

## Competencias directivas más valoradas por el sector turístico al elegir a sus gerentes de hoteles en el sureste de México

**Roger Manuel Patrón Cortés**

Universidad Autónoma de Campeche

[roger\\_patron\\_cortes@hotmail.com](mailto:roger_patron_cortes@hotmail.com)

**Carlos Alberto Pérez Canul**

Universidad Autónoma de Campeche

[cperezxx@msn.com](mailto:cperezxx@msn.com)

**Evarista González García**

Universidad Autónoma de Campeche

[gonzalezgeva@gmail.com](mailto:gonzalezgeva@gmail.com)

### Resumen

Este estudio tiene como objetivo identificar las competencias directivas más valoradas por el sector turístico de la ciudad de San Francisco de Campeche, Campeche, a la hora elegir a un gerente de hotel, con miras a contribuir al desarrollo económico de la localidad y de México. Este estudio es exploratorio de tipo descriptivo. Participan un total de 20 gerentes de los hoteles más representativos de la localidad. Se utiliza la clasificación de competencias directivas de Cardona y Chinchilla (1999). Debido al ámbito empresarial turístico en el que se desempeñan los gerentes de hoteles, éstos valoran más las competencias estratégicas enfocadas a atender con eficacia las necesidades de los clientes y hacer buen uso de los recursos asignados. En cuanto a las competencias intratéticas se nota un creciente interés del sector turístico por los activos intangibles del ramo hotelero en esta clasificación, de ahí que se valora más a los directivos con una comunicación efectiva, capaces de crear equipos de trabajo, con habilidades de liderazgo, que sepan dirigir y delegar. Finalmente las competencias de eficacia personal: desarrollo

personal, resolución de problemas e integridad son necesarias y básicas para poder desarrollar otras competencias. Es importante señalar que para lograr el éxito empresarial del ramo hotelero se requiere contar con el equilibrio de los tres tipos de competencias: estratégicas, intratéticas, y de eficacia personal.

**Palabras clave:** Pymes, competencias directivas, gerentes de hoteles.

---

## Introducción

Este estudio tiene como objetivo identificar las competencias directivas más valoradas por el sector turístico de la ciudad de San Francisco de Campeche, Campeche, a la hora elegir a un gerente de hotel, con miras a contribuir al desarrollo económico de la localidad y de México. El trabajo presenta primero un marco teórico, posteriormente explica el método de investigación para la recolección de datos y el desarrollo de los resultados, finalmente expone conclusiones y sugerencias del mismo.

En el sector turístico y especialmente en la rama de la hotelería, la evaluación de las competencias directivas de sus gerentes es importante porque la actividad se ha venido incrementando a lo largo de las dos últimas décadas. Richards (1994) señala que los factores que han contribuido al crecimiento de este sector son: a) el interés por el conocimiento de los valores patrimoniales, b) el incremento del nivel educativo de la población en general, c) el incremento en la edad promedio de las masas poblacionales y d) la modernización y el mayor alcance de las herramientas promocionales utilizadas por los diferentes sectores de la industria del turismo.

Este trabajo contribuye a enriquecer las investigaciones sobre las competencias directivas que los gerentes de hoteles utilizan y las que requieren adquirir, pues coadyuva a comprobar la tesis expuesta por McClelland (1975, citado por Gross, 2008) de que existen diferencias entre los conocimientos adquiridos y las competencias desarrolladas. Asimismo, este estudio permite que al mejorar y fortalecerse las

competencias directivas de los gerentes de hoteles se logren beneficios tales como: a) mayor desarrollo de las PyMES en el estado de Campeche, b) trabajadores más contentos, c) clientes más satisfechos con los servicios ofrecidos, d) incremento de las fuentes de empleo, y e) mayor contribución de impuestos para beneficio social repercutiendo a nivel local, regional y nacional, entre otros.

Debido a la ubicación, tiempo y costo, el estudio incluyó sólo a los gerentes de los 20 hoteles más representativas de la ciudad de San Francisco de Campeche, Campeche, México en el mes de febrero de 2014.

## **Marco teórico**

### **Competencias directivas**

Treviño (2004) señala que la administración de una empresa forma parte de un proceso en el que los objetivos están vinculados de forma directa a la efectividad en la toma de decisiones. La toma de decisiones empresariales cada día se va tornando más compleja por diferentes factores tales como el incremento en las alternativas de solución, mayores costos por errores administrativos, difícil acceso en la información necesaria, y el tiempo en el que se tiene que decidir entre otros aspectos. Esto hace necesario que los directivos de las Pymes mejoren sus competencias. Gross (2008) señala que David McClelland en 1973 fue el primero en acuñar el término de “competencias” refiriéndose al “rendimiento en el trabajo”.

En los tiempos modernos las Pymes se interesan más en los profesionistas que puedan demostrar un buen desempeño en su trabajo, es decir sus competencias. Las competencias son objetivas en cuanto que son observables, pero también son subjetivas en cuanto que la percepción de las mismas depende del observador. Esta situación no ocurre con los objetivos, pues son cuantificables e independientes de la persona que los mide. Por tanto la evaluación de las competencias y su perspectiva de análisis debe ser más cuidadosa que el de los objetivos ya que hay que tener en cuenta su subjetividad, es decir sus dimensiones ocultas dentro de la naturaleza organizacional.

Cardona (1999) refiere que los directivos cada vez están más conscientes de que la diferencia está en las personas y de que ya no se puede dirigir sin pensar en el desarrollo profesional y en el compromiso de los colaboradores. Por su parte, Pfeffer (1998) indica que el éxito no depende de la elaboración de una buena estrategia, sino de su adecuada implantación. Esta implantación depende principalmente del personal que integra la empresa, de cómo son tratados, de sus capacidades y competencias, y de sus esfuerzos por contribuir a la empresa.

Cardona y Chinchilla (1999) manifiestan que es posible distinguir entre comportamientos esporádicos y habituales. Pero aunque ciertos comportamientos esporádicos, como el tener una idea creativa, pueden contribuir al éxito de una misión, es preferible referirse a las competencias solo como comportamientos habituales, debido a que son los hábitos los que dan a las competencias su carácter predictivo. Estos autores también expresan que las competencias son comportamientos habituales y observables que permiten que una persona tenga éxito en su función como director. Distinguen entre las competencias técnicas o referidas a un puesto concreto y las competencias directivas o genéricas que se dividen en: a) estratégicas, b) intratécnicas, y c) de eficacia personal.

Las competencias estratégicas se refieren a la capacidad del directivo y a su relación con el entorno externo de las Pymes. Comprende las siguientes variables:

- a) Visión de negocio. Distingue y hace buen uso de las oportunidades, los peligros y las fuerzas externas que repercuten en la competitividad del negocio.
- b) Orientación interfuncional. Mira más allá de los límites de su función, comprende el impacto de sus actuaciones en otras unidades y desarrolla la cooperación interfuncional.
- c) Gestión de recursos. Utiliza los recursos de modo eficaz para obtener los objetivos.
- d) Orientación al cliente. Responde en tiempo y eficacia a las necesidades del cliente.
- e) Red de relaciones efectivas. Despliega y sostiene una amplia red de relaciones con personas clave de la empresa y de su entorno.

- f) Negociación. Logra el apoyo y la conformidad de personas y grupos clave que influyen en su área de responsabilidad.

Las competencias intratégicas se refieren a la capacidad ejecutiva y de liderazgo de un directivo al interior de las Pymes. Comprende las siguientes variables:

- a) Comunicación. Comunica de manera efectiva y proporciona evidencias para respaldar sus opiniones y resoluciones.
- b) Dirección de personas. Asigna objetivos y funciones a las personas adecuadas para realizar el trabajo y planifica su seguimiento.
- c) Delegación. Procura que los integrantes de su equipo tomen decisiones para lograr sus objetivos.
- d) Coaching. Ayuda a sus colaboradores a mejorar y a desarrollar sus habilidades y capacidades.
- e) Trabajo en equipo. Promueve un clima de colaboración, comunicación y confianza entre los integrantes de su equipo de trabajo y los motiva para el logro de objetivos comunes.
- f) Liderazgo. Da sentido al trabajo de sus colaboradores, animando, ilusionando y motivándoles a conseguir los objetivos que les propone

Las competencias de eficacia personal se refieren a los hábitos básicos de una persona con ella misma y con su entorno. Comprende las siguientes variables:

- a) Resolución de problemas. Reconoce un problema complejo y tiene la capacidad de síntesis y de toma de decisiones.

Proactividad. Muestra iniciativa, creatividad y autonomía personal

- b) Autogobierno. Tiene disciplina, concentración y autocontrol
- c) Gestión personal. Mantiene adecuado control del tiempo, estrés y riesgo ante situaciones de gran responsabilidad.
- d) Integridad. Muestra credibilidad, es justo y honrado ante cualquier situación

- e) Desarrollo personal. Se autoevalúa para lograr cambios de comportamiento que fortalezcan su gestión directiva.

### **Los gerentes del sector hotelero**

Bonilla y Navarrete (2004) señalan que las empresas hoteleras saben que a través del capital humano se crea una ventaja competitiva, por tanto consideran necesario contar con gerentes capaces de obtener lo mejor de la gente que conforma su equipo de trabajo. Asimismo, deben contar con los conocimientos, habilidades técnicas y de solución de problemas, con el fin de alcanzar de manera efectiva los objetivos enfrentando los retos del mercado. Estos retos llevan a las empresas hoteleras a replantear las funciones gerenciales tanto en el desarrollo de las relaciones humanas como en la dirección de tareas del personal. Las competencias directivas de la nueva economía se enfocan a interactuar con los empleados y a facilitarles los recursos necesarios para la realización eficaz de las tareas.

Las competencias directivas para una administración efectiva han cambiado. Antes era indispensable la planeación, organización, motivación, coordinación y control, ahora es necesario incluir competencias enfocadas a las relaciones humanas donde la comunicación interpersonal, el trabajo en equipo, la visión, y la creatividad entre otras, son requeridas. Para el gerente de hotel, las habilidades humanas constituyen una parte importante del perfil de sus competencias, pues interactúa constantemente no sólo con su personal, sino también con sus clientes, superiores y colegas. Los gerentes hoteleros deben saber escuchar las demandas de su personal y poder resolverlas juntos, con la finalidad de crear un clima de confianza (Walo, 2000).

Faust y Gadotti, (2011) señalan que una de las principales preocupaciones de los gestores turísticos y hoteleros es la creciente competencia del mercado en ese sector, pues la semejanza de equipamientos y servicios ofrecidos por las diferentes empresas pueden representar amenazas sobre todo si no se evalúa el ambiente externo e interno en busca de ventajas competitivas y mayor seguridad en la toma de decisiones. Así, las empresa hoteleras empiezan a sentir la necesidad de obtener información sobre clientes, proveedores, competidores y el mercado en el que se desempeñan, buscando estrategias y

servicios personalizados que atiendan y superen las expectativas de sus huéspedes a fin de contar con ventajas competitivas (Días y Pimienta, 2005). Por lo que se requiere de ciertas competencias directivas para apoyar las decisiones estratégicas, intratégicas y de eficacia personal.

Sánchez, López-Guzmán y Millán (2007) indican que el sector turístico hotelero se caracteriza por un contacto intensivo con sus clientes. Esto implica que los gerentes hoteleros desean encontrar un tipo de empleado cuya personalidad, motivación y habilidades contribuyan a la satisfacción del cliente y al cumplimiento de los objetivos de la organización con eficiencia y eficacia. Los gerentes que conocen lo que sus empleados desean de su trabajo se encuentran dispuestos a diseñar un entorno laboral que promueva la excelencia en el servicio. Como señalan Go y Govers (2000) el papel de los recursos humanos es muy importante porque tiene influencia en la gestión del destino turístico ya que para lograr que un destino conserve su posición de líder es necesaria una muy alta calidad de la oferta.

### **El sector turístico y hotelero en el sureste de México**

El Estado de Campeche se localiza al oeste de la península de Yucatán y al sureste de la República Mexicana. Limita al noreste con el Estado de Yucatán, y al oriente con Quintana Roo, al sureste con Belice, al poniente con el Golfo de México y al sur con el Estado de Tabasco y la República de Guatemala. Campeche tiene una superficie de 50, 812 Km y una población de 754,730 habitantes, siendo uno de los Estados con menos población en México. Tiene un clima predominante cálido subhúmedo con lluvias en el verano en la mayor parte del territorio. La vegetación predominante es de selva mediana que ocupa una superficie estatal superior al 60 %. Posee una gastronomía bien definida que se enriqueció con la llegada de los españoles, algunos de sus platillos típicos son el pan de cazón, pámpano en escabeche, camarones al coco, relleno negro, cochinita, queso relleno, panuchos, tamales y merienda. Cuenta con sitios de interés para los visitantes tales como las zonas arqueológicas de Acanmul, Etná, Calakmul, Balamkú, Becán, Chicanná, Kankí, El Tigre, Hochob, Hormiguero y Jaina (Visite México, 2012).

Actualmente el Estado de Campeche cuenta con una oferta competitiva y diversificada que ha hecho del turismo una de sus actividades económicas de mayor relevancia, logrando incrementar el número de turistas año con año, su estadía promedio, la derrama económica y las oportunidades para una mejor inversión privada. Campeche recibe alrededor de 1'450, 000 personas y tiene una derrama de más de 1,400 millones de pesos al año. El Secretario de Turismo del Estado de Campeche, señaló que existen más de 6,000 cuartos de hotel, de los cuales, 2 mil son de cuatro y cinco estrellas. Campeche forma parte del Mundo Maya y cuenta con dos ciudades declaradas Patrimonio Cultural de la Humanidad por la UNESCO: la ciudad de San Francisco de Campeche y Calakmul. La localidad de Palizada se encuentra integrada al catálogo de Pueblos Mágicos de la Secretaría de Turismo (Sectur). La ciudad de San Francisco de Campeche es la única ciudad amurallada del país llena de edificios de colorida arquitectura colonial, fuertes y baluartes. Además de grandes extensiones de costas, Campeche cuenta con la Reserva de la Biosfera de Calakmul y más de 196 mil hectáreas de manglares, lo que lo convierte en una de las zonas más extensas de este ecosistema en México (Piso de exhibición, 2010).

### **Método**

Este estudio es exploratorio, descriptivo y de corte cuantitativo. Participan un total de 20 gerentes de los hoteles más representativos que operan en la ciudad de San Francisco de Campeche, Campeche, México. Para identificar las competencias más requeridas por dichos gerentes se utilizó la clasificación de competencias directivas o genéricas de Cardona y Chinchilla (1999) que se dividen en: a) estratégicas, b) intratécnicas, y c) de eficacia personal. Este instrumento está compuesto por valores de respuestas ofrecidas a un conjunto de declaraciones. Consta de 18 ítems que pueden ser contestados de: 1 (mínimo) a 5 (máximo).

### **Resultados**

Las competencias más valoradas por los gerentes de hoteles ubicadas en la ciudad de San Francisco de Campeche, Campeche, México; a la hora de elegir a un gerente de hotel se detallan en las Tablas 1, 2 y 3.

Tabla 1.

*Competencias estratégicas valoradas por los gerentes*

Competencia	Puntaje Total	Ranking
Visión de negocio	87	6
Orientación interfuncional	83	10
Gestión de recursos	91	2
Orientación al cliente	92	1
Red de relaciones efectivas	87	15
Negociación	86	16

Nota: Elaborada a partir de datos recolectados por los investigadores.

En la Tabla 1 se observa que el 33% de las competencias estratégicas son más valoradas por el sector turístico que el otro 67%. En cuanto a las competencias: orientación al cliente (92), y gestión de recursos (91), son más valoradas, pues el sector turístico está consciente del papel que juega el cliente en el ramo hotelero y la importancia del manejo eficaz de los recursos. Sin embargo, las competencias: red de relaciones efectivas (87), visión de negocio (87), negociación (86) y orientación interfuncional (83) mostraron ser poco valoradas.

Tabla 2.

*Competencias intratérgicas valoradas por los gerentes*

Competencia	Puntaje Total	Ranking
Comunicación	91	2
Dirección de personas	88	5
Delegación	88	5
Coaching	86	7
Trabajo en equipo	91	2
Liderazgo	89	4

Nota: Elaborada a partir de datos recolectados por los investigadores.

En la Tabla 2 se advierte que el 83% de las competencias intratégicas son las más valoradas por el sector turístico y el 17% son poco valoradas. El sector turístico valora mucho que los gerentes de un hotel mantengan una buena comunicación (91), desempeñen un adecuado trabajo en equipo (91), tengan un apropiado liderazgo (89), logren una eficaz dirección de personas (88) y una congruente delegación (88). La competencia coaching fue poco valorada.

Tabla 3.

*Competencias de eficacia personal valoradas por los gerentes*

Competencia	Puntaje Total	Ranking
Resolución de problemas	90	3
Proactividad	85	8

Autogobierno	84	9
Gestión personal	87	6
Integridad	90	3
Desarrollo personal	91	2

Nota: Elaborada a partir de datos recolectados por los investigadores.

En la Tabla 3 se detalla que el 50% de las competencias de eficacia personal son más valoradas por los gerentes de tiendas de autoservicio y el otro 50% son poco valoradas. Por tanto, los gerentes valoran mucho que los gerentes de un hotel tengan un desarrollo personal (91), sepan resolver problemas (90), y sean personas íntegras (90). Las competencias: gestión personal (87), proactividad (85) y autogobierno (84) fueron poco valoradas.

La Tabla 4 muestra las competencias directivas más valoradas por los gerentes de tiendas de autoservicio en orden jerárquico.

Tabla 4

*Competencias directivas valoradas por los gerentes de acuerdo a su jerarquía*

Competencia	Tipo	Puntaje total	Ranking
Orientación al cliente	Estratégica	92	1
Gestión de recursos	Estratégica	91	2
Comunicación	Intratégica	91	2
Trabajo en equipo	Intratégica	91	2

Desarrollo personal	Eficacia personal	91	2
Resolución de problemas	Eficacia personal	90	3
Integridad	Eficacia personal	90	3
Liderazgo	Intratégicas	89	4
Dirección de personas	Intratégicas	88	5
Delegación	Intratégicas	88	5
Visión de negocio	Estratégica	87	6
Red de relaciones	Estratégica	87	6
Gestión personal	Eficacia personal	87	6
Negociación	Estratégica	86	7
Coaching	Intratégica	86	7
Proactividad	Eficacia personal	85	8
Autogobierno	Eficacia personal	84	9
Orientación interfuncional	Estratégica	83	10

Nota: Elaborada a partir de datos recolectados por los investigadores.

En la Tabla 4 se advierte que las competencias directivas estratégicas: orientación al cliente y gestión de recursos son imprescindibles para lograr resultados económicos por parte de los gerentes de hoteles. Las competencias intratégicas: comunicación, trabajo en equipo, liderazgo, dirección de personas, y delegación son necesarias para lograr el desarrollo y compromiso de los empleados. Asimismo, las

competencias de eficacia personal: desarrollo personal, resolución de problemas e integridad permiten una relación eficaz de la persona consigo misma y con el entorno.

## Conclusión

Debido al ámbito empresarial turístico en el que se desempeñan los gerentes de hoteles, éstos valoran más las competencias estratégicas enfocadas a atender con eficacia las necesidades de los clientes y hacer buen uso de los recursos asignados. Esto es congruente con Sánchez, López-Guzmán y Millán (2007) quienes señalan que el sector turístico hotelero se caracteriza por un contacto intensivo con sus clientes y el cumplimiento de objetivos. En cuanto a las competencias intratécnicas se nota un creciente interés del sector turístico por los activos intangibles del ramo hotelero en esta clasificación, de ahí que se valora más a los directivos con una comunicación efectiva, capaces de crear equipos de trabajo, con habilidades de liderazgo, que sepan dirigir y delegar. Esto es consistente con Bonilla y Navarrete (2004) quienes indican que las empresas hoteleras saben que a través del capital humano se crea una ventaja competitiva. Finalmente las competencias de eficacia personal: desarrollo personal, resolución de problemas e integridad son necesarias y básicas para poder desarrollar otras competencias.

Es importante señalar que para lograr el éxito empresarial del ramo hotelero se requiere contar con el equilibrio de los tres tipos de competencias: estratégicas, intratécnicas, y de eficacia personal. Esto es congruente con García-Lombardía, Cardona y Chinchilla (2001) quienes indican que el desarrollo personal es ineludible para alcanzar el desarrollo profesional. Por otra parte, la mayoría de los gerentes indicaron que todas las competencias son importantes ya que cada una aporta algún aspecto relevante para el buen funcionamiento de la empresa. En este sentido los gerentes deben desarrollar y mantener relaciones humanas efectivas tanto con los trabajadores como con personas clave del entorno externo en el que se desenvuelven y cultivar su desarrollo personal. Esto es congruente con Chávez (2013) quien indica que es

importante que el directivo tome la iniciativa para desarrollar y perfeccionar habilidades gerenciales con las que pueda mejorar su nivel competitivo.

Debido a que este estudio es exploratorio y descriptivo, se sugiere profundizar sobre los resultados obtenidos mediante estudios cualitativos, investigar otros sectores económicos, o bien realizar estudios comparativos, en beneficio de las Pymes y del desarrollo económico de la localidad y de México.

## Bibliografía

- Abad, I., y Castillo, A. (2004). Desarrollo de competencias directivas. Ajuste de la formación universitaria a la realidad empresarial. *Boletín Económico de ICE* N° 2795, 29-41.
- Álvarez, C. y Moreno C. (2002) Formación basada en competencias emprendedoras para la modernización del Estado. VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública; Lisboa, Portugal 8-11 octubre.
- Cardona, P. (1999). En busca de las Competencias directivas. El nuevo paradigma que está revolucionando la dirección de personas. *Revista de Antiguos Alumnos*, diciembre 1999, 19-26.
- Cardona, P. y Chinchilla, N. (1999). Evaluación y desarrollo de las competencias directivas. *Harvard Deusto Business Review*, 89: 10-27.
- Chávez, N. (2013). Una aproximación a las competencias gerenciales elementales. Gerencia y Negocios en Hispanoamérica. De gerencia.com. Recuperado de: <http://www.degerencia.com/articulo/una-aproximacion-a-las-competencias-gerenciales-elementales>

- García-Lombardia, P., Cardona P., Chinchilla, M. (2001). Las competencias directivas más valoradas. Occasional Paper. No. 01/4. IESE Business School. Universidad de Navarra.
- Gross, M. (2008). Nuestro déficit de competencias directivas (corregido). *Pensamiento imaginactivo*. Recuperado el 4 de julio de 2012 de: <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/161409/Nuestro-deficit-de-Competencias-Directivas-correcto.html>
- INEGI (2010). Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares.
- López, P., Segovia, A., García, C y Beade, A. (2013). El sector de tiendas departamentales y de autoservicio en México. *Brújula de compra*. S.E. Procuraduría Federal del Consumidor. Disponible en: [http://www.profeco.gob.mx/encuesta/brujula/bruj\\_2013/bol244\\_tiendas\\_autoservicio.asp](http://www.profeco.gob.mx/encuesta/brujula/bruj_2013/bol244_tiendas_autoservicio.asp)
- Maisch E. (2004). La alineación estratégica de los recursos humanos a la gestión organizacional. Gestión del talento. *Gestiopolis*. Recuperado el 4 de julio de 2012 de: <http://www.gestiopolis.com/canales3/rh/aliesrrhh.htm>
- Pfeffer, J. (1998). The human equation, Harvard Business School Press, Boston
- Treviño, Sandra. (2004). “El uso de SSD en las Mipymes mexicanas”. *Gestiopolis*. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales2/gerencia/1/ssdsandra.htm>