientos que ofrecen el servicio de alojamiento por día completo u oferta hotelera, contando hasta el día con más de 400 establecimientos dedicados al hospedaje, clasificados de acuerdo al INGUAT en diferentes categorías y estrellas.

En Quetzaltenango se encuentran dentro de la clasificación de hoteles de 3 estrellas los siguientes: Portal de Occidente, Palomas, Candy Inn, Panorama, Ruta 19, Family Puac, Casa Kamelot 2 y la Posada de Don Roberth.

Sin embargo, la actividad de la industria hotelera se vio afectada por la actual crisis internacional que trajo consigo el brote del virus Covid-19. En el mes de marzo del año 2019 todas las regiones del mundo registraron grandes disminuciones de las reservas, según las estadísticas de la OMT elaboradas en el año 2020 que indicaron que la industria hotelera alcanzó un pico negativo alto en términos de reservas a cerca de tres meses de declarada la pandemia del Covid-19.

Las restricciones por la pandemia afectaron a todo el mundo, y, en Guatemala las consecuencias fueron evidentes ante el cierre de empresas diversas.

En la cabecera departamental de Quetzaltenango, se evidenció un debilitamiento en la economía durante el tiempo de cierre en hoteles en la ciudad.

En el caso de los establecimientos de hospedaje de Quetzaltenango también se marcó esta situación, antes de la pandemia era común que los hoteles tuvieran una afluencia de huéspedes considerable de origen tanto nacional como extranjero, en un panorama post pandemia todo ha cambiado, puesto que ha surgido un escenario jamás antes visto por los empresarios de la industria hotelera y sus colaboradores; ahora deben hacer frente al reto de reactivar y mantener sus operaciones en un medio en el que la pandemia es aún una realidad. Asimismo, deben tomar en cuenta la importancia de contar con gerentes comprometidos no solo con la satisfacción del cliente externo sino del cliente interno, ya que es éste último en el que las competencias gerenciales de sus dirigentes repercuten directamente.

De acuerdo con Arroyo Tovar (2012) las competencias gerenciales son comportamientos observables que demuestran la interiorización y aplicación de unos valores, actitudes, conocimientos y habilidades, que a través de una medición pueden predecir una gestión, un desempeño y unos resultados, dentro de un contexto laboral. Las competencias están determinadas por las variables intrínsecas de la persona, que no son más que la sumatoria de los conocimientos, las habilidades o destrezas, las actitudes y los valores. Asimismo, indica que “el gerente de este nuevo siglo, se anticipa a los cambios y acepta de forma positiva cada cambio que se le presenta. Visualiza y percibe cada cambio como una oportunidad y un reto”. (p. 39)

La gestión del talento humano según Arroyo Tovar (2012) es el proceso de ayudar a los empleados a alcanzar un nivel de desempeño y una calidad de conducta personal y social que cubra sus necesidades. En este marco de referencia, la administración de recursos humanos trata de optimizar la relación persona-organización, buscando compatibilizar lo más posible la satisfacción de las personas (el cumplimiento de sus objetivos) con los logros de la organización. En la medida en que las organizaciones se muevan en un entorno competitivo (exigente) y se dediquen a generar productos o servicios más complejos y de mayor valor añadido, la gestión de recursos humanos se hace más importante, pues será la máxima responsable de elementos significativos como son: el éxito de la organización, su capacidad de transformarse, de adecuarse a las características del entorno y de vincular a las personas que son depositarias del conocimiento clave para el desarrollo de las mismas. (p. 103)

En el marco actual de la pandemia provocada por el Covid-19, se han evidenciado diversos cambios en diferentes áreas, tanto a nivel personal, organizacional, social, económico, entre otros. A nivel organizacional, todas las áreas se han visto afectadas, unas más que otras. El área de gestión del talento humano, es una de las más afectadas y, asimismo, de la que se espera más respuesta.

Hoy más que nunca se ha dejado claro que existe la necesidad de ver a los profesionales de dicha área como un elemento importante y estratégico de la organización, que deben desarrollar y potenciar habilidades gerenciales, además de las ya requeridas por su puesto, que les ayuden gestionar de mejor manera el talento humano a su cargo y responder de forma más efectiva ante la nueva realidad.

Puede decirse entonces, que a nivel empresarial u organizacional en la actualidad las principales implicaciones y desafíos que desde ya se están evidenciando debido a la pandemia del coronavirus Covid-19 repercuten fundamentalmente en la gerencia de las empresas, en los nuevos compromisos de la responsabilidad de sus dirigentes no sólo para hacer frente a las situaciones económicas que esto implica, sino a la imperiosa necesidad de contar con renovados e innovadores gerentes que desarrollen y fortalezcan sus habilidades para llevar a cabo un adecuado manejo y gestión de los colaboradores, de los recursos, condiciones y procesos en las empresas.

De lo anteriormente expuesto surgió la siguiente interrogante:

¿Son las competencias gerenciales las que inciden en la gestión del talento humano en tiempos de pandemia en los hoteles de 3 estrellas de la zona de 3 en la ciudad de Quetzaltenango?

Lo que conllevó a formular la pregunta:

- ¿Qué incidencia tienen las competencias gerenciales en tiempos de pandemia en la gestión del talento humano en los hoteles de 3 estrellas de la zona 3 en la ciudad de Quetzaltenango?

Para la definición del problema se plantearon los siguientes cuestionamientos:

- ¿De qué manera el contexto actual ha influido en las competencias de los gerentes de los hoteles de 3 estrellas de la zona 3 en la ciudad de Quetzaltenango?

- ¿Qué competencias gerenciales son requeridas para que exista una adecuada gestión del talento humano en los hoteles de 3 estrellas de la zona 3 en la ciudad de Quetzaltenango, en la actualidad?
- ¿Qué competencias gerenciales son las que caracterizan a los dirigentes de los hoteles de 3 estrellas de la zona 3 en la ciudad de Quetzaltenango?
- ¿Llevan a cabo los gerentes de los hoteles de 3 estrellas de la zona 3 en la ciudad Quetzaltenango los objetivos de la gestión talento humano?
- ¿Cómo definen los gerentes de los hoteles de 3 estrellas de la zona 3 en la ciudad de Quetzaltenango su filosofía en relación a la administración del talento humano?
- ¿Qué beneficios representa para los hoteles de 3 estrellas de la zona 3 en la ciudad de Quetzaltenango la adecuada gestión del talento humano?
- ¿Cómo ha sido la gestión del talento humano que han realizado en la actualidad los gerentes de los hoteles de 3 estrellas de la zona 3 en la ciudad de Quetzaltenango?
- ¿Qué medidas se han implementado en los hoteles de 3 estrellas de la zona 3 en la ciudad de Quetzaltenango para la prevención del Covid-19?
- ¿De qué manera la pandemia ha afectado a los colaboradores de los hoteles de 3 estrellas de la zona 3 en la ciudad de Quetzaltenango?

Al analizar las interrogantes anteriormente descritas se consideró importante realizar un estudio para determinar cuáles son las competencias gerenciales requeridas para la administración de los hoteles de 3 estrellas de la zona 3 en la ciudad de Quetzaltenango para llevar a cabo una adecuada gestión del talento humano, tomando en consideración que el activo más valioso de una empresa son sus colaboradores y que el área de gestión del talento humano es un aliado estratégico para hacerle frente a esta crisis.

Todo esto con el propósito de encontrar un equilibrio entre las competencias gerenciales de la administración y la gestión del talento humano en tiempos de pandemia, de manera que los objetivos organizacionales e individuales se enfoquen hacia la misma meta y en beneficio de todos los miembros de la organización.

El estudio fue realizado con el fin de colaborar con los hoteles de 3 estrellas de la zona 3 en la ciudad de Quetzaltenango, para evidenciar las competencias gerenciales actuales de sus administradores, y en base a esto identificar las competencias que deben potenciarse para hacer frente a los retos que presenta la nueva realidad, tomando en cuenta las necesidades del grupo de hoteles y, asimismo con un enfoque orientado a mejoramiento del desempeño y del conocimiento de los colaboradores, su motivación y oportunidades de contribución.

Lo cual traerá como consecuencia que se cumplan a cabalidad la visión, misión y objetivos que la organización ha establecido en relación al servicio que presta, los colaboradores que forman parte de la empresa se sentirán seguros y confiados en que la empresa se preocupa por su seguridad, salud, bienestar y estabilidad; y enfocarán su trabajo, actividades y esfuerzos hacia lo que los hoteles persiguen, aumentarán su nivel de desempeño laboral y prestarán un mejor servicio.

El objetivo general en la investigación fue el siguiente:

- Determinar si las competencias gerenciales en tiempos de pandemia, inciden en la gestión del talento humano en los hoteles de 3 estrellas de la zona 3 en la ciudad de Quetzaltenango.

En base al objetivo general se establecieron los siguientes objetivos específicos:

- Establecer cómo el contexto de la pandemia ha influido en las competencias de los gerentes de los hoteles de 3 estrellas de la zona 3 en la ciudad de Quetzaltenango.

- Identificar las competencias gerenciales que son requeridas para que exista una adecuada gestión del talento humano en los hoteles de 3 estrellas de la zona 3 en la ciudad de Quetzaltenango, en la actualidad.
- Evaluar las competencias gerenciales de los dirigentes de los hoteles de 3 estrellas de la zona 3 en la ciudad de Quetzaltenango.
- Establecer sí los gerentes de los hoteles de 3 estrellas de la zona 3 en la ciudad de Quetzaltenango llevan a cabo los objetivos de la gestión del talento humano.
- Identificar cómo definen los gerentes de los hoteles de 3 estrellas de la zona 3 en la ciudad de Quetzaltenango su filosofía en relación a la administración del talento humano.
- Determinar los beneficios que representa para los hoteles de 3 estrellas de la zona 3 en la ciudad de Quetzaltenango la adecuada gestión del talento humano.
- Establecer cómo han llevado a cabo la gestión del talento humano en la actualidad los gerentes de los hoteles de 3 estrellas de la zona 3 en la ciudad de Quetzaltenango.
- Especificar las medidas que se han implementado en los hoteles de 3 estrellas de la zona 3 en la ciudad de Quetzaltenango para la prevención del Covid-19
- Determinar de qué manera la pandemia ha afectado a los colaboradores de los hoteles de 3 estrellas de la zona 3 en la ciudad de Quetzaltenango.

La delimitación de la investigación se llevó a cabo de forma espacial, puesto que la recolección de datos abarcó a los ocho hoteles de 3 estrellas ubicados en la zona 3 de la ciudad de Quetzaltenango.

La delimitación temporal del estudio corresponde al tipo sincrónico ya que se realizó una sola medición utilizando los meses julio y agosto del año 2021, asimismo cabe mencionar que la investigación es de tipo transeccional correlacional.

En cuanto a la delimitación teórica la ciencia que dio soporte científico a la investigación pertenece a la rama de la Administración de Recursos Humanos, debido a que las dos variables en que se fundamentó el estudio se refieren a las Competencias Gerenciales y la Gestión del Talento Humano.

En relación a la población y muestra del trabajo de campo citando a Hernández Sampieri, (2014) quien menciona que no siempre en las investigaciones se realiza el estudio en una muestra. (p.172) y, tomando en cuenta las características y necesidades de la presente investigación se determinó que era pertinente realizar un censo, en el cual se incluyeron todos los casos del universo o la población, en este caso el primer segmento de estudio, estuvo conformado por los 8 gerentes de los hoteles de 3 estrellas de la zona 3 en la ciudad de Quetzaltenango. Asimismo, el segundo segmento de estudio, estuvo integrado por una población de 56 colaboradores.

Los alcances que se pretendieron con el estudio están relacionados a la determinación de la relación o la incidencia que tienen las competencias gerenciales en tiempos de pandemia en la gestión del talento humano, en los hoteles de 3 estrellas de la zona 3 de la ciudad de Quetzaltenango. Asimismo, la concientización a los propietarios, para potenciar las competencias gerenciales en sus dirigentes, las cuales son requeridas para gestionar el talento humano exitosamente ante la nueva realidad generada por la pandemia del Covid-19.

En la investigación de campo para la recolección de datos se utilizó un Test de Evaluación para Altos Mandos sobre Competencias Gerenciales y la técnica de la entrevista mediante una guía de entrevista dirigida a los gerentes de los hoteles; se aplicó la técnica de la encuesta, mediante un cuestionario dirigido a los colaboradores de los hoteles.

Refiriendo a Hernández Sampieri (2014) en base al diseño de investigación se determinó que la investigación corresponde a un estudio no experimental, ya que se llevó a cabo sin la

manipulación deliberada de variables y se observó solamente el fenómeno en su ambiente natural para después analizarlo. (p.152)

De acuerdo a lo anterior, dentro de las investigaciones no experimentales se encuentran las investigaciones transeccionales correlacionales-causales, dentro de sus características principales de estas investigaciones es que la recolección de datos es en un único momento, además las mismas pueden limitarse a establecer relaciones entre variables sin precisar sentido de causalidad o pretender analizar relaciones causales. Cuando se limitan a relaciones no causales, se fundamentan en planteamientos e hipótesis correlacionales; del mismo modo, cuando buscan evaluar vinculaciones causales, se basan en planteamientos e hipótesis causales. (Hernández Sampieri, 2014, pp. 154,158)

En esta investigación se relacionarán las variables:

- Competencias Gerenciales
- Gestión del Talento Humano

El procedimiento realizado:

- Lluvia de ideas para identificar el tema de investigación
- Selección el tema
- Determinación del lugar idóneo para iniciar el estudio, seleccionando los hoteles de 3 estrellas de la zona 3 en la ciudad de Quetzaltenango tomando en cuenta la situación actual que se está viviendo debido a la pandemia del Covid-19, de este modo también se realizó la identificación del contexto.
- Determinación de la problemática que se está presentando en los hoteles seleccionados, esto se realizó mediante diálogos entablados con los gerentes de los hoteles, así como

la consulta de diversas fuentes informativas a nivel nacional e internacional en relación a la Administración en los Hoteles en la actualidad.

- Establecimiento de la problemática que se presenta en los hoteles en cuanto a las competencias que deben potenciarse a causa de la nueva realidad para la gestión del talento humano.
- Determinación del tema de investigación “Competencias Gerenciales en Tiempos de Pandemia y su Incidencia en la Gestión del Talento Humano (Estudio Realizado en los Hoteles de 3 Estrellas de la Zona de 3 en la Ciudad de Quetzaltenango)”, identificando el impulso metodológico, las variables, conectivos y elementos que sustentaron el estudio.
- Revisión bibliográfica, el planteamiento y la definición del problema, la determinación de los objetivos, general y específicos correspondientemente, planteamiento de la hipótesis.
- Realización de la justificación de investigación con las razones y la determinación del por qué, para qué y para quien se lleva a cabo el estudio
- Delimitación del proceso investigativo de manera espacial, temporal y teórica, se identificó a la población con la cual se realizó el estudio
- Selección de la técnica que se aplicó para recabar información y asimismo el instrumento que se utilizó de acuerdo a la técnica establecida.

La hipótesis que se planteó en la investigación fue:

- Hi: Las competencias gerenciales en tiempos de pandemia tienen incidencia en la gestión del talento humano en los hoteles de 3 estrellas de la zona 3 en la ciudad de Quetzaltenango.

De la misma forma, se planteó la hipótesis nula:

- Ho: Las competencias gerenciales en tiempos de pandemia no tienen incidencia en la gestión del talento humano en los hoteles de 3 estrellas de la zona 3 en la ciudad de Quetzaltenango.

De acuerdo a Hernández Sampieri (2014) la hipótesis planteada es de tipo correlacional, pues especifica la relación entre las variables y la forma en que esto sucede. (p.8)

La metodología estadística que se utilizó para determinar la objetividad y de acuerdo a la hipótesis que se plantea para esta investigación, corresponde al método estadístico, denominado Coeficiente “Q” de Kendall y para una mejor comprensión sobre la aplicación del mismo, se describe brevemente en qué consiste y cómo se establecen los resultados en relación a las variables de la investigación.

De acuerdo a Rojas Soriano (2013), el coeficiente “Q” de Kendall mide la asociación entre dos variables a nivel nominal o clasificatorio y se usa en cuadros de dos columnas por dos renglones. Los valores que puede alcanzar oscilan entre - 1 y + 1; cuando es igual a - 1 indica una completa disociación entre las variables, y si es igual a + 1 muestra una asociación total. (p.417)

Indicadores de Correlación del Coeficiente “Q” de Kendall

Valor del coeficiente	Magnitud de la asociación o correlación
Menos de 0.25	Baja
De 0.25 a 0.45	Media baja
De 0.46 a 0.55	Media
De 0.56 a 0.75	Media alta
De 0.76 a 1.00	Alta

Fuente: Rojas Soriano, Raúl. Guía para realizar investigaciones sociales. 2013. p. 417

Cuadro teórico para el coeficiente de “Q” de Kendall:

		Variable Independiente	
		SI	NO
Variable Dependiente	SI	A	B
	NO	C	D

La fórmula es la siguiente:

$$Q = \frac{AD - BC}{AD + BC}$$

Prueba de significación Ji cuadrada:

Según Rojas Soriano (2013). Para determinar si esta relación es significativa o se debe al azar, es necesario emplear la prueba de significación Ji cuadrada (X^2). (p.419)

La fórmula para su obtención es:

$$X^2 = \sum \frac{(fo - fe)^2}{fe}$$

Donde:

fo = frecuencia observada o real

fe = frecuencia esperada

Σ = sumatoria

Capítulo II

Marco Contextual

Hoteles de 3 estrellas de la zona 3 en la ciudad de Quetzaltenango

2.1 Hotelería

La hotelería es una rama del turismo que abarca los servicios de alojamiento para turistas en diversos establecimientos (hoteles, pensiones, hospedajes...) Nebreda López (2019)

La historia de la industria hotelera se remonta a la antigüedad (años 1000 a 500 a. de C.) cuando los comerciantes viajaban de un lugar a otro para intercambiar mercancías a cambio de hospedaje. En ese tiempo surgieron posadas en los caminos para alojar a los viajeros y a sus caballos a cambio de dinero. Eran lugares donde los huéspedes se alojaban junto al ganado y se les ofrecía un servicio de comidas. Nebreda López (2019)

Hacia los siglos X y XI tras la caída del Imperio Romano los monasterios se apropiaron del servicio de hospedaje. Lo prestaban de forma voluntaria y además estaba protegido por ley. A partir de los siglos XII y XIII las cruzadas dieron un fuerte impulso al comercio y la hospitalidad dio paso a locales que comenzaron a cobrar a cambio de alojamiento. De los siglos XV al XVIII se desarrolla un servicio de posadas no solo destinadas al alojamiento de viajeros sino también como centros de actividades, negocios o para elegir a miembros del consejo eclesiástico o del parlamento. Nebreda López (2019)

El punto de inflexión vino con la Revolución Industrial y la generalización de los medios de transporte que permitió a las personas desplazarse de forma masiva de un lugar a otro. Por aquel entonces, los viajes estaban reservados a clases más adineradas que podían salir de vacaciones y por tanto exigían alojamientos acordes a su nivel económico. Posteriormente se generalizan

establecimientos para comer y pernoctar y surge así lo que se conoce como hotelería moderna. Nebreda López (2019)

2.2 Hoteles en Guatemala

La actividad hotelera se lleva a cabo desde hace mucho tiempo en Guatemala, debido a los atractivos turísticos diversos que posee el país, es por ello que existe una gran variedad de hoteles que ofrecen una amplia gama de servicios y tarifas.

En el año de 1882, inicia sus actividades el Gran Hotel San Carlos, construido por el señor Guillermo Enrique Rittscher Arnold. En 1883 surge el mesón Modelo, hoy conocido como Hotel Modelo en Quetzaltenango. En 1920 el señor Salvador Herrera, considerado como uno de los pioneros del turismo en Guatemala, construye el Hotel Palace en la ciudad de Guatemala. En 1935 nace la Pensión Bonifaz en Quetzaltenango. En 1936 es inaugurado por el señor Clark, el Hotel Maya Inn en Chichicastenango, en 1938 se funda el Hotel Casa Contenta en Panajachel y en 1942 surge el Hotel Pan American en la ciudad de Guatemala. (INGUAT, 1992, p. 15)

Debido al incremento de visitantes al país, la demanda de hoteles aumentó, lo cual dio paso a la creación de más lugares dedicados al hospedaje. Con el paso del tiempo se ha observado el crecimiento que esta industria ha tenido, debido a elementos como: el turismo y el comercio, entre otros. (INGUAT, 1992, p. 15)

2.3 INGUAT

Con el paso del tiempo el turismo en Guatemala tomó auge y se consideró importante la creación de una entidad encargada de gestionar y promover específicamente la actividad turística en el país, iniciando así lo que hoy se conoce como el INGUAT (Instituto Guatemalteco de Turismo). (INGUAT, 1992, p. 16)

Los antecedentes del INGUAT se remontan al año 1929 cuando se crea el Comité Nacional de Turismo y da inicio a una nueva era para la modernidad de la industria turística del país, surgen las primeras agencias de viajes. Por varios años se desarrolló el turismo con la construcción de hoteles e infraestructura turística, muchas comunidades se involucraron en el mercado de artesanías y textiles. El 6 de octubre de 1967, a través del Decreto No. 1701 del Congreso de la República se crea el Instituto Guatemalteco de Turismo -INGUAT-, como el ente rector oficial del turismo en Guatemala y en noviembre de 1977 se inaugura su propio edificio ubicado en la 7ª. Avenida 1-17 de la zona 4, en el Centro Cívico de la ciudad, lugar donde actualmente brinda sus servicios a visitantes. Cuenta además con diversas oficinas regionales y subregionales. (INGUAT, 1992, pp. 16)

- Región II – Región Norte, Cobán, Alta Verapaz.
- Región III – Región Nororiental, Puerto Barrios, Izabal y Esquipulas, Chiquimula.
- Región V – Región Central, La Antigua Guatemala, con cobertura para Sacatepéquez y subregional con cobertura para los departamentos de Chimaltenango y Escuintla.
- Región VI – Región Suroccidental, Quetzaltenango y subregionales con cobertura para Totonicapán, San Marcos, Retalhuleu, Suchitepéquez y Sololá.
- Región VIII – Región de Petén. (INGUAT, 1992, p. 16)

Es importante resaltar que, durante los últimos años, el Estado a través del INGUAT ha establecido diversas estrategias, programas y proyectos en coordinación con el sector privado, para el fortalecimiento de la industria turística en el país.

El INGUAT es una entidad dependiente del Ministerio de Economía, puesto que dicho Ministerio en conjunto con el Organismo Ejecutivo es el conducto administrativo del INGUAT (INGUAT, 50 años, 2017, p. 9)

Asimismo el INGUAT tiene relación con otros Ministerios involucrados con los temas concernientes al turismo, es por ello que el órgano asesor del INGUAT, es la Junta Asesora de Turismo, que está integrada por: el Director del INGUAT; el Subdirector del INGUAT; un representante del Ministerio de Economía; un representante del Ministerio de Finanzas Públicas; un representante del Ministerio de Gobernación; un representante del Ministerio de Relaciones Exteriores; un representante del Ministerio de Comunicaciones, Infraestructura y Vivienda; un representante de la Secretaría General de Planificación Económica (Secretaría General del Consejo Nacional de Planificación Económica); un representante de la Cámara de Comercio; un representante de la Cámara de Industria; un representante de la Asociación de Periodistas de Guatemala; un representante de Agencias de Viajes; un representante de la Industria Hotelera; un representante de Líneas Aéreas; y un representante de la Cámara de Turismo de Guatemala, reemplazando a la Asociación Guatemalteca de Turismo (AGT). (INGUAT, 50 años, 2017, p. 10)

La industria hotelera, a nivel internacional clasifica a los establecimientos de hospedaje de acuerdo a los servicios que ofrecen. Relacionado con la hotelería en Guatemala, el INGUAT es el encargado de fomentar y gestionar la actividad hotelera dentro del país; además es la institución que está obligada a clasificar las empresas turísticas y a autorizar de acuerdo con tal clasificación y por categorías, las tarifas máximas de los establecimientos de hospedaje, con el objetivo de reglamentar las relaciones turísticas en el país y así evitar inconvenientes que se produzcan entre los usuarios o huéspedes y los establecimientos de hospedaje. (INGUAT, 50 años, 2017, p. 10)

2.4 Reglamento para Establecimientos de Hospedaje en Guatemala

El Acuerdo Gubernativo No. 1144-83. Palacio Nacional Guatemala, 29 de diciembre de 1983. Establece en el Capítulo I. Clasificación de los establecimientos de hospedaje. Artículo 3.- Identifica como establecimientos de hospedaje a: los hoteles (categorizados en 5, 4, 3, 2 y 1

estrellas), los moteles (categorizados en 3, 2, y 1 estrellas), las pensiones (categorizados en A, B y C) y los hospedajes (categorizados en A, B y C)

Para la identificación de cada una de las categorías se toman en cuenta aspectos como: las instalaciones, la construcción, comodidad, servicios y la ubicación.

Asimismo, dicho Acuerdo en el Capítulo II. Condiciones en los establecimientos de hospedaje. Sección primera. Grupo hoteles. Artículo 20.- Indica las características para que un establecimiento de hospedaje sea reconocido como hotel; dentro de las cuales se mencionan: ocupar por completo un edificio o parte de éste, el edificio debe ser totalmente independiente de otro, debe contar con accesos adecuados, ofrecer hospedaje y/o alimentación u otros servicios, dependiendo de la categoría de estrellas que posea. (Acuerdo Gubernativo No. 1144-83,1983)

En relación a las categorías de las estrellas se especifica en el Artículo 21.- Que los hoteles de cinco estrellas son aquellos que cuentan con mayores lujos y comodidades, poseen climatizadores, y los aspectos de calidad y seguridad cumplen con un alto estándar. (Acuerdo Gubernativo No. 1144-83,1983)

En el Artículo 25.- se indica que los hoteles cuatro estrellas, ofrecen una construcción de calidad y confort. A nivel general, las instalaciones, habitaciones y servicios son de buena calidad, pero en menor grado que los de cinco estrellas. (Acuerdo Gubernativo No. 1144-83,1983)

De acuerdo al Artículo 29.- en los hoteles tres estrellas, se observan edificios, instalaciones, mobiliario y servicios que sin ser demasiado lujosos ofrecen calidad, confort y seguridad a sus huéspedes. (Acuerdo Gubernativo No. 1144-83,1983)

Con respecto a los hoteles de dos estrellas en el Artículo 33.- se especifica que las instalaciones y servicios que ofrecen a los clientes cuentan con los requerimientos necesarios para asegurar la calidad, comodidad y seguridad. (Acuerdo Gubernativo No. 1144-83,1983)

En el Artículo 38.- en relación a los hoteles de una estrella, se describe que sus edificios mobiliarios y equipo son simples, pero higiénicos, de manera que brinden a los clientes un mínimo de confort. (Acuerdo Gubernativo No. 1144-83,1983)

Asimismo, el INGUAT en la sección de Registro y Verificación de Servicios Turísticos, cuenta con una Base de Datos, en donde presenta un listado general y oficial de los establecimientos de hospedaje que se encuentran en cada uno de los departamentos y municipios de Guatemala.

2.5 Hoteles en Quetzaltenango

Quetzaltenango conocida también como Xelajú o Xela, actualmente se constituye en un lugar estratégico, debido al incremento de centros comerciales, colonias y condominios. Muchas de las empresas establecidas en la capital del país han puesto sus ojos en la ciudad de Quetzaltenango como centro de inversión, por lo que la economía de la ciudad ha crecido rápidamente. La ciudad destaca también por su notable importancia histórica y su riqueza cultural y reconocida por ser una ciudad educativa. Además Quetzaltenango es un destino turístico guatemalteco por su bien preservada arquitectura, y porque es un territorio que cuenta con un gran número de lugares que brindan a los turistas tanto nacionales como internacionales una amplia gama de opciones para conocer aspectos culturales, históricos, patrimoniales, gastronómicos, naturales y paisajísticos. (INGUAT, 2018, p.32)

En la ciudad de Quetzaltenango la actividad hotelera propiamente dicha se ha desarrollado aproximadamente desde el año 1892 cuando se fundó el primer hotel en Quetzaltenango (Hotel Modelo, anteriormente mesón Modelo) para alojar a los visitantes a esta ciudad quienes venían por motivos culturales y de negocios; actualmente el Hotel Modelo, es el más longevo de la ciudad y cuenta con 129 años de fundación. En 1935 se apertura el segundo hotel, Pensión Bonifaz

fundada el 7 de marzo con 86 años de vida laboral. Los cuales siguen activos a la fecha. (INGUAT, 2018, p.32)

Hoy en día, la cabecera de Quetzaltenango, cuenta con más de 400 establecimientos de hospedaje entre hoteles, moteles, pensiones y hostales, con diversidad de categorías y cantidad de estrellas.

2.6 Hoteles de 3 Estrellas de la zona 3 en la ciudad de Quetzaltenango

De acuerdo al listado oficial del INGUAT; los hoteles en la categoría de tres estrellas que se encuentran ubicados en la zona 3 de la ciudad de Quetzaltenango, son los siguientes:

Portal de Occidente, Hotel Palomas, Candy Inn, Hotel Panorama, Hotel Ruta 19, Family Puac, Hotel Kasa Kamelot 2, Hotel la Posada de Don Roberth

Algunos antecedentes relacionados con la investigación se citan a continuación:

Journey (2021) en el artículo denominado “El rol del Gerente de RRHH para liderar en tiempos de Pandemia” menciona que la pandemia de Covid-19 es una situación sin precedentes y, como en cualquier crisis de empresa, los colaboradores buscan apoyo, compasión y tranquilidad en sus líderes. Un obstáculo importante: no hay un camino claro por delante.

Ayudar a los líderes a navegar en tiempos de gran incertidumbre y poder gestionar a sus equipos en momentos de ansiedad colectiva, es una gran responsabilidad del Gerente de Personas. Algunas estrategias claves para guiar a los líderes en este nuevo desafío son:

- Apoyar a los líderes para generar confianza en los colaboradores.
- Organizar al equipo y mantenerse informado.
- Poner en primera línea a líderes compasivos y solidarios
- Mantener a los líderes pensando en su crecimiento futuro.
- Comunicar una historia, no solo datos.

En la investigación “Las habilidades gerenciales como aliado del líder para ejecutar la estrategia Organizacional” se concluye que, el talento humano se define como la conformación de hombres y mujeres que constituyen el elemento fundamental de toda organización; es decir, es el recurso más importante dentro de la empresa, ya que gracias a ello se pueden llevar a cabo los objetivos establecidos. Además, al talento humano se le considera como la capacidad de una persona para resolver conflictos, a través de sus habilidades, inteligencia, experiencias, aptitudes y actitudes; estas competencias son desarrolladas por los directivos, mismos que aportan gran beneficio para la organización. (Máster. Baque Villanueva, Máster. Triviño Vera, & PhD. Viteri Intriago, 2020)

El talento humano dentro de una organización es muy importante, ya que es el recurso que ayuda a impulsar las estrategias para poder conseguir las metas, y cabe destacar, que el CEO o líder de la organización debe estar en plenitud de las competencias técnicas y de comportamientos, siendo quien guía, direcciona y hace cumplir que las cosas pasen, puesto que cuando se ejecuta la estrategia debe ser bien planteada, para que cuando se haga la táctica no se aleje de la estrategia inicial; para el líder es importante estar en continua motivación con el personal, brindándole todas las facilidades para que el colaborador se sienta cómodo en su lugar de trabajo. La práctica constante de las diferentes habilidades gerenciales proporcionará en los dirigentes una mayor amplitud para guiar a los subordinados en la ejecución de las tareas y en el logro de las metas y objetivos institucionales. (Máster. Baque Villanueva, Máster. Triviño Vera, & PhD. Viteri Intriago, 2020)

ADEN (2020) en el artículo “Habilidades Directivas claves para un liderazgo exitoso” indica que en el mundo actual serán necesarios líderes flexibles que sepan reinventarse constantemente, ya que se vive en un entorno globalizado y tecnológico, aspectos que al contrario de lo que muchos

piensan, exige cada día más líderes que sepan ser cercanos y estén preparados para la incertidumbre. Más aún hoy con la crisis del Covid-19, el liderazgo es puesto a prueba en cada momento.

Por otro lado, los consumidores cada vez están más activos e informados, por lo que exigen empresas que puedan dar respuestas rápidas y coherentes. Todo esto de la mano con una crisis ambiental que va en aumento y que necesita acciones concretas.

Parece un panorama un poco turbulento, pero de eso se trata, de saber navegar sin perder de vista el objetivo: ser competitivos.

Para mantener la competitividad u optimizarla se requiere de mucha inteligencia directiva, grupal y personal. Aquí algunas claves:

- Saber comunicar de forma horizontal
- Capacidad de resolver conflictos a través de la negociación
- Ser un estratega a corto y largo plazo
- Tener ante todo Inteligencia Emocional

Concluye enfatizando que, animarse a reinventarse es clave en estos tiempos donde se exigen líderes flexibles y capaces de ver el cambio como un desafío esperado.

En el artículo llamado “Los perfiles de los directivos hoteleros en la era pos COVID – 19”, destaca que los expertos que participaron en un encuentro digital organizado por la Escuela Universitaria de Hostelería y Turismo de Sant Pol de Mar, coincidieron que entre las nuevas competencias que serán fundamentales para los directores y jefes de departamento en el ámbito hotelero, se encuentran las siguientes:

- El enfoque primero en las personas, tanto en la plantilla como en los clientes, que ahora buscarán más seguridad y confianza en los profesionales que atienden los alojamientos.

- Liderazgo.
- Gestión de equipos y de trabajar bajo presión.
- Comunicación.
- Rapidez para decidir.
- La capacidad de adaptación
- Inteligencia emocional
- Empatía.
- Cercanía

Aspectos importantes hoy en día por el contexto que se ha suscitado en base a la pandemia y sus efectos. HostelTour (2020)

En el artículo nombrado “Qué es la gestión del talento” Algunos consejos para la empresa, se señala que el talento de una empresa es el capital humano, aquellos trabajadores que aportan valor, con los que la empresa brilla más; en los que esta ha hecho una buena inversión. El concepto «gestión del talento» es bastante amplio, y la retención de los empleados de valor juega un papel muy importante. Hasta hace poco las empresas no priorizaban aspectos como la gestión de talento, pero en los últimos años se ha convertido en una cuestión primordial para toda organización que busque potenciar y desarrollar las habilidades de los empleados con distintas finalidades: retener, fidelizar y aumentar la productividad. No por nada ha estado dentro de las tendencias en Recursos Humanos de los últimos años. Se podría decir que en el rendimiento de cada empresa entra en juego la política de gestión de talento interna. Las empresas con mayor productividad tienden a ser las que ofrecen mejores condiciones y beneficios para los empleados. Rubén (2020)

En el artículo llamado “Estrategias de gestión del talento humano para sobrellevar la pandemia”, Portafolio (2020) describe que, en este sentido, Hugo Ocampo, Vicepresidente de

Recursos Humanos de Open International, compañía proveedora de soluciones de software especializado en servicios públicos y telecomunicaciones, comparte 8 estrategias para realizar la gestión de equipos de trabajo durante la pandemia:

1. Cuidar la salud física de los colaboradores.
2. Preocuparse por la salud mental de los colaboradores.
3. Afianzar la comunicación con los empleados.
4. Asegurarse de que los colaboradores trabajen cómodos
5. Implementar actividades de bienestar.
6. Crear nuevos esquemas de trabajo.
7. Gestionar la productividad de los empleados.
8. Animar a los trabajadores a seguir formándose.

El papel de las áreas de RR.HH. se ha transformado hacía una dinámica distinta de trabajo, que requiere una amplia capacidad de adaptación y la intención de mejorar la experiencia de los colaboradores, no sólo a la hora de atender las nuevas necesidades frente al trabajo en casa, sino también para mantener intacto el vínculo entre la empresa y sus colaboradores, es decir, para no perder la identidad de las organizaciones, mitigando la incertidumbre y el estrés propios de esta situación. “No sólo se debe aprender a vivir con la Coronacrisis, sino que, durante este periodo difícil, las áreas de Recursos Humanos de las empresas deben ser más humanas que nunca”, concluye Ocampo.

En su artículo denominado “El talento humano en tiempos de crisis: compromisos y respuestas Llanos Ocampo (2020) describe que es fundamental pensar que toda crisis es una circunstancia para mejorar nuestras actitudes y valores, para potenciar la cultura organizacional; una oportunidad para que los líderes se puedan enfocar en la persona, en su bienestar y calidad de vida, retomando

el concepto de que los objetivos organizacionales y personales deben estar totalmente alineados para hacer más fuerte a la empresa y darle sostenibilidad en el tiempo, mitigando el riesgo en condiciones adversas y de incertidumbre.

Por otro lado, el compromiso de los talentos, es decir el grado de identificación, integración y pertenencia con la organización, se vuelve fundamental en estos momentos y puede ser medido en términos de productividad: Si las personas se sienten comprometidas su rendimiento es mayor.

Como reflexión final se indica que, las personas deben estar siempre en el primer lugar de la organización, tanto en épocas de bonanza como en tiempos de crisis. Si los colaboradores, los talentos son protegidos, estimados, valorados, si perciben que se está con ellos “*en las buenas y en las malas*” se sentirán comprometidos con su organización, redoblarán esfuerzos y crecerá su productividad. Cuando la pandemia termine, y se haga una evaluación de comportamientos, se reconocerá también a aquellas empresas y líderes que estuvieron a la altura de las circunstancias y supieron acompañar a sus talentos no sólo en el aspecto técnico y profesional, sino, sobre todo, en el aspecto emocional y humano.

Asesoría (2018) en su artículo nombrado “Importancia de la gestión del talento humano en las empresas” expresa que en la gestión de talento humano su principal finalidad es el mantenimiento y mejora de las relaciones personales entre los directivos y colaboradores de la empresa en todas las áreas. Se trata de una visión integral con el fin de optimizar las relaciones entre los trabajadores y la empresa. Entre los principales objetivos de la gestión o administración de talento humano se encuentran:

- Promover el alcance de los objetivos de la organización.
- Identificar y satisfacer las necesidades de los colaboradores de la organización.

- Crear un equilibrio entre los objetivos individuales de los empleados y los de la organización.
- Promover la colaboración y el trabajo en equipo entre las distintas áreas.

Existen muchas ventajas para las organizaciones que administran el talento de sus empleados, entre las que se encuentran:

- Mejoramiento continuo para lograr una mayor eficacia y eficiencia.
- Fomento de una cultura de consecución de los objetivos organizacionales con un rendimiento superior.
- Reducción significativa de la brecha entre las competencias requeridas por la organización y la disposición del colaborador.
- Mejoramiento de la cultura organizacional y el clima de trabajo.
- Mayor satisfacción laboral por parte de los colaboradores.
- Disminución de la rotación de personal y aumento en la retención de talento clave.

Contar con un equipo de empleados calificados y motivados es un elemento vital para el éxito de cualquier organización en la economía actual, ya que permite a las empresas retener a los mejores colaboradores y aumentar la productividad.

En la investigación “Competencias gerenciales para la gestión de empresas manufactureras del Municipio Libertador del estado Mérida-Venezuela”, se llegó a las siguientes conclusiones: a) Los gerentes requieren personas que piensen en las personas, el bienestar laboral resulta ser el motor de las organizaciones, ya que, mientras más motivado esté el trabajador mejor será su rendimiento y comportamiento. b) El gerente debe tener capacidad para entender a los demás: No es solo oír al trabajador, es escuchar sus ideas, críticas, proyectos que permitirán un crecimiento por medio de la innovación de nuevos procesos y productos. c) El gerente debe formarse y formar continuamente

al personal, esto trae a la organización nuevas ideas. Varias mentes piensan mejor que una, el trabajo en equipo propicia la formación entre los trabajadores, aprendizaje de los procesos productivos y el compañerismo, esto requiere un líder formado, capaz de incentivar y mejorar continuamente los procesos productivos. (Camacaro P., 2017, p. 17)

En el artículo llamado “La gestión del talento humano y su importancia” se explica que la gestión del talento humano en la empresa y, en general, el recurso humano en las empresas ha cambiado drásticamente a lo largo de los años; anteriormente, los departamentos de recursos humanos estaban enfocados a funciones exclusivas, como contrataciones, nóminas y beneficios; pero ahora, las compañías comienzan a entender el impacto positivo de contar con un equipo de empleados calificados, comprometidos e involucrados con las metas de la organización.

La gestión del talento humano o capital humano es un conjunto integrado de procesos de la organización, diseñados para atraer, gestionar, desarrollar, motivar y retener a los colaboradores.

En otras palabras, esta práctica se basa en la obtención de mejores resultados de negocio con la colaboración de cada uno de los empleados de manera que se logre la ejecución de la estrategia logrando un balance entre el desarrollo profesional de los colaboradores, el enfoque humano y el logro de metas organizacionales. Pérez (2016)

Capítulo III

Marco Teórico

Competencias Gerenciales y Gestión del Talento Humano

3.1 Competencias Gerenciales

3.1.1 Competencia

El concepto de competencia no es nuevo ni reciente. Surge en 1973 con David McClelland y posteriormente es desarrollado por Boyatzis (1982) y Spencer y Spencer (1993).

Las competencias son aquellas características personales que subyacen o determinan los comportamientos de una persona y que están causalmente relacionadas con un desempeño bueno o excelente en un puesto de trabajo. En definitiva, significa tener los conocimientos adecuados (saber), poseer las habilidades y aptitudes necesarias (saber hacer), manifestar actitudes e intereses (saber ser y estar), disponer de la motivación requerida (querer hacer) y disponer de los medios y recursos necesarios (poder hacer). (Herrero Blasco, Perello Marin, & Ribes Giner (2018, p. 55)

Las competencias se definen y enumeran dentro del contexto laboral en el que deben ponerse en práctica, por lo que una competencia no es un conocimiento, una habilidad o una actitud considerados aisladamente, sino la unión integrada de todos los componentes en el desempeño laboral. (Herrero Blasco, Perello Marin, & Ribes Giner (2018, p. 55)

Se trata de las características personales que son la causa de un rendimiento eficiente en el trabajo, pudiendo tratarse de razones, enfoques de pensamiento, habilidades o incluso de un conjunto de conocimientos que se aplican. Las competencias, por tanto, además de referirse a lo que una persona hace habitualmente en cualquier situación, centran su objetivo en lo que una persona sería capaz de hacer cuando se le requiere. (Herrero Blasco, Perello Marin, & Ribes Giner (2018, p. 55)

Son, por tanto, la manifestación de conductas derivadas de cinco dimensiones relacionadas entre sí, como se describe a continuación:

a) El saber o conjunto de conocimientos de una persona.

Se trata del conjunto de información y conocimientos técnicos y humanos aplicables a las exigencias específicas de un trabajo. Los contenidos del "saber" que favorecen la actuación competente en el trabajo giran en torno a los siguientes aspectos:

- A métodos, procesos y procedimientos implicados en las actividades que han de realizarse.
 - A las características de los recursos necesarios, los productos y/o servicios que ofrece la organización.
 - A los aspectos estructurales y de proceso que hacen funcionar a esta (cultura, normas, estructura, estilos de dirección...)
 - Al comportamiento humano en general y en relación con los procesos grupales y organizacionales (comprensión de los sentimientos, valores, actitudes y motivos propios y de los demás, estilos de liderazgo, comunicación, procesos de influencia social...) etc.
- (Herrero Blasco, Perello Marin, & Ribes Giner (2018, p. 55)

b) El saber hacer o conjunto de habilidades fruto de la experiencia y el aprendizaje.

Se trata de las habilidades y destrezas fruto de la experiencia y el aprendizaje. El saber es necesario, pero no suficiente. Son imprescindibles diferentes habilidades y destrezas que favorezcan la aplicación de los conocimientos de la persona a cada trabajo concreto. Estas mantienen una estrecha interrelación, son responsables del qué y del cómo. Se trata no solo de saber o tener el conocimiento, sino también de tener la habilidad. (Herrero Blasco, Perello Marin, & Ribes Giner (2018, p. 55)

c) Y el saber ser y estar.

Refleja las actitudes y los intereses de la persona, cosa que permite que sus comportamientos se ajusten a las normas y reglas de la organización en general y de su grupo de trabajo en particular. El concepto etiqueta "saber estar" incluye una serie de variables que reflejan tendencias o preferencias personales (concordante, discordante o indiferente) respecto al contexto en el que se manifiestan. (Herrero Blasco, Perello Marin, & Ribes Giner (2018, p. 55)

d) Querer hacer.

Este concepto refleja la motivación de la persona, la cual le permite desarrollar los comportamientos que constituyen una competencia concreta. (Herrero Blasco, Perello Marin, & Ribes Giner (2018, p. 55)

e) Poder hacer.

Este concepto hace referencia a los medios y recursos de los que dispone la persona en la organización para desarrollar los comportamientos incluidos en la competencia. (Herrero Blasco, Perello Marin, & Ribes Giner (2018, p. 55)

3.1.2 Clasificación de las Competencias

Se trata entonces de las competencias que cumplen con abarcar ese espectro amplio de la vida en ejercicio, desde sus niveles más básicos hasta los más complejos: se habla de las competencias laborales, profesionales, científicas —ciencias naturales y sociales—, ciudadanas, y de unas competencias básicas —comunicativas, matemáticas—, cimientos que deben estar ahí desde la etapa de formación más temprana, evolucionar a lo largo de la vida y servir de soporte y apoyo al desarrollo de las demás. (Gutiérrez Tobar, 2016, p.3)

a) Competencias laborales

Conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que, aplicadas o demostradas en situaciones del ámbito productivo, tanto en su empleo como en una unidad para la generación de ingreso por cuenta propia se traduce en resultados efectivos que contribuyen al logro de los objetivos de la organización o negocio. Desarrollar competencias laborales contribuye a su capacidad para conseguir trabajo, mantenerse en él, y aprender elementos propios del mismo, así como para propiciar su propio empleo, asociarse con otros y generar empresas o unidades productivas de carácter asociativo y cooperativo. (Gutiérrez Tobar, 2016, p. 4)

Dentro de las competencias laborales se encuentran las competencias profesionales aquellas que posibilitan desempeños flexibles, creativos y competitivos en un campo profesional específico e impulsan el mejoramiento continuo del ser, del saber y del hacer. Estas preparan al individuo para la profesión, la sociedad, la familia y también para el trabajo, pero no exclusivamente para este. El profesional de hoy tiene una alta probabilidad de verse obligado a asumir distintas ocupaciones a lo largo de su vida en la que habrá de demostrar desempeños competitivos, necesitará ser consciente de sus conocimientos y de la forma de ponerlos en práctica en ocupaciones complejas y cambiantes. (Gutiérrez Tobar, 2016, p. 4)

El reto es pasar de una competencia consciente esto es, saber hacer y saber cómo se hace y estar en capacidad de proponer nuevas formas de hacerlo. Para impulsar el necesario cambio de la cultura, las competencias profesionales pueden considerar modelos orientados a la metacognición —conocimiento de lo que se conoce y de cómo se conoce— y a la metacompetencia, entendida como la posibilidad de uso y desarrollo continuo de sus propias competencias. (Gutiérrez Tobar, 2016, p. 4)

b) Competencias profesionales integrales

El modelo de competencias profesionales integrales establece tres niveles, las competencias básicas, las genéricas y las específicas, cuyo rango de generalidad va de lo amplio a lo particular.

(Gutiérrez Tobar, 2016, p. 5)

- Las competencias básicas

Son las capacidades intelectuales indispensables para el aprendizaje de una profesión; en ellas se encuentran las competencias cognitivas, técnicas y metodológicas, muchas de las cuales son adquiridas en los niveles educativos previos, por ejemplo, el uso adecuado de los lenguajes oral, escrito y matemático. (Gutiérrez Tobar, 2016, p. 5)

- Las competencias genéricas

Son la base común de la profesión o se refieren a las situaciones concretas de la práctica profesional que requieren de respuestas complejas. En estas se ubican las competencias comunicativas, habilidades para resolver problemas, trabajar en equipo, tomar decisiones, habilidades organizativas entre otras. (Gutiérrez Tobar, 2016, p. 5)

- Las competencias específicas

Son la base particular del ejercicio profesional y están vinculadas, a condiciones específicas de ejecución. Las competencias se pueden desglosar en unidades de competencia, definidas dentro de la integración de saberes teóricos y prácticos que describen acciones específicas a alcanzar, las cuales deben ser identificables en su ejecución. Las unidades de competencia tienen un significado global y se les puede percibir en los resultados o productos esperados, lo que hace que su estructuración sea similar a lo que comúnmente se conoce como objetivos; sin embargo, no hacen referencia solamente a las acciones y a las condiciones de ejecución, sino

que su diseño también incluye criterios y evidencias de conocimiento y de desempeño.
(Gutiérrez Tobar, 2016, p. 5)

3.1.3 Los Componentes de las Competencias

Para obtener una mejor comprensión de los componentes de las competencias, es decir, de los atributos que causan desempeños superiores, Spencer utiliza la analogía del iceberg la cual nos describe que los conocimientos y las habilidades se encuentran en la parte superior del iceberg, en la superficie; y en la parte más profunda se encuentran el rol social, la imagen de sí mismo, los rasgos y los motivos. (Gutiérrez Tobar, 2016, p.18)



Fuente: Spencer y Spencer (1993). Competence at Work. New York: Editorial Wiley & Sons.

A través de esta analogía se puede apreciar la importancia que para el desarrollo de estas tienen los niveles más profundos. Los conocimientos y las habilidades son más fáciles de adquirir y desarrollar requiriendo menos tiempo y esfuerzo en general. (Gutiérrez Tobar, 2016, p.18)

El rol social, la autoimagen, los rasgos y los motivos son más difíciles de desarrollar y por tanto requieren de más tiempo y esfuerzo. Estos son más determinantes para alcanzar un

comportamiento laboral, un nivel de desempeño ocupacional. Cuando las organizaciones comprendan esta analogía no contratarán única y exclusivamente basándose en los conocimientos y habilidades, sino que Goleman llama a estos niveles inferiores del iceberg, aptitudes emocionales, que conforman lo que él mismo denomina inteligencia emocional. (Gutiérrez Tobar, 2016, p.18)

En una sociedad como la actual, llamada la sociedad del conocimiento porque las empresas cada vez más fundamentan su éxito no en el capital financiero sino en el capital humano, los puestos de trabajo demandan de las personas una mayor capacidad de innovación y diferenciación. Esta capacidad de innovación y diferenciación depende en mayor medida de los componentes profundos de las competencias, de las aptitudes emocionales. Una investigación realizada con millares de trabajadores pertenecientes a todo tipo de actividades descubrió que el valor económico agregado de los trabajadores con desempeño superior aumentaba en relación con la complejidad del cargo. En los empleos más sencillos como operadores de máquinas o empleados de oficina, el 1% de las personas con desempeño superior producía tres veces más que los de desempeño inferior. En empleos de complejidad media como en ventas de mostrador o en mecánica, un trabajador excelente era doce veces más productivo que los de bajo desempeño. (Gutiérrez Tobar, 2016, p.18)

Para los trabajos más complejos, como los agentes de seguros, abogados, médicos, directores y presidentes se les comparó con los de desempeño promedio y no con los de más bajo desempeño. Aún en este caso, el valor agregado por cada trabajador era superior en un 127%. Mientras tanto, en otra investigación realizada por Goleman con personas que ocupaban cargos de liderazgo se concluía que las aptitudes emocionales, la parte inferior del iceberg, era dos veces más importante que las facultades puramente cognitivas y que solo una facultad cognitiva distinguía a los trabajadores estelares del promedio: el reconocimiento de patrones, esa visión del panorama

amplio que permite a los líderes captar las tendencias significativas para proyectarse estratégicamente hacia el futuro. (Gutiérrez Tobar, 2016, p.19)

Con base en las investigaciones anteriores, el tema de competencias en las empresas pone énfasis en los motivos, los rasgos de personalidad, la autoimagen y el rol social antes que, en las habilidades y los conocimientos, entendidos estos como la acumulación de información y conceptos. No quiere decir que haya que desdeñar de los conocimientos y las habilidades, porque tienen su valor como componentes de las competencias, quiere decir que, a la hora de asegurar un mejor desempeño en cargos de mayor complejidad, las aptitudes emocionales inclinan la balanza. Aparecen así en las empresas términos como liderazgo, enfoque en el cliente, impacto e influencia, orientación al logro, manejo del cambio, dirección de personas, autoconfianza, iniciativa, autocontrol y flexibilidad entre otros, para describir las características (las competencias) que poseen las personas con desempeño superior. (Gutiérrez Tobar, 2016, p.19)

3.1.4 De las Competencias Laborales a las Competencias Gerenciales

Las competencias laborales constituyen el conjunto de capacidades que posibilitan el desarrollo y adaptación de la persona al puesto de trabajo. Estas se agrupan en dos grandes categorías: competencias hard, integradas por los conocimientos y habilidades que posee el empleado, las cuales son necesarias, pero no suficientes; y competencias soft, es decir, una serie de factores actitudinales de naturaleza intangible relacionados con las motivaciones, los rasgos de la personalidad, la autoimagen, rol social y los valores más profundos. Estas permiten predecir el éxito a largo plazo. (Gutiérrez Tobar, 2016, p.20)

En el pasado, los criterios del éxito en el desarrollo del trabajo han incidido, sobre todo, en los conocimientos —competencias hard—, relegando a un segundo plano las actitudes personales —competencias soft—. De hecho, estos enfoques incluyen, entre algunas de sus aplicaciones, la

articulación entre el diseño de reformas a nivel organizacional, el rediseño de funciones, el reclutamiento y la selección del personal a todos niveles, la organización del aprendizaje y actualización gerencial y técnica, la gestión del desarrollo de carreras, la gestión de los procesos de evaluación de desempeño y la promoción del personal y los sistemas de compensación. (Gutiérrez Tobar, 2016, p.20)

3.1.5 Competencias Gerenciales

Las competencias gerenciales forman parte del conjunto de responsabilidades que competen a quienes tienen funciones gerenciales y de coordinación en una organización. Definidas también como un conjunto de saberes puestos en juego por los gerentes y directores para resolver situaciones concretas relacionadas con la dirección y coordinación de la organización. No es casual que el impacto y las implicaciones de un modelo de este tipo en las organizaciones sean temas de debate casi cotidiano. Esto es evidente entre los gerentes, los responsables de los departamentos de recursos humanos de medianas y grandes empresas, organizaciones internacionales y de los trabajadores. (Gutiérrez Tobar, 2016, p.21)

Experiencias diversas muestran que lo novedoso y práctico en un sistema de gestión basado en competencias es la posibilidad de relacionar directamente las competencias con los objetivos estratégicos, planes y capacidades de la organización. Así, las competencias son utilizadas frecuentemente como una base para identificar necesidades individuales y carencias organizacionales para planear su desarrollo. (Gutiérrez Tobar, 2016, p.21)

De acuerdo con Arroyo Tovar (2012) la competencia gerencial es la capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada; no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo; es una capacidad real y demostrada. Son comportamientos observables que demuestran la interiorización y aplicación de unos valores, actitudes,

conocimientos y habilidades, que a través de una medición pueden predecir una gestión, un desempeño y unos resultados, dentro de un contexto laboral. Las competencias están determinadas por las variables intrínsecas de la persona, que no son más que la sumatoria de los conocimientos, las habilidades o destrezas, las actitudes y los valores. (p.39)

En la investigación realizada con los gerentes de los hoteles de 3 estrellas de la zona 3 en la ciudad de Quetzaltenango, se identificó que el 62% coincide en que las competencias gerenciales hacen referencia a las habilidades que posee un gerente para poder realizar adecuadamente su trabajo. Asimismo, el 38% de los gerentes indicó que las competencias gerenciales se relacionan con las buenas prácticas que lleva a cabo un gerente para cumplir con sus funciones dentro del ambiente laboral. Estos resultados evidencian que los gerentes de los hoteles de 3 estrellas de la zona 3 en la ciudad de Quetzaltenango manejan una descripción acertada de lo que son las competencias gerenciales, este conocimiento es significativo y se vincula estrechamente con la labor que llevan a cabo los gerentes en los hoteles. Gráfica No. 1

3.1.6 Competencias Gerenciales en el Contexto

Los gerentes no han sido la excepción en el reto de enfrentar el proceso de cambios que se da día a día, factores externos e internos obligan a que este gestor posea un conjunto de habilidades, exigentes y visibles, que produzcan un cambio efectivo y flexible en la estructura de las organizaciones, en el desarrollo de carreras, es decir que respondan al desafío permanente que presenta el entorno. (Jarrín Jaramillo, 2017, p. 31)

En general las empresas no pueden sobrevivir sin líderes gerenciales que promuevan en sus colaboradores el desarrollo de potencialidades de manera permanente, motivando al logro de objetivos individuales y organizacionales capaces de mantenerse y mejorar su producción dentro

del sector al cual pertenecen y así competir de manera global, tomando en cuenta las exigencias de un mundo cambiante y competitivo. (Jarrín Jaramillo, 2017, p. 31)

Las habilidades que cada uno de los gerentes pueda desarrollar y la forma en que las organizaciones planifiquen las carreras gerenciales, puede marcar ventajas comparativas y competitivas que lleven al éxito dentro de un mundo en constante cambio, con gran diversificación industrial, oportunidades y desafíos. (Jarrín Jaramillo, 2017, p. 31)

De acuerdo al estudio realizado el 88% de los gerentes de los hoteles está de acuerdo en que hoy en día deben fortalecer sus competencias puesto que, esto les permite estar más capacitados y preparados para hacer frente a los retos que en la actualidad se están presentando en especial por la pandemia, el 12% considera que no es necesario potenciar sus competencias debido a que la capacitación no solo debe hacerse en tiempo de crisis sino en todo momento. La acción de fortalecer las competencias gerenciales beneficia tanto a los gerentes como a los hoteles, puesto que se mejora el desempeño a nivel personal y organizacional. Gráfica No. 2

Al realizar la misma pregunta a los colaboradores de los hoteles, el 70% coincide en que los gerentes deben fortalecer sus competencias hoy en día, puesto esto que contribuye a que estén preparados ante nuevos escenarios y realicen mejor su trabajo. El 30% indicó que no lo consideran, porque ya tienen una preparación profesional. Todo gerente requiere de competencias y capacitaciones adecuadas con lo cual brindará un mejor y mayor beneficio a sus colaboradores. Gráfica No. 3.

El dinamismo del mercado obliga a quienes hacen carrera gerencial o aspiran ocupar puestos de mayor responsabilidad organizacional a adecuar sus competencias en cantidad y calidad. Entre estas destacan la organización, el trabajo bajo presión y la comunicación. La empleabilidad, entendida como la capacidad de encontrar trabajo, está condicionada por la interacción de dos

variables que actúan como elementos propulsores del proceso. Por un lado, la propia situación del mercado laboral. Por otro lado, el ajuste de las competencias del candidato a la demanda de este. (Gutiérrez Tobar, 2016. P. 21)

Dos acontecimientos están modificando de forma sustancial las reglas que han regido el mercado de trabajo durante años: mayor dinamismo y más exigencia del mercado, lo que obliga a los aspirantes a disponer de un número de capacidades cada vez mayor en cantidad y calidad. Los efectos sobre la empleabilidad son totalmente opuestos. (Gutiérrez Tobar, 2016. P. 21)

Mientras que el dinamismo aumenta la probabilidad de acceder al mercado de trabajo, el mayor número y sofisticación de los requisitos dificulta esta circunstancia. Dado que la capacidad individual de influencia en las condiciones del mercado laboral es prácticamente nula, cualquier estrategia de empleabilidad debe fundamentarse en una adaptación a las condiciones impuestas.

En este sentido, los candidatos deben tener en cuenta que las empresas del nuevo milenio buscan en sus profesionales competencias diferentes a las de hace unas décadas. Los consultores en recursos humanos expresan las necesidades y requerimientos del mercado laboral a la perfección: “sintetizar los ingredientes y analizar la secuencia; competencia, presión por competitividad, búsqueda de elementos diferenciales, cambio e innovación permanente, necesidad de aprender, soporte tecnológico, flexibilidad en las relaciones laborales”. ¿No parece clara la conclusión? Hay un nuevo paradigma de la gestión de las organizaciones y las personas, en el que lo que se debe gestionar son competencias. (Gutiérrez Tobar, 2016. P. 21)

En la década de los setenta, McClelland enfatiza que los conocimientos y el expediente académico, así como el cociente intelectual, no son buenos predictores del éxito o fracaso en el desempeño del trabajo. En los años ochenta, Gardner rompe definitivamente con la hegemonía que tenían hasta entonces las capacidades. (Gutiérrez Tobar, 2016. P. 21)

3.1.7 Competencias Gerenciales y el desempeño

En relación a los factores emocionales, existen una serie de competencias genéricas que se repiten frecuentemente en diferentes puestos y que constituyen los cimientos del desempeño excelente en el puesto de trabajo. Las resultantes se agrupan en torno a seis categorías. (Arciniegas Ortiz, 2018, p. 142)

a) Competencias de logro y acción

Motivación por el logro, preocupación por trabajar bien o por competir para superar un estándar de excelencia. Habilidad por el orden y la calidad, preocupación por disminuir la incertidumbre mediante controles y comprobaciones, y establecimiento de sistemas claros y ordenados. Búsqueda de información, curiosidad y deseo por obtener información amplia y también concreta. Iniciativa, predisposición para emprender acciones para mejorar resultados o crear oportunidades. (Arciniegas Ortiz, 2018, p. 143)

b) Competencias de ayuda y servicios

Sensibilidad interpersonal, capacidad para escuchar adecuadamente y para comprender y responder a pensamientos, sentimientos o intereses de los demás. Orientación al cliente, deseo de ayudar o servir a los demás a base de averiguar sus necesidades y después satisfacerlas. La aceptación cliente puede ser externa o interna. (Arciniegas Ortiz, 2018, p. 144)

c) Competencias de influencia

Impacto e influencia, deseo de producir un impacto o efecto determinado sobre los demás, persuadirlos, convencerlos e influir sobre ellos con el fin de que sigan un plan de acción. Conocimiento organizacional, capacidad de comprender y utilizar las dinámicas existentes dentro de las organizaciones. Construcción de relaciones, capacidad para crear y mantener contactos

amistosos con personas que son o serán útiles para alcanzar las metas relacionadas con el trabajo. (Arciniegas Ortiz, 2018, p. 144)

d) Competencias de dirección

Desarrollo de personas, capacidad para emprender acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás. Dirección de personas, capacidad de comunicar a los demás lo que es necesario hacer y lograr que cumplan los deseos de uno, teniendo en mente el bien de la organización a largo plazo. Trabajo en equipo y cooperación, capacidad de trabajar y hacer que los demás trabajen colaborando unos con otros. Liderazgo, capacidad de desempeñar el rol de líder dentro de un grupo o equipo. (Arciniegas Ortiz, 2018, p. 144)

e) Competencias cognitivas

Pensamiento analítico, capacidad de comprender las situaciones y resolver los problemas a base de separar sus bases constituyentes y meditar sobre ellos de forma lógica y sistemática. Pensamiento conceptual, capacidad de identificar los modelos y conexiones entre situaciones e identificar aspectos clave o subyacentes en asuntos complejos. Conocimientos y experiencias, capacidad de utilizar y ampliar el conocimiento técnico o de conseguir que los demás adquieran conocimientos relacionados con el trabajo. (Arciniegas Ortiz, 2018, p. 146)

f) Competencias de eficiencia personal

Autocontrol, capacidad de mantener el control de uno mismo en situaciones estresantes o que provocan fuertes emociones. Autoconfianza, creencia que la capacidad de uno mismo para elegir el enfoque adecuado y llevarlo a cabo, especialmente en situaciones difíciles y que suponen retos. Comportamiento ante fracasos, capacidad para justificar o explicar los problemas surgidos, fracasos y acontecimientos negativos. Compromiso con la organización, capacidad y deseo de

orientar su comportamiento en la dirección indicada por las necesidades, prioridades y objetivos de la organización. (Arciniegas Ortiz, 2018, p. 147)

Al consultar a los gerentes de los hoteles acerca de las competencias que consideraban se deben fortalecer hoy en día, en un 100% indicaron la empatía, la resiliencia y la adaptabilidad, seguido del 87% el trabajo en equipo, el 75% la comunicación, el 62% el autocontrol, el 12% el liderazgo, y el 25% la inteligencia y la salud emocional. Por consiguiente, un adecuado desempeño en el puesto de trabajo se sustenta en gran parte en el talento personal que poseen los gerentes para poner en práctica competencias de esta naturaleza. Se evidencia que tanto la salud emocional, la inteligencia emocional como el liderazgo son competencias que también deben potenciarse hoy en día por la crisis que se está viviendo. Gráfica No. 4.

En el proceso de desarrollar competencias, participa no solo la experiencia académica y profesional de los facilitadores sino también la experiencia de los participantes que en procesos colaborativos exponen sus experiencias, resuelven casos de estudios y son enfrentados a situaciones o simulaciones de experiencias cotidianas de la labor del gerente.

La capacitación centrada en el estudio de casos y en el aprendizaje basado en problemas son dos estrategias que deben estar presentes en el proceso formativo. Estas estrategias conjuntamente con conocimientos actualizados son de probado valor en el desarrollo de las competencias requeridas en un gerente en el mercado laboral actual. (Arciniegas Ortiz, 2018, p. 147)

La capacidad para gestionar estas habilidades explica el hecho de que personas con menor cociente intelectual, consigan metas profesionales más exitosas que otras que han alcanzado una puntuación mucho más alta en este índice y que nunca superarán el listón de la mediocridad profesional. (Arciniegas Ortiz, 2018, p. 148)

3.1.8 Competencias que son Valoradas como Clave en un Gerente

a) Competencias Gerenciales

- Habilidades de dirección, liderazgo, toma de decisiones, gestión de talento humano, planeación estratégica.
- Servicio al cliente: Capacidad para anticiparse a las necesidades del cliente, establecer prioridades basadas en las necesidades del cliente, solicitar retroalimentación del cliente y buscar continuamente incrementar la satisfacción de éste.
- Efectividad Personal: Capacidad para desarrollar relaciones efectivas de intercambio con otros, entender los puntos de vista de otros y crear sinergia para lograr resultados.
- Toma de decisiones: Tomar decisiones sensatas, oportunas y efectivas. (AulaGlobal, s.f., p.3)
- Trabajo en equipo: Obtener satisfacción personal del éxito del equipo, adaptarse fácilmente a las necesidades del equipo, construir relaciones fuertes con los miembros del equipo.
- Desarrollo de personas: evaluar necesidades de desarrollo, identificar trayectorias adecuadas, entrenar y asesorar el mejoramiento continuo, manejar trabajo en equipo efectivo.
- Liderazgo: Capacidad para influir y cambiar la conducta de otros, destreza en el manejo de grupos, autoridad, distribución de responsabilidades. (AulaGlobal, s.f., p. 4)

b) Competencias personales y humanísticas

- Habilidades de comunicación, desarrollo de hábitos positivos, crecimiento personal, ampliación de paradigmas.
- Competencias cognitivas: Se refiere a elementos intelectuales, estructurales y al manejo de información por parte del individuo

- Adaptabilidad: Capacidad de manejar situaciones de cambio, retos y explorar nuevas metodologías.
- Orientado a resultados: Persistir a pesar de los obstáculos e impedimentos
- Aprendizaje continuo: Capacidad para aprender continuamente de la experiencia, perseguir oportunidades de desarrollo, buscar retroalimentación y modificar positivamente hábitos y conductas.
- Responsabilidad: aceptar su propia responsabilidad para producir resultados. (AulaGlobal, s.f., p. 4)

c) Competencias profesionales y técnicas

- Conocimientos y comprensión de todos los aspectos técnicos que involucran el trabajo del asociado con el cliente, habilidades de negociación con el cliente, conocimiento y manejo de servicios.
- Desarrollo de estrategia: Adquirir conocimientos de la industria, desarrollar conocimiento del cliente, desarrollar el plan de servicio al cliente.
- Logro de resultados: Responder a los clientes, dirigir proyectos, manejar riesgos, aplicar conocimientos y aplicar tecnología. (AulaGlobal, s.f., p. 4)

A realizar la consulta a los colaboradores de los hoteles sobre las competencias gerenciales que consideran que en la actualidad son las que deben fortalecerse para un excelente desempeño en el puesto de trabajo, mencionaron en un 77% a la comunicación, en un 69% la empatía, en un 67% la resiliencia, en un 62% la adaptabilidad, en un 59% al trabajo en equipo y el 54% el autocontrol. Es decir que los colaboradores consideran que actualmente las competencias de los gerentes deben fortalecerse para alcanzar un excelente desempeño en el trabajo. Las competencias que obtuvieron altos porcentajes son aquellas que desde el punto de vista de los colaboradores son las

competencias que ayudarán a los gerentes a potenciar su trabajo, así mismo destacaron las demás competencias ya que por medio de estas los colaboradores expusieron que eran los medios por los cuales los gerentes podrían brindarles seguridad, estabilidad y motivación en estos tiempos de crisis. Gráfica No. 5.

3.1.9 El Reto de Evaluar Habilidades

La medición de recursos y habilidades en el entorno laboral aporta al crecimiento individual y organizacional, cuando permite descubrir talentos, crear conciencia respecto de fortalezas y debilidades y favorecer la retroalimentación y la implantación de procesos de desarrollo. Se hace difícil encontrar indicadores válidos que evidencien el comportamiento de las habilidades individuales en una organización, pero lo que no se mide, no se puede evaluar. (Jarrín Jaramillo, 2017, p.39)

La competitividad, la creatividad, y la innovación, características propias de este siglo, dependerán de una acertada evaluación de habilidades, que a su vez llevará a un adecuado proceso de desarrollo de las mismas en beneficios del progreso económico, social y ambiental del entorno. La evaluación de habilidades que posee un individuo o un determinado grupo de personas involucra el proceso de recoger suficientes evidencias, que permitan establecer su presencia, a través de una secuencia de acciones. “la evaluación en este contexto trata de determinar el grado de congruencia entre las exigencias de un trabajo y las características de una persona, para establecer su probabilidad de éxito en el mismo” (CINTERFOR, 2008).

Se hace necesario identificar las variables que formarán parte de una evaluación de habilidades, tomando en cuenta el entorno, la dinámica y sobre todo la persona y lo que se espera de él en la posición que se debe desarrollar. (Jarrín Jaramillo, 2017p. 39)

3.1.10 Evaluación de HSJ para un inventario de competencias gerenciales

El Test de Inventario para la evaluación de las competencias gerenciales, consta de 95 enunciados agrupados en seis competencias gerenciales centrales y vitales para la administración y que, además constituyen las características representativas que distinguen a los gerentes eficientes y experimentados. (Hellriegel, Jackson, Slocum Jr., & Franklin, 2017, p.32)

En el test de autoevaluación de competencias cada gerente pondera cada característica de acuerdo al nivel de consecución que considere que sea la que mejor se aplique a su persona; los valores de cada nivel se establecen de 1 a 5, en donde 1 es un nivel con poca experiencia y 5 representa una experiencia sobresaliente. (Hellriegel, Jackson, Slocum Jr., & Franklin, 2017, p.32)

COMPETENCIA	DIMENSIÓN	ENUNCIADOS
Comunicación	• Comunicación Informal	1 - 5
	• Comunicación Formal	6 - 10
	• Negociación	11 - 15
Planeación y Gestión	• Recopilación de información, análisis y resolución de problemas	16 - 20
	• Planeación y organización de proyectos	21 - 25
	• Administración del tiempo	26 - 30
	• Elaboración de presupuestos y administración financiera	31 - 35
Trabajo en equipo	• Diseño del equipo	36 - 40
	• Creación de un entorno de apoyo	41 - 45
	• Administración de la dinámica del equipo	46 - 50
Acción estratégica	• Conocimiento de la industria	51 - 55
	• Conocimiento de la organización	56 - 60

	<ul style="list-style-type: none"> • Acciones estratégicas 	61 - 65
Multicultural	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento y comprensión de las culturas 	66 - 70
	<ul style="list-style-type: none"> • Apertura y sensibilidad cultural 	71 - 75
Autoadministración	<ul style="list-style-type: none"> • Integridad y conducta ética 	76 - 80
	<ul style="list-style-type: none"> • Ímpetu y entrega personales 	81 - 85
	<ul style="list-style-type: none"> • Equilibrio entre la vida laboral y personal 	86 - 90
	<ul style="list-style-type: none"> • Conciencia de sí mismo y desarrollo 	91 - 95

Fuente: Gabriela Caníz

(Hellriegel, Jackson, Slocum Jr., & Franklin, 2017) definen cada una de las competencias que son las fundamentales en el Test de Autoevaluación:

- **Competencia para la comunicación.**

Los administradores competentes guían a otros, pero no lo podrán hacer si no son capaces de escuchar y compartir bien sus ideas. La competencia para la comunicación implica escuchar, informar a otros, fomentar canales abiertos y negociar con otros. La competencia para la comunicación fortalece las bases de una administración exitosa, pues la comunicación es tan fundamental que los administradores en ocasiones olvidan su importancia para tal efecto. El dominio de la competencia para la comunicación amplía mucho la influencia y la efectividad de un administrador. (Hellriegel, Jackson, Slocum Jr., & Franklin, 2017, p.15)

- **Competencia multicultural.**

Los administradores competentes están al tanto de las tendencias importantes, en su país y en otros, que podrían tener repercusiones para sus organizaciones. Diagnostican si éstas trabajan bien en los mercados globales. Los retos que plantea la expansión global y la operación en diversos

países exige que cuestione su estilo de liderazgo, valores y prácticas de administración al interior de sus países. Los principales factores para hacer negocios con éxito en el mundo son tener sensibilidad para las principales diferencias culturales, políticas y económicas que existen en los países y evaluar las consecuencias de las mismas para la organización. (Hellriegel, Jackson, Slocum Jr., & Franklin, 2017, p.24)

- **Competencia para la planeación y gestión.**

Los administradores competentes saben que aquello que funcionó bien en el pasado tal vez ya no sirva para las necesidades de la organización o sus clientes. Esta competencia implica la revisión regular y el ajuste de las organizaciones para satisfacer las necesidades cambiantes internas y externas y para modificar las competencias de los empleados. El trabajo se termina cuando ha sido debidamente planeado, controlado y monitoreado. Los administradores competentes lideran al establecer metas claras y desafiantes; cuando surgen problemas intervienen para ayudar a resolverlos. (Hellriegel, Jackson, Slocum Jr., & Franklin, 2017, p.15)

- **Competencia para la autoadministración.**

Los administradores competentes saben que conocerse bien les da una ventaja para poder ver las operaciones de la organización y la función que uno tiene dentro de ella. Un primer paso importante del proceso para aprender a administrar y liderar a otros es identificar las fortalezas propias y las cosas que se deben desarrollar. Además de conocer cuáles son sus actuales fortalezas y los puntos que debe desarrollar, se dará cuenta de la importancia de seguir evaluándose a lo largo de su carrera. (Hellriegel, Jackson, Slocum Jr., & Franklin, 2017, p.26)

- **Competencia para la acción estratégica.**

Los administradores competentes formulan estrategias creativas para dirigir a la organización. Las estrategias son los cursos de acción centrales que se eligen y aplican para alcanzar las metas.

El riesgo va de la mano con todas las decisiones estratégicas, pero el administrador competente prepara planes de contingencia para contrarrestar estos riesgos. (Hellriegel, Jackson, Slocum Jr., & Franklin, 2017, p.22)

- **Competencia para el trabajo en equipo.**

Los administradores competentes son capaces de cultivar una red activa de relaciones y de trabajar bien con distintos equipos. La competencia para el trabajo en equipo implica la creación de un entorno saludable mediante la creación de relaciones ganar-ganar, la lucha por mejorar el entendimiento recíproco, el respeto de las necesidades y los sentimientos de otros y el manejo de conflictos de forma productiva. Los administradores competentes recurren a todos para que les ayuden a alcanzar las metas de la organización: forman equipos, les adjudican personal y también monitorean su desempeño. (Hellriegel, Jackson, Slocum Jr., & Franklin, 2017, p.20)

En la investigación realizada al aplicar el Test de Inventario para la evaluación de las competencias gerenciales, se determinó el perfil general de los gerentes de los hoteles, en promedio obtuvieron para cada una de las competencias, las siguientes puntuaciones en porcentajes: comunicación 80%, planeación y gestión 81%, trabajo en equipo 82%, acción estratégica 82%, multicultural 79% y autoadministración 88%. Si bien es cierto que las puntuaciones obtenidas se encuentran en nivel alto, cabe destacar que las competencias de los gerentes pueden potenciarse, para alcanzar así la excelencia en su gestión. Gráfica No. 6.

En el estudio realizado, los colaboradores de los hoteles calificaron la manera en que los gerentes les dan a conocer información importante del hotel, de la siguiente manera, 9% excelente, el 32% muy bien, 39% bien, 20% regular. De forma general la comunicación entre los gerentes y colaboradores es adecuada puesto que los porcentajes con la calificación excelente, muy bien y buena suman el 80%, lo cual evidencia que, la información fluye oportunamente. Gráfica No. 7.

El 9% de los colaboradores de los hoteles califica el trabajo del gerente bajo presión como excelente, el 25% como muy bueno, el 43% como bueno, el 21% como regular y el 2% mal. Estos datos dieron a conocer que a pesar de que los gerentes de los hoteles en esta época de crisis han sabido manejarse bajo presión, existe un 24% de los colaboradores que ha calificado entre regular y mal el desempeño del gerente, considerando que en la actualidad han presentado altibajos. Gráfica No. 8.

La investigación reveló que el 14% de los colaboradores de los hoteles calificó como excelente el apoyo que el gerente brinda a los equipos de trabajo, el 36% lo calificó como muy bien, el 36% como bien, el 13% como regular y el 1% mal. Esto demuestra que, aunque los gerentes de los hoteles han apoyado a los colaboradores en un 86%, el 14% restante considera que el gerente no les brinda el apoyo necesario. Gráfica No. 9.

Las acciones estratégicas de los gerentes de los hoteles se calificaron a través de los colaboradores, donde un 9% dieron a conocer que las instrucciones que su gerente les proporcionaba eran excelentes, un 27% muy bien, un 45% bien y un 20 regular. Reflejándose que el 81% considera que se dan adecuadamente las instrucciones a los colaboradores y un 19% considera que las instrucciones no son claras. Gráfica No. 10.

En el presente estudio se consultó a los colaboradores ¿cómo califican el conocimiento que tiene el gerente de las condiciones actuales y mundiales que afectan al hotel? El 20% indicó excelente, el 36% muy bien, el 34% bien y el 10% regular. Los datos representan que los gerentes en un 90% tienen conocimiento de las condiciones mundiales que afectan al hotel y un 10% consideró que no tienen un conocimiento adecuado de las condiciones actuales y mundiales que afectan al hotel. Gráfica No. 11.

El 13% de los colaboradores indicó que la actitud de empatía del gerente era excelente, el 30% muy bien, el 39% bien, el 16% regular y el 2% mal. Existe un 18% de colaboradores que consideró que los gerentes no presentan empatía mientras que un 82% consideraron que los gerentes si son empáticos. Gráfica No. 12.

De acuerdo a la investigación realizada el 11% de los colaboradores de los hoteles califica la actitud del gerente ante los obstáculos y dificultades como excelente, el 34% muy bien, el 37% bien y el 18% regular. Se demuestra en un 87% que los colaboradores consideraron que la actitud que toman los gerentes ante los obstáculos y dificultades es adecuada, en contraparte el 17% consideró que los gerentes presentan problemas de actitud ante los obstáculos y dificultades. Gráfica No. 13.

3.2 Gestión del Talento Humano

3.2.1 Antecedentes

La teoría de la administración de recursos humanos es el espacio en el que se inscribe la noción de talento humano y parte de que toda expresión de convergencia de sujetos con fines productivos (en el más amplio sentido del concepto) requiere un proceso de organización en la sociedad. En esas condiciones, organización es todas las actividades, -sin importar sus fines- que los hombres establecen en la sociedad. Idalberto Chiavenato es un teórico del tema, quien desarrolla la concepción de la organización con apoyo en la teoría de sistemas, construida en la sociología y filosofía por Niklas Luhmann. Chiavenato afirma que la administración de los recursos humanos (ARH) hace referencia a las relaciones entre las personas que participan en una organización con roles determinados y añade que alcanzar los objetivos de las organizaciones depende de la conducta de las personas. (Reyes Gaytán & Bouzas Ortiz, 2019, p. 2)

Por ello, las personas son fundamentales, mientras que las organizaciones surgen para aprovechar la sinergia de los esfuerzos de varios individuos que trabajan en conjunto y la administración de recursos humanos tiene como finalidad conciliar los objetivos personales con los de la organización. (Reyes Gaytán & Bouzas Ortiz, 2019, p. 2)

Por último, en la década de 1950 la administración de recursos humanos cambió su nombre por el de administración de personal, porque no sólo media entre los intereses de las personas y de la organización para evitar el conflicto, sino también aplica la legislación vigente para solucionar los conflictos que se presenten. En este sentido, es oportuno referirse a Chiavenato debido a la explicación en donde enfatiza que de la administración de recursos humanos parte de administrar con las personas a quienes se les ve como agentes activos y proactivos dotados de habilidades manuales, físicas o artesanales, así como de inteligencia, creatividad y habilidades intelectuales. Las personas no son recursos que la organización consume y utiliza y que producen costos; por el contrario, las personas constituyen un factor de competitividad, de la misma forma que el mercado y la tecnología. (Reyes Gaytán & Bouzas Ortiz, 2019, p. 2)

De la anterior afirmación se pueden inferir las razones por las que se transitó a cambiar la denominación de ARH por la administración del talento humano (ATH). El teórico referido de sistemas abiertos afirma que, en las organizaciones caracterizadas por la complejidad y el cambio, los seres humanos viven en constante relación debido a las limitaciones personales y existen ciertos objetivos inalcanzables o hay mayor dificultad para alcanzarlos individualmente. (Reyes Gaytán & Bouzas Ortiz, 2019, p. 2)

Las organizaciones son sistemas sociales, unidades sociales construidas para lograr objetivos definidos, además de constituir sistemas abiertos que realizan ciertas actividades para alcanzar un objetivo determinado. Igualmente, las organizaciones son sistemas abiertos que interactúan con el

medio ambiente para alcanzar sus objetivos; por tanto, deben armonizar los pasos que den las personas que las integran, De esta necesidad surge la idea de crear gerencias como instancias que guían el comportamiento de quienes integran la organización. (Reyes Gaytán & Bouzas Ortiz, 2019, p. 3)

Según WorkMeter (2016) en el año 1997 McKinsey & Company acuñó el término "gestión del talento", tras diversos estudios realizados sobre los recursos humanos. Este concepto fue popularmente extendido gracias a David Watkins, de la empresa Softscape, que lo publicó al año siguiente en uno de sus artículos, alcanzando gran resonancia internacional. (p.6)

En 2001, los precursores de este término Ed Michaels, Helen Handfield-Jones y Beth Axelrod, publicaron el libro "War for talent", la guerra por el talento, donde explican que:

- La competitividad aumenta sin dar tregua en lo referente a los procesos de atracción y retención de candidatos cualificados cuyo desempeño se valore como productivo.
- La gestión del talento tiene una importancia estratégica decisiva para las organizaciones.
- La guerra por el talento es un hecho que se acrecienta en etapas de dura competencia entre empresas. Desde finales de los años 90 han proliferado en las organizaciones más comprometidas los procesos de gestión del talento. (WorkMeter, 2016, p. 6)

Hoy día, cada vez son más las empresas que apuestan por esta forma de administrar su activo más importante, las personas, al descubrir que:

- Lo que impulsa el éxito de su negocio son el talento y las habilidades de sus empleados.
- La gestión del talento previene la fuga del personal más cualificado.
- Concentrar esfuerzos en la atracción de perfiles cualificados y el reclutamiento es sólo la mitad del camino si no se complementa con las políticas de retención y la gestión del desarrollo individual de los miembros de la organización. (WorkMeter, 2016, p. 6)

Asimilar los sistemas de gestión del talento a la estrategia del negocio es imprescindible y conseguirlo implica integrar estos procesos a todos los niveles y de forma diaria. Las empresas que han encaminado sus pasos correctamente hacia las nuevas exigencias del mercado laboral y se concentran en desarrollar el talento de que disponen intercalan planes y procesos que les permiten una gestión del talento precisa y no exenta de control, que suele basarse en los siguientes puntos: (WorkMeter, 2016, p. 6)

- Poner en marcha los mecanismos necesarios para la búsqueda, atracción y reclutamiento efectivo de candidatos cualificados que presenten perfiles competitivos, sin restringir esta labor a la competencia exclusiva del Departamento de Recursos Humanos.
- Definir salarios que marquen la diferencia con respecto a la competencia.
- Propiciar oportunidades de capacitación y desarrollo a todos los niveles.
- Establecer procesos que contemplen la gestión del desempeño individual, donde los mandos intermedios y responsables de los niveles operativos jugarán un papel decisivo.
- Planificar e implementar programas de retención.
- Gestionar ascensos, rotación y movilidad desde políticas de óptica conciliadora.

(WorkMeter, 2016, p. 7)

3.2.2 Introducción a la Gestión del Talento Humano

Las organizaciones nacen para aprovechar la sinergia del esfuerzo de varias personas que trabajan en conjunto; se han designado diversos términos de las personas que trabajan en las organizaciones, tales como: mano de obra, trabajadores, empleados, oficinistas, personal, operadores, recurso humano, colaboradores, asociados; también se las llama talento humano, capital humano o capital intelectual. Por su gran valor en las organizaciones. El término recurso humano describe a la persona como un instrumento no como el capital principal de la empresa,

que posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización; por tanto, en la actualidad, se utiliza el término talento humano, ya que todas las personas poseemos talentos. (Vallejo Chávez, 2016, p.15)

En las organizaciones, la pérdida de capital, equipos, maquinarias tiene solución como la cobertura de una prima de seguros o la obtención de un préstamo para recuperar esos recursos en caso de daño o pérdida; pero, cuando existe la fuga del talento humano, estas vías de solución no son posibles de adoptar, ya que compensar la pérdida de un capital humano realmente requiere de esfuerzo y dinero. El tener la persona idónea requiere de un proceso de reclutar, seleccionar, capacitar y desarrollar el personal necesario para la conformación de grupos de trabajo competitivos. (Vallejo Chávez, 2016, p.15)

Por ello se considera al talento humano como el capital más importante para las organizaciones; por tanto, debe existir una correcta administración del mismo. Sin embargo, la administración de este talento no es una tarea muy sencilla; cada persona es un mundo, un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables y entre ellas existen diferencias de aptitudes y patrones de comportamientos que son muy diversos. Si las organizaciones se componen de personas, el estudio de las mismas constituye el elemento básico para estudiar a las organizaciones y administrar el talento humano eficientemente. (Vallejo Chávez, 2016, p.15)

La empresa de hoy no es la misma de ayer. Los cambios que diariamente surgen en el mundo influyen notoriamente en el diario accionar de cada empresa. Por tanto, cada uno de los componentes que forman la empresa debe moldearse para ajustarse óptimamente a estos cambios. Cada factor productivo debe trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos que estos cambios conllevan; el tratamiento del talento humano como capital humano, que debe considerarse de real importancia por sus capacidades, sus aptitudes, por valerse por sí mismo y entregarle lo

mejor de sí a su trabajo, sintiéndose conforme con lo que realiza, labor que debe ser reconocida por parte de la organización para que este se encuentre a gusto al trabajar. (Vallejo Chávez, 2016, p.16)

La gestión del talento humano requiere reclutar, seleccionar, orientar, recompensar, desarrollar, auditar y dar seguimiento a las personas, además formar una base de datos confiable para la toma de decisiones, que la gente se sienta comprometida con la empresa y sentido de pertinencia, solo de esta forma se logrará la productividad, calidad y cumplimiento de los objetivos organizativos. (Vallejo Chávez, 2016, p.16)

Para finalizar, declara que, las empresas necesitan aprender a:

- Desprenderse del temor que produce lo desconocido.
- Romper paradigmas y empezar por el cambio interiormente.
- Innovar constantemente.
- Comprender la realidad y enfrentar el futuro.
- Entender el negocio, la misión, la visión de la empresa. (Vallejo Chávez, 2016, p.16)

La gestión del talento humano busca el desarrollo e involucramiento del capital humano, elevando las competencias de cada persona que trabaja en la empresa; la gestión del talento humano permite la comunicación entre los trabajadores y la organización involucrando la empresa con las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerles un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad y motivación de cada trabajador que se constituye en el capital más importante de la empresa, su gente. (Vallejo Chávez, 2016, p.16)

3.2.3 Definición

Proceso donde se administra el capital humano con el fin de aprovechar las competencias del personal para alcanzar la competitividad empresarial, en otras palabras, comprende la

administración del recurso humano existente en las compañías; el cual se destaca por poseer particularidades como: creatividad, proactividad, sentimientos y valores, entre otros. Dichas características se encuentran dentro de lo denominado social, disciplina en búsqueda de comprender el entorno y desenvolvimiento del ser humano frente a las situaciones que se suscitan en su diario quehacer, incluyendo el trabajo. (Arciniegas Ortiz, 2018, p. 1)

La gestión del talento humano es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales, para ello es necesario tener una estructura organizativa y la colaboración del esfuerzo humano coordinado. Las organizaciones persiguen objetivos como crecimiento, competitividad, productividad entre otros, mientras que las personas también tienen objetivos individuales: un buen salario, mejorar su calidad de vida, etc.; por ello es importante que las empresas seleccionen a las personas que cumplan los requisitos que las organizaciones desean alcanzar y al mismo tiempo satisfacer las expectativas que las personas desean al ingresar a las organizaciones. (Vallejo Chávez, 2016, p.17)

En el estudio realizado el 57% de los gerentes de los hoteles definieron la gestión del talento humano como una orientación encaminada al buen desempeño laboral, mientras que un 29% opinó que la gestión del talento humano corresponde al cumplimiento eficiente de las metas y objetivos de la empresa, finalmente el 14% indicó que la gestión del talento humano conlleva un manejo adecuado del personal. Los anteriores porcentajes indicaron que los gerentes de los hoteles entienden que la gestión del talento humano está encaminada al buen desempeño laboral, cumplimiento de objetivos y adecuado manejo del personal, conceptos valideros que se relacionan con la definición de Vallejo Chávez quién resalta que la gestión del talento humano está encaminada no solo al cumplimiento de los objetivos de la empresa sino también a los objetivos personales de los colaboradores. Gráfica No. 14.

El esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización. Si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá. Las organizaciones deben prestar primordial atención a su personal. La gestión del talento humano se efectúa a través de procesos administrativos como: planificar, dirigir, coordinar, organizar, controlar y ejecutar. (Vallejo Chávez, 2016, p.17)

La administración del talento humano analiza varios aspectos como: la cultura que existe en cada organización, la estructura organizativa, características del contexto ambiental, la misión y la visión del negocio en la organización, la tecnología que utiliza, sus procesos internos, el estilo de administración, factores que son analizados en beneficio de la organización. (Vallejo Chávez, 2016, p.17)

3.2.4 Importancia

Las empresas son la fuente de bienes y servicios que sirven para satisfacer las necesidades del ser humano y requieren de personal para el buen manejo de los recursos, así como para producir y así satisfacer las necesidades humanas. Es importante resaltar que, pese a contar con múltiples y eficaces procesos automatizados en una empresa, siempre será necesaria la intervención de la mano de obra, bien sea para oprimir el botón que encienda las máquinas o tal vez aquel que les realice el mantenimiento o aquella persona que las provea de materia prima. Adicional a esto, también se precisa de personas en áreas administrativas y gerenciales que tomen decisiones y planeen el mercadeo; entre muchas otras. El recurso humano es, por tanto, imprescindible en todo tipo de compañía bien sea de producción de bienes o de servicios. (Arciniegas Ortiz, 2018, p. 2)

La gestión del talento humano se refiere a la aplicación de normativas, políticas y prácticas con la finalidad de manejar las relaciones laborales del personal de una compañía, desde el momento del reclutamiento hasta el día en que se finaliza el contrato; tratando de crear un ambiente

organizacional digno, de trato justo, seguro y con las demás condiciones que brinden bienestar y mejor calidad de vida a los trabajadores. (Arciniegas Ortiz, 2018, p. 2)

La importancia de la gestión del talento humano radica en que es transversal y se puede aplicar a todo el personal de la empresa, sin distinción, evitando errores como afectar la eficacia por falta de capacitación, permitir actividades inseguras que podrían acarrear demandas millonarias, generar prácticas desleales como el dumping o lavado de activos, generar desigualdad por condiciones de género, raciales, religiosas o de otra índole; administrar erróneamente salarios, contratar personas sin las competencias necesarias o tener alta rotación de personal, entre otros. (Arciniegas Ortiz, 2018, p. 2)

3.2.5 Objetivos

Los objetivos de la administración del talento humano deben contribuir a la eficacia de la organización. (Vallejo Chávez, 2016, p. 19)

- a) Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión. Se refiere al cumplimiento de los mismos.
- b) Proporcionar competitividad a la organización. Es decir, saber crear, desarrollar y aplicar habilidades y competencias del personal; ser productivos.
- c) Proporcionar a la organización personas idóneas y motivadas. Recluta y selecciona al personal más idóneo para retenerlo y mantenerlo motivado.
- d) Incrementar la satisfacción en el trabajo. Las personas satisfechas son más productivas, las personas insatisfechas se desvinculan de la empresa, se ausentan con frecuencia, esto provoca un índice de infelicidad. Los trabajadores internos felices constituyen el éxito de la empresa. (Vallejo Chávez, 2016, p. 19)

- e) Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo. Para esto son importantes los siguientes aspectos: el estilo de administración, la libertad, la autonomía para tomar decisiones, el ambiente de trabajo agradable, la familiaridad, la seguridad en el empleo, las horas adecuadas de trabajo y las tareas significativas agradables. Es convertir a la organización en un lugar deseable y atractivo para retener a los talentos.
- f) Administrar y generar cambios. Es adaptarse a los cambios sociales, tecnológicos, económicos, culturales y políticos. Los cambios traen nuevos enfoques que son flexibles y ágiles, mismos que proponen nuevas estrategias, filosofías, programas, procedimientos y soluciones a los problemas actuales y tendencias del mercado. (Vallejo Chávez, 2016, p. 20)
- g) Mantener políticas éticas y de transparencia. Rendición de cuentas que muestre la transparencia, que sea justa, confiable y ética.
- h) Sinergia. Es trabajar todos para un mismo fin, un mismo objetivo, sean estos de la organización o personales. Es decir, buscamos relaciones ganar-ganar; a esto se conoce como cultura corporativa o estilo de administración.
- i) Diseñar el trabajo individual y en equipo. El diseño de trabajo individual y grupal debe ser significativo, agradable y motivador, ofreciendo excelentes condiciones de trabajo, mejorando las condiciones de vida dentro de la organización.
- j) Recompensar a los talentos. Es importante recompensar el cumplimiento de los objetivos de los trabajadores y recompensar, estimular su actuación dentro de la empresa.
- k) Evaluar su desempeño. La evaluación permite mejorar continuamente aspectos del capital humano y capital intelectual de las personas en la organización. (Vallejo Chávez, 2016, p. 21)

De acuerdo a la investigación realizada en cuanto a los objetivos de la administración del talento humano a los gerentes, estos indicaron que, en su gestión en un 100% cumplen la misión y los objetivos de la empresa, proporcionan personas idóneas a la organización, desarrollan y mantienen la calidad de vida en el trabajo, mantienen políticas de ética y transparencia, diseñan el trabajo individual y en equipo y recompensan a los talentos. Un 88% proporciona competitividad a la organización, incrementan la satisfacción en el trabajo y trabajan en conjunto para un mismo fin. Finalmente, un 75% de los gerentes mencionan que evalúan el desempeño del personal y administran y generan cambios. Por tanto, los gerentes de los hoteles cumplen en altos porcentajes con los objetivos de la administración del talento humano, lo cual conlleva a la realización de una buena gestión en cada uno de los hoteles. Gráfica No. 15.

3.2.6 Funciones de la Administración y su Relación con la Gestión del Talento Humano

Las funciones de la administración son sus pilares, ya que, para llevar a cabo la gestión, es indispensable que dichas funciones se realicen de manera consecutiva y secuencial como se indica a continuación:

a) Planear

Se definen objetivos, establecen estrategias y desarrollan planes para coordinar. En esta etapa se planifican las actividades a desarrollar en los escenarios futuros con el fin de que se logren los objetivos estratégicos. Para ello, se deben detectar y valorar posibles contingencias en cuanto a lo operacional o estratégico de la compañía; además de trazar las acciones a seguir de forma que se asegure el cumplimiento de los objetivos propuestos por la empresa. Este plan de acción debe ser certero y fundamentarse en la unidad y continuidad; además, tiene que ser flexible para adecuarse a cualquier situación. (Arciniegas Ortiz, 2018, p.5)

b) Organizar

Aquí se determina lo que es necesario realizar, cómo llevarlo a cabo y con quién se cuenta para hacerlo. Una vez establecida la planeación el paso a seguir será organizar el recurso humano de forma eficiente; además, deberá informárseles y capacitarlos con el fin de que se logren alinear las actividades a desarrollar en la compañía. Las directivas tienen que contratar y capacitar al personal nuevo y existente, así como mantener el personal suficiente y con las competencias requeridas. Por último, se tienen que proporcionar los materiales necesarios para un perfecto desarrollo de las labores asignadas y actividades planteadas; tendientes a asegurar el cumplimiento de los objetivos estratégicos propuestos por la empresa. (Arciniegas Ortiz, 2018, p.5)

c) Dirigir

Los directores deben estar atentos de sus colaboradores en sus labores y motivarlos a alcanzar los objetivos estratégicos propuestos. También es responsabilidad de la alta dirección participar en la creación de las políticas de la empresa y comunicar los objetivos a todo el personal. La alta dirección de la compañía tiene que capacitar y dirigir a sus colaboradores en el cumplimiento de su misión individual. Es su compromiso el comunicar objetivos estratégicos y las políticas propuestas por la empresa a su recurso humano. (Arciniegas Ortiz, 2018, p.6)

d) Coordinación

En esta etapa se da seguimiento a las actividades para garantizar que estas se logren conforme lo planeado. Aquí se tienen que alinear los procedimientos y las actividades a realizar en la compañía de forma que ellas aporten al trabajo y enriquezcan lo producido por otros, con el fin de lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos propuestos por la empresa; y que esto se refleje en la optimización de recursos y por ende, en mayores ganancias corporativas. La administración debe unificar y armonizar todos los esfuerzos y las actividades con el fin de que se dirijan al logro

común de los objetivos generales de la empresa y se traduzcan en la rentabilidad y eficiencia de esta. Con ello se consigue articular el trabajo individual en búsqueda de beneficios generales y mayores utilidades para la empresa. (Arciniegas Ortiz, 2018, p.6)

e) Controlar

Por último, se debe verificar que todos los procedimientos y las actividades sean acordes con las reglas determinadas y los lineamientos impartidos. Las acciones tienen que estar alineadas con los objetivos estratégicos propuestos por la empresa y sus políticas, por ello, se deben revisar los resultados obtenidos y se tiene que reportar toda anomalía que se evidencie y que desvíe los planteamientos estratégicos propuestos por la compañía. En la actualidad, la teoría de Henri Fayol sobre las funciones de la administración se aplica en la administración por su funcionalidad; todos los procesos administrativos conservan esta estructura, incluso en el quehacer diario de las personas. (Arciniegas Ortiz, 2018, p.6)

De acuerdo a la investigación realizada, los gerentes de los hoteles indicaron que en su gestión realizan el 100% de las funciones de la administración. Esto implica que cumplen a cabalidad con la planeación, organización, dirección, coordinación y control; procesos que constituyen la base fundamental para el buen funcionamiento de toda empresa. Gráfica No. 16.

3.2.7 Desarrollo de una Filosofía de la Administración del Talento Humano

Las acciones de las personas siempre están basadas en suposiciones básicas con respecto a las personas; estas pueden ser:

- Si puede tener confianza en la organización
- Si les agrada o desagrada el trabajo
- Si pueden ser creativos y dar sugerencias a la empresa
- Por qué actúan como lo hacen

- Cómo es la forma en que serán tratados. (Vallejo Chávez, 2016, p. 21)

Comprenden toda una filosofía propia de la administración del talento humano en beneficio del personal, en función de la gente que se contrate, la capacitación que se les ofrezca, las prestaciones que se les proporcionen, el clima organizacional, todo esto refleja esta filosofía básica de gestionar el talento humano. (Vallejo Chávez, 2016, p.21)

El 37% de los gerentes entrevistados coincide en que la filosofía de la administración del talento humano en el hotel está basada en el trabajo en equipo, el 25% se basa en la motivación, otro 25% se basa en una administración eficiente y el 13% restante se basa en una capacitación constante. Demostrando que la filosofía que se maneja en cada hotel refleja una adecuada administración del talento humano. Gráfica No. 17.

La organización, para lograr sus objetivos, requiere de una serie de recursos que, administrados correctamente, le permitirán alcanzar sus objetivos. (Vallejo Chávez, 2016, p.18)

Existen tres tipos de recursos:

- Recursos materiales: capital de trabajo, instalaciones físicas, maquinaria, muebles, materias primas, etc.
- Recursos técnicos: sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.
- Talento humano: la actividad humana, conocimientos, experiencias, motivación, intereses, aptitudes, habilidades, potencialidades, etc. (Vallejo Chávez, 2016, p.19)

3.2.8 Talento Humano

Administrar el talento humano se convierte cada día en algo indispensable para el éxito de las organizaciones. Tener personas no significa necesariamente tener talentos. Para tener talento, la persona debe poseer cualidades diferenciadoras y competitivas que la valoren. Existen cuatro

aspectos esenciales en el talento de las personas que reflejan la competencia individual. (Vallejo Chávez, 2016, p.30)

- a) Conocimiento. Es el saber, es el resultado de aprender a aprender de forma continua.
- b) Habilidad. Se trata de saber hacer. Es la aplicación del conocimiento para resolver problemas y situaciones, es crear, es innovar. Es transformar el conocimiento en resultado.
- c) Juicio. Se trata de saber analizar la situación y el contexto, es tener el análisis crítico, juzgar los hechos, establecer un equilibrio y definir prioridades.
- d) Actitud. Se trata de saber hacer que ocurran las cosas. Actitud positiva y emprendedora, permite alcanzar y superar metas, asumir riesgos, actuar como agente de cambio, dar valor agregado, llegar a la excelencia y enfocarse a los resultados, es lo que lleva a la persona a alcanzar la autorrealización. (Vallejo Chávez, 2016, p.30)

De acuerdo al estudio realizado donde se consultó a los gerentes de los hoteles sobre cómo se manifiestan en los colaboradores las competencias de conocimiento, habilidad, juicio y actitud, un 62% mencionó que, mediante un desempeño eficiente de los colaboradores, un 25% mediante la solución de conflictos y un 13% en la calidad del servicio. Estas cualidades aplicadas en el ambiente laboral ayudan a que los hoteles cuenten con colaboradores idóneos.

Gráfica No. 18.

3.2.9 Gestión del Talento Humano como Ventaja Empresarial

La gestión del talento humano desarrollada eficientemente representa una serie de beneficios para la empresa, aspecto que radica en la optimización de recursos financieros, tecnológicos, físicos o materiales, así como en la competitividad que puede generar el factor humano y en la manera que puede influir en el mejoramiento del clima organizacional; todo lo cual redunda en mayor productividad, eficacia, eficiencia, efectividad y calidad. (Arciniegas Ortiz, 2018, p.)

Una eficiente gestión del talento humano es muy importante ya que genera los siguientes puntos:

- Propicia ambientes de trabajo favorables, que generan motivación, productividad y rendimiento en las actividades realizadas.
- Identifica las necesidades de las personas para encaminar el desarrollo de programas de mejoramiento hacia la búsqueda de la productividad laboral.
- Mejora las capacidades y habilidades de cada uno de los miembros del personal en los hoteles.
- Busca mantener programas de beneficios para los empleados de un hotel en particular.
- Establece mejoras en el servicio hotelero dando seguimiento al desempeño laboral ejercidos por los empleados de los hoteles. (Calle Iñiguez, Lazo Serrano, & Granados Maguiño, 2017, pp. 37-38)

De acuerdo a la presente investigación un 88% de los gerentes de los hoteles considera que en la actualidad una adecuada gestión del talento humano sí representa beneficios para los hoteles, ya que la empresa obtiene mejores resultados, mientras que un 12% considera que no ya que los beneficios para los hoteles se obtienen no solo del personal sino de otros factores como los financieros y materiales. Gráfica No. 19.

Los colaboradores en relación a este mismo aspecto consideraron en un 66% que sí representa beneficios para el hotel una adecuada gestión del talento humano, porque brindan un mejor servicio, en contraparte con un 34% que consideró que no. Efectivamente, hoy en día una adecuada gestión del talento humano representa una gran relevancia ya que tanto la empresa como los colaboradores se benefician en el cumplimiento de sus objetivos. Gráfica No. 20.

La globalización ha puesto al alcance de cualquier empresa los mismos recursos competitivos, por lo que la necesidad de encontrar fuentes de ventajas difíciles de imitar por la competencia se ha vuelto, no solo una tarea difícil, sino también necesaria para el éxito organizacional. Por esa razón, en la actualidad, las empresas centran esfuerzos en la gestión de los activos intangibles debido a sus características propias que los hacen difíciles de copiar o imitar. (Herrero Blasco, Perello Marin, & Ribes Giner, 2018, p. 2)

Frente a estos retos y nuevos desafíos, los RR.HH. y su dirección se convierten en una de las principales fuentes de ventaja competitiva sostenible en las empresas. En este contexto, su correcta gestión se ha convertido en el fundamento competitividad empresarial moderna, demostrando que las personas marcan la diferencia en el funcionamiento de una organización. Bajo este enfoque, las personas son consideradas recursos clave y valiosos. (Herrero Blasco, Perello Marin, & Ribes Giner, 2018, p. 3)

Las razones por las que se puede afirmar que una gestión adecuada de los RR.HH. en la empresa, puede implicar alcanzar una ventaja competitiva sostenible frente a las empresas de la competencia son:

- Los RR.HH. son valiosos.

Empleados altamente cualificados, aportan valor dado que pueden desempeñar funciones críticas mejor que la competencia. Y con ello lograr alcanzar un mayor valor de la compañía.

- Los RR.HH. son raros.

En tanto, las personas con elevados niveles de conocimientos y habilidades no son tan comunes, ni fáciles de encontrar. Si no fuera de ese modo, y cualquiera tuviera acceso a estas personas, dejarían de ser una ventaja competitiva sostenible.

- Los RR.HH. no pueden ser imitados fácilmente.

Se trata de un recurso intangible en la organización. El capital humano está formado por la experiencia de las personas que forman parte de la organización, su know-how, su propensión a aceptar riesgos, su motivación, su lealtad, su red de relaciones personales y sociales; en definitiva, sus capacidades y competencias. No es algo que se pueda comprar ni imitar fácilmente.

- Los RR.HH. no tienen buenos sustitutos.

No son reemplazables por otros recursos ni combinación de ellos. Cuando las personas están muy motivadas y formadas, aprenden, desarrollan sus habilidades, se preocupan de sus clientes, resulta difícil sustituirlas por cualquier otro recurso. Todas estas cualidades hacen que los RR.HH. tengan un gran potencial, y puedan representar una ventaja competitiva sostenible a lo largo del tiempo para determinadas organizaciones. (Herrero Blasco, Perello Marin, & Ribes Giner, 2018, p. 3)

Las empresas de mayor éxito son aquellas que consideran su capital humano como el recurso más valioso. Para ello, es de vital importancia que la función de RR.HH. en la organización, esté orientada a garantizar que la empresa cuente con el personal idóneo para realizar sus funciones, con las capacitaciones y conocimientos actualizados para aportar valor a la empresa, y además con la motivación adecuada para dar lo mejor de sí mismo en aras de lograr los objetivos empresariales propuestos. Para lograr todo ello, el departamento de RR. HH. debe estar pendiente tanto de los trabajadores de la empresa, como del entorno de la misma. Es decir, no debe perder de vista el mercado en el que se desenvuelve, las necesidades y retos a los que se enfrenta para lograr sus objetivos y, en definitiva, la estrategia del negocio: la situación que atraviesa la empresa, el entorno de la industria en la que opera, la estructura empresarial y las expectativas. (Herrero Blasco, Perello Marin, & Ribes Giner, 2018, p. 3)

Capítulo IV

Covid-19 y la Industria Hotelera en Guatemala

4.1 Pandemia

Pulido (2020) refiere que la Organización Mundial de la Salud (OMS) ha clasificado la situación actual del Covid-19 como pandemia tras multiplicarse por 13 el número de casos fuera de China y triplicarse el número de países afectados.

Sin embargo, Tedros Adhanom Ghebreyesus, director de la OMS, señaló en rueda de prensa que “es una palabra que, si se usa incorrectamente, puede causar un miedo irrazonable o una aceptación injustificada de que la lucha ha terminado”. El organismo insiste en que es una llamada a que “los países tomen medidas urgentes y agresivas”, resaltó.

La declaración de pandemia, según la OMS, hace referencia a la propagación mundial de una nueva enfermedad. Para llegar a esta situación se tienen que cumplir una serie de criterios y superar la fase epidémica. Tomando en consideración los siguientes términos y eventos:

- Brote:

Un brote epidémico es una clasificación usada en la epidemiología para denominar la aparición repentina de una enfermedad debida a una infección en un lugar específico y en un momento determinado.

El ejemplo más claro de esta situación es cuando se produce una intoxicación alimentaria provocando que aparezcan casos durante dos o tres días. Otro ejemplo son los brotes de meningitis o sarampión que pueden llegar a extenderse dos o tres meses.

- Epidemia: Por su parte, se cataloga como epidemia cuando una enfermedad se propaga activamente debido a que el brote se descontrola y se mantiene en el tiempo. De esta forma, aumenta el número de casos en un área geográfica concreta.

- Pandemia: Para que se declare el estado de pandemia se tienen que cumplir dos criterios: que el brote epidémico afecte a más de un continente y que los casos de cada país ya no sean importados sino provocados por transmisión comunitaria.

“Mientras los casos eran importados y el foco epidémico estaba localizado en China la situación era calificada de epidemia pero en el momento en que salta a otros países y empieza a haber contagios comunitarios en más de un continente se convierte en pandemia”, explica Ángel Gil, catedrático de Medicina Preventiva y Salud Pública de la Universidad Rey Juan Carlos.

“La responsabilidad ya no es solo de China, se tiene que implicar todo el mundo y todos los países tienen que tomar medidas”

La anterior pandemia reportada en el mundo fue la de la gripe H1N1 en 2009, que mató a cientos de miles de personas en todo el mundo.

La palabra “pandemia” viene del griego “pandemos”, que significa todos. Demos significa la población. Pan significa todos. Por lo tanto, “pandemos” es un concepto en el que existe la creencia de que la población del mundo entero probablemente estará expuesta a esta infección y potencialmente una proporción de ellos se enfermaría, dijo el Dr. Mike Ryan, director ejecutivo de la OMS del Programa de Emergencias de Salud de la agencia, durante una conferencia de prensa con periodistas. (Howard, 2020)

4.2 Coronavirus - Covid-19

La enfermedad por coronavirus (Covid-19) es una enfermedad infecciosa causada por un coronavirus descubierto recientemente. (OMS, s.f.)

La mayoría de las personas infectadas por el virus de la Covid-19 presentan cuadros respiratorios de leves a moderados y se recuperan sin tratamiento especial. Las personas mayores y las que padecen afecciones médicas subyacentes, como enfermedades cardiovasculares, diabetes,

enfermedades respiratorias crónicas o cáncer, tienen más probabilidades de presentar un cuadro grave. (OMS, s.f.)

La mejor manera de prevenir y frenar la transmisión es estar bien informado sobre el virus de la Covid-19, la enfermedad que causa y el modo en que se propaga. Protegerse y proteger a los demás contra la infección lavándose las manos o usando un gel hidroalcohólico con frecuencia y no tocándose la cara. (OMS, s.f.)

El virus de la Covid-19 se propaga principalmente a través de las gotículas de saliva o las secreciones nasales que se generan cuando una persona infectada tose o estornuda, por lo que es importante que también tome precauciones al toser y estornudar (por ejemplo, tapándose la boca con el codo flexionado). (OMS, s.f.)

Bupasalud (2020) explica que el coronavirus es un grupo de virus que causan enfermedades que van desde el resfriado común hasta enfermedades más graves como neumonía, síndrome respiratorio de Oriente Medio (MERS) y síndrome respiratorio agudo grave (SARS). Cabe destacar que la cepa de coronavirus (2019-nCoV) que ha causado el brote en China es nueva y no se conocía previamente.

La COVID-19 es la enfermedad infecciosa causada por el coronavirus que se ha descubierto más recientemente. Ambos eran desconocidos antes de que estallara el brote en Wuhan (China) en diciembre de 2019.

El 31 de diciembre de 2019, la Organización Mundial de la Salud (OMS) recibió reportes de presencia de neumonía, de origen desconocido, en la ciudad de Wuhan, en China. Rápidamente, a principios de enero, las autoridades de este país identificaron la causa como una nueva cepa de coronavirus. La enfermedad ha ido expandiéndose hacia otros continentes como Asia, Europa y América.

A nivel mundial, la enfermedad causada por el virus SARS-CoV-2 afectó a 216 países y territorios, causando más de 80 millones de casos y 1,7 millones de fallecimientos. América fue el continente más afectado, en el contexto de una región con grandes desigualdades. Asimismo, hace referencia que Guatemala se encuentra entre los diez países latinoamericanos más afectados por la pandemia. (Semana, 2021)

La Organización Panamericana de la Salud (OPS) está siguiendo muy de cerca la evolución de la pandemia del coronavirus en la región de América Latina, ya que se ha registrado un preocupante repunte de casos, según advierten expertos sanitarios. En una intervención para abordar la situación en la región, la directora de la OPS, Carissa Etienne, dijo que, a pesar de que se han empezado a distribuir más vacunas en el sur del continente americano, la pandemia no “está comenzando a desaparecer” ni “el virus de la Covid-19 está retrocediendo”. La OPS confirmó el incremento de vacunas en la región, pero lamentó que la distribución de las dosis “no es suficiente” para hacer frente a la grave crisis sanitaria que aún perdura en esta zona. (Stereo 100, 2021)

Estados Unidos ya ha superado los 100 millones de dosis de la vacuna contra el coronavirus, pero esa cifra está muy lejos de la distribución en América Latina debido a la falta de logística para llegar a una mayor cantidad de medicinas en el menor tiempo posible. (Stereo 100, 2021)

A todo esto, hay que sumar la profunda preocupación que hay entre la comunidad sanitaria tras el registro de más de 1.2 millones de contagios durante la semana pasada y la muerte de 31,272 personas a causa del virus. Esta radiografía con un aumento considerable de casos es algo que se da en una gran parte de la región sur del continente americano. Guatemala, Antigua y Barbuda, Aruba, Cuba, Curazao y Jamaica son otros de los países que completan la lista que está siguiendo muy de cerca la OPS. (Stereo 100, 2021)

Teniendo en cuenta a Valdez (2021) en Guatemala las estadísticas que presenta a diario el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social (MSPAS), por medio del tablero situación del Covid-19, muestran los 10 municipios que se han visto más afectados por el virus. Estos se ubican en Guatemala, Izabal, Quetzaltenango y Escuintla y suman hasta el momento 91 mil 397 casos. Estos representan el 51,8 por ciento del total de contagios registrados en la nación.

Este es el detalle al 3 de marzo de 2021:

Guatemala, 46 mil 168

Mixco, 13 mil 679

Villa Nueva, 8 mil 929

Quetzaltenango, 6 mil 430

San Miguel Petapa, 3 mil 393

Puerto Barrios, 3 mil 228

Santa Catarina Pinula, 3 mil 148

Escuintla, 2 mil 430

Chinautla, 2 mil 149

Amatitlán, mil 843

De acuerdo a los datos del MSPAS desde que se inició la pandemia en Guatemala se han reportado 176 mil 250 casos, de los cuales 6 mil 814 se encuentran activos. Se trata de personas que reciben asistencia en los diferentes hospitales del país o se encuentran en tratamiento en su domicilio, por ser asintomáticas o tener síntomas leves.

La cartera también indica que hasta la fecha 163 mil 9 hombres y mujeres se han recuperado, mientras que otros 6 mil 427 murieron.

González (2021) reporta que el martes 23 de marzo de 2021, el director del Área de Salud de Quetzaltenango, Juan Nájera, informó sobre la situación epidemiológica por casos de Covid-19 en el departamento y cabecera departamental.

Nájera informó que a nivel departamental se registran 12 mil 742 casos positivos del nuevo coronavirus, se ha reportado un aumento en la positividad de las pruebas (50 por ciento) y el índice de recuperación de pacientes es del 79.7 por ciento y la tasa de mortalidad es del 4.09 por ciento. Hasta ahora, de los 12 mil 742 casos, 10 mil 123 pacientes se han recuperado, 2 mil 104 casos se encuentran activos y 515 personas han muerto a consecuencia de la pandemia.

En la cabecera departamental se registran 7 mil 176 casos, de los cuales se estima que siguen activos 1 mil 563, 5 mil 412 pacientes se han recuperado y 201 personas han fallecido.

Quetzaltenango, Olintepeque, Salcajá, San Mateo, Coatepeque, Cantel, La Esperanza, San Francisco La Unión, El Palmar, Génova y Palestina de Los Altos se encuentran en rojo en el semáforo de alertas.

4.3 Industria hotelera y la pandemia en Guatemala

La crisis por la pandemia de coronavirus golpeó a toda la industria turística de Guatemala por igual, y apenas un 18% del entramado empresarial pudo mantenerse en actividad. Según la Asociación de Investigación y Estudios Sociales (ASIES) del país, el 77% debió cerrar sus puertas temporalmente, mientras que un 5% ya confirmó su cierre definitivo. Como consecuencia, se perdió el 27% de los puestos de trabajo del sector. (Latam, 2020)

En relación al hospedaje se sufrió en mayo una paralización del 84% de sus actividades, lo cual generó el despido del 49% de sus colaboradores. (Latam, 2020)

En la investigación realizada el 100% de los gerentes indicó que a raíz de la pandemia cada uno de los hoteles cerró sus puertas en cumplimiento de las medidas de prevención impuestas por el gobierno de Guatemala. Gráfica No. 21.

El tiempo en que los hoteles interrumpieron sus actividades oscila entre un mes y ocho meses, teniendo un 25% de hoteles que cerró durante un mes, un 12.5% cerró durante tres, cuatro y cinco meses, un 25% cerró sus puertas durante seis meses y un 12.5% del resto de los hoteles cerró durante ocho meses. Esto representó paralización de labores, lo que generó incertidumbre en los colaboradores, lo cual implicó una distinta gestión por parte de los gerentes quienes tuvieron que lidiar con los nuevos retos que acarreó la pandemia. Lo cual implica que hoy en día los gerentes deben potenciar sus habilidades gerenciales para afrontar la actual crisis. Gráfica No. 22.

Comprobación de Hipótesis

La hipótesis de investigación planteada señala que: **“Las competencias gerenciales en tiempos de pandemia tienen incidencia en la gestión del talento humano en los hoteles de 3 estrellas de la zona 3 en la ciudad de Quetzaltenango”**, para su comprobación se procedió a analizar las variables (independiente y dependiente) a través del siguiente procedimiento estadístico.

Para establecer la objetividad del estudio se utilizó el método estadístico no paramétrico, Coeficiente “Q” de Kendall y para una mejor comprensión, se tendrá a bien explicar en qué consiste y cómo se establecen los resultados con relación a las variables de la investigación.

De acuerdo a (Rojas Soriano, 2013) este coeficiente mide la asociación entre dos variables a nivel nominal o clasificatorio y se usa en cuadros de dos columnas por dos renglones. Los valores que puede alcanzar oscilan entre -1 y +1; cuando es igual a -1 indicará una completa disociación entre las variables, y si es igual a +1 mostrará una asociación total.

En caso de que el valor sea igual a cero, se concluye que no hay asociación o relación entre las variables, lo cual es diferente al hecho de que exista una disociación completa.

+1 = Correlación Alta Positiva.

-1 = Correlación Alta Negativa.

0 = No Existe Correlación.

Para los demás valores puede aplicarse la siguiente regla:

Indicadores de Correlación del Coeficiente “Q” de Kendall

Valor del coeficiente	Magnitud de la asociación o correlación
Menos de 0.25	Baja
De 0.25 a 0.45	Media baja
De 0.46 a 0.55	Media
De 0.56 a 0.75	Media alta
De 0.76 a 1.00	Alta

Fuente: Rojas Soriano, Raúl. Guía para realizar investigaciones sociales. 2013. p. 417

Cuadro teórico para el coeficiente de “Q” de Kendall:

		Variable Independiente	
		SI	NO
Variable Dependiente	SI	A	B
	NO	C	D

La fórmula es la siguiente:

$$Q = \frac{AD - BC}{AD + BC}$$

Se procede a medir la asociación de las variables de la hipótesis planteada en la investigación, lo cual permitirá establecer el grado de correlación en las mismas.

La variable independiente de la hipótesis (**Las competencias gerenciales en tiempos de pandemia**) se vincula con el primer cuestionamiento, por su parte la variable dependiente (**Gestión del talento humano**) se enlaza con el segundo cuestionamiento.

Análisis de correlación para prueba de hipótesis

		¿Considera que hoy en día los gerentes deben fortalecer sus competencias para desempeñar su labor?	
		SI	NO
En la actualidad ¿Considera que una adecuada gestión del talento humano representa beneficios para el hotel?	SI	A = 38	B = 6
	NO	C = 9	D = 11

Fuente: Investigación de Campo, agosto de 2021

SI – SI: **SÍ** considera que hoy en día los gerentes deben fortalecer sus competencias para desempeñar su labor y **SÍ** una adecuada gestión del talento humano representa beneficios para el hotel.

SI – NO: **SÍ** considera que hoy en día los gerentes deben fortalecer sus competencias para desempeñar su labor y **NO** una adecuada gestión del talento humano representa beneficios para el hotel.

NO – SI: **NO** considera que hoy en día los gerentes deben fortalecer sus competencias para desempeñar su labor y **SÍ** una adecuada gestión del talento humano representa beneficios para el hotel.

NO – NO: **NO** considera que hoy en día los gerentes deben fortalecer sus competencias para desempeñar su labor y **NO** una adecuada gestión del talento humano representa beneficios para el hotel.

Aplicando la fórmula para determinar el coeficiente de correlación “Q” de Kendall:

$$Q = \frac{AD - BC}{AD + BC} = \frac{AD - BC}{AD + BC} = \frac{(38 * 11) - (6 * 9)}{(38 * 11) + (6 * 9)} = 0.77$$

Interpretación: Al aplicar la fórmula se determina el valor de 0.77. De acuerdo al coeficiente “Q” de Kendall el resultado obtenido indica que existe una alta asociación entre las competencias gerenciales y la gestión del talento humano en este tiempo de pandemia.

Prueba de significación Ji cuadrada

Según (Rojas Soriano, 2013). Para determinar si esta relación es significativa o se debe al azar, es necesario emplear la prueba de significación Ji cuadrada (X^2).

La fórmula para su obtención es:

$$X^2 = \sum \frac{(fo - fe)^2}{fe}$$

Donde:

fo = frecuencia observada o real

fe = frecuencia esperada

Σ = sumatoria

Las frecuencias esperadas se obtienen de la siguiente manera:

$$A = \frac{n_1 n_3}{N}$$

$$C = \frac{n_2 n_3}{N}$$

$$B = \frac{n_1 n_4}{N}$$

$$D = \frac{n_2 n_4}{N}$$

El cuadro es:

A	B	n1
C	D	n2
n3	n4	N

Las operaciones de las frecuencias esperadas son los siguientes:

$$A = \frac{n_1 n_3}{N} = \frac{44 \cdot 47}{64} = 32.31$$

$$C = \frac{n_2 n_3}{N} = \frac{20 \cdot 47}{64} = 14.69$$

$$B = \frac{n_1 n_4}{N} = \frac{44 \cdot 17}{64} = 11.69$$

$$D = \frac{n_2 n_4}{N} = \frac{20 \cdot 17}{64} = 5.31$$

Por lo tanto, el cuadro con valores es el siguiente:

A = 38	32.31	B = 6	11.69	n1 = 44
C = 9	14.69	D = 11	5.31	n2 = 20
n3 = 47		n4 = 17		N = 64

Los valores que aparecen en los recuadros representan las frecuencias esperadas. Por lo que al desarrollar la fórmula Ji cuadrada, se obtiene:

fo	fe	fo - fe	(fo - fe)²	(fo - fe)² / fe
38	32.31	5.69	32.35	1.00
6	11.69	-5.69	32.35	2.77
9	14.69	-5.69	32.35	2.20
11	5.31	5.69	32.35	6.09
				X²_{calc} = 12.06

Fuente: Investigación de Campo, agosto de 2021

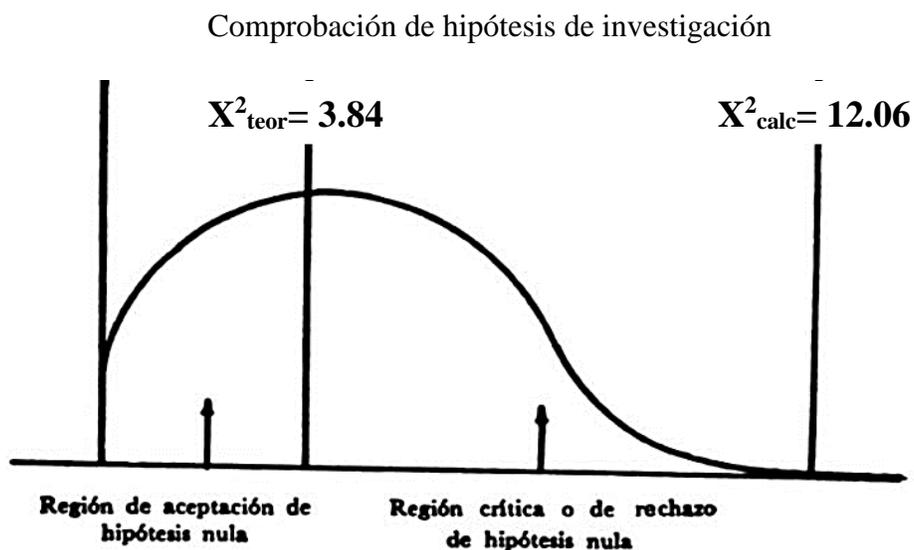
La Ji cuadrada es igual a 12.06. Este resultado representa el valor calculado de la Ji cuadrada y necesita confrontarse con el valor de la Ji cuadrada teórica que se obtiene de la tabla correspondiente (ver anexo 7).

Los datos necesarios para la confrontación en la tabla son: el nivel de confianza, que aparece en la parte superior y los grados de libertad, ubicados en el lado izquierdo.

El nivel de confianza para estos casos es del 95% y por ende un 5% de error. La fórmula para conocer los grados de libertad con base a la tabla de contingencia es: (número de columnas – 1) (número de renglones – 1) = (2 – 1) (2 -1) = (1) (1) = 1.

La región crítica o de rechazo de hipótesis nula se establece una vez que se conoce el valor de la Ji cuadrada teórica. En el caso de la prueba de significación Ji cuadrada, la región crítica se encuentra entre el valor de la Ji cuadrada teórica y el extremo derecho de la curva.

Cualquier valor de la Ji cuadrada calculada (con la fórmula) que sea mayor al de la teórica entrará en la región crítica, razón por la cual la hipótesis nula se rechaza, en tanto que la contraria, es decir, la hipótesis de investigación, no se rechaza.



Fuente: Adaptada de Rojas Soriano, Raúl. Guía para realizar investigaciones sociales. 2013. p. 421,

Investigación de campo, agosto 2021

En el presente estudio, se observa que la Ji cuadrada calculada (12.06), es mayor que la Ji cuadrada teórica (3.84); por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se concluye que existe correlación entre la variable independiente y la variable dependiente, por lo que se acepta la hipótesis de la investigación.

Interpretación: La prueba de significación Ji cuadrada (X^2) reveló que la relación encontrada entre las dos variables objeto de comprobación y análisis, es significativa con un 95% de confianza, lo que implica que no se debe al azar, es decir, tiene solamente un 5% de probabilidad de error.

Ciertamente estas pruebas confirman que existe alta correlación de incidencia entre las competencias gerenciales y la gestión del talento humano durante este tiempo de pandemia.

Con base a los datos del procedimiento estadístico, se concluye que la hipótesis de investigación se acepta en su totalidad.

Conclusiones

1. Al utilizar el Coeficiente “Q” de Kendall, se estableció una correlación alta de las variables de investigación con un 77%; por lo que se evidenció que las competencias gerenciales en tiempos de pandemia inciden en la gestión del talento humano en los hoteles de 3 estrellas de la zona 3 en la ciudad de Quetzaltenango.
2. Al aplicar la prueba de hipótesis Ji cuadrada, se determinó el rechazo de la hipótesis nula, por lo que se aceptó en su totalidad la hipótesis que establece que las competencias gerenciales en tiempos de pandemia inciden en la gestión del talento humano en los hoteles de 3 estrellas de la zona 3 en la ciudad de Quetzaltenango.
3. Se estableció que el contexto de la pandemia Covid-19 ha influido en las competencias de los gerentes de los hoteles, puesto que la actual realidad requiere que sean capaces de orientar y guiar; que sean agentes generadores de cambio proactivo; que influyan con sus acciones en los colaboradores y que estableciendo una conexión con las emociones del talento humano que tienen a su cargo, logren la generación de ambientes de alto rendimiento y compromiso empresarial en estos tiempos de pandemia.
4. Se identificaron: la comunicación, el trabajo en equipo, la empatía y la resiliencia como las competencias gerenciales que son requeridas hoy en día para llevar a cabo la gestión del talento humano, dentro de los hoteles de 3 estrellas de la zona 3 en la ciudad de Quetzaltenango, tomando en consideración la realidad que se vive por la pandemia; puesto que son relevantes en el tema de formación profesional, en el cual actualmente las empresas están enfocándose para desarrollar competencias que faciliten y amplíen las opciones de sus dirigentes en relación a la adaptación al cambio y la formación continua.

5. Mediante el test aplicado a los gerentes, para evaluar sus competencias se estableció que los resultados generales en promedio son aceptables, puesto que, en cinco de las seis competencias evaluadas los punteos están por encima del 80%, siendo la autoadministración la que obtuvo el mayor puntaje; la competencia restante obtuvo un 79% correspondiente a la multiculturalidad.
6. Se estableció que los gerentes de los hoteles conocen y llevan a cabo los objetivos generales de la administración del talento humano.
7. Los gerentes de los hoteles de 3 estrellas de la zona 3 en la ciudad de Quetzaltenango definieron su filosofía de la administración del talento humano en torno a cuatro conceptos: trabajo en equipo, motivación, administración eficiente y capacitación.
8. La adecuada gestión del talento humano conlleva para los hoteles de 3 estrellas de la zona 3 en la ciudad de Quetzaltenango, los siguientes beneficios: existe motivación de los colaboradores, se cumplen los objetivos organizacionales y se fortalece el trabajo en equipo.
9. La gestión del talento humano dentro de los hoteles de 3 estrellas de la zona 3 en la ciudad de Quetzaltenango, se ha llevado de una manera adecuada puesto que se han preocupado por mantener la seguridad y estabilidad de sus colaboradores.
10. Los gerentes de los hoteles de 3 estrellas de la zona 3 en la ciudad de Quetzaltenango han implementado las medidas establecidas para la prevención del Covid-19, dentro de las cuales se encuentran: reducir el número de ocupación de las habitaciones, proporcionar a los colaboradores mascarillas, caretas y guantes, desinfectar las instalaciones y mantener el distanciamiento social.

11. Los colaboradores de los hoteles de 3 estrellas de la zona 3 en la ciudad de Quetzaltenango se vieron afectados por la pandemia, debido a que los hoteles cerraron sus puertas, esto generó incertidumbre e inseguridad para ellos a nivel laboral; puesto que, al no tener el mismo tiempo de trabajo sus ingresos se vieron reducidos, incluyendo la posibilidad de quedarse sin trabajo; así también a nivel personal se vieron afectados por el mismo temor de adquirir la enfermedad de Covid- 19.
12. Ante el entorno cambiante donde se desarrollan los hoteles y con la aparición de crisis de diversa índole; se hace necesario potenciar las competencias de los gerentes; es por ello que todo gerente debe mantenerse en constante actualización para mejorar y potenciar sus habilidades gerenciales, las cuales lo preparan para hacer frente a los actuales retos y aquellos que puedan presentarse más adelante.

Hallazgos

1. El periodo de tiempo en que los hoteles cerraron sus puertas debido a la pandemia varía entre 1 y 8 meses; el tiempo de cierre no fue igual para cada uno de los hoteles debido a la capacidad de respuesta que cada gerente presentó para hacer frente a la crisis originada por la pandemia.
2. Tomando en cuenta los resultados obtenidos en la evaluación de las competencias gerenciales y la opinión de los colaboradores; éstos últimos consideran que tanto el trabajo bajo presión, la actitud ante obstáculos y dificultades y el apoyo a los equipos de trabajo son aspectos a los que se deben prestar mayor atención por parte de los gerentes, puesto que al inicio de la pandemia estos elementos fueron los más requeridos.
3. Los gerentes de los hoteles de 3 estrellas de la zona 3 en la ciudad de Quetzaltenango, en la actualidad no han llevado a cabo ninguna evaluación de sus competencias gerenciales.
4. Actualmente y debido a la realidad generada por la pandemia, las competencias identificadas con mayor necesidad de fortalecimiento, tanto por colaboradores como por los gerentes de los hoteles, se relacionan con los temas de inteligencia emocional, específicamente: la resiliencia y empatía, habilidades que se han revelado como importantes en momentos críticos y de rápidos cambios, debido a que se relacionan también con la adaptabilidad y la flexibilidad.
5. La evaluación del desempeño que realizan los gerentes de los hoteles de 3 estrellas de zona 3 en la ciudad de Quetzaltenango, se lleva a cabo de forma empírica, y no se ha sistematizado aún este proceso.
6. No se cuenta con un programa establecido para potenciar las competencias gerenciales que son fundamentales en la actualidad.

Recomendaciones

1. Implementar un programa de Teleasesoría empresarial para potenciar las competencias gerenciales de los dirigentes de los hoteles, tomando en consideración la realidad de la pandemia que se vive en la actualidad.
2. Evaluar periódicamente las competencias gerenciales de los dirigentes de los hoteles para llevar un registro de los resultados obtenidos y tomar acciones al respecto.
3. Desarrollar un plan de evaluación del desempeño que sistematice el proceso a seguir para la realización de esta fase tan importante dentro del proceso administrativo.

Capítulo V

Propuesta de Acción

Programa de Teleasesoría Empresarial para potenciar las competencias gerenciales en los hoteles de 3 estrellas de la zona 3 en la ciudad de Quetzaltenango

5.1 Introducción

Actualmente y tomando en cuenta la nueva realidad de trabajo, el tema de las competencias gerenciales ha cobrado mayor importancia y relevancia para la gestión del talento humano, debido a que toda empresa u organización que desee alcanzar el éxito y superar los retos presentes y del futuro debe contar con gerentes hábiles y competentes.

Las competencias gerenciales son definidas como acciones realizadas por los gerentes y que conducen a ciertos resultados; dichas acciones generan un impacto tanto en la empresa como en los colaboradores; en resumen, puede decirse que, las competencias gerenciales representan la base sobre la cual se fundamenta una administración efectiva.

Derivado de la pandemia del Covid-19 se están presentado diversidad de desafíos para los gerentes de los hoteles en relación a sus habilidades y a la gestión del talento humano, esto hace imprescindible el hecho de potenciar sus competencias gerenciales, considerando que la crisis actual representa también oportunidades para el cambio, en donde los gerentes desarrollen su capacidad de creatividad y de adaptación a situaciones en un entorno cambiante, lo cual conlleva a una reinvencción constante de su gestión.

Por lo que, tomando en consideración las medidas actuales de prevención adoptadas a raíz de la pandemia se recomienda la realización de un programa de Teleasesoría Empresarial, mediante la realización de una serie de webinars en donde se incluyen aspectos teóricos, prácticos y que generen el intercambio de experiencias profesionales; que constituyen elementos fundamentales

para para potenciar las competencias gerenciales que son requeridas hoy en día, para una eficiente gestión del talento humano.

La propuesta se desarrolla mediante el uso de las herramientas tecnológicas disponibles en la actualidad, como lo es la teleasesoría empresarial, videoconferencias, webinars, aplicaciones y plataformas que permitan el desarrollo del proceso de formación e-learning.

5.2 Justificación

Actualmente y como consecuencia de la pandemia provocada por el virus Covid-19, los gestores del talento humano se han enfrentado a una nueva realidad sin precedentes. La crisis generada a nivel mundial ha puesto en evidencia la importancia de desarrollar una gestión enfocada en velar por la salud, seguridad y bienestar de los colaboradores y clientes, y, al mismo tiempo cumplir con los objetivos organizacionales propuestos por la empresa.

Hoy en día, los profesionales de la gestión del talento humano, para llegar a disminuir el impacto de la crisis en sus empresas, deben ser capaces de reaccionar y responder rápidamente; de adaptarse a los cambios originados por la nueva realidad e impulsar el desarrollo y crecimiento del talento humano que tienen a cargo.

El presente programa de Teleasesoría Empresarial constituye una guía para los gerentes de los hoteles de 3 estrellas de la zona 3 de en la ciudad de Quetzaltenango, el cual presenta una serie de acciones ordenadas y orientadas hacia la acción de potenciar las competencias clave en el tiempo de pandemia mediante la utilización de diversas herramientas digitales y aplicaciones tecnológicas de hoy en día. Su realización representa un aporte significativo en el proceso de mejora continua de cada uno de los hoteles, puesto que aumenta la probabilidad de contar con gerentes altamente calificados y competentes, no sólo en la toma de decisiones que impacten positivamente al hotel, colaboradores y clientes, sino, además, en la gestión efectiva del talento humano que dirigen

actualmente; todo ello orientado al desarrollo de cada una de las actividades que constituyen la razón de ser del hotel y sus objetivos organizacionales.

5.3 Objetivos

5.3.1 Objetivo General

Potenciar en los dirigentes de los hoteles de 3 estrellas de la zona 3 en la ciudad de Quetzaltenango las competencias gerenciales clave que los distinguen como gestores del talento humano y líderes exitosos hoy en día.

5.3.2 Objetivos específicos

- Proporcionar a los gerentes de los hoteles de 3 estrellas de la zona 3 en la ciudad de Quetzaltenango una base de elementos conceptuales y contextuales, que permitan, un intercambio de experiencias profesionales en relación a las competencias gerenciales requeridas en la actualidad para dirigir, coordinar y liderar el talento humano, mediante la metodología de resolución de casos, role plays, foros, simuladores, entre otros.
- Brindar un complemento innovador al desarrollo de las competencias gerenciales que permita actualizar o especializar los conocimientos que poseen los gerentes, orientado una adecuada gestión del talento humano en los hoteles de 3 estrellas de la zona 3 en la ciudad de Quetzaltenango, mediante el uso de las herramientas y aplicaciones tecnológicas y digitales de la actualidad.
- Promover el desarrollo profesional y personal de los gerentes de los hoteles de 3 estrellas de la zona 3 en la ciudad de Quetzaltenango, en base a las competencias relacionadas con la comunicación, el trabajo en equipo, la empatía y la resiliencia.

5.4 Beneficiarios

Los principales beneficiarios con la implementación de un programa de Teleasesoría Empresarial para el fortalecimiento de las competencias, son los propietarios y gerentes, asimismo los colaboradores y clientes de los hoteles de 3 estrellas de zona 3 en la ciudad de Quetzaltenango.

5.5 Beneficios

- Aumentar la competitividad del hotel al contar con personas idóneas en los puestos gerenciales.
- Contar con gerentes que respondan efectivamente a las exigencias actuales del entorno organizacional.
- Optimizar la gestión del talento humano dentro del hotel, en relación a la influencia positiva de los gerentes hacia los colaboradores y orientado hacia una mejor integración con el equipo de trabajo

5.6 Fundamentación Teórica

5.6.1 Para empezar... ¿crisis e incertidumbre?

Crisis (del latín crisis, a su vez del griego κρίσις) es una coyuntura de cambios en cualquier aspecto de una realidad organizada, pero inestable, sujeta a evolución. La Real Academia Española la define como la situación de un asunto o proceso cuando está en duda su continuación, modificación o cese. Una crisis, entonces, incluye en su esencia un proceso de cambio. De aquí que mucho de lo que se discute y se pone en funcionamiento para enfrentar los cambios es aplicable a toda situación de crisis. (Gadow, 2011, p.26)

En general, las organizaciones revisan su estrategia cuando se modifica el escenario y aparecen indicadores que llevan a tomar medidas de cautela y restricción en todas las áreas de gestión. Uno de los primeros cuestionamientos que se hacen los empresarios es en relación con el talento. Este

representa un porcentaje importante de sus costos y más allá de su origen e impacto, en la que no esté involucrada, de una u otra forma, la gente. Las crisis no son hoy una novedad, en todas las geografías, industrias y culturas se han atravesado y atraviesan situaciones turbulentas, modificaciones radicales y a veces imprevistas. (Gadow, 2011, p.26)

Los períodos de crisis son cíclicos, y pueden responder a situaciones contextuales, así como también a realidades propias de la compañía. La experiencia particular, con sus errores y logros, y la mirada sobre otras situaciones exitosas, ayudan a manejar mejor los desafíos propios de una crisis o un cambio significativo. Los empresarios hoy saben que deben ser conservadores, pero, al mismo tiempo, arriesgar cierta inversión en el talento, por ser una dimensión fundamental que permitirá por un lado atravesar la crisis y por otro estar mejor preparados para enfrentar los desafíos del futuro. (Gadow, 2011, p.27)

Los cambios, y entre ellos los turbulentos, pueden tomar el rumbo de crisis. Son inevitables y cíclicos, van y vienen dejando secuelas positivas y algunas negativas. Se han sucedido a lo largo de toda la historia de la humanidad y fueron disparadores por un lado de incertidumbre y, por otro, de evolución e incluso de mejora. El desafío está en abordarlos de tal manera que se resalten las oportunidades que pudieran generar en lugar de esperar pasivamente a que se resuelvan, aun cuando es inevitable que generen angustia y desconcierto. Durante estos tiempos, el talento no puede dejar de estar incluido en la agenda de toda organización moderna. Más allá del tipo de empresa y negocio, la gente siempre es una de las dimensiones que impactan en la estrategia y en los resultados. La organización es su gente, y esta cumple un rol clave cualquiera sea la situación del entorno. (Gadow, 2011, p.25)

5.6.2 Manejo de contextos complejos de cambio

No es la más fuerte de las especies la que sobrevive, ni la más inteligente, sino la que mejor responde al cambio. Esta frase de Charles Darwin grafica uno de los ejes fundamentales de la gestión del talento en épocas de crisis: la capacidad que tenga el grupo humano de una organización, institución y hasta sociedad, de responder proactivamente al cambio que una crisis impone. (Gadow, 2011, p.37)

Hoy por hoy el cambio se ha convertido en la fuerza que cualquier persona y cualquier negocio deben aprender a manejar. El mundo en el que las organizaciones existen y en el que operarán por mucho tiempo se encuentra en cambio permanente: cambios en las relaciones entre los países, instituciones, empresas y organizaciones, cambios en los valores dominantes y en las normas que gobiernan a las sociedades, cambios en la naturaleza y la cultura de los negocios, cambios en la forma en que se realiza el trabajo, en las prioridades y en el sentido que se le otorga al tiempo y a la vida en general.

Los cambios, y especialmente los provocados por situaciones de crisis, generan una primera sensación de caos. La reacción natural es la parálisis y la angustia. De aquí que un factor de éxito es no dejar pasar mucho tiempo. Las empresas, a través de sus líderes, deben intervenir para alinear a sus equipos y movilizarlos hacia nuevas prioridades y horizontes. Se busca un rápido acomodamiento de la gente que acompañará durante la crisis. (Gadow, 2011, p.37)

5.6.3 Una extraordinaria oportunidad para los líderes

En momentos de crisis la inteligencia absoluta no es tan valiosa como la sensatez, la calma y el autoconocimiento, por lo que los líderes tendrán que ser cada vez más conscientes del mundo que los rodea. En la actualidad, los líderes exitosos se caracterizan por ser inclusivos, receptivos, calmos y maduros, y las organizaciones se tornarán más poderosas en la medida en que la gente

que trabaja en ellas se vuelva colectivamente más sensible al impacto de sus acciones, es decir, cuando tomen mayor conciencia sobre el mundo en general. Stephen Covey recomienda diferenciar lo urgente de lo importante. (Gadow, 2011, p.42)

La mayoría pasa la mitad de su tiempo haciendo lo primero, que por regla general tenemos que hacer solos, antes que lo segundo, en lo que hay que tomar una iniciativa e interactuar con otros, y advierte que, si se tiene una visión clara de la situación, es más fácil jerarquizar para tomar decisiones urgentes sobre cosas importantes. El verdadero valor del líder reside en su integridad y seguridad. Ahí es donde nace la sabiduría, la creatividad y la flexibilidad para afrontar cualquier situación. El líder debe seguir siendo lo que hasta ahora: la fuente de inspiración de un equipo, y velar para que las debilidades de unos sean compensadas con las fortalezas de otros. En esta tarea, si la tempestad no permite ver con claridad, Covey recomienda que el ejecutivo trabaje sobre la confianza en sí mismo, más como persona que como directivo: tiene que identificar el problema y establecer esos pequeños pasos para el corto plazo y que supondrán grandes soluciones a largo plazo. El cambio se ha convertido en la fuerza que cualquier negocio debe aprender a manejar, y los desafíos de un camino en crisis ponen a prueba la capacidad de los líderes de anticiparse y responder a las futuras demandas del mercado. (Gadow, 2011, p.43)

5.6.4 Competencias requeridas. ¿Con qué recursos cuentan los líderes?

Pareciera que el dilema se plantea porque la primera reacción de un líder ante una situación incierta y de crisis puede ser recurrir al tradicional abordaje gerencial de planificar en detalle, organizar y controlar, que resultará en una rigidez no apta para responder rápidamente a un entorno que requiere innovación, flexibilidad y apertura. Sin embargo, más que nunca hace falta un fuerte liderazgo. (Gadow, 2011, p.43)

De todos modos, si bien muchas de las competencias que hacen al buen desempeño de un líder no varían, algunas de ellas cobran especial relevancia. Estas competencias son esenciales para los líderes que conducen el cambio, pero también los talentos que se comprometan con este proceso deberían preocuparse por desarrollarlas y ponerlas en juego. (Gadow, 2011, p.44)

- Inspirar a las personas para comprometerlas a acompañar el proceso.
- Comunicar e informar a clientes y empleados, reforzando el posicionamiento de la marca en el nuevo contexto y contener temores de los empleados.
- Minimizar obstrucciones y factores desalentadores.
- Impulsar el aprendizaje y/o el despliegue de habilidades necesarias para acomodarse y ser proactivo ante el cambio. Asimismo, es un momento ideal para que los colaboradores pongan en funcionamiento todas sus fortalezas. El líder debe garantizar que la empresa ofrezca oportunidades de crecimiento a veces en áreas nuevas o no exploradas antes.
- Promover y ser modelos de flexibilidad, cooperación multidisciplinaria y trabajo en equipo. En estos momentos más que nunca, las soluciones no provienen de una persona o de un sector, sino de toda la empresa. Solicitar opiniones y escuchar con humildad.
- Innovar en forma focalizada y aplicada buscando nuevas oportunidades.
- Generar un clima de preocupación optimista y activa.
- Tener sentido de urgencia. La gestión del cambio no puede esperar. La capacidad de trabajo y el esfuerzo no dejan de ser importantes.
- Correr riesgos y tomar decisiones con una agresividad acorde con las circunstancias. (Gadow, 2011, p.27)
- Acompañar todo lo anterior con tranquilidad y, sobre todo, confianza en uno mismo. En definitiva, gestionar situaciones críticas de cambio requiere, en términos de Daniel

Goleman, de inteligencia emocional y social. Implica tener la habilidad de manejar la ambigüedad, los conflictos; una preocupación profunda y sincera por las personas y su potencial; la habilidad de mantener un equilibrio entre los planes estratégicos formales y la intuición y, sobre todo, plasmar la visión a través de los equipos. (Gadow, 2011, p.45)

Los líderes pasan a tener un rol protagónico para ayudar a los trabajadores y, en consecuencia, a la empresa. Deben estimular el aprendizaje de habilidades de manejo del cambio, fomentar la interacción entre los empleados para que se apoyen mutuamente, comunicar con asiduidad, e incentivar actividades emprendedoras. (Gadow, 2011, p.45)

5.6.5 Y los talentos, ¿qué rol juegan durante un cambio o crisis?

Una reacción natural es que los empleados deleguen en sus jefes o en los líderes de la organización la responsabilidad de afrontar efectivamente situaciones de cambio que también los afectan. El optimismo, la flexibilidad, la reflexión y la gestión son pilares para enfrentar una crisis y contribuir a que la empresa supere los obstáculos, se sostenga en el tiempo, en beneficio de los resultados y por ende de ellos mismos. Participar, involucrarse, buscar información, solicitar feedback, comprometerse, son responsabilidad de cada uno, en cualquier entorno, pero aún más en uno cambiante, generador de incertidumbre, pero a la vez de oportunidades, donde se destacan los valientes que pueden identificarlas y aprovecharlas. (Gadow, 2011, p.42)

5.6.7 ¿Cuáles pasan a ser los desafíos en la gestión del talento humano?

Aparecen nuevos desafíos en las actividades de la gestión de los recursos humanos. En general los procesos son los mismos, y no deberían suspenderse, pero se modifican el foco y las prioridades en el marco de la estrategia del negocio. Se pueden revisar las estrategias de reclutamiento, las modalidades salariales en general y ejecutivas en particular, hacer cambios en la organización del trabajo: flexibilidad, trabajo a distancia, reducción de jornadas; incrementar la movilidad de los

talentos para potenciar las capacidades donde más se requieran; acordar licencias o interrupción del vínculo laboral, etc. (Gadow, 2011, p.29)

Toman relevancia principalmente las cuestiones relacionadas con la eficacia del trabajo y el desarrollo de capacidades y competencias específicas. También pasa a ser un objetivo acompañar la crisis tratando de minimizar efectos no deseados: impacto en el clima laboral, en la motivación y compromiso de los talentos críticos y en la productividad. Se trata de ser más proactivos y de buscar herramientas para obtener el máximo de flexibilidad organizativa e individual, así como para contribuir a la solución de conflictos. (Gadow, 2011, p.29)

5.6.8 Tecnología y la pandemia

En este tipo de crisis en particular, se está aprendiendo que el trabajo remoto es una solución efectiva para evitar la proximidad y la interacción física en tiempos de riesgo. De esta manera, parece probable que al estar conectados digitalmente se podría lograr una coordinación más efectiva del trabajo y de la entrega de información confiable en tiempo real. (López Casarín, 2020)

Herramientas como Zoom y Dropbox están viviendo un auge entre el ámbito laboral puesto que permiten la comunicación y colaboración digital dando como resultado un trabajo remoto sin precedentes. La realidad virtual podría ser considerada como una alternativa real a las videollamadas permitiendo que las personas sientan que están en el mismo espacio, trabajando en equipo y tomando decisiones conjuntas. (López Casarín, 2020)

La naturaleza de las conferencias y grandes eventos también cambiará drásticamente en el futuro, a medida que las empresas realicen e implementen eventos digitales y virtuales utilizando canales digitales. Esto significa que las compañías optarán en un corto plazo por un prototipo híbrido de comunicación que se apoyará más en los modelos de redes digitales. Las empresas del

futuro deben crear servicios personalizados, rápidos e inteligentes acordes a las necesidades de la sociedad y la realidad que se vive en la actualidad. (López Casarín, 2020)

- **Teleasesoría**

Las nuevas tecnologías y la llegada de Internet han generado un nuevo modelo de negocio de asesoría. Se trata de la asesoría empresarial online, con la que se puede recibir acompañamiento y asesoramiento sobre cualquier aspecto organizacional. Esto ha revolucionado la forma de entender el asesoramiento, ya que se pueden obtener los servicios de capacitación y formación de cualquier asesor ubicado geográficamente en cualquier parte y de forma sencilla.

- **E-learning**

El e-learning es una abreviatura en inglés de electronic learning, que hace referencia a la enseñanza y aprendizaje online, a través de Internet y la tecnología.

La formación e-learning se ha convertido en uno de los principales recursos formativos en los últimos años. Poco a poco, este tipo de formación va ganando terreno a la formación tradicional debido a las ventajas que ofrece frente a esta. La formación e-learning se entenderá como aquella que se realiza en su totalidad a distancia mediante el uso de las tecnologías de la comunicación e información (hipertexto, plataformas educativas, aulas virtuales, etc.) como medio para el soporte del proceso de enseñanza-aprendizaje. (Márquez Pérez, 2013)

Con base a lo anterior se puede decir entonces, que uno de los beneficios principales del e-learning constituye la eliminación de las barreras físicas, de tiempo, espacio y distancia.

- **Webinar**

De acuerdo a Merriam-Webster (s.f.) un webinar (o seminario web) es “una presentación educativa en línea que se realiza en vivo, durante la cual los espectadores que participan pueden enviar preguntas y comentarios”.

Los webinars corresponden a eventos, reuniones, presentaciones de video, talleres, seminarios, sesiones de entrenamiento o charlas que se llevan a cabo en línea. y se imparten por medio de un software para conferencias de webinars. Lo que hace resaltar a los webinars es que son una forma de comunicación bidireccional frecuente, en donde asistentes y presentadores dan, reciben y comparten información en tiempo real. (Alarcon, 2020)

Los webinars benefician a los presentadores, ya que les permite compartir documentos de cualquier tipo con sus asistentes, de forma directa dentro de la plataforma de webinar en línea. Estos incluyen: notas de voz, videos, presentaciones y otros documentos. (Alarcon, 2020)

Los webinars tienen una gran cantidad de usos (a menudo relacionados con los negocios), pero el uso más grande e importante de los webinars es educar e involucrar a una audiencia (tanto grande como pequeña). Esto significa que los webinars son útiles para prácticamente cualquier industria en donde la comunicación con la audiencia sea un factor clave para el éxito tanto personal como profesional. (Alarcon, 2020)

- **Videoconferencia**

RAE (2020) define a la videoconferencia como “un encuentro a través de una red de telecomunicaciones, frecuentemente convocado con anterioridad, que permite a varios interlocutores verse, oírse y compartir información”.

La Video Conferencia es un sistema interactivo que permite a varios usuarios mantener una conversación virtual por medio de la transmisión en tiempo real de video, sonido y texto a través de Internet. Estos sistemas están especialmente diseñados para llevar a cabo sesiones de capacitación, reuniones de trabajo, demostraciones de productos, entrenamiento, soporte, atención a clientes, marketing de productos, etc. (e-ABClearning, 2019)

Entre los beneficios de la Videoconferencia destacan: Disminuye las distancias, reduciendo tiempos y costos. Favorece y aumenta a la productividad de los equipos de trabajo. Maximiza el tiempo de empleados y ejecutivos. Fortalece la participación y relación entre las personas. Mejora los sistemas de información y comunicación de la empresa. Acelera el proceso de toma de decisiones y resolución de problemas. (e-ABClearning, 2019)

- **Screencast**

Vídeo que graba lo que se ve en la pantalla de tu dispositivo, sea el ordenador, la Tablet o el móvil. Es como una captura de pantalla prolongada. Un screencast puede incluir o no sonido, y es la forma más sencilla, eficaz y rápida de compartir lo que se está viendo. El screencast permite compartir ideas y conocimientos de forma visual y muy efectiva. (Natalia, 2021)

Lo que empezó como una herramienta de formación para mostrar a los usuarios las características de un software y su funcionamiento, se utiliza hoy para muchas otras cosas. Es el recurso más adecuado en todos los casos en que pueda servir de ayuda enseñar un proceso o concepto visible a través de cualquier pantalla, como, por ejemplo: Crear un recurso de formación, ya sea para educación o para training profesional. Enriquecer y hacer más dinámica la presentación visual de cualquier reunión donde sea preciso revisar información que se muestra en una pantalla. Mostrar un problema o incidencia de alguna aplicación que se esté utilizando. (Natalia, 2021)

- **Podcast**

(RAE F. , 2013) explica que el podcast es la transmisión de una grabación de sonido a demanda por internet, suelen ser grabaciones que pudieron oírse en directo, pero que, una vez emitidas, los oyentes pueden descargar para oír en una computadora o un dispositivo móvil

- **Ludificación**

Ludificación podría ser la alternativa adecuada en español para traducir el término inglés *gamification* en lugar del préstamo *gamificación*. (Fondeu.RAE, s.f.)

En inglés, *gamification* se refiere a la aplicación de mecánicas de juego a entornos no lúdicos; para denominar esta técnica en español se ha empezado a utilizar el préstamo *gamificación*, que, sin embargo, no parece adecuado, ya que los derivados de *juego* se forman a partir de la raíz latina *ludus* (*lúdico*, *ludoteca*, *ludópata*, etc.). (Fondeu.RAE, s.f.)

Se propone entonces utilizar el término *ludificación* tanto como traducción del término inglés, como en un significado ampliado referido a las iniciativas que pretenden la motivación a través de la diversión en ambientes no propios para ello (como las empresas, la educación o la salud): «El campo naciente de la ludificación está ganando de forma rápida la atención de líderes de empresas». (Fondeu.RAE, s.f.)

Dentro de algunas de las herramientas de ludificación que son utilizadas en la encuentran: Socrative, Cerebriti, Kahoot, Quizlet, Play Brighter, Quizizz, genially, entre otros.

5.7 Cursos de Acción

- **Socialización de los resultados generales obtenidos en relación a las Competencias Gerenciales**

Realizar una reunión virtual para dar a conocer a los gerentes los resultados generales obtenidos en relación a las competencias gerenciales que deben ser potenciadas en la actualidad, información basada en los datos obtenidos tanto de la entrevista realizada a gerentes como el cuestionario aplicado a los colaboradores de los hoteles.

5.8 Programa de socialización

Cédula informativa del programa de socialización de los resultados generales obtenidos en relación a las Competencias Gerenciales	
Lugar: Sesión virtual creada en la aplicación de Videoconferencia Google Meet.	Dirigido a: Todos los gerentes de los hoteles de 3 estrellas de la zona 3 en la ciudad de Quetzaltenango.
Tiempo de duración: 1 charla de aproximadamente 30 minutos	Nombre del programa: Guía para la socialización de resultados generales obtenidos de la entrevista y cuestionarios realizados a gerentes y colaboradores respectivamente.
Tema: Resultados generales obtenidos en relacionados con las Competencias Gerenciales.	Número de participantes: 9

Fuente: Gabriela Caníz

Objetivos del Programa de Socialización de los resultados generales obtenidos en relación a las Competencias Gerenciales
<p>Objetivo general</p> <p>Dar a conocer a los gerentes de los hoteles los resultados generales obtenidos en relación a las competencias gerenciales que deben ser potenciadas en la actualidad, con base en los datos obtenidos tanto de la entrevista realizada a gerentes como el cuestionario aplicado a los colaboradores de los hoteles.</p>

Objetivos específicos

- Presentar a los gerentes de los hoteles mediante una gráfica, las competencias gerenciales que deben ser potenciadas en la actualidad, tomando en cuenta los resultados en conjunto de los ocho dirigentes que participaron en la evaluación y los 56 colaboradores de los hoteles.
- Describir a los gerentes las competencias que fueron identificadas tanto por ellos como por los colaboradores como las claves y esenciales, y por consecuencia las que se requiere potenciar en la actualidad.
- Establecer los beneficios que se obtienen al implementar un Programa de Teleasesoría para potenciar las competencias gerenciales en la actualidad.

Fuente: Gabriela Caníz

Contenido	<ul style="list-style-type: none"> - Bienvenida - Actividad previa al desarrollo de la reunión. - Presentación gráfica individual de los resultados, de las competencias identificadas como claves identificadas, por parte de gerentes y de colaboradores de los hoteles. - Presentación gráfica cruzada entre las competencias claves identificadas, por parte de gerentes y de colaboradores de los hoteles. - Explicación de los beneficios obtenidos al implementar Programa de Teleasesoría potenciar las competencias gerenciales en la actualidad. - Cierre.
------------------	--

Metodología	Participativa – Utilización de la aplicación Mentimeter Teórico - Práctica – Utilización de la plataforma digital Padlet Material Digital – Envío por correo electrónico
Perfil del Asesor	Profesional en formación, desarrollo y capacitación de personal

Fuente: Gabriela Caníz

- **Diseño del Programa de Teleasesoría Empresarial para el fortalecimiento de Competencias Gerenciales**

El programa de Teleasesoría Empresarial de los hoteles de 3 estrellas de la zona 3 en la ciudad de Quetzaltenango, se basa en las competencias esenciales que deben ser potenciadas para que los gerentes de los hoteles realicen la gestión empresarial y del talento humano en la actualidad con mayor efectividad.

Se tienen establecidos 4 módulos donde se desarrolla cada una de las competencias identificadas: Comunicación, Empatía, Resiliencia y Trabajo en equipo.

Al finalizar los 4 módulos establecidos para la Teleasesoría Empresarial se hará entrega a cada gerente de un diploma como constancia de su participación.

Participantes	Gerentes de los hoteles de 3 estrellas de la zona 3 en la ciudad de Quetzaltenango
Método de Participación	Virtual E-learning
Temas a desarrollar Módulos	Módulo 1: Comunicación Efectiva en el día a día Módulo 2: Los equipos logran mejores resultados que los individuos Módulo 3: Entender la Empatía Módulo 4: Cultivar la resiliencia en tiempos difíciles Cada módulo está organizado para trabajar en dos webinar por semana.
Metodología	Visualización de videos Realización de lecturas de investigación. Trabajos individuales y grupales. Participación chat y un foro, para generar conversaciones y debates sobre el tema. Método de Casos Conferencias de personas especializadas. Debates entre participantes Role Plays
Responsable	Profesional en formación, desarrollo y capacitación de personal
Lugar	Google Meet. – Webinar Center
Tiempo	2 webinar por semana de 45 minutos cada uno

Fuente: Gabriela Caníz

5.9 Plan general del programa de Teleasesoría empresarial para el fortalecimiento de competencia gerenciales

Módulo 1	Objetivo	Contenido	Recursos	Evaluación
<p>Comunicación Efectiva en el día a día</p>	<p>Fomentar mediante el uso de la comunicación efectiva la productividad personal y profesional, así como el mantenimiento de relaciones laborales sólidas en todos los niveles organizacionales.</p>	<p>Comunicación</p> <ul style="list-style-type: none"> - Definición - Funciones estratégicas - Herramientas - Pilares 	<p>Humanos: Participantes y especialista</p> <p>Tecnológicos Videos</p> <p>Documentos digitales del contenido del Módulo</p> <p>Aplicaciones y herramientas digitales</p>	<p>Al inicio para determinar conocimientos y experiencia previas y al final para evidenciar el nivel de aprovechamiento.</p>

Módulo 2	Objetivo	Contenido	Recursos	Evaluación
Los equipos logran mejores resultados que los individuos	Promover el trabajo en equipo, aplicando las habilidades de liderazgo, respetando el trabajo de los miembros y propiciando sinergia.	Trabajo en Equipo <ul style="list-style-type: none"> - Definición - Importancia - Ventajas - Técnicas y habilidades personales y sociales para trabajar en equipo 	Humanos: Participantes y especialista Tecnológicos Videos Documentos digitales del contenido del Módulo Aplicaciones y herramientas digitales	Al inicio para determinar conocimientos y experiencia previas y al final para evidenciar el nivel de aprovechamiento.

Módulo 3	Objetivo	Contenido	Recursos	Evaluación
<p>Entender la Empatía</p>	<p>Identificar y practicar las claves para practicar la empatía en la organización, para comprender al cliente interno como al externo.</p>	<p>Empatía</p> <ul style="list-style-type: none"> - Definición - Por qué la compasión es mejor estrategia de gestión que la intransigencia - La empatía es la clave de las buenas reuniones - Aplicaciones prácticas 	<p>Humanos: Participantes y especialista Tecnológicos Videos Documentos digitales del contenido del Módulo Aplicaciones y herramientas digitales</p>	<p>Al inicio para determinar conocimientos y experiencia previas y al final para evidenciar el nivel de aprovechamiento.</p>

Módulo 4	Objetivo	Contenido	Recursos	Evaluación
<p>Cultivar la resiliencia en tiempos difíciles</p>	<p>Identificar y desarrollar las prácticas que fortalecen la resiliencia tanto a nivel personal como profesional y laboral.</p>	<p>Resiliencia</p> <ul style="list-style-type: none"> - Definición - Cómo funciona - Mejorar la resiliencia - Cómo evaluar, gestionar y potenciar la resiliencia - La resiliencia en las organizaciones 	<p>Humanos: Participantes y especialista</p> <p>Tecnológicos Videos Documentos digitales del contenido del Módulo Aplicaciones y herramientas digitales</p>	<p>Al inicio para determinar conocimientos y experiencia previas y al final para evidenciar el nivel de aprovechamiento.</p>

DESARROLLO DEL MÓDULO 1
Comunicación Efectiva en el día a día
(Material del participante)

Justificación

Las empresas están compuestas por individuos y todo lo que ocurre en ellas debe ser entendido en términos de comunicación. Las relaciones entre los miembros de una empresa se establecen gracias a la comunicación. En este proceso de intercambio se asignan y se delegan funciones, se establecen compromisos, se evalúan y planifican estrategias que movilizan la empresa hacia el cambio, se proponen metas individuales y grupales en un esfuerzo conjunto de beneficio común, y se le encuentra sentido a formar parte de la empresa. La comunicación es sin lugar a duda una herramienta muy poderosa en lo que a transmisión de la cultura empresarial se refiere. Un buen sistema de comunicación no solo permitirá a los empleados de un grupo conocer mejor el contexto en que se mueven sino también será muy útil para que la empresa dé a conocer sus directrices, sus objetivos, su espíritu empresarial y todos aquellos aspectos que la definan como entidad única y diferente del resto de las empresas. La comunicación es, además, un instrumento de cambio que responde a la necesidad de adaptación al entorno cambiante en el que vive la organización. Sin comunicación, la organización no funcionará porque sería prácticamente imposible el trabajo en equipo necesario para el correcto desarrollo de cualquier grupo.

Objetivo

Fomentar mediante el uso de la comunicación efectiva la productividad personal y profesional, así como el mantenimiento de relaciones laborales sólidas en todos los niveles organizacionales.

Contenido

- Definición
- Funciones estratégicas

- Pilares de la comunicación interna
- Herramientas para desarrollar una buena comunicación
- La comunicación humana en la era digital
- Escribir correos electrónicos significativos

Metodología y Actividades de Aprendizaje

- Visualización de videos
- Realización de lecturas de investigación.
- Participación chat y un foro, para generar conversaciones y debates sobre el tema.
- Participación de las encuestas en línea.

Evaluación

Inicial

Muro colaborativo con la herramienta digital Padlet

Final

Trabajo individual:

Decálogo Gerencial de la Comunicación

Bibliografía

- Fernández López, F. Comunicación efectiva y trabajo en equipo: UF0346. Logroño: Editorial Tutor Formación, 2016. p. <https://elibro.net/es/ereader/umg/44223>
- Montaña Sobrino, A. M. Comunicación efectiva y trabajo en equipo. UF0346. Antequera, Málaga: IC Editorial, 2016. p. <https://elibro.net/es/ereader/umg/59182>
- Galpin, T. J. La comunicación. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, 2013. p. <https://elibro.net/es/ereader/umg/62828>

DESARROLLO DEL MÓDULO 2

Los equipos logran mejores resultados que los individuos

(Material del participante)

Justificación

Trabajar en equipo implica trabajar colaborando con otras personas que forman parte de ese equipo de trabajo, es decir, ese conjunto de personas que forman el equipo. Además, se orienta a realizar el trabajo comprometiéndose con los miembros del equipo. Desarrollar la tarea existiendo liderazgo, armonía, responsabilidad, creatividad, organización, cooperación entre quienes participan en ese equipo de trabajo. El trabajo en equipo requiere que los miembros que formen parte de él tengan las mismas metas y objetivos para llevar a cabo la tarea encomendada. Al realizar de manera eficiente el trabajo en equipo la empresa experimenta muchos beneficios como: el incremento considerable la calidad del trabajo, el fortalecimiento de un clima laboral más afable y dinámico, fomenta el desarrollo de las relaciones interpersonales positivas y cooperativas, entre otros.

Objetivo

Promover el trabajo en equipo, aplicando las habilidades de liderazgo, respetando el trabajo de los miembros y propiciando sinergia

Contenido

- Definición
- Importancia
- Ventajas
- Técnicas y habilidades personales y sociales para trabajar en equipo

Metodología y Actividades de Aprendizaje

- Participación en chat para generar conversaciones y debates sobre el tema.
- Método de Casos
- Debates entre participantes

Evaluación

Inicial

Dinámica de grupo, la isla

Final

Método de casos, grupal

Bibliografía

- Fernández López, F. Comunicación efectiva y trabajo en equipo: UF0346. Logroño: Editorial Tutor Formación, 2016. p. <https://elibro.net/es/ereader/umg/44223>
- Montaña Sobrino, A. M. Comunicación efectiva y trabajo en equipo. UF0346. Antequera, Málaga: IC Editorial, 2016. p. <https://elibro.net/es/ereader/umg/59182>
- Varios, A. Manual trabajo en equipo. Madrid: Editorial CEP, S.L. 2013. p. <https://elibro.net/es/ereader/umg/50717>

DESARROLLO DEL MÓDULO 3

Entender la Empatía (Material del participante)

Justificación

La necesidad de empatía para la humanidad hoy es capital. No es que antes lo fuera menos, pero ahora, lo que es, es urgente. El aumento de la población de la tierra, con recursos mal distribuidos, con unas políticas generalizadas sometidas a intereses que fomentan las desigualdades, el hambre, el estado de los recursos energéticos, el cambio climático, los fanatismos ideológicos y religiosos, son algunos factores que ilustran la urgencia para cambiar el actual estado de la humanidad y frenar el, más que probable, empeoramiento. Esta habilidad debe ser desarrollada en todos los ámbitos y contextos sociales, a nivel empresarial la empatía debe trabajarse en una organización para conocer a los clientes, tanto internos como externos de manera que haya una conexión con sus emociones y lograr así un equilibrio entre lo que necesitan y lo que la empresa les ofrece.

Objetivo

Identificar y practicar las claves para practicar la empatía en la organización, para comprender al cliente interno como al externo ante la nueva realidad.

Contenido

- Definición y clases
- Por qué la compasión es mejor estrategia de gestión que la intransigencia
- Qué hacen los grandes escuchadores
- La empatía es la clave de las buenas reuniones
- Aplicaciones prácticas

Metodología y Actividades de Aprendizaje

- Visualización de videos
- Trabajos individuales y grupales.
- Conferencias de personas especializadas.
- Role Plays

Evaluación

Inicial

Chat de debate sobre el tema

Final

Trabajo en equipo

Bibliografía

- Business Review, H. y Merino Gómez, B. (Trad.) (2018). Empatía. Barcelona, Editorial Reverté. 2018. <https://elibro.net/es/ereader/umg/128587>
- Carpena, A. (2016). La empatía es posible: educación emocional para una sociedad empática. Bilbao, Editorial Desclée de Brouwer. <https://elibro.net/es/ereader/umg/127892>
- Fernández López, F. Comunicación efectiva y trabajo en equipo: UF0346. Logroño: Editorial Tutor Formación, 2016. p. <https://elibro.net/es/ereader/umg/44223>

Material Complementario

Para ser más empáticos

- Formula una o dos buenas preguntas en cada interacción y parafrasea puntos importantes que otros hayan mencionado.
- Escucha atentamente. Orienta la mirada y el cuerpo hacia la persona que habla, y comunica interés y compromiso verbalmente.
- Cuando alguien venga a comentarte un problema, transmítele preocupación con frases como «lo siento» o «eso es muy duro». Evita hacer juicios y dar consejos demasiado rápido.
- Antes de una reunión, tómate un momento para pensar en la persona con la que vas a estar y en lo que pasa en su vida.

Arturo Bejar, director de ingeniería en Facebook, es un ejecutivo a quien he visto priorizar la empatía cuando orienta a su equipo de diseñadores, programadores, especialistas en datos y redactores. Viéndolo en el trabajo me he dado cuenta de que todas sus reuniones tienden a estructurarse sobre un flujo de preguntas abiertas y que nunca deja de escuchar con atención. Se inclina hacia su interlocutor y escribe cuidadosamente en un cuaderno las ideas de todos. Estas pequeñas expresiones de empatía transmiten a su equipo que entiende sus preocupaciones y que quiere que triunfen juntos.

DESARROLLO DEL MÓDULO 4
Cultivar la resiliencia en tiempos difíciles
(Material del participante)

Justificación

Las grandes crisis afectan a todos los sectores de la sociedad, pero en ausencia de proyecto futuro el impacto se potencia. La falta de oportunidades para desarrollar talentos y para valorar aportes al entorno enfatiza los aspectos negativos y complejiza el contexto de actuación. La educación, la experiencia, el aprendizaje, la capacitación, aportan vitalidad y energía para actuar en los planos y segmentos problemáticos. Un buen gerente logra manejar situaciones de dificultad, de crisis y adversidad. No son las situaciones que se están viviendo las que determinan los resultados, sino la reacción que se toma ante éstas, este aspecto es fundamental para encontrar las alternativas y soluciones acertadas que se buscan. Para mejorar y asegurar el rendimiento de una organización es imprescindible implementar conductas que conduzcan de manera eficiente a lo que se desea. Un gerente que es resiliente, alcanza la capacidad observar las situaciones, acontecimientos o sucesos de su entorno, desde otra perspectiva que le permite identificar a los retos y desafíos como una oportunidad de mejor y crecimiento, aspecto que brinda impulso a la organización para el crecimiento y mejora continua.

Objetivo

Identificar y desarrollar las prácticas que potencien la resiliencia tanto a nivel personal como profesional.

Contenido

- Definición
- Cómo funciona

- Mejorar la resiliencia
- Cómo evaluar, gestionar y potenciar la resiliencia
- La resiliencia en las organizaciones

Metodología y Actividades de Aprendizaje

- Realización de Lectura de investigación
- Método de Casos
- Conferencias de personas especializadas.

Evaluación

Inicial

Método de casos en grupo

Final

Aplicación práctica de la resiliencia individual

Bibliografía

- Business Review, H. y Merino Gómez, B. (Trad.). Resiliencia. Barcelona: Editorial Reverté, 2019. p. <https://elibro.net/es/ereader/umg/128585>
- Reverté, E. (Ed.) y Merino Gómez, B. (Trad.) (2018). Inteligencia emocional. Boston, Editorial Reverté. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/umg/105550>
- Tapia, G. N. Resiliencia y valor organizacional. Córdoba: Delta Publicaciones, 2015. p. <https://elibro.net/es/ereader/umg/170137>

Material Complementario

¿Cuál es tu grado de resiliencia?

El siguiente test te ayudará a evaluar tus fortalezas y tus zonas de mejora en estos aspectos y te ofrecerá información sobre algunas formas para mejorar. Rodea con un círculo la opción que mejor refleje tu respuesta a cada situación. Cuando acabes el test, sigue las instrucciones que hay al final de las preguntas para conocer tu puntuación.

Dificultades

1. Te comunican que no has conseguido el ascenso que esperabas en tu trabajo porque han considerado que otro candidato está más cualificado.

- a. Estás enfadado, pero no dices nada.
- b. Reconoces que estás decepcionado y pides una explicación más detallada.
- c. Preguntas qué tienes que hacer para mejorar tus posibilidades futuras de progresar en la compañía.

2. Te enteras de que la empresa en la que trabajas va a abrir una oficina en Beijing. Es un mercado difícil, pero sabes que tienes la experiencia adecuada para liderar la nueva oficina.

- a. Valoras los riesgos y decides no aprovechar la oportunidad.
- b. Comentas las ventajas y los inconvenientes con alguno de tus contactos.
- c. Aceptas el desafío.

3. Uno de tus principales clientes te dice que ha decidido firmar con uno de tus competidores el contrato en el que has trabajado tan duro.

- a. Le dices a tu equipo que habéis hecho todo lo posible para conseguir el contrato.
- b. Te quitas el tropiezo de la cabeza y aceptas que algunos factores en la decisión del cliente escapan a tu control.

c. Reflexionas sobre la experiencia y te das cuenta de que ahora comprendes mucho mejor cómo debes tratar con este cliente en el futuro.

Control

4. Escuchas por casualidad una conversación poco halagadora sobre ti.

a. Finges que no te molesta.

b. Te recuerdas que las personas que hablan de ti no te conocen muy bien.

c. Abordas tranquilamente a las personas que hablan de ti y les dices que te gustaría entender por qué te ven de ese modo.

5. Tu jefe te llama por una emergencia el viernes por la tarde. Quiere reunirse con un cliente el lunes por la mañana y necesita que prepares antes un estudio de viabilidad. Tenías planeado un viaje de acampada con tu familia para el fin de semana.

a. Aceptas el encargo sin decirle nada de tus planes.

b. Le hablas a tu jefe de tus planes, pero aceptas el encargo después de que insista en lo importante que es.

c. Le dices a tu jefe que te has comprometido con tu familia y le pides que intente reprogramar la reunión para el martes.

6. Tu trabajo se ha vuelto cada vez más estresante. Tienes demasiados plazos de entrega, demasiadas solicitudes, demasiados días trabajando hasta tarde.

a. Te dices que esto también pasará.

b. Intentas desviar parte de tu trabajo a un compañero.

c. Pides unas vacaciones o una excedencia para recuperarte.

Compromiso

7. Tu mejor amigo te dice que está preocupado por tu salud y te sugiere que te apuntes a su gimnasio.

a. Respondes: «No, gracias. Estoy bien».

b. Estás de acuerdo en que lo del gimnasio es una buena idea y te lo apuntas en tu agenda para planteártelo.

c. Haces caso a tu amigo y organizas una visita con él.

8. Tu compañía subsidiaria en África solicita apoyo técnico y financiero para ayudar a una escuela superior de la zona. Aunque esto no reportará beneficios monetarios inmediatos, es una valiosa oportunidad para construir una reputación como empresa socialmente responsable.

a. Rechazas la solicitud en virtud de sus costes.

b. Aceptas considerarlo cuidadosamente.

c. Aceptas la solicitud y llamas a un amigo en el Banco Mundial para que te dé algunas sugerencias para lanzar la iniciativa.

Calcula tu puntuación

Registra debajo el número de respuestas en cada área y suma la puntuación.

Dificultades

Número de respuestas a ____ = Número de respuestas b ____ x 2 = Número de respuestas c ____
x 3 =

Total = = Puntuación en retos

Si tu puntuación en retos es alta (7–9): Consigues convertir los acontecimientos difíciles en ventajas y ves los reveses como oportunidades para aprender. Tienes relaciones positivas con los demás.

Si tu puntuación en retos es baja (1–6): Debes trabajar para hacer que los acontecimientos difíciles te aporten alguna ventaja y para reformularlos bajo una luz positiva. Si durante el proceso sufres algún revés, considéralo como una oportunidad para aprender, no como un fracaso. Recuerda la importancia de mantener relaciones positivas con los demás.

Control

Número de respuestas a ____ = Número de respuestas b ____ x 2 = Número de respuestas c ____
x 3 =

Total = = Puntuación en control

Si tu puntuación en control es alta (7–9): Eres capaz de diferenciar entre las cosas que puedes controlar y las que no. Afrontas los problemas emocionalmente difíciles con un espíritu proactivo. Te distancias para analizar las cosas y sabes cómo establecer límites.

Si tu puntuación en control es baja (1–6): Trabaja para distinguir entre lo que puedes controlar y lo que no, quizás con la ayuda de un coach ejecutivo o un psicoterapeuta. Intenta manejar los problemas emocionalmente complicados de forma proactiva. Utiliza el humor para adaptarte a las dificultades. Establece límites en tu vida profesional y personal para evitar el agotamiento. Delega más responsabilidades en tus subordinados.

Compromiso

Número de respuestas a ____ = Número de respuestas b ____ x 2 = Número de respuestas ____ x
3 =

Total = = Puntuación en compromiso

Si tu puntuación en compromiso es alta (7–9): Tratas de alcanzar objetivos significativos para ti y de mantener relaciones positivas con las personas que te importan. Reconoces la importancia de la salud y el equilibrio y de mantener una vida activa fuera del trabajo.

Si tu puntuación en compromiso es baja (1–6): Determina qué es importante para ti y trata de realizar esas actividades. Haz un esfuerzo para pasar tiempo con personas importantes en tu vida. Desarrolla hábitos saludables, incluido el ejercicio diario, hábitos de sueño estables y la práctica de técnicas de relajación. No ignores los problemas.

Adaptado del material publicado originalmente en hbr.org el 20 de enero de 2015.

5.10 Presupuesto del Programa de Teleasesoría Empresarial para potenciar las Competencias Gerenciales

Recursos	Elementos	Costo Unitario	Costo Total
Humanos			
Profesional en formación, desarrollo y capacitación de personal	1 persona	Q.800.00 por cada módulo	Q. 3,200.00
---Total---			Q. 3,200.00
Materiales			
<p>Nota. En este apartado se incluye los elementos de los cuales deberá disponer cada uno de los gerentes que participarán en el Programa:</p> <p>Equipo de Cómputo o dispositivo móvil</p> <p>Conexión a internet</p> <p>Cuenta Gmail /Zoom</p> <p>Aplicación activa de Google Meet/Zoom</p>			

Bibliografía

- 100, S. (24 de Marzo de 2021). *Stereo 100*. Obtenido de <https://stereo100.com.gt/2021/la-ops-avisa-del-repunte-de-casos-de-Covid-19-en-america-latina/>
- 1144-83, A. G. (29 de Diciembre de 1983). Reglamento para establecimientos de hospedaje. Guatemala.
- ADEN. (3 de Abril de 2020). *Business Magazine*. Obtenido de <https://www.aden.org/business-magazine/cuales-las-habilidades-directivas-claves-liderazgo-exitoso/>
- Alarcon, M. (17 de septiembre de 2020). *Venngage*. Obtenido de Venngage: <https://es.venngage.com/blog/que-es-un-webinar/>
- Arciniegas Ortiz, J. A. (2018). *Gestión del recurso humano en las organizaciones*. Bogotá: Ecoe. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/umg/122447?page=20>
- Arroyo Tovar, R. (2012). *Habilidades gerenciales: desarrollo de destrezas, competencias y actitud*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/umg/69211?page=41>.
- Asesoría, P. (19 de Febrero de 2018). *PI Asesoría*. Obtenido de <https://www.piasesoría.com/importancia-de-la-gestion-del-talento-humano-en-las-empresas/>
- AulaGlobal. (s.f.). *Aula Global*. Obtenido de <http://www.aulaglobal.net.ve/docs/competgerenc.pdf>
- Calle Iñiguez, M., Lazo Serrano, A., & Granados Maguiño, M. (2017). *Gestión del Sector, Alojamiento - Hotel*. Ecuador: UTMACH.
- Camacaro P., M. (2017). *redalyc.org*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/257/25749951003/25749951003.pdf>

Digital, R. (7 de Enero de 2021). *Granma*.

e-ABC Learning. (2019). ¿Qué es la Video Conferencia? - e-ABC Learning

Natalia. En clase productiva. (16 de junio de 2021). Screencast: ¿Qué es y para que sirve? ¡Aprende a sacarle partido! - En Clave Productiva

Fundéu RAE. (s.f.). «ludificación» mejor que «gamificación» como traducción de «gamification»

Fundéu (fundeu.es)

Gadow, F. (2011). *Dilemas: la gestión del talento en tiempos de cambio*. Buenos Aires: Ediciones Granica. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/umg/66709?>

González, C. (21 de Marzo de 2021). *Stereo 100*. Obtenido de <https://stereo100.com.gt/2021/cuales-la-situacion-actual-de-casos-de-Covid-19-en-quetzaltenango/>

Guía en turismo. (s.f.). Obtenido de <https://www.guiaenturismo.com/turismo-nacional-e-internacional/>

Gutiérrez Tobar, E. (2016). *Competencias gerenciales: habilidades, conocimientos y aptitudes* (Segunda ed.). Bogotá: Ecoe.

Hellriegel, D., Jackson, S., Slocum Jr., J. W., & Franklin, E. (2017). *Administración. Un enfoque basado en competencias*. México: Cengage Learning Editores, S.A.

Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mexico: McGraw Hill.

Herrero Blasco, A., Perello Marin, M. d., & Herrero Blasco, A. (2018). *Dirección de Recursos Humanos: gestión de personas*. Valencia: Universidad de Valencia. Obtenido de (2018). Dirección de recursos humanos: gestión de personas. Valencia, Spain: Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/umg/57469>

- HostelTour. (2 de Mayo de 2020). *HostelTour*. Obtenido de https://www.hosteltur.com/136395_los-perfiles-de-los-directivos-hoteleros-en-la-era-poscovid.html
- Howard, J. (11 de Marzo de 2020). *CNN en español*. Obtenido de CNN en español: <https://cnnespanol.cnn.com/2020/03/11/que-es-una-pandemia/>
- INGUAT. (1996). *Antecedentes Históricos del Turismo en Guatemala*. Guatemala.
- INGUAT. (2017). *50 años*.
- INGUAT. (2018). *Plan de Desarrollo Turístico del municipio de Quetzaltenango*. Guatemala.
- Jarrín Jaramillo, G. F. (2017). *Habilidades gerenciales. Caso: la gran industria de Quito*. Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/umg/80144?page=34>
- Journey, T. (14 de Abril de 2021). *HRCconnect*. Obtenido de <https://www.hrconnect.cl/tendencias/el-rol-del-gerente-de-rrhh-para-liderar-en-tiempos-de-pandemia/>
- Latam, H. (29 de Julio de 2020). *Hoteltour Latam*. Obtenido de https://www.hosteltur.com/lat/138309_la-pandemia-paralizo-al-82-de-las-empresas-turistica-de-guatemala.html
- Llanos Ocampo, P. (Agosto de 2020). *AIC*. Obtenido de <http://contadores-aic.org/el-talento-humano-en-tiempos-de-crisis-compromisos-y-respuestas/>
- López Casarín, J. (14 de abril de 2020). *El Economista*. Obtenido de El Economista: <https://www.economista.com.mx/opinion/El-rol-de-la-tecnologia-en-tiempos-de-pandemia-20200414-0108.html>

- Márquez Pérez, I. M. (2013). *E-learning en la formación profesional para el empleo*. Antequera, Málaga: IC Editorial. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/umg/124390?page=8>.
- Máster. Baque Villanueva, L. K., Máster. Triviño Vera, K. C., & PhD. Viteri Intriago, D. A. (Febrero de 2020). *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*. Obtenido de <https://www.dilemascontemporaneoseducacionpoliticaayvalores.com/index.php/dilemas/article/view/2152/2207>
- Merriam-Webster. (s.f.). *Merriam-Webster*. Obtenido de Merriam-Webster: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/webinar>
- Nebreda López, M. (5 de Febrero de 2019). *Campus Training*. Obtenido de <https://www.campustraining.es/noticias/historia-hoteleria/>
- OMS. (s.f.). *Organización Mundial de la Salud*. Obtenido de <https://www.who.int/es>
- Pérez, O. (23 de Mayo de 2016). *PeopleNext*. Obtenido de <https://blog.peoplenext.com.mx/gestion-del-talento-humano-en-la-empresa-y-su-importancia>
- Portafolio. (22 de Agosto de 2020). *Portafolio*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/tendencias/estrategias-de-gestion-de-talento-humano-para-sobrellevar-la-pandemia-543888>
- Puchades, D. (2019 de Octubre de 2019). *Negokai*. Obtenido de <https://negokai.com/talento-humano-definicion-proceso-y-tendencias.html>
- Pulido, S. (12 de Marzo de 2020). *Gaceta Médica*. Obtenido de Gaceta Médica: <https://gacetamedica.com/investigacion/cual-es-la-diferencia-entre-brote-epidemia-y-pandemia/>

- RAE. (2020). *Real Academia Española*. Obtenido de REal Academia Española:
<https://dle.rae.es/videoconferencia?m=form>
- RAE, F. (10 de junio de 2013). *Fondéu RAE*. Obtenido de
<https://www.fundeu.es/escribireninternet/podcast-screencast-videocast-webcast-y-otros-animales-salvajes/>
- Raffino, M. E. (26 de Mayo de 2020). *Concepto.de*. Obtenido de <https://concepto.de/turismo/>
- Reyes Gaytán, G., & Bouzas Ortiz, J. A. (2019). *Gestión del talento humano*. México: IURE.
Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/umg/130372?page=29>
- Rojas Soriano, R. (2013). *Guía para realizar investigaciones sociales*. México: Plaza y Valdés.
- Rubén. (21 de Febrero de 2020). *FactorialBlog*. Obtenido de <https://factorialhr.es/blog/gestion-talento-empresas-recursos-humanos/>
- Semana. (2 de Marzo de 2021). Obtenido de
<https://www.semana.com/mundo/articulo/coronavirus-los-10-paises-de-america-latina-con-mas-muertes-por-Covid-19/202149/>
- Tamara Celis, G., & Rueda Guarín, A. (Julio de 2018). Competencias gerenciales para la optimización del proceso administrativo en la empresa VORDCAB Colombia S.A.S. Barrancabermeja, Colombia. Obtenido de
https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/6774/1/2018_CelisyGuar%C3%ADn_Competicencia_ProcesosEmpresaVordcab.pdf
- UNWTO. (s.f.). *UNWTO*. Obtenido de <https://www.unwto.org/es/acerca-de-la-organizacion-mundial-turismo>
- Valdez, M. (3 de Marzo de 2021). *AGN*. Obtenido de <https://agn.gt/estos-son-los-municipios-mas-afectados-por-el-Covid-19-2/>

Vallejo Chávez, L. M. (2016). *Gestión del talento humano*. Ecuador: Spoch.

WorkMeter. (2016). *Cómo gestionar el talento en tu empresa*. Obtenido de

[https://cdn2.hubspot.net/hub/174456/file-524757872-pdf/docs/WORKMETER-Como-](https://cdn2.hubspot.net/hub/174456/file-524757872-pdf/docs/WORKMETER-Como-gestionar-talento-)
[gestionar-talento-](https://cdn2.hubspot.net/hub/174456/file-524757872-pdf/docs/WORKMETER-Como-gestionar-talento-)

[empresa.pdf?t=1423135431950&utm_campaign=gestion+del+talento&utm_source=hs_a](https://cdn2.hubspot.net/hub/174456/file-524757872-pdf/docs/WORKMETER-Como-gestionar-talento-empresa.pdf?t=1423135431950&utm_campaign=gestion+del+talento&utm_source=hs_automation&utm_medium=email&utm_content=11940970&_hsenc=p2ANqtz-)
[utomation&utm_medium=email&utm_content=11940970&_hsenc=p2ANqtz-](https://cdn2.hubspot.net/hub/174456/file-524757872-pdf/docs/WORKMETER-Como-gestionar-talento-empresa.pdf?t=1423135431950&utm_campaign=gestion+del+talento&utm_source=hs_automation&utm_medium=email&utm_content=11940970&_hsenc=p2ANqtz-)

[8zKJBVgi774mp5W25-5AVNb](https://cdn2.hubspot.net/hub/174456/file-524757872-pdf/docs/WORKMETER-Como-gestionar-talento-empresa.pdf?t=1423135431950&utm_campaign=gestion+del+talento&utm_source=hs_automation&utm_medium=email&utm_content=11940970&_hsenc=p2ANqtz-8zKJBVgi774mp5W25-5AVNb)

Zerón, A. (2020). Nueva normalidad, nueva realidad. *ADM*, 1-4. Obtenido de

<https://dx.doi.org/10.35366/94004>

Anexos

Anexo 1

Matriz de Operacionalización de Variables

Variable		Concepto	Indicadores	Instrumentos
Independiente	Competencias Gerenciales	Es el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, conductas y actitudes que debe poseer un gerente para lograr eficaz y eficientemente su gestión dentro de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> Definición de las competencias gerenciales. Influencia de la pandemia en el fortalecimiento de competencias gerenciales. Competencias gerenciales son requeridas para que exista una adecuada gestión del talento humano. Competencias gerenciales que caracterizan a los gerentes de los hoteles 	Test de evaluación para altos mandos sobre competencias gerenciales. Entrevista
Dependiente	Gestión del talento humano	Procesos diseñados para atraer, gestionar, desarrollar, motivar y retener a los colaboradores, lo cual permite generar un ambiente laboral apropiado.	<ul style="list-style-type: none"> Definición de la gestión del talento humano. Objetivos de la gestión del talento humano Beneficios de una adecuada gestión de talento humano. Filosofía de los hoteles en relación a la administración del talento humano. 	Encuesta

Anexo 3
Presupuesto

PRESUPUESTO DE INVESTIGACIÓN			
Recursos	Elementos	Costo Unitario	Costo Total
Humanos			
Investigadora	1 persona	Q.2,000.00 por 8 meses	Q. 16,000.00
Asesoría Metodológica	1 persona	Q.2,500.00	Q. 2,500.00
---Sub Total---			Q. 18,500.00
Equipo			
Computadora	1 unidad	Q.5,000.00	Q. 5,000.00
Impresora	1 unidad	Q.450.00	Q. 450.00
Tinta Impresora	6 cartuchos	Q.100.00 cada cartucho	Q. 600.00
USB	1 unidad	Q.50.00	Q. 50.00
Papel Bond	2 resmas	Q.40.00 cada resma	Q. 80.00
---Sub Total---			Q. 6,180.00
Bibliográficos			
Libro	1 unidad	Q.250.00	Q. 250.00
Fotocopias	200 unidades	Q.0.15	Q. 30.00
---Sub Total---			Q. 280.00
--- Total---			Q. 24,960.00

Anexo 4

Evaluación para Altos Mandos sobre Competencias Gerenciales

INSTRUCCIONES:

Cada uno de los siguientes enunciados describe un nivel de consecución en una dimensión de una competencia administrativa. Según usted ¿cuán bien lo describe cada enunciado? Al final de éstos, aparece una lista de 95 características que son representativas de gerentes eficientes y experimentados. En el espacio en blanco que aparece a la izquierda de cada característica coloque el número que corresponda al nivel de consecución en la cláusula que mejor se aplique a su persona. Para conocer sus competencias actuales y lo que necesita a fin de desarrollarlas, es importante que presente una valoración personal precisa.

VALOR DEL NIVEL	NIVEL DE CONSECUCCIÓN
1	Tengo muy poca experiencia, aún no he desarrollado esta característica.
2	Creo que no tengo muy firme esta característica. He tenido algo de experiencia, pero no me he desempeñado bien.
3	Considero que soy como el promedio en esta característica. Necesito concentrar mis esfuerzos mucho más para ser eficiente de manera constante.
4	Pienso que al respecto estoy por encima del promedio. Necesito desarrollarla más para ser más eficiente.
5	Considero que sobresalgo en esta característica. Necesito mantener mi gran eficiencia en ella.

VALOR DEL NIVEL	No. DE CARACTERÍSTICA	CARACTERÍSTICA
	1	Busca y escucha a quienes tienen opiniones contrarias.
	2	Al hablar con los demás, hace que la gente se sienta a gusto en situaciones diversas.
	3	Modifica su enfoque de comunicación cuando trata con personas con diferentes antecedentes.
	4	Forja relaciones interpersonales sólidas con muy diversas personas.
	5	Muestra una sensibilidad genuina por los sentimientos de los demás.
	6	Informa a las personas sobre sucesos que les son importantes.

VALOR DEL NIVEL	No. DE CARACTERÍSTICA	CARACTERÍSTICA
	7	Realiza presentaciones persuasivas y que ejercen un fuerte impacto en los grupos.
	8	Cuando efectúa presentaciones formales, maneja bien las preguntas del auditorio.
	9	Redacta con precisión y claridad.
	10	Utiliza con eficacia los medios electrónicos para comunicarse.
	11	Se siente bien al utilizar el poder asociado con las funciones de liderazgo.
	12	Tiene habilidad para influir en sus superiores.
	13	Posee habilidad para influir en los colegas.
	14	Cuando enfrenta problemas, halla soluciones que los demás consideran acertadas.
	15	En situaciones de conflicto, ayuda a las partes a que hallen soluciones favorables para todos.
	16	Da seguimiento a la información vinculada a los proyectos y a las actividades en curso.
	17	Obtiene y utiliza información pertinente a fin de identificar síntomas y problemas subyacentes.
	18	Toma decisiones con oportunidad.
	19	Cuando asume riesgos, es capaz de anticipar consecuencias negativas y positivas.
	20	Sabe cuándo se necesitan conocimientos expertos y los busca para resolver problemas.
	21	Desarrolla planes y programas para lograr objetivos específicos en eficacia.
	22	Clasifica las tareas por prioridad para mantenerse concentrado en las más importantes.
	23	Sabe organizar a las personas en torno a tareas concretas y las ayuda así a trabajar en conjunto en función de un objetivo común.
	24	Delega la responsabilidad de las tareas en los demás sin problema.
	25	Adelanta posibles dificultades e idea formas de enfrentarlas.
	26	Maneja al mismo tiempo varios asuntos y proyectos, pero no trata de abarcar demasiado.
	27	Da seguimiento y se apeg a un programa o negocia cambios si es necesario.
	28	Trabaja con eficiencia bajo presión de tiempo.
	29	Sabe cuándo permitir interrupciones y cuándo eliminarlas

VALOR DEL NIVEL	No. DE CARACTERÍSTICA	CARACTERÍSTICA
	30	Sabe cuándo negociar plazos establecidos a fin de dar resultados satisfactorios
	31	Entiende los presupuestos, los flujos de efectivo, los informes financieros y los anuales.
	32	A menudo considera los presupuestos y los informes financieros y los anuales
	33	Lleva registros financieros exactos y completos.
	34	Crea normas presupuestarias para los demás.
	35	Se ajusta a las normas presupuestarias que le asignan.
	36	Formula objetivos claros que inspiran el compromiso del equipo.
	37	Elige con tino a los miembros de su equipo, considerando la diversidad de puntos de vista y las destrezas técnicas.
	38	Ofrece una visión clara de lo que el equipo debe lograr a sus integrantes.
	39	Asigna tareas y responsabilidades a los integrantes del equipo de acuerdo con sus competencias e intereses.
	40	Crea un proceso para supervisar el desempeño de su equipo.
	41	Genera un ambiente en el que el equipo en que sus integrantes sienten que sus propuestas marcan una diferencia.
	42	Reconoce, valora y recompensa las contribuciones de los integrantes del equipo.
	43	Ayuda al equipo a obtener los recursos y el apoyo que necesita para la consecución de su objetivos.
	44	Actúa como preparador, asesor y mentor de los miembros del equipo.
	45	Es paciente con los integrantes de su equipo cuando tiene que aprender funciones nuevas y desarrolla sus competencias.
	46	Es consciente de los sentimientos de los participantes.
	47	Conoce las fortalezas y limitaciones de los integrantes del equipo.
	48	Aborda abiertamente los conflictos y las diferencias de los miembros de equipo y las utiliza para mejorar la calidad de las decisiones.
	49	Propicia un comportamiento de cooperación entre los integrantes de su equipo.
	50	Mueve al equipo en dirección de los objetivos.
	51	Se mantiene informado de las acciones de los competidores.

VALOR DEL NIVEL	No. DE CARACTERÍSTICA	CARACTERÍSTICA
	52	Conoce la historia de la organización donde pertenece.
	53	Sabe analizar las tendencias generales de la institución y conoce las repercusiones a futuro.
	54	Reconoce rápidamente cuando se dan cambios significativos en la institución.
	55	Sabe cómo compiten las organizaciones de la industria.
	56	Entiende los intereses de los participantes de la organización.
	57	Comprende las fortalezas y las limitaciones de las diversas estrategias.
	58	Conoce las diferentes fortalezas de la organización.
	59	Conoce la estructura organizacional y la forma en que se realiza el trabajo.
	60	Sabe encajar en la cultura particular de la organización
	61	Asigna prioridades congruentes con la misión.
	62	Reconoce y resiste las presiones que obligan a comportarse de manera que no concuerdan con la misión y las metas de la organización.
	63	Considera las repercusiones a largo plazo de las decisiones en la organización.
	64	Establece objetivos tácticos.
	65	Mantiene la unidad concentrada en sus objetivos.
	66	Se mantiene al tanto de los sucesos mundiales en la organización.
	67	Se mantiene al tanto de los sucesos políticos en el mundo.
	68	Reconoce el impacto de los sucesos mundiales en la organización.
	69	Viaja para conocer otras culturas de primera mano.
	70	Entiende y habla más de un idioma.
	71	Es sensible a las claves culturales y puede adaptarse con rapidez a situaciones nuevas.
	72	Reconoce que hay grandes diferencias en cualquier cultura y evita los estereotipos.
	73	Ajusta adecuadamente su comportamiento cuando interactúa con personas de diferentes antecedentes y orígenes nacionales, étnicos y culturales.
	74	Entiende la influencia de los antecedentes culturales que uno tiene en las actitudes y conductas propias.
	75	Sabe establecer lazos de empatía.
	76	Tiene normas personales claras que le sirven para la conducta ética.

VALOR DEL NIVEL	No. DE CARACTERÍSTICA	CARACTERÍSTICA
	77	Mantiene normas éticas personales ante cualquier tentación.
	78	Es sincero y proyecta seguridad en su personas.
	79	Reconoce sus errores y admite haberlos cometido.
	80	Acepta la responsabilidad de sus acciones.
	81	Busca la responsabilidad más allá de lo que exige su labor.
	82	Tiene disposición a innovar y correr riesgos personales.
	83	Es ambicioso y está motivado a lograr los objetivos.
	84	Trabaja con ahínco para que las cosas se lleven a cabo.
	85	Muestra perseverancia ante los obstáculos.
	86	Mantiene equilibrio razonable ante las actividades laborales y personales.
	87	Se cuida mental y emocionalmente.
	88	Recurre a escapes constructivos para sacar la frustración y reducir la tensión.
	89	Se ejercita y alimenta en forma adecuada.
	90	Sabe disfrutar de su tiempo libre.
	91	Tiene objetivos personales y profesionales claros.
	92	Conoce sus valores, sentimientos y puntos fuertes y flacos.
	93	Acepta la responsabilidad de seguir desarrollándose.
	94	Desarrolla planes y busca oportunidades para el crecimiento personal.
	95	Analiza y aprende de las expectativas de trabajo y personales.

Fuente: Evaluación de HSJ (Hellriegel, Jackson, Slocum) para un inventario de competencias gerenciales

Adaptado para Latinoamérica

Adaptado para Guatemala

PUNTUACIÓN E INTERPRETACIÓN

El inventario de autoevaluación de competencias administrativas HJS mide características de las principales dimensiones de las SEIS competencias administrativas fundamentales. Copie el número que haya anotado junto a cada característica del inventario a la dimensión de la competencia correspondiente de la lista que sigue.

COMPETENCIA PARA LA COMUNICACIÓN

Transferencia e intercambio eficaz de información que lo lleva a entenderse con los demás.

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____

Dimensión de la comunicación informal

Sume las cifras registradas = _____ / 5 = _____ lo que iguala su autoevaluación promedio en esta dimensión.

Dimensión de la comunicación formal

6 _____ 7 _____ 8 _____ 9 _____ 10 _____

Sume las cifras registradas = _____ / 5 = _____ lo que iguala su autoevaluación promedio en esta dimensión.

Dimensión de negociación

11 _____ 12 _____ 13 _____ 14 _____ 15 _____

Sume las cifras registradas = _____ / 5 = _____ lo que iguala su autoevaluación promedio en esta dimensión.

Resumen: Sume las puntuaciones promedio de las tres dimensiones de esta competencia

= _____ / 3 = _____ lo que constituye su autoevaluación general en promedio para la competencia de la comunicación

COMPETENCIA PARA LA PLANEACIÓN Y GESTIÓN

Decidir qué tareas hay que realizar, determinar la manera de efectuarlas, asignar recursos para propiciar su consecución y luego supervisar el progreso para asegurarse de que se haya llevado a cabo.

Dimensión de recopilación de información, análisis y resolución de problemas

16 _____ 17 _____ 18 _____ 19 _____ 20 _____

Sume las cifras registradas = _____ / 5 = _____ lo que iguala su autoevaluación promedio en esta dimensión.

Dimensión de planeación y organización de proyectos

21 _____ 22 _____ 23 _____ 24 _____ 25 _____

Sume las cifras registradas = _____ / 5 = _____ lo que iguala su autoevaluación promedio en esta dimensión.

Dimensión de administración del tiempo

26 _____ 27 _____ 28 _____ 29 _____ 30 _____

Sume las cifras registradas = _____ / 5 = _____ lo que iguala su autoevaluación promedio en esta dimensión.

Dimensión de elaboración de presupuestos y administración financiera

31 _____ 32 _____ 33 _____ 34 _____ 35 _____

Sume las cifras registradas = _____ / 5 = _____ lo que iguala su autoevaluación promedio en esta dimensión.

Resumen: Sume las puntuaciones promedio de las cuatro dimensiones de ésta competencia

= _____ / 4 _____ lo que constituye su autoevaluación general en promedio para la competencia de planeación y administración.

COMPETENCIA EN EL TRABAJO EN EQUIPO

Realizar tareas mediante grupos pequeños de personas que son responsables en conjunto y cuya labor es independiente.

Dimensión de diseño del equipo

36 _____ 37 _____ 38 _____ 39 _____ 40 _____

Sume las cifras registradas = _____ / 5 = _____ lo que iguala su autoevaluación promedio en esta dimensión.

Dimensión de creación de un entorno de apoyo

41 _____ 42 _____ 43 _____ 44 _____ 45 _____

Sume las cifras registradas = _____ / 5 = _____ lo que iguala su autoevaluación promedio en esta dimensión.

Dimensión de manejo de la dinámica del equipo

46 _____ 47 _____ 48 _____ 49 _____ 50 _____

Sume las cifras registradas = _____ / 5 = _____ lo que iguala su autoevaluación promedio en esta dimensión.

Resumen: Sume las puntuaciones promedio de las tres dimensiones de esta competencia

= _____ / 3 _____ lo que constituye su autoevaluación general en promedio para la competencia del trabajo en equipo.

COMPETENCIA EN LA ACCIÓN ESTRATÉGICA

Entender la misión y los valores de toda la organización y asegurarse de que sus acciones y las del personal bajo su mando estén alineadas con dicha misión y valores

Dimensión de conocimiento de la industria

51 _____ 52 _____ 53 _____ 54 _____ 55 _____

Sume las cifras registradas = _____ / 5 = _____ lo que iguala su autoevaluación promedio en esta dimensión.

Dimensión de conocimiento de la organización

56 _____ 57 _____ 58 _____ 59 _____ 60 _____

Sume las cifras registradas = _____ / 5 = _____ lo que iguala su autoevaluación promedio en esta dimensión.

Dimensión de acciones estratégicas

61 _____ 62 _____ 63 _____ 64 _____ 65 _____

Sume las cifras registradas = _____ / 5 = _____ lo que iguala su autoevaluación promedio en esta dimensión.

Resumen: Sume las puntuaciones promedio de las tres dimensiones de esta competencia

= _____ / 3 = _____ lo que constituye su autoevaluación general en promedio para la competencia de la acción estratégica.

COMPETENCIA MULTICULTURAL

Realizar la labor administrativa de una organización recurriendo a recursos humanos, financieros, de información y materiales de diversos países y atender mercados que abarcan culturas diversas.

Dimensión de conocimiento y comprensión de las culturas

66 _____ 67 _____ 68 _____ 69 _____ 70 _____

Sume las cifras registradas = _____ / 5 = _____ lo que iguala su autoevaluación promedio en esta dimensión.

Dimensión de apertura y sensibilidad cultural

71 _____ 72 _____ 73 _____ 74 _____ 75 _____

Sume las cifras registradas = _____ / 5 = _____ lo que iguala su autoevaluación promedio en esta dimensión.

Resumen: Sume las puntuaciones promedio de las dos dimensiones en esta competencia

= _____ / 2 = _____ lo que constituye su autoevaluación general en promedio para la competencia de la globalización.

COMPETENCIA PARA LA AUTOADMINISTRACIÓN

Responsabilizarse de su vida en el trabajo y más allá de eso.

Dimensión de integridad y conducta ética

76 _____ 77 _____ 78 _____ 79 _____ 80 _____

Suma las cifras registradas = _____ / 5 = _____ lo que iguala su autoevaluación promedio en esta dimensión.

Dimensión de ímpetu y entrega personales

81 _____ 82 _____ 83 _____ 84 _____ 85 _____

Suma las cifras registradas = _____ / 5 = _____ lo que iguala su autoevaluación promedio en esta dimensión.

Dimensión de equilibrio entre la vida laboral y personal

86 _____ 87 _____ 88 _____ 89 _____ 90 _____

Suma las cifras registradas = _____ / 5 = _____ lo que iguala su autoevaluación promedio en esta dimensión.

Dimensión de conciencia de sí mismo y desarrollo

91 _____ 92 _____ 93 _____ 94 _____ 95 _____

Suma las cifras registradas = _____ / 5 = _____ lo que iguala su autoevaluación promedio en esta dimensión.

Resumen: Suma las puntuaciones promedio de las cuatro dimensiones de esta competencia

= _____ / 4 _____ lo que constituye su autoevaluación general promedio para la competencia del manejo del personal.

Fuente: Evaluación de HSJ (Hellriegel. Jackson. Slocum) para un inventario de competencias gerenciales

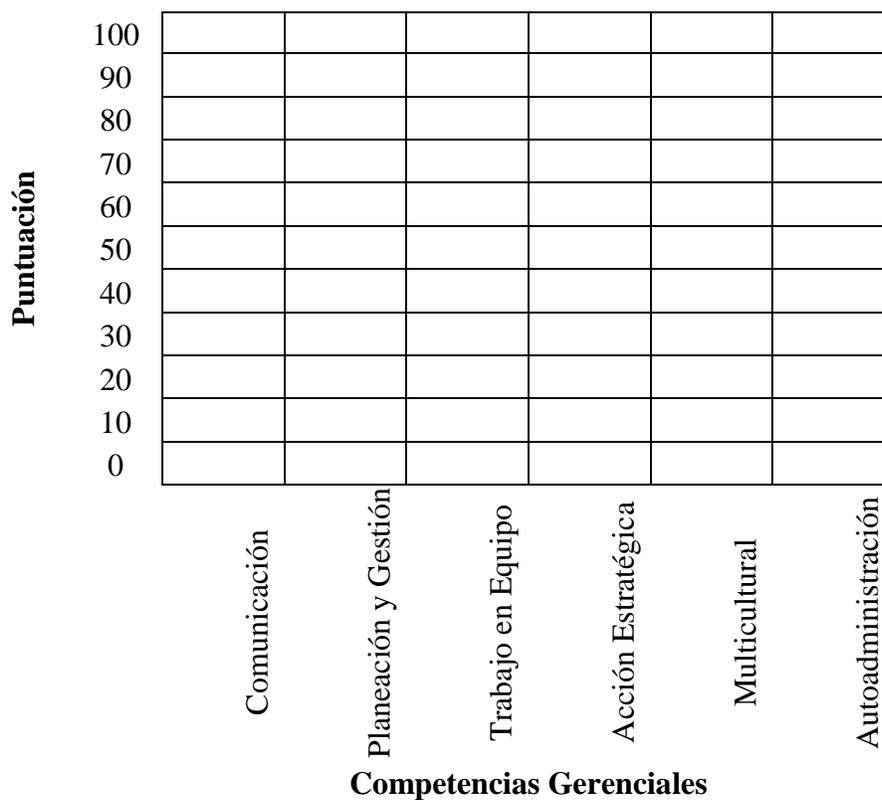
Adaptado para Latinoamérica

Adaptado para Guatemala

PERFIL GENERAL

INSTRUCCIONES:

En la cuadrícula que sigue, trace su perfil general de competencias administrativas mediante la puntuación promedio de los resúmenes de cada competencia y multiplique la puntuación promedio de cada una por 20. Por ejemplo, si su puntuación promedio de una competencia es de 3.2, al multiplicarla por 20 obtendrá una puntuación total de 64 sobre 100 posibles puntos en esa competencia. Marque ese punteo en la cuadrícula, después una los puntos marcados en cada línea vertical.



Fuente: Evaluación de HSJ (Hellriegel, Jackson, Slocum) para un inventario de competencias gerenciales

Adaptado para Latinoamérica

Adaptado para Guatemala

INTERPRETACIONES GENERALES

Puntuación	Significado
20 - 39	Tiene poca experiencia y un nivel muy bajo en esta competencia
40 - 59	Posee un nivel general bajo en esta competencia, pero desempeña satisfactoriamente o mejor en algunas características
60 - 74	En general es como el promedio en esta competencia y por encima del promedio o mejor en algunas características
75 - 89	En general está por encima del promedio en esta competencia y sobresale en muchas características
90 - 100	En general sobresale en esta competencia

Fuente: Evaluación de HSJ (Hellriegel. Jackson. Slocum) para un inventario de competencias gerenciales

Adaptado para Latinoamérica

Adaptado para Guatemala

Anexo 5

Guía de Entrevista



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

No. _____

CENTRO UNIVERSITARIO DE OCCIDENTE

ESCUELA DE POSTGRADOS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

GUÍA DE ENTREVISTA PARA LOS GERENTES DE LOS HOTELES

Instrucciones: A continuación se le presenta una serie de preguntas, para las cuales se le solicita responder con sinceridad, no existen respuestas correctas e incorrectas. Considere la situación actual del hotel derivada de la pandemia.

La información recabada será de carácter confidencial y utilizada para fines académicos exclusivamente. Muchas gracias por su cooperación.

1. Tomando en cuenta lo que establece el Acuerdo Gubernativo No. 1144-83 relacionado con el Reglamento para establecimientos de hospedaje, ¿el hotel cumple con las siguientes condiciones?
 - a. Ocupación de un edificio por completo o parte de éste _____
 - b. El edificio es totalmente independiente de otro _____
 - c. Se cuenta con los accesos adecuados _____

2. En base a lo que establece el Acuerdo Gubernativo No. 1144-83 relacionado con el Reglamento para establecimientos de hospedaje, ¿a qué categoría pertenece el hotel?

a. 1 estrella _____

b. 2 estrellas _____

c. 3 estrellas _____

d. 4 estrellas _____

e. 5 estrellas _____

3. Considerando la categoría en la que se clasifica el hotel, ¿considera que cumple con los criterios establecidos para su funcionamiento?

Sí ____ No ____

4. De acuerdo a su experiencia ¿cómo definiría a las competencias gerenciales?

5. ¿Considera que hoy en día los gerentes deben fortalecer sus competencias para desempeñar su labor?

Sí ____ No ____

¿Por qué?

6. Si la respuesta a la pregunta anterior fue afirmativa, de las siguientes competencias gerenciales ¿cuáles considera que en la actualidad son las que deben fortalecerse para un excelente desempeño en el puesto de trabajo?

- a. Empatía _____
- b. Comunicación _____
- c. Trabajo en equipo _____
- d. Autocontrol _____
- e. Adaptabilidad _____
- f. Resiliencia _____
- g. Otras _____

7. De acuerdo a su criterio, ¿cómo definiría la gestión del talento humano?

8. En la actualidad, ¿cuenta la administración con una adecuada gestión del talento humano?

Sí____ No____

¿Por qué?

9. De los siguientes objetivos de la administración del talento humano, ¿cuáles son los que realiza en su gestión?

- a. Cumplir la misión y los objetivos de la organización. _____
- b. Proporcionar competitividad a la organización. _____
- c. Proporcionar a la organización personas idóneas y motivadas. _____
- d. Incrementar la satisfacción en el trabajo. _____

- e. Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo. _____
 - f. Mantener políticas de ética y transparencia. _____
 - g. Trabajar en conjunto para un mismo fin. _____
 - h. Diseñar el trabajo individual y en equipo. _____
 - i. Recompensar a los talentos. _____
 - j. Evaluar el desempeño. _____
 - k. Administrar y generar cambios.
10. ¿Cuáles son las funciones administrativas que realiza en su gestión?
- a. Planear
 - b. Organizar
 - c. Dirigir
 - d. Coordinar
 - e. Controlar
11. En una frase defina su filosofía de la administración del talento humano en el hotel
12. ¿Cómo se manifiestan en los colaboradores las siguientes competencias?
- a. Conocimiento
 - b. Habilidad

c. Juicio

d. Actitud

13. En la actualidad, ¿considera que una adecuada gestión del talento humano representa beneficios para el hotel?

Sí _____ No _____

¿Por qué?

14. A raíz de la pandemia, ¿el hotel cerró sus puertas?

Sí _____ No _____

15. Si su respuesta fue afirmativa, indique por cuánto tiempo cerró el hotel

Anexo 6

Cuestionario



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

No. _____

CENTRO UNIVERSITARIO DE OCCIDENTE

ESCUELA DE POSTGRADOS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

CUESTIONARIO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Apreciado colaborador:

Respetuosamente se solicita su colaboración para dar respuesta a las siguientes interrogantes.

Este cuestionario tiene como objetivo obtener información relacionada con la Gestión del talento humano dentro del hotel. La información recabada será de carácter confidencial y utilizada para fines académicos exclusivamente.

Instrucciones: Considere la situación actual del hotel derivada de la pandemia.

Marque con claridad la opción elegida con una X. Recuerde que sólo se debe marcar una opción.

Muchas gracias por su cooperación.

COMPETENCIA EN LA COMUNICACIÓN

1. ¿Cómo califica la comunicación que existe entre usted y el gerente?

Mal__ Regular__ Bien__ Muy Bien__ Excelente__

2. ¿Cómo califica la manera en que el gerente da a conocer la información importante del hotel?

Mal__ Regular__ Bien__ Muy Bien__ Excelente__

3. ¿Cómo califica el liderazgo del gerente?

Mal__ Regular__ Bien__ Muy Bien__ Excelente__

COMPETENCIA PARA LA PLANEACIÓN Y ADMINISTRACIÓN

4. ¿Cómo califica las decisiones que toma el gerente?

Mal__ Regular__ Bien__ Muy Bien__ Excelente__

5. ¿Cómo califica las acciones y planes que el gerente ha realizado?

Mal__ Regular__ Bien__ Muy Bien__ Excelente__

6. ¿Cómo califica el trabajo del gerente bajo presión?

Mal__ Regular__ Bien__ Muy Bien__ Excelente__

7. ¿Cómo califica al gerente en el manejo de los recursos y presupuesto del hotel?

Mal__ Regular__ Bien__ Muy Bien__ Excelente__

8. En la actualidad, ¿considera que un adecuado manejo del personal representa beneficios para el hotel?

Sí__ No__

¿Por qué?

COMPETENCIA EN EL TRABAJO EN EQUIPO

9. ¿Cómo califica al gerente en la conformación de los equipos de trabajo?

Mal__ Regular__ Bien__ Muy Bien__ Excelente__

10. ¿Cómo califica el apoyo que brinda el gerente a los equipos de trabajo del hotel?

Mal__ Regular__ Bien__ Muy Bien__ Excelente__

11. ¿Cómo califica la relación del gerente con los equipos de trabajo del hotel?

Mal__ Regular__ Bien__ Muy Bien__ Excelente__

COMPETENCIA EN LA ACCIÓN ESTRATEGICA

12. ¿Cómo califica el conocimiento que tiene el gerente de la historia, visión y misión del hotel?

Mal__ Regular__ Bien__ Muy Bien__ Excelente__

13. ¿Cómo califica el trabajo que realiza el gerente para el cumplimiento de los objetivos del hotel?

Mal__ Regular__ Bien__ Muy Bien__ Excelente__

14. ¿Cómo califica las instrucciones del gerente hacia los trabajadores?

Mal__ Regular__ Bien__ Muy Bien__ Excelente__

15. ¿Considera que hoy en día, los gerentes deben mejorar sus habilidades para desempeñar su labor?

Sí___ No___

¿Por qué?

16. Si la respuesta a la pregunta anterior fue afirmativa, de las siguientes competencias gerenciales ¿cuáles considera que en la actualidad son las que deben fortalecerse para un excelente desempeño en el puesto de trabajo?

- a. Empatía _____
- b. Comunicación _____
- c. Trabajo en equipo _____
- d. Autocontrol _____
- e. Adaptabilidad _____
- f. Resiliencia _____
- g. Otras _____

COMPETENCIA PARA LA GLOBALIZACIÓN

17. ¿Cómo califica el conocimiento que tiene el gerente de las condiciones actuales y mundiales que afectan al hotel?

Mal___ Regular___ Bien___ Muy Bien___ Excelente___

18. ¿Cómo califica la actitud de empatía del gerente hacia los trabajadores?

Mal__ Regular__ Bien__ Muy Bien__ Excelente__

19. De la siguiente lista seleccione las medidas que se aplican en hotel para prevenir el contagio de Covid-19

- a. Reducción de la ocupación de habitaciones _____
- b. Desinfección de las instalaciones _____
- c. Distanciamiento social _____
- d. Proporcionar mascarilla, guantes, careta y gel _____
- e. Otra _____

COMPETENCIA EN EL MANEJO PERSONAL

20. ¿Cómo califica la ética del gerente?

Mal__ Regular__ Bien__ Muy Bien__ Excelente__

21. ¿Cómo califica la actitud del gerente ante los obstáculos y dificultades?

Mal__ Regular__ Bien__ Muy Bien__ Excelente__

22. ¿Cómo califica la salud física y mental del gerente?

Mal__ Regular__ Bien__ Muy Bien__ Excelente__

23. ¿Cómo califica la preparación académica del gerente?

Mal__ Regular__ Bien__ Muy Bien__ Excelente__

Anexo 7

Distribución Ji cuadrada

DISTRIBUCIÓN JI CUADRADA

g.l.	$\chi^2_{.995}$	$\chi^2_{.99}$	$\chi^2_{.975}$	$\chi^2_{.95}$	$\chi^2_{.90}$	$\chi^2_{.75}$	$\chi^2_{.50}$	$\chi^2_{.25}$	$\chi^2_{.10}$	$\chi^2_{.05}$	$\chi^2_{.025}$	$\chi^2_{.01}$	$\chi^2_{.005}$
1	7,83	6,63	5,02	3,84	2,71	1,32	0,455	0,102	0,0158	0,0039	0,0010	0,0002	0,0000
2	10,6	9,21	7,38	5,99	4,61	2,77	1,39	0,575	0,211	0,103	0,0506	0,0201	0,0100
3	12,8	11,3	9,35	7,81	6,25	4,11	2,37	1,21	0,584	0,352	0,216	0,115	0,072
4	14,9	13,3	11,1	9,49	7,78	5,39	3,36	1,92	1,06	0,711	0,484	0,297	0,207
5	16,7	15,1	12,8	11,1	9,24	6,63	4,35	2,67	1,61	1,15	0,831	0,554	0,412
6	18,5	16,8	14,4	12,6	10,6	7,84	5,35	3,45	2,20	1,64	1,24	0,872	0,676
7	20,3	18,5	16,0	14,1	12,0	9,04	6,35	4,25	2,83	2,17	1,69	1,24	0,989
8	22,0	20,1	17,5	15,5	13,4	10,2	7,34	5,07	3,49	2,73	2,18	1,65	1,34
9	23,6	21,7	19,0	16,9	14,7	11,4	8,34	5,90	4,17	3,33	2,70	2,09	1,73
10	25,2	23,2	20,5	18,3	16,0	12,5	9,34	6,74	4,87	3,94	3,25	2,56	2,16
11	26,8	24,7	21,9	19,7	17,5	13,7	10,3	7,58	5,58	4,57	3,82	3,05	2,60
12	28,3	26,2	23,3	21,0	18,5	14,8	11,3	8,44	6,30	5,23	4,40	3,57	3,07
13	29,8	27,7	24,7	22,4	19,8	16,0	12,3	9,30	7,04	5,89	5,01	4,11	3,57
14	31,3	29,1	26,1	23,7	21,1	17,1	13,3	10,2	7,79	6,57	5,63	4,66	4,07
15	32,8	30,6	27,5	25,0	22,3	18,2	14,3	11,0	8,55	7,26	6,26	5,23	4,60
16	34,3	32,0	28,8	26,3	23,5	19,4	15,3	11,9	9,31	7,96	6,91	5,81	5,14
17	35,7	33,4	30,2	27,6	24,8	20,5	16,3	12,8	10,1	8,67	7,56	6,41	5,70
18	37,2	34,8	31,5	28,9	26,0	21,6	17,3	13,7	10,9	9,39	8,23	7,01	6,26
19	38,6	36,2	32,9	30,1	27,2	22,7	18,3	14,6	11,7	10,1	8,91	7,63	6,84
20	40,0	37,6	34,2	31,4	28,4	23,8	19,3	15,5	12,4	10,9	9,59	8,26	7,43
21	41,4	38,9	35,5	32,7	29,6	24,9	20,3	16,3	13,2	11,6	10,3	8,90	8,03
22	42,8	40,3	36,8	33,9	30,8	26,0	21,3	17,2	14,0	12,3	11,0	9,54	8,64
23	44,2	41,6	38,1	35,2	32,0	27,1	22,3	18,1	14,8	13,1	11,7	10,2	9,26
24	45,6	43,0	39,4	36,4	33,2	28,2	23,3	19,0	15,7	13,8	12,4	10,9	9,89
25	46,9	44,3	40,6	37,7	34,4	29,3	24,3	19,9	16,5	14,6	13,1	11,5	10,5
26	48,3	45,6	41,9	38,9	35,6	30,4	25,3	20,8	17,3	15,4	13,8	12,2	11,2
27	49,6	47,0	43,2	40,1	36,7	31,5	26,3	21,7	18,1	16,2	14,6	12,9	11,8
28	51,0	48,3	44,5	41,3	37,9	32,6	27,3	22,7	18,9	16,9	15,3	13,6	12,5
29	52,3	49,6	45,7	42,6	39,1	33,7	28,3	23,6	19,8	17,7	16,0	14,3	13,1

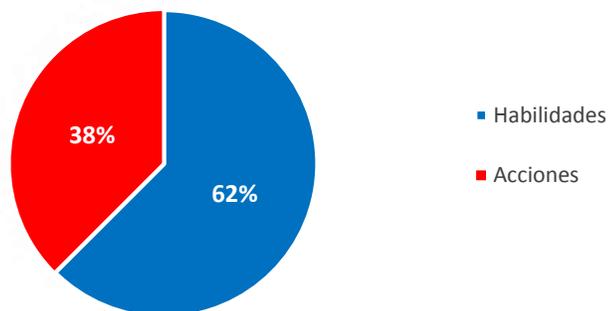
Fuente: Rojas Soriano, Raúl. Guía para realizar investigaciones sociales. 2013. p. 429

Anexo 8

Gráficas de resultados obtenidos durante la investigación

Gráfica No. 1

4. De acuerdo a su experiencia, ¿cómo definiría a las competencias gerenciales?



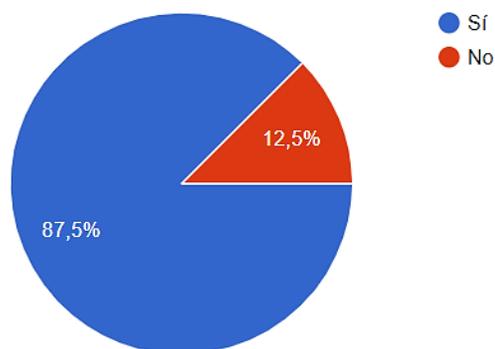
Fuente: Investigación de campo 2020

Gerentes de los hoteles de 3 estrellas de la zona 3 en la ciudad de Quetzaltenango

Gráfica No. 2

5. ¿Considera que hoy en día los gerentes deben potenciar sus competencias para desempeñar su labor?

8 respuestas



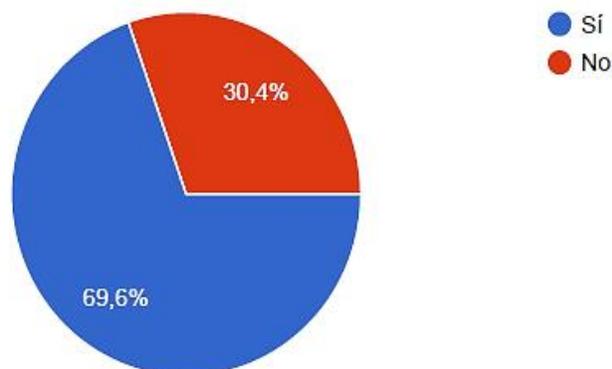
Fuente: Investigación de campo 2021

Gerentes de los hoteles de 3 estrellas de la zona 3 en la ciudad de Quetzaltenango

Gráfica No. 3

15. ¿Considera que hoy en día, los gerentes deben fortalecer sus habilidades para desempeñar su labor?

56 respuestas



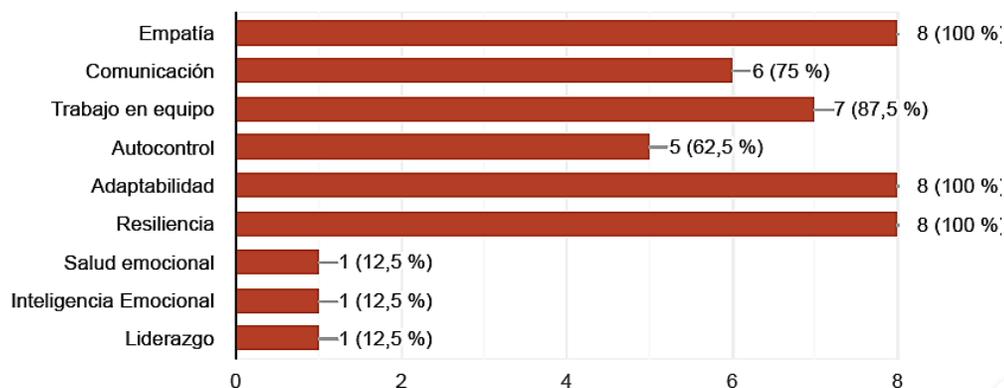
Fuente: Investigación de campo 2021

Colaboradores de los hoteles de 3 estrellas de la zona 3 en la ciudad de Quetzaltenango

Gráfica No. 4

6. Si la respuesta a la pregunta anterior fue afirmativa, de las siguientes competencias gerenciales ¿cuáles considera que en la actualidad son las que deben fortalecerse para un excelente desempeño en el puesto de trabajo?

8 respuestas



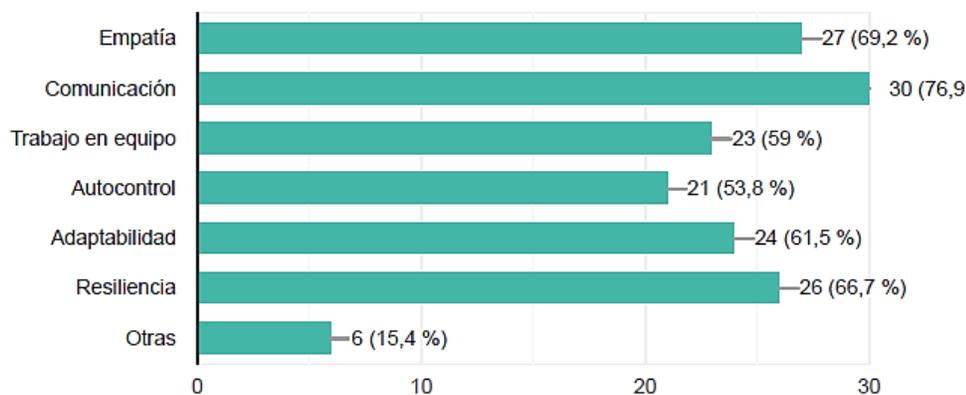
Fuente: Investigación de campo 2021

Gerentes de los hoteles de 3 estrellas de la zona 3 en la ciudad de Quetzaltenango

Gráfica No. 5

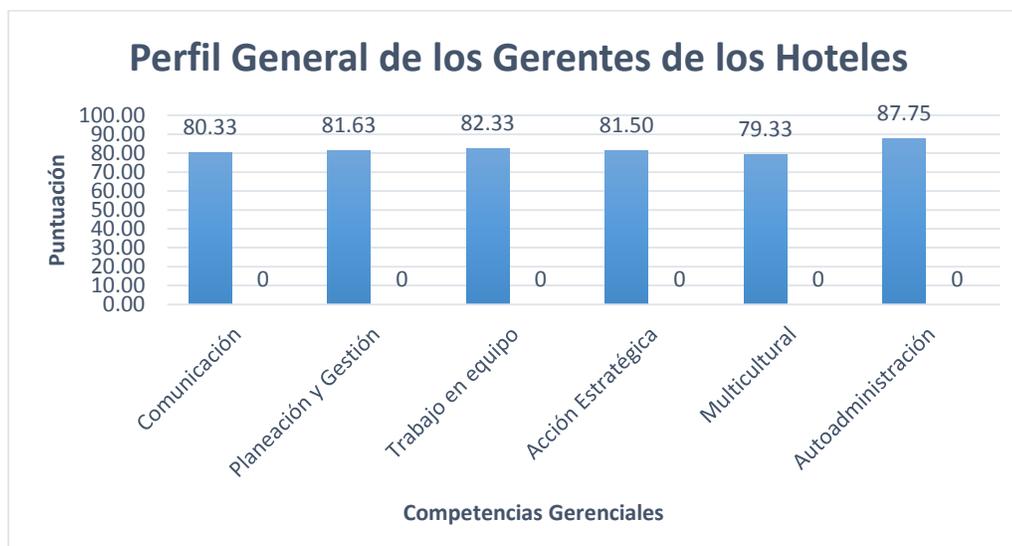
16. Si la respuesta a la pregunta anterior fue afirmativa, de las siguientes competencias gerenciales ¿cuáles considera que en la actualidad son las que deben fortalecerse para un excelente desempeño en el puesto de trabajo?

39 respuestas



Fuente: Investigación de campo 2021

Colaboradores de los hoteles de 3 estrellas de la zona 3 en la ciudad de Quetzaltenango

Gráfica No. 6

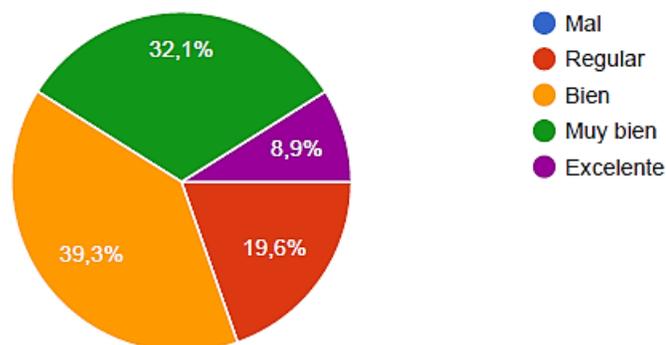
Fuente: Investigación de campo 2021

Gerentes de los hoteles de 3 estrellas de la zona 3 en la ciudad de Quetzaltenango

Gráfica No. 7

2. ¿Cómo califica la manera en que el gerente da a conocer la información importante del hotel?

56 respuestas



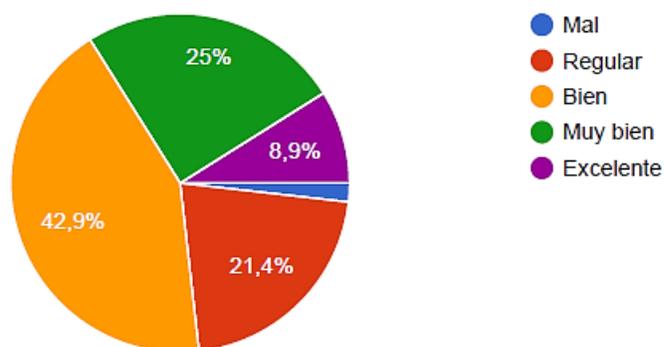
Fuente: Investigación de campo 2021

Colaboradores de los hoteles de 3 estrellas de la zona 3 en la ciudad de Quetzaltenango

Gráfica No. 8

6. ¿Cómo califica el trabajo del gerente bajo presión?

56 respuestas



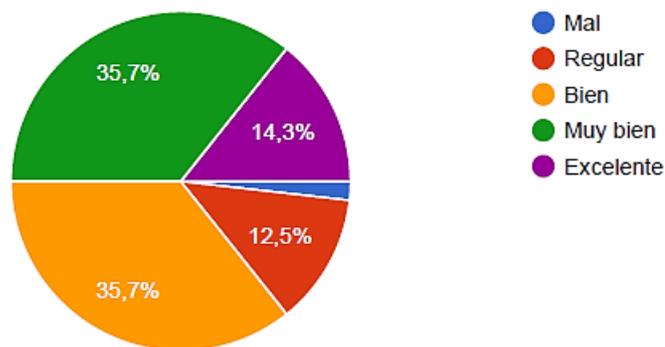
Fuente: Investigación de campo 2021

Colaboradores de los hoteles de 3 estrellas de la zona 3 en la ciudad de Quetzaltenango

Gráfica No. 9

10. ¿Cómo califica el apoyo que brinda el gerente a los equipos de trabajo del hotel?

56 respuestas



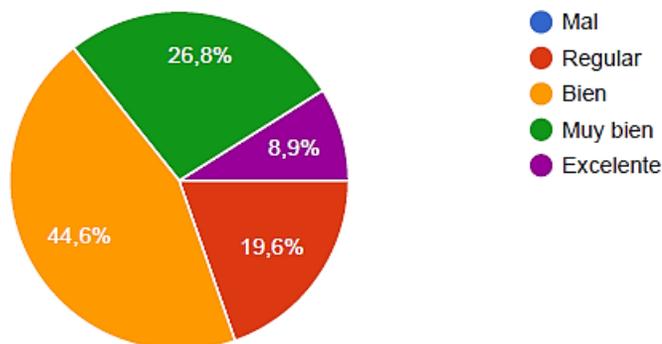
Fuente: Investigación de campo 2021

Colaboradores de los hoteles de 3 estrellas de la zona 3 en la ciudad de Quetzaltenango

Gráfica No. 10

14. ¿Cómo califica las instrucciones del gerente hacia los trabajadores?

56 respuestas



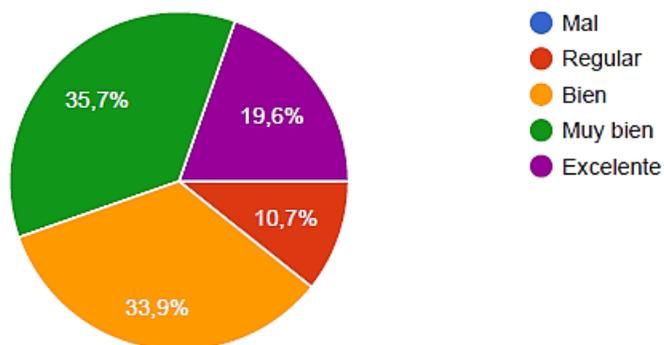
Fuente: Investigación de campo 2021

Colaboradores de los hoteles de 3 estrellas de la zona 3 en la ciudad de Quetzaltenango

Gráfica No. 11

17. ¿Cómo califica el conocimiento que tiene el gerente de las condiciones actuales y mundiales que afectan al hotel?

56 respuestas



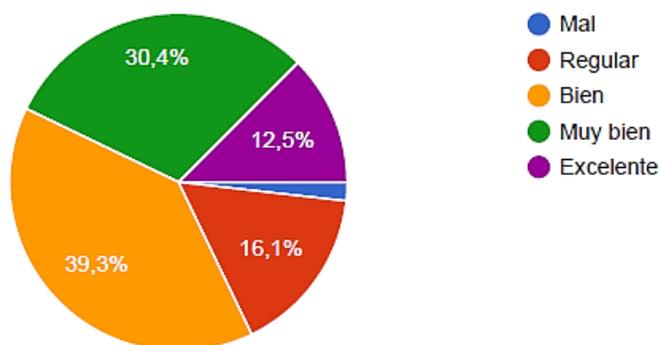
Fuente: Investigación de campo 2021

Colaboradores de los hoteles de 3 estrellas de la zona 3 en la ciudad de Quetzaltenango

Gráfica No. 12

18. ¿Cómo califica la actitud de empatía del gerente hacia los trabajadores?

56 respuestas



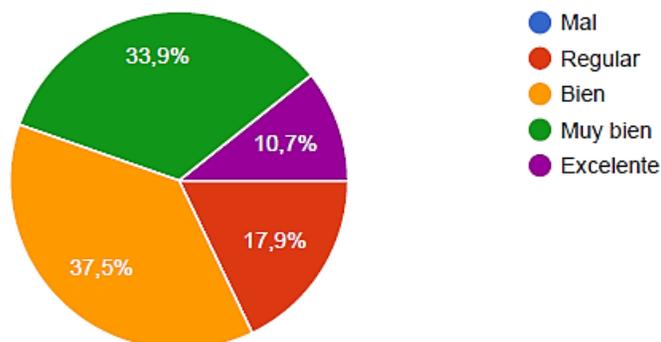
Fuente: Investigación de campo 2021

Colaboradores de los hoteles de 3 estrellas de la zona 3 en la ciudad de Quetzaltenango

Gráfica No. 13

21. ¿Cómo califica la actitud del gerente ante los obstáculos y dificultades?

56 respuestas

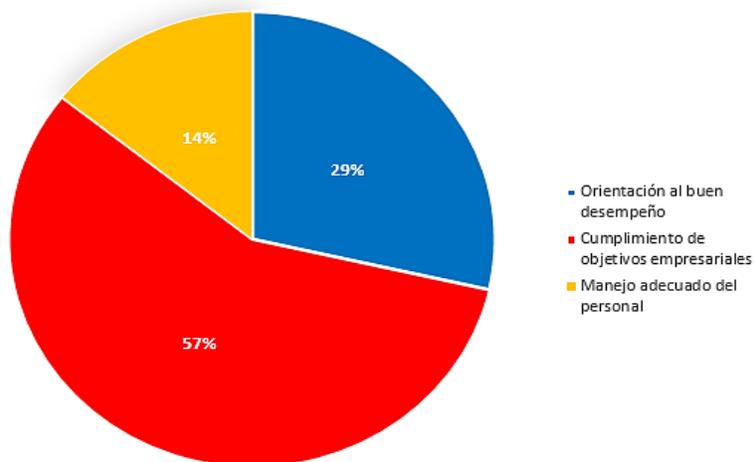


Fuente: Investigación de campo 2021

Colaboradores de los hoteles de 3 estrellas de la zona 3 en la ciudad de Quetzaltenango

Gráfica No. 14

7. De acuerdo a su criterio, ¿cómo definiría la gestión del talento humano?



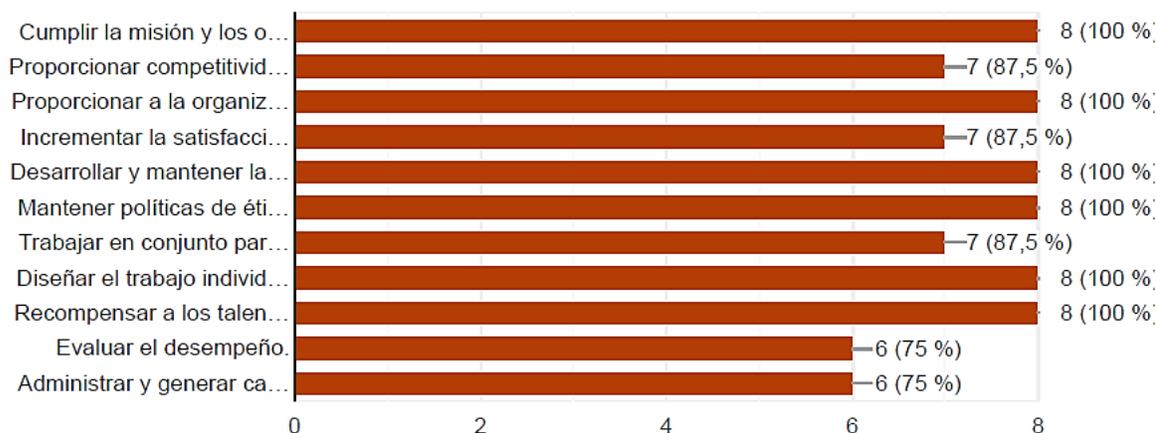
Fuente: Investigación de campo 2021

Gerentes de los hoteles de 3 estrellas de la zona 3 en la ciudad de Quetzaltenango

Gráfica No. 15

9. De los siguientes objetivos de la administración del talento humano, ¿cuáles son los que realiza en su gestión?

8 respuestas



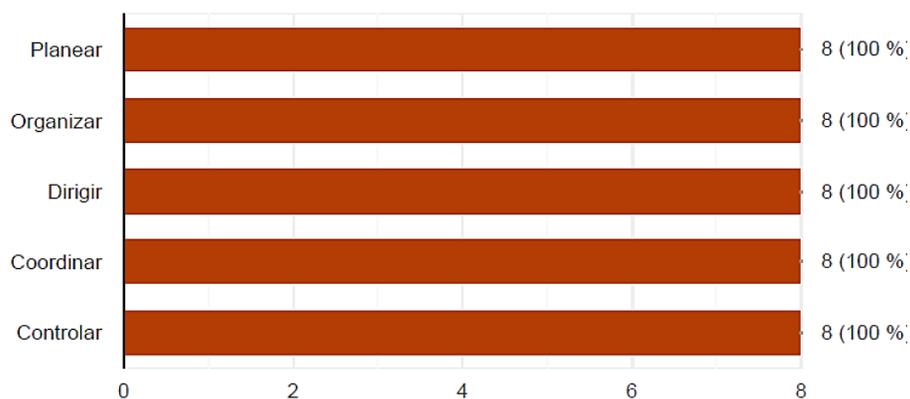
Fuente: Investigación de campo 2021

Gerentes de los hoteles de 3 estrellas de la zona 3 en la ciudad de Quetzaltenango

Gráfica No. 16

10. ¿Cuáles son las funciones que realiza en su gestión?

8 respuestas

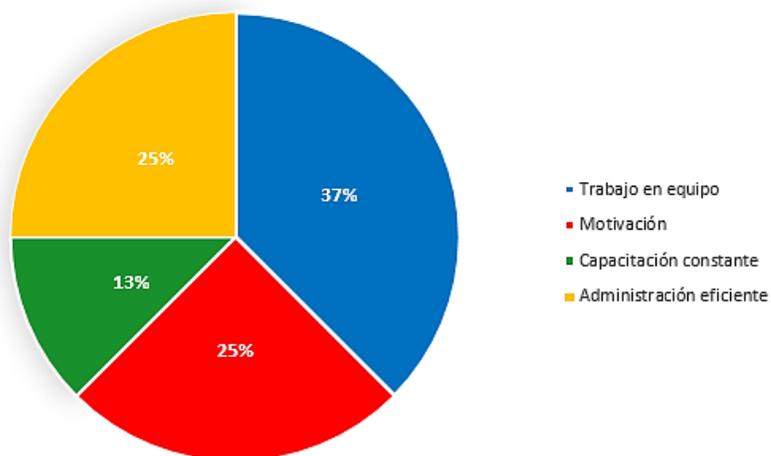


Fuente: Investigación de campo 2021

Gerentes de los hoteles de 3 estrellas de la zona 3 en la ciudad de Quetzaltenango

Gráfica No. 17

11. En una sola frase defina la filosofía de la administración del talento humano en el hotel.

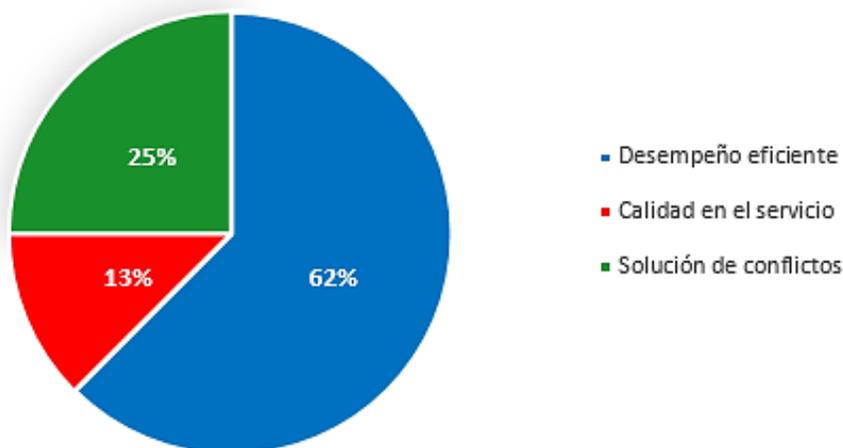


Fuente: Investigación de campo 2021

Gerentes de los hoteles de 3 estrellas de la zona 3 en la ciudad de Quetzaltenango

Gráfica No. 18

12. ¿Cómo se manifiestan en los colaboradores las siguientes competencias? Conocimiento, habilidad, juicio y actitud.



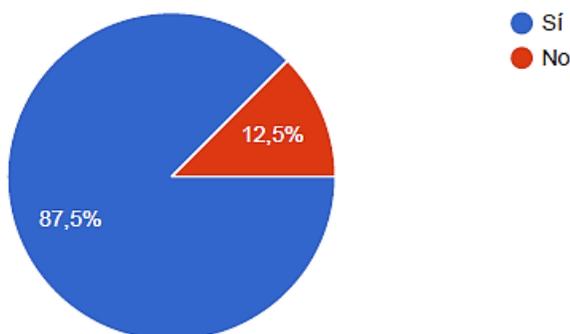
Fuente: Investigación de campo 2021

Gerentes de los hoteles de 3 estrellas de la zona 3 en la ciudad de Quetzaltenango

Gráfica No. 19

13. En la actualidad ¿considera que una adecuada gestión del talento humano representa beneficios para el hotel?

8 respuestas



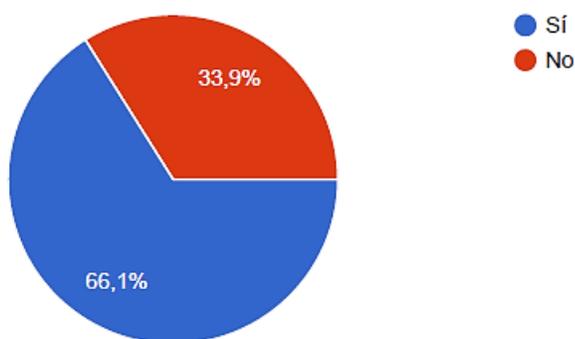
Fuente: Investigación de campo 2021

Gerentes de los hoteles de 3 estrellas de la zona 3 en la ciudad de Quetzaltenango

Gráfica No. 20

8. En la actualidad, ¿considera que una adecuada gestión del talento humano representa beneficios para el hotel?

56 respuestas



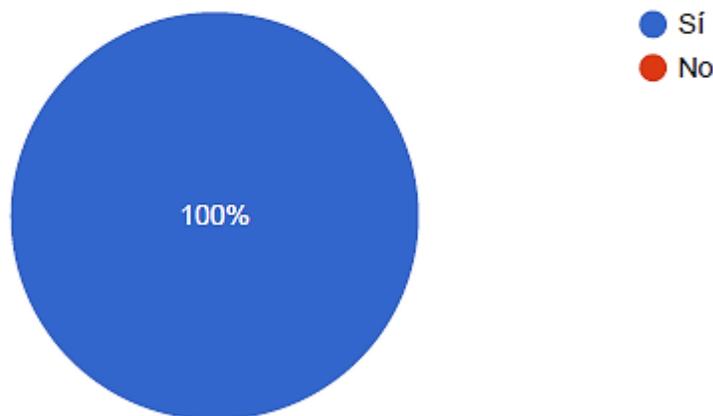
Fuente: Investigación de campo 2021

Colaboradores de los hoteles de 3 estrellas de la zona 3 en la ciudad de Quetzaltenango

Gráfica No. 21

14. A raíz de la pandemia, ¿el hotel cerró sus puertas?

8 respuestas



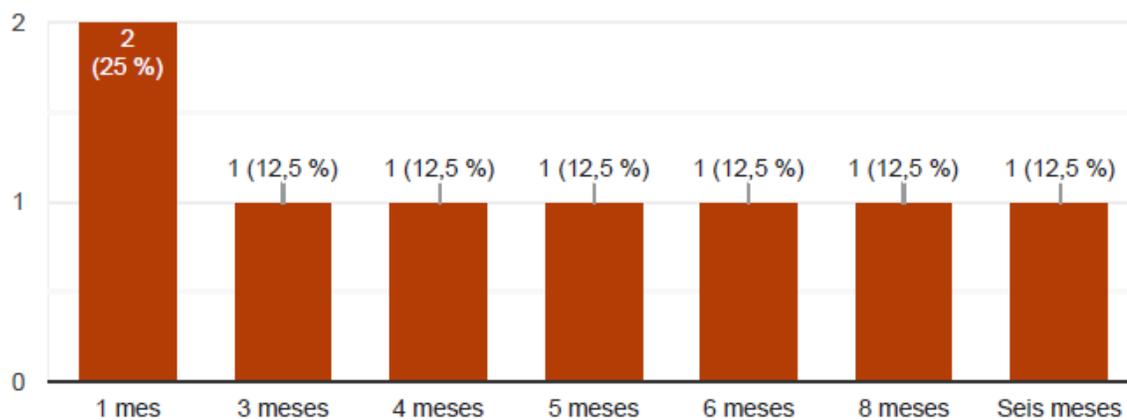
Fuente: Investigación de campo 2021

Gerentes de los hoteles de 3 estrellas de la zona 3 en la ciudad de Quetzaltenango

Gráfica No. 22

15. Si su respuesta fue afirmativa, indique por cuánto tiempo cerró el hotel

8 respuestas



Fuente: Investigación de campo 2021

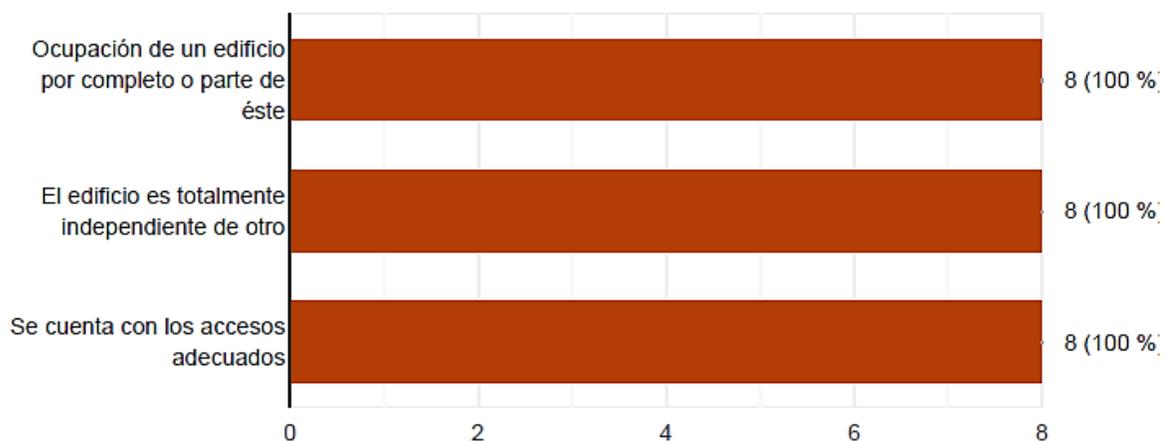
Gerentes de los hoteles de 3 estrellas de la zona 3 en la ciudad de Quetzaltenango

Gráfica No. 23

1. Tomando en cuenta lo que establece el Acuerdo Gubernativo No. 1144-83 relacionado con el Reglamento para establecimientos de hospedaje, ¿el hotel cumple con las siguientes condiciones?



8 respuestas



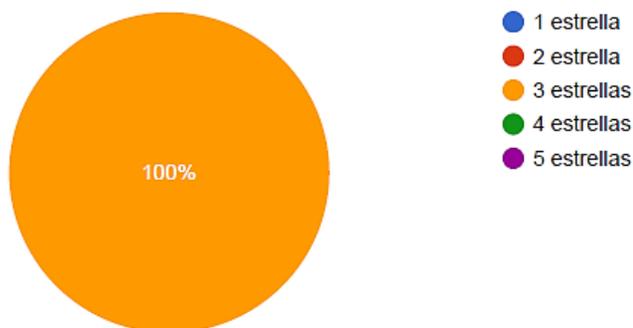
Fuente: Investigación de campo 2021

Gerentes de los hoteles de 3 estrellas de la zona 3 en la ciudad de Quetzaltenango

Gráfica No. 24

2. En base a lo que establece el Acuerdo Gubernativo No. 1144-83 relacionado con el Reglamento para establecimientos de hospedaje, ¿a qué categoría pertenece el hotel?

8 respuestas



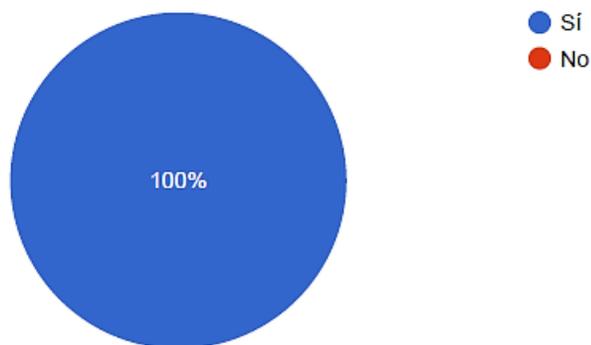
Fuente: Investigación de campo 2021

Gerentes de los hoteles de 3 estrellas de la zona 3 en la ciudad de Quetzaltenango

Gráfica No. 25

8. ¿Cuenta la administración con una adecuada gestión del talento humano?

8 respuestas



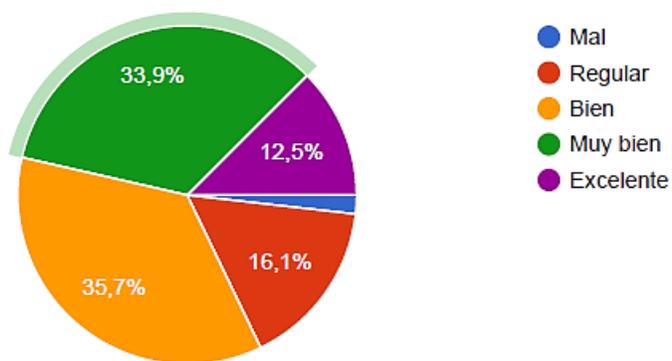
Fuente: Investigación de campo 2021

Gerentes de los hoteles de 3 estrellas de la zona 3 en la ciudad de Quetzaltenango

Gráfica No. 26

1. ¿Cómo califica la comunicación que existe entre usted y el gerente?

56 respuestas



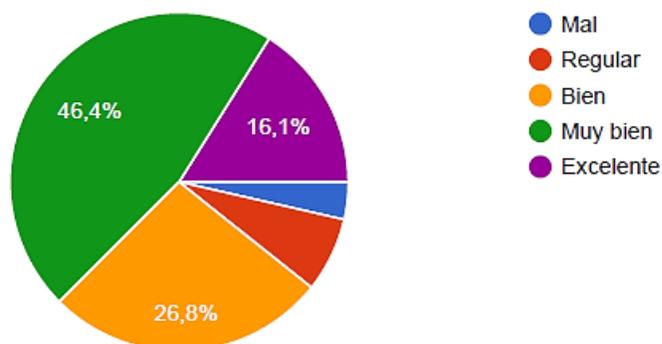
Fuente: Investigación de campo 2021

Colaboradores de los hoteles de 3 estrellas de la zona 3 en la ciudad de Quetzaltenango

Gráfica No. 27

3. ¿Cómo califica el liderazgo del gerente?

56 respuestas



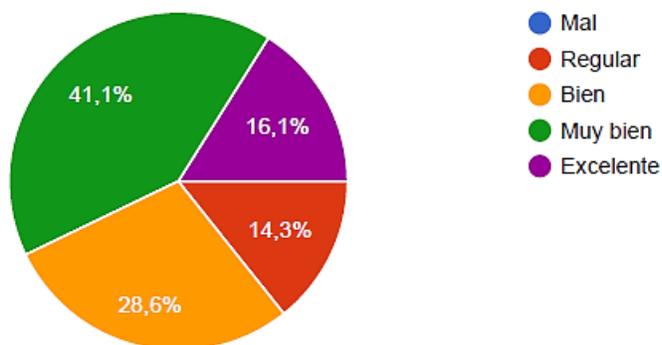
Fuente: Investigación de campo 2021

Colaboradores de los hoteles de 3 estrellas de la zona 3 en la ciudad de Quetzaltenango

Gráfica No. 28

4. ¿Cómo califica las decisiones que toma el gerente?

56 respuestas



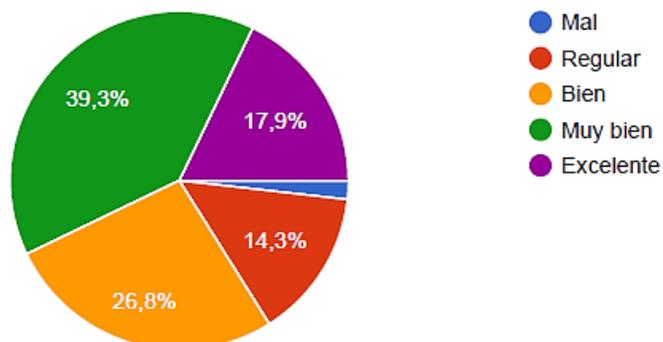
Fuente: Investigación de campo 2021

Colaboradores de los hoteles de 3 estrellas de la zona 3 en la ciudad de Quetzaltenango

Gráfica No. 29

5. ¿Cómo califica las acciones y planes que el gerente ha realizado?

56 respuestas



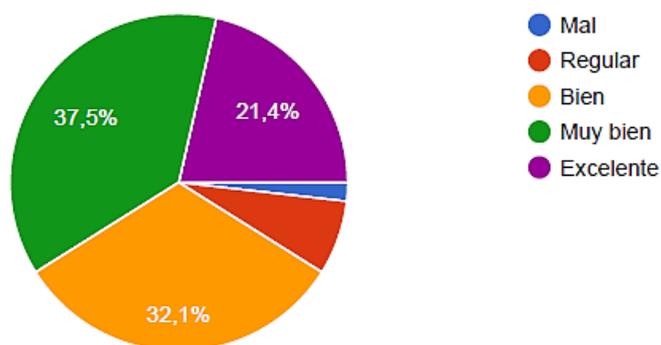
Fuente: Investigación de campo 2021

Colaboradores de los hoteles de 3 estrellas de la zona 3 en la ciudad de Quetzaltenango

Gráfica No. 30

7. ¿Cómo califica al gerente en el manejo de los recursos y presupuesto del hotel?

56 respuestas



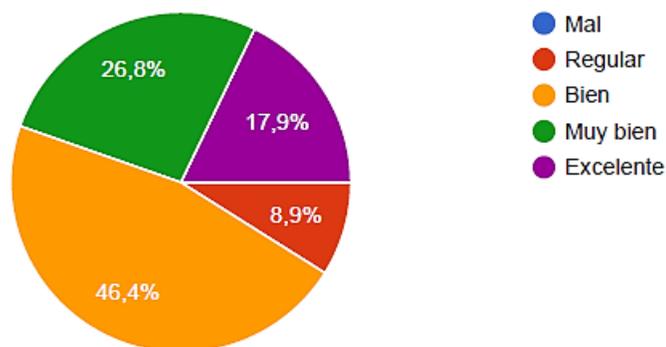
Fuente: Investigación de campo 2021

Colaboradores de los hoteles de 3 estrellas de la zona 3 en la ciudad de Quetzaltenango

Gráfica No. 31

9. ¿Cómo califica al gerente en la conformación de los equipos de trabajo?

56 respuestas



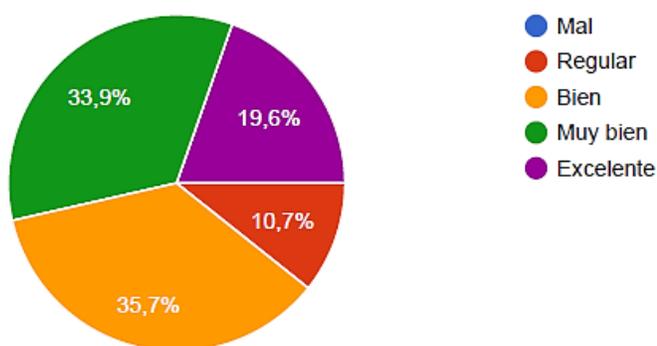
Fuente: Investigación de campo 2021

Colaboradores de los hoteles de 3 estrellas de la zona 3 en la ciudad de Quetzaltenango

Gráfica No. 32

11. ¿Cómo califica la relación del gerente con los equipos de trabajo del hotel?

56 respuestas



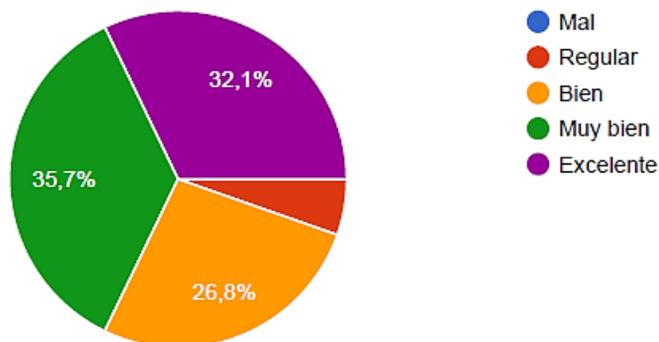
Fuente: Investigación de campo 2021

Colaboradores de los hoteles de 3 estrellas de la zona 3 en la ciudad de Quetzaltenango

Gráfica No. 33

12. ¿Cómo califica el conocimiento que tiene el gerente de la historia, visión y misión del hotel?

56 respuestas



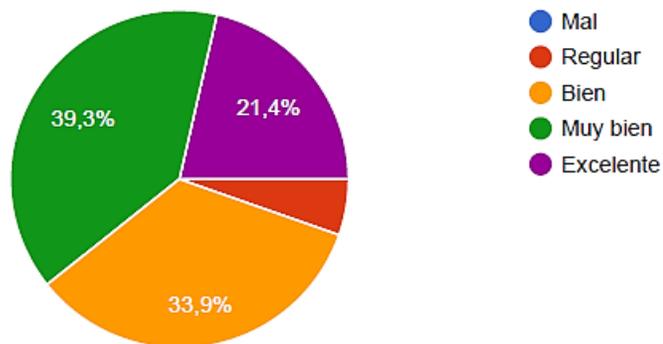
Fuente: Investigación de campo 2021

Colaboradores de los hoteles de 3 estrellas de la zona 3 en la ciudad de Quetzaltenango

Gráfica No. 34

13. ¿Cómo califica el trabajo que realiza el gerente para el cumplimiento de los objetivos del hotel?

56 respuestas



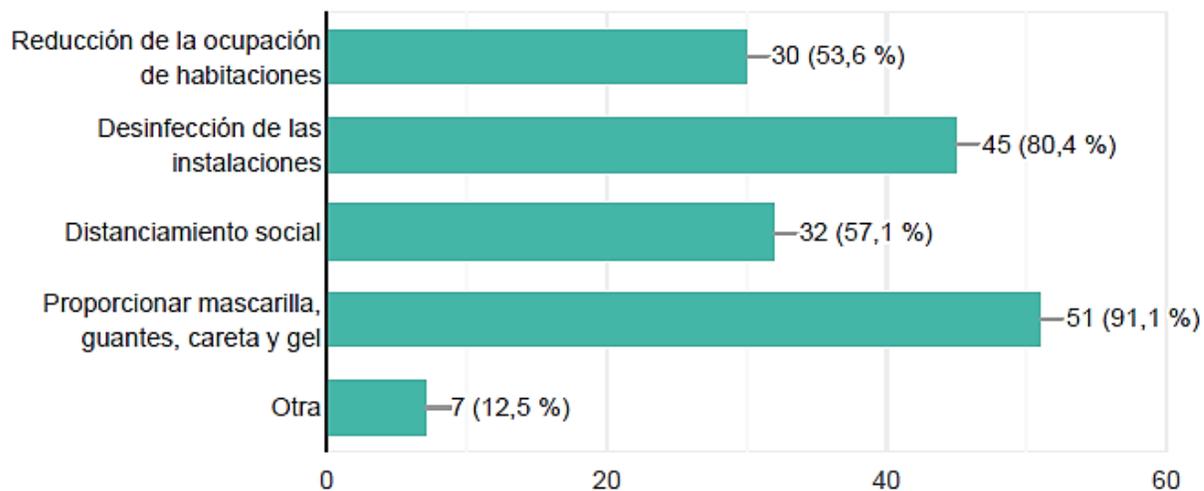
Fuente: Investigación de campo 2021

Colaboradores de los hoteles de 3 estrellas de la zona 3 en la ciudad de Quetzaltenango

Gráfica No. 35

19. De la siguiente lista seleccione las medidas que se aplican en hotel para prevenir el contagio de Covid-19

56 respuestas



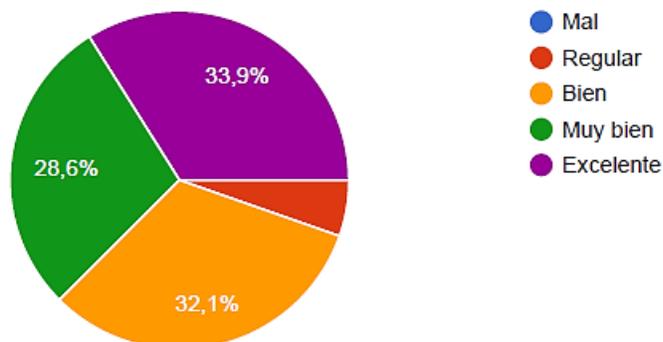
Fuente: Investigación de campo 2021

Colaboradores de los hoteles de 3 estrellas de la zona 3 en la ciudad de Quetzaltenango

Gráfica No. 36

20. ¿Cómo califica la ética del gerente?

56 respuestas



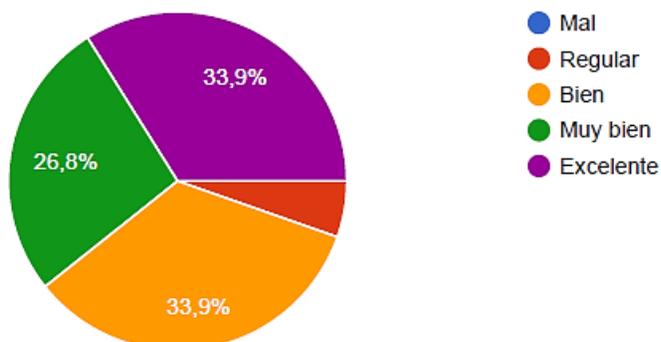
Fuente: Investigación de campo 2021

Colaboradores de los hoteles de 3 estrellas de la zona 3 en la ciudad de Quetzaltenango

Gráfica No. 37

22. ¿Cómo califica la salud física y mental del gerente?

56 respuestas



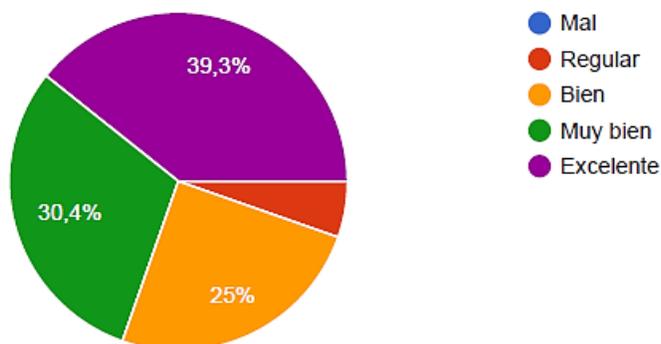
Fuente: Investigación de campo 2021

Colaboradores de los hoteles de 3 estrellas de la zona 3 en la ciudad de Quetzaltenango

Gráfica No. 38

23. ¿Cómo califica la preparación académica del gerente?

56 respuestas



Fuente: Investigación de campo 2021

Colaboradores de los hoteles de 3 estrellas de la zona 3 en la ciudad de Quetzaltenango