

INVESTIGACIÓN LATINOAMERICANA EN COMPETITIVIDAD ORGANIZACIONAL

ANÁLISIS DE LAS COMPETENCIAS GERENCIALES EN LOS HOTELES DE TENOSIQUE, TABASCO

LA. Karla Cecilia Hernández Olán¹

M.A Erika Guadalupe Ceballos Falcón²

Dra. Ana Laura Luna Jiménez³

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Karla Cecilia Hernández Olán, Erika Guadalupe Ceballos Falcón y Ana Laura Luna Jiménez (2021): "Análisis de las competencias gerenciales en los hoteles de Tenosique, Tabasco", Revista de Investigación latinoamericana en competitividad organizacional RILCO, n. 10 (p.p. 32- 43, mayo 2021). En línea:

<https://www.eumed.net/es/revistas/rilco/10-mayo21/competencias-gerenciales-hoteles>

RESUMEN

En el Sureste de México la expectativa es que el Tren Maya sea un importante detonador de inversión y generador empleos. Se espera un incremento del turismo, al ubicarse una estación en el municipio de Tenosique, Tabasco, sin embargo, las empresas turísticas y en específico los hoteles requieren de gerentes con capacidad para ofrecer servicios turísticos de calidad. Por lo que esta investigación se realizó con el interés de analizar el nivel de competencia gerencial actual y requerida en los hoteles del lugar. Para la recolección de datos se realizó una encuesta a los gerentes de los hoteles del municipio que aceptaron participar en la investigación. El alcance de la investigación fue descriptivo, con un enfoque cuantitativo. Se utilizó el cuestionario diseñado por Agut, Grau & Peiró (2003). Como resultado de la investigación se encontró que el 100% de los gerentes presentan una brecha negativa en las

¹ Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, División Académica Multidisciplinaria de los Ríos, Carretera Tenosique-Estapilla km 1, Colonia Solidaridad, Tenosique, Tabasco, México.

² erika_guadalupe_ceballos@hotmail.com, Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, División Académica Multidisciplinaria de los Ríos, Carretera Tenosique-Estapilla km 1, Colonia Solidaridad, Tenosique, Tabasco, México.

³ ana.ljimenez75@gmail.com, ana.luna.ujat@gmail.com, Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, División Académica Multidisciplinaria de los Ríos, Carretera Tenosique-Estapilla km 1, Colonia Solidaridad, Tenosique, Tabasco, México.

competencias técnicas, con mayor énfasis en las áreas de: idiomas, gestión de alimentos y bebidas y marketing y análisis de mercado. En contraposición, en las competencias genéricas seis de ellas presentaron un nivel bajo. Respecto a las demandas de capacitación orientadas al presente, las áreas más solicitadas por los gerentes fueron gestión de la calidad en el servicio e informática. Finalmente se concluye que para mejorar y fortalecer los niveles de competencias gerenciales en los hoteles del municipio se debe diseñar o adecuar un modelo de competencias acorde al contexto de cada organización. Se sugiere implementar programas de formación a los actuales gerentes para alcanzar el nivel de competencias requerido. En otra perspectiva es recomendable que al momento de contratar gerentes sean profesionistas con el perfil requerido o con experiencia deseable en el sector que puedan responder de manera positiva a los diferentes escenarios.

Palabras clave: Turismo, Gerente, Hoteles, habilidades gerenciales.

ANALYSIS OF MANAGEMENT COMPETENCES IN THE HOTELS OF TENOSIQUE, TABASCO

ABSTRACT

In the Southeast of Mexico, the expectation is that the Mayan Train will be an important detonator of investment and generator of jobs. An increase in tourism is expected, as a station is located in the municipality of Tenosique, Tabasco, however, tourism companies and specifically hotels require managers with the capacity to offer quality tourism services. Therefore, this research was carried out with the interest of analyzing the current and required level of managerial competence in the hotels of the place. For data collection, a survey was conducted with the managers of the hotels in the municipality who agreed to participate in the research. The scope of the research was descriptive, with a quantitative approach. The questionnaire designed by Agut, Grau & Peiró (2003) was used. As a result of the research, it was found that 100% of managers present a negative gap in technical competencies, with greater emphasis on the areas of: languages, food and beverage management, and marketing and market analysis. In contrast, in the generic competences, six of them presented a low level. Regarding the training demands oriented to the present, the areas most requested by managers were quality management in service and information technology. Finally, it is concluded that to improve and strengthen the levels of managerial competencies in the hotels of the municipality, a competency model must be designed or adapted according to the context of each organization. It is suggested to implement training programs for current managers to achieve the required level of competencies. From another perspective, it is recommended that when hiring managers they be professionals with the required profile or with desirable experience in the sector who can respond positively to different scenarios.

Keywords: Tourism, Manager, Hotels, managerial skills.

INTRODUCCIÓN

En el sureste de México el Tren Maya es un proyecto que se espera potencialice el turismo, generando empleos en esta región del país. En el municipio de Tenosique, Tabasco, el turismo es una de las actividades con mayor promoción por el gobierno estatal y municipal, por su potencial de ingresos y contribución al desarrollo sustentable de la economía local.

En Tenosique, el turismo es una actividad que representa una oportunidad de desarrollo. No obstante, para aprovechar esta oportunidad se necesita generar las condiciones para la atracción de inversión de los industriales y prestadores de servicios del ramo (García, Neme & Baena, 2017). De acuerdo con información de la Dirección de Fomento Económico y Turismo del Ayuntamiento de Tenosique, comunicación personal, 20 de mayo de 2018), la infraestructura turística del municipio es de 16 hoteles activos, la mayoría micro y pequeñas empresas. La oferta disponible es de 290 cuartos.

Ante la expectativa de incrementar el Turismo en el municipio con el proyecto del Tren Maya este sector de empresas requiere de personal con la habilitación necesaria. Por lo tanto, se necesita conocer cuáles son las competencias que requieren ser reforzadas en los gerentes de los hoteles en Tenosique, Tabasco para mejorar su desempeño laboral.

El carecer de gerentes con las competencias directivas puede ocasionar un servicio deficiente y una impresión negativa, lo que se traduciría en pérdida de ingresos para estos negocios. Así pues, es preciso el desarrollo de las competencias en los gerentes de los hoteles del municipio que les permita mejorar su desempeño laboral y contribuir a los objetivos de las empresas.

La industria hotelera tiene que hacer frente a la tecnología y a los cambios del mercado resultantes de la globalización para mantenerse competitiva. Una de las áreas con mayor trascendencia es la administración del capital humano que le permita alcanzar un mejor desempeño. Para ello es prioritario que los directivos actualicen sus conocimientos y sus habilidades.

Según Patrón y Barroso (2015), las competencias establecen un vínculo entre las tareas a realizar y los comportamientos manifestados para hacerlo, por una parte, y las cualidades individuales necesarias para comportarse de forma satisfactoria por otra. Desde este punto de vista, una persona es competente si puede realizar una tarea según el estándar esperado y con el desempeño esperado.

Otra investigación es la realizada por Reyes-Maldonado (2016), en la Universidad Rafael Landívar en Guatemala, sobre habilidades gerenciales y desarrollo organizacional. Este proyecto se hizo con el objetivo de determinar la relación de las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional, de los gerentes en los hoteles inscritos en la Asociación de Hoteles de Quetzaltenango. Los resultados de la investigación comprobaron la relación entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional. Concluyendo que para las empresas hoteleras es fundamental que los dirigentes utilicen sus

conocimientos y sobre todo sus habilidades para encaminar al personal al logro de las metas establecidas y mejorar así la productividad de la empresa.

Por su parte Vázquez (2016), investigador de la Universidad San Ignacio de Loyola, en Perú realizó un estudio sobre competencias requeridas para seleccionar a los gerentes generales de hoteles 5 estrellas en la ciudad de Lima. Se utilizó una metodología exploratoria de tipo descriptivo con enfoque cuantitativo. Como resultados se obtuvo que las capacidades en el área de conocimiento se enfocan en la gestión de calidad y recursos humanos, así como en el dominio de idiomas, conocimientos de marketing y análisis de mercado. Respecto a las habilidades, actitudes y personalidad, se obtuvo un mayor énfasis en la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de los objetivos y metas, como a la vez, su gusto por el trabajo, la habilidad para el trabajo en equipo y tener iniciativa.

El beneficio de las competencias gerenciales como estrategia competitiva en las Pequeñas y Medianas se evidencia en la investigación de Leyva, López, Nuño y Cavazos (2019), donde los expertos dan a conocer la necesidad de crear en las PyME's, gerentes con perfiles profesionales basados en competencias para ayudar a lograr competitividad en el mercado al que pertenece.

Con base en las investigaciones planteadas se refleja la importancia de realizar un análisis de competencias gerenciales en los hoteles de Tenosique, Tabasco, para conocer el nivel de competencias que poseen los gerentes y así reforzar las áreas que lo necesiten con la finalidad de que éstas organizaciones tengan personal competente que faciliten el cumplimiento de sus objetivos. La importancia de este estudio es la de proveer a los propietarios y gerentes de los hoteles del municipio información que permita incrementar el nivel de competencias de los gerentes.

METODOLOGÍA

La presente tesis es una investigación descriptiva, con un enfoque cuantitativo. De acuerdo con Bernal (2010), el enfoque cuantitativo se fundamenta en la medición de las características de los fenómenos sociales, lo cual supone derivar de un marco conceptual pertinente al problema analizado, una serie de postulados que expresen relaciones entre las variables estudiadas de forma deductiva. Este método tiende a generalizar y normalizar resultados. Se considera investigación descriptiva debido a la capacidad para seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio y su descripción detallada.

Para la realización de este proyecto de investigación se tomaron como sujetos de estudio a los gerentes de los hoteles del municipio. De los 16 hoteles del municipio 14 aceptaron participar en el estudio. Como resultado de la investigación bibliográfica efectuada, para la realización de éste análisis de competencia en gerentes de los hoteles, se utilizó el instrumento diseñado por Agut, Grau & Peiró (2003), considerando que para el desarrollo de su modelo se basaron en la recolección de información de la industria turística, dirigidas especialmente al área gerencial de hoteles y restaurantes.

El instrumento de recolección de datos se conformó con 37 ítems, divididos en dos variables, una conformada con las competencias técnicas evaluadas con una escala de 15 elementos.

La segunda correspondió a las competencias genéricas con un total de 22 ítems divididos en tres dimensiones, eficacia del desempeño laboral (5 ítems), autocontrol y las relaciones sociales (9 ítems), y comportamiento proactivo (8 ítems). Con el objetivo de conocer el nivel actual y requerido de competencia en los gerentes, se utilizó una escala de 1 (nada en absoluto) a 5 (alto).

También se recabó información sobre datos generales de los gerentes como género, edad, nivel educativo y experiencia en el sector hotelero. Adicionalmente se incluyeron dos preguntas abiertas a cerca de las demandas de capacitación presentes y futuras. 1 ¿Cuáles son las actividades de formación que considera apropiadas para poder llevar a cabo su formación de gestión en el presente? , 2 ¿Cuáles son las actividades de formación que considera apropiadas para poder cumplir con la formación de gestión necesaria para adaptarse a los cambios futuros?

El análisis de datos fue realizado utilizando el Excel ® 2010 del paquete de Microsoft Office ® para Windows 7 ®. Se calculó la media y la desviación estándar para cada una de las competencias actuales y requeridas. Con la finalidad de obtener la necesidad de capacitación. Se implementó la prueba T para las competencias técnicas para comparar los valores medios actuales y requeridos.

Desarrollo del tema

Se presentan información sobre la edad y nivel educativo de las personas entrevistadas para posteriormente presentar el resultado de los análisis de competencias gerenciales y técnicas obtenidos en la investigación de campo.

Datos generales

Respecto a los datos obtenidos en las encuestas aplicadas a los gerentes de los hoteles se pudo recabar que el 50 % de las personas que conforman la gerencia eran de género masculino y el porcentaje restante es femenino. La edad promedio es de 37 años. El gerente con más edad es de 69 años y el menor con 19 años.

Los resultados indican que con referencia al nivel educativo el 71.43 % cursó estudios de educación medio superior y el 28.57 % tiene una licenciatura. Con base en Petrizzi (2014), el nivel educativo es un indicador para las organizaciones sobre las habilidades y diferencias de las capacidades que posee el recurso humano.

No obstante Alves, Marreiro, y Duarte (2012), destaca la importancia de la experiencia práctica en el área, a veces más valorada que la formación académica, debido a que muchas personas que trabajan en el área no tienen un título universitario, sino que han adquirido conocimientos y habilidades valiosos en el ejercicio de la profesión. A los gestores les depara la dificultad de encontrar profesionales que

abarquen los dos aspectos, la formación académica (saber teórico) y la experiencia práctica (saber práctico).

En reflexión a lo anterior, aunque en el municipio el 71.43 % de los gerentes no cuentan con estudios formales como licenciatura, algunos poseen un aceptable tiempo de experiencia que se encuentra entre los cinco y diez años lo que podría suplir su falta de formaciones profesional.

Análisis de competencias gerenciales técnicas.

Uno de los objetivos de esta investigación fue el de determinar el nivel actual y requerido de competencias técnicas en los gerentes de los hoteles del municipio de Tenosique. Este análisis se llevó a cabo mediante la obtención de la brecha promedio y la desviación estándar de los componentes de competencias actuales y requeridas para cada una de las competencias técnicas (Tabla 1). Estas brechas se contemplaron como la necesidad de competencia individual del encuestado. Con la finalidad de comprobar que las competencias requeridas eran significativamente más altas que las competencias actuales, se calculó la prueba t.

Tabla 1

Necesidades de competencias gerenciales técnicas.

Temas	Brecha nivel actual- nivel requerido		Prueba T		
	Media	Desv.	T	df	Pag
1. Gestión económico-financiera	-1.3	0.91	-4.22	13	0.001
2. Marketing y análisis de mercado	-1.86	1.31	-6.77	13	0.000
3. Gestión de la calidad del servicio	-0.93	0.66	-4.19	13	0.001
4. Salud y prevención de riesgos en el trabajo	-1.5	1.06	-5.51	13	0.000
5. Organización del trabajo	-0.8	0.56	-3.67	13	0.003
6. Gestión de personas y equipos de trabajo	-1	0.71	-4.27	13	0.001
7. Administración de recursos humanos	-1.6	1.11	-5.79	13	0.000
8. Productos y servicios turísticos	-1	0.70	-3.61	13	0.003
10. Conocimiento del entorno turístico	-1.4	1.01	-6.28	13	0.000
11. Informática	-1.4	1.01	-3.98	13	0.002
12. Idiomas	-2.1	1.52	-6.87	13	0.000
13. Administración comercial	-1.5	1.06	-4.84	13	0.000
14. Gestión del alojamiento	-1.2	0.86	-5.09	13	0.000
15. Gestión de alimentos y bebidas	-1.8	1.26	-4.52	13	0.001

9. Perfiles y comportamientos de los clientes	-1.2	0.86	-5.67	13	0.000
---	------	------	-------	----	-------

Df: Grados de libertad

Pag: P (T<=t) dos colas

Los resultados muestran que los gerentes tienen una brecha negativa (es decir, valor promedio <-0.51) en todas las competencias técnicas. La necesidad de competencias aparece cuando el nivel de competencia es inferior al que se requiere para el desempeño eficiente del puesto en el presente o futuro (Agut, Grau & Peiró 2003).

Las áreas que presentaron una brecha negativa más elevada sobre el nivel de competencias son: idiomas (-2.1), gestión de alimentos y bebidas (-1.8), marketing y análisis de mercado (-1.8) y administración de recursos humanos (-1.6). Por el contrario, las competencias que presentaron un menor nivel de brecha negativa fueron: organización del trabajo (-0.8) y gestión de la calidad del servicio (-0.9).

Con respecto a estos resultados se evidencia que los niveles bajos de competencias en su mayoría se presentan en las competencias técnicas en los gerentes entrevistados. De acuerdo con Vásquez (2016), las competencias requeridas y más valoradas para seleccionar a los gerentes de los hoteles son las áreas de: gestión de calidad, recursos humanos, idiomas y conocimientos de marketing; situación que no se da en los gestores de los hoteles de Tenosique lo que denota la ausencia de estudios formales ni capacitación por parte de los hoteles.

Con relación a la competencia idiomas, es necesario señalar que el municipio de Tenosique, tiene lugares de interés para practicar el ecoturismo, turismo de aventura, pesca deportiva, turismo arqueológico, entre otros atractivos. Este tipo de actividades atrae turistas extranjeros, por ende, aunque al manejo de un segundo idioma para los gerentes no es una prioridad en este momento al sólo recibir turismo de negocios o local en el contexto actual sí es deseable su desarrollo.

De la Cruz (2012), afirma que es necesario que los prestadores de servicios turísticos tomen mayor interés en disponer con personal que tenga dominio del idioma inglés para mejorar la calidad de servicio a los visitantes y poder contar con fluidez lingüística a la hora de brindar cualquier información que el huésped pueda necesitar. Por su parte Commey, Desere y Hattingh (2019), enfatizan la necesidad de unir lo que se enseña en las universidades con las expectativas de la industria hotelera y turística.

Análisis de competencias gerenciales genéricas.

El segundo objetivo fue conocer el nivel actual y requerido de competencias genéricas en los gerentes de los hoteles del municipio de Tenosique. Para este análisis se obtuvo la brecha promedio y la desviación estándar para cada una de las competencias genéricas gerenciales. Como resultados se obtuvo una brecha negativa (valor promedio <-0.51) en seis de las competencias genéricas (Tabla 2).

Tabla 2*Necesidades de competencias gerenciales genéricas.*

Temas	Brecha Nivel Actual-Nivel Requerido	
	Media	Desv.
Eficacia del rendimiento laboral		
1. Capacidad para expresar libremente sus pensamientos, opiniones y sentimientos.	-0.50	0.35
2. Capacidad para ir más allá de las barreras o limitaciones que surgen en el trabajo.	0	0.30
3. Capacidad para discutir sus opiniones en el proceso de toma de decisiones.	-0.50	0.35
4. Confianza en su capacidad para alcanzar los objetivos de su trabajo.	0	0.20
5. Capacidad para manejar eficientemente su tiempo de trabajo.	-0.40	0.25
Autocontrol y relaciones sociales		
6. Imparcialidad hacia los problemas	-0.60	0.40
7. Control de reacciones apresuradas en situaciones altamente emotivas (por ejemplo, agresividad, resignación, excitación, etc.).	0	0.30
8. Capacidad para adaptar el comportamiento y el modo de pensar a nuevas situaciones.	-0.40	0.25
9. Objetividad en el juicio (personas y situaciones)	0	0.30
10. Actitud hacia los demás (estar disponible para escuchar a otras personas).	0	0.20
11. Capacidad para adaptar el lenguaje, apariencia física, comportamiento, etc. a situaciones de trabajo específicas.	-0.40	0.25
12. Tolerancia al estrés. Ser capaz de mantener la eficiencia en situaciones de presión de tiempo. Desacuerdo. Conflicto, etc.	0	0.20
13. Consideración de criterios éticos en la gestión.	-0.60	0.40
14. Responsabilidad por decisiones y comportamientos.	-0.20	0.20
Comportamiento proactivo		
15. Capacidad para mantener y crear un alto nivel de actividad.	-0.40	0.30
16. Eficiencia y flexibilidad para resolver problemas detectados.	-0.60	0.40
17. Espíritu emprendedor. Búsqueda activa de nuevas oportunidades.	-0.60	0.50
18. Iniciativa para implementar nuevos planes.	-0.60	0.45
19. Visión positiva hacia las cosas.	0	0.10
20. Perseverancia en la solución de problemas e inconvenientes.	-0.40	0.30
21. Control del cumplimiento de objetivos dentro de los plazos.	0	0.20
22. Actitud para alcanzar los objetivo.	-0.21	0.15

De los 22 ítems solo seis mostraron una brecha negativa: imparcialidad hacia los problemas (-0.60), consideración de criterios éticos en la gestión (-0.60), eficiencia y flexibilidad para resolver problemas detectados (-0.60), espíritu emprendedor (-0.60), búsqueda activa de nuevas oportunidades (-0.60), iniciativa para implementar nuevos planes (-0.60). Todas ellas relacionadas con las subescala de autocontrol y relaciones sociales y comportamiento proactivo.

Las brechas negativas presentadas representan un área de oportunidad para que los gerentes con la capacitación correspondiente puedan mejorar en estas competencias. De acuerdo con Sisson y Adams (2013) de las competencias consideradas esenciales para gerentes en la industria de la hospitalidad, la mayoría son competencias blandas. Aunque se ha presentado un nivel de competencia más favorable en las competencias genéricas por parte de los gerentes entrevistados, no disminuye la importancia en atender y reforzar éstas.

Según Rivas, Cardoso y Cortés (2019), las competencias, características y aptitudes requeridas en la industria del turismo en México son heterogéneas pues cada una de estas dependen de la sub-industria turística en la que se labora. Aun así, en el perfil idóneo las competencias del “ser” (actitudes y valores), se relacionan con la empatía, la ética, el trabajo en equipo, la honestidad, la creatividad, la disciplina y, primordialmente, la actitud positiva para el servicio y la atención del turismo.

Lo anterior coincide con lo reportado con Patrón, Pérez y Gonzales (2015), en una investigación realizada con los gerentes de hoteles ubicadas en la ciudad de San Francisco de Campeche, Campeche, México, donde las competencias más valoradas fueron las áreas de orientación al cliente y gestión de recursos humanos.

Necesidades de capacitación gerencial actual y futura.

En la entrevista se obtuvieron las necesidades de capacitación presentes y futuras demandadas por los gerentes de los hoteles.

Los resultados reflejan que las demandas de capacitación de los hoteles del municipio en el presente en su mayoría se concentraron en competencias técnica y muy poco en genéricas. Exclusivamente las demandas de capacitación orientadas al presente se presentaron en las áreas de gestión de la calidad en el servicio (42.86%), informática (28.57%) y administración de recursos humanos, turismo, proceso administrativo, consideración de criterios éticos en la gestión (7.14% cada uno).

Si relacionamos la información anterior con las áreas que presentaron una brecha negativa más elevada (idiomas, gestión de alimentos y bebidas, marketing y análisis de mercado y administración de recursos humanos) resultan no ser las más solicitadas en el presente.

Por el contrario, se solicita gestión de la calidad del servicio que es una de las competencias que presentaron un menor nivel de brecha negativa. Alves, Marreiro y Duarte (2012), atribuye que el elevado grado de importancia a esta competencia por parte de los gerentes se debe al hecho de que ésta es un área que impacta directamente en la satisfacción de los clientes y es de gran relevancia para mantener y evaluar la calidad de los servicios. Destacando que en base al actual escenario competitivo en el cual están insertas las empresas hoteleras ésta herramienta deja de ser una ventaja competitiva pasando a ser una necesidad básica.

En cuanto a las necesidades de capacitación futuras percibidas por los gerentes fueron la de idiomas con un 71.43 % y un 14.29 % en informática. Las otras áreas solicitadas fueron la gestión de la calidad en el servicio y la responsabilidad por decisiones y comportamientos.

Pese a que el dominio de un segundo idioma es una competencia básica para los profesionistas hoy en día en los resultados se muestra que los idiomas son percibidos como una necesidad futura y no presente para los gerentes entrevistados.

Por su parte para Alves *et al.*, (2012) tener conocimientos de informática un emprendimiento hotelero es necesario para acceder a la gerencia, así como para estar actualizado sobre los más diversos temas dirigidos al sector, entre otras actividades realizadas a través de medios digitales.

CONCLUSIONES

Las competencias gerenciales son importantes para el buen funcionamiento de los hoteles, y para la obtención de resultados favorables. Como resultado general de este estudio se encontró que el departamento de gerencia en los hoteles de Tenosique, Tabasco., presentan en su totalidad un nivel bajo de competencias técnicas, presentado mayor deficiencia en las áreas de: idiomas, gestión de alimentos y bebidas y marketing y análisis de mercado. Esto se debe a la falta de formación profesional en el área.

Los resultados encontrados en el análisis de las competencias genéricas fueron mejores que en las competencias técnicas puesto que en su mayoría presentan un nivel aceptable. Entre las que se encontraron un nivel bajo son imparcialidad hacia los problemas, consideración de criterios éticos en la gestión, eficiencia y flexibilidad para resolver problemas detectados espíritu emprendedor, búsqueda activa de nuevas oportunidades e iniciativa para implementar nuevos planes. Lo anterior refleja una necesidad de desarrollar las competencias relacionadas con las áreas de autocontrol, relaciones sociales y comportamiento proactivo.

De acuerdo a las competencias que los gerentes consideraron más importantes para ser reforzadas en el presente se encontraron las áreas de la calidad en el servicio e informática.

Se recomienda en primera instancia que cada propietario o dueño de negocio en conjunto con el gestor planifique actividades de formación a los gerentes actuales: Como una necesidad latente los propietarios

deben invertir en su principal talento humano para atender a las prioridades identificadas en este estudio y así garantizar su calidad y competitividad en el sector.

Otra recomendación es evitar la gerencia tradicional, evitando que la gerencia de los hoteles no quede a cargo exclusivamente de dueños o familiares, que por lo general no tienen los conocimientos ni experiencia requeridos. La gerencia de estas empresas demanda personal competente que puedan desempeñar de la mejor manera su función y así cumplir con los objetivos propuestos.

Se destaca la importancia de contar con personas profesionales o con experiencias que cumplan con las exigencias que el puesto demanda, en un mejor caso la combinación de ambos para un mejor complemento en el desarrollo de las habilidades y conocimientos adecuados al perfil exigido. Otra alternativa es que los dueños gestionen a través de instituciones públicas programas de formación a sus actuales gerentes.

Se concluye que con la implementación de las estrategias propuestas en este estudio, los hoteles del municipio, pueden fortalecer y mejorar su gerencia con la finalidad de mejorar su servicio y maximizar sus beneficios. Alcanzar el nivel de competencias gerenciales adecuado permitirá a estas organizaciones afrontar cualquier dificultad que se pueda presentar, además de ser un factor clave para su crecimiento y desarrollo.

Se espera que los datos obtenidos en esta investigación puedan ser utilizados para futuras líneas de investigación en cuanto a la realización de una detección de necesidades de capacitación en los hoteles del municipio.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agut, S., Grau, R., & Peiró, J. (2003). Competency needs among managers from Spanish hotels and restaurants and their training demands. *Revista internacional de gestión de la hospitalidad*, 22 (3), 30-35. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com.ezproxy.conricyt.org/science/article/pii/S0278431903000458>
- Alves, T., Marreiro, M. & Duarte, M. (2012). Competencias y habilidades necesarias de los gestores de hoteles de lujo y súper lujo. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 21 (3), 607-609. Recuperado de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-17322012000300004
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación* (Tercera ed.). Colombia: Pearson Educación.
- Commey, V., Desere, K., & Hattingh, J. (2019, 19 de Julio). *Matching the Competencies of Hospitality Graduates with the Expectations from the Hospitality Industry in Ghana: A Case Study*. [Conference Proceeding]. The European Conference on Education 2019. Recuperado de http://25qt511nswfi49iayd31ch80-wpengine.netdna-ssl.com/wp-content/uploads/papers/ece2019/ECE2019_51717.pdf

- García A., Neme S. & Baena G. (2017). Rutas cicloturisticas, para reactivar la economía de las comunidades de Tenosique en el estado de Tabasco. *International Journal of Scientific Management and Tourism*. 3 (1), 21-27.
- Leyva, A.B., López J.A., Nuño, J. y Cavazos, J. (2014). Competencias gerenciales en la competitividad empresarial de las PyMEs. *INVURNUS*. 9 (2): 3-11. Recuperado de <http://www.invurnus.uson.mx/revistas/articulos/17Leyva%20Carreras%20y%20Col%2020142.pdf>
- Patrón, R. M. & Barroso, F.G. (2015). Competencias directivas de gerentes de restaurantes turísticos. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 1 (24), 109-111. Recuperado de <http://www.scielo.org.ar/pdf/eypt/v24n1/v24n1a06.pdf>
- Petrizzi, R. S. (2014). Desajuste educativo: situación actual e implicancia en el sector hotelero del noroeste argentino. [Tesis de Doctorado, Universidad de Málaga, España]. Repositorio Institucional. https://riuma.uma.es/xmlui/bitstream/handle/10630/8361/TDR_SERGIO_PETRIZZI.pdf?sequence=1
- Reyes-Maldonado, K. (2016). *Habilidades Gerenciales y Desarrollo Organizacional. (Estudio realizado con gerentes de los hoteles inscritos en la Asociación de Hoteles de Quetzaltenango)* [tesis de licenciatura, Universidad Rafael Lándivar]. Repositorio Institucional . <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2016/05/43/Reyes-karla.pdf>.
- Rivas García, R. M., Cardoso Espinosa, E. O., & Cortés Ruiz, J. A. (2019). Propuesta de las competencias profesionales en turismo desde el enfoque del empleador. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 9(18), 195-214.
- Sisson, LG y Adams, AR (2013). Competencias esenciales de gestión hotelera: la importancia de las habilidades blandas. *Journal of Hospitality & Tourism Education*, 25 (3), 131–145. doi: 10.1080 / 10963758.2013.826975
- Vásquez, A. (2016). *Competencias requeridas para seleccionar a los gerentes generales de hoteles 5 estrellas en lima metropolitana según la perspectiva de los gerentes de recursos humanos* (Monografía Licenciado, Universidad San Ignacio de Loyola, Perú). Repositorio institucional, http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1786/1/2016_Vasquez_Competiciones%20requeridas%20para%20seleccionar%20a%20los%20gerentes%20generales%20de%20hoteles%205%20estrellas%20en%20lima.pdf