

**Habilidades para el trabajo en equipo como
competencias gerenciales en hoteles de Palenque, Chiapas**

**Teamwork-based skills as management
competencies in hotels in Palenque, Chiapas**

Pedro Ramon-Hernandez¹

**Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas - México
pedro.hernandez@unicach.mx**

Ángel Alejandro Poot-Hoy²

**Tecnológico Nacional de México Campus Chetumal - México
angel14061311@gmail.com**

Gisely Amairany Romero-Pérez³

**Tecnológico Nacional de México Campus Chetumal - México
amairanyromero60@gmail.com**

Guadalupe Yesenia Gallegos-Hernandez⁴

**Tecnológico Nacional de México Campus Chetumal - México
guadalupegallegoshernandez11@gmail.com**

doi.org/10.33386/593dp.2022.6-1.1626

V7-N6-2 (dic) 2022, pp. 324-334 | Recibido: 07 de diciembre de 2022 - Aceptado: 20 de diciembre de 2022 (2 ronda rev.)
Edición especial

1 Profesor investigador de tiempo completo de la Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas con sede en Palenque
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8696-6572>

2 Profesional en investigación

3 Profesional en investigación

4 Profesional en investigación

Cómo citar este artículo en norma APA:

Ramon-Hernandez , P., Poot-Hoy , A., Romero-Pérez , G., & Gallegos-Hernandez, G., (2022). Habilidades para el trabajo en equipo como competencias gerenciales en hoteles de Palenque, Chiapas. 593 Digital Publisher CEIT, 7(6-2), 324-334 <https://doi.org/10.33386/593dp.2022.6-2.1626>

Descargar para Mendeley y Zotero

RESUMEN

Esta investigación tiene como objetivo, identificar las habilidades para el trabajo en equipo como competencias gerenciales, que desarrollan algunos gerentes y sus colaboradores en empresas hoteleras. El estudio se realizó a partir de las necesidades que existen en diversas empresas del sector turístico, respecto a conocer cómo es su proceso de gestión organizacional y específicamente en lo que a las habilidades de trabajar en equipo despliegan los gerentes de empresas dichas organizaciones. Se busca identificar esas capacidades que de forma directa inciden en los factores de competitividad, sobre todo en uno de los sectores más dinámicos de la economía como lo es el turismo.

El enfoque de la investigación fue de tipo cuantitativo, con alcance descriptivo y transversal, participaron 114 colaboradores cercanos a los gerentes de los hoteles de la ciudad de Palenque, Chiapas. Básicamente se buscó identificar cómo el liderazgo, las habilidades de integración y la creatividad, son percibidos por los colaboradores de los gerentes en las empresas mencionadas; a la luz de las aportaciones de manera libre de cada colaborador se pudo definir cómo estas variables se han vivenciado en el entorno laboral y profesional cotidiano en las empresas hoteleras del lugar estudiado.

Los resultados preliminares indican que existe una amplia identificación entre las expectativas de los colaboradores, la empatía y flexibilidad gerencial de sus jefes, lo que ha permitido acuerdos y resultados que benefician a sus empresas y mejoran la gestión organizacional en las empresas participantes.

Palabras clave: liderazgo; habilidad de integración; creatividad; competencias gerenciales

ABSTRACT

The objective of this research is to identify the different teamwork-based skills as managerial competencies, which are developed by some managers and their collaborators in hotels in hotel companies. The study was carried out based on the needs that exist among various companies in the tourism sector, aiming to know what their organizational management process are like specifically in terms of teamwork skills deployed by hotel managers. It seeks to identify those capabilities that directly affect the factors of competitiveness, especially in one of the most dynamic sectors of the economy such as tourism.

The research approach was quantitative, with a descriptive and cross-sectional scope, involving 114 collaborators close to the managers of the hotels in the city of Palenque, Chiapas. Principally, we sought to identify how leadership, integration skills and creativity are perceived by the managers' collaborators in the aforementioned companies; considering the free contributions of each collaborator, it was possible to define how these variables have been experienced in the daily work and professional environment in the hotel companies of the place studied.

The preliminary results indicate that there is a broad identification between the expectations of the collaborators and the empathy and managerial flexibility of their managers, which has allowed to reach agreements and results that benefit their companies to improve organizational management within the participating companies.

Palabras clave: leadership; integration skills; creativity; managerial skills

Introducción

Palenque, Chiapas, se ubica al noroeste del estado de Chiapas, es una zona tropical alta donde abundan cascadas y ríos. La población de Palenque está conformada por 119,826 habitantes, de acuerdo con los datos del último censo de Población. Las actividades económicas principales del municipio son: Comercio al por menor que genera el 32.4% del valor total de la producción del municipio, emplea el 30.9% de la población ocupada y concentra el 42.9% de las unidades económicas; como segunda actividad económica, se ubica al turismo que genera el 18.6% del total de la producción, emplea al 19.8% de la población ocupada y concentra el 16.6% de todas las unidades económicas, esto de acuerdo a DATA México (2019), también se tiene que cuenta con 4,660 Unidades Económicas, lo que representa el 2.44% del total del Estado de Chiapas.

De acuerdo a la Secretaría de Turismo de Chiapas, la derrama económica estatal por turismo para el año 2021, ascendió a 21,607 millones de pesos, Palenque ocupó el cuarto lugar con una derrama económica de 2,554 millones de pesos y el 39.5% de ocupación hotelera a nivel estatal. El municipio cuenta con 494 unidades económicas, y ocupa al 19.76% de la población que trabaja. El 15.43% de la producción total del municipio corresponde al turismo. Palenque cuenta con 116 hoteles (Secretaría de Turismo, 2022).

Las empresas del sector turístico en México

El Instituto Nacional de Estadística, (INEGI, 2019), reporta datos interesantes respecto a la participación de empresas turísticas en la economía de México, en este estudio se dará especial atención a las empresas hoteleras, pero solo por mencionar algunos datos, se encontró que, en el caso de los servicios de hotelería, también denominados servicios integrados, que significa que cuentan con servicios de hospedaje, restaurante, bar, centro nocturno, discoteca, SPA, campo de golf y agencias de viaje; el 33 % están clasificados con tres estrellas, el 26 % son de cuatro estrellas, el 0.3 % son de gran turismo y el 2 % son de clase especial. Tan solo entre

los hoteles de 4 y 5 estrellas, emplean a más del 46 % del personal que labora en estas empresas.

Los hoteles clasificados con servicios integrados, se encuentran en los estados de Quintana Roo, Jalisco, Ciudad de México y Oaxaca. Pero los estados donde existe mayor ocupación en hoteles son Quintana Roo, Ciudad de México y Baja California Sur. Por su parte, del total de personal empleado en un hotel, el 57 % desempeña actividades de hospedaje, 28 % en áreas de restaurante, el personal restante en áreas de apoyo a los negocios del hotel. Se considera que, en el año 2019, la actividad turística contribuyó con el 8.7 % al Producto Interno Bruto (PIB), del total de la economía.

Esta investigación se desarrolla en torno a las micro y pequeñas empresas del sector turístico, con especial enfoque en las del segmento de hospedaje y es fundamental empezar por ubicarlas en el contexto que les corresponde en su campo de acción, en lo que en la realidad generan como oferentes de servicios turísticos; por lo que se hace pertinente diferenciar entre esas empresas micro y las medianas; para el caso de estas últimas, se observan importantes aspectos innovadores y competitivos, no así en las micro y pequeñas que aún operan a la luz de prácticas que distan mucho de elementos de competitividad e innovación, especialmente en los aspectos relacionados con el uso de la tecnología y la gestión de conocimientos (Rivero y Rastrollo, 2013).

Pese a que organismos como la Organización Mundial de Turismo, (OMT), (unwto-barómetro, 2021), ha brindado programas de apoyo incluso recursos para fomentar la innovación en estas empresas, los avances han sido poco significativos. Muy probablemente una explicación a este dilatamiento que se observa en estas empresas, este relacionado a su origen, el familiar; en ese sentido Esparza y García (2011), refieren sobre como la cultura familiar ha permeado a fin de no favorecer el rápido crecimiento de tales entidades.

Solo para dejar más claro el concepto de la cultura familiar y su influencia en las empresas,

los mismos autores refieren que se pueden entender como el grupo de ideologías, valores, normas y tradiciones que definen la forma de actuar y de convivir de un grupo familiar [(Poza, 2007, citado en (Esparza y Garcia, 2011)]. Esa influencia se resume en el tamaño de la empresa, el lugar donde opera, pero algo muy importante es el proceso generacional, es decir, de cómo los fundadores van cediendo el paso a sus hijos y estos a los suyos, de tal forma que es muy difícil determinar, que tanto permean las costumbres y en lo general la misma cultura familiar a través de los años y a partir de los resultados que la misma empresa vaya obteniendo.

Las empresas del sector turístico, no escapan al origen familiar, muchas de ellas nacieron al interior de una familia y al transcurrir muchos años de trabajo, se han ido profesionalizando, incluso algunas operan bajo el mando de la segunda o tercera generación; sin embargo, debe decirse que se encuentran con diversas adversidades relacionadas a la gestión y a la instrumentación de sus estrategias a corto y mediano plazos, la propia naturaleza de estas organizaciones, las obliga a tener que enfrentar dos flancos, el de su condición turística y el de su ámbito empresarial (Batista-Matamoros et al., 2015).

En este sentido, Batista-Matamoros et al, (2014), explica sobre una situación que enfrentan estas empresas turísticas, ya que se refiere a su transversalidad, esto porque por un lado deben clarificar su función como empresas productivas que no lo son, vistas desde la teoría económica, pero también desde el propio abordaje de una empresa turística; así que para clarificar este doble papel, los autores identifican dos enfoques: desde la definición de empresa en su sentido simple, donde identifican a los clústeres que a su vez incluyen a los sistemas abiertos, integral, cerrados, técnico y social, pero que también refiere a recursos, estructuras, mercados y estrategia; y desde la definición de turismo que implica considerar a el turista, los recursos, los atractivos, los viajes, el espacio donde se desarrolla la actividad, la infraestructura y el producto turístico.

A partir de lo antes expuesto, se hace fundamental estudiar como esas empresas que prestan sus servicios turísticos, están preparadas para ofrecer lo necesario, de tal manera que le permita al turista una estancia placentera y que cubra sus expectativas de viaje, para ello es necesario estudiar las competencias gerenciales en tales empresas, ello porque debe tenerse claro el funcionamiento de su estructura organizacional, sobre todo de cómo se desempeñan quienes las gestionan y sus colaboradores más cercanos.

Las competencias gerenciales, son herramientas que ayudan a los negocios a incrementar, innovar y mejorar su rendimiento y forma de producción de sus procesos, para así garantizar su buen funcionamiento, al respecto Torrelles et al, (2011), afirman que cuando hablamos de estas competencias igual se deben comprender que estas se componen de diversas categorías, entre la que se resaltan, a las habilidades para el trabajo en equipo.

Se puede definir a las competencias gerenciales como “Un conjunto de conocimientos, destrezas, comportamientos, así como actitudes que necesita una persona para ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales, en diversas organizaciones” (Hellriegel et al., 2008) a tales competencias se les puede también clasificar según el mismo autor en: comunicación, planeación y gestión, trabajo en equipo, acción estratégica, competencias para la multiculturalidad y la autoadministración. (Hellriegel et al., 2008).

Este estudio se centra en las habilidades para el trabajo en equipo que muestran gerentes y colaboradores de empresas hoteleras.

Las habilidades para el trabajo en equipo, se definen como la manera en la que se da una relación de varias personas en la que cada miembro realiza una parte, pero compartiendo un objetivo en común, además de la obtención de resultados eficaces (Ayoví-Caicedo, 2019), para ello es fundamental que se definan algunos papeles o funciones que es necesario se visibilicen en la labor de todo equipo, algunos

de esos roles son: el liderazgo, habilidades de integración y comunicación y la creatividad.

Liderazgo

Ya sea en grandes o pequeños grupos, siempre se requiere de un líder que guíe hacia el logro de los objetivos. El liderazgo, es una responsabilidad que ejerce únicamente una persona, sin omitir que esto solo puede lograrlo con la ayuda de un equipo de trabajo el cual deberá dirigir. Es por ello que se considera al liderazgo como una habilidad que los directivos de la empresa deben asumir como una manera de guiar y ser el ejemplo para los miembros de un equipo, denominándole incluso liderazgo de equipo (Gil et al., 2011), la influencia que marca en el equipo su líder debe causar la motivación necesaria para que las personas cumplan a cabalidad sus funciones y con ello alcanzar los objetivos en común.

Al igual de importante que la integración de todos los individuos para el trabajo de equipo, la dimensión del liderazgo debe mantenerse, ya que, dentro del equipo, es necesario tomar decisiones para poder realizar y alcanzar los objetivos del trabajo. El liderazgo dentro de esta competencia busca ayudar al grupo de individuos a prevenir o anticipar algún problema a futuro, de esta forma generar sinergias que permitan un mejor avance del equipo y de la empresa hacia sus objetivos organizacionales (Ayoví-Caicedo, 2019). En el ámbito organizacional, los procesos relacionados al aprendizaje del liderazgo son permanentes, esto es primordial para mantener a los miembros del equipo actualizados en diferentes estrategias que les ayuden a ser más competitivos, el líder debe ser el modelo a seguir para cada uno de los miembros del área de trabajo.

Habilidades de integración o comunicación

Hablar de la habilidad del trabajo en equipo como competencia, se asume como un conjunto de colaboración y participación entre un grupo de individuos con diversas habilidades teniendo como objetivo llevar a cabo una tarea específica para la organización. Dentro del equipo de trabajo se contemplan las habilidades y

comportamientos necesarios para ejecutar alguna tarea específica, esta se fortalece a partir de los conocimientos, principios y roles que desarrollan cada uno de los individuos de forma integral para realizar la actividad (Torrelles et al., 2011).

Todos los miembros, al sentirse integrados, realizan aportes en sus experiencias, conocimientos, habilidades, e incluso generan sinergias que de otra forma no podrían darse, ya que los mueven e identifican metas claras por lograrse, lo que permite objetivos más alcanzables para la empresa (Mantilla y García, 2010).

Creatividad

La creatividad es la habilidad más valorada en la actualidad, considerándola la habilidad del futuro, ser creativo es ser capaz de producir o crear algo novedoso, inesperado, apropiado, pero también útil (Morales, 2017). Esta autora incluso propone que existen tipos de creatividad, a las que se les puede denominar dominios, es decir, que mucho depende de quien la ejerce para que esta sea más o menos profunda, más o menos amplia y por consiguiente de más o menor impacto en el área que se emplee. Ser creativo es incluso, inventar posibilidades, es generar ideas que escapen a la realidad común, son procesos que solo vienen de mentes altamente inspiradas (Vecina, 2006).

La creatividad juega un papel protagonista para la construcción de la generación de trabajadores del futuro, se busca gestionar a los integrantes del equipo de manera persuasiva, influyendo en el equipo para perseguir de forma estratégica los objetivos de la organización, al hacer que desarrollen mayores niveles de compromiso y productividad, y así tener una empresa con mayor rentabilidad, ese papel le corresponde al líder del equipo. Al respecto, Quintero et al (2011), señala que para que un líder posea el don de la creatividad en su organización, debe poseer al menos las siguientes características: poseer sentido común, tener un amplio conocimiento del campo en que se trabaja, tener confianza en si mismo, inteligencia general y demostrar una amplia capacidad de lograr que se hagan las cosas (Quintero et al., 2011).

Esta investigación, tiene como objetivo central, identificar las habilidades para el trabajo en equipo como competencias gerenciales, que desarrollan los gerentes y colaboradores en hoteles de Palenque, Chiapas. Será necesario también, conocer sobre los procesos gerenciales relacionados con las formas de relación, liderazgo y creatividad, así como la forma en que se gestionan las habilidades de trabajo en equipo de esos gerentes, esto a través de la revisión de literatura y de la misma indagatoria empírica con los colaboradores más cercanos, en las empresas hoteleras donde se realizará el estudio.

Método

Se usó un método cuantitativo no experimental, de alcance descriptivo y transversal (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018), la población que se estudió fueron las empresas hoteleras de la ciudad de Palenque, Chiapas, considerando como criterios de inclusión todos los hoteles que tuvieran un gerente o encargado y que realizaran funciones de trabajo en equipo, ya que el estudio se aplicó a los colaboradores de tales gerentes. De acuerdo a la Secretaría de Turismo de Chiapas (Sectur, Chiapas), se encontró que Palenque posee aproximadamente 116 hoteles (Sectur Chiapas, 2018). Todas esas empresas cuentan con un gerente o administrador, y su equipo más cercano se conforma de 5 colaboradores en promedio; es decir, se dispuso de una población de 580 trabajadores; a partir de este dato, se realizó un muestreo por conveniencia [(Otzen y Manterola, 2017); por lo que se aplicaron 114 encuestas a la misma cantidad de personas, quienes aceptaron contestar la encuesta de manera libre.

La encuesta que se aplicó es un instrumento validado por Bonavia et al, (2015), el cuestionario original está integrado por 36 reactivos con 5 opciones de respuesta, diseñado en escala de Likert, donde 1= siempre, 2= con frecuencia, 3=en ocasiones, 4=rara vez y 5=nunca. Considerando el contexto en que se desarrolló este estudio, se decidió estudiar tres variables, es decir, liderazgo, habilidades comunicativas y de integración y creatividad, por lo que fue necesario realizar un ajuste en las variables del

cuestionario original y consecuentemente en el número de preguntas, quedando 25 ítems, para ello se corroboró su validez, obteniendo en una muestra piloto con 25 colaboradores de hoteles, un coeficiente de validez por encima de .89 en el Alpha de Cronbach. Por lo que se procedió a la aplicación del cuestionario final usando una estrategia de muestra aleatoria simple (Otzen y Manterola, 2017).

Los resultados se procesaron con el software Jasp 0.16.1

Las variables que se estudiaron fueron: liderazgo, creatividad y habilidades de integración o comunicación, en la tabla 1, se presenta la descripción de dichas variables.

Resultados

La caracterización de la muestra estudiada, indica que de los 114 colaboradores de hoteles que participaron en el estudio, el 57% fueron hombres y el 43% mujeres; el rango mínimo de edades es de 30 años y el máximo de 56 años, la edad de 42 años es la que más se repitió y el promedio de edad de los participantes es de 44 años; todos los participantes tienen al menos un año de colaborar en sus respectivos hoteles y de mantener relación laboral o de trabajo en equipo con sus gerentes.

Respecto a las dimensiones evaluadas, solo se presentan resultados de los ítems que se consideran que tienen una influencia mayor en las variables estudiadas y que explican en mayor medida los objetivos de este estudio, por lo que las valoraciones realizadas por los participantes se presentan en la tabla 2.

Tabla 1

Variables de estudio

Variable dependiente	Dimensiones	Concepto teórico	Ítems
Habilidad de Trabajo en Equipo	Creatividad	“Desde el enfoque de la teoría de sistemas, la creatividad tiene una mayor presencia, porque desde aquí una organización es más amplia, en un medio sociocultural en constante cambio” (Rojas, 2007).	Demuestra inteligencia. Esta abierto(a) a las ideas de los demás; busca nuevas maneras de resolver los problemas. Piensa con rapidez. Es persuasivo/a un buen “vendedor de ideas”. Es rápido(a) a la hora de adoptar ideas nuevas. Aporta buenas sugerencias. Ofrece soluciones eficaces a los problemas.
	Liderazgo	“Los líderes motivan a los seguidores para actuar más allá de sus propias expectativas de trabajo, y le ayudan a conseguir un alto rendimiento, con su visión los inspiran hacia el compromiso con su equipo” (Gil et al., 2011).	Intenta comprender los sentimientos (enfado, impaciencia, rechazo) que expresan los miembros del grupo. Expresa sus ideas clara y concisamente. Escucha activamente e intenta utilizar las ideas expresadas por los otros miembros del equipo. Demuestra un alto nivel de competencias técnicas y profesionales. Es capaz de atraer la atención de los demás. Anima a los demás a expresar sus ideas antes de actuar. Intenta ayudar cuando los demás están molestos o enfadados. Presenta las ideas de manera convincente. Habla de manera que los demás le escuchan.
	Habilidad comunicativa e integración	Con la integración los miembros, realizan aportes en sus experiencias, conocimientos, y habilidades, generan sinergias, ya que los mueve unas metas claras, lo que permite objetivos más alcanzables para la empresa (Mantilla y García, 2010). La comunicación, es la forma en que unas personas interactúan con otras en la consecución de resultados (Bonavia et al., 2015).	Ayuda a los demás a expresar sus ideas. Comprende a los demás cuando tienen dificultades. Es tolerante y acepta los sentimientos de los demás. Ayuda a los demás miembros del grupo a expresar sus sentimientos. Es cálido(a) y amable con sus compañeros de trabajo. Anima a los demás a hablar sobre cualquier tema que les moleste o incomode. Responde franca y abiertamente. Esta dispuesto(a) a llegar a compromisos o a cambiar. Si otros miembros del grupo se enfadan o se molestan, los escucha con comprensión.

Aunque los ítems que más aportan a los objetivos de investigación de este estudio son los ya presentados en la tabla 2, existen otros que abonan a tales resultados, por ejemplo, en la variable de liderazgo es necesario resaltar la pregunta respecto a si el gerente expresa sus ideas claramente, y el resultado de los encuestados indica que el 80% de los encuestados valoran a sus gerentes como siempre y casi siempre; en la variable habilidades de integración el aspecto a resaltar es si esta dispuesto a cambiar y se observa que el 79% lo valora en los mismos términos de la pregunta anterior, también en la variable creatividad al indagar sobre su competencia para ser persuasivo se encontró que el 77% de los colaboradores los evalúan como siempre o casi siempre.

Discusión

En orden de importancia, la creatividad ha sido mejor valorada en este estudio; con más

del 87% de la aprobación de los participantes, esta dimensión que se enmarca como parte de la innovación y permite interpretar un contexto organizacional donde los gerentes gozan de la aceptación y colaboración de quienes los apoyan en la gestión de sus empresas, es decir, quienes integran su equipo de trabajo; la innovación busca entre otras cosas favorecer el proceso creativo en un gerente (González-Romá, 2008). Este autor argumenta que justamente como se ha observado en los resultados de este estudio, los que integran un equipo son motivados a generar ideas, sobre todo aquellas que suman a los resultados del equipo y este mérito le corresponde asumirlo al gerente. Pero además, para este caso, la creatividad, que se visibiliza como innovación, se logra cuando al personal que colabora se le deja en libertad para la toma de decisiones, se les empodera, se les proporciona equipo, materiales y capacitación, por mencionar lo mínimamente necesario (Bornay-Barrachina, 2013).

Tabla 2

Resultados de las valoraciones

Dimensión de estudio	Ítem	Valoración (%)	Análisis
Liderazgo	Escucha activamente e intenta utilizar las ideas expresadas por los otros miembros del equipo.	32 %	A partir de las opciones “siempre” y “con frecuencia”, más del 60 % de los encuestados, expresaron que su gerente tiene la capacidad de escucharlos y de valorar positivamente sus ideas cuando requieren expresarse en torno a su ámbito profesional.
		38 %	
		18 %	
		8 %	
		4 %	
	Demuestra un alto nivel de competencias técnicas y profesionales	52 %	Respecto a las competencias técnicas, el 82 % de los participantes afirman que siempre y con frecuencia, sus gerentes han mostrado estas características que les han permitido mejores resultados en sus empresas.
		30 %	
		9 %	
		7 %	
		2 %	
Anima a los demás a expresar sus ideas antes de actuar	42 %	El 77 % de quienes contestaron la encuesta, están de acuerdo que sus gerentes al desarrollar sus habilidades para trabajar en equipo lo hacen motivando a sus colaboradores para que expresen de manera libre sus ideas sobre cómo realizar mejor el trabajo que ayude a la empresa a ser más competitiva.	
	35 %		
	17 %		
	2 %		
	4 %		
Ayuda a los demás a expresar sus ideas	61 %	Los gerentes de las empresas hoteleras estudiadas, siempre se involucran en el trabajo en equipo ayudando a sus colaboradores para que con facilidad puedan emitir sus ideas en los principales procesos organizacionales, esto lo expresan más del 80 % de los encuestados.	
	25 %		
	9 %		
	4 %		
	1 %		
Habilidades de integración y comunicación	Es cálido (a) y amable con sus compañeros de trabajo	53 %	El 84 % de los participantes en el estudio, indicaron que siempre y con frecuencia, sus respectivos gerentes se muestran amables y cálidos en su trato durante la jornada de trabajo.
		31 %	
		11 %	
		1 %	
		3 %	
Creatividad	Si otros miembros del grupo se enfadan o se molestan, los escucha con comprensión	49 %	Dos terceras partes de los encuestados, indican que siempre o casi siempre cuando alguien de los colaboradores expresa molestia a causa de su desempeño laboral, su gerente es capaz de escucharlos con atención.
		21 %	
		20 %	
		4 %	
		6 %	
	Esta abierto (a) a las ideas de los demás; busca nuevas maneras de resolver los problemas.	50 %	El 75 % de los colaboradores de hoteles que contestaron la encuesta, manifiestan que sus gerentes están abiertos a que sus colaboradores generen ideas, pero además poseen la habilidad para resolver problemas de manera distinta de cómo se acostumbra.
		25 %	
		17 %	
		7 %	
		1 %	
Piensa con rapidez.	48 %	8 de cada 10 encuestados, poseen una imagen positiva de su gerente, al manifestar que siempre y casi siempre es una persona que piensa rápidamente, en consecuencia, también actúa con rapidez.	
	39 %		
	8 %		
	4 %		
	1 %		
Es rápido (a) a la hora de adoptar ideas nuevas.	46 %	A partir de que los encuestados opinan que su gerente piensa con rapidez, también la misma proporción de encuestados, opina que esa rapidez les permite adoptar ideas novedosas en la solución de problemas en sus hoteles.	
	34 %		
	11 %		
	7 %		
	2 %		
Ofrece soluciones eficaces a los problemas	54 %	La opinión que tienen los colaboradores de hoteles, relacionada con la capacidad de actuar con rapidez, cuando se presenta alguna eventualidad, también se repite cuando se analiza sobre esa rapidez en el accionar que se observa en los gerentes y la solución de problemas de manera eficaz.	
	33 %		
	9 %		
	3 %		
	1 %		

La segunda variable mejor valorada fue la de las habilidades para la integración y comunicación, son las que hacen que el gerente no solo dicte ideas, órdenes o genere propuestas desde el escritorio, estas implican un mayor involucramiento; y es que la experiencia indica que para que tal forma de

participar, se pueda visibilizar es fundamental que el gerente posea una amplia capacidad de trato con las personas, ya que el conocimiento técnico por sí mismo no lo llevará a lograr estos resultados (Malpica et al., 2014). Todo esto tiene probablemente un origen que está relacionado con el aprendizaje que juntos como equipo,

generan a través de sus propias experiencias y procesos cotidianos, esta experiencia, se aprovecha mejor cuando se realiza de manera grupal (Gil et al., 2008). En otros momentos se podría denominar a la generación de esos nuevos conocimientos, como procesos cognitivos.

Debe resaltarse que, esta habilidad es altamente importante, porque el gerente no solo deberá lidiar con sus propios compañeros, también es un ejemplo a seguir para provocar involucramiento con personas fuera de la empresa, por lo que es imprescindible que despliegue capacidades de comunicación e incluso la capacidad de generar influencia sobre los demás, esto a partir de imponer una personalidad que implique respeto, empatía y quizá confianza hacia los demás (Raineri, 1998).

La variable liderazgo, se ubicó en el tercer lugar de valoración, las tres variables fueron altamente evaluadas, por encima del 60%, pero esta última ha generado duda, no solo por el lugar que ocupa respecto a las demás, sino porque a partir de los resultados observados se puede inferir que esta forma de desplegar las habilidades para el trabajo en equipo de parte de los gerentes se percibe mejor desde un ambiente de compañerismo y no de relaciones formales entre gerente y subordinado. El papel de los líderes en un equipo de trabajo, visto desde la innovación y la creatividad, se reduce a generar la estructura organizacional que favorezca la realización de actividades altamente creativas e innovadoras (Bornay-Barrachina, 2013).

A la luz de estos resultados y para efectos del enfoque de este estudio, es necesario destacar que tanto el liderazgo, las habilidades para la integración y comunicación, así como la creatividad, tienen un origen común, que se relaciona con las capacidades gerenciales que a su vez se sustentan en la amplia visión que los gerentes deben mantener por sobre todo y que a partir de esta visión permanente, puedan impulsar y fomentar con entusiasmo las capacidades de mejora en sus colaboradores, en el caso de los gerentes de los hoteles que se estudiaron, la valoración que recibieron apunta hacia una característica de autoayuda para los

que colaboran más de cerca con estos gerentes, que el sentido de generar procesos cognitivos y de relaciones sanas en los miembros del equipo ha sido casi la constante, procesos que ayudan a mantener relaciones maduras de liderazgo (Bornay-Barrachina, 2013). Esta característica podría ayudar también para que adopten niveles de mejores resultados como los que logran los equipos que toman decisiones de manera independiente, tales como los equipo de trabajo autodirigidos (Mantilla y García, 2010).

En suma, se afirma que los gerentes y colaboradores poseen habilidades para el trabajo en equipo, a partir de un despliegue amplio de creatividad, de comunicación y de liderazgo compartido. Que en el ejercicio de sus funciones tanto los gerentes como sus colaboradores han emitido su sentir respecto a cómo se vive la cotidianidad laboral y profesional, sobre todo cuando les corresponde interactuar y trabajar en equipo en la búsqueda de sus objetivos, ya sean departamentales o de la empresa en su conjunto.

Conclusiones

Diversos autores coinciden que en términos generales las competencias que los gerentes de empresas deberían desarrollar están relacionadas con la comunicación, el trabajo en equipo, la autoadministración, la planeación y las competencias relacionadas a la multiculturalidad. En este estudio se centró el esfuerzo en las habilidades para el trabajo en equipo; pero además de valorar al gerente, se buscó también valorar a sus colaboradores. Como lo muestran los resultados, dicha valoración fue alta en las tres variables analizadas, el liderazgo, las habilidades de integración o comunicación y la creatividad; la creatividad es por demás la variable que debe destacar, ya que a partir de los resultados generales, generó en los participantes, mucha expectativa, al entenderse que a pesar de no poseer altos niveles educativos, los gerentes y colaboradores si poseen amplia experiencia en sus funciones, lo que les permite mantener una motivación alta respecto a su desempeño y su desarrollo profesional.

Este resultado se comprende, amparados por muchos años que los participantes han trabajado en el ramo turístico, específicamente en la hotelería, a partir de ello, se pueden observar como esa experiencia y la particularidad de trabajo a nivel local han permitido que los gerentes y colaboradores tengan altos niveles de identificación, que conozcan sus fortalezas y también sus debilidades y que por encima de los grados académicos se sobreponen los años de trabajo juntos en sus respectivas empresas.

Dado que el estudio se realizó solo para una variable general, la de trabajo en equipo, lo que limitó la claridad en alguna parte de los resultados, se hace necesario definir futuras líneas de investigación, por lo que se deberá indagar al menos una competencia que tenga estrecha relación al trabajo en equipo, esta variable podría ser la autoadministración, a partir de esta complementariedad de datos, se podría definir con mayor precisión como los miembros de estas empresas hoteleras pueden generar procesos de competitividad que incidan con más veracidad en la calidad del servicio que prestan, y con ello también se podría definir como se relaciona esa experiencia que han mostrado en estos resultados contra la necesidad de poseer conocimientos más profundos desde la teoría.

Referencias bibliográficas

- Ayoví-Caicedo, J. (2019). Trabajo en equipo: clave del éxito de las organizaciones. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de La Investigación y Publicación En Ciencias Administrativas, Económicas y Contables)*. ISSN : 2588-090X. *Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP)*, 4(10), 58–76. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v4i10.39>
- Barraycoa Martínez, J., & Lasaga Millet, O. (2010). La competencia de trabajo en equipo: más allá del corta y pega. *Vivat Academia*, 0(111), 63–69. <https://doi.org/10.15178/va.2010.111.65-69>
- Batista-Matamoros, C. R., Díaz-Contreras, C. A., Velazquez-Saldivar, R., & Ronda-Pupo, G. A. (2015). Alineación entre toma de decisiones y gestión del conocimiento. El caso de las empresas relacionadas con el negocio del turismo. *Ingeniare*, 23(4), 540–555. <https://doi.org/10.4067/S0718-33052015000400006>
- Bonavia, T., Molina, J. G., & Puchol, A. (2015). Validez estructural de un cuestionario para medir comportamientos eficaces en los equipos de trabajo. *Anales de Psicología*, 31(2), 667–676. <https://doi.org/10.6018/analesps.31.2.184041>
- Bornay-Barrachina, M. (2013). ¿Qué hace a los equipos ser más innovadores? El liderazgo desde una perspectiva de multidominio. *Cuadernos de Economía y Dirección de La Empresa*, 16(1), 41–53. <https://doi.org/10.1016/j.cede.2012.05.002>
- Esparza, J., & Garcia, D. (2011). La cultura de las empresas familiares turísticas mexicanas y su influencia en la gestión estratégica. *Cuadern Administracion*, 24(42), 295–313.
- Gil, F., Alcover, C. M., Rico, R., & Sánchez-Manzanares, M. (2011). Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo. *Papeles Del Psicólogo*, 32(1), 38–47. <http://www.cop.es/papeles>
- Gil, F., Rico, R., & Sanchez-Manzanares, M. (2008). Eficacia de equipos de trabajo. *Papeles Del Psicólogo*, 29(1), 25–31.
- González-Romá, V. (2008). La innovación en los equipos de trabajo. *Papeles Del Psicólogo*, 29(1), 32–40.
- Hellriegel, D., Jackson, S. E., & Slocum Jr, J. W. (2008). *Administracion: Un enfoque basado en competencias*. <http://latinoamerica.cengage.com>
- Hernandez-Sampieri, R y Mendoza, C. (2018). Metodología de la investigación, las

rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. México, editorial McGraw Hill, 714pp. <https://virtual.cuautitlan.unam.mx/rudics/?p=2612>.

INEGI (2020), Estadísticas a propósito del día de las micro, pequeñas y medianas empresas, datos nacionales. comunicado de prensa número 285/20.

Kelmansky, D. (2009). *Estadística para todos. estrategias de pensamiento y herramientas para la solución de problemas*. (M. de educación de la Nación (ed.); 1ra edición).

Malpica, R., Romer, R., & Hoffmann, I. (2014). Equipos de trabajo de alto desempeño. *Observatorio Laboral Revista Venezolana, Universidad de Carabobo*, 7(14), 69–83. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=219040849005%0ACómo>

Mantilla, M., & García, D. (2010). Trabajo en equipos autodirigidos: Competencias personales y conductas necesarias para su éxito. *Revista Venezolana de Gerencia*, 15(49), 51–71. <https://doi.org/10.31876/revista.v15i49.10557>

Morales, C. (2017). La Creatividad, Una Revisión Científica. *Arquitectura y Urbanismo*, 38(2), 53–62. <https://bit.ly/3CoIM6C>

Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *International Journal of Morphology*, 35(1), 227–232. <https://doi.org/10.4067/S0717-95022017000100037>

Quintero, P., Granada, K., Álvarez, C., & Calderón, G. (2011). El director como líder creativo. *AD-Minister*, 1(19), 67–81. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=322327250004>

Raineri, A. (1998). Habilidades Gerenciales:

Análisis De Una Muestra de Administradores En Chile. *Abante*, 1(2), 213–233. <https://www.researchgate.net/publication/5224115%0AHABILIDADES>

Rivero, M., & Rastrollo, M. (2013). *Innovación, capital intelectual y capital social territorial: enfoques clave para el éxito de la empresa turística en el nuevo entorno socioeconómico*. 13(25), 9–33. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=62230147001>

Rojas, B. (2007). La Creatividad e Innovación en las Organizaciones. *Sapiens. Revista Universitaria de Investigación*, 8(1), 111–130. <https://www.redalyc.org/pdf/410/41080108.pdf>

Secretaría de Turismo, G. de C. (2022). *Reporte estadístico de indicadores del sector turístico de Chiapas*. 1–16. <http://www.turismochiapas.gob.mx/institucional/estadisticas/formatos/FEBRERO-2022.pdf>

Torrelles, C., Coiduras, J., Isus, S., Carrera, F. X., Paris, G., & Cela, J. M. (2011). COMPETENCIA DE TRABAJO EN EQUIPO: DEFINICIÓN Y CATEGORIZACIÓN. *Profesorado. Revista de Curriculum y Formación de Profesorado*, 15(3), 329–344. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=56722230020%0>

UNWTO, (2021). Barómetro del turismo mundial de la OMT; <https://www.unwto.org/es/taxonomy/term/347>

Vecina Jimenez, M. L. (2006). Creatividad. *Papeles Del Psicólogo*, 27(1), 31–39. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77827105>