

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y TURISMO

Trabajo de fin de carrera titulado:

PLAN DE PROFESIONALIZACIÓN POR
COMPETENCIAS EN EL MERCADO
LABORAL DEL SECTOR TURISMO DE
AVENURA

Realizado por:

SANTIAGO JAVIER CASCO MANCERO

Como requisito para la obtención del título de
INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN Y
DIRECCIÓN DE EMPRESAS TURÍSTICAS

QUITO, 12 DE NOVIEMBRE DE 2013

DEACLARACIÓN JURAMENTADA

Yo, Santiago Javier Casco Mancero, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normativa institucional vigente.

.....

Nombre

DECLARATORIA

El presente trabajo de investigación de fin de carrera, titulado
**PLAN DE PROFESIONALIZACIÓN POR COMPETENCIAS EN EL
MERCADO LABORAL DEL SECTOR TURISMO DE AVENTURA**

Realizado por el alumno

SANTIAGO JAVIER CASCO MANCERO

como requisito para la obtención del título de
**INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS
TURÍSTICAS**

ha sido dirigido por el profesor

PATRICIA PAZMIÑO

quien considera que constituye un trabajo original de su autor.

.....
PATRICIA PAZMIÑO

Directora

Los Profesores Informantes:

Ing. Ángeles Moreno

Ing. Darío Díaz

Después de revisar el trabajo presentado, lo han calificado como apto para su defensa oral ante el tribunal examinador

Ing. Ángeles Moreno

Ing. Darío Díaz

Quito, 12 de Noviembre de 2013

DEDICATORIA

A mis padres, por el apoyo incondicional en el aspecto académico y superación personal y, a los profesores por el conocimiento transmitido para poder realizar este proyecto de investigación.

RESUMEN EJECUTIVO

Este proyecto de investigación busca aportar con información para mejorar la competitividad de profesionales ecuatorianos en el área del turismo de aventura. Los profesionales de turismo que estudian en las diferentes instituciones educativas a nivel superior o medio en la especialidad se encuentran con dificultades para trabajar en el sector turístico, debido a que el mercado laboral cada vez exige profesionales que evidencien competencias específicas en sus perfiles. Por este motivo en esta investigación se planteará planes de profesionalización por competencias para mandos operativos, medios y ejecutivos, con el fin de que el servicio que se oferta a los clientes sea de una mejor calidad y que incremente la productividad de la empresa.

ABSTRACT

This research project aims to provide information to improve the competitiveness of Ecuadorian professionals in the area of adventure tourism. Tourism professionals studying in various educational institutions or medium level in the specialty they find it difficult to work in the tourism sector, because the labor market increasingly demands employees that demonstrate specific skills in their profiles. For this reason, in this research will consider professional competency plans for operational commanders, media and executives, in order that the service they offer to customers is of better quality and to increase business productivity.

INDICE DE CONTENIDO

Capítulo I. El Problema	3
1.1 Planteamiento del Problema	3
1.1.1 Diagnóstico	4
1.1.2 Pronóstico	5
1.1.3 Control del pronóstico	6
1.2 Formulación del Problema	6
1.3 Sistematización del Problema	7
1.4 Objetivos	7
1.4.1 Objetivo General	7
1.4.2 Objetivos Específicos	8
1.5 Justificación	8
Capítulo II. Marco Teórico	10
2.1 Antecedentes de la Investigación	10
2.2 Marco Conceptual y Fundamentación Teórica	12
2.3 Identificación y Caracterización de las variables	31
Capítulo III: DISEÑO METODOLÓGICO	32
3.1 Nivel de Estudio	32
3.2 Modalidad de Investigación	32
3.3 Métodos	33
3.4 Población y Muestra	33
3.4.1 Fórmula para el Muestreo	34
3.5 Selección Instrumentos de Investigación	35
3.6 Administración de la Encuesta	39
3.7 Desafíos y retos de la formación en Turismo	48
3.8 Análisis Interno, Metodología DAFO	49
3.9 Análisis Externo, Metodología DAFO	50
3.10 Identificación de Estrategias	53
3.10.1 Matrices de Evaluación Análisis DAFO	54
Capítulo IV: PROPUESTA PLAN DE PROFESIONALIZACIÓN POR COMPETENCIAS PARA LOS PROFESIONALES DEL SECTOR TURISMO DE AVENTURA	56
4.1. Propuesta de competencias para los diferentes mandos de las empresas del sector turismo de aventura	56
4.2 Competencias para mandos medios	58

4.3 Competencias para mandos Operativos.....	67
4.4 Competencias para mandos ejecutivos	77
4.5 Valoración del Plan de Competencias en Empresas de turismo de Aventura 89	
4.5.1 Situación Equinoccial Adventure	90
4.5.2 Situación Sesiottours.....	93
4.5.3 Situación Lead Adventures	96
4.6 Propuesta Capacitación Mandos Intermedios	100
4.7 Propuesta Capacitación Mandos Operativos.....	115
4.8 Propuesta Capacitación Mando Ejecutivo	124
4.9 Análisis de factibilidad	127
Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones	128
5.1 Conclusiones	128
5.2 Recomendaciones:.....	129
Bibliografía	131

INDICE DE CUADROS

CUADRO 1 Requisitos Guía de Turismo.....	17
CUADRO 2 AIRE.....	30
CUADRO 3 TIERRA	30
CUADRO 4 AGUA	31
CUADRO 5 ENCUESTA.....	36
CUADRO 6 <i>MATRIZ DAFO</i>	51
CUADRO 8 Plan de Profesionalización por Competencias para mandos Intermedios	65
CUADRO 9 Propuesta de un modelo de Plan de Profesionalización por Competencias para mandos operativos	72
CUADRO 10 Plan de Profesionalización por competencias para Mandos Ejecutivos	86

CAPÍTULO I. EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En este trabajo de investigación se pretende demostrar que en las empresas del sector Turismo de Aventura es necesario aplicar la metodología por competencias, que facilita ofrecer un servicio estandarizado y, entregar un producto o servicio de calidad para satisfacer las necesidades del turista. “Las personas que laboran en las diferentes empresas de Turismo de Aventura requieren contar con certificaciones técnicas y la licencia de Guía de Turismo, para ejercer el trabajo de manera profesional y legal.” (Ministerio de Turismo, 2008)

Las empresas deben ofrecer opciones de capacitación orientadas a desarrollar competencias en su personal para ajustarse adecuadamente a los perfiles de los diferentes cargos y aportar al proceso de producción de las organizaciones turísticas. Estas capacitaciones ayudarán a las empresas a generar un servicio de calidad, ya que el personal poseería competencias laborales que faciliten un desempeño ajustado a su cargo, produciendo que exista mayor eficacia y eficiencia en los procesos de la empresa y, satisfaciendo las necesidades de los clientes.

1.1.1 DIAGNÓSTICO

El Ecuador en la actualidad es considerado uno de los países con mayor diversidad de especies por kilómetro cuadrado, además de contar con un amplio legado cultural y poseer una gran variedad de atractivos turísticos y recursos naturales, que han sido aprovechados para desarrollar las diferentes modalidades turísticas que oferta el país. Según (Ministerio de Turismo, 2011) “El 12.22% de los turistas nacionales practican deportes de aventura, también señala que existe preferencia de los turistas extranjeros por el turismo de aventura, razón por la cual las pequeñas y medianas empresas prestadoras de servicios turísticos se han visto en la necesidad de contar con profesionales especializados y capacitados en turismo de aventura.”

Sin embargo la realidad que enfrentan estas empresas en cuanto al personal que labora en las organizaciones de turismo de aventura no es la óptima, debido a que en un mercado globalizado se necesita ser igual o mejor que los competidores, por lo que se requiere un constante aprendizaje mediante capacitaciones, logrando que el servicio o producto que se oferte al turista sea de su agrado, mediante los parámetros necesarios para brindar un servicio de calidad mundial.

Las causas principales de este problema son: “El limitado conocimiento de la metodología por competencias por parte de las empresas turísticas” (Vinueza, 2007), debido a que esta metodología se está implementando dentro de las empresas en el Ecuador; “enfoque limitado de las universidades o institutos tecnológicos de turismo hacia una enseñanza que desarrolle competencias en los futuros profesionales” (Red Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, 2010); y, la escasa capacitación

por parte de las empresas hacia sus empleados para optimizar su desempeño en el puesto de trabajo.

Conociendo las principales causas del problema se puede establecer los efectos primordiales que son: baja productividad y eficiencia de las organizaciones lo cual ha repercutido directamente en la calidad, seguridad y agilidad de los servicios ofertados por las pequeñas y medianas empresas dedicadas al turismo de aventura, razón fundamental que ha limitado el crecimiento y posicionamiento de la modalidad turística; “Las instituciones educativas forman estudiantes sin las competencias requeridas por las empresas” (Vinuesa, 2007), con lo cual las organizaciones turísticas de aventura continuarán manteniendo dentro de sus plantillas de talento humano, personal con dificultades para ejercer las diferentes funciones de manera eficiente y profesional; y, para brindar productos o servicios susceptibles de mejorar y ofrecer un servicio de calidad al turista, mediante el trabajo del personal apropiadamente capacitado.

1.1.2 PRONÓSTICO

De continuar manteniendo personal con competencias laborales limitadas se ofertará un servicio de calidad escasa a los clientes, pocas serán las empresas de Turismo de Aventura que puedan competir adecuadamente en un mercado globalizado.

El personal de Turismo de Aventura especializado requiere: altos niveles de seguridad, contar con recursos que faciliten la actividad y, operar en zonas remotas con difícil acceso y variación de clima; esto implica que las agencias de viajes de turismo de aventura nacionales, estén al nivel de las agencias internacionales para competir. Caso contrario los turistas extranjeros preferirán escoger otros lugares turísticos, debido a que no

se les brindaría las garantías necesarias y el servicio no sería tan profesional como en otros países por falta de competencias laborales.

Si las empresas de turismo de aventura no capacitan a las personas para que desarrollen competencias laborales, las PYMES de turismo no podrán ser capaces de competir con las empresas grandes, debido a que su calidad de servicios o productos a ofertar serán completamente distintos.

1.1.3 CONTROL DEL PRONÓSTICO

Es necesario diseñar un plan de profesionalización por competencias para que el personal que trabaja en empresas de turismo de aventura ofrezcan un servicio de calidad acorde a las exigencias y parámetros técnicos y de seguridad que demanda la práctica de esta modalidad turística. Con este diseño, las Pymes de turismo serán competitivas, debido a que su personal estará en condiciones de desarrollar competencias laborales que les permita desempeñarse y brindar un servicio profesional, bajo parámetros de calidad con los que cuentan las empresas globalizadas.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo las competencias en el mercado laboral inciden al sector Turismo de Aventura?

1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

Las empresas del sector turismo de aventura para destacarse en el mercado necesitan contar con su capital humano cuyas competencias se desarrollen para aportar al proceso de producción de las organizaciones.

Las preguntas directrices se presentan a continuación:

- ¿Cuáles son las competencias laborales que deberían desarrollar los profesionales del sector turismo de aventura para brindar un servicio de calidad?
- ¿Cómo se mejoran las competencias laborales de los profesionales que se desempeñan en las organizaciones de turismo de aventura?
- ¿Cuál será el presupuesto del plan de Profesionalización?

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan de profesionalización por competencias en el mercado laboral del sector turismo de aventura para el mejoramiento en la calidad de los servicios.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar las competencias laborales de los profesionales de turismo vinculados con las empresas prestadoras de servicio y práctica del turismo de deporte y aventura para satisfacer las necesidades de la demanda.
- Establecer las estrategias para el mejoramiento de las competencias laborales de los profesionales que trabajan en empresas que ofertan turismo de aventura.
- Determinar cuál es el presupuesto necesario para el plan de profesionalización por competencias para cargos ejecutivos, medios y operativos.

1.5 JUSTIFICACIÓN

Un plan de acción formativo diseñado a partir de las competencias requeridas por los distintos cargos, dentro de la empresa del sector turismo de aventura permitirá mejorar la competitividad de las empresas a través de su personal.

La investigación busca aportar para que el personal vinculado al sector turismo de aventura desarrolle sus competencias laborales de manera técnica y planificada, de acuerdo con el cargo que desempeñe dentro de la organización. Este desarrollo profesional se orienta también al desarrollo personal del talento humano que le permitirá llegar a la autorrealización de la persona.

La formación planteada en el desarrollo de competencias en los días actuales ya se encuentra como la mejor manera de gestión de personal. Las reglas del trabajo están cambiando, ahora se juzga la manera en que se maneja las relaciones interpersonales a más

de la preparación y experiencia; esto se aplica cada vez más para decidir quien será contratado y quién no, a quién se retiene y a quién se deja ir, a quién se asciende y a quién se pasa por alto.

Según el (Ministerio de Turismo, 2011) “el 12.22% de los turistas nacionales practican deportes de aventura, esto equivale a 1,710,800 personas”. Si los servicios del turismo de aventura se mejoraran mediante la seguridad, equipos apropiados para la práctica de los deportes extremos y personal capacitado con las certificaciones necesarias; este porcentaje se incrementaría debido a que existiría mayor profesionalismo por parte de las empresas prestadoras de servicios turísticos. Adicionalmente se incrementaría la presencia de turistas extranjeros que gusten practicar este tipo de turismo en el Ecuador. Cabe recalcar que el turismo es una industria que muchas de las veces se basa en la confianza que el turista tiene hacia el prestador del servicio.

La propuesta de investigación busca ofrecer una alternativa de desarrollo de personal basada en la motivación, a parte de las consecuentes ventajas de competitividad y diferencial de calidad para las empresas de turismo de aventura del Ecuador. Esta investigación se sustenta en un diagnóstico de necesidades del mercado de turismo de aventura, a partir de la identificación de competencias potenciales de desarrollo. El beneficio a obtenerse es un plan de profesionalización por competencias para aplicación en el segmento de turismo de aventura y, presentar acciones formativas con sus elementos complementarios para su implementación.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

(Garza, 2007), redactaron un libro en México que lo llamaron “Planeación y evaluación basadas en competencias” donde se plantea modelos de desarrollo de competencias basados en la construcción de habilidades del pensamiento y en la pedagogía de la comprensión.

Los autores esclarecen ideas cuya concepción sostienen algunas de las propuestas tales como: innovación educativa, proceso educativo contra proceso de enseñanza-aprendizaje y, actitud e intención como fundamentos de acción. A más de los mencionado los autores señalan en su libro lo importante que son las competencias para el buen desarrollo de la persona en su puesto de trabajo; conceptualizando a las competencias como una concientización de los procesos, de las intenciones y de los resultados previsibles de las funciones a cargo. (Cuevas, 2007)

Una autora que ayuda a comprender el significado de las diferentes competencias existentes es Martha Ales, que con su libro “Gestión por competencias. El Diccionario” aporta para la puesta en práctica y la aplicación de modelos de gestión de recursos humanos dirigidos a lograr la armonización entre los objetivos organizacionales y el desarrollo individual de las personas. En su obra señala que la gestión de recursos humanos

por competencias es un modelo que permite alinear el capital intelectual de una organización con su estrategia de negocios, y facilitar al mismo tiempo el desarrollo profesional de las personas. Esta obra brinda un punto de partida para cualquier persona o institución que desee implementar la gestión por competencias o basarse en un sistema vigente. (Alles M. , 2007)

Otra obra relevante que vale como antecedente de esta investigación es “Desempeño por competencias. Evaluación de 360°” de Martha Alles, donde incluye un esquema de medición de desempeño por competencias y una técnica de evaluación, conocida como evaluación de 360° y 180°, capaz de convertirse en un poderoso factor de desarrollo de recursos humanos.

Esta evaluación de 360° consiste en que la persona es evaluada por todo su entorno: jefes, pares y subordinados. Puede incluir a otras personas, como proveedores o clientes. Cuanto mayor sea el número de evaluadores, mayor será el grado de fiabilidad del sistema. (Alles, 2005)

Mediante estas obras se tendrá una base la cual ayude al desarrollo de la investigación, con el fin de basarse en investigaciones ya realizadas para tener pautas que sirvan como guía para el desarrollo correcto de la tesis. Los diferentes autores concluyen que las competencias son fundamentales para el desarrollo de la organización y de la superación personal, además que facilitan al proceso administrativo que es: la planificación, organización, dirección y control. Asimismo las competencias laborales son la mejor opción para que las organizaciones puedan llegar a cumplir sus objetivos, con la ayuda de la visión y misión de la misma.

2.2 MARCO CONCEPTUAL Y FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Un plan de profesionalización tiene como base contribuir al fortalecimiento de las organizaciones para cubrir las falencias que se estén dando en las mismas. Esta es una herramienta necesaria que permite desarrollar habilidades y competencias individuales propias del talento humano para una óptima gestión de toda la empresa. El principal objetivo de un plan de profesionalización es adecuar las competencias de las personas a las exigencias de los puestos de trabajo. Es necesario identificar las necesidades para desarrollar cada competencia que se requiera.

Existen varios beneficios de un plan de profesionalización pero los más relevantes son: consolidar un liderazgo ya que la formación crea un mayor compromiso, promueve el desarrollo del talento humano y las capacidades competitivas, crear profesionales productivos y eficientes y, obtener profesionales con una mentalidad ganadora e innovadora.

A partir de la década de los años 90, las competencias laborales comenzaron a desplazar a los enfoques tradicionales utilizados para desarrollar la productividad y la competitividad empresarial por medio de su recurso humano. La definición de competencias laborales es demasiado amplia, a continuación se ha buscado identificar conceptos ampliamente aceptados dentro de la gestión del manejo de recursos humanos:

“Un conjunto de comportamientos que denotan que una persona es capaz de llevar a cabo, en la práctica y con éxito una actividad, en un contexto determinado, integrando sus conocimientos, habilidades y actitudes personales”. (Martins, 2011)

Para entender de una mejor manera este concepto hay que señalar los conceptos específicos de tres elementos que están dentro del concepto de competencias ya mencionado que son:

- Conocimientos: la potencialidad para aprender a realizar un trabajo o “capacidad del ser humano para comprender por medio de la razón la naturaleza, cualidades y relaciones de las cosas” (World Reference, 2012)
- Habilidades: la capacidad real, actual, para llevar acabo el trabajo o “capacidad de hacer algo correctamente, con facilidad, destreza, inteligencia” (World Reference, 2012)
- Actitudes: la disposición para realizarlo, su motivación, intención e interés

Otro concepto de competencia laboral es “capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada.” (GestioPolis, 2001)

Las competencias se verifican cuando se pone a prueba al individuo en una situación real profesional, y se analiza los resultados, es decir, que con la acción se comprueba, y no es lo que se sabe, sino como se actúa.

Un tercer concepto que ayudará a entender que son las competencias laborales es “la capacidad de responder a demandas complejas y llevar a cabo tareas diversas de forma

adecuada. Supone una combinación de habilidades prácticas, conocimientos, motivación, valores éticos, actitudes, emociones y otros componentes sociales y de comportamiento que se movilizan conjuntamente para lograr una acción eficaz” (García, Juan, 2008). Adicionalmente estos autores hacen referencia al contexto educativo y de evaluación afirmando que competencia “se refiere a capacidades internas, destrezas, habilidades, dominio y prácticas alcanzadas por el aprendiz, por lo que precisa de una enseñanza centrada en el estudiante y de una evaluación que no tenga en cuenta solo los conocimientos de los contenidos curriculares, sino del saber hacer procedimental” (García, Juan, 2008)

Este último concepto es importante porque hoy en día las empresas buscan profesionales que sepan poner en práctica todos los conocimientos y competencias en el puesto de trabajo y, es trascendental porque existen profesionales que los conocimientos adquiridos en las universidades se quedan en la teoría más no en la práctica.

(La organización Internacional del Trabajo 2009) afirma que una competencia es la “capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada”.

La formación por competencias es “el proceso que pretende eliminar las diferencias entre aquello que un empleado puede ofrecer a partir de sus conocimientos, habilidades, experiencias y actitudes acumuladas, y aquello que es exigido por el trabajo que desempeña” (Martins, 2011)

Las competencias laborales se aplican en el mercado para estandarizar, acreditar y que exista un reconocimiento. En la educación las competencias se emplean para que contribuya a elevar la calidad y efectividad de la educación, especialmente en el campo técnico-laboral; también ha ayudado para que exista un mejor desarrollo en la materia.

Muchas empresas en Estados Unidos, Europa y recientemente en América han incorporado la gestión de recursos humanos basada en competencia laboral como una herramienta para mejorar la productividad y mantener un clima positivo en las relaciones con sus colaboradores.

La aplicación de Competencias Laborales en una organización proporciona una matriz de los conocimientos, habilidades y actitudes esperados en un puesto, sus criterios y evidencias de desempeño y el grado en que los ha cubierto cada uno de los ocupantes del puesto.

Con la aplicación de las competencias laborales, la gestión de los Recursos Humanos se vuelve más clara y efectiva para la profesionalización de los miembros de una organización, además facilita realizarla de manera estratégica, en apoyo de a sus metas y objetivos.

Prácticamente “todos los procesos estratégicos de Recursos Humanos, como el reclutamiento, la selección, la capacitación, la evaluación del desempeño y la planeación de los recursos humanos, se vuelven más eficientes al trabajar con base en Competencias Laborales. Algunos beneficios tangibles de la Gestión de Recursos Humanos por Competencias incluyen:

PLAN DE PROFESIONALIZACIÓN POR COMPETENCIAS EN EL MERCADO LABORAL DEL SECTOR TURISMO DE AVENTURA

- Incorporación rápida y eficaz del personal al proceso productivo.
- Disminución de la rotación sustentada en un adecuado plan de desarrollo personal.
- Mejoramiento del nivel de conciencia del personal en su propia superación.
- Eficiencia en la utilización de recursos y tiempo invertido en la capacitación.
- Facilita el proceso de promoción interna.
- Constituye la base de los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal.
- Herramienta básica para el sistema de evaluación del desempeño dentro de la organización.
- Importante requisito de la certificación de las normas ISO-9000.” (Zeus Management Consultants, 2009)

PLAN DE PROFESIONALIZACIÓN POR COMPETENCIAS EN EL MERCADO LABORAL DEL
SECTOR TURISMO DE AVENTURA

Los requisitos que un guía de turismo de aventura debe tener, según el Instituto Ecuatoriano de Normalización, para ofertar un servicio de calidad bajo todos los parámetros que el Ministerio de Turismo del Ecuador impone son¹:

CUADRO 1 Requisitos Guía de Turismo

Requisitos Guía de Turismo	
<i>Planificar la actividad de turismo de aventura</i>	
<i>Planear alternativas para los casos de excursiones de grupos bajo mal tiempo u otros aspectos inesperados</i>	
<i>Realizar cambios en la programación de la actividad de turismo de aventura</i>	<ul style="list-style-type: none"> a) Hacer análisis de las situaciones, modificar o cancelar la actividad en función de peligros y riesgos. b) Decidir sobre rutas alternativas. c) Adoptar medidas de contingencia. d) Usar fenómenos naturales útiles en la previsión del tiempo.
<i>Aplicar técnicas elementales de orientación y navegación</i>	<ul style="list-style-type: none"> a) Utilizar técnicas de navegación, orientación y cartografía como: la utilización correcta de Gps, saber leer correctamente un mapa, conocimiento de uso de una brújula. b) Realizar lectura de los puntos cardinales.
	<ul style="list-style-type: none"> a) Mantener los equipos organizados y en perfecto estado.

¹ Instituto Ecuatoriano de Normalización, Guía especializado en Turismo de Aventura, Requisitos de Competencia laboral, NTE INEN 2 461:2008

PLAN DE PROFESIONALIZACIÓN POR COMPETENCIAS EN EL MERCADO LABORAL DEL
SECTOR TURISMO DE AVENTURA

<p><i>Asegurar el uso adecuado de equipos</i></p>	<p>b) Controlar el mantenimiento de los equipos.</p> <p>c) Observar señales de desgaste o defecto.</p> <p>d) Recomendar reparaciones y sustituciones cuando fuere necesario.</p>
<p><i>Liderar grupos</i></p>	<p>a) Presentar programas de actividades.</p> <p>b) Organizar, controlar y facilitar la integración de los participantes de grupos.</p> <p>c) Adaptar programas de acuerdo a las necesidades de diferentes grupos.</p> <p>d) Establecer límites claros de comportamiento e independencia de los participantes.</p> <p>e) Mediar conflictos.</p> <p>f) Tratar situaciones adversas o no rutinarias.</p>
<p><i>Instruir al turista en cuanto a las técnicas mínimas y prácticas necesarias para la realización de la actividad</i></p>	<p>a) Utilizar técnicas de instrucción relacionadas a las actividades a ser practicadas.</p> <p>b) Realizar conferencias.</p> <p>c) Crear un ambiente de motivación para el aprendizaje.</p> <p>d) Usar lenguaje y trato adecuado.</p> <p>e) Comunicar la información en forma correcta y completa.</p>

PLAN DE PROFESIONALIZACIÓN POR COMPETENCIAS EN EL MERCADO LABORAL DEL
SECTOR TURISMO DE AVENTURA

	<p>f) Instruir sobre procedimientos de emergencia, técnicas de seguridad y rescate.</p> <p>g) Instruir en la aplicación de procedimientos de mínimo impacto socio – ambiental.</p> <p>h) Instruir sobre el uso adecuado de los equipos.</p>
<p><i>Prevenir impactos ambientales y sociales ocasionados por actividades de turismo de aventura:</i></p>	<p>a) Aplicar prácticas de mínimo impacto.</p> <p>b) Sensibilizar y orientar el grupo sobre la importancia de la conservación del medio ambiente y el respeto a las comunidades locales.</p> <p>c) Intervenir oportunamente con el grupo cuando identifique acciones que pueden afectar al ambiente o a las comunidades locales.</p> <p>d) Promover prácticas de conservación durante la actividad de turismo de aventura.</p>
<p><i>Cumplir la legislación</i></p>	<p>a) Aplicar la legislación específica relacionada al medio ambiente y turismo de aventura; Ley Forestal y de Conservación de Áreas Naturales y Vida Silvestre.</p> <p>b) Asumir las responsabilidades pertinentes.</p> <p>c) Respetar los derechos de operación en la(s) región(es) en que actúa</p>
	<p>a) Informar, prevenir y controlar peligros y riesgos, velando por la seguridad</p>

<p><i>Asegurar el bienestar y la seguridad del turista</i></p>	<p>física y emocional de los turistas</p> <p>b) Evaluar factores que pueden provocar accidentes</p> <p>c) Combinar reglas de convivencia y crear relaciones positivas entre los miembros del grupo.</p> <p>d) Incentivar y valorar el respeto a la seguridad física y emocional de los turistas.</p> <p>e) Observar señales de desgaste físico y emocional.</p> <p>f) Recomendar alimentación, vestuario y equipo adecuados a la actividad y asegurar el uso cuando fuere indispensable para la seguridad del turista.</p> <p>g) Asegurar el suministro de información sobre medidas de emergencia</p>
<p><i>Asegurar la satisfacción del turista</i></p>	<p>a) Informar al turista sobre las características generales de la actividad, antes de su inicio.</p> <p>b) Mantener al turista motivado e interesado en la programación.</p> <p>c) Mantener al turista informado sobre aspectos específicos durante el desarrollo de la actividad.</p> <p>d) Interpretar los atractivos.</p> <p>e) Estar atento a las necesidades individuales y proveer el respectivo soporte.</p>

PLAN DE PROFESIONALIZACIÓN POR COMPETENCIAS EN EL MERCADO LABORAL DEL
SECTOR TURISMO DE AVENTURA

	<p>f) Gestionar reclamos, sugerencias y tomar las acciones respectivas.</p> <p>g) Solucionar problemas y establecer consenso entre intereses divergentes.</p>
<i>Aplicar primeros auxilios básicos</i>	<p>a) Emplear primeros auxilios básicos de acuerdo a cada situación.</p>
<i>Gestionar situaciones de emergencia</i>	<p>a) Evaluar situaciones de emergencia.</p> <p>b) Controlar los grupos.</p> <p>c) Proveer recursos o soporte.</p> <p>d) Asegurar el bienestar de los turistas en situaciones adversas.</p> <p>e) Cuidar de la supervivencia del turista.</p>
<i>Cuidar de la apariencia personal y postura profesional</i>	<p>a) Cuidar de la higiene personal, apariencia, postura corporal y estado físico.</p> <p>b) Evitar relacionarse íntimamente con el turista.</p> <p>c) Manejar situaciones incómodas.</p> <p>d) Usar lenguaje y trato apropiados</p>

El guía especializado en turismo de aventura para lograr éxito en su tarea necesita desarrollar conocimientos, habilidades y actitudes:

- *Conocimientos:*²
 - a) Vocabulario técnico de hotelería y turismo.
 - b) Interpretación de señales naturales climáticas.
 - c) Técnicas de navegación y orientación.
 - d) Interpretación básica de cartas topográficas, mapas - leyenda y simbología, escala, curva de nivel y utilización de brújula.
 - e) Técnicas de conducción de grupos, integración y estrategia de solución de conflictos.
 - f) Estrategias de comunicación y técnicas de instrucción para grupos.
 - g) Requisitos básicos de seguridad en el turismo de aventura.
 - h) Factores que contribuyen a la ocurrencia de accidentes.
 - i) Peligros y riesgos ambientales.
 - j) Situaciones y procedimientos de emergencia.
 - k) Procedimientos de primeros auxilios básicos.
 - l) Legislación de áreas naturales.
 - m) Principios de conservación ambiental.
 - n) Técnicas de mínimo impacto ambiental.
 - o) Reglas básicas de educación, convivencia social y cuidado con la higiene personal.
 - p) Aspectos legales y condiciones laborales tales como la responsabilidad civil y penal, Ley Orgánica de Defensa del Consumidor y legislación de seguridad laboral aplicable al turismo de aventura.

² Instituto Ecuatoriano de Normalización, Guía especializado en Turismo de Aventura, Requisitos de Competencia laboral, NTE INEN 2 461:2008

q) Historia, geografía, folclore, arte de los destinos y comunidades receptoras.

r) Utilización del Sistema de Posicionamiento Global (GPS).

- *Habilidades:*

a) Ser expresivo en la comunicación oral, para mantener el interés de los turistas.

b) Hablar de manera clara y articulada, para permitir el buen entendimiento de la instrucción de técnicas para la actividad.

c) Tener coordinación física y sensorial para reaccionar frente a situaciones de riesgo.

d) Calcular usando fórmulas simples, las cuatro operaciones aritméticas, cálculo porcentual y cálculo con ángulos.

e) Tener raciocinio lógico verbal de nivel moderado para describir procedimientos con diferentes etapas.

f) Capacidad de tomar decisiones complejas para solucionar conflictos.

g) Capacidad de planificación para establecer una secuencia lógica de etapas para alcanzar un fin específico.

- *Actitudes:*

a) *Persuasivo:* Buen vendedor de ideas a los demás, cambia las opiniones de otros, negociador.

b) *Controlador:* Asume el control, se responsabiliza, dirige, organiza, supervisa a otros.

c) *Confiable:* Establece relaciones fácilmente, sabe cómo actuar y qué decir, hace que otros se sientan cómodos.

d) *Atento:* Cordial con el cliente, considerado hacia los otros, ayuda a aquellos que lo necesitan, tolerante, comprometido.

e) *Optimista:* Feliz, animado, no cae en depresiones ni desánimos a pesar de los

fracasos, ve el lado positivo o bueno de las cosas.

f) *Perseverante*: Se ajusta a plazos acordados, completa las tareas, constante para cumplir con la rutina, le gustan los programas definidos.

Las competencias se las tiene que aplicar en el mercado laboral, que es un mercado que está compuesto por elementos relacionados entre sí y rodeados por un entorno. Estos elementos son: la oferta, la demanda y los intermediarios del mercado laboral.

Los oferentes son las personas jurídicas o naturales que ofrecen un puesto de trabajo. La suma de los puestos ofrecidos por los empleadores se los considera la oferta en el mercado laboral. “El número de puestos ofertados depende de los beneficios que el empleador espera obtener con la contratación. Éstos dependen de los ingresos, en forma de resultados del trabajo, que el nuevo empleado proporciona al contratante y de los costes que el mismo le supone. Una empresa contratará nuevos trabajadores siempre que ello le reporte un beneficio, o lo que es lo mismo, siempre que los costes de contratar al nuevo trabajador sean inferiores a los ingresos derivados de su trabajo para la empresa. La suma de las distintas ofertas individuales de cada una de las empresas da origen a la *oferta agregada*, o simplemente oferta del mercado de trabajo. Ésta está formada, por tanto, por el conjunto de las ofertas de trabajo existentes en un momento dado.” (Consejería de Educación Junta de Andalucía, 2010)

Por otra parte los demandantes son las personas que están en condiciones y dispuestos a trabajar. “La demanda global del mercado de trabajo tiene su origen, por tanto, en las demandas individuales de empleo de cada una de las personas que desean obtener un puesto de trabajo. Cada una de ellas consiste en la oferta de un número de horas que el demandante desea trabajar, el salario que desea recibir a cambio de su esfuerzo, así como

de las cualidades de su propia oferta. Uniendo las demandas individuales se obtiene la demanda agregada del mercado de trabajo o, simplemente, demanda del mercado de trabajo. Como norma general se puede decir que la demanda del mercado de trabajo es creciente con el salario ofertado por los empleadores, esto es, cuanto mayor es el salario, mayor es el número de trabajadores dispuestos a incorporarse al mercado de trabajo. Esta afirmación, aunque no es compartida por todos los expertos en el tema, es mayoritaria entre los mismos.” (Consejería de Educación Junta de Andalucía, 2010)

El último elemento del mercado laboral son los proveedores, que son entidades que tienen como objetivo facilitar la conexión entre demandantes y oferentes, con el fin que el encuentro entre estos dos sea sencilla, rápida y efectiva.

En el mercado laboral del turismo de aventura se está implementando la formación por competencias para ofertar al turista un producto o servicio de calidad. En el estudio que realizó Adventure Tourism Market Report el tamaño de mercado del turismo de aventura y deporte en el año 2009 fue de 89 billones de dólares, excluyendo los gastos de pasajes de avión e indumentaria deportiva. El estudio estima que, cada año, se realizan por lo menos 150 millones de viajes de turismo de aventura y deporte. (Marzano, 2011)

Las características sobresalientes del mercado de turismo deporte y aventura son:

- Es un mercado que no aparece ser afectado por la crisis económica
- Una parte relevante de la industria de turismo de aventura está constituida por la producción/marketing/comercialización de equipo deportivo.

Las tendencias actuales en este segmento de mercado que tienen relevancia para el mercado de turismo de aventura en Ecuador son:

- Crear un sistema de normas y regulaciones que puedan garantizar que las actividades de turismo de deporte y aventura se desarrollen según estándares de calidad y seguridad reconocidos a nivel mundial.
- Focalizarse sobre eventos internacionales de turismo de aventura que logren crear interés acerca de Ecuador como destino de turismo de deporte y aventura.
- Fomentar industrias de servicios (soporte mecánico, alimentación especializada, rescate, auditoría y control de calidad y seguridad etc.) relacionadas con la práctica de turismo de aventura.

El turismo de aventura es un “Viaje o excursión con el propósito específico de participar en actividades que exploran nuevas experiencias. Por lo general supone el riesgo advertido o peligro controlado asociado a desafíos personales, en un medio ambiente natural o en un exótico escenario al aire libre.” (Sung, Heidi, 1999)

Otro concepto que va ayudar a entender que es turismo de aventura es “viajes realizados por los turistas en busca de actividades generalmente (pero no necesariamente) orientadas a la práctica de ejercicio físico. El turismo de aventura puede definirse más precisamente como turismo de gran aventura y turismo de pequeña aventura. Para esta línea de producto, se relacionaron las siguientes variantes de producto, tales como: Deportes terrestres, Deportes fluviales, Deportes Aéreos, Deportes oceánicos, Otros deportes.” (Marzano, 2011)

Se debe diferenciar que en el turismo tradicional es el lugar lo que presenta el principal atractivo, mientras que en el de aventura es la actividad que se va a desarrollar. El turismo de aventura implica tener bastante contacto con la naturaleza mediante una acción y un cierto riesgo, ya sea volando, manejando, navegando o recorriendo. Pero todas estas actividades se realizan con las debidas seguridades para así disminuir el riesgo de cualquier tipo de accidentes.

Los productos específicos del turismo de aventura y deporte en Ecuador identificados por el PLANDETUR 2020 son:

- Baños de Tungurahua: bunging, cabalgatas, rafting, trekking
- Bucay: canyoning
- Islas Galápagos: buceo
- Isla de la Plata: trekking, observación de aves, observación de ballenas, buceo
- Laguna de Quilotoa: trekking
- La Avenida de las Cascadas: ciclismo de montaña
- La Avenida de Los Volcanes: escalada, trekking y ciclismo de montaña
- Manta: pesca deportiva
- Misahuallí: trekking
- Montañita: surf
- Ríos Toachi, Blanco, Paute, Napo, Aguarico, Quijos, Upan: rafting, kayaking
- Salinas: pesca deportiva
- Tena: rafting y kayaking

El criterio del Plandetur 2020 es:

- Crear un sistema de normas y regulaciones (adventure tourism risk management system) que puedan garantizar que las actividades de turismo de deporte y aventura se desarrollen según estándares de calidad y seguridad reconocidos a nivel mundial
- Focalizarse sobre eventos internacionales de turismo de deporte y aventura (ej. Ironman, eventos de mountain bike, triathlon, kayak etc.) que logren crear interés acerca de Ecuador como destino de turismo de deporte y aventura
- Fomentar industrias de servicios (soporte mecánico, alimentación especializada, rescate, auditoría y control de calidad y seguridad etc.) relacionadas con la práctica de turismo de deporte y aventura.

Existe una proyección realizada mediante datos cuantitativos y cualitativos acerca del futuro del turismo de aventura y deporte presentados en el PLANDETUR 2020 que se enumeran a continuación:

- Práctica de los tipos más comunes de turismo deportivo de pequeña envergadura son los deportes de invierno, el golf y otras actividades acuáticas y submarinas (incluyendo el surf y excursiones en submarinos turísticos). También, la práctica del senderismo, montañismo, ciclismo, tenis y otros juegos de pelota.
- Un fuerte crecimiento del mercado orientado a los solteros, al igual que las parejas no casadas y sin hijos.
- Una popularidad creciente del surf.

PLAN DE PROFESIONALIZACIÓN POR COMPETENCIAS EN EL MERCADO LABORAL DEL SECTOR TURISMO DE AVENTURA

- Definición de turismo de gran aventura (la práctica de escalada en roca y montañismo, parapente, submarinismo y rafting en ríos con corrientes rápidas) y turismo de pequeña aventura (la observación de aves, las excursiones en globos de aire caliente o la práctica de bicicleta).
- Viajes de aventura más cortos, de máximo una semana.
- Viajes combinados que incluyan senderismo, cabalgatas y haciendas especialmente orientados a grupos de familias.

Las diferentes actividades que se pueden practicar en el turismo de aventura se dividen en 3 áreas que son: aire, tierra y agua.

Los siguientes significados de las actividades de turismo de aventura se tomaron de un Diccionario Turístico (Giga Turismo, 2010) y del diccionario (World Reference, 2012) que está abalado por el diccionario de la lengua española.

PLAN DE PROFESIONALIZACIÓN POR COMPETENCIAS EN EL MERCADO LABORAL DEL SECTOR TURISMO DE AVENTURA

CUADRO 2 AIRE

AIRE	
<i>Vuelo en ala delta</i>	El ala delta es un planeador semidirigido que, gracias a su poco peso y a sus características de vuelo, permite alzar el vuelo y aterrizar de pie, desde un montículo
<i>Vuelo en parapente</i>	Actividad deportiva que consiste en lanzarse al vacío desde una pendiente pronunciada con un paracaídas de forma rectangular y ya abierto para volar aprovechando los vientos y las corrientes
<i>Paracaidismo</i>	Actividad deportiva que consiste en lanzarse en paracaídas desde una aeronave.
<i>Puenting</i>	Deporte que consiste en tirarse al vacío desde un puente al que se está sujeto por una cuerda elástica

Elaborado por el Autor

CUADRO 3 TIERRA

TIERRA	
<i>Montañismo</i>	Deporte que consiste en hacer excursiones por las montañas o en escalarlas
<i>Escalada de roca</i>	Deporte que consiste en subir una pendiente de rocas hasta una gran altura con el equipo necesario
<i>Alpinismo</i>	Deporte que consiste en la ascensión a las altas montañas
<i>Caminata</i>	Paseo o recorrido largo y fatigoso
<i>Ciclismo de Montaña</i>	Deporte que consiste usando la bicicleta ir por caminos de segundo orden entre las montañas
<i>Cabalgata</i>	
<i>Rappel</i>	Sistema de descenso a través de una cuerda doble que se apoya en un punto y por la que el escalador se desliza rápidamente
<i>Espeleísmo</i>	Actividad que consiste en caminar y conocer cuevas que se han formado por el transcurso del tiempo en la naturaleza

Elaborado por el Autor

CUADRO 4 AGUA

AGUA	
<i>Pesca</i>	Acción que consiste en coger o sacar de su medio natural animales acuáticos
<i>Kayaking</i>	Deporte el cual el deportista va sentado mirando hacia el frente, en el sentido de la marcha de las corrientes de agua, con un remo de dos palas que lo impulsa
<i>Rafting</i>	Deporte que consiste en descender por los rápidos de los ríos en una balsa neumática
<i>Buceo</i>	Nadar con el cuerpo bajo el agua, con el equipo necesario
<i>Espeleobuceo</i>	Bucear dentro de cuevas submarinas
<i>Canyoning</i>	Es un deporte de aventura que se practica en los cañones o barrancos de un río, presentando un recorrido muy variado donde se encuentran tramos con aguas bajas, puntos en que éstas son bastante profundas y otros tramos con cascadas
<i>Snorkeling</i>	Deporte de aventura el cual consiste en bucear no muy profundo con ayuda de un snorkel

Elaborado por el Autor

2.3 IDENTIFICACIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE LAS VARIABLES

- *Variable 1.- Plan de Profesionalización*
- *Variable 2.- Mercado Laboral sector turismo de aventura*

CAPÍTULO III: DISEÑO METODOLÓGICO

3.1 NIVEL DE ESTUDIO

- Exploratoria:

Permite identificar cuáles son las competencias que el talento humano de las operadoras de turismo de aventura requiere para ofertar un servicio de calidad y, se realiza la descripción del plan de profesionalización por competencias que dará solución a la problemática planteada.

- Descriptivo:

En la investigación científica el nivel de estudio descriptivo ayuda a medir situaciones o eventos para especificar las propiedades importantes de personas, grupos o cualquier fenómeno que pueda ser sometido a análisis. Con este nivel se podrá detallar las falencias que las operadoras de turismo tienen.

3.2 MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN

- De campo:

Se recolectará datos directamente de las principales operadoras de turismo de aventura que brindan sus servicios en el Ecuador, para obtener información real sobre la realidad de las mismas.

- Documental:

Se reforzará la información recolectada mediante un apoyo de medios impresos y electrónicos.

- Proyecto de Desarrollo:

La investigación elaborará un plan de profesionalización viable para mejorar las competencias de los profesionales del turismo de aventura.

3.3 MÉTODOS

- Método Inductivo – Deductivo:

Al estudiar cuáles son las competencias que se deben fortalecer en el mercado laboral del sector turismo de aventura, se inferirá un plan de profesionalización por competencias para fortalecer a dicho mercado y poder satisfacer a la demanda.

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

Para la obtención de la muestra se tomó como fuente de información el Catastro de Actividades Turísticas elaborado por el Ministerio de Turismo del Ecuador, cuya última actualización disponible fue el 14 de junio de 2010.

En el Catastro se encuentran las diferentes tipos de agencia de viajes que son: Mayoristas, internacionales, duales y operadoras. Para el estudio se ha seleccionado solo

las OPERADORAS que son “las que elaboran, organizan, operan y venden, directamente al usuario o a través de las mayoristas o internacionales, toda clase de servicios y paquetes turísticos dentro del territorio nacional, para ser vendidos al interior o fuera del país.”

(Gustavo Noboa Bejarano, Decreto N° 3400)

Según la información del Catastro en el Ecuador existen 1509 agencias de viajes, de estas solo 673 son operadoras, las mismas que representan el universo o población para el cálculo de la muestra.

3.4.1 FÓRMULA PARA EL MUESTREO

$$n = \frac{N\sigma^2Z^2}{(N-1)e^2 + \sigma^2Z^2}$$

$$n = \frac{673 (0,5)^2 (1,96)^2}{(673-1)(0,09)^2 + (0,5)^2 (1,96)^2}$$

$$n = \frac{673 (0,25)(3,84)}{672 (0,0081) + (0,25)(3,84)}$$

$$n = \frac{646,08}{5,44+0,96}$$

$$n = \frac{646,08}{6,4}$$

$$n = 100 \text{ Operadoras}$$

Donde:

n = el tamaño de la muestra.

N = tamaño de la población.

σ = Desviación estándar de la población que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor constante de 0,5.

Z = Valor obtenido mediante niveles de confianza. Es un valor constante que, si no se tiene su valor, se lo toma en relación al 95% de confianza equivale a 1,96.

e = Límite aceptable de error muestral que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor que varía entre el 1% (0,01) y 9% (0,09), valor que queda a criterio del encuestador.

3.5 SELECCIÓN INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Las encuestas fueron aplicadas en la provincia de Pichincha en el cantón Quito, Mindaoca ubicado entre el cantón de San Miguel de los Bancos y el Cantón Quito, en la provincia de Tungurahua en el cantón Baños y en la provincia de Imbabura en la ciudad de Ibarra.

Objetivo de la encuesta:

Identificar cuáles son las falencias que tienen las operadoras turísticas con respecto a las competencias laborales.

CUADRO 5

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK

ENCUESTA

Cargo: _____
 Ciudad: _____
 Fecha : _____

	SI	NO			
1. Cuenta su empresa dentro de la estructura organizacional con una estrategia de gestión por competencias?					
2. Qué estrategias de gestión por competencias utiliza su empresa (solo en el caso que haya sido afirmativa la respuesta # 1):					
•					
•					
3. Cuáles son las necesidades primordiales de formación dentro de un enfoque de calidad de servicio en el sector turismo de aventura?					
•					
•					
•					
4. Enumere cuatro competencias laborales que a su juicio son necesarias para una evaluación de desempeño en el sector turismo de aventura.					
•					
•					
•					
Comentarios					

PLAN DE PROFESIONALIZACIÓN POR COMPETENCIAS EN EL MERCADO LABORAL DEL SECTOR TURISMO DE AVENTURA

Marque con una X la puntuación que considere más acorde con su criterio (1 muy importante, 5 sin importancia)

	1	2	3	4	5
5. Escoja el nivel de importancia de las siguientes competencias consideradas dentro de la gestión de recursos humanos, principalmente en los procesos de selección, capacitación y evaluación del desempeño:					
Conocimientos de Idiomas					
Manejo de relaciones de negocios (networking)					
Toma de Decisiones					
Ética y Valores					
Habilidades de Comunicación					
Orientación a Resultados					
Adaptabilidad al cambio					
Solución de Problemas					
Trabajo en Equipo					
Comentarios					

	1	2	3	4	5
6. Priorice la importancia de las competencias transversales:					
Ética					
Compromiso					
Responsabilidad					
Iniciativa					
Uso básico de tecnologías de información					
Comunicación Oral y Escrita					

	1	2	3	4	5
7. Priorice la importancia de las competencias para cargos intermedios:					
Capacidad de negociación					
Conocimientos en Marketing					
Gestión de personas y grupos					
Orientación a los resultados					
Comentarios:					

	1	2	3	4	5
8. Establezca la necesidad de la presencia de las siguientes habilidades en el personal de su empresa:					
Conocimientos de Contabilidad					
Conocimientos de Estadística					
Conocimientos de Dirección de empresa					
Toma de decisiones					
Saber aprender					
Gestionar tiempo, dinero y materiales					
Autoestima					
Responsabilidad					
Evaluar Información					
Negociar y trabajar con personas diversas					
Comentarios					

9. En qué porcentaje cree usted que las empresas ecuatorianas del sector turismo, apliquen la metodología de gestión por competencias?

- De 0% a 20%
 De 21% a 40%
 De 41% a 60%
 De 61% a 80%
 De 81% a 100%

Realizado por el investigador: Santiago Casco

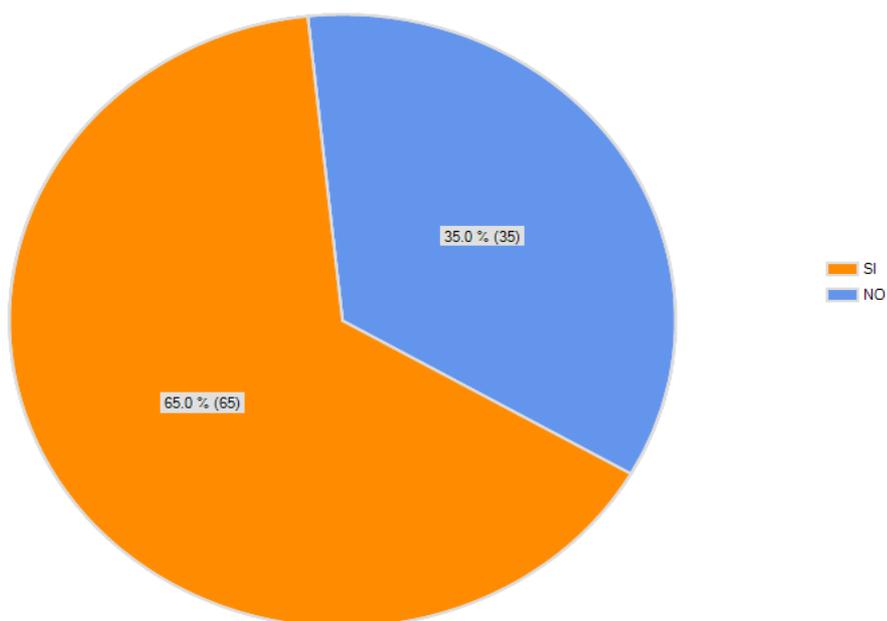
3.6 ADMINISTRACIÓN DE LA ENCUESTA

A continuación se presenta los resultados tabulados de cada una de las preguntas correspondientes a la encuesta mediante la ayuda del software SurveyMonkey:

Pregunta 1:

Gráfico N° 1

Cuenta su empresa dentro de la estructura organizacional con una estrategia de gestión por competencias?

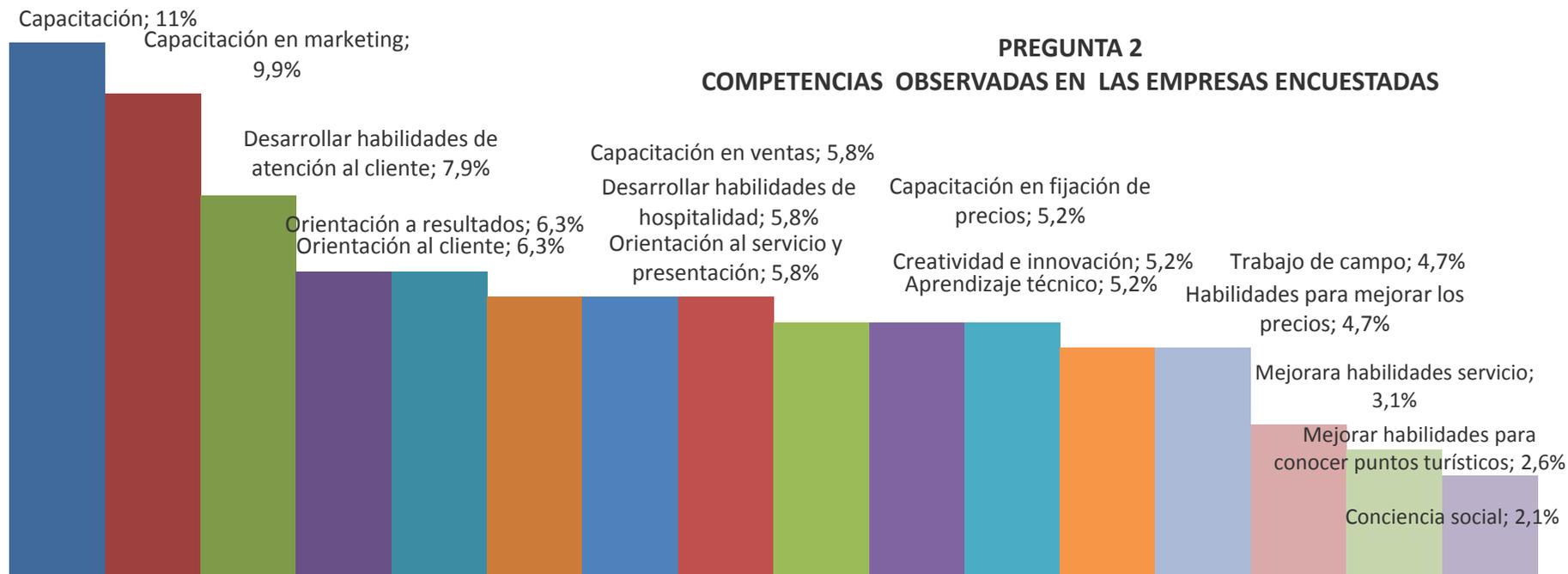


Elaborado por el investigador: Santiago Casco

De acuerdo con los resultados se evidencia que el 65% de las empresas encuestadas consideran contar con una estrategia de gestión por competencias; mientras que el 35% indican que no la tienen.

Pregunta 2:

Gráfico N° 2

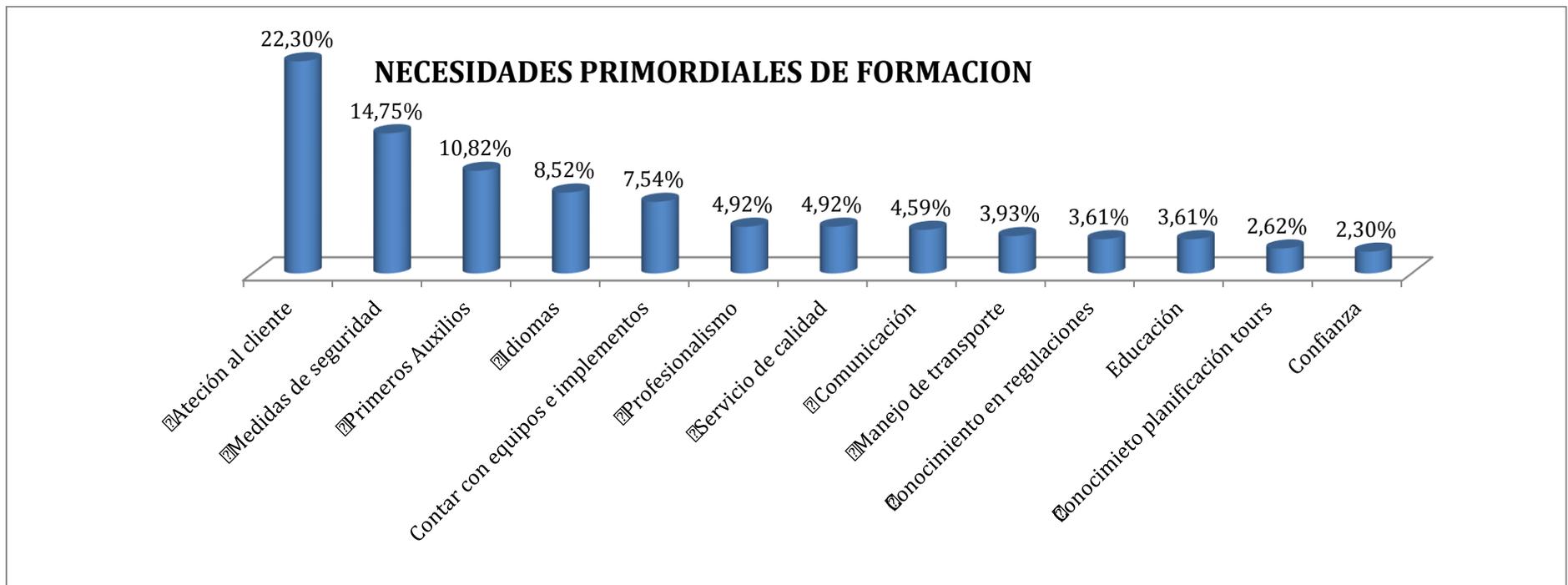


Elaborado por el investigador: Santiago Casco

Las empresas consideran principalmente las siguientes competencias para el desarrollo de su estrategia de gestión por competencias: Capacitación, Capacitación en Marketing, Desarrollo de Habilidades de Atención al Cliente, Orientación a Resultados, Capacitación en Ventas, Desarrollo Habilidades de Hospitalidad y, Orientación al Servicio y Presentación.

Pregunta 3:

Gráfico N° 3

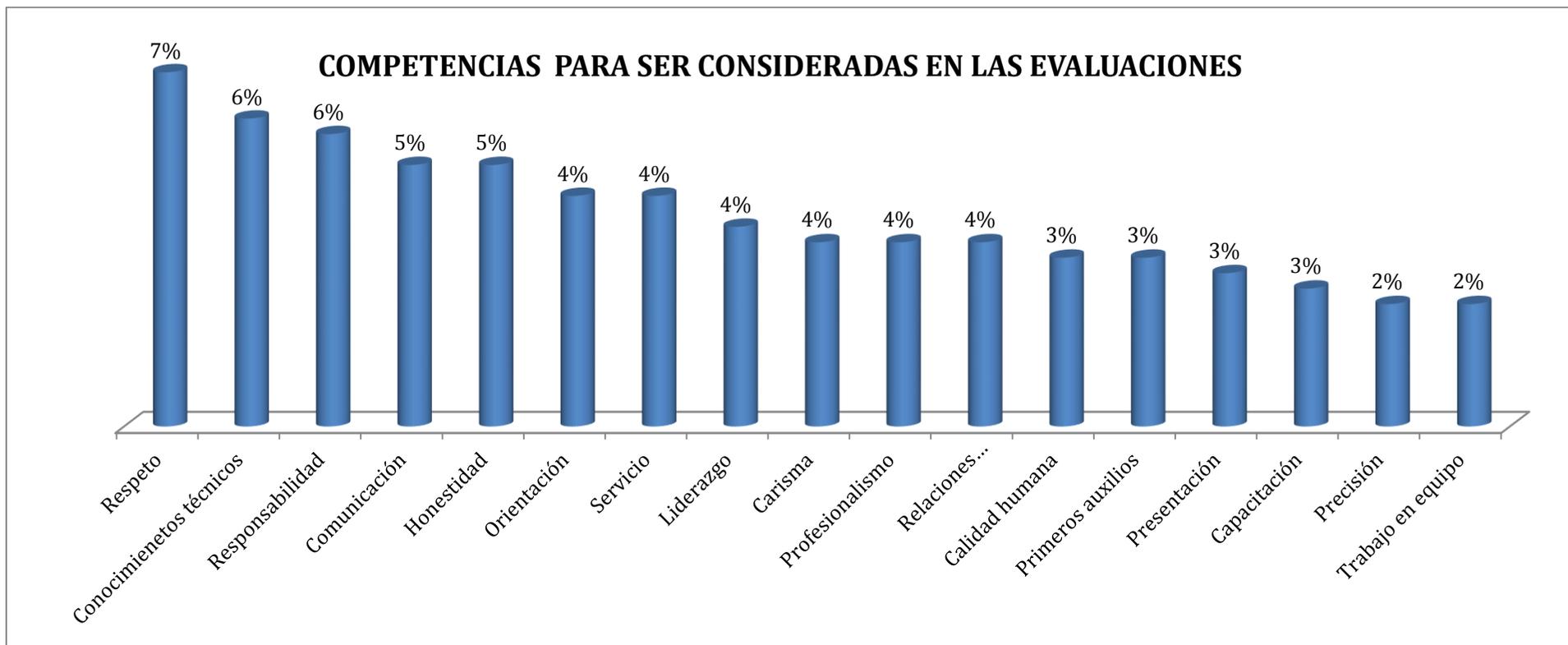


Elaborado por el investigador: Santiago Casco

Las empresas encuestadas consideran que la formación de su personal debería orientarse principalmente a las siguientes competencias para gestionar un servicio de calidad: Atención al Cliente, Medidas de Seguridad, Primeros Auxilios, Idiomas, Contar con Equipos e Implementos, Profesionalismo, Servicio, de Calidad y, Comunicación

Pregunta 4:

Gráfico N° 4



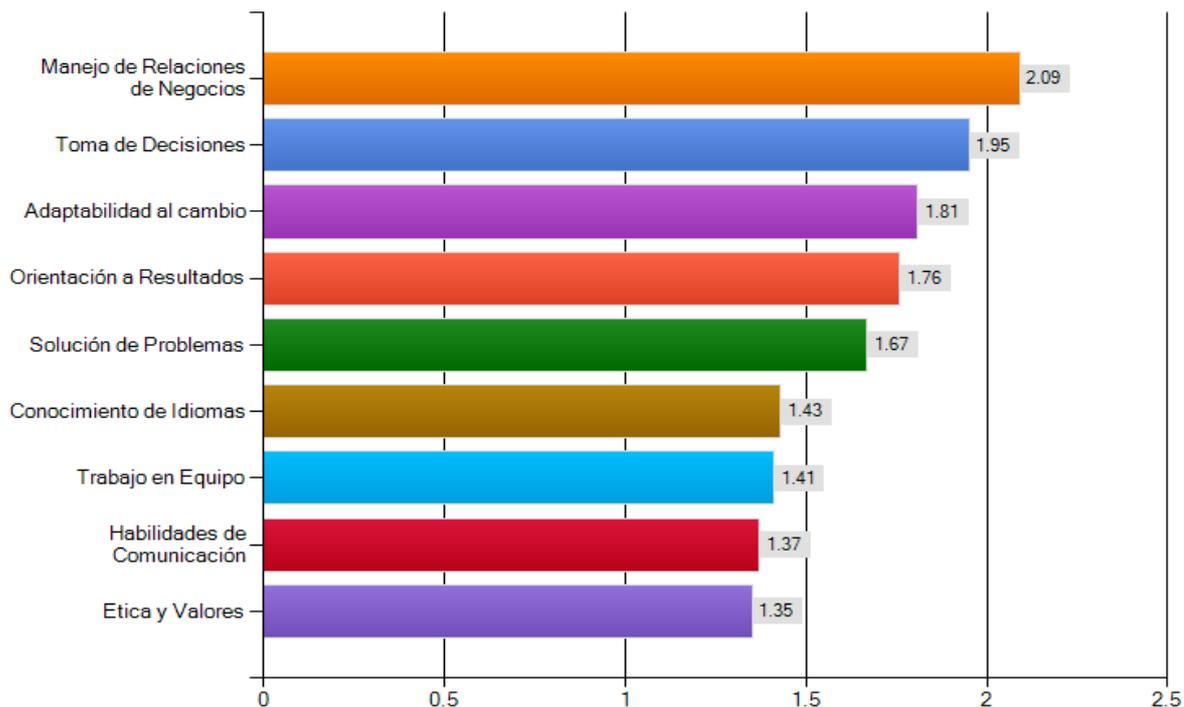
Elaborado por el investigador: Santiago Casco

Tabulando las repuestas, se evidencia que las cuatro competencias laborales más destacadas para la evaluación del desempeño del sector Turismo de Aventura son: Respeto, Conocimientos Técnicos, Responsabilidad y, Comunicación.

Pregunta 5:

Gráfico N° 5

Escoja el nivel de importancia de las siguientes competencias consideradas dentro de la gestión de recursos humano, principalmente en los procesos de Selección, Capacitación y Evaluación del Desempeño:



Opciones de Respuesta	1	2	3	4	5	Media
Conocimiento de Idiomas	72%	13%	15%	0	0	1,43
Manejo de Relaciones de Negocios	15%	63%	21%	0	1	2,09
Toma de Decisiones	47%	25%	21%	0	7	1,95
Ética y Valores	67%	31%	2%	0	0	1,35
Habilidades de Comunicación	76%	13%	10%	0	1%	1,37
Orientación a Resultados	53%	22%	22%	2%	1%	1,76
Adaptabilidad al cambio	39%	44%	10%	5%	0	1,81
Solución de Problemas	58%	20%	20%	1%	1%	1,67
Trabajo en Equipo	66%	27%	7%	0	0	1,41

Elaborado por el investigador: Santiago Casco

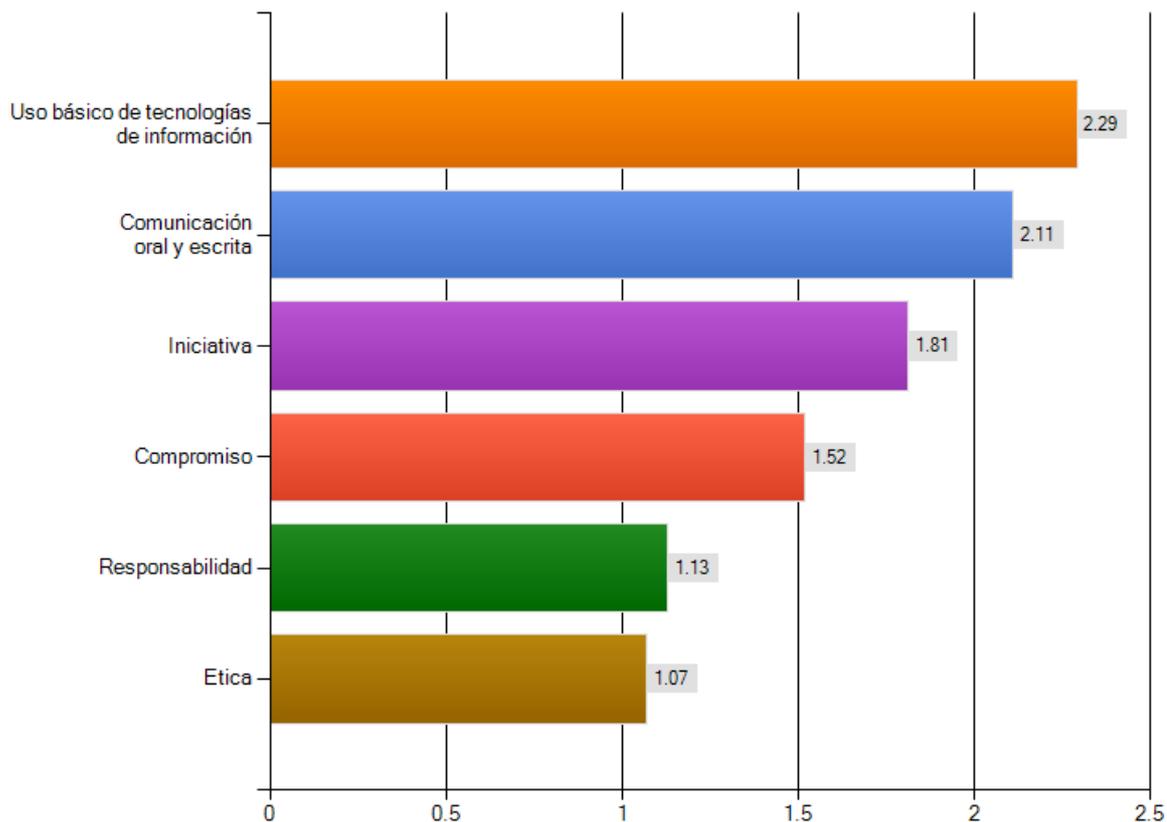
El procesamiento de los datos indica que las siguientes competencias son consideradas dentro de los procesos de Selección, Capacitación y Evaluación de desempeño, así:

- **Extremadamente Importante:** Manejo de Relaciones de Negocios y, Toma de Decisiones.
- **Muy Importante:** Adaptabilidad al Cambio y, Orientación a Resultados
- **Un poco Importante:** Solución de Problemas
- **Ligeramente Importante:** Conocimientos de Idiomas y, Trabajo en Equipo.
- **Nada Importante:** Habilidades de Comunicación y, Ética y Valores.

Pregunta: 6

Gráfico N° 6

Priorice la importancia de las competencias transversales:



Opciones de Respuesta	1	2	3	4	5	Media
Ética	93%	7%	0	0	0	1,07
Compromiso	63%	24%	12%	0	1%	1,52
Responsabilidad	86%	13%	0	0	0	1,13
Iniciativa	48%	40%	3%	1%	8%	1,81
Uso básico de tecnologías de información	37%	24%	13%	25%	1%	2,29
Comunicación oral y escrita	38%	34%	7%	21%	0	2,11

Elaborado por el investigador: Santiago Casco

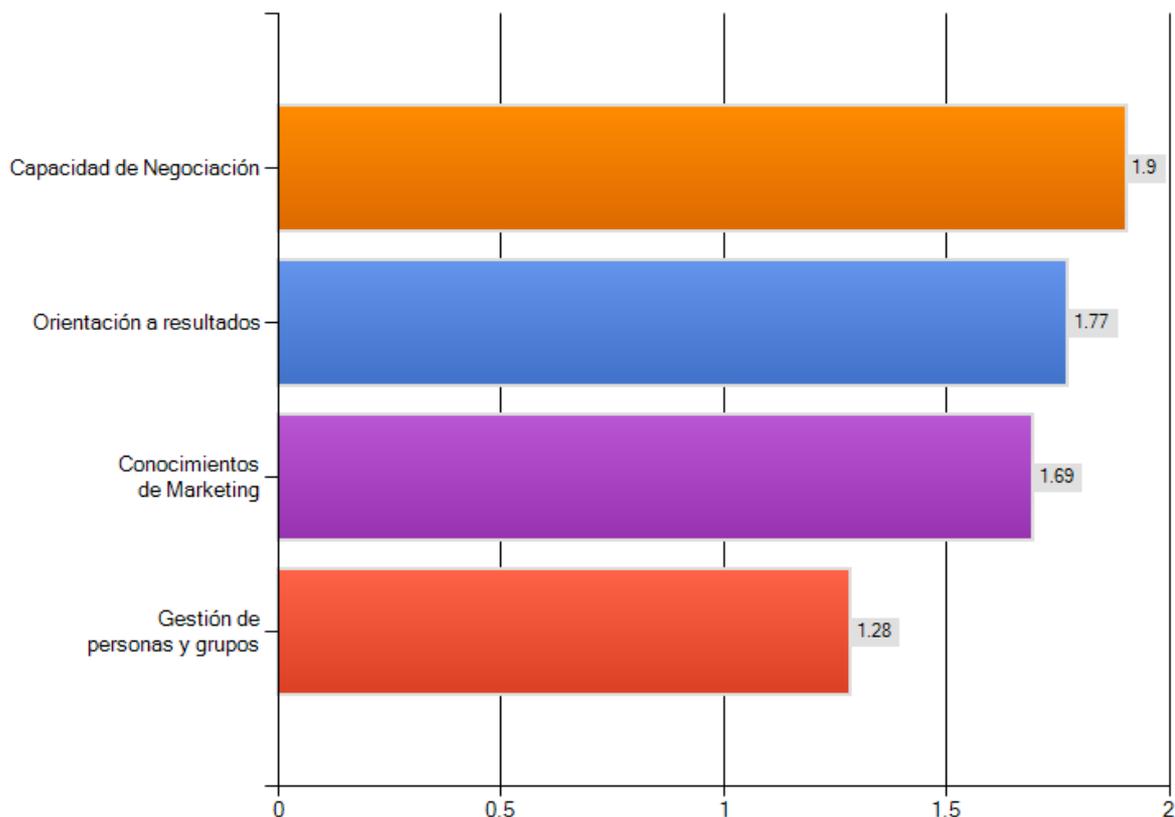
Las empresas encuestadas consideran que la priorización de las competencias transversales son de la siguiente manera:

- **Extremadamente Importante:** Uso Básico de Tecnologías de la Información
- **Muy Importante:** Comunicación Oral y Escrita.
- **Un Poco Importante:** Iniciativa
- **Ligeramente Importante:** Compromiso.
- **Nada Importante:** Responsabilidad y Ética.

Pregunta 7:

Gráfico N° 7

Priorice la importancia de las competencias para mandos intermedios:



Opciones de Respuesta	1	2	3	4	5	Media
Capacidad de Negociación	28%	56%	15%	0	1%	1,90
Conocimientos de Marketing	47%	37%	16%	0	0	1,69
Gestión de personas y grupos	79%	15%	5%	1%	0	1,28
Orientación a resultados	56%	25%	5%	14%	0	1,77

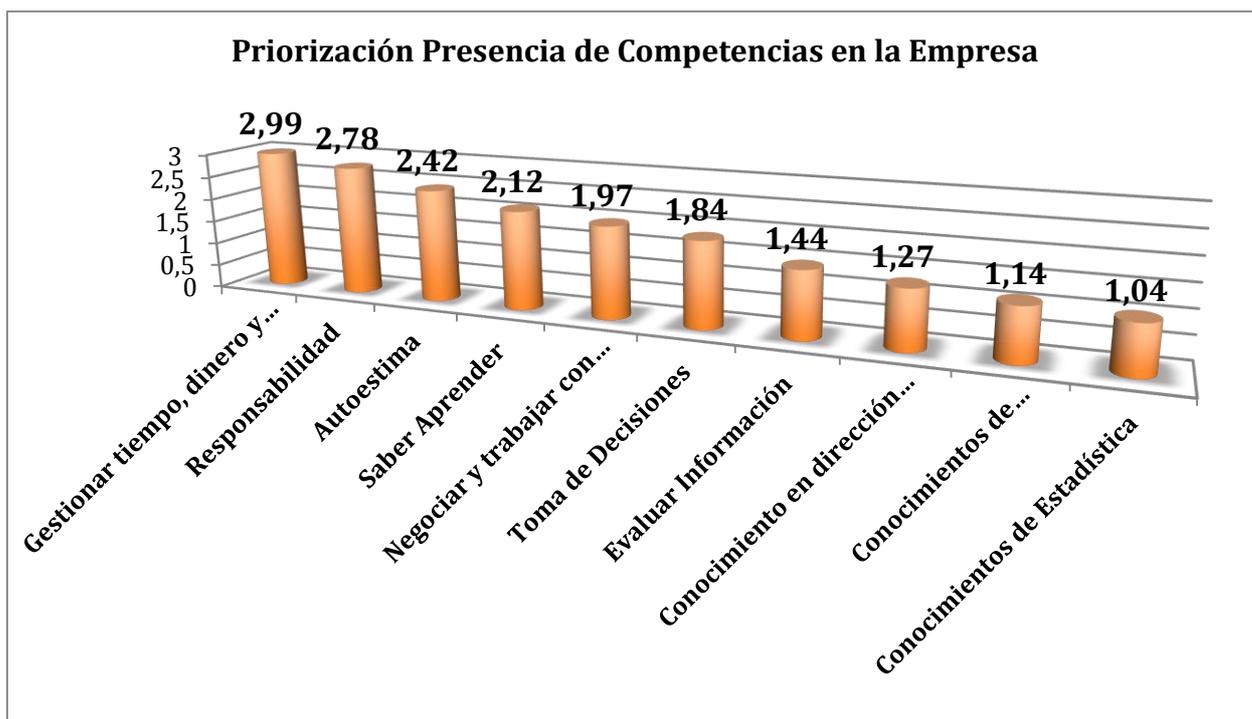
Elaborado por el investigador: Santiago Casco

Las siguientes competencias que según las empresas encuestadas deben evidenciarse en los mandos medios son:

- **Extremadamente Importante:** Capacitación en Negociación
- **Muy Importante:** Orientación a Resultados
- **Un Poco Importante:** Conocimientos en Marketing
- **Ligeramente Importante:** Gestión de Personas y Grupos.

Pregunta 8:

Gráfico N°8



Opciones de Respuesta	1	2	3	4	5	Media
Responsabilidad	16%	30%	16%	36%	2%	2,78
Gestionar tiempo, dinero y Materiales	4%	36%	26%	25%	9%	2,99
Autoestima	27%	21%	36%	15%	1%	2,42
Negociar y trabajar con personas diversas	45%	21%	27%	6%	1%	1,97
Evaluar Información	73%	20%	2%	0	5%	1,44
Conocimientos de Estadística	95%	4%	0	0	0	1,04
Conocimiento en dirección de Empresas	80%	10%	8%	0	0	1,27
Conocimientos de Contabilidad	86%	12%	1%	0	0	1,14
Saber Aprender	31%	25%	43%	0	0	2,12
Toma de Decisiones	47%	23%	28%	0	1%	1,84

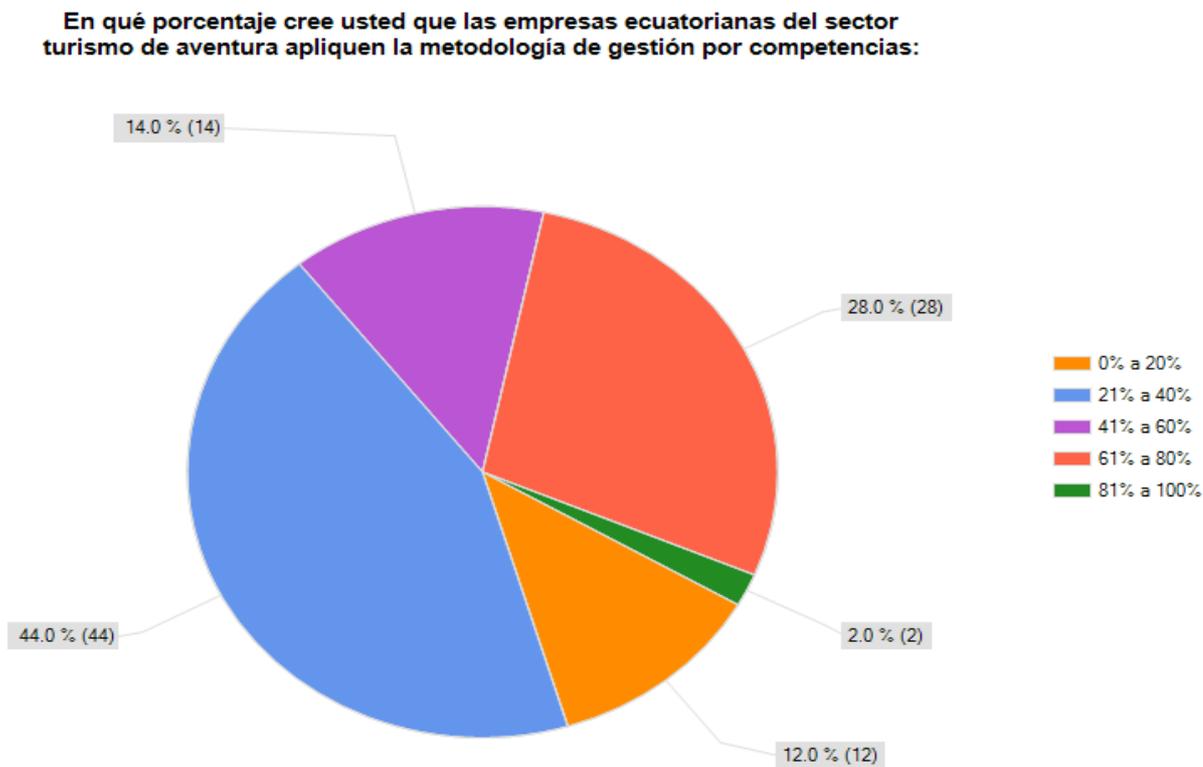
Elaborado por el investigador: Santiago Casco

Las competencias que se considera deben desarrollarse en una empresa son:

- **Extremadamente Importante:** Gestionar Tiempo, Dinero y materiales; y, Responsabilidad.
- **Muy Importante:** Autoestima
- **Un Poco Importante:** Saber Aprender, Negociar y Trabajar con Personas y, Toma de Decisiones.
- **Ligeramente Importante:** Evaluar Información, Conocimiento en Dirección de Empresas
- **Nada Importante:** Conocimiento en Contabilidad y, Conocimientos de Estadística

Pregunta 9:

Grafico N° 9



Elaborado por el investigador: Santiago Casco

Los resultados de la tabulación de la encuesta reflejan que el 44% de las empresas encuestadas utilizan la metodología de gestión por competencias.

3.7 DESAFÍOS Y RETOS DE LA FORMACIÓN EN TURISMO

La metodología que se va a utilizar para el análisis de este tema es el DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades). Esta puede ser adaptada en todo el contexto en el que se necesite.

Esta herramienta ayudará a evaluar el ambiente interno, diagnosticando las Debilidades y Fortalezas, y al mismo tiempo, el ambiente externo, diagnosticando las Amenazas y Oportunidades.

Para este tema que se va a desarrollar se considera el Ambiente Externo como el mercado de turismo internacional y nacional, incluyendo la política de turismo, los destinos competentes, la demanda y oferta turística (sociedad) y otros.

Para el Ambiente Interno será estudiado el tema en sí, la formación como herramienta de motivación en el turismo, variables motivacionales, características de la formación, el perfil del empleo y de los empleados.

Al final de este análisis será posible conocer las necesidades del sector y proponer las competencias que los profesionales deberán tener para el buen desempeño en el mercado laboral turístico ecuatoriano.

3.8 ANÁLISIS INTERNO, METODOLOGÍA DAFO

La metodología que se va a utilizar en la tesis va a ser la del análisis estratégico por intermedio de la aplicación de la herramienta DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades). Este análisis DAFO es generalmente utilizado en el ámbito empresarial, como confirma (Chiavenato, 2000) “ se realiza un análisis interno y externo de la empresa para diagnosticar su situación, así como identificar y establecer sus objetivos y estrategias futuras.”

Se considera el Ambiente Externo como el mercado de turismo de Ecuador y el internacional, esto incluye, la política de turismo, los destinos competentes, la demanda y la oferta turística y otros que sean posibles identificar.

En cuanto al Ambiente Interno, será estudiado las características de la formación, las variables motivacionales , el perfil del empleo y el de los empleados en el sector turismo de aventura.

Debilidades:

- 1D. Las operadoras de turismo de aventura cuentan con un alto porcentaje de personal operativo con conocimiento empírico.
- 2D. La formación del recurso humano de las operadoras de turismo no ocurre como una medida estratégica de la empresa ni tampoco hace parte de su planificación de desarrollo personal.
- 3D. Uso general de metodologías tradicionales de enseñanza profesional.

4D. Ausencia de evaluación de la eficacia de las inversiones en la formación.

Fortalezas:

1F. Variedad de paquetes turísticos de aventura.

2F. Uso de herramientas informáticas para realizar el marketing de los productos y servicios.

3F. Desarrollo de planes de negocios para acogerse a los beneficios gubernamentales.

4F. Multifuncionalidad del profesional del turismo de aventura.

3.9 ANÁLISIS EXTERNO, METODOLOGÍA DAFO

Amenazas:

1A. Falta de posicionamiento del sector turístico de aventura dentro y fuera del Ecuador

2A. Falta de inversión extranjera por inseguridad política y alto riesgo de la inversión.

3A. La gran cantidad de trabajadores temporales por la estacionalidad.

4A. Pérdida de los recursos naturales por la destrucción humana.

Oportunidades:

1O. Nuevo interés de la demanda internacional por la práctica del turismo de aventura.

2O. Búsqueda de la competitividad diferencial del turismo de aventura

3O. Crecimiento del turismo de aventura en el Ecuador

4O. Aperturas de las políticas gubernamentales para el desarrollo del turismo de aventura.

CUADRO 6 *MATRIZ DAFO*

<h1><i>MATRIZ DAFO</i></h1>	<p style="text-align: center;">Fortalezas (F)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Variedad de paquetes turísticos de aventura 2. Uso de herramientas informáticas para realizar el marketing de los productos y servicios 3. Desarrollo de planes de negocios para acogerse a los beneficios gubernamentales 4. Multifuncionalidad del profesional del turismo de aventura 	<p style="text-align: center;">Debilidades (D)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Las operadoras de turismo de aventura cuentan con un alto porcentaje de personal operativo con conocimiento empírico 2. La formación del recurso humano de las operadoras de turismo generalmente no ocurre como una medida estratégica de la empresa ni tampoco hace parte de su planificación de desarrollo personal. 3. Uso general de metodologías tradicionales de enseñanza profesional 4. Ausencia de evaluación de la eficacia de las inversiones en la formación
<p style="text-align: center;">Oportunidades (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Nuevo interés de la demanda internacional como nacional por la práctica del turismo de aventura. 2. Búsqueda de la competitividad diferencial del turismo de aventura 3. Crecimiento del turismo de aventura en el Ecuador 4. Aperturas de las políticas gubernamentales para el desarrollo del turismo de aventura. 	<p style="text-align: center;">Estrategias (FO)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Captar mayor demanda para la práctica de turismo de aventura. 2. Crear campañas de marketing para que crezca el turismo receptivo del Ecuador mediante herramientas informáticas. 3. Desarrollar planes de negocios que califiquen para el uso de beneficios gubernamentales y exista un crecimiento en el turismo de aventura. 4. Capacitar al personal de turismo de aventura en los diversos roles orientados a identificar servicios diferenciados. 	<p style="text-align: center;">Estrategias (DO)</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. Minimizar el conocimiento empírico mediante capacitaciones para aprovechar los beneficios gubernamentales. 6. Evaluar la eficacia del desempeño del personal para que se aplique un servicio diferencial. 7. Utilizar metodologías didácticas para que el conocimiento adquirido sea aplicado por el personal y exista un crecimiento del turismo. 8. Desarrollar un plan de formación profesional para satisfacer las necesidades del turista.
<p style="text-align: center;">Amenazas (A)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de posicionamiento del sector turístico de aventura tanto como dentro y fuera del Ecuador 2. Falta de inversión extranjera por inseguridad política 3. La gran cantidad de trabajadores temporales por la estacionalidad. 4. Pérdida de los recursos naturales 	<p style="text-align: center;">Estrategias (FA)</p> <ol style="list-style-type: none"> 9. Posicionar el turismo de aventura en el mercado nacional e internacional. 10. Brindar información a los inversionistas extranjeros sobre los beneficios gubernamentales para que inviertan en el Ecuador. 11. Desarrollar un marketing informático para concientizar a las personas que no destruyan los 	<p style="text-align: center;">Estrategias (DA)</p> <ol style="list-style-type: none"> 13. Capacitar al personal de turismo de aventura para que exista un posicionamiento de mercado nacional como internacional. 14. Concientizar por medio de la formación en las operadoras la pérdida de recursos naturales y fomentar campañas de no destrucción del medio ambiente.

PLAN DE PROFESIONALIZACIÓN POR COMPETENCIAS EN EL MERCADO LABORAL DEL
SECTOR TURISMO DE AVENTURA

	recursos naturales y pueda crecer el turismo. 12. Diseñar un plan para mejorar la multifuncionalidad del personal de turismo de aventura y genere la disminución de contratación de trabajadores temporales y se mantenga la calidad de servicios y productos.	
--	---	--

Elaborado por el autor: Santiago Casco

3.10 IDENTIFICACIÓN DE ESTRATEGIAS

DAFO	Fortalezas				Debilidades			
	F1	F2	F3	F4	D1	D2	D3	D4
Oportunidades	O1	E1				E8		
	O2				E4			E6
	O3		E2				E7	
	O4			E3		E5		
Amenazas	A1	E9				E13		
	A2			E10			E14	
	A3				E12			
	A4		E11					

Elaborado por el autor: Santiago Casco

3.10.1 MATRICES DE EVALUACIÓN ANÁLISIS DAFO

Matriz de Evaluación Factores Internos (Fortalezas y Debilidades)				
Nº	Factores Internos Clave	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
1	Variedad de paquetes turísticos de aventura	0,20	4	0,80
2	Uso de herramientas informáticas para realizar el marketing de los productos y servicios	0,15	4	0,60
3	Desarrollo de planes de negocios para acogerse a los beneficios gubernamentales	0,05	3	0,15
4	Multifuncionalidad del profesional del turismo de aventura	0,10	3	0,30
5	Personal con conocimiento empírico	0,20	1	0,20
6	Formación del recurso humano no ocurre como una medida estratégica	0,15	1	0,15
7	Uso general de metodologías tradicionales de enseñanza profesional	0,05	2	0,10
8	Ausencia de evaluación de la eficacia de las inversiones en la formación	0,10	2	0,20
TOTAL		1		2,5
Escala de Ponderación: 0,0 = sin importancia; 1 = gran importancia; suma siempre debe dar 1				
Escala de Clasificación: 1 = debilidad importante; 2 = debilidad menor; 3 = fortaleza menor; 4 = fortaleza importante				
Resultados: > 2,5 = más fortalezas que debilidades; < 2,5 = más debilidades que fortalezas				

Elaborado por el Investigador

El resultado de los factores internos señalan que existen una igualdad de 2,5 entre fortalezas y debilidades, por ende hay que trabajar para mejorar las fortalezas y así las organizaciones de turismo de aventura puedan ser más productivas.

En el gráfico se observa que la debilidad mayor es el personal con conocimiento empírico, esta la razón primordial de esta investigación por la cual se va a desarrollar un plan de profesionalización por competencias en el sector turismo de aventura.

Matriz de Evaluación Factores Externos (Oportunidades y Amenazas)				
Nº	Factores Externos Clave	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
1	Nuevo interés de la demanda internacional como nacional por la práctica del turismo de aventura.	0,15	4	0,60
2	Búsqueda de la competitividad diferencial del turismo de aventura	0,15	4	0,60
3	Crecimiento del turismo de aventura en el Ecuador	0,10	3	0,30
4	Aperturas de las políticas gubernamentales para el desarrollo del turismo de aventura.	0,05	3	0,15
5	Falta de posicionamiento del sector turístico de aventura tanto como dentro y fuera del Ecuador	0,20	2	0,40
6	Falta de inversión extranjera por inseguridad política	0,10	1	0,10
7	La gran cantidad de trabajadores temporales por la estacionalidad.	0,15	2	0,30
8	Pérdida de los recursos naturales	0,10	1	0,10
TOTAL		1		2,55
Escala de Ponderación: 0,0 = sin importancia; 1 = gran importancia; suma siempre debe dar 1				
Escala de Clasificación: 1 = amenaza importante; 2 = amenaza menor; 3 = oportunidad menor; 4 = oportunidad importante				
Resultados: > 2,5 = más oportunidades que amenazas; < 2,5 = más amenazas que oportunidades				

Elaborado por el Investigador

En el resultado de los factores externos se obtuvo un resultado ponderado de 2,55, esto quiere decir que se tiene más oportunidades que amenazas , pero hay que analizar las estrategias y la planificación estratégica para poder incrementar las oportunidades y disminuir las amenazas.

CAPÍTULO IV: PROPUESTA PLAN DE PROFESIONALIZACIÓN POR COMPETENCIAS PARA LOS PROFESIONALES DEL SECTOR TURISMO DE AVENTURA

4.1. PROPUESTA DE COMPETENCIAS PARA LOS DIFERENTES MANDOS DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR TURISMO DE AVENTURA

De acuerdo con el análisis DAFO y las encuestas realizadas en el capítulo anterior, en este capítulo se presentará las competencias elegidas para un perfil general del profesional del sector turismo de aventura.

Las competencias que se escogieron son 30, y son dirigidas para mandos medios, ejecutivos y operativos las cuales serán propuestas con sus respectivos conceptos.

Adicional en cada plan de profesionalización se agregará competencias que solo en esos mandos son necesarias mencionarlas.

Competencias presentadas:

1. Adaptabilidad al cambio
2. Autocontrol
3. Buena expresión oral y escrita
4. Capacidad de síntesis
5. Capacidad de negociación
6. Capacidad para aprender

PLAN DE PROFESIONALIZACIÓN POR COMPETENCIAS EN EL MERCADO LABORAL DEL SECTOR TURISMO DE AVENTURA

7. Colaboración (Apoyo a los compañeros)
8. Confianza en sí mismo
9. Conocimientos de nuevas tecnologías de la información.
10. Conocimientos de marketing
11. Desarrollo de relaciones
12. Dinamismo
13. Espíritu emprendedor
14. Flexibilidad
15. Gestión de personas y grupos (empowerment)
16. Habilidades de búsqueda y gestión de la información
17. Habilidades de comunicación
18. Idiomas
19. Iniciativa
20. Liderazgo
21. Manejo de relaciones de negocios (networking)
22. Manejo del ordenador
23. Organización del tiempo
24. Orientación a los resultados
25. Orientación al cliente
26. Preocupación por el orden y claridad
27. Responsabilidad
28. Tolerancia a la presión
29. Toma de decisiones
30. Trabajo en equipo (team work)

Basándose en el análisis DAFO y en el resultado de las encuestas administradas y, considerando como prioridad el desarrollo de las oportunidades y las mejoras de las debilidades, se seleccionó de esta lista las competencias que más se adecuan a cada mando de la organización.

Adicionalmente hay que ser claros, que todas estas competencias son necesarias para el profesional de turismo, sin embargo unas son más adecuadas para los diferentes mandos.

A demás de los diferentes métodos usados en la tesis, esta investigación se fundamentó en el Libro de Martha Alles “*Gestión por competencias. El diccionario*”, donde se analizó cuales de las competencias propuestas sirven para cada uno de los diferentes mandos.

4.2 COMPETENCIAS PARA MANDOS MEDIOS

Los siguientes conceptos a mencionar están basados en el diccionario de Gestión de competencias de Alles.

- *Adaptación al Cambio:*

“Hace referencia a la capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia a la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada.” (Alles M. , 2007)

La persona con esta competencia tiene que entender posturas distintas o diferentes puntos de vista, adaptando su enfoque a la situación que lo requiera, y promover los cambios de la propia organización o responsabilidades de su cargo.

En ocasiones se va a presentar situaciones que requieren realizar cambios importantes, y la persona lo tiene que realizar sin dificultad en su proceso de trabajo, con el propósito de adaptarse a nuevas situaciones, datos, contextos o personas.

Adicional esta persona con esta competencia tiene que tener la capacidad de adaptarse a situaciones cambiantes, medios y personas en forma adecuada, y para reorientar el rumbo del equipo a su cargo y realizar cambios si son necesarios.

- *Capacidad de negociación:*

“El saber convencer y aceptar otros puntos de vista se define de la siguiente manera: habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación, capacidad para dirigir o controlar un discusión utilizando técnicas ganar-ganar planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos. Se centra en el problema no en la persona” (Alles M. , 2007)

Adicional a este concepto mencionado hay que agregar que es la habilidad para concretar negocios difíciles, desarrollar alianzas y sociedades de negocio a largo plazo, beneficiosas para ambas partes.

- *Conocimientos de Marketing:*

“Es la capacidad de comunicar claramente al cliente el valor que la propuesta/solución desarrollada/acordada agrega a su negocio y sus beneficios. Incluye la aptitud para comunicarse eficazmente tanto de manera oral como escrita

identificando las características de la audiencia, adaptando la presentación a sus intereses y formación” (Alles M. , 2007)

Esta competencia se adecua perfectamente al perfil del profesional al turismo, debido aunque el puesto en que se encuentre la persona no sea de contacto directo con el cliente , su participación está intrínseca en todo el proceso de venta del producto o servicio turístico.

- *Gestión de personas y grupos (empowerment)*

“Establece claros objetivos de desempeño y las correspondientes responsabilidades personales. Proporciona dirección y define responsabilidades. Aprovecha claramente la diversidad (heterogeneidad) de los miembros del equipo para agregar un valor añadido superior para el negocio. Combina adecuadamente situaciones, personas y tiempos. Tiene adecuada integración al equipo de trabajo. Comparte las consecuencias de los resultados con todos los involucrados. Emprende acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás” (Alles M. , 2007)

Es la capacidad de desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo animando a sus miembros a trabajar con independencia y responsabilidad hacia el logro de objetivos comunes.

- *Liderazgo:*

“Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para establecer claramente directivas, fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feedback, integrando las opiniones de los otros. Tener energía y transmitirla a otros. Motivar e inspirar confianza. Tener valor para defender o encarnar creencias, ideas y asociaciones. Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo. Plantear abiertamente para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización” (Alles M. , 2007)

La persona con esta competencia tiene que tener la habilidad para ser percibido por el grupo como líder, fijar objetivos y realizar un adecuado seguimiento brindando una retroalimentación a los integrantes del grupo. Capacidad para escuchar a otros y ser escuchado. Capacidad para fijar objetivos que son aceptados por el grupo y realizar un adecuado seguimiento de lo encomendado.

- *Manejo de relaciones de negocios (networking) – (Competencias del conocimiento)*

Según Alles esta competencia está en otra división que no se encuentra en este nivel intermedio y si entre las Competencias del Conocimiento. Y tiene como concepto “La habilidad para crear y mantener una red de contactos con personas que son, o serán, útiles para alcanzar metas relacionadas con el trabajo o el objetivo propuesto en un contexto muy competitivo. Se relaciona con habilidad en la creación

de alianzas estratégicas para potenciar los negocios tanto con clientes corporativos como clientes potenciales” (Alles M. , 2007)

Es mantener relaciones con personas que son o pueden ser valiosas para la organización, es una competencia de extrema utilidad en la actualidad y prácticamente imprescindible en el sector turístico.

- *Orientación a los resultados:*

“Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización. Es la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando son necesarias decisiones importantes para cumplir con sus competidores o superarlos, atender las necesidades del cliente o mejorar a la organización. Es ser capaz de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados” (Alles M. , 2007)

- *Orientación al cliente (la misma orientación al cliente interno y externo)*

“Es la vocación y el deseo de satisfacer a los clientes con el compromiso personal para cumplir con sus pedidos, deseos y expectativas. Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales externos o internos pueden requerir en el presente o en el futuro. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real como de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de

plantear la actividad. Conceder la más alta calidad a la satisfacción al cliente. Escuchar al cliente. Generar soluciones para satisfacer las necesidades de los clientes. Estar comprometido con la calidad esforzándose por una mejora continua.” (Alles M. , 2007)

Capacidad para asumir un compromiso personal por el cumplimiento por los pedidos y sobre todo deseos de los clientes, y lograr que el cliente manifieste que sus expectativas han sido satisfechas.

- *Tolerancia a la presión*

Esta competencia está más enfocada para los niveles iniciales de la jerarquía organizacional, sin embargo es indispensable que los cargos medios tengan también esta competencia debido a que el nivel medio se relaciona con los directivos y con los profesionales de los cargos iniciales, además del contacto que tengan con los clientes.

“Habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones con mucha exigencia” (Alles M. , 2007)

Es decir responder eficazmente y con eficiencia situaciones difíciles como, poco plazo para lograr resultados, clientes muy exigentes.

Adicionalmente tiene que tener la habilidad para mantener un desempeño alto en situaciones de mucha exigencia.

- *Toma de decisiones*

“Capacidad de convencimiento de sí mismo y la seguridad que se es capaz de realizar un buen trabajo, cumplir con la misión encomendada y escoger el enfoque adecuado, a fin de superar problemas” (Alles M. , 2007)

Es saber elegir entre determinadas alternativas la mejor para el objetivo que se desea lograr, además de hacerlo en poco tiempo y con justificaciones convincentes.

Pensando en el ámbito de tiempo, presupuesto organizacional y de la viabilidad de las acciones formativas se presenta cuatro acciones formativas distintas, teniendo como base las competencias específicas a desarrollar.

PLAN DE PROFESIONALIZACIÓN POR COMPETENCIAS EN EL MERCADO LABORAL DEL SECTOR TURISMO DE AVENTURA

CUADRO 7 Plan de Profesionalización por Competencias para mandos Intermedios

Plan de Profesionalización por Competencias para mandos Intermedios					
N.	Acciones Formativas	Necesidades de formación	Objetivos (Basados en las competencias)	Metodología	Duración
1.	Curso de técnicas de negociación y solución de problemas	Adaptabilidad al cambio Capacidad de Negociación Tolerancia a la presión	Formar mandos capaces de : <ul style="list-style-type: none"> Actuar adaptándose en diferentes situaciones de gestión. además de las situaciones bajo presión interna y externa. Lograr acuerdos que beneficien a la organización sin generar daño al cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> Taller práctico con actividades de role playing. 	10 Horas
2.	Taller de Desarrollo de Habilidades Directivas	<ul style="list-style-type: none"> Gestión de personas y grupos (empowerment) Liderazgo Toma de decisiones 	Formar mandos capaces de : <ul style="list-style-type: none"> Encargarse de grupos y personas de perfiles diferenciados logrando su motivación para un eficaz trabajo en equipo. Actuar como líderes (toma de decisiones y delegaciones) con base en los conocimientos adquiridos sobre las teorías de liderazgo. 	<ul style="list-style-type: none"> E-learning (teorías de liderazgo) Taller práctico con estudios de casos reales. 	10 Horas
3.	Curso de Manejo de Networking y Habilidades comerciales orientadas al cliente.	<ul style="list-style-type: none"> Manejo de relaciones de negocios (networking) Orientación al cliente Conocimientos de Marketing 	Formar mandos capaces de: <ul style="list-style-type: none"> Establecer y mantener redes de contactos por intermedio de habilidades de marketing personal y empresarial. Trabajar a fin de lograr captar las necesidades de los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de estudios de casos reales de la empresa Debate con exposiciones de soluciones a problemas establecidos 	10 Horas
4.	Sensibilización Corporativa y Dirección orientada a Resultados.	<ul style="list-style-type: none"> Orientación a los resultados 	Formar mandos capaces de: <ul style="list-style-type: none"> Ejercer su función de acuerdo con los objetivos, misión y visión de la empresas, logrando los resultados establecidos por ella. 	<ul style="list-style-type: none"> Exposición del historial corporativo y vivencia organizacional 	10 Horas

Se puede observar que en las acciones formativas combinan dos metodologías, la presencial y la de e-learning. Además las que son en formato de curso tienen como característica superar el enfoque teórico para trabajar de forma práctica y sobre todo participativa, permitiendo a la personas comprender los conceptos mediante la acción.

Los objetivos y resultados esperados de este plan de profesionalización por competencias para mandos intermedios son:

1. *Gestionar grupos y personas de perfiles diferenciados:*

- Logrando su motivación
- Logrando la eficacia del trabajo de equipo

2. *Que las empresas tengan profesionales que puedan actuar como líderes:*

- Con respecto a la gestión: toma de decisiones y delegaciones
- Con base a los conocimientos adquiridos sobre las teorías de liderazgo.

3. *Que el talento humano tenga técnicas de negociación y solución de problemas:*

- Con los fundamentos adquiridos sobre técnicas de negociación
- Logrando solucionar problemas bajo presión y teniendo una capacidad de adaptación al cambio.

4. *Gestionar un manejo de relaciones de negocios y habilidades comerciales:*

- Estableciendo redes de contacto por medio del marketing empresarial
- Logrando captar las necesidades de los clientes.

5. *Profesionales capaces de trabajar mediante orientación de resultados:*

- Ejerciendo su función mediante objetivos establecidos en la misión y visión de la organización.

4.3 COMPETENCIAS PARA MANDOS OPERATIVOS

Las competencias que se deberían desarrollar y enfocar en los cargos operativos son las siguientes:

- *Trabajo en Equipo (Team Work)*

Las principales características para que exista un buen trabajo en equipo es:

- “Integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por diferentes personas.
- Para su implementación requiere que las responsabilidades sean compartidas por sus miembros.
- Necesita que las actividades desarrolladas se realicen en forma coordinada.
- Necesita que los programas que se planifiquen en equipo apunten a un objetivo común.” (Universidad de Cádiz, 2010)

- *Toma de decisiones*

“Capacidad de convencimiento de sí mismo y la seguridad que se es capaz de realizar un buen trabajo, cumplir con la misión encomendada y escoger el enfoque adecuado, a fin de superar problemas” (Alles M. , 2007)

- *Tolerancia a la presión*

“Habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones con mucha exigencia” (Alles M. , 2007)

- *Responsabilidad*

“Persona que toma decisiones conscientemente y acepta las consecuencias de sus actos, dispuesto a rendir cuenta de ellos. La responsabilidad es la virtud o disposición habitual de asumir las consecuencias de las propias decisiones, respondiendo de ellas ante alguien. Responsabilidad es la capacidad de dar respuesta de los propios actos.” (Alles M. , 2007)

- *Organización del tiempo, dinero y materiales*

“Organizar las actividades a desempeñar en función de los recursos temporales de que disponemos, llave de la eficacia en el trabajo.” (Alles M. , 2007)

- *Liderazgo*

“Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para establecer claramente directivas, fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feedback, integrando las opiniones de los otros. Tener energía y transmitirla a otros.

Motivar e inspirar confianza. Tener valor para defender o encarnar creencias, ideas y asociaciones. Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo. Plantear abiertamente para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización” (Alles M. , 2007)

- *Iniciativa*

Es adelantarse a comenzar o efectuar algo antes que otra persona lo diga o antes que los demás. Es fundamental en los cargos operativos de turismo debido a que ayuda ahorrar tiempo y recursos.

- *Idiomas*

El saber idiomas, en el profesional de turismo, es necesario para que pueda comunicarse con los turistas extranjeros, y sobre todo tiene que ser de una manera fluida. Como mínimo tiene que saber el idioma inglés para poder brindar al viajero una experiencia turística única, y puedan sentirse cómodos en una ciudad extranjera.

- *Habilidades en la comunicación*

“La comunicación es el acto por el cual un individuo establece con otro un contacto que le permite transmitir una información. La comunicación eficaz entre dos personas se produce cuando el receptor interpreta el mensaje en el sentido que pretende el emisor.” (Alles M. , 2007)

Por este motivo el guía turístico tiene que tener y usar un vocabulario que sea de fácil comprensión al momento de comunicarse con los turistas, para que no exista ninguna confusión y se comprenda todas las explicaciones en las charlas y en las sugerencias otorgadas por el guía.

- *Dinamismo*

El guía de turismo de aventura tiene que ser dinámico para realizar actividades de recreación a los turistas, para que en el transcurso de la actividad turística los clientes no se aburran y sobre todo no exista una monotonía.

Cabe recalcar que estas diez competencias están dentro de las treinta competencias propuestas al inicio del capítulo, pero adicionalmente los cargos operativos necesitan contar con competencias específicas para que el trabajo que desarrollan se vuelva más efectivo y sobre todo seguro. Estas son:

- *Mantenimiento de equipos:*

El guía debe saber dar un mantenimiento adecuado a los equipos que usa para las diferentes actividades de aventura, para que no se dañen y por ende ofrece mayor seguridad al turista. Adicional esto ayuda a que los equipos tengan una vida útil más larga.

- *Manejo de primeros auxilios y resucitación cardiopulmonar (RCP):*

Para responder ante una situación cuando la vida de una persona esta en peligro, adicional tiene que saber el guía especializado cuales son los componentes que tiene que ir en un botiquín y cuáles son los pasos a seguir en primeros auxilios y en el RCP.

- *Conocimiento en navegación de GPS, lectura de mapas y uso de brújula*

Para poder gestionar las actividades de turismo con precisión sin que haya alguna pérdida, esto va a servir para que el turista se sienta más seguro sobre la ubicación en la que se encuentre.

- *Técnicas de Rescate:*

El guía de turismo de aventura tiene que conocer los procedimientos de rescate hasta que llegue la ayuda externa, debido a que esto puede salvar la vida del turista. Los procedimientos de rescate están explicados más abajo en el plan de profesionalización.

PLAN DE PROFESIONALIZACIÓN POR COMPETENCIAS EN EL MERCADO LABORAL DEL SECTOR TURISMO DE AVENTURA

CUADRO 8 Propuesta de un modelo de Plan de Profesionalización por Competencias para mandos operativos

Plan de profesionalización por Competencias para mandos Operativos					
N.	Acciones Formativas	Necesidades de Formación	Objetivos (Basados en las competencias)	Metodología	Duración
1.	Taller de desarrollo de habilidades	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de Iniciativa Liderazgo Toma de decisiones 	<p>Formar mandos capaces de:</p> <ul style="list-style-type: none"> Proceder con iniciativa para que los procesos de la actividad turística sean más rápidos, seguros y eficaces Tomar decisiones y delegar actividades con una mentalidad de líder basándose en las teorías de liderazgo. 	<ul style="list-style-type: none"> E-learning (teorías de liderazgo) Taller práctico con casos reales de toma de decisiones y aplicación de iniciativa. 	10 Horas
2.	Taller de destrezas de manejo de grupo y responsabilidad	<ul style="list-style-type: none"> Trabajo en Equipo (Team Work) Responsabilidad de actos y de grupo Desarrollo de dinámicas 	<p>Formar mandos capaces de:</p> <ul style="list-style-type: none"> Trabajar en equipo con personas desconocidas, de poca aceptación, diferente mentalidad, sexo y raza para conseguir buenos resultados. Aceptar la responsabilidad que tiene de las decisiones tomadas y de las personas que conforman el grupo. Desarrollar actividades dinámicas para los turistas con el fin de integrar al grupo, dejar a un lado la monotonía y sobre todo divertir al cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> Taller práctico con consejos para que exista un buen trabajo en equipo Desarrollo de actividades con role playing 	10 Horas
3.	Curso de Idiomas	<ul style="list-style-type: none"> Inglés Francés Alemán Portugués 	<p>Formar mandos capaces de:</p> <ul style="list-style-type: none"> Atender al turista en su lengua original de una manera fluida y brindando un servicio de calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> Cursos presenciales con profesionales capaces de enseñar idiomas. 	1 Año
4.	Curso de manejo de equipos, GPS, mapas y brújulas.	<ul style="list-style-type: none"> Mantenimiento y uso de equipos. Desarrollo del uso correcto de GPS Lectura correcta de 	<p>Formar mandos capaces de:</p> <ul style="list-style-type: none"> Usar de una manera correcta los equipos para las actividades turísticas de aventura, y adicional saber dar mantenimiento para la conservación del mismo y evitar accidentes. 	<ul style="list-style-type: none"> Taller práctico teórico y mantenimiento de equipos. 	12 Horas

PLAN DE PROFESIONALIZACIÓN POR COMPETENCIAS EN EL MERCADO LABORAL DEL SECTOR TURISMO DE AVENTURA

		mapas y brújula	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar de una manera correcta el dispositivo GPS, para que sepa su posición exacta y no exista una pérdida, y adicional que sepa leer la ruta trazada para llegar al lugar requerido. • Leer correctamente los mapas y la brújula para tener un sentido de orientación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Taller teórico y práctico del funcionamiento del dispositivo GPS • Talle teórico y práctico de lectura de mapas y brújula. 	
5.	Curso de primeros auxilios y resucitación cardiopulmonar (RCP)	<ul style="list-style-type: none"> • Técnicas de primeros auxilios • Manejo de la resucitación cardiopulmonar 	<p>Formar mandos capaces de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Utilizar correctamente los primeros auxilios utilizando: <ul style="list-style-type: none"> ○ Evaluación de lesiones ○ Evaluación de enfermedades ○ Vendajes ○ Entablillado para lesiones o fracturas • Manejar correctamente el (RCP) mediante: <ul style="list-style-type: none"> ○ Evaluar la escena ○ Respiración de rescate ○ Resucitación cardiopulmonar ○ Obstrucción de las vías aéreas: consiente e inconsciente ○ Manejo de sangrado severo ○ Manejo del shock ○ Manejo de la espina dorsal 	<ul style="list-style-type: none"> • Taller teórico y práctico con casos reales y más comunes para la aplicación de primeros auxilios • Taller teórico y práctico para manejar correctamente la resucitación cardiopulmonar. 	7 Horas
6.	Curso de rescate para guías de turismo de	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimiento de Rescate • Equipo necesario para 	<p>Formar mandos capaces de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar procedimientos de rescate como: <ul style="list-style-type: none"> ○ Toma de decisiones en una situación de 	<ul style="list-style-type: none"> • Talleres teóricos y prácticos de casos más comunes de 	20 Horas

PLAN DE PROFESIONALIZACIÓN POR COMPETENCIAS EN EL MERCADO LABORAL DEL SECTOR TURISMO DE AVENTURA

	<p>aventura</p>	<p>rescates</p> <ul style="list-style-type: none"> • Técnicas de supervivencia • Evaluación de la víctima 	<p>emergencia</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Control de una situación de emergencia ○ Seguridad y riesgo ○ Prioridades en el rescate ○ Evacuación ○ Ayuda externa <ul style="list-style-type: none"> • Manejar el equipo necesario para rescates de una manera correcta como: <ul style="list-style-type: none"> ○ Equipo de rescate ○ Equipo de comunicación ○ Luz intermitente ○ Botiquín ○ Equipo de reparación ○ Equipo de supervivencia • Emplear técnicas de supervivencia para situaciones de emergencia como: <ul style="list-style-type: none"> ○ Construcción de refugios ○ Elaboración de fogatas ○ Abastecimiento de agua • Evaluar a la víctima como: <ul style="list-style-type: none"> ○ Construcción de camillas improvisadas ○ Camillaje en zonas de difícil acceso ○ Rutas y medios de evacuación. 	<p>rescate para el buen manejo de los equipos, procedimientos de rescate, técnicas de supervivencia y evaluación de la víctima</p>	
--	------------------------	---	---	--	--

Se puede observar que en las acciones formativas casi todas son presenciales a excepción de una que es con la metodología E-learning (teorías de liderazgo). Esto se debe que las competencias del mando operativo tienen que ser de forma teórica y posteriormente práctica para que la persona entienda de una mejor manera los conceptos aplicados a casos reales.

Los objetivos y resultados esperados de este plan de profesionalización por competencias para mandos operativos es:

1. Que la organización registre en su nómina líderes en los cargos operativos:

- Aplicando las teorías de liderazgo
- Logrando que la iniciativa sea un valor agregado que ayude a los procesos y a la seguridad del turista.

2. Gestionar grupos de turistas con un adecuado trabajo en equipo, de una manera responsable y con las dinámicas apropiadas:

- Estableciendo un buen ambiente de trabajo durante el Tour de una manera responsable
- Formando dinámicas grupales para la distracción del grupo.

3. *Talento humano capaz de ofertar los servicios turísticos en el idioma natal de los clientes:*

- Mediante la aplicación de los conocimientos adquiridos en los diferentes cursos de idiomas.

4. *Manejar correctamente los equipos necesarios y saber dar mantenimiento para brindar una mejor seguridad al turista:*

- Aplicando las normas de seguridad y mantenimiento de los equipos.
- Empleando las técnicas de navegación de GPS, mapas y brújulas.

5. *Tener conocimientos de primeros auxilios y de resucitación cardiopulmonar:*

- Aplicando los conocimientos adquiridos de primeros auxilios como: evaluación de lesiones, de enfermedades, vendajes y entablillado para lesiones o fracturas.
- Mediante el manejo correcto del RCP: evaluar la escena, respiración de rescate, resucitación cardiopulmonar, obstrucción de las vías aéreas: consciente e inconsciente, manejo de sangrado severo, manejo del shock y manejo de la espina dorsal.

6. *Emplear las técnicas de rescate de un guía de turismo de aventura:*

Ejecutando los conocimientos adquiridos en el curso para que un rescate sea efectivo:

Procedimiento de Rescate, equipo necesario para rescates, técnicas de supervivencia, evaluación de la víctima.

4.4 COMPETENCIAS PARA MANDOS EJECUTIVOS

Las competencias de los mandos ejecutivos son de gran responsabilidad, esto no quiere decir que las competencias de los otros mandos no sean importantes o no tengan ningún grado de responsabilidad. Pero en este mando se toma decisiones relevantes para el desarrollo de la empresa ya sea con negociaciones, campañas publicitarias, relaciones empresariales o con futuros clientes, manejo de las finanzas de la organización, dirección de talento humano, control de la contabilidad de la empresa, entre otros que se van a explicar a continuación.

Por este motivo las competencias que los mandos ejecutivos deben contar según la investigación realizada son:

- *Autocontrol*

“El autocontrol es la capacidad consciente de regular los impulsos de manera voluntaria, con el objetivo de alcanzar un mayor equilibrio personal y relacional. Una persona con autocontrol puede manejar sus emociones y regular su comportamiento.”

(Alles M. , 2007)

Es una herramienta, que en momentos de crisis, ayuda a tomar decisiones correctas y no decisiones impulsivas que podrían afectar a la organización.

- *Capacidad de negociación*

“El saber convencer y aceptar otros puntos de vista se define de la siguiente manera: habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación, capacidad para dirigir o controlar un discusión utilizando técnicas ganar-ganar planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos. Se centra en el problema no en la persona” (Alles M. , 2007)

La diferencia de la capacidad de negociación del mando ejecutivo y del mando intermedio es el nivel de negociación, esto quiere decir que el mando ejecutivo va a negociar con otras organizaciones o con clientes grandes, mientras el mando intermedio va a negociar con un cliente o un grupo pequeño de turistas y en muchos de los casos va a tener que pedir autorización al mando ejecutivo para la aprobación de dicha negociación.

- *Confianza en sí mismo*

“La confianza en sí mismo es el convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para resolver un problema. Supone emprender nuevos retos con una actitud de confianza en las propias posibilidades, decisiones o puntos de vista.

La persona se caracteriza por mostrar confianza en sus capacidades, decisiones, opiniones y resoluciones; desafiar los problemas y no los derivarlos; trabajar con un mínimo de supervisión; defender los puntos de vista con firmeza mostrándose

convencida de que el éxito depende de sí mismo poniéndose en evidencia una actitud de yo puedo” (Universidad de Gádiz, 2010)

- *Conocimientos de marketing*

“Es la capacidad de comunicar claramente al cliente el valor que la propuesta/solución desarrollada/acordada agrega a su negocio y sus beneficios. Incluye la aptitud para comunicarse eficazmente tanto de manera oral como escrita identificando las características de la audiencia, adaptando la presentación a sus intereses y formación” (Alles M. , 2007)

El mando ejecutivo va hacer el encargado de mandar campañas publicitarias y el responsable directo de conocer cuales son las necesidades de la demanda mediante estudios previos realizados.

El mando intermedio tiene que conocer de las diferentes campañas de marketing, ofertas y promociones, porque al momento de tener contacto con el turista tiene que estar en la capacidad de ofertar todo lo planificado por el mando ejecutivo con respecto a marketing.

- *Desarrollo de relaciones*

“Consiste en actuar para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas o redes de contactos con distintas personas con la finalidad de lograr mejores resultados para la empresa.

- Hace contactos informales: Interactúa con la gente de la empresa de manera informal. Incluye conversaciones generales sobre el trabajo, la familia, deportes y las noticias.
 - Desarrolla Afinidad: Muestra una permanente motivación para incrementar sus relaciones y para formar un grupo de relaciones de intereses comunes. Aprovecha las relaciones para promover el intercambio de ideas, conocer más el negocio y los clientes.
 - Establece Amistades Personales: Crea lazos con un amplio círculo de amigos y conocidos (clientes, asociados, etc) y de esa manera enriquece su red de contactos. Consigue a través de sus relaciones personales, información del entorno nacional e internacional que puedan influir en el negocio.
 - Construye Redes de Relaciones: Planifica y relaciona redes de relaciones con clientes, colegas, contactos y compañeros de trabajo. Cuando es necesario, acude a sus redes de relaciones y contactos para mantenerse informado e identificar oportunidades de mutuo beneficio” (Alles M. , 2007)
- *Liderazgo*

“Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para establecer claramente directivas,

fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feedback, integrando las opiniones de los otros. Tener energía y transmitirla a otros. Motivar e inspirar confianza. Tener valor para defender o encarnar creencias, ideas y asociaciones. Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo. Plantear abiertamente para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización” (Alles M. , 2007)

- *Manejo de relaciones de negocios (networking)*

Es “La habilidad para crear y mantener una red de contactos con personas que son, o serán, útiles para alcanzar metas relacionadas con el trabajo o el objetivo propuesto en un contexto muy competitivo. Se relaciona con habilidad en la creación de alianzas estratégicas para potenciar los negocios tanto con clientes corporativos como clientes potenciales” (Alles M. , 2007)

- *Toma de decisiones*

“Capacidad de convencimiento de sí mismo y la seguridad que se es capaz de realizar un buen trabajo, cumplir con la misión encomendada y escoger el enfoque adecuado, a fin de superar problemas” (Alles M. , 2007)

- *Conocimiento en finanzas*

Es indispensable esta competencia en el mando ejecutivo debido a que las finanzas se centran en el futuro de la empresa, pero a través del estudio del valor. Las ventajas de tener este conocimiento son:

- Ayudan a prevenir resultados
- Mejoran la comprensión de aspectos financieros
- Impulsan las buenas decisiones de los inversionistas
- Representan una aproximación a la realidad de la empresa
- Arrojan datos para la predicción y control del negocio

- *Conocimiento en contabilidad*

Esta competencia va ayudar a reflejar de forma ordenada la actividad económica de la empresa en el día a día. A través de la contabilidad el mando ejecutivo puede responderse estas preguntas:

- ¿Cuánto dinero tengo disponible en las cuentas bancarias?
- ¿Cuánto dinero me debe un cliente?
- ¿Cuál es el valor de los productos que tengo en el almacén?
- ¿Cuánto tiempo tardo, de media, en cobrar una factura emitida a un cliente?
- ¿Cuál es el beneficio que ha generado la empresa en un determinado período de tiempo?
- ¿Cuál es el importe de la liquidación de IVA del presente trimestre?

En definitiva la contabilidad ayuda al mando ejecutivo a saber cual es le estado económico real de la empresa y ayuda a tomar decisiones partiendo de una información real o más adecuada.

- *Dirección de empresas*

“ Proceso mediante el cual las personas responsables de una organización combinan los recursos disponibles para alcanzar los objetivos que se han propuesto.” (Universidad de Madrid, 2008)

Adicional el encargado de esta competencia tiene que saber las funciones de dirección que son:

- Planificar
- Organizar
- Dirigir y Gestionar
- Controlar y Valorar

- *Dirección de talento humano:*

Antes de saber el concepto de esta competencia del mando ejecutivo hay que conocer el significado de Talento Humano que es: “no solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación,

intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc”.

(Cardona, 2000)

Todos los gerentes deben actuar como personas claves en el uso de técnicas y conceptos de administración de personal para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo. Sin gente eficiente es imposible que la empresa alcance sus objetivos. El trabajo del mando ejecutivo es influir en esta relación entre una organización y sus empleados.

"La dirección del talento humano es una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influye en la eficacia de éstos y de las organizaciones"

(Martínez, 2002)

- *Conocimiento en economía empresarial:*

Es llamada también economía de negocios. Es una rama de la economía que aplica el análisis microeconómico a la toma de decisiones en la empresa. Se puede aplicar para :

- Estimación de demanda.
- Análisis de riesgo.
- Análisis de producción.
- Análisis de precios.
- Presupuesto de capital.

Otro concepto importante es: “La Economía Empresarial se define como la integración de la Teoría Económica y la Economía Matemática, por medio del cual se utiliza una serie de instrumentos analíticos, para aplicarla en la toma de decisiones concernientes a las asignaciones de los recursos escaso en las instituciones públicas y privadas” (Universidad del Azuay, 2010)

Analizando las competencias propuestas para mandos ejecutivos es factible que se las desarrolle mediante la participación en una maestría MBA, que englobaría todas las competencias propuestas que son las siguientes:

PLAN DE PROFESIONALIZACIÓN POR COMPETENCIAS EN EL MERCADO LABORAL DEL SECTOR TURISMO DE AVENTURA

CUADRO 9 Plan de Profesionalización por competencias para Mandos Ejecutivos

Plan de Profesionalización por competencias para Mandos Ejecutivos					
N.	Acción Formativa	Necesidades de Formación	Objetivos (Basados en Competencias)	Metodología	Duración
1.	Maestría MBA (Master Business Administration)	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de autocontrol • Capacidad de Negociación • Conocimiento de Marketing • Desarrollo de relaciones • Liderazgo • Confianza en sí mismo • Manejo de relaciones de negocios • Toma de decisiones • Conocimiento en finanzas • Dirección de empresas • Dirección de Talento Humano • Conocimiento en Economía empresarial 	<p>Formar mandos capaces de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analizar el entorno competitivo de las organizaciones de negocios • Identificar problemas y proponer soluciones innovadoras • Desarrollar habilidades gerenciales e interpersonales • Liderar equipos de trabajo, potenciando la contribución de todos y cada uno de sus miembros • Analizar si el comportamiento organizacional es el adecuado • Optimizar habilidades técnicas orientadas a desarrollar el mejoramiento organizacional en los siguientes campos: <ul style="list-style-type: none"> ○ Sistemas de información Gerencial y análisis de decisiones ○ Gestión Financiera y Análisis de Costos ○ Tecnología de la información ○ Gerencia financiera ○ Planificación estratégica ○ Gerencia de marketing ○ Marco jurídico de las empresas ○ Gestión ambiental y social de las empresas ○ Gestión de Operaciones ○ Técnicas de negociación efectiva ○ Estrategia de competitividad tecnológica ○ Economía empresarial 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de los objetivos mediante clases presenciales • Talleres de simulación empresarial • Taller de responsabilidad empresarial • Taller de negociación y conflictos • Taller de trabajo en equipo 	2 Años

PLAN DE PROFESIONALIZACIÓN POR COMPETENCIAS EN EL MERCADO LABORAL DEL SECTOR TURISMO DE AVENTURA

El MBA está orientado a entrenar en el conocimiento del contexto empresarial y las funciones operativas de la empresa, además de capacitar en temas económicos y administrativos. Este es el motivo por el cual se plantea este plan de profesionalización por competencias un MBA para el mando ejecutivo.

Los objetivos y resultados de este plan de profesionalización para el mando ejecutivo es:

1. *Que la organización registre en sus mandos ejecutivos personas capaces de tener un autocontrol para la toma de decisiones acertadas y adicional que sean líderes con los equipos de trabajo:*

- Mediante la regulación de los impulsos para alcanzar un mayor equilibrio personal y tomar decisiones correctas mas no impulsivas
- Aplicando las teorías del liderazgo

2. *Talento humano con capacidad de negociación efectiva para abrir nuevas puertas al mercado de turismo de aventura, mediante un buen desarrollo de relaciones con posibles nuevos clientes:*

- Utilizando técnicas de negociación efectiva
- Mediante una planificación estratégica para el seguimiento de los posibles clientes
- Prospectación

3. *Mando ejecutivo que posea confianza en sí mismo para que pueda tomar decisiones adecuadas, sabiendo que después del análisis realizado y con la ayuda de sus conocimientos va hacer productivo para la organización:*

- Confiando en sus habilidades, experiencia y en sus conocimientos adquiridos en el transcurso de sus estudios para garantizar una toma de decisiones apropiada.

4. *Gestionar los conocimientos administrativos o gerenciales de una manera correcta para que la organización vaya creciendo de una manera organizada y sobre todo profesional:*

- Aplicando los conocimientos adquiridos en Economía empresarial
- Mediante un control de todos los libros contables de la organización
- Conociendo las necesidades del mercado para utilizar las técnicas de marketing apropiadas para cubrir las necesidades de la demanda.
- Gestionando una buena dirección de talento humano para que el cliente interno se sienta comprometido con el trabajo de la empresa.
- Proyectando correctamente los valores estadísticos de la empresa para que el futuro de la misma esté seguro y para tener un control de las ventas anuales organizado.
- Manejando profesionalmente las funciones de la dirección: planificando, organizando, dirigiendo, gestionando, controlando y valorando.

Un buen gerente de una organización no es el que pasa encerrado en la oficina frente al ordenador, es el que utiliza tan eficientemente como sea posible los recursos con el fin de obtener el máximo beneficio de los mismos.

4.5 VALORACIÓN DEL PLAN DE COMPETENCIAS EN EMPRESAS DE TURISMO DE AVENTURA

Manual de Competencias		
Competencias Genéricas	Puntos	Valoración
		3,18
Adaptabilidad al cambio	3	9,54
Autocontrol	3	9,54
Buena expresión oral y escrita	4	12,72
Capacidad de síntesis	2	6,36
Capacidad de negociación	2	6,36
Capacidad para aprender	3	9,54
Colaboración	3	9,54
Confianza en sí mismo	4	12,72
Conocimientos de nuevas tecnologías de la información	2	6,36
Conocimientos de marketing	2	6,36
Desarrollo de relaciones	4	12,72
Dinamismo	3	9,54
Espíritu emprendedor	3	9,54
Flexibilidad	3	9,54
Gestión de personas y grupos	5	15,9
Habilidades de búsqueda y gestión de la información	2	6,36
Habilidades de comunicación	4	12,72
Idiomas	5	15,9
Iniciativa	4	12,72
Liderazgo	4	12,72
Manejo de relaciones de negocios	2	6,36
Manejo del ordenador	3	9,54
Organización del tiempo	4	12,72
Orientación a los resultados	3	9,54
Orientación al clientes	4	12,72
Preocupación por el orden y calidad	4	12,72
Responsabilidad	4	12,72
Tolerancia a la presión	3	9,54
Toma de decisiones	4	12,72
Trabajo en Equipo	4	12,72
Total	100	318
		Sueldo Básico
Competencias Específicas		3,2
<i>Operativo</i>		
Mantenimiento de Equipos	9	28,8
Manejo de primeros auxilios y resucitación cardiopulmonar (RCP)	14	44,8
Conocimiento en navegación de GPS, lectura de mapas y uso de brújula	10	32
Técnicas de Rescate	12	38,4
Idioma aparte del Inglés	20	64

PLAN DE PROFESIONALIZACIÓN POR COMPETENCIAS EN EL MERCADO LABORAL DEL SECTOR TURISMO DE AVENTURA

Total	65	208	Bono variable por Competencias Específicas
<i>Medios</i>		3,2	
Aptitud para el análisis diagnóstico de las personas que integran las organizaciones	14	44,8	
Capacidad para aplicar herramientas de liderazgo a cada situación identificada	12	38,4	
Habilidad para gestionar de manera eficiente recursos y operaciones	20	64	
Idioma aparte del inglés	20	64	
Técnicas de influencia interpersonal	15	48	
Total	81	259,2	Bono Variable Competencias Específicas
<i>Altos</i>		3,34	
MBA	200		
Total	200	668	Bono Variable Competencias Específicas

4.5.1 SITUACIÓN EQUINOCCIAL ADVENTURE

Situación Actual

Básicas	Estándar	Desempeño					Puntuación	Sueldo
		1	2	3	4	5		
Adaptabilidad al cambio	3		x				1,20	3,82
Autocontrol	3		x				1,20	3,82
Buena expresión oral y escrita	4			x			2,40	7,63
Capacidad de síntesis	2			x			1,20	3,82
Capacidad de negociación	2				x		1,60	5,09
Capacidad para aprender	3				x		2,40	7,63
Colaboración	3			x			1,80	5,72
Confianza en sí mismo	4					x	4,00	12,72
Conocimientos de nuevas tecnologías de la información	2			x			1,20	3,82
Conocimientos de marketing	2		x				0,80	2,54
Desarrollo de relaciones	4			x			2,40	7,63
Dinamismo	3				x		2,40	7,63
Espíritu emprendedor	3				x		2,40	7,63
Flexibilidad	3			x			1,80	5,72
Gestión de personas y grupos	5					x	5,00	15,90
Habilidades de búsqueda y gestión de la información	2		x				0,80	2,54
Habilidades de comunicación	4			x			2,40	7,63
Idiomas	5					x	5,00	15,90
Iniciativa	4				x		3,20	10,18
Liderazgo	4				x		3,20	10,18
Manejo de relaciones de negocios	2		x				0,80	2,54

PLAN DE PROFESIONALIZACIÓN POR COMPETENCIAS EN EL MERCADO LABORAL DEL SECTOR TURISMO DE AVENTURA

Manejo del ordenador	3			x		1,80	5,72	
Organización del tiempo	4				x	3,20	10,18	
Orientación a los resultados	3			x		1,80	5,72	
Orientación al clientes	4				x	3,20	10,18	
Preocupación por el orden y calidad	4			x		2,40	7,63	
Responsabilidad	4					x	4,00	12,72
Tolerancia a la presión	3				x	2,40	7,63	
Toma de decisiones	4				x	3,20	10,18	
Trabajo en Equipo	4					x	4,00	12,72
Total							232,78	
Competencias Específicas								
<i>Operativo</i>							3,20	
Mantenimiento de Equipos	9			x		5,40	17,28	
Manejo de primeros auxilios y resucitación cardiopulmonar (RCP)	14					x	14,00	44,80
Conocimiento en navegación de GPS, lectura de mapas y uso de brújula	10				x	8,00	25,60	
Técnicas de Rescate	12					x	12,00	38,40
Idioma aparte del Inglés	20				x	16,00	51,20	Total Sueldo
Total							177,28	410,06
<i>Medios</i>							3,20	
Aptitud para el análisis diagnóstico de las personas que integran las organizaciones	14			x		5,60	17,92	
Capacidad para aplicar herramientas de liderazgo a cada situación identificada	12				x	9,60	30,72	
Habilidad para gestionar de manera eficiente recursos y operaciones	20				x	16,00	51,20	
Idioma aparte del inglés	20				x	16,00	51,20	
Técnicas de influencia interpersonal	15				x	12,00	38,40	Total Sueldo
Total							189,44	422,22
<i>Altos</i>							3,34	Total Sueldo
MBA	200					x	200,00	668,00
								900,78

Situación Mejorada

Básicas	Estándar	Desempeño					Puntuación	Sueldo
		1	2	3	4	5		
Adaptabilidad al cambio	3		x	x			1,80	5,72
Autocontrol	3		x	x			1,80	5,72
Buena expresión oral y escrita	4			x	x		3,20	10,18
Capacidad de síntesis	2			x	x		1,60	5,09
Capacidad de negociación	2				x	x	2,00	6,36
Capacidad para aprender	3				x		2,40	7,63
Colaboración	3			x			1,80	5,72
Confianza en sí mismo	4					x	4,00	12,72

PLAN DE PROFESIONALIZACIÓN POR COMPETENCIAS EN EL MERCADO LABORAL DEL SECTOR TURISMO DE AVENTURA

Conocimientos de nuevas tecnologías de la información	2			x	x		1,60	5,09
Conocimientos de marketing	2		x	x			1,20	3,82
Desarrollo de relaciones	4			x	x		3,20	10,18
Dinamismo	3				x	x	3,00	9,54
Espíritu emprendedor	3				x	x	3,00	9,54
Flexibilidad	3			x	x		2,40	7,63
Gestión de personas y grupos	5					x	5,00	15,90
Habilidades de búsqueda y gestión de la información	2		x	x			1,20	3,82
Habilidades de comunicación	4			x	x		3,20	10,18
Idiomas	5					x	5,00	15,90
Iniciativa	4				x		3,20	10,18
Liderazgo	4				x	x	4,00	12,72
Manejo de relaciones de negocios	2		x	x			1,20	3,82
Manejo del ordenador	3			x			1,80	5,72
Organización del tiempo	4				x	x	4,00	12,72
Orientación a los resultados	3			x	x		2,40	7,63
Orientación al clientes	4				x	x	4,00	12,72
Preocupación por el orden y calidad	4			x	x		3,20	10,18
Responsabilidad	4					x	4,00	12,72
Tolerancia a la presión	3				x	x	3,00	9,54
Toma de decisiones	4				x	x	4,00	12,72
Trabajo en Equipo	4					x	4,00	12,72
Total								274,12

Competencias Específicas										
<i>Operativo</i>										3,20
Mantenimiento de Equipos	9			x	x		7,20	23,04		
Manejo de primeros auxilios y resucitación cardiopulmonar (RCP)	14					x	14,00	44,80		
Conocimiento en navegación de GPS, lectura de mapas y uso de brújula	10				x	x	10,00	32,00		
Técnicas de Rescate	12					x	12,00	38,40		
Idioma aparte del Inglés	20				x	x	20,00	64,00	Situación Actual	Situación Mejorada
Total								202,24	410,06	476,36
<i>Medios</i>										3,20
Aptitud para el análisis diagnóstico de las personas que integran las organizaciones	14		x	x			8,40	26,88		
Capacidad para aplicar herramientas de liderazgo a cada situación identificada	12				x	x	12,00	38,40		
Habilidad para gestionar de manera eficiente recursos y operaciones	20				x	x	20,00	64,00		
Idioma aparte del inglés	20				x	x	20,00	64,00		

PLAN DE PROFESIONALIZACIÓN POR COMPETENCIAS EN EL MERCADO LABORAL DEL SECTOR TURISMO DE AVENTURA

Técnicas de influencia interpersonal	15				x	x	15,00	48,00	Situación Actual	Situación Mejorada
Total								241,28	422,22	515,40
<i>Altos</i>								3,34	Situación Actual	Situación Mejorada
MBA	200					x	200,00	668,00	900,78	942,12

4.5.2 SITUACIÓN SESIOTTOURS

Situación Actual

Básicas	Estándar	Desempeño					Puntuación	Sueldo
		1	2	3	4	5		
Adaptabilidad al cambio	3				x		2,40	7,63
Autocontrol	3			x			1,80	5,72
Buena expresión oral y escrita	4			x			2,40	7,63
Capacidad de síntesis	2		x				0,80	2,54
Capacidad de negociación	2		x				0,80	2,54
Capacidad para aprender	3					x	3,00	9,54
Colaboración	3				x		2,40	7,63
Confianza en sí mismo	4			x			2,40	7,63
Conocimientos de nuevas tecnologías de la información	2				x		1,60	5,09
Conocimientos de marketing	2		x				0,80	2,54
Desarrollo de relaciones	4				x		3,20	10,18
Dinamismo	3					x	3,00	9,54
Espíritu emprendedor	3					x	3,00	9,54
Flexibilidad	3				x		2,40	7,63
Gestión de personas y grupos	5					x	5,00	15,90
Habilidades de búsqueda y gestión de la información	2			x			1,20	3,82
Habilidades de comunicación	4				x		3,20	10,18
Idiomas	5					x	5,00	15,90
Iniciativa	4				x		3,20	10,18
Liderazgo	4					x	4,00	12,72
Manejo de relaciones de negocios	2			x			1,20	3,82
Manejo del ordenador	3				x		2,40	7,63
Organización del tiempo	4				x		3,20	10,18
Orientación a los resultados	3			x			1,80	5,72
Orientación al clientes	4					x	4,00	12,72
Preocupación por el orden y calidad	4					x	4,00	12,72

PLAN DE PROFESIONALIZACIÓN POR COMPETENCIAS EN EL MERCADO LABORAL DEL SECTOR TURISMO DE AVENTURA

Responsabilidad	4					x	4,00	12,72	
Tolerancia a la presión	3					x	2,40	7,63	
Toma de decisiones	4					x	3,20	10,18	
Trabajo en Equipo	4					x	3,20	10,18	
Total								257,58	
Competencias Específicas									
<i>Operativo</i>								3,20	
Mantenimiento de Equipos	9					x	9,00	28,80	
Manejo de primeros auxilios y resucitación cardiopulmonar (RCP)	14					x	14,00	44,80	
Conocimiento en navegación de GPS, lectura de mapas y uso de brújula	10					x	8,00	25,60	
Técnicas de Rescate	12					x	12,00	38,40	
Idioma aparte del Inglés	20					x	20,00	64,00	Total Sueldo
Total							201,60	459,18	
<i>Medios</i>								3,20	
Aptitud para el análisis diagnóstico de las personas que integran las organizaciones	14	x					2,80	8,96	
Capacidad para aplicar herramientas de liderazgo a cada situación identificada	12				x		7,20	23,04	
Habilidad para gestionar de manera eficiente recursos y operaciones	20					x	16,00	51,20	
Idioma aparte del inglés	20					x	20,00	64,00	
Técnicas de influencia interpersonal	15		x				6,00	19,20	Total Sueldo
Total							166,40	423,98	
<i>Altos</i>								3,34	Total Sueldo
MBA	200					x	160,00	534,40	791,98

Situación Mejorada

Básicas	Estándar	Desempeño					Puntuación	Sueldo
		1	2	3	4	5		
Adaptabilidad al cambio	3				x	x	3,00	9,54
Autocontrol	3			x	x		2,40	7,63
Buena expresión oral y escrita	4			x	x		3,20	10,18
Capacidad de síntesis	2		x	x			1,20	3,82
Capacidad de negociación	2		x	x			1,20	3,82
Capacidad para aprender	3					x	3,00	9,54

PLAN DE PROFESIONALIZACIÓN POR COMPETENCIAS EN EL MERCADO LABORAL DEL SECTOR TURISMO DE AVENTURA

Colaboración	3				x		2,40	7,63
Confianza en sí mismo	4			x	x		3,20	10,18
Conocimientos de nuevas tecnologías de la información	2				x	x	2,00	6,36
Conocimientos de marketing	2		x	x			1,20	3,82
Desarrollo de relaciones	4				x	x	4,00	12,72
Dinamismo	3					x	3,00	9,54
Espíritu emprendedor	3					x	3,00	9,54
Flexibilidad	3				x	x	3,00	9,54
Gestión de personas y grupos	5					x	5,00	15,90
Habilidades de búsqueda y gestión de la información	2			x	x		1,60	5,09
Habilidades de comunicación	4				x	x	4,00	12,72
Idiomas	5					x	5,00	15,90
Iniciativa	4				x	x	4,00	12,72
Liderazgo	4					x	4,00	12,72
Manejo de relaciones de negocios	2			x	x		1,60	5,09
Manejo del ordenador	3				x		2,40	7,63
Organización del tiempo	4				x	x	4,00	12,72
Orientación a los resultados	3			x	x		2,40	7,63
Orientación al clientes	4					x	4,00	12,72
Preocupación por el orden y calidad	4					x	4,00	12,72
Responsabilidad	4					x	4,00	12,72
Tolerancia a la presión	3				x	x	3,00	9,54
Toma de decisiones	4				x	x	4,00	12,72
Trabajo en Equipo	4				x	x	4,00	12,72
Total								295,10
Competencias Específicas								
<i>Operativo</i>								3,20
Mantenimiento de Equipos	9					x	9,00	28,80
Manejo de primeros auxilios y resucitación cardiopulmonar (RCP)	14					x	14,00	44,80
Conocimiento en navegación de GPS, lectura de mapas y uso de brújula	10				x	x	10,00	32,00
Técnicas de Rescate	12					x	12,00	38,40
Idioma aparte del Inglés	20					x	20,00	64,00
Total								208,00
<i>Medios</i>								3,20
Aptitud para el análisis diagnóstico de las personas que integran las organizaciones	14	x		x			5,60	17,92

Situación Actual	Situación Mejorada
459,18	503,10

PLAN DE PROFESIONALIZACIÓN POR COMPETENCIAS EN EL MERCADO LABORAL DEL SECTOR TURISMO DE AVENTURA

Capacidad para aplicar herramientas de liderazgo a cada situación identificada	12			x	x		9,60	30,72		
Habilidad para gestionar de manera eficiente recursos y operaciones	20				x	x	20,00	64,00		
Idioma aparte del inglés	20					x	20,00	64,00		
Técnicas de influencia interpersonal	15		x	x			9,00	28,80	Situación Actual	Situación Mejorada
Total								205,44	423,98	500,54
<i>Altos</i>								3,34	Situación Actual	Situación Mejorada
MBA	200				x	x	200,00	668,00	791,98	963,10

**4.5.3
SITUACIÓN
LEAD
ADVENTURES**

Situación Actual

Básicas	Estándar	Desempeño					Puntuación	Sueldo
		1	2	3	4	5		
Adaptabilidad al cambio	3			x			1,80	5,72
Autocontrol	3				x		2,40	7,63
Buena expresión oral y escrita	4			x			2,40	7,63
Capacidad de síntesis	2	x					0,40	1,27
Capacidad de negociación	2			x			1,20	3,82
Capacidad para aprender	3				x		2,40	7,63
Colaboración	3				x		2,40	7,63
Confianza en sí mismo	4				x		3,20	10,18
Conocimientos de nuevas tecnologías de la información	2				x		1,60	5,09
Conocimientos de marketing	2			x			1,20	3,82
Desarrollo de relaciones	4					x	4,00	12,72
Dinamismo	3					x	3,00	9,54
Espíritu emprendedor	3					x	3,00	9,54
Flexibilidad	3					x	3,00	9,54
Gestión de personas y grupos	5					x	5,00	15,90
Habilidades de búsqueda y gestión de la información	2		x				0,80	2,54
Habilidades de comunicación	4				x		3,20	10,18
Idiomas	5					x	5,00	15,90

PLAN DE PROFESIONALIZACIÓN POR COMPETENCIAS EN EL MERCADO LABORAL DEL SECTOR TURISMO DE AVENTURA

Iniciativa	4					x	4,00	12,72	
Liderazgo	4					x	4,00	12,72	
Manejo de relaciones de negocios	2			x			1,20	3,82	
Manejo del ordenador	3				x		2,40	7,63	
Organización del tiempo	4				x		3,20	10,18	
Orientación a los resultados	3				x		2,40	7,63	
Orientación al clientes	4				x		3,20	10,18	
Preocupación por el orden y calidad	4					x	4,00	12,72	
Responsabilidad	4					x	4,00	12,72	
Tolerancia a la presión	3				x		2,40	7,63	
Toma de decisiones	4				x		3,20	10,18	
Trabajo en Equipo	4					x	4,00	12,72	
Total								267,12	
Competencias Específicas									
<i>Operativo</i>								3,20	
Mantenimiento de Equipos	9				x		7,20	23,04	
Manejo de primeros auxilios y resucitación cardiopulmonar (RCP)	14					x	14,00	44,80	
Conocimiento en navegación de GPS, lectura de mapas y uso de brújula	10					x	10,00	32,00	
Técnicas de Rescate	12					x	12,00	38,40	
Idioma aparte del Inglés	20					x	20,00	64,00	Total Sueldo
Total								202,24	469,36
<i>Medios</i>								3,20	
Aptitud para el análisis diagnóstico de las personas que integran las organizaciones	14			x			5,60	17,92	
Capacidad para aplicar herramientas de liderazgo a cada situación identificada	12				x		9,60	30,72	
Habilidad para gestionar de manera eficiente recursos y operaciones	20				x		16,00	51,20	
Idioma aparte del inglés	20					x	20,00	64,00	
Técnicas de influencia interpersonal	15				x		12,00	38,40	Total Sueldo
Total								202,24	469,36
<i>Altos</i>								3,34	Total Sueldo
MBA	200				x		160,00	534,40	801,52

PLAN DE PROFESIONALIZACIÓN POR COMPETENCIAS EN EL MERCADO LABORAL DEL SECTOR TURISMO DE AVENTURA

Situación Mejorada

Básicas	Estándar	Desempeño					Puntuación	Sueldo
		1	2	3	4	5		
Adaptabilidad al cambio	3			x	x		2,40	7,63
Autocontrol	3				x	x	3,00	9,54
Buena expresión oral y escrita	4			x	x		3,20	10,18
Capacidad de síntesis	2	x	x				0,80	2,54
Capacidad de negociación	2			x	x		1,60	5,09
Capacidad para aprender	3				x		2,40	7,63
Colaboración	3				x		2,40	7,63
Confianza en sí mismo	4				x	x	4,00	12,72
Conocimientos de nuevas tecnologías de la información	2				x	x	2,00	6,36
Conocimientos de marketing	2			x	x		1,60	5,09
Desarrollo de relaciones	4					x	4,00	12,72
Dinamismo	3					x	3,00	9,54
Espíritu emprendedor	3					x	3,00	9,54
Flexibilidad	3					x	3,00	9,54
Gestión de personas y grupos	5					x	5,00	15,90
Habilidades de búsqueda y gestión de la información	2		x	x			1,20	3,82
Habilidades de comunicación	4				x	x	4,00	12,72
Idiomas	5					x	5,00	15,90
Iniciativa	4					x	4,00	12,72
Liderazgo	4					x	4,00	12,72
Manejo de relaciones de negocios	2			x	x		1,60	5,09
Manejo del ordenador	3				x		2,40	7,63
Organización del tiempo	4				x	x	4,00	12,72
Orientación a los resultados	3				x	x	3,00	9,54
Orientación al clientes	4				x	x	4,00	12,72
Preocupación por el orden y calidad	4					x	4,00	12,72
Responsabilidad	4					x	4,00	12,72
Tolerancia a la presión	3				x	x	3,00	9,54
Toma de decisiones	4				x	x	4,00	12,72
Trabajo en Equipo	4					x	4,00	12,72
Total								297,65
Competencias Específicas								
<i>Operativo</i>								3,20
Mantenimiento de Equipos	9				x	x	9,00	28,80
Manejo de primeros auxilios y resucitación cardiopulmonar (RCP)	14					x	14,00	44,80
Conocimiento en navegación de GPS, lectura de mapas y uso de brújula	10					x	10,00	32,00
Técnicas de Rescate	12					x	12,00	38,40

PLAN DE PROFESIONALIZACIÓN POR COMPETENCIAS EN EL MERCADO LABORAL DEL SECTOR TURISMO DE AVENTURA

Idioma aparte del Inglés	20				x	20,00	64,00	Situación Actual	Situación Mejorada
Total							208,00	469,36	505,65
<i>Medios</i>							3,20		
Aptitud para el análisis diagnóstico de las personas que integran las organizaciones	14		x	x		8,40	26,88		
Capacidad para aplicar herramientas de liderazgo a cada situación identificada	12				x	12,00	38,40		
Habilidad para gestionar de manera eficiente recursos y operaciones	20				x	20,00	64,00		
Idioma aparte del inglés	20				x	20,00	64,00		
Técnicas de influencia interpersonal	15				x	15,00	48,00	Situación Actual	Situación Mejorada
Total							241,28	469,36	538,93
<i>Altos</i>							3,34	Situación Actual	Situación Mejorada
MBA	200				x	200,00	668,00	801,52	965,65

4.6 PROPUESTA CAPACITACIÓN MANDOS INTERMEDIOS

Curso de técnicas de negociación y solución de problemas

Equinoccial Adventure

	Costo inicial	Diferencia en sueldos	Total costos	Aplicación de la capacitación	Diferencia en sueldos	Total costos				
Competencias	Mano de Obra original	Unidades antes de capacitación (semanas)	Costo Unitario Antes	Costo fijo	Costo de capacitación	Incremento de sueldo	Total Costo	Unidades esperadas con mejoras (semanas)	Costo Unitario mejora	Estimación de mejora en la productividad
Adaptabilidad al cambio	\$38,20	2,00	\$19,10	\$38,20	\$500,00	\$19,00	\$557,20	1,67	\$334,32	17%
Capacidad de Negociación	\$50,90	3,00	\$16,97	\$50,90	\$500,00	\$12,70	\$563,60	2,26	\$249,86	25%
Tolerancia a la presión	\$76,30	4,00	\$19,08	\$76,30	\$500,00	\$19,10	\$595,40	3,01	\$197,97	25%
	\$165,40	9,00	\$55,14	\$165,40	\$1.500,00	50,80	\$1.716,20		\$782,15	

PLAN DE PROFESIONALIZACIÓN POR COMPETENCIAS EN EL MERCADO LABORAL DEL SECTOR TURISMO DE AVENTURA

Taller de Desarrollo de Habilidades Directivas

Equinoccial Adventure

	Costo inicial	Diferencia en sueldos	Total costos	Aplicación de la capacitación	Diferencia en sueldos	Total costos				
Competencias	Mano de obra original	Unidades antes de capacitación (semanas)	Costo Unitario Antes	Costo fijo	Costo de capacitación	Incremento de sueldo	Total Costo	Unidades esperadas con mejoras (semanas)	Costo Unitario mejora	Estimación de mejora en la productividad
Gestión de Personas y Grupos	\$159,00	4,00	\$39,75	\$159,00	\$500,00	\$-	\$659,00	4,00	\$164,75	0%
Liderazgo	\$101,80	6,00	\$16,97	\$101,80	\$500,00	\$25,40	\$627,20	4,51	\$139,03	25%
Toma de decisiones	\$101,80	5,00	\$20,36	\$101,80	\$500,00	\$25,40	\$627,20	3,76	\$166,84	25%
	\$362,60	15,00	\$77,08	\$362,60	\$1.500,00	50,80	\$1.913,40		\$470,61	

PLAN DE PROFESIONALIZACIÓN POR COMPETENCIAS EN EL MERCADO LABORAL DEL SECTOR TURISMO DE AVENTURA

Curso de Manejo de Networking y Habilidades comerciales orientadas al cliente.

Equinoccial Adventure

	Costo inicial	Diferencia en sueldos	Total costos	Aplicación de la capacitación	Diferencia en sueldos	Total costos				
Competencias	Mano de Obra original	Unidades antes de capacitación (semanas)	Costo Unitario Antes	Costo fijo	Costo de capacitación	Incremento de sueldo	Total Costo	Unidades esperadas con mejora (semanas)	Costo Unitario mejora	Estimación de mejora en la productividad
Manejo de relaciones de negocios	\$25,40	6,00	\$4,23	\$25,40	\$500,00	\$12,80	\$538,20	5,00	\$107,64	17%
Orientación al cliente	\$101,80	6,00	\$16,97	\$101,80	\$500,00	\$25,40	\$627,20	4,51	\$139,03	25%
Conocimientos de Marketing	\$25,40	5,00	\$5,08	\$25,40	\$500,00	\$12,80	\$538,20	4,17	\$129,17	17%
	\$152,60	17,00	\$26,28	\$152,60	\$1.500,00	51,00	\$1.703,60		\$375,84	

PLAN DE PROFESIONALIZACIÓN POR COMPETENCIAS EN EL MERCADO LABORAL DEL SECTOR TURISMO DE AVENTURA

Sensibilización Corporativa y Dirección orientada a Resultados.

Equinoccial Adventure

	Costo inicial	Diferencia en sueldos	Total costos	Aplicación de la capacitación	Diferencia en sueldos	Total costos				
Competencias	Mano de Obra original	Unidades antes de capacitación (semanas)	Costo Unitario Antes	Costo fijo	Costo de capacitación	Incremento de sueldo	Total Costo	Unidades esperadas con mejora (semanas)	Costo Unitario mejora	Estimación de mejora en la productividad
Orientación a Resultados	\$57,20	7,00	\$8,17	\$57,20	\$1.500,00	\$19,10	\$1.576,30	5,51	\$285,99	21%

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

**Equinoccial
Adventure**

	Costo inicial	Diferencia en sueldos	Total costos	Aplicación de la capacitación	Diferencia en sueldos	Total costos				
Competencias	Mano de Obra original	Unidades antes de capacitación (semanas)	Costo Unitario Antes	Costo fijo	Costo de capacitación	Incremento de sueldo	Total Costo	Unidades esperadas con mejora (semanas)	Costo Unitario mejora	Estimación de mejora en la productividad
Aptitud para el análisis y diagnóstico de las personas que integran las organizaciones	\$179,20	7,00	\$25,60	\$179,20	\$1.000,00	\$89,60	\$1.268,80	5,83	\$217,51	17%
Capacidad para aplicar herramientas de liderazgo a cada situación identificada	\$307,20	16,00	\$19,20	\$307,20	\$1.000,00	\$76,80	\$1.384,00	12,03	\$115,05	25%
Habilidad para gestionar de manera eficiente recursos y operaciones	\$512,00	14,00	\$36,57	\$512,00	\$1.000,00	\$128,00	\$1.640,00	10,53	\$155,80	25%
Idioma aparte del inglés	\$512,00	52,00	\$9,85	\$512,00	\$3.200,00	\$128,00	\$3.840,00	39,10	\$98,22	25%
Técnicas de influencia interpersonal	\$384,00	7,00	\$54,86	\$384,00	\$1.000,00	\$96,00	\$1.480,00	5,26	\$281,20	25%

Curso de técnicas de negociación y solución de problemas

Sesiottours

	Costo inicial	Diferencia en sueldos	Total costos	Aplicación de la capacitación	Diferencia en sueldos	Total costos				
Competencias	Mano de Obra original	Unidades antes de capacitación (semanas)	Costo Unitario o Antes	Costo fijo	Costo de capacitación	Incremento de sueldo	Total Costo	Unidades esperadas con mejora (semanas)	Costo Unitario mejora	Estimación de mejora en la productividad
Adaptabilidad al cambio	\$76,30	2,00	\$38,15	\$76,30	\$500,00	\$19,10	\$595,40	1,50	\$395,94	25%
Capacidad de Negociación	\$25,40	4,00	\$6,35	\$25,40	\$500,00	\$12,70	\$538,10	3,33	\$161,43	17%
Tolerancia a la presión	\$76,30	4,00	\$19,08	\$76,30	\$500,00	\$19,10	\$595,40	3,01	\$197,97	25%
	\$178,00	10,00	\$63,58	\$178,00	\$1.500,00	50,90	\$1.728,90		\$755,34	

**Taller de
Desarrollo de
Habilidades
Directivas**

Sesiottours

	Costo inicial	Diferencia en sueldos	Total costos	Aplicación de la capacitación	Diferencia en sueldos	Total costos				
Competencias	Mano de Obra original	Unidades antes de capacitación (semanas)	Costo Unitario o Antes	Costo fijo	Costo de capacitación	Incremento de sueldo	Total Costo	Unidades esperadas con mejora (semanas)	Costo Unitario mejora	Estimación de mejora en la productividad
Gestión de Personas y Grupos	\$159,00	4,00	\$39,75	\$159,00	\$500,00	\$-	\$659,00	4,00	\$164,75	0%
Liderazgo	\$127,20	5,00	\$25,44	\$127,20	\$500,00	\$-	\$627,20	5,00	\$125,44	0%
Toma de decisiones	\$101,80	6,00	\$16,97	\$101,80	\$500,00	\$25,40	\$627,20	4,51	\$139,03	25%
	\$388,00	15,00	\$82,16	\$388,00	\$1.500,00	25,40	\$1.913,40		\$429,22	

Curso de Manejo de Networking y Habilidades comerciales orientadas al cliente.

Sesiottours

	Costo inicial	Diferencia en sueldos	Total costos	Aplicación de la capacitación	Diferencia en sueldos	Total costos				
Competencias	Mano de Obra original	Unidades antes de capacitación (semanas)	Costo Unitario Antes	Costo fijo	Costo de capacitación	Incremento de sueldo	Total Costo	Unidades esperadas con mejora (semanas)	Costo Unitario mejora	Estimación de mejora en la productividad
Manejo de relaciones de negocios	\$38,20	5,00	\$7,64	\$38,20	\$500,00	\$12,70	\$550,90	3,94	\$139,93	21%
Orientación al cliente	\$127,20	6,00	\$21,20	\$127,20	\$500,00	\$-	\$627,20	6,00	\$104,53	0%
Conocimientos de Marketing	\$25,40	6,00	\$4,23	\$25,40	\$500,00	\$12,70	\$538,10	5,00	\$107,62	17%
	\$190,80	17,00	\$33,07	\$190,80	\$1.500,00	25,40	\$1.716,20		\$352,08	

Sensibilización Corporativa y Dirección orientada a Resultados.

Sesiottours

	Costo inicial	Diferencia en sueldos	Total costos	Aplicación de la capacitación	Diferencia en sueldos	Total costos				
Competencias	Mano de Obra original	Unidades antes de capacitación (semanas)	Costo Unitario Antes	Costo fijo	Costo de capacitación	Incremento de sueldo	Total Costo	Unidades esperadas con mejora (semanas)	Costo Unitario mejora	Estimación de mejora en la productividad
Orientación a Resultados	\$57,20	6,00	\$9,53	\$57,20	\$1.500,00	\$19,10	\$1.576,30	4,72	\$333,65	21%

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

Sesiottours

	Costo inicial	Diferencia en sueldos	Total costos	Aplicación de la capacitación	Diferencia en sueldos	Total costos				
Competencias	Mano de Obra original	Unidades antes de capacitación (semanas)	Costo Unitario o Antes	Costo fijo	Costo de capacitación	Incremento de sueldo	Total Costo	Unidades esperadas con mejora (semanas)	Costo Unitario mejora	Estimación de mejora en la productividad
Aptitud para el análisis y diagnóstico de las personas que integran las organizaciones	\$89,60	8,00	\$11,20	\$89,60	\$1.000,00	\$8,96	\$1.098,56	7,08	\$155,17	12%
Capacidad para aplicar herramientas de liderazgo a cada situación identificada	\$230,40	13,00	\$17,72	\$230,40	\$1.000,00	\$7,68	\$1.238,08	10,24	\$120,95	21%
Habilidad para gestionar de manera eficiente recursos y operaciones	\$512,00	15,00	\$34,13	\$512,00	\$1.000,00	\$12,80	\$1.524,80	11,28	\$135,20	25%
Idioma aparte del inglés	\$640,00	52,00	\$12,31	\$640,00	\$3.200,00	\$-	\$3.840,00	52,00	\$73,85	0%
Técnicas de influencia interpersonal	\$192,00	7,00	\$27,43	\$192,00	\$1.000,00	\$9,60	\$1.201,60	5,83	\$205,99	17%

Curso de técnicas de negociación y solución de problemas

Lead Adventures

	Costo inicial	Diferencia en sueldos	Total costos	Aplicación de la capacitación	Diferencia en sueldos	Total costos				
Competencias	Mano de Obra original	Unidades antes de capacitación (semanas)	Costo Unitario Antes	Costo fijo	Costo de capacitación	Incremento de sueldo	Total Costo	Unidades esperadas con mejora (semanas)	Costo Unitario mejora	Estimación de mejora en la productividad
Adaptabilidad al cambio	\$57,20	3,00	\$19,07	\$57,20	\$500,00	\$19,10	\$576,30	2,36	\$243,97	21%
Capacidad de Negociación	\$38,20	3,00	\$12,73	\$38,20	\$500,00	\$12,70	\$550,90	2,36	\$233,21	21%
Tolerancia a la presión	\$76,30	5,00	\$15,26	\$76,30	\$500,00	\$19,10	\$595,40	3,76	\$158,38	25%
	\$171,70	11,00	\$47,06	\$171,70	\$1.500,00	50,90	\$1.722,60		\$635,56	

Taller de Desarrollo de Habilidades Directivas

Lead Adventures

	Costo inicial	Diferencia en sueldos	Total costos	Aplicación de la capacitación	Diferencia en sueldos	Total costos				
Competencias	Mano de Obra original	Unidades antes de capacitación (semanas)	Costo Unitario Antes	Costo fijo	Costo de capacitación	Incremento de sueldo	Total Costo	Unidades esperadas con mejora (semanas)	Costo Unitario mejora	Estimación de mejora en la productividad
Gestión de Personas y Grupos	\$159,00	5,00	\$31,80	\$159,00	\$500,00	\$-	\$659,00	5,00	\$131,80	0%
Liderazgo	\$127,20	5,00	\$25,44	\$127,20	\$500,00	\$-	\$627,20	5,00	\$125,44	0%
Toma de decisiones	\$101,80	6,00	\$16,97	\$101,80	\$500,00	\$25,40	\$627,20	4,51	\$139,03	25%
	\$388,00	16,00	\$74,21	\$388,00	\$1.500,00	25,40	\$1.913,40		\$396,27	

PLAN DE PROFESIONALIZACIÓN POR COMPETENCIAS EN EL MERCADO LABORAL DEL SECTOR TURISMO DE AVENTURA

Curso de Manejo de Networking y Habilidades comerciales orientadas al cliente.

Lead Adventures

	Costo inicial	Diferencia en sueldos	Total costos	Aplicación de la capacitación	Diferencia en sueldos	Total costos				
Competencias	Mano de Obra original	Unidades antes de capacitación (semanas)	Costo Unitario o Antes	Costo fijo	Costo de capacitación	Incremento de sueldo	Total Costo	Unidades esperadas con mejora (semanas)	Costo Unitario mejora	Estimación de mejora en la productividad
Manejo de relaciones de negocios	\$38,20	7,00	\$5,46	\$38,20	\$500,00	\$12,70	\$550,90	5,51	\$99,95	21%
Orientación al cliente	\$101,80	7,00	\$14,54	\$101,80	\$500,00	\$25,40	\$627,20	5,26	\$119,17	25%
Conocimientos de Marketing	\$38,20	6,00	\$6,37	\$38,20	\$500,00	\$12,70	\$550,90	4,72	\$116,61	21%
	\$178,20	20,00	\$26,37	\$178,20	\$1.500,00	50,80	\$1.729,00		\$335,72	

PLAN DE PROFESIONALIZACIÓN POR COMPETENCIAS EN EL MERCADO LABORAL DEL SECTOR TURISMO DE AVENTURA

Sensibilización Corporativa y Dirección orientada a Resultados.

Lead Adventures										
	Costo inicial	Diferencia en sueldos	Total costos	Aplicación de la capacitación	Diferencia en sueldos	Total costos				
Competencias	Mano de Obra original	Unidades antes de capacitación (semanas)	Costo Unitario Antes	Costo fijo	Costo de capacitación	Incremento de sueldo	Total Costo	Unidades esperadas con mejora (semanas)	Costo Unitario mejora	Estimación de mejora en la productividad
Orientación a Resultados	\$76,30	8,00	\$9,54	\$76,30	\$1.500,00	\$25,40	\$1.601,70	6,02	\$266,28	25%

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

Lead Adventurers

	Costo inicial	Diferencia en sueldos	Total costos	Aplicación de la capacitación	Diferencia en sueldos	Total costos				
Competencias	Mano de Obra original	Unidades antes de capacitación (semanas)	Costo Unitario Antes	Costo fijo	Costo de capacitación	Incremento de sueldo	Total Costo	Unidades esperadas con mejora (semanas)	Costo Unitario mejora	Estimación de mejora en la productividad
Aptitud para el análisis y diagnóstico de las personas que integran las organizaciones	\$179,20	8,00	\$22,40	\$179,20	\$1.000,00	\$89,60	\$1.268,80	6,67	\$190,32	17%
Capacidad para aplicar herramientas de liderazgo a cada situación identificada	\$307,20	16,00	\$19,20	\$307,20	\$1.000,00	\$76,80	\$1.384,00	12,03	\$115,05	25%
Habilidad para gestionar de manera eficiente recursos y operaciones	\$512,00	13,00	\$39,38	\$512,00	\$1.000,00	\$128,00	\$1.640,00	9,77	\$167,78	25%
Idioma aparte del inglés	\$640,00	52,00	\$12,31	\$640,00	\$3.200,00	\$-	\$3.840,00	52,00	\$73,85	0%
Técnicas de influencia interpersonal	\$384,00	6,00	\$64,00	\$384,00	\$1.000,00	\$96,00	\$1.480,00	4,51	\$328,07	25%

4.7 PROPUESTA CAPACITACIÓN MANDOS OPERATIVOS

Taller de desarrollo de habilidades

Equinoccial Adventure

	Costo inicial	Diferencia en sueldos	Total costos	Aplicación de la capacitación	Diferencia en sueldos	Total costos				
Competencias	Mano de Obra original	Unidades antes de capacitación (semanas)	Costo Unitario Antes	Costo fijo	Costo de capacitación	Incremento de sueldo	Total Costo	Unidades esperadas con mejora (semanas)	Costo Unitario mejora	Estimación de mejora en la productividad
Desarrollo de Iniciativa	\$101,80	4,00	\$25,45	\$101,80	\$500,00	\$-	\$601,80	4,00	\$150,45	0%
Liderazgo	\$101,80	6,00	\$16,97	\$101,80	\$500,00	\$25,40	\$627,20	4,51	\$139,03	25%
Toma de decisiones	\$101,80	5,00	\$20,36	\$101,80	\$500,00	\$25,40	\$627,20	3,76	\$166,84	25%
	\$305,40	15,00	\$62,78	\$305,40	\$1.500,00	50,80	\$1.856,20		\$456,31	

PLAN DE PROFESIONALIZACIÓN POR COMPETENCIAS EN EL MERCADO LABORAL DEL SECTOR TURISMO DE AVENTURA

Taller de destrezas de manejo de grupo y responsabilidad

Equinoccial Adventure

	Costo inicial	Diferencia en sueldos	Total costos	Aplicación de la capacitación	Diferencia en sueldos	Total costos				
Competencias	Mano de Obra original	Unidades antes de capacitación (semanas)	Costo Unitario Antes	Costo fijo	Costo de capacitación	Incremento de sueldo	Total Costo	Unidades esperadas con mejora (semanas)	Costo Unitario mejora	Estimación de mejora en la productividad
Trabajo en Equipo	\$127,20	6,00	\$21,20	\$127,20	\$500,00	\$-	\$627,20	6,00	\$104,53	0%
Responsabilidad de grupo y actitudes	\$127,20	7,00	\$18,17	\$127,20	\$500,00	\$-	\$627,20	7,00	\$89,60	0%
Desarrollo de dinámicas	\$95,40	3,00	\$31,80	\$95,40	\$500,00	\$19,10	\$614,50	2,26	\$272,43	25%
	\$349,80	16,00	\$71,17	\$349,80	\$1.500,00	19,10	\$1.868,90		\$466,56	

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

**Equinoccial
Adventure**

	Costo inicial	Diferencia en sueldos	Total costos	Aplicación de la capacitación	Diferencia en sueldos	Total costos				
Competencias	Mano de Obra original	Unidades antes de capacitación (semanas)	Costo Unitario Antes	Costo fijo	Costo de capacitación	Incremento de sueldo	Total Costo	Unidades esperadas con mejora (semanas)	Costo Unitario mejora	Estimación de mejora en la productividad
Mantenimiento de Equipos	\$172,80	3,00	\$57,60	\$172,80	\$1.000,00	\$57,60	\$1.230,40	2,36	\$520,87	21%
Manejo de primeros auxilios y resucitación cardiopulmonar (RCP)	\$448,00	6,00	\$74,67	\$448,00	\$1.000,00	\$-	\$1.448,00	6,00	\$241,33	0%
Conocimiento en navegación de GPS, lectura de mapas y uso de brújula	\$256,00	5,00	\$51,20	\$256,00	\$1.000,00	\$64,00	\$1.320,00	3,76	\$351,12	25%
Idioma aparte del inglés	\$512,00	52,00	\$9,85	\$512,00	\$3.200,00	\$128,00	\$3.840,00	39,10	\$98,22	25%
Técnicas de Rescate	\$384,00	7,00	\$54,86	\$384,00	\$1.000,00	\$-	\$1.384,00	7,00	\$197,71	0%

PLAN DE PROFESIONALIZACIÓN POR COMPETENCIAS EN EL MERCADO LABORAL DEL SECTOR TURISMO DE AVENTURA

Taller de desarrollo de habilidades

Sesiottours

	Costo inicial	Diferencia en sueldos	Total costos	Aplicación de la capacitación	Diferencia en sueldos	Total costos				
Competencias	Mano de Obra original	Unidades antes de capacitación (semanas)	Costo Unitario Antes	Costo fijo	Costo de capacitación	Incremento de sueldo	Total Costo	Unidades esperadas con mejora (semanas)	Costo Unitario mejora	Estimación de mejora en la productividad
Desarrollo de Iniciativa	\$101,80	5,00	\$20,36	\$101,80	\$500,00	\$25,40	\$627,20	3,76	\$166,84	25%
Liderazgo	\$127,20	6,00	\$21,20	\$127,20	\$500,00	\$-	\$627,20	6,00	\$104,53	0%
Toma de decisiones	\$101,80	6,00	\$16,97	\$101,80	\$500,00	\$25,40	\$627,20	4,51	\$139,03	25%
	\$330,80	17,00	\$58,53	\$330,80	\$1.500,00	50,80	\$1.881,60		\$410,40	

Taller de destrezas de manejo de grupo y responsabilidad

Sesiottours

	Costo inicial	Diferencia en sueldos	Total costos	Aplicación de la capacitación	Diferencia en sueldos	Total costos				
Competencias	Mano de Obra original	Unidades antes de capacitación (semanas)	Costo Unitario Antes	Costo fijo	Costo de capacitación	Incremento de sueldo	Total Costo	Unidades esperadas con mejora (semanas)	Costo Unitario mejora	Estimación de mejora en la productividad
Trabajo en Equipo	\$101,80	6,00	\$16,97	\$101,80	\$500,00	\$25,40	\$627,20	4,51	\$139,03	25%
Responsabilidad de grupo y actitudes	\$127,20	6,00	\$21,20	\$127,20	\$500,00	\$-	\$627,20	6,00	\$104,53	0%
Desarrollo de dinámicas	\$95,40	4,00	\$23,85	\$95,40	\$500,00	\$-	\$595,40	4,00	\$148,85	0%
	\$324,40	16,00	\$62,02	\$324,40	\$1.500,00	25,40	\$1.849,80		\$392,41	

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

Sesiottours

	Costo inicial	Diferencia en sueldos	Total costos	Aplicación de la capacitación	Diferencia en sueldos	Total costos				
Competencias	Mano de Obra original	Unidades antes de capacitación (semanas)	Costo Unitario Antes	Costo fijo	Costo de capacitación	Incremento de sueldo	Total Costo	Unidades esperadas con mejora (semanas)	Costo Unitario mejora	Estimación de mejora en la productividad
Mantenimiento de Equipos	\$288,00	4,00	\$72,00	\$288,00	\$1.000,00	\$-	\$1.288,00	4,00	\$322,00	0%
Manejo de primeros auxilios y resucitación cardiopulmonar (RCP)	\$448,00	6,00	\$74,67	\$448,00	\$1.000,00	\$-	\$1.448,00	6,00	\$241,33	0%
Conocimiento en navegación de GPS, lectura de mapas y uso de brújula	\$320,00	6,00	\$53,33	\$320,00	\$1.000,00	\$6,40	\$1.326,40	4,51	\$294,02	25%
Idioma aparte del inglés	\$640,00	52,00	\$12,31	\$640,00	\$3.200,00	\$-	\$3.840,00	52,00	\$73,85	0%
Técnicas de Rescate	\$384,00	8,00	\$48,00	\$384,00	\$1.000,00	\$-	\$1.384,00	8,00	\$173,00	0%

Taller de desarrollo de habilidades

Lead Adventures

	Costo inicial	Diferencia en sueldos	Total costos	Aplicación de la capacitación	Diferencia en sueldos	Total costos				
Competencias	Mano de Obra original	Unidades antes de capacitación (semanas)	Costo Unitario Antes	Costo fijo	Costo de capacitación	Incremento de sueldo	Total Costo	Unidades esperadas con mejora (semanas)	Costo Unitario mejora	Estimación de mejora en la productividad
Desarrollo de Iniciativa	\$127,20	5,00	\$25,44	\$127,20	\$500,00	\$-	\$627,20	5,00	\$125,44	0%
Liderazgo	\$127,20	6,00	\$21,20	\$127,20	\$500,00	\$-	\$627,20	6,00	\$104,53	0%
Toma de decisiones	\$101,80	6,00	\$16,97	\$101,80	\$500,00	\$25,40	\$627,20	4,51	\$139,03	25%
	\$356,20	17,00	\$63,61	\$356,20	\$1.500,00	25,40	\$1.881,60		\$369,00	

PLAN DE PROFESIONALIZACIÓN POR COMPETENCIAS EN EL MERCADO LABORAL DEL SECTOR TURISMO DE AVENTURA

Taller de destrezas de manejo de grupo y responsabilidad

Lead Adventures

	Costo inicial	Diferencia en sueldos	Total costos	Aplicación de la capacitación	Diferencia en sueldos	Total costos				
Competencias	Mano de Obra original	Unidades antes de capacitación (semanas)	Costo Unitario Antes	Costo fijo	Costo de capacitación	Incremento de sueldo	Total Costo	Unidades esperadas con mejoras (semanas)	Costo Unitario mejora	Estimación de mejora en la productividad
Trabajo en Equipo	\$127,20	6,00	\$21,20	\$127,20	\$500,00	\$-	\$627,20	6,00	\$104,53	0%
Responsabilidad de grupo y grupos	\$127,20	7,00	\$18,17	\$127,20	\$500,00	\$-	\$627,20	7,00	\$89,60	0%
Desarrollo de dinámicas	\$95,40	3,00	\$31,80	\$95,40	\$500,00	\$-	\$595,40	3,00	\$198,47	0%
	\$349,80	16,00	\$71,17	\$349,80	\$1.500,00	0,00	\$1.849,80		\$392,60	

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

**Lead
Adventures**

	Costo inicial	Diferencia en sueldos	Total costos	Aplicación de la capacitación	Diferencia en sueldos	Total costos				
Competencias	Mano de Obra original	Unidades antes de capacitación (semanas)	Costo Unitario Antes	Costo fijo	Costo de capacitación	Incremento de sueldo	Total Costo	Unidades esperadas con mejora (semanas)	Costo Unitario mejora	Estimación de mejora en la productividad
Mantenimiento de Equipos	\$230,40	4,00	\$57,60	\$230,40	\$1.000,00	\$57,60	\$1.288,00	3,01	\$428,26	25%
Manejo de primeros auxilios y resucitación cardiopulmonar (RCP)	\$448,00	6,00	\$74,67	\$448,00	\$1.000,00	\$-	\$1.448,00	6,00	\$241,33	0%
Conocimiento en navegación de GPS, lectura de mapas y uso de brújula	\$320,00	7,00	\$45,71	\$320,00	\$1.000,00	\$-	\$1.320,00	7,00	\$188,57	0%
Idioma aparte del inglés	\$640,00	52,00	\$12,31	\$640,00	\$3.200,00	\$-	\$3.840,00	52,00	\$73,85	0%
Técnicas de Rescate	\$384,00	9,00	\$42,67	\$384,00	\$1.000,00	\$-	\$1.384,00	9,00	\$153,78	0%

4.8 PROPUESTA CAPACITACIÓN MANDO EJECUTIVO

Equinoccial Adventure

	Costo inicial	Diferencia en sueldos	Total costos	Aplicación de la capacitación	Diferencia en sueldos	Total costos				
Competencias	Mano de Obra original	Unidades antes de capacitación (semanas)	Costo Unitario Antes	Costo fijo	Costo de capacitación	Incremento de sueldo	Total Costo	Unidades esperadas con mejora (semanas)	Costo Unitario mejora	Estimación de mejora en la productividad
MBA	\$668,00	104,00	\$6,42	\$668,00	\$8.000,00	\$-	\$8.668,00	104,00	\$83,35	0%

Sesiottours

	Costo inicial	Diferencia en sueldos	Total costos	Aplicación de la capacitación	Diferencia en sueldos	Total costos				
Competencias	Mano de Obra original	Unidades antes de capacitación (semanas)	Costo Unitario Antes	Costo fijo	Costo de capacitación	Incremento de sueldo	Total Costo	Unidades esperadas con mejora (semanas)	Costo Unitario mejora	Estimación de mejora en la productividad
MBA	\$534,00	104,00	\$5,13	\$534,00	\$8.000,00	\$133,60	\$8.667,60	78,20	\$110,85	25%

PLAN DE PROFESIONALIZACIÓN POR COMPETENCIAS EN EL MERCADO LABORAL DEL
SECTOR TURISMO DE AVENTURA

Lead Adventures

	Costo inicial	Diferencia en sueldos	Total costos	Aplicación de la capacitación	Diferencia en sueldos	Total costos				
Competencias	Mano de Obra original	Unidades antes de capacitación (semanas)	Costo Unitario Antes	Costo fijo	Costo de capacitación	Incremento de sueldo	Total Costo	Unidades esperadas con mejora (semanas)	Costo Unitario mejora	Estimación de mejora en la productividad
MBA	\$534,40	104,00	\$5,14	\$534,40	\$8.000,00	\$133,60	\$8.668,00	78,20	\$110,85	25%

El incremento en la productividad implica la mejora del proceso productivo dentro de una organización, como resultado de que los empleados han desarrollado las competencias definidas para cada cargo, situación que también se reflejará en aumento de utilidades y en la competitividad de la empresa, ya que los trabajadores estarán mejor habilitados para promover sus servicios con superior calidad y cantidad.

Otro punto importante en el incremento de la productividad es para el talento humano, debido a que se incrementará el salario y el ingreso personal; un país que no mejora su productividad reducirá su estándar de vida.

Para visualizar el costo/beneficio que tendrán las agencias al capacitar a su personal, se podría indicar que los programas de capacitación obedezcan a una planificación que permita cumplir los estándares propios de cada empresa; sentar bases para que el personal tenga la preparación necesaria para desempeñarse en las tareas diarias; conseguir altos niveles de motivación, productividad, integración y compromiso en el personal. El costo incurrido en los planes de capacitación se registran en el estado de resultados por ser considerado un gasto para la empresa, que al mismo tiempo genera un incremento en la utilidad; debido a un aumento en la productividad que responde al desempeño de empleados con mejores competencias. Adicional a lo mencionado, sin duda los costos de la empresa se disminuirán por efecto de reducción de la rotación de personal, reducción del ausentismo, disminución de accidentes de trabajo y aumento de la eficiencia individual de los empleados.

Este trabajo de investigación se orienta a crear planes de profesionalización por competencias para operadoras de turismo de aventura, con el fin de mejorar las

competencias laborales e incrementar la productividad de las empresas, promoviendo un talento humano más capacitado que brinde un mejor servicio con conocimientos idóneos para el desempeño correcto en su plaza de trabajo, que genere mejoramiento de la imagen de la operadora, del clima organizacional y, de las relaciones entre empresa y empleado.

4.9 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

Acciones Formativas	Duración	Costo	Responsable	Material Físico y Digital
Mandos Intermedios				<ul style="list-style-type: none"> • Documento impreso en el que constará los temas a tratar, por cada Seminario • Certificado de asistencia y participación por cada Seminario • Aula con capacidad para 15 personas. • Cd Multimedia con la información del seminario
Curso de técnicas de negociación y solución de problemas	10 Horas	1500	JDG Services	
Taller de Desarrollo de Habilidades Directivas	10 Horas	1500	JDG Services	
Curso de Manejo de Networking y Habilidades comerciales orientadas al cliente.	10 Horas	1500	JDG Services	
Sensibilización Corporativa y Dirección orientada a Resultados.	10 Horas	1500	JDG Services	
Total		6000		
Mandos Operativos				
Taller de desarrollo de habilidades	10 Horas	1500	JDG Services	
Taller de destrezas de manejo de grupo y responsabilidad	10 Horas	1500	JDG Services	
Curso de Idiomas	1 Año			
Curso de manejo de equipos, GPS, mapas y brújulas.	12 Horas	1600	Renato Recalde	
Curso de primeros auxilios y resucitación cardiopulmonar (RCP)	7 Horas	870	Renato Recalde	
Curso de rescate para guías de turismo de aventura	20 Horas	2500	Renato Recalde	
Total		7970		
Manos Ejecutivos				
Maestría MBA (Master Business Administration)	2 Años	8000	UISEK	
Total		8000		
Adicional				
Laptop		450		
Proyector		700		
Total		1150		

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

Las conclusiones a las que se llegó con este trabajo de investigación son:

1. El 44% de las empresas encuestadas consideran que utilizan el Sistema de Gestión por Competencias, por lo que la implementación de un Plan de Profesionalización por Competencias, diseñado en este trabajo de investigación, aportará para ampliar a más empresas del sector turístico de aventura, situación que ayudará a mejorar el perfil del personal y garantizar un servicio de calidad para atraer a los turistas.

2. Las empresas deben enfocarse al desarrollo de las competencias laborales, para que su trabajo sea competitivo, estableciendo la presencia de las mismas desde los procesos de Selección, para que los perfiles escogidos garanticen que el servicio brindado sea óptimo. En el proceso de Capacitación para convertir las debilidades en fortalezas, mediante la participación del personal en cursos formativos planificados. En el proceso de Evaluación del Desempeño para identificar si el personal desarrolló las competencias requeridas, situación que debe reflejarse necesariamente en los resultados del negocio.

El Plan de Profesionalización por Competencias sugiere de manera detallada el mecanismo para el desarrollo de las competencias del personal en una empresa, destacándose que las principales deberían ser: Atención al Cliente, Medidas de Seguridad, Rescate e Idiomas.

3. Haciendo el estudio de factibilidad de los cursos de capacitación de las diferentes competencias según los mandos operativos, medio y ejecutivos, se determinó el costo por curso y adicional se sacó el incremento de la productividad por competencia para determinar si la mejor opción es capacitar al personal o contratar talento humano ya capacitado.

5.2 RECOMENDACIONES:

Introducir el sistema de gestión por competencias al 66% restante de las empresas de turismo de aventura, para que el talento humano que se desempeña en la misma tenga un mejor perfil de trabajo y el servicio ofertado a los turistas sea de una mayor calidad.

Desarrollar las competencias laborales en el personal de trabajo de las operadoras de turismo de aventura, para que puedan ser competitivas en el mercado laboral; comenzando desde los procesos de selección, capacitación y evaluación del personal.

Las operadoras de turismo de aventura se tienen que enfocar más en la seguridad del turista, capacitando al personal en técnicas de rescate y primeros auxilios, para que el turista se sienta seguro y exista un incremento en este tipo de turismo.

PLAN DE PROFESIONALIZACIÓN POR COMPETENCIAS EN EL MERCADO LABORAL DEL
SECTOR TURISMO DE AVENTURA

Las universidades deben potenciar y promover el desarrollo de competencias genéricas y específicas de sus estudiantes, con el propósito de mejorar la colaboración empresa-universidad en términos de transferencia de tecnología y conocimiento.

BIBLIOGRAFÍA

-
- Ministerio de Turismo. (16 de 05 de 2008). *Licencia para guías de Turismo*. Recuperado el 10 de 08 de 2013, de Ministerio de Turismo: <http://www.turismo.gob.ec/licencias-para-guias-de-turismo/>
- Ministerio de Turismo. (14 de 02 de 2011). *La experiencia turística del Ecuador*. Recuperado el 10 de 08 de 2013, de Estadísticas Turísticas: http://servicios.turismo.gob.ec/images/estadisticas/Minis_Turismo_folleto_espanol_completo.pdf
- Red Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior. (2 de Enero de 2010). *Artículos*. Recuperado el 20 de Agosto de 2013, de Reaces: http://www.reaces.ec/reaces/index.php?option=com_content&view=article&id=46&Itemid=14
- Fernando Vinueza. (11 de Febrero de 2007). *Observatorio laboral ecuatoriano*. Recuperado el 20 de Agosto de 2013, de Uasb: <http://www.uasb.edu.ec/indicador/Informe%20Final/Capacitación.pdf>
- Garza, L. C. (2007). *Planeación y Evaluación basadas en Competencias*. Barcelona: Trillas.
- Cuevas, L. C. (2007). *Planeación y Evaluación basada en Competencias*. México DF.
- Alles, M. (2005). *Desempeño por Competencias. Evaluación de 360º*. Buenos Aires: Granica.

- Martins, C. (2011). *Formación por Competencias como Herramienta Motivacional*. Schaltungsdienst: Académica Española.
- World Reference. (29 de Mayo de 2012). *Online Language Dictionaries*. Recuperado el 3 de Abril de 2013, de World Reference: <http://www.worldreference.com/definition>
- GestioPolis. (7 de Junio de 2001). *Competencias*. Recuperado el 20 de Abril de 2013, de GestioPolis: <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/rh/no10/competencias%20laborales.htm>
- Garcia, Juan. (6 de Diciembre de 2008). *El Grado en Turismo: Un Análisis de las Competencias Profesionales*. Recuperado el 21 de Abril de 2013, de Redalyc: <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/398/39802103.pdf>
- Zeus Management Consultants. (14 de Septiembre de 2009). *Competencias Laborales*. Recuperado el 4 de Mayo de 2013, de Zeus Management: <http://www.zeusconsult.com.mx/artclaborales.htm>
- Consejería de Educación Junta de Andalucía. (4 de Julio de 2010). *Acercarse a las Empresas*. Recuperado el 4 de Mayo de 2013, de El mercado Laboral: http://www.juntadeandalucia.es/averroes/averroes/html/portal/com/bin/contenidos/B/ProfesoradoEnRed/OrientacionEducativa/Seccion/Programas/programas/1203424924949_wysiwyg_1164100658362_el_mercado_laboral.pdf
- Marzano, G. (2011). *Informe de segmentación del sector turístico Ecuatoriano*. Quito.
- Sung, Heidi. (11 de Noviembre de 1999). *Turismo de Aventura*. Recuperado el 4 de Mayo de 2013, de Contenidos:

<http://www.turismoaventura.com/comunidad/contenidos/defTA/index.shtm>

l

- Giga Turismo. (27 de Marzo de 2010). *Diccionario Turístico*. Recuperado el 15 de Junio de 2013, de Archives: <http://www.gigaturismo.com/archives/2009/01/diccionario-de-turismo.html>
- Gustavo Noboa Bejarano. (Decreto N° 3400). *Reglamento general de Actividades Turísticas*. Recuperado el 16 de Mayo de 2013, de [http://web.ambiente.gob.ec/proyectos/userfiles/51/file/turismo/REGLAMENTO\(2\).pdf](http://web.ambiente.gob.ec/proyectos/userfiles/51/file/turismo/REGLAMENTO(2).pdf)
- Chiavenato, I. (2000). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Sao Paulo: Campus.
- Alles, M. (2007). *Gestión por Competencias. El Diccionario*. Buenos Aires: Granica.
- Universidad de Cádiz. (15 de Abril de 2010). *Competencias laborales*. Recuperado el 13 de Junio de 2013, de Trabajo en Equipo: http://www.csintranet.org/competenciaslaborales/index.php?option=com_content&view=article&id=147%3Atrabajo-en-equipo&catid=55%3Acompetencias&Itemid=146
- Universidad de Gádiz. (20 de Abril de 2010). *Competencias laborales*. Recuperado el 13 de JUNIO de 2013, de Confianza en sí mismo: http://www.csintranet.org/competenciaslaborales/index.php?option=com_content&view=article&id=155%3Aconfianza-en-si-mismo&catid=55%3Acompetencias&Itemid=146

- Universidad de Madrid. (2 de Mayo de 2008). *Competencias*. Recuperado el 15 de Junio de 2013, de Dirección Empresarial: <http://www.folmadrid.es/documentos/D51.pd>
- Cardona, P. (2000). *Las Claves del Talento: La influencia del liderazgo en el desarrollo del capital Humano*. Barcelona: Empresa Activa.
- Martínez, L. P. (2002). *Gestión social del talento humano*. Tapa Blanda.
- Universidad del Azuay. (18 de Agosto de 2010). *Economía*. Recuperado el 17 de Junio de 2013, de Economía Empresarial: www.uazuay.edu.ec/facultad/.../Economia%20Empresarial.doc