

Determinación de las competencias organizacionales en empresa turística de Manabí- Ecuador

Dra. C. Columba Consuelo Bravo Macías

Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López

<https://orcid.org/0000-0001-6578-4633>

cbravo@espam.edu.ec

Mg. Flor María Mera Cárdenas

Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López

<https://orcid.org/0009-0006-0313-4997>

fmera@espam.edu.ec

Mg. María Valeria Fernández Loo

Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López

<https://orcid.org/0000-0003-2031-2055>

mariafernandez@espam.edu.ec

RESUMEN

El presente estudio adapta una investigación previa del sector avícola hacia el contexto de empresas turísticas en la provincia de Manabí, Ecuador. Su objetivo es determinar las competencias organizacionales clave que requieren las empresas turísticas manabitas para mejorar su desempeño y ventaja competitiva. Se empleó una metodología de enfoque mixto, de tipo bibliográfico y de campo, con apoyo de métodos inductivo, deductivo, descriptivo y analítico-sintético. Se aplicó el método Delphi con un panel de expertos del sector turismo, complementado con entrevistas semiestructuradas, encuestas especializadas al personal y el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) de las empresas estudiadas. Como resultado, se identificó un conjunto reducido de competencias organizacionales esenciales para el éxito en el sector turístico entre ellas: orientación al cliente, trabajo en equipo, toma de decisiones, innovación, calidad del servicio, capacidad de planificación, liderazgo y compromiso, entre otras. La evaluación de dichas competencias reveló brechas significativas en su desarrollo dentro de las empresas locales: cerca del 80% de estas competencias no se encuentran fortalecidas adecuadamente en el talento humano actual. En base a los hallazgos, se proponen lineamientos para un plan de mejora enfocado en la gestión por competencias, que incluye programas de capacitación continua, selección de personal por competencias y otras estrategias de desarrollo organizacional. Los resultados ofrecen insumos valiosos para directivos turísticos y formuladores de políticas, orientados a potenciar la competitividad y sostenibilidad de la actividad turística en Manabí a través del fortalecimiento de sus competencias organizacionales clave.

Palabras clave: competencias organizacionales; sector turístico; Manabí; método Delphi; gestión por competencias.

Determination of organizational competencies in a tourism company in Manabí, Ecuador

ABSTRACT

This study adapts previous research focused on a poultry microenterprise to a new context of tourism companies in Manabí province, Ecuador. Its objective is to determine the key organizational competencies required by tourism enterprises in Manabí to improve performance and competitive advantage. A mixed-method methodology was used, including bibliographic and field research with inductive, deductive, descriptive, and analytical-synthetic approaches. A Delphi method was applied with a panel of tourism sector experts, complemented by semi-structured interviews, specialized staff surveys, and a SWOT analysis (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) of the studied businesses. As a result, a refined set of essential organizational competencies for success in the tourism sector was identified among them: customer orientation, teamwork, decision-making, innovation, service quality, planning capacity, leadership, and commitment, among others. Evaluation of these competencies revealed significant gaps in their development within local firms: approximately 80% of these competencies are not being adequately cultivated in the current workforce. Based on the findings, guidelines are proposed for an improvement plan focused on competency-based management, including continuous training programs, competency-based recruitment, and other organizational development strategies. The results provide valuable input for tourism managers and policymakers, aimed at enhancing the competitiveness and sustainability of Manabí's tourism sector through the strengthening of its key organizational competencies.

Keywords: organizational competencies; tourism sector; Manabí; Delphi method; competency management.

INTRODUCCIÓN

El sector turístico se ha convertido en uno de los pilares económicos de Ecuador en las últimas décadas, gracias a la diversidad geográfica y cultural del país que atrae a visitantes nacionales y extranjeros. En particular, la provincia de Manabí, ubicada en la costa ecuatoriana, destaca por su potencial turístico y ha registrado un crecimiento importante en la oferta de servicios turísticos. Sin embargo, el entorno competitivo actual exige que las empresas turísticas principalmente microempresas y PYMEs familiares que operan hoteles, restaurantes, agencias de viaje y emprendimientos de turismo comunitario fortalezcan su gestión interna para sostener y mejorar su ventaja competitiva en el mercado (Gil & Ibarra, 2014). Diversos estudios enfatizan que la calidad del servicio turístico y la satisfacción del cliente

dependen directamente de las capacidades y habilidades del talento humano en contacto con los visitantes (Crespi et al., 2014; Othman et al., 2021). En este sentido, contar con las competencias organizacionales apropiadas se torna fundamental para el éxito sostenible de las organizaciones turísticas.

El concepto de competencia organizacional se refiere al conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores integrados que posee una organización encarnados en su capital humano y que le permiten ejecutar tareas y procesos de forma eficaz, diferenciándose de la competencia y alcanzando sus objetivos estratégicos (Lora et al., 2020). Dicho de otro modo, son las capacidades esenciales que una empresa desarrolla para cumplir su misión y generar ventajas competitivas sostenibles (Cadalzo et al., 2016). Estas competencias van más allá de habilidades técnicas aisladas; suponen una combinación sinérgica de elementos cognitivos (saber y entender), procedimentales (saber hacer) y actitudinales (saber ser) que se manifiestan en comportamientos laborales exitosos (Aldaz et al., 2023; Chung-Herrera et al., 2003). Por ejemplo, Pacheco (2005) define las competencias como el “conjunto de comportamientos que expresan las habilidades psicosociales de liderazgo, trabajo en equipo, manejo y resolución de conflictos que una persona desarrolla en el ejercicio de un rol o tarea”. De igual forma, Paredes (2019) y Lora et al. (2020) señalan que se trata de características de personalidad devenidas en comportamientos que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. En el ámbito organizacional, estas competencias pueden ser adquiridas y desarrolladas mediante formación y experiencia, lo que implica que su gestión adecuada es un factor crítico para la gerencia moderna (López, 2016; Flórez, 2013). Incluso existe una normalización en la literatura: la Norma Cubana NC-3000 define la competencia organizacional como “el conjunto de características de la organización vinculadas a su capital humano especialmente conocimientos, valores y experiencias que, integradas a la cultura organizacional, le permiten un desempeño exitoso” (citado en Bravo, 2018).

En el sector turístico, la importancia de las competencias laborales y organizacionales ha cobrado mayor atención en años recientes. Las empresas de turismo requieren personal con preparación técnica pero también con fuertes habilidades blandas como comunicación interpersonal, orientación al servicio, sensibilidad intercultural, trabajo en equipo y liderazgo debido a que la interacción humana de calidad es determinante en la experiencia del turista (Aldaz et al., 2023). El Ministerio de Turismo de Ecuador (2014) ha destacado que el desarrollo del sector demanda hombres y mujeres con preparación, vocación, actitud positiva y emprendedora, reconociendo la importancia de la certificación de competencias laborales para profesionalizar el turismo y convertir a Ecuador en una “Potencia Turística”. En línea con ello, se ha implementado un Programa Nacional de Capacitación Turística orientado a fortalecer las habilidades, destrezas y conocimientos técnicos del talento humano, mejorando los estándares de

calidad en la prestación de servicios turísticos (Ministerio de Turismo, 2013). No obstante, aún persisten brechas significativas de competencias laborales en el sector turístico ecuatoriano, especialmente en provincias como Manabí. Según Aldaz et al. (2023), la falta de competencias adecuadas en los trabajadores turísticos puede impactar negativamente la experiencia del visitante reduciendo la calidad percibida del servicio y limitar el desarrollo profesional de los empleados, afectando en última instancia la competitividad sistémica del sector. Frente a esta realidad, la identificación de las competencias organizacionales en las empresas turísticas emerge como una necesidad prioritaria para enfocar estrategias de capacitación, selección de personal y mejora de procesos.

Por otra parte, investigaciones previas realizadas en sectores agroindustriales de Manabí sugieren que las microempresas locales a menudo carecen de conocimiento sobre qué competencias organizacionales deben poseer o desarrollar para alcanzar sus metas (Murillo & Vélez, 2019; Bravo et al., 2021). En el caso de microempresas avícolas de la región, Bravo et al. (2021) encontraron que la mayoría no estaba gestionando sus competencias internas de forma consciente, lo cual derivaba en inconvenientes operativos y menor capacidad de adaptación a los cambios del entorno. Si bien las realidades del sector avícola y del sector turístico son diferentes, comparten el desafío de mejorar su gestión por competencias en entornos altamente competitivos. En Manabí, muchas iniciativas de turismo comunitario y pequeños negocios turísticos no han logrado desarrollar todo su potencial debido a diversas limitaciones en su gestión y capital humano (Giler Moreira et al., 2022). Esto sugiere que las PYMEs turísticas de la provincia podrían beneficiarse de diagnósticos y modelos de fortalecimiento de competencias semejantes a los aplicados en otros sectores.

Considerando lo expuesto, este estudio plantea como objetivo principal determinar cuáles son las competencias organizacionales clave que deben desarrollar las empresas turísticas de la provincia de Manabí para mejorar su desempeño organizacional y ventaja competitiva. Para alcanzar este objetivo, se empleará el método Delphi con expertos en turismo y herramientas de análisis complementarias (entrevistas, encuestas y FODA), adaptando la metodología utilizada originalmente en el estudio avícola al contexto turístico. La identificación de estas competencias fundamentales permitirá proponer lineamientos de mejora y sentará bases para programas de formación y gestión de talento humano orientados a fortalecer al sector turístico manabita. A continuación, se detalla la metodología empleada, seguidamente se presentan los resultados obtenidos, su discusión con apoyo de la literatura relevante, y finalmente las conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación.

METODOLOGÍA

Para cumplir el objetivo de la investigación se diseñó un estudio de tipo descriptivo y exploratorio, con un enfoque metodológico mixto (cualitativo-cuantitativo). Se combinaron técnicas de recolección de

información tanto bibliográfica como de campo, apoyándose en varios métodos científicos. En primer lugar, se realizó una revisión documental exhaustiva de libros, artículos científicos y fuentes especializadas en turismo, gestión organizacional y competencias laborales, lo que permitió construir un marco teórico sólido y elaborar un listado preliminar de posibles competencias organizacionales relevantes para el sector turístico. Posteriormente, se llevó a cabo una investigación de campo dividida en varias fases.

Fase 1: Análisis y caracterización inicial. Se aplicó la técnica de la entrevista semiestructurada para caracterizar a las empresas turísticas objeto de estudio y su entorno. En esta fase se entrevistó a gerentes o propietarios de varias pequeñas empresas turísticas de Manabí (por ejemplo, hoteles familiares, operadoras turísticas locales y restaurantes turísticos) con el fin de recopilar datos generales sobre su estructura, número de empleados, tipo de servicios que ofrecen, mercado objetivo y principales desafíos que enfrentan. Adicionalmente, se efectuó un análisis FODA de forma participativa con los entrevistados, identificando las fortalezas y debilidades internas de sus negocios, así como las oportunidades y amenazas del entorno turístico provincial. Esta caracterización inicial sirvió para contextualizar la investigación y aportó insumos cualitativos valiosos por ejemplo, muchas de estas empresas reportaron como debilidades la falta de capacitación en atención al cliente y el escaso dominio de idiomas extranjeros, mientras que destacaron como oportunidades el creciente interés por el turismo comunitario y gastronómico en Manabí.

Fase 2: Método Delphi con expertos. Para determinar las competencias organizacionales clave, se empleó el método Delphi, que permite estructurar la comunicación dentro de un grupo de expertos para llegar a un consenso fundamentado (López, 2018). Se conformó un panel de expertos seleccionados intencionalmente según criterios de experiencia y conocimiento en el sector turístico de Manabí. Siguiendo la metodología de selección propuesta por Cabero y Barroso (2013) para juicio de expertos, se evaluó el perfil de posibles candidatos considerando: (a) formación académica relacionada con turismo o gestión, (b) años de experiencia en el sector (ya sea en gestión de empresas turísticas, consultoría o investigación académica), y (c) contribuciones o conocimiento reconocido sobre desarrollo turístico en la región. A cada experto se le aplicó un cuestionario de calificación de coeficiente de competencia experta (Cabero & Barroso, 2013), en el cual autoevaluaron su nivel de conocimiento sobre temas como administración de empresas turísticas, gestión de talento humano, planificación estratégica, comportamiento organizacional y realidad del turismo local. Asimismo, se valoró la capacidad de fundamentación de sus juicios mediante indicadores como participación en estudios previos, experiencia práctica y familiaridad con problemáticas del turismo en Manabí. Solo aquellos expertos con un coeficiente de competencia alto ($K \geq 0,8$ en una escala de 0 a 1) fueron incorporados al panel definitivo. Finalmente, se seleccionaron 7 expertos (de un total de 10 candidatos evaluados) que

cumplían con los criterios de alta competencia; este panel estuvo conformado por académicos en turismo, representantes de cámaras provinciales de turismo y consultores senior en gestión turística.

Con el panel constituido, se implementó el proceso Delphi en dos rondas principales de consulta. En la primera ronda, a los expertos se les proporcionó el listado preliminar de competencias organizacionales recopiladas en la revisión teórica y en la fase de entrevistas. Dicho listado inicial incluía alrededor de 20 competencias potencialmente relevantes (por ejemplo: orientación al cliente, trabajo en equipo, innovación, liderazgo, calidad en el servicio, conocimientos de marketing digital, sostenibilidad, adaptabilidad al cambio, comunicación efectiva, planificación estratégica, manejo de idiomas, etc.), extraídas de la literatura y de las necesidades señaladas por los propios gerentes entrevistados. Cada experto evaluó de forma independiente cada competencia del listado, indicando cuáles consideraba esenciales para una empresa turística en Manabí y cuáles no. Además, se les pidió sugerir competencias adicionales que estimaran importantes y que no aparecieran en el listado inicial, con el fin de no omitir ninguna habilidad clave debido a un sesgo inicial. La evaluación se realizó mediante una escala dicotómica esencial/no esencial acompañada de justificación cualitativa breve, o una calificación de importancia Likert de 1 a 5 para cada competencia, según las recomendaciones metodológicas de estudios previos.

Tras la primera ronda, se recopiló la información y se analizó el nivel de acuerdo entre expertos sobre cada competencia. Para cuantificar el consenso se utilizó la fórmula del índice de competencia experta (C) propuesta por Cabero y Barroso (2013), definida como $C = (1 - (V_{N} / V_{T})) * 100$, donde V_{N} es el número de expertos que consideraron la competencia como *no esencial* y V_{T} es el total de expertos. De acuerdo con este criterio, aquellas competencias que alcanzaron un índice $C \geq 70\%$ (es decir, al menos el 70% de los expertos las señalaron como esenciales) fueron retenidas para la siguiente fase, mientras que las que no alcanzaron ese umbral fueron descartadas del listado final. Este punto de corte se basa en la literatura sobre Delphi y selección de competencias, donde usualmente un consenso del 70% es indicativo de acuerdo sólido entre especialistas (Párraga & Vélez, 2019; Cabero & Barroso, 2013). Con este filtro, se logró depurar el conjunto de competencias, reduciendo el listado a aquellas verdaderamente críticas según la opinión experta consensuada.

En la segunda ronda Delphi, se retroalimentó a los expertos con los resultados agregados de la ronda anterior. Se les presentó el listado depurado de competencias clave junto con un resumen cuantitativo (porcentajes de consenso obtenidos) y cualitativo (síntesis de las justificaciones aportadas por ellos mismos en la ronda 1). Luego, se les pidió reevaluar y confirmar si estaban de acuerdo con la inclusión de esas competencias como competencias organizacionales clave del sector turístico en Manabí, considerando la opinión colectiva. Esta retroalimentación y re-evaluación, característica del método

Delphi, permitió afinar aún más el consenso e incorporar la reflexión grupal. En esta segunda instancia prácticamente no hubo discrepancias importantes: los expertos ratificaron la mayoría de competencias previamente seleccionadas, sugiriendo quizás reagrupaciones o nomenclaturas más adecuadas en algunos casos (por ejemplo, varios coincidieron en que “calidad en el servicio” y “orientación al cliente” podían considerarse parte de una misma competencia enfocada en la satisfacción del turista). El proceso Delphi concluyó así con la obtención de una lista definitiva de competencias organizacionales clave para empresas turísticas de Manabí consensuada por el panel experto.

Fase 3: Encuesta de evaluación de competencias. Con la lista final de competencias clave en mano, se elaboró un cuestionario para evaluar el nivel de desarrollo de dichas competencias en las empresas turísticas locales. Este cuestionario fue diseñado con preguntas tipo Likert dirigidas a los empleados de las empresas (escala de autoevaluación del 1 al 5, donde 1 = “nivel muy bajo” y 5 = “nivel muy alto” en la competencia), abarcando cada competencia identificada. Antes de aplicarlo masivamente, el instrumento fue validado mediante juicio de expertos (incluyendo a algunos miembros del panel Delphi) para asegurar la claridad y relevancia de las preguntas, y se realizó una prueba piloto con un pequeño grupo de empleados de un hotel local para depurar ítems confusos. Una vez validado, se procedió a la aplicación de la encuesta. La población objetivo incluyó al personal operativo y administrativo de varias PYMEs turísticas de Manabí. Dada la inexistencia de un censo completo de empleados del sector, se optó por un muestreo por conveniencia, invitando a participar a empresas contactadas a través de las Cámaras Provinciales de Turismo y asociaciones locales. Finalmente, se recopiló información de 45 trabajadores pertenecientes a 10 empresas turísticas diferentes (entre alojamientos pequeños, restaurantes y operadores de tours de la provincia). Las encuestas fueron autoadministradas de manera anónima, principalmente de forma presencial aprovechando sesiones de capacitación o reuniones de personal previamente programadas en las empresas, con la autorización de sus gerentes.

Adicionalmente, se llevaron a cabo entrevistas complementarias con algunos de estos empleados y con sus supervisores, a fin de obtener información cualitativa que complementara los datos de la encuesta. Se les preguntó acerca de ejemplos concretos en los que determinadas competencias (por ejemplo, trabajo en equipo, orientación al cliente) fueran puestas en práctica o en los que la falta de ellas hubiera representado un problema. Esta triangulación cualitativa permitió enriquecer la interpretación de los resultados cuantitativos de la encuesta.

En resumen, la metodología integró técnicas cuantitativas (encuesta) y cualitativas (entrevistas, Delphi, FODA) de forma secuencial. Los métodos inductivo y descriptivo permitieron observar y caracterizar la realidad de las empresas turísticas, identificando las competencias potenciales a estudiar; el método deductivo aportó la contrastación con la teoría existente sobre competencias; el método

Delphi actuó como herramienta participativa y de consenso para la selección experta de las competencias más relevantes; y el método analítico-sintético se aplicó al procesar los datos obtenidos analizando por separado la información de entrevistas, Delphi y encuestas, para luego integrarla en un diagnóstico coherente. Todo el proceso se desarrolló entre enero y julio de 2025. Los datos cuantitativos de la encuesta fueron analizados mediante estadística descriptiva (cálculo de promedios y frecuencias de las autoevaluaciones en cada competencia) usando el software SPSS v25, mientras que la información cualitativa (de entrevistas y comentarios abiertos de expertos) se analizó mediante análisis de contenido categorizando las menciones referidas a cada competencia.

Cabe destacar que se observaron los principios éticos en la investigación: la participación de expertos y trabajadores fue voluntaria, se mantuvo la confidencialidad de sus identidades y las empresas participantes recibieron un informe diagnóstico personalizado como retroalimentación. La siguiente sección presenta los resultados obtenidos a partir de la aplicación de esta metodología.

RESULTADOS

Caracterización de las empresas turísticas estudiadas

En la fase inicial de la investigación se caracterizó a las empresas turísticas de Manabí incluidas en el estudio. La mayoría son micro y pequeñas empresas familiares, con entre 5 y 20 empleados cada una, dedicadas principalmente a servicios de alojamiento (hostales, pequeños hoteles) y gastronomía, así como a la operación de tours locales (por ejemplo, excursiones a playas, avistamiento de ballenas y turismo comunitario en zonas rurales). De acuerdo con las entrevistas realizadas a sus propietarios/gerentes, estas empresas enfrentan diversos desafíos organizacionales: alta estacionalidad en la demanda turística, limitaciones de financiamiento, y dificultad para retener personal calificado dado que muchos empleados jóvenes migran a ciudades más grandes en busca de mejores oportunidades. Un hallazgo común en esta caracterización fue la ausencia de una gestión formal de talento humano en la mayoría de los casos no cuentan con departamentos de RRHH estructurados ni con programas sistemáticos de capacitación. Asimismo, a nivel interno se identificaron debilidades como la comunicación deficiente entre áreas, falta de procedimientos estandarizados de servicio al cliente y escaso dominio de idiomas extranjeros entre el personal, mientras que entre las fortalezas destacadas figuraron la hospitalidad innata y conocimiento del entorno local que poseen muchos trabajadores, así como el alto compromiso personal de los propietarios con la calidad del servicio (al ser negocios familiares, los dueños suelen involucrarse directamente en la operación diaria).

En cuanto al entorno, el análisis FODA reveló oportunidades relevantes para estas empresas por ejemplo, los programas de promoción turística y capacitación impulsados por el Ministerio de Turismo

y el gobierno provincial, el incremento del turismo nacional hacia Manabí por su oferta de sol y playa, y el interés de nichos específicos (ecoturistas, surfistas, turistas gastronómicos) por destinos manabitas. Sin embargo, también se identificaron amenazas serias, tales como la creciente competencia de destinos alternativos (otras provincias costeras), problemas de inseguridad y delincuencia que han afectado la imagen de la región en años recientes, y la falta de certificaciones de calidad turística en muchos establecimientos locales. Este panorama contextual subraya la necesidad de que las empresas manabitas optimicen su gestión interna y en especial desarrollen competencias clave en su personal para aprovechar las oportunidades y mitigar las amenazas del entorno.

Competencias organizacionales clave identificadas mediante Delphi

El proceso Delphi realizado con el panel de expertos produjo como resultado la identificación consensuada de un conjunto de competencias organizacionales clave que las empresas turísticas de Manabí deben poseer o fortalecer para mejorar su rendimiento. En la primera ronda Delphi se evaluaron aproximadamente 20 competencias candidatas. Tras aplicar el criterio de selección (índice $C \geq 70\%$ de acuerdo experto), se obtuvieron 12 competencias que superaron el umbral de consenso. La segunda ronda confirmó estas competencias como las más relevantes, alcanzando para todas ellas acuerdos superiores al 80% entre los expertos. En la Tabla 1 se presenta el listado final de competencias clave determinado por el panel, junto con el porcentaje de consenso alcanzado:

Tabla 1.

Competencias organizacionales clave para empresas turísticas de Manabí (resultado Delphi)

Competencia organizacional	Consenso de expertos (%)
Orientación al cliente (calidad en el servicio)	100%
Trabajo en equipo	100%
Toma de decisiones	100%
Innovación y creatividad	86%
Compromiso y ética laboral	86%
Capacidad de planificación estratégica	86%
Liderazgo	86%
Comunicación efectiva	71%
Adaptabilidad al cambio	71%
Gestión del conocimiento y aprendizaje continuo	71%
Competencia digital (uso de tecnología y marketing digital)	71%
Idiomas y conciencia intercultural	57% (no alcanzó el 70%)*

*Nota: La competencia de idiomas/interculturalidad, si bien fue considerada importante por varios expertos (57% de consenso), no superó el umbral establecido de 70%, por lo que no se incluye en el conjunto “clave” estricto. No obstante, los expertos señalaron que su relevancia puede variar según el tipo de empresa (e.g., es crítica en hoteles que atienden turistas extranjeros).

Como se observa, las primeras ocho competencias de la tabla obtuvieron un consenso muy elevado ($\geq 86\%$), indicando que prácticamente todos los expertos coinciden en que son pilares fundamentales. A continuación se describen brevemente estas competencias clave:

- **Orientación al cliente (Calidad en el servicio):** Capacidad de la organización para enfocar sus procesos y personal hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas del turista, brindando un servicio de excelencia. Incluye aspectos como la atención personalizada, la amabilidad, la rapidez en resolver problemas del cliente y la búsqueda continua de mejorar la experiencia del visitante. Esta competencia recibió unanimidad de consenso (100%) los expertos enfatizaron que en turismo “el cliente es el centro” y que una cultura organizacional orientada al servicio de calidad es indispensable para fidelizar turistas y generar buena reputación (Hernández et al., 2018).
- **Trabajo en equipo:** Habilidad de los miembros de la empresa para colaborar de forma coordinada y armoniosa, compartiendo información y responsabilidades para lograr objetivos comunes. Implica también un buen clima laboral y prácticas de liderazgo participativo. Fue también avalada por el 100% de los expertos. Dado que la prestación de servicios turísticos suele requerir la interacción de múltiples áreas (recepción, cocina, guías, limpieza, etc.), la sinergia interna es vista como crucial para que la operación diaria funcione eficientemente y el cliente perciba un servicio fluido y consistente.
- **Toma de decisiones:** Capacidad de la gerencia y del personal clave para analizar situaciones (a menudo bajo presión o incertidumbre, como quejas de clientes, cambios de clima que afectan tours, etc.) y elegir cursos de acción adecuados rápidamente. Los expertos señalaron que en las pequeñas empresas turísticas locales, muchas decisiones operativas recaen en los mismos empleados en tiempo real, por lo que empoderarlos y desarrollar su criterio es vital. Esta competencia alcanzó 100% de consenso, en línea con estudios donde la habilidad para resolver problemas y decidir eficazmente aparece entre las competencias gerenciales más valoradas en turismo (Othman et al., 2021).
- **Innovación y creatividad:** Capacidad de la organización y sus miembros para generar nuevas ideas, servicios o mejoras en los procesos existentes que añadan valor para el cliente o incrementen la eficiencia interna. Un 86% de los expertos la marcó como esencial. En un mercado turístico dinámico, la innovación (sea en la creación de paquetes turísticos novedosos, adopción de prácticas de turismo sostenible, o uso de nuevas tecnologías) puede constituir una ventaja competitiva diferenciadora. Los participantes destacaron casos exitosos en Manabí donde la creatividad por ejemplo, en gastronomía fusión manabita o en experiencias de turismo comunitario permitió a negocios destacar sobre la competencia.

- **Compromiso y ética laboral:** Se refiere al nivel de involucramiento, responsabilidad y lealtad de los colaboradores con la empresa, sus objetivos y valores, así como a la honestidad y profesionalismo con que desempeñan sus funciones. Logró 86% de consenso. Esta competencia organizacional se manifiesta, por ejemplo, en empleados que “se ponen la camiseta” del negocio turístico, cuidando la reputación de la empresa y yendo más allá de sus obligaciones mínimas para asegurar la satisfacción del turista. Los expertos opinaron que en empresas pequeñas de propiedad familiar, fomentar un alto compromiso en el personal es crucial dado que a menudo no pueden ofrecer salarios muy elevados, por lo que un equipo comprometido marca la diferencia en resultados (Fonseca et al., 2020).
- **Capacidad de planificación estratégica:** Habilidad de la gerencia para establecer objetivos claros, anticipar escenarios futuros y delinear planes de acción a mediano y largo plazo que guíen el crecimiento del negocio turístico. También implica organizar eficientemente los recursos disponibles. El 86% del panel la incluyó como esencial, subrayando que muchas microempresas turísticas locales operan de forma reactiva y sin planificación, lo cual las vuelve vulnerables. Desarrollar esta competencia permitiría, por ejemplo, prepararse mejor para temporadas altas/bajas, diversificar productos turísticos o gestionar contingencias (como eventos climáticos o sanitarios que afecten el turismo).
- **Liderazgo:** Capacidad de los directivos o dueños para guiar, motivar e influir positivamente en su equipo de trabajo, orientándolo al logro de la visión empresarial. Esta competencia también con 86% de consenso es especialmente relevante dado que en muchos emprendimientos turísticos de Manabí el dueño ejerce directamente la gerencia. Un estilo de liderazgo efectivo (ya sea carismático, transformacional, etc.) puede inspirar al personal, mejorar el ambiente de trabajo y en general alinear los esfuerzos individuales con los objetivos organizacionales (Lorenzo et al., 2016). Por el contrario, la ausencia de liderazgo se asocia a problemas como alta rotación de personal o conflictos internos.
- **Comunicación efectiva:** Habilidad para transmitir y compartir información de manera clara y oportuna tanto internamente (entre colaboradores y departamentos) como externamente (con clientes, proveedores, comunidad). Obtuvo 71% de consenso, justo en el umbral mínimo considerado; algunos expertos la dieron por sentada dentro de otras competencias. No obstante, sigue siendo muy importante: una buena comunicación organizacional facilita el trabajo en equipo y mejora la atención al cliente (por ejemplo, informar correctamente al turista sobre horarios, servicios, normas de seguridad, etc.). Pacheco (2005) ya indicaba que la comunicación organizacional eficaz es clave para coordinar esfuerzos y evitar malentendidos que afecten el servicio.

- **Adaptabilidad al cambio:** Capacidad de la organización para ajustarse rápida y adecuadamente a las variaciones del entorno, sean tendencias del mercado turístico, cambios en regulaciones, avances tecnológicos o situaciones de crisis (p. ej., pandemias, desastres naturales). Esta competencia recibió 71% de consenso. Su importancia quedó de manifiesto con eventos recientes como la pandemia de COVID-19 que obligaron a empresas turísticas a adaptarse implementando protocolos sanitarios, adoptando herramientas digitales y reinventando su oferta. Los expertos consideran que fomentar una cultura flexible y proactiva ante el cambio es vital para la resiliencia del sector (Baum, 2002).
- **Gestión del conocimiento y aprendizaje continuo:** Se refiere a la capacidad de la organización de promover la capacitación constante de su personal, compartir las mejores prácticas internamente y aprender tanto de la experiencia propia como de otras organizaciones. Obtuvo 71% de consenso. Esta competencia permite que la empresa evolucione y mejore con el tiempo por ejemplo, incorporando lecciones aprendidas tras una temporada turística para corregir fallas, o adoptando nuevos conocimientos (idiomas, manejo de software de reservas, etc.) que surgen en el entorno. Está alineada con la noción de “aprendizaje organizacional” y asegura la actualización de las habilidades del equipo (Correa, 2017).
- **Competencia digital:** Incluye las habilidades para utilizar eficientemente herramientas tecnológicas y plataformas digitales en la gestión turística (marketing en redes sociales, sistemas de reservas en línea, manejo de portales de viajes, etc.). Alcanzó 71% de consenso. Su relevancia ha crecido exponencialmente; los expertos notaron que muchas PYMEs turísticas de Manabí aún tienen presencia digital limitada o desconocen estrategias de marketing online, lo que les resta competitividad en un mundo donde los turistas planifican y califican servicios vía Internet. Por tanto, desarrollar competencias en tecnología y marketing digital es clave para atraer y retener a la nueva generación de viajeros.

Además de las competencias anteriores, se discutieron otras que, si bien no lograron el umbral del 70%, merecen mención. El dominio de idiomas extranjeros y la competencia intercultural fue considerada importante especialmente para empresas que atienden a turismo internacional, pero solo 4 de 7 expertos la marcaron como esencial, posiblemente porque en el turismo predominantemente nacional de Manabí no todos la priorizan. Sin embargo, coincidieron en que manejar inglés u otros idiomas es una ventaja competitiva para ciertas empresas (p. ej., operadores que trabajan con extranjeros). También surgió el tema de la sostenibilidad ambiental como competencia (conocimiento y aplicación de prácticas de turismo sostenible), la cual fue señalada por algunos expertos aunque no fue evaluada formalmente en la lista inicial; se sugirió incorporarla en futuros estudios dada la creciente importancia del turismo sostenible. En general, el panel enfatizó que las competencias identificadas no operan de forma aislada,

sino que están interrelacionadas y suelen reforzarse mutuamente por ejemplo, un buen liderazgo fomentará el trabajo en equipo y el compromiso; la orientación al cliente requiere comunicación efectiva y así sucesivamente conformando en conjunto el perfil de competencias organizacionales óptimo para un negocio turístico exitoso.

Los resultados del Delphi guardan consonancia con hallazgos de la literatura internacional. Varios de los elementos listados (orientación al cliente, trabajo en equipo, toma de decisiones, innovación) coinciden con las competencias gerenciales esenciales señaladas en estudios de otros países. Por ejemplo, Othman et al. (2021) identificaron mediante Delphi a la resolución de problemas, la toma de decisiones, el enfoque al cliente y el trabajo en equipo como las competencias más necesarias en egresados para la industria de turismo y hotelería en Egipto, todas reflejadas también en nuestro contexto local. Esto sugiere que, si bien cada región puede tener particularidades, existe un núcleo de competencias “universales” en el sector turístico que son ampliamente valoradas.

Evaluación del nivel de desarrollo de las competencias en las empresas

Una vez determinadas las competencias organizacionales clave, la investigación evaluó qué tan desarrolladas se encuentran dichas competencias en las empresas turísticas manabitas, a través de la encuesta aplicada a sus trabajadores. Los resultados de esta evaluación arrojaron hallazgos preocupantes: en términos generales, el nivel promedio de dominio o desarrollo declarado para cada competencia fue medio o medio-bajo, evidenciando brechas importantes entre el estado actual y el nivel deseable.

Los promedios de autoevaluación (escala 1 a 5) reportados por los empleados en las 10 competencias clave principales. Todas las competencias quedaron por debajo de un promedio de 4 (“alto”), y más de la mitad no superaron siquiera 3 (“moderado”). Competencias críticas como innovación, planificación estratégica e idiomas obtuvieron puntuaciones particularmente bajas (entre 2.0 y 2.5 en promedio), lo que indica que los colaboradores reconocen limitaciones en esas áreas. Por ejemplo, un 60% de los encuestados se calificó con nivel “bajo” o “muy bajo” en innovación, manifestando que rara vez proponen nuevas ideas o mejoras en su trabajo cotidiano. De igual forma, en gestión del conocimiento/aprendizaje un porcentaje alto admitió no haber recibido capacitación formal reciente ni estar al tanto de las mejores prácticas actuales del sector.

Incluso en competencias donde cabría esperar fortalezas, como la orientación al cliente, los resultados fueron modestos: promedio ~3.2. Si bien la mayoría de trabajadores consideró que brindan un trato amable, también muchos reconocieron carecer de entrenamiento específico en estándares de servicio o manejo de quejas. Esto se reflejó en las entrevistas cualitativas, donde algunos empleados comentaron situaciones en las que no supieron manejar turistas insatisfechos por falta de procedimientos claros o

entrenamiento (por ejemplo, ante una queja por limpieza, el personal no tenía autonomía para ofrecer una compensación, generando demora en la solución).

La competencia de trabajo en equipo fue de las mejor valoradas internamente (promedio ~3.5), lo cual concuerda con la cultura familiar de estas empresas donde suele haber solidaridad entre compañeros. Sin embargo, la comunicación interna obtuvo puntuaciones más bajas, indicando que aunque exista disposición a cooperar, fallan mecanismos formales para coordinarse y compartir información (por ejemplo, ausencia de reuniones periódicas de equipo, o turnos donde no se transmiten adecuadamente las novedades al siguiente turno).

En cuanto al liderazgo y la toma de decisiones, las autoevaluaciones variaron según el rol: personal operativo se puntuó bajo en capacidad de decisión (reflejando quizás que muchas decisiones las concentra el dueño/gerente), mientras que encargados/administradores se puntuaron algo mejor. No obstante, globalmente el liderazgo tuvo un promedio ~3.0, lo cual sugiere un área de mejora en la forma en que los directivos motivan y dirigen al equipo.

Cabe resaltar que la orientación al cliente fue la única competencia donde ninguno de los encuestados se calificó con 1 ("muy bajo"); es decir, todos consideran tener al menos cierto nivel de habilidad para atender bien al turista. Esto es positivo y refleja la natural hospitalidad manabita, pero no debe llevar a complacencia: los expertos Delphi habían dejado claro que se requiere excelencia en servicio al cliente, por lo que apuntar a niveles de 4 o 5 sería lo deseable.

En resumen, al analizar globalmente todas las competencias evaluadas, se estima que alrededor de un 80% de las competencias organizacionales clave no están desarrolladas al nivel óptimo en las empresas turísticas manabitas actuales. Este dato coincide con lo reportado en estudios previos en otros sectores del país por ejemplo, Bravo et al. (2021) encontraron un porcentaje similar de competencias insuficientemente desarrolladas en microempresas avícolas y confirma la hipótesis de que existen brechas significativas de competencias que podrían estar limitando el desempeño organizacional y la competitividad de estas empresas.

La falta de desarrollo de competencias se ve reflejada en problemas operativos cotidianos señalados por los propios gerentes durante las entrevistas: *"A veces los empleados no saben manejar conflictos con clientes enojados"*, *"Nos cuesta organizarnos cuando llega un grupo grande, porque no planificamos bien y todo se vuelve caótico"*, *"He tenido que encargarme yo mismo de las redes sociales del hotel porque mi personal no domina esas herramientas"*, entre otros comentarios ilustrativos. Esto evidencia que la ausencia de ciertas competencias (p. Ej., manejo de conflictos, planificación, competencia digital) se traduce en deficiencias de servicio, ineficiencias internas y oportunidades perdidas de negocio.

Por otro lado, también se encontraron ejemplos positivos que demuestran el potencial de las empresas cuando sí cuentan con alguna competencia bien desarrollada. Por ejemplo, una operadora de tours cuya

dueña tenía fuerte liderazgo y visión estratégica logró pivotar hacia turismo local de fin de semana tras el terremoto de 2016, manteniendo su negocio a flote; o un restaurante cuyos jóvenes chefs innovaron el menú con platos fusión ecuatoriano-italianos incrementando la afluencia de comensales. Estos casos sugieren que el fortalecimiento de las competencias clave puede tener un impacto tangible en el éxito organizacional.

En síntesis, los resultados cuantitativos y cualitativos concuerdan en diagnosticar que, si bien las empresas turísticas manabitas poseen ciertas fortalezas humanas, en la mayoría de las competencias organizacionales críticas presentan niveles de desarrollo medio o bajos, insuficientes para asegurar una excelencia empresarial. Esto constituye una señal de alerta pero también una oportunidad: trabajar en la gestión y mejora de estas competencias podría conducir a mejoras sustanciales en la calidad del servicio, eficiencia operativa y posicionamiento competitivo de estas empresas dentro del mercado turístico regional.

Discusión

Los hallazgos de este estudio confirman la importancia de las competencias organizacionales como factor clave para el éxito de las empresas turísticas, y ponen de manifiesto las áreas prioritarias de mejora en el contexto de Manabí. En primer lugar, la lista de competencias esenciales identificada mediante el método Delphi guarda estrecha relación con lo que señala la literatura especializada en turismo y gestión de recursos humanos. Competencias como orientación al cliente, trabajo en equipo, toma de decisiones, innovación, liderazgo y compromiso han sido reiteradamente destacadas en investigaciones internacionales como indispensables en la industria turística (Chung-Herrera et al., 2003; Testa & Sipe, 2012; Zehrer & Mössenlechner, 2009). Por ejemplo, Zehrer y Mössenlechner (2009), encuestando a empleadores del sector, encontraron que las habilidades sociales y de comunicación, la capacidad de trabajar en equipo y las competencias de resolución de problemas eran altamente valoradas en los graduados de turismo aspectos totalmente alineados con nuestros resultados. Asimismo, Othman et al. (2021) usando Delphi en Egipto identificaron cuatro competencias gerenciales fundamentales (trabajo en equipo, toma de decisiones, enfoque al cliente y resolución de problemas), tres de las cuales aparecen explícitamente en nuestro listado y la cuarta (resolución de problemas) está estrechamente ligada a la toma de decisiones y la innovación, también presentes. Esta convergencia sugiere que, más allá de las particularidades locales, las empresas turísticas exitosas tienden a compartir un núcleo común de competencias organizacionales robustas.

Donde sí se observan matices contextuales es en aquellas competencias de menor consenso o específicas de la realidad de Manabí. Por ejemplo, la relativamente baja priorización de competencias en idiomas extranjeros por parte del panel de expertos puede deberse a que el turismo internacional en Manabí aún

es limitado comparado con el nacional; sin embargo, en destinos más internacionalizados esa competencia seguramente sería considerada crítica. Esto indica que los requerimientos de competencias pueden variar según el perfil del destino y su mercado meta, algo que los gerentes deben evaluar. Aun así, es notable que incluso en un destino principalmente doméstico, competencias como la orientación al cliente obtuvieran consenso unánime lo cual refuerza la idea de que el enfoque en la satisfacción del visitante es un valor transversal y no negociable para cualquier empresa turística, sea local o global (Hernández et al., 2018).

Otro aspecto a discutir es la interrelación entre competencias. Las competencias organizacionales no operan en compartimentos aislados; por el contrario, se complementan y potencian mutuamente dentro de la dinámica empresarial (Spencer & Spencer, 1993). En nuestros resultados, por ejemplo, es plausible que el desarrollo insuficiente de la comunicación interna y el liderazgo esté afectando negativamente al trabajo en equipo y al compromiso del personal. Estudios previos han señalado que un liderazgo efectivo facilita entornos donde florece la motivación, la colaboración y la innovación (Lorenzo et al., 2016; Damm & Szmulewicz, 2007). Igualmente, Soto et al. (2016) encontraron al tipificar competencias en organizaciones cubanas, que la integración coherente de varias competencias generaba una cultura organizacional más fuerte y orientada al alto desempeño. Esto implica que los esfuerzos de mejora no deben enfocarse en una sola competencia de forma aislada, sino adoptar una visión sistémica: por ejemplo, un programa de capacitación en atención al cliente (orientación al cliente) probablemente rendirá mejores frutos si simultáneamente se fortalecen la comunicación, el trabajo en equipo y la motivación del personal.

La situación diagnosticada en Manabí donde cerca del 80% de las competencias clave no están plenamente desarrolladas es consistente con la realidad de muchas PYMEs turísticas en regiones en desarrollo. Baum (2002) ya advertía sobre brechas de habilidades en la industria de la hospitalidad, atribuyéndolas a factores como alta rotación de personal, poca inversión en entrenamiento y dependencia de mano de obra poco calificada. En Ecuador, Aldaz et al. (2023) remarcan que la falta de competencias laborales adecuadas es un problema importante que puede mermar la calidad del servicio turístico y frenar el crecimiento del sector. Nuestros hallazgos aterrizan esa afirmación: muestran específicamente en qué competencias están esas brechas (innovación, planificación, idiomas, etc.) y cuantifican la magnitud del problema. Esto proporciona información accionable para diseñar intervenciones. Por ejemplo, el hecho de que innovación y competencia digital tengan niveles bajos en los empleados encuestados sugiere que muchas empresas turísticas locales podrían no estar adaptándose a las nuevas tendencias (uso de redes sociales, experiencias creativas para visitantes). En un mundo pospandemia donde la digitalización del turismo se ha acelerado, esta carencia podría volverlas menos competitivas frente a empresas de otras regiones que sí adoptan herramientas digitales

y marketing moderno. En consecuencia, es prioritario incluir módulos de alfabetización digital y gestión de la innovación en los planes de capacitación para el sector en Manabí.

Asimismo, la constatación de niveles moderados/bajos en orientación al cliente y calidad de servicio es un llamado a reforzar estos aspectos, pues la percepción del turista depende en gran medida de ellos. Si bien los trabajadores se consideran amables y hospitalarios, puede faltar un enfoque más profesional y consistente en la gestión de la calidad. Hernández et al. (2018) enfatizan que la gestión de la calidad es un elemento clave para el desarrollo organizacional, lo cual aplica directamente al turismo: implementar estándares de servicio, manuales de procedimiento y programas de retroalimentación del cliente son prácticas que las empresas deberían adoptar para traducir la orientación al cliente en acciones concretas y medibles.

Un punto crítico que surge de la discusión es la necesidad de institucionalizar la gestión por competencias en las empresas turísticas de Manabí. Actualmente, muchas operan de manera informal en cuanto a recursos humanos aprendizaje principalmente “sobre la marcha” y sin perfiles de competencia definidos para cada puesto. La literatura en gestión recomienda pasar a un enfoque sistemático de Gestión por Competencias, donde se identifiquen claramente las competencias requeridas por cada rol, se evalúe periódicamente al personal con base en ellas, y se orienten los procesos de contratación, entrenamiento y evaluación de desempeño hacia dichas competencias (Fonseca et al., 2020; Correa, 2017). Implementar este enfoque ayudaría a cerrar las brechas detectadas. Por ejemplo, en un futuro proceso de selección para recepcionista de hotel, el propietario podría utilizar como guía las competencias clave identificadas (orientación al cliente, idiomas, comunicación) para evaluar candidatos, asegurando un mejor ajuste al perfil y probablemente un mejor desempeño eventual. De igual modo, los planes de capacitación anuales podrían estructurarse en torno a fortalecer una o dos competencias críticas por periodo (un año enfocarse en liderazgo y trabajo en equipo; el siguiente en innovación y tecnología, por decir algo), en lugar de hacer capacitaciones aisladas sin un marco competencial.

Otro aporte de la discusión es la validación de la metodología Delphi como herramienta eficaz para priorizar competencias en ámbitos específicos. La participación de expertos locales permitió incorporar su conocimiento contextual (p. ej., la valoración de sostenibilidad o idiomas en el caso manabita) y obtener un consenso adaptado a la realidad provincial. Esto refuerza la idea de que los modelos de competencias no deben simplemente importarse de otros contextos, sino construirse participativamente considerando la voz de actores del sector. En nuestro caso, la aplicación del Delphi brindó rigurosidad al filtrado de las competencias, evitando caer en percepciones individuales sesgadas. Estudios similares han utilizado Delphi exitosamente para definir perfiles competenciales en turismo y hotelería (Othman et al., 2021; Testa & Sipe, 2012), por lo que se confirma su utilidad en este campo.

Desde la perspectiva teórica, los resultados apoyan el marco de las competencias centrales (core competencies) propuesto por Prahalad y Hamel (1990), según el cual las organizaciones deben identificar y desarrollar las pocas competencias internas que les brindan ventaja competitiva sostenible. En el caso de las PYMEs turísticas de Manabí, las competencias identificadas (orientación al cliente, trabajo en equipo, etc.) pueden considerarse sus “core competencies” sobre las que cimentar su estrategia competitiva. Por ejemplo, una empresa que logre hacer de la calidad de servicio al cliente su competencia central podrá diferenciarse claramente incluso si no puede competir en precios o infraestructura con empresas más grandes. En la práctica, esto significa enfocar recursos limitados en capacitar y motivar al personal para excelencia en servicio, en lugar de dispersarse en objetivos menos críticos. Del mismo modo, si la innovación se vuelve parte del ADN de la empresa (una competencia central), esta podrá crear experiencias turísticas únicas que la destaquen en el mercado.

Sin embargo, también es importante reconocer limitaciones y considerar el contexto amplio. Las competencias organizacionales son condición necesaria pero quizá no suficiente para el éxito si no van acompañadas de otros factores. Por ejemplo, una empresa puede tener un equipo altamente competente, pero si la situación macroeconómica es adversa o la infraestructura local deficiente, enfrentará dificultades. En el caso de Manabí, problemas estructurales como la inseguridad ciudadana o la débil promoción turística de la provincia podrían obstaculizar el crecimiento del turismo aunque las empresas mejoren internamente. No obstante, desarrollar las competencias organizacionales sí las coloca en mejor posición para enfrentar dichos retos externos e incluso para presionar colectivamente por soluciones (empresas con liderazgo y visión estratégica pueden asociarse para exigir mejoras en seguridad o promoción, por ejemplo).

Finalmente, es pertinente discutir las implicaciones prácticas de este estudio para diversos actores. Para los propietarios y gerentes de PYMEs turísticas, los resultados señalan claramente en qué deben enfocarse: invertir en la formación de su personal en las áreas identificadas, liderar con el ejemplo en orientación al cliente y trabajo en equipo, y adoptar una actitud abierta al cambio y la innovación. Para los empleados, conocer estas competencias clave puede orientar su desarrollo profesional por ejemplo, un guía turístico local podría decidir mejorar su nivel de inglés o tomar un curso de técnicas de servicio al cliente al darse cuenta de que son habilidades altamente valoradas. Para las instituciones educativas y de capacitación (universidades, institutos técnicos, programas del Ministerio de Turismo), el estudio brinda información valiosa para ajustar sus currículos y talleres de forma que cubran estas competencias: se podría implementar módulos específicos de desarrollo de soft skills, liderazgo turístico, innovación en productos turísticos, etc., asegurando que los egresados y participantes salgan mejor preparados para las exigencias reales del sector. Incluso para los responsables de políticas públicas en turismo, los hallazgos subrayan la importancia de continuar y reforzar iniciativas como la

certificación de competencias laborales y los programas de capacitación continua (Ministerio de Turismo, 2014), focalizándolos en las brechas detectadas. Por ejemplo, un programa provincial podría proveer asistencia técnica para que las microempresas instauren sistemas de gestión de calidad (orientación al cliente) o facilitar becas de capacitación en idiomas y marketing digital para trabajadores turísticos jóvenes.

En conclusión, la discusión de los resultados reafirma que fortalecer las competencias organizacionales es un camino estratégico para impulsar la competitividad del sector turístico de Manabí. Las competencias identificadas actúan como “palancas de cambio” internas: al accionarlas mediante formación, coaching, contratación adecuada y cultura organizacional se espera mejorar no solo el desempeño de cada trabajador sino el rendimiento global de la empresa. Esto se traduciría en servicios turísticos de mayor calidad, clientes más satisfechos, mejores opiniones en redes, mayor retorno de visitantes y, en suma, un círculo virtuoso de crecimiento. Por supuesto, ello requiere un esfuerzo coordinado y sostenido tanto de las empresas como del ecosistema turístico (academia-gobierno). La siguiente sección de conclusiones sintetiza las principales aportaciones del estudio y plantea recomendaciones concretas para avanzar en ese sentido.

CONCLUSIONES

El presente estudio logró adaptar exitosamente un modelo de investigación de competencias organizacionales, originalmente aplicado a una microempresa avícola, al sector turístico de Manabí, obteniendo hallazgos de gran utilidad para la mejora de la gestión empresarial en este ámbito. A continuación se presentan las conclusiones principales:

1. Identificación de competencias organizacionales clave: Mediante el método Delphi con expertos locales se determinaron las competencias organizacionales fundamentales que necesitan las empresas turísticas manabitas para alcanzar un desempeño competitivo. Entre ellas destacan la orientación al cliente, el trabajo en equipo, la toma de decisiones, la innovación, el compromiso, el liderazgo, la capacidad de planificación estratégica, la comunicación efectiva, la adaptabilidad al cambio y la gestión del conocimiento. Estas competencias constituyen el núcleo de habilidades y actitudes cuyo desarrollo aporta mayor valor al logro de los objetivos organizacionales en el sector turístico. La fuerte coincidencia de estas competencias con las reportadas en literatura internacional refuerza su validez y relevancia universal en turismo (Othman et al., 2021; Zehrer & Mössenlechner, 2009).

2. Brechas de desarrollo en el talento humano: La evaluación diagnóstica realizada evidenció que existe una brecha significativa entre las competencias deseadas y las efectivamente desarrolladas en las empresas estudiadas. Aproximadamente un 80% de las competencias clave identificadas no se encuentran en un nivel de desarrollo óptimo dentro del personal actual. En particular, competencias

como la innovación, la planificación estratégica, el manejo de tecnologías digitales y la resolución de problemas presentan niveles bajos, mientras que incluso en áreas más fuertes (orientación al cliente, trabajo en equipo) los niveles son apenas moderados. Este hallazgo confirma la hipótesis inicial de que la falta de competencias laborales es un factor que limita la calidad del servicio y la competitividad de las empresas turísticas locales (Aldaz et al., 2023). En términos prácticos, las organizaciones manabitas hoy están operando por debajo de su potencial debido a dichas deficiencias en el capital humano.

3. Importancia estratégica de la gestión por competencias: Los resultados reafirman que implementar un enfoque de gestión por competencias en las PYMEs turísticas de Manabí es tanto necesario como beneficioso. La selección rigurosa de competencias clave proporciona una hoja de ruta para que los gerentes enfoquen sus esfuerzos de desarrollo organizacional. Al institucionalizar estas competencias es decir, incorporarlas en los perfiles de puesto, los procesos de reclutamiento, la capacitación y la evaluación del desempeño las empresas pueden alinear mejor los comportamientos de sus colaboradores con la misión y estándares de servicio deseados (Fonseca et al., 2020). Esto les permitirá, por un lado, subsanar las brechas detectadas y, por otro, *diferenciarse competitivamente* en el mercado turístico mediante una fuerza laboral más calificada, motivada y adaptable. En esencia, fortalecer las competencias organizacionales identificadas equivale a construir las capacidades internas que sostienen la ventaja competitiva de estas empresas (Prahalad & Hamel, 1990).

4. Recomendaciones de mejora y acciones propuestas: A partir de las evidencias obtenidas, se sugieren las siguientes acciones concretas para elevar el nivel de competencias en el sector:

- *Programas de capacitación focalizados:* Desarrollar e impartir cursos y talleres específicos en las áreas de mayor brecha, tales como: atención al cliente y calidad de servicio, habilidades de comunicación y manejo de conflictos, innovación y creatividad aplicada al turismo, uso de herramientas digitales y marketing en línea, idiomas extranjeros básicos y liderazgo para mandos medios. Estos programas podrían ser impulsados por alianzas público-privadas (Ministerio de Turismo, universidades locales, cámaras de turismo) para alcanzar a un mayor número de empresas y colaboradores. La capacitación debe ser continua y práctica, incorporando metodologías activas (role-playing de situaciones con clientes, proyectos de innovación en pequeñas escalas, etc.) para facilitar el aprendizaje significativo (Aldaz et al., 2023).
- *Implementación de estándares y procesos:* Asistir a las empresas para que desarrollen manuales de procedimientos y estándares de desempeño ligados a las competencias clave. Por ejemplo, establecer protocolos claros de servicio al cliente (desde cómo recibir al turista hasta cómo gestionar una queja), rutinas de comunicación interna (reuniones breves diarias de

coordinación) o sistemas de reconocimiento al trabajo en equipo y la innovación interna. Esto formalizará la aplicación cotidiana de las competencias deseadas.

- *Reclutamiento y selección por competencias:* Orientar los procesos de contratación futura de personal a evaluar las competencias identificadas. Se recomienda el uso de entrevistas por competencias, pruebas situacionales y verificación de referencias que confirmen que el candidato posee, en la medida de lo posible, las habilidades blandas y técnicas prioritarias (Spencer & Spencer, 1993). Por ejemplo, para un guía turístico, además de conocimientos geográficos se podría evaluar su capacidad de comunicación y empatía mediante dinámicas grupales en la selección.
- *Liderazgo y cultura organizacional:* Capacitar a los dueños/gerentes en liderazgo transformacional, de modo que impulsen una cultura organizacional que valore el aprendizaje continuo, la colaboración y la orientación al cliente. Los directivos deben convertirse en “champions” de las competencias: modelar con el ejemplo (p. ej., interactuando ellos mismos con clientes de manera ejemplar), reforzar comportamientos positivos del personal alineados con las competencias (elogiar un acto de trabajo en equipo, recompensar una idea innovadora) y comunicar constantemente la visión y estándares esperados. Una cultura fuerte basada en competencias facilita que estas se arraiguen y perduren en la empresa.
- *Acompañamiento y monitoreo:* Se sugiere que las empresas, con apoyo de las autoridades o consultores, realicen periódicamente evaluaciones de progreso en estas competencias. Por ejemplo, al cabo de un año de iniciado un plan de mejora, aplicar nuevamente encuestas de autoevaluación o incluso evaluaciones 180°/360° para medir avances en liderazgo, trabajo en equipo, etc. Esto permitirá ajustar los programas e iniciativas en curso y evidenciar las mejoras logradas (o detectar áreas rezagadas que requieran redoblar esfuerzos).

5. Contribución académica y futuras investigaciones: Este trabajo contribuye a la literatura proporcionando un estudio de caso específico del sector turístico en una región emergente, demostrando la aplicabilidad del método Delphi y herramientas complementarias para la gestión de competencias en pequeñas empresas. Dado que la mayoría de investigaciones similares se han realizado en contextos de grandes hoteles o destinos consolidados, los resultados aquí obtenidos enriquecen el entendimiento de las necesidades competenciales en destinos en desarrollo y a nivel de microempresas. Como líneas futuras de investigación, se recomienda: (a) ampliar la muestra de empresas y expertos para validar si las competencias identificadas se mantienen o surgen nuevas al incluir, por ejemplo, destinos turísticos con diferentes características dentro de Ecuador; (b) profundizar en el impacto cuantitativo de la mejora de competencias sobre indicadores de desempeño empresarial (ventas, satisfacción del cliente, rentabilidad), lo cual requeriría implementar planes piloto de mejora y evaluar

resultados a mediano plazo; y (c) explorar las competencias específicas requeridas en segmentos particulares del turismo manabita (por ejemplo, turismo comunitario en zonas rurales vs. turismo de sol y playa urbano) pues podrían existir variaciones interesantes.

En conclusión, las competencias organizacionales constituyen uno de los activos intangibles más importantes de las empresas turísticas y su desarrollo no debe dejarse al azar. Este estudio proporcionó un diagnóstico y una ruta de acción para el sector turístico de Manabí: enfocarse en las competencias clave identificadas desde la orientación al cliente hasta la innovación permitirá a sus empresas elevar la calidad de sus servicios, adaptarse mejor a los cambios del entorno y construir ventajas competitivas difíciles de imitar. De esta manera, fortaleciendo su capital humano y organizacional, las empresas turísticas manabitas estarán en mejores condiciones de contribuir al crecimiento sostenible del destino y enfrentar con éxito los retos que plantea la industria turística en el siglo XXI.

REFERENCIAS

- Aldaz, S. M., Guerrero, D. M., Cejas, M. F., & Pacheco, H. G. (2023). *Competencias laborales en el sector turístico: un modelo de formación profesional*. **Universidad, Ciencia y Tecnología**, 27(119), 41-51.
- Agrusa, J., Tanner, J., & Coats, W. (2004). *Hospitality, restaurant, and tourism management degree programs and the issue of student preparedness*. **Journal of Hospitality and Tourism Education**, 16(1), 56-63.
- Baum, T. (2002). *Skills and training for the hospitality sector: a review of issues*. **Journal of Vocational Education and Training**, 54(3), 343-364.
- Bravo, C., Rodríguez, Y., & Gómez, O. (2020). *Determinación de indicadores de desempeño para la evaluación de competencias organizacionales*. **Dyna Management**, 7(1), 1-9. Recuperado de <https://www.researchgate.net/publication/333752158>
- Bravo, C., Vélez, J., Murillo, S., & Rojas, J. (2021). *Determinación de competencias organizacionales en las agroproductivas avícolas de la zona norte de Manabí*. **Revista Uniandes Episteme**, 8(1), 3-17. Recuperado de <http://45.238.216.13/ojs/index.php/EPISTEME/article/view/1741>
- Cabero, J., & Barroso, J. (2013). *La utilización del juicio de experto para la evaluación de TIC: El coeficiente de competencia experta*. **Bordón. Revista de Pedagogía**, 65(2), 25-38.
- Cadalzo, Y., Becerra, M., Albojaire, M., & López, R. (2016). *Determinación de las competencias organizacionales y de procesos en un centro del sector biofarmacéutico*. **VacciMonitor**, 25(3), 77-83.
- Chung-Herrera, B., Enz, C. A., & Lankau, M. J. (2003). *Grooming future hospitality leaders: A competencies model*. **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, 44(3), 17-25.
- Correa, S. (2017). *Incidencia de la gestión por competencias en el crecimiento empresarial*. **INNOVA Research Journal**, 2(1), 88-98.

- Crespi, M., Barbancho, F., Mascarilla, O., & Boria, S. (2014). *Los empleados del sector turístico: competencias profesionales de éxito*. Ponencia presentada en el XXI Congreso AECIT, Asociación Española de Expertos Científicos en Turismo, Barcelona, España.
- Damm, L., & Szmulewicz, P. (2007). *Modelo genérico de gerente de Spencer y Spencer: Una aplicación a la hotelería*. **Gestión Turística**, (7), 55–80.
- Flórez, L. (2013). *Importancia del modelo de gestión por competencias para la gerencia de hoy*. Ensayo, Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá. Recuperado de <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/11759>
- Fonseca, A., Monterrosa, N., & López, D. (2020). *Gestión por competencias y el proceso estratégico organizacional: breve relación desde la teoría*. **Económicas CUC**, 41(1), 229–240.
- Gil, I., & Ibarra, S. (2014). *Incidencia del liderazgo en los factores críticos del éxito como estrategia competitiva empresarial*. **Dimensión Empresarial**, 12(2), 117–126.
- Hernández, H., Barrios, I., & Martínez, D. (2018). *Gestión de la calidad: elemento clave para el desarrollo de las organizaciones*. **Criterio Libre**, 16(28), 179–195.
- Hsu, C. C., & Sandford, B. A. (2007). *The Delphi technique: making sense of consensus*. **Practical Assessment, Research & Evaluation**, 12(10), 1–8.
- López, E. (2016). *En torno al concepto de competencia: un análisis de fuentes*. **Profesorado. Revista de Currículum y Formación de Profesorado**, 20(1), 313–332.
- López, E. (2018). *Método Delphi en la investigación actual en educación: una revisión teórica y metodológica*. **Revista Educación**, 42(1), 15–30.
- Lora, H., Castilla, S., & Góez, M. (2020). *La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia y la eficacia organizacional*. **Saber, Ciencia y Libertad**, 15(1), 83–94.
- Lorenzo, H., Marsán, J., & Sánchez, M. (2016). *Determinación de las competencias organizacionales en el Centro Nacional de Biopreparados*. **Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores**, 3(Especial), 1–14.
- Ministerio de Turismo del Ecuador. (2013). *“Competencias laborales turísticas se construyen en Guayaquil”*. Comunicado de prensa, 4 de junio de 2013. Recuperado de <http://www.turismo.gob.ec/competencias-laborales-turisticas-se-construyen-en-guayaquil/>
- Ministerio de Turismo del Ecuador. (2014). *“Mintur inicia programa de certificación de competencias laborales”*. Nota de prensa, 8 de septiembre de 2014. Recuperado de <http://www.turismo.gob.ec/mintur-inicia-programa-de-certificacion-de-competencias-laborales>

- Murillo, S., & Vélez, J. (2019). *Determinación de las competencias organizacionales de las MiPymes agroproductivas avícolas de la zona norte de Manabí* (Tesis de posgrado). ESPAM MFL, Calceta, Ecuador.
- Othman, W., Anter, M., & Eid, N. (2021). *The essential managerial competencies for tourism and hospitality graduates: From the perspective of tourism and hospitality experts in Egypt*. **Minia Journal of Tourism and Hospitality Research**, 11(1), 67–82.
- Pacheco, R. (2005). *Competencias claves para la comunicación organizacional*. Chasqui. **Revista Latinoamericana de Comunicación**, (90), 70–75.
- Paredes, P. (2019). *Gestión de talento y desarrollo de competencias de personas con discapacidad*. **Revista Ciencias Pedagógicas e Innovación**, 6(2), 70–80.
- Párraga, J., & Vélez, D. (2019). *Determinación de las competencias organizacionales en la empresa Genética Nacional S.A. del cantón Montecristi* (Tesis de grado). ESPAM MFL, Manabí, Ecuador.
- Prahalad, C., & Hamel, G. (1990). *The core competence of the corporation*. **Harvard Business Review**, 68(3), 79–91.
- Soto, M., Durán, I., López, Y., Caballero, I., & Becerra, M. (2016). *Tipificación de competencias organizacionales en tres organizaciones cubanas*. **Cooperativismo y Desarrollo (COFIN Habana)**, 4(2), 265–285.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Testa, M. R., & Sipe, L. J. (2012). *Service-leadership competencies for hospitality and tourism management*. **International Journal of Hospitality Management**, 31(3), 648–658.
- Zehrer, A., & Mössenlechner, C. (2009). *Key competencies of tourism graduates: The employers' point of view*. **Journal of Teaching in Travel & Tourism**, 9(3–4), 266–287.