

COMPETENCIAS GERENCIALES EN EL SECTOR HOTELERO: EL CASO DE TRES MUNICIPIOS DEL ESTADO DE MORELOS

Aáron Martínez García, Universidad Politécnica del Estado de Morelos
Yadira Toledo Navarro, Universidad Politécnica del Estado de Morelos

RESUMEN

El entorno empresarial actual se caracteriza por su alta competitividad y dinamismo. Las empresas han de desarrollar estrategias utilizando la totalidad de los recursos de manera eficaz y eficiente, en este sentido el capital humano comienza a tener un papel estratégico dentro de la actividad empresarial, de ahí la importancia de definir las habilidades y/o competencias directivas en las empresas. El presente estudio se llevó a cabo durante el primer cuatrimestre del año 2019 que comprende una muestra de 72 unidades económicas del sector turístico, con enfoque en el ramo hotelero de los municipios de Cuernavaca, Jiutepec y Tepoztlán en el Estado de Morelos, considerando a hoteles sin otros servicios integrados y hoteles con otros servicios integrados. Se calculó la muestra con un 95% de confianza. La herramienta que se utilizó para realizar el análisis fue el paquete estadístico IBM SPSS Statistics 25. Se utilizó la prueba de Medida Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) para determinar la correlación entre las habilidades gerenciales. Los resultados determinaron que las habilidades directivas presentan correlación positiva, teniendo un grado de significancia más alto la decisión con sensibilidad, seguido de la correlación significativa entre la iniciativa con adaptabilidad y tenacidad, y la correlación positiva menos significativa es la decisión con adaptabilidad.

PALABRAS CLAVE: Competencias, Habilidades, Competencias Gerenciales, Estrategias

MANAGERIAL COMPETENCIES IN THE HOTEL INDUSTRY: THE CASE OF THREE MUNICIPALITIES OF THE STATE OF MORELOS

ABSTRACT

The current business environment is characterized by its high competitiveness and dynamism. Companies must develop strategies that use resources in an effective and efficient way. In this sense, human capital begins to have a strategic role within business activity. Hence the importance of defining the skills and/or managerial competencies in companies. The present study was carried out during the first four-month period of 2019 comprising a sample of 72 economic units of the tourism industry. Study subjects were in the hotel industry in the municipalities of Cuernavaca, Jiutepec and Tepoztlán in the State of Morelos. We consider both, hotels without other integrated services and hotels with other integrated services. The Kaiser-Meyer-Olkin Measure (KMO) test was used to determine the correlation between management skills. Results indicate that managerial skills are positively correlated. The highest degree of significance being for decisions with sensitivity, followed by correlation between initiative with adaptability and tenacity. The least significant positive correlation is decision with adaptability.

JEL: M12, L83

KEYWORDS: Competences, Skills, Management Competencies, Strategies

INTRODUCCIÓN

México es un país cuyo desarrollo económico o prosperidad existe en cualquier sector que se desempeñe en él, y es de esta forma que el sector hotelero no es la excepción, incluso es uno de los que se ve más beneficiado, dado que año con año el turismo se ve incrementado con respecto al anterior, inclusive el sector hotelero en México se ha colocado en uno de los primeros diez lugares del ranking de países más visitados, esto de acuerdo con la (Organización Mundial de Turismo, 2017) menciona que “México subió una posición hasta situarse a octavo en llegadas”, es decir, para el 2016 el crecimiento del país en el sector turístico, se duplicó de tal manera que el número de viajeros de los últimos cinco años, ha pasado del ranking 15 en el que se encontraba en el 2012 al 8 como uno de los países más visitados en el 2017 y aumentó en un 8.9% en un año en comparación al 2016. Así mismo, el sector indica tendencias favorables tanto en el hotelero que atiende a viajeros de negocios, como el de hotelería vacacional, en cada caso con retos y elementos de riesgo distintos, estos pueden ser distintos factores como los entornos, políticos, sociales y económicos pueden afectar de forma indirecta y directa a este sector, por lo que es fundamental que quien lleve la dirección de las organizaciones o unidades económicas de este sector posea de ciertas habilidades o competencias directivas, con el fin de que puedan tener la dirección y el control de estas mismas, además de que las lleven al cumplimiento de sus objetivos.

De acuerdo con el Secretario de Turismo para el 2019 se esperaba el incremento en el número de establecimientos de hospedaje, es decir “24 mil 515 hoteles con 880 mil cuartos hoteleros” y que de esta manera se recibiera un número mayor de visitantes en el país. (Asociación Mexicana de Desarrolladores Turísticos, 2018). Morelos es uno de los estados que tienen una gran cantidad de historia y cultura, en cada una de sus calles se puede ver el rastro que dejó atrás la historia, además el clima y la cercanía a una de las ciudades más grandes como lo es la Ciudad de México, lo hace el lugar idóneo para visitar y vacacionar, puesto que cuenta con un sin número de balnearios y lugares tanto de diversión como históricos, que hacen de la estancia en el estado la más gratificante, en el estado existen alrededor de 549 hoteles de distintas categorías, de los cuales cuentan con aproximadamente 13,271 habitaciones, que permite hospedar un gran número de visitantes y a estos grandes e inolvidables experiencias. (DATATUR, 2020) La información del presente estudio proviene de una colaboración multidisciplinaria durante el primer cuatrimestre del 2019 que comprende las unidades económicas de turismo de los municipios de Cuernavaca, Tepoztlán y Jiutepec que se encuentran registradas en el (DENUE, 2019) del INEGI, se trata de la primera fase del estudio en que se analiza la importancia e impacto de las habilidades gerenciales en las unidades descritas, a través de una investigación de campo que consistió en la aplicación de cuestionarios a los dueños, gerentes y/o encargados de los hoteles en estos tres municipios con el fin de recabar información que ayude al análisis.

La segunda fase de este estudio comprende el análisis de los resultados que arrojaron los cuestionarios, a través de un programa de información estadística con el propósito de tener datos e información más detallada, posteriormente una revisión documental tiene el propósito de fundamentar y analizar profundamente los datos que se obtuvieron a través de este programa estadístico. Una vez concluidas estas dos fases se busca determinar las correlaciones que se tienen entre las habilidades, además de conocer la habilidad o habilidades que tienen una mayor influencia en el sector hotelero y por lo tanto que predominan en los directivos de estas unidades económicas. La presente investigación contribuye a enriquecer la literatura en materia Turística para identificar y fortalecer las competencias y/o habilidades directivas que poseen los Gerentes o responsables de la administración de una empresa en el ramo hotelero, con el caso de 72 unidades de negocio en los municipios de Cuernavaca, Tepoztlán y Jiutepec en el estado de Morelos. Esta investigación aparece organizada de la siguiente manera. En la sección de revisión literaria se plantea el sustento teórico para el desarrollo de la investigación sobre las competencias directivas, así como las investigaciones relacionadas al tema. Posteriormente se presenta la metodología utilizada, en donde se describe el procedimiento para determinar las habilidades directivas, así como su correlación que existe entre ellas mediante la prueba de Medida Kaiser-Meyer-Olkin (KMO). Seguidamente se muestran los resultados de la investigación. Finalmente, las conclusiones, limitaciones y trabajos a futuro.

REVISIÓN LITERARIA

Hoy día, el entorno empresarial se encuentra inmerso en un mundo globalizado de gran competitividad y dinamismo, en el que las empresas tienden a desarrollar estrategias y tácticas para lograr sus objetivos, gestionando de la mejor manera los recursos de su organización. En este ambiente, el recurso humano representa un papel estratégico en la actividad empresarial. El objetivo de la gestión de estos recursos tal y como indica (Fitz-Enz, 1992), es incrementar valor a los empleados, al mismo tiempo, mejorar la competitividad de las organizaciones. En este sentido, es importante delimitar el concepto de habilidad, por lo que el Diccionario (Real Academia Española, 2019) la define como la capacidad y disposición para algo. Así mismo, se debe tener en cuenta que las personas contribuyen a que las organizaciones se desarrollen (Porter, 2009). De acuerdo con los autores (Whetten & Cameron, 2005), las habilidades directivas son necesarias para el ser humano, así como para las relaciones con otros. En este contexto (Vincent, 2014), cita al autor (Katz, 1974) quien afirma que existen cuatro habilidades básicas que los gerentes o directivos utilizan para el logro de sus objetivos. Así también, en la Revista Científica “Visión del Futuro”, escrito por García et ál., (2017). Ver Tabla 1.

Tabla 1: Conceptualización de las Habilidades Directivas

Habilidades	Vincent, 2014	García et ál., 2017
Técnicas	Son desarrolladas para utilizar los conocimientos en una actividad asignada.	Es la capacidad de llevar a cabo procedimientos en un área determinada.
Humanas	Capacidad de agrupación que permite relacionarse de manera eficiente con otros seres humanos.	Habilidades del responsable de la alta dirección de una empresa para hacer a través de otros.
Conceptuales	Habilidad para evaluar debilidades y amenazas y aprovechar las fortalezas y oportunidades en una organización.	Se define como los conocimientos y la experiencia que adquiere con el tiempo un ser humano.
Administrativas	Cada situación deberá atenderse conforme a la normatividad aplicable para eficientar los recursos de la emmpresa.	

Esta tabla muestra un análisis comparativo de la conceptualización de las habilidades directivas. En la primera columna aparece la definición que propone (Vincent, 2014) con relación a las habilidades o competencias directivas, en la que las clasifica en cuatro grandes rubros. Sin embargo, en la tercera columna García et ál. (2017) identifica tan solo tres habilidades directivas que coinciden con las propuestas del primer autor.

Por otro lado, la competencia tiene un significado más amplio, ha cobrado especial relevancia en los últimos años en el contexto de la gestión empresarial e integra un conjunto de conocimientos, habilidades y capacidades para realizar una actividad determinada.

Modelos de Competencias Gerenciales

Las empresas fomentan el modelo de competencias como estrategia que influye en el desarrollo de sus trabajadores con el fin de lograr resultados u objetivos planteados para su rentabilidad y productividad. Las organizaciones que involucren los modelos de competencias como parte de sus estrategias empresariales predominaran en el mercado. En este contexto Quinn et ál. (1994) desarrolló una herramienta que llamo Competing Value Framework (CVF) para definir las competencias de los gerentes integrada por cuatro modelos de gestión de los que se originan veinticuatro competencias que se agrupan en ocho cargos o roles, que debe de realizar un gerente competitivo. Así mismo, (Boyatzis, 1982) citado por (Hay Group, 1996), afirma que es la “Característica subyacente en una persona que está causalmente relacionada con la actuación exitosa de un puesto de trabajo” y Hay Group señala que “Las Competencias se basan en modelos que identifican conductas asociadas a un desempeño exitoso, se fundamentan en objetivos para evaluar individuos en áreas de desempeño, desarrollo y selección”. Ver Tabla 2.

Tabla 2: Modelo de Competencias

Modelo de Quinn	Modelo de Richard Boyatzis	Modelo del Hay Group
1. Relaciones Humanas	1. Gestión y acción por objetivos	1. Competencias de logro y acción
2. Sistemas abiertos	2. Liderazgo	2. Competencias de ayuda y servicio
3. Proceso interno	3. Gestión de recursos humanos	3. Competencias de influencia
4. Objetivo racional	4. Dirigir subordinados	4. Competencias gerenciales
	5. Enfocar a otras personas	5. Competencias cognitivas
	6. Conocimiento específico	6. Competencias de eficacia personal

Esta tabla muestra el modelo de gestión por competencias que proponen Quinn et ál. (1994) (Mertens, 1996) (HayGroup, 1996). En la primera columna se identifican los cuatro modelos de gestión de Quinn del que se origina una serie de competencias específicas. En la siguiente columna Boyatzis presenta su modelo integrado por seis competencias. En la última columna Hay Group enlista las 6 competencias que componen su modelo.

Las investigaciones referentes a los modelos de competencias, demuestran los conocimientos, habilidades y actitudes que debe poseer un directivo, para garantizar la atención constante a los retos a los que se enfrentan las empresas en un mundo laboral cambiante y competitivo; son ellos los responsables de dirigir los equipos de trabajo y actividades de la empresa hacia el cumplimiento de los objetivos y el logro de los resultados. Por ello resulta fundamental determinar las competencias que deben alcanzar e impulsar.

Clasificación de las Competencias Directivas

Las competencias directivas forman parte de las habilidades de los gerentes y/o directivos de la alta dirección en una empresa, con la finalidad de administrar los recursos con los que cuenta una organización, para ser más competitivos en el mercado actual. Aunado a lo anterior, en la Tabla 3 se presenta la clasificación de las competencias conforme a la perspectiva de diferentes autores.

Tabla 3: Clasificación de Competencias

Competencias Directivas (Madrigal, Pág. 5, 2002)	Conceptuales	Técnicas	Interpersonales	Sociales
Competencias Directivas (Cardona, Pág. 20, 1999, citado por Camacho 2018)	Estratégica	Intratégica	Eficacia personal	
Competencias (Alles, Pág. 105, 2005)	Cardinales	Gerenciales	Específicas	
Competencias (OCDE, Pág. 3, 2017)	Cognitivas	Técnicas	Socioemocionales	

En esta tabla se muestra una clasificación de competencias conforme a las diferentes perspectivas de autores. En la primera columna se encuentran clasificadas las competencias que propone (Madrigal, 2002) (Camacho, 2018) (Alles, 2005) y (OCDE, 2017). Posteriormente, se identifican cada una de las competencias por autor, destacando que los primeros autores hacen referencia a competencias directivas y los últimos dos autores únicamente las clasifican como competencias de forma genérica.

Ahora bien, la economía del país se ha visto afectada indudablemente en los últimos años, y uno de los sectores en el que se ve reflejado estos acontecimientos es el de las PyMEs, esto ha causado que la presencia de este importante sector en el mercado este desapareciendo, por ello es que (Paredes, Mendoza, & Partida, 2015) afirman que: "Los gerentes no aplican las habilidades gerenciales en sus procesos organizacionales", por ello y de acuerdo con los autores "el capital humano a nivel de mandos medios de las PyMEs deben de contar con habilidades gerenciales o directivas, ya que ellos se encargan de articular y administrar los recursos necesarios para que funcionen los procesos dentro de las organizaciones".

Del mismo modo (Pereda, 2016) afirma que: "Las habilidades directivas se refieren a saberes determinados y que esto se diferencia sobre tres tipos de saberes: saber hacer (habilidad técnica), saber epistemológico (habilidad conceptual) y saber social (habilidad humana)", de esta manera al tener ambas teorías en la misma sintonía, se puede afirmar que estas habilidades en los directivos de las empresas son indispensables para la asertiva toma de decisiones y el logro de las metas. Así mismo, se puede mencionar a los gerentes de los hoteles quienes poseen un conjunto de habilidades gerenciales, entre las que se destacan las técnicas, humanas y conceptuales que les permiten atender los problemas en la empresa para la resolución de problemas. De esta manera para las empresas es importante que los gerentes posean las habilidades necesarias que permitan que el desarrollo organizacional sea el adecuado. (Reyes,

2016) Las habilidades gerenciales comprenden una serie de destrezas que poseen los jefes, gerentes y dueños para dirigir de manera eficiente y productiva al personal de su empresa, para lograr los objetivos organizacionales de acuerdo con (Leyva, Hernández, & Laurentino, 2011); para estos autores las habilidades gerenciales primordiales son la comunicación, liderazgo, motivación, negociación y toma de decisiones, para que estas habilidades sean aplicadas de manera adecuada se debe de tener un conocimiento de sí mismo, de lo que se puede hacer y de lo que se quiere lograr, es por ello que la preparación es fundamental y parte de ello es la capacitación, el adiestramiento, el desarrollo y la experiencia. Por otro lado, en una investigación realizada por Pacheco (2008) define el perfil gerencial clasificándolo de manera porcentual con base en las competencias relacionadas con el ser (50%), conocimiento (30%) y saber hacer (20%) para lograr la eficiencia en la empresa. Asimismo, Carbajal (2017) en su investigación descubrió la importancia de 5 habilidades gerenciales que denomina como “primarias” y la correlación que existe entre ellas. Así también (Pereda et. al 2014) realizan una investigación relacionada con las habilidades directivas como ventaja competitiva, en donde identifican la importancia de las habilidades como ventaja competitiva. Del mismo modo, la OCDE (2017) realiza una investigación sobre la estrategia de competencias, destrezas y habilidades de México para proponer acciones que permitan enfrentar la transformación económica y social que se vive en el país.

METODOLOGÍA

El presente estudio proviene de una colaboración multidisciplinaria durante el primer cuatrimestre del año 2019 que comprende una muestra de las unidades económicas del sector turístico, con enfoque en el ramo hotelero de tres municipios en el estado de Morelos (Cuernavaca, Tepoztlán y Jiutepec) quienes registran una mayor concentración de hoteles en el Estado de Morelos conforme al DENUE (2019), considerando a hoteles sin otros servicios integrados y hoteles con otros servicios integrados que incluyen el servicio de hospedaje y algunos otros elementos como restaurante, bar, centro nocturno, discoteca, campo de golf, agencia de viajes, entre otros. El resultado del DENUE, observa 154 empresas en estos municipios; se calculó la muestra con un 95% de confianza, por lo que se encuestaron a 72 Unidades de Negocio quienes mostraron interés para colaborar en el proyecto de investigación; cuarenta y siete, corresponden a Cuernavaca; siete a Jiutepec y dieciocho a Tepoztlán; mismos que tienen un promedio de 14.4 años de operación; considerando que estructuralmente promedian de 31 a 60 habitaciones entre las Unidades de Negocio estudiadas. La representatividad en cuanto a categorías se refiere explica que el 29.17% de hoteles corresponden a una y dos estrellas; así mismo; los hoteles de tres y cuatro estrellas presentan un 33.3% respectivamente; la categoría de 5 estrellas solo está representada en el presente estudio por 5 unidades de negocio; las categorías corresponden al Sistema de Clasificación Hotelera de la Secretaría de Turismo. Ver Tabla 4.

Tabla 4: Unidades de Negocio

Unidades de Negocio	Municipio	Categoría				
		1 Estrella	2 Estrellas	3 Estrellas	4 Estrellas	5 Estrellas
Hoteles con otros servicios integrados y hoteles sin otros servicios integrados	Cuernavaca	4	7	13	17	6
	Tepoztlán	0	6	6	5	1
	Jiutepec	0	0	5	2	0

Esta tabla muestra la clasificación de las unidades de negocio que participaron en la presente investigación. En la primera columna se describen las unidades de negocio consideradas en el estudio y que se clasifican como Hoteles con otros servicios integrados y hoteles sin otros servicios integrados en los municipios de Cuernavaca, Tepoztlán y Jiutepec. Teniendo una distribución por categoría en la tercera columna de una a cinco estrellas (SECTUR, 2013)

El instrumento de medición contiene datos de identificación de la empresa, que incluye el nombre o razón social de la organización, años de operación, número de habitaciones, hasta la información del Director General o responsable de la Administración del negocio. Así también, mide las habilidades gerenciales a través de ocho ítems en escala tipo Likert, con cinco opciones que van desde totalmente en desacuerdo hasta totalmente de acuerdo, un Alpha de Cronbach de 0.810 basada en elementos estandarizados en los que se vinculan con información sobre la comunicación, delegación, sensibilidad, tenacidad, decisión, iniciativa, negociación y a la adaptabilidad (Ver Tabla 5), los 8 reactivos que se toman como el factor de análisis explican la Medida de Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo 0.704.

Tabla 5: Operacionalización de Variables en Instrumento de Medición

Habilidades	Definición	Ítem	Unidad de Medición
Comunicación	Es la transmisión y recepción de información entre colaboradores	9	Escala de tipo Likert
Delegación	Encomendar la habilitación sin depender de instrucciones	10	Totalmente en desacuerdo En desacuerdo
Decisión	Resolver situaciones en tiempo y forma para mantener la calidad	11, 13	
Sensibilidad	Percibir la situación actual – ambiente que rodea la empresa	14	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
Tenacidad	Mantenerse ocupados por brindar un mejor servicio	15	De acuerdo
Iniciativa	Proponer soluciones para realizar las actividades y alcanzar metas	12	Totalmente de acuerdo
Adaptabilidad	Estar preparados para acoplarse a constantes cambios del mercado	17, 18	
Negociación	Generar acuerdos para alcanzar los objetivos de la empresa	16, 20	

En esta tabla se muestran las variables utilizadas en la investigación para obtención de la información a través del instrumento de medición. En la segunda columna se puede apreciar la definición de las variables consideradas, así como el ítem correspondiente a cada una de éstas. En la última columna se describe la unidad de medición utilizando la escala tipo Likert desde totalmente de acuerdo hasta totalmente en desacuerdo. (Madrigal et al., 2009)

Para la realización del presente estudio se llevó a cabo una investigación no experimental de tipo transaccional descriptivo; en el que se aplicó el método de encuesta estructurada con escala de tipo Likert. Partiendo de la información proporcionada de manera personal por los directores, gerentes o similar jerárquico, considerando únicamente los instrumentos requisitados adecuadamente; Con la información obtenida de todas las encuestas aplicadas y utilizadas se realiza el análisis e interpretación de los datos para la elaboración de los resultados. La herramienta que se utilizó para realizar el análisis fue el paquete estadístico IBM SPSS Statistics 25. La hipótesis de la presente investigación es la siguiente “Los gerentes, dueños y/o directivos en las empresas del sector hotelero de los municipios de Cuernavaca, Tepoztlán y Jiutepec en el estado de Morelos poseen Competencias y/o Habilidades Gerenciales. La pregunta de investigación consiste en determinar ¿Cuáles son las habilidades gerenciales que poseen los gerentes, dueños y/o directivos de las unidades económicas del sector turístico en el ramo hotelero de los municipios de Cuernavaca, Tepoztlán y Jiutepec en el estado de Morelos?

Con base en una revisión documental se estructuraron las bases de la investigación, puesto que se toman en cuenta las teorías, estudios y modelos de autores que indagaron el tema de las habilidades y competencias gerenciales. Para la obtención de los resultados del análisis estadístico, se estudiaron las correlaciones que existen en las unidades económicas del ramo hotelero, a través de la matriz de correlaciones de Pearson (r).

Tomando en cuenta el índice de correlación que muestra el Alpha de Cronbach, con base en elementos estandarizados igual 0.810 explican las habilidades gerenciales con las que cuentan las unidades económicas del ramo hotelero. La prueba de Medida Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) de adecuación de muestreo expone un resultado de 0.704 esto representa una correlación alta o marcada entre las variables. Así mismo la prueba de esfericidad de Barlett presenta un grado de significancia de 0.000 por lo que el estudio factorial es válido.

RESULTADOS

La comunicación es fundamental dentro de las unidades económicas, propicia la participación de los colaboradores, y de acuerdo con los resultados arrojados en las encuestas esto se confirma, ya que el 87.5% de los gerentes y/o directivos encuestados consideran importante escuchar a los colaboradores de cada área sin importar función y/o antigüedad, es decir, tan solo 9 unidades económicas de este sector no consideran de gran relevancia que los trabajadores tengan participación alguna en dicha empresa. El 76.4% de los encuestados confían en que cada colaborador cuenta con las capacidades suficientes para desempeñarse dentro de su área, sin depender de instrucciones y/o consideran que las actividades que estos tienen están bien definidas y por ello es que las realizan sin esperar que los directivos u alguien más les imponga la forma en que deben de trabajar. Por otro lado, tan solo un 23.6% refleja que no consideran relevante la delegación de funciones o actividades; esto impide ser a la empresa eficaz y eficiente dentro de sus procesos, puesto que cada colaborador deber esperar a que se le den indicaciones para laborar. La toma de decisiones es un aspecto significativo en la empresa, sin dejar de lado la calidad. En este contexto las entidades económicas del sector turístico del ramo hotelero, muestran que de acuerdo a los resultados obtenidos el 97.2% tienen una alta preocupación por la calidad y se responsabilizan en conseguirla. Así mismo,

solo el 2.8% de las unidades económicas, consideran que no es relevante, ni significativa la calidad y no les interesa conseguirla. La productividad y el rendimiento laboral son parte esencial de las unidades económicas, dado que 68 de las 72 unidades económicas encuestadas, es decir, el 94% afirma que su equipo de trabajo propone soluciones para mejorar el trabajo y procesos dentro de la organización; las 4 unidades económicas restantes no cuentan con la participación del personal, lo que se puede considerar como la falta de conocimiento en las actividades y solución a una problemática determinada.

Los cambios constantes del mercado a los que se enfrenta el país son situaciones de las que no se tiene control y las empresas deben adaptarse continuamente; por lo anterior, el 83.3% de las unidades económicas se encuentran preparadas para responder a los cambios del mercado a partir de estrategias o fijación de objetivos para la toma de decisiones que encamine a la organización al aprovechamiento de las oportunidades y hacerles frente a las amenazas. El 16.7% de las organizaciones no consideran importante adaptarse a los cambios en el mercado. Por otro lado, se identifica que el 91.7% de las unidades económicas, cuentan con el apoyo, participación e iniciativa del gerente, encargado y/o dueño de la empresa para llegar a los acuerdos necesarios con el fin de lograr los objetivos. Sin embargo, en 6 de las unidades económicas encuestadas, es decir, el 8.4% no llegan a acuerdos para alcanzar las metas. Así también, como parte de las funciones esenciales de la dirección está la negociación; los resultados manifiestan que en el 87.5% de las unidades económicas la alta dirección cuenta con la capacidad para gestionar los recursos necesarios y lograr los objetivos de la empresa. Desde otra perspectiva, el 12.5% de las unidades económicas no le dan importancia a la negociación. Ver tabla 6.

Tabla 6: Resultados Porcentuales

Habilidades	Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
Comunicación	2.8%	4.2%	5.6%	33.3%	54.2%
Delegación	6.9%	6.9%	9.7%	34.7%	41.7%
Decisión	1.4%	1.4%	0%	36.1%	61.1%
Sensibilidad	1.4%	1.4%	2.8%	43.1%	51.4%
Tenacidad	1.4%	0%	15.3%	44.4%	38.9%
Iniciativa	2.8%	0%	5.6%	43.1%	48.6%
Adaptabilidad	1.4%	4.2%	13.9%	41.7%	38.9%
Negociación	1.4%	4.2%	6.9%	51.4%	36.1%

En esta tabla se muestran los resultados porcentuales de la aplicación del instrumento de medición con relación a cada una de las variables utilizadas en la investigación. En la primera columna se encuentran enlistadas las variables y en las siguientes columnas se encuentra la clasificación con la escala de Likert usada para obtener las respuestas en la encuesta, que va desde Totalmente en desacuerdo hasta Totalmente de acuerdo.

Dentro de este estudio, se puede identificar las correlaciones entre las habilidades directivas y/o gerenciales; para Padua (1996) citado por (Bonales & Sánchez, 2006), el coeficiente de correlación punto-momento de Pearson (r), se aplica a dos variables a nivel intervalo por lo menos, este es un coeficiente de correlación paramétrico que indica con la mayor precisión cuando dos cosas están correlacionadas. Sus valores varían de +1.00 que quiere decir correlación positiva perfecta; a través del cero que significa independencia completa o ausencia de correlación, hasta -1.00 que es una correlación perfecta negativa. Una correlación perfecta de +1.00 indica que cuando una variable se mueve en una dirección, la otra se mueve en la misma dirección y con la misma intensidad. En este sentido, se realiza el análisis de las correlaciones representado por la menor correlación baja significativo en el que se encuentra adaptabilidad y decisión con .288; seguida por la adaptabilidad y comunicación con .229; de ahí la correlación significativa moderada está dada por la adaptabilidad e iniciativa con .641, seguido por tenacidad e iniciativa con .623; así también, la correlación significativa alta se encuentra sensibilidad y decisión con .790; asimismo, en el análisis de los resultados se identifican correlaciones significativas bajas entre negociación, decisión y tenacidad con .224 y una correlación significativa moderada entre sensibilidad, comunicación, adaptabilidad y negociación con .381. Ver Tabla 7.

Tabla 7: Matriz de Correlaciones

Habilidades	Comunicación	Delegación	Decisión	Sensibilidad	Tenacidad	Iniciativa	Adaptabilidad	Negociación
Comunicación	1.000	.521**	.197*	.381**	.101*	.373**	.229*	.195*
Delegación	.521**	1.000	.216*	.423**	.094*	.181*	.081*	.285*
Decisión	.197*	.216*	1.000	.790***	.531**	.443**	.288*	.224*
Sensibilidad	.381**	.423**	.790***	1.000	.501**	.448**	.214*	.180*
Tenacidad	.101*	.094*	.531**	.501**	1.000	.623**	.474**	.224*
Iniciativa	.373**	.181*	.443**	.448**	.623**	1.000	.641**	.485**
Adaptabilidad	.229*	.081*	.288*	.214*	.474**	.641**	1.000	.381**
Negociación	.195*	.285*	.224*	.180*	.224*	.485**	.381**	1.000

En esta tabla se muestran los resultados obtenidos de la investigación de campo sobre las habilidades gerenciales que presentan alguna correlación. ***, ** y * indican significación en los niveles de correlación de las habilidades de mayor a menor grado. Las habilidades que representan una correlación significativa son la negociación, decisión y tenacidad, así como sensibilidad, comunicación, adaptabilidad y negociación.

CONCLUSIONES

En la presente investigación se realizó una revisión documental de artículos e investigaciones relacionadas con las habilidades y competencias directivas, tomando en cuenta la parte teórica como variables de estudio, con el objetivo de determinar las habilidades gerenciales que poseen los gerentes, dueños y/o directivos de las unidades económicas en el ramo hotelero de los municipios de Cuernavaca, Tepoztlán y Jiutepec en el estado de Morelos. Se realizó una investigación no experimental de tipo transaccional descriptivo, utilizando SPSS para el procesamiento de datos y la prueba de Medida Kaiser-Meyer-Olkin para la correlación de los resultados. En este contexto se concluye que el 97.2% de las unidades económicas del sector turístico reconocen la importancia que tiene la calidad en cada una de sus actividades dentro de la empresa para una adecuada toma de decisiones, como habilidad directiva altamente significativa las organizaciones. El autor (Espíndola, 2005) lo reafirma en su frase “La calidad es un hábito que se fomenta con acciones de calidad”.

La comunicación eficaz es un gran aliado de la delegación, es por ello que en el presente estudio se demuestra, puesto que en ambas habilidades y/o competencias directivas se observan resultados superiores, es decir, la mayoría de las unidades de negocio, consideran fundamental que sus colaboradores tengan participación en la empresa y por lo tanto se genera la delegación que involucra a una adecuada comunicación, los trabajadores cuentan con las capacidades suficientes para desempeñarse en cada una de sus funciones con base en actividades bien definidas. Por otro lado, las habilidades y/o competencias directivas presentan una correlación positiva significativa en tres categorías, baja, moderada y alta. Bajo esta premisa se tiene una mayor prevalencia en las habilidades de adaptabilidad, sensibilidad y decisión; por lo que explicar y desarrollar estas competencias en los directivos de las empresas favorecerá el desempeño en el ejercicio de sus funciones. La contribución de este estudio será útil para definir el alcance del trabajo de un profesional en el sector hotelero; proporcionar un punto de referencia para el nivel de competencias y habilidades que se espera de un gerente en el sector hotelero y promover el proceso de reingeniería al sector de los municipios de Cuernavaca, Jiutepec y Tepoztlán. Así también, será útil para la asociación de hoteleros del Estado de Morelos para determinar las habilidades y competencias requeridas de los futuros administradores y gerentes de la industria. Como parte de las limitaciones, cabe resaltar que las habilidades y/o competencias gerenciales no son un factor determinante en la contratación de los gerentes, que sería conveniente considerarlas en la contratación o parte de un plan de desarrollo de personal. Futuras investigaciones podrían permitir profundizar en el nivel de desempeño operativo de las habilidades gerenciales.

REFERENCIA

Alles, M. A. (2009). Diccionario de competencias La Trilogía: las 60 competencias más utilizadas. Buenos Aires, Argentina: Granica.

Asociación Mexicana de Desarrolladores Turísticos. (21 de Diciembre de 2018). Síntesis Informativa. Obtenido de AMDETUR: <http://amdetur.org.mx/wp-content/uploads/2018/12/AMDETUR-21-12-2018.pdf>

Bonales, J., & Sánchez, M. (2006). Estratégias competitivas para las empresas exportadoras de aguacate mexicano. Instituto Politécnico Nacional. México : Talleres Gráficos de la Dirección de Publicaciones del Instituto Politécnico Nacional.

Boyatzis, R. (1982). *The Competent Manager: a Model for Effective Performance*. Nueva York: Wiley.

Camacho, G. M. (2018). Competencias directivas del empresario agroindustrial. *Pensamiento & Gestión*, núm. 44, pp. 13-43. DOI: <https://doi.org/10.14482/pege.44.10528>

Carbajal, A. (2017). Habilidades gerenciales para la dirección de empresas disruptivas. Instituto Politécnico Nacional. <https://docplayer.es/87345932-Instituto-politecnico-nacional.html>

DATATUR. (12 de 12 de 2020). datatur.sectur.gob.mx. Recuperado el 18 de 12 de 2021, de Secretaría de Turismo. Gobierno de México: https://www.datatur.sectur.gob.mx/ITxEF/ITxEF_MOR.aspx

DENUE. (2019). INEGI. Obtenido de INEGI.ORG.MX: <https://www.inegi.org.mx/app/descarga/?ti=6>

Espíndola, Castro José Luís (2005). *Análisis de problemas y toma de decisiones*. Tercera edición. México: Pearson Educación. Pp.184.

Fitz-Enz, J. (1992). *El valor añadido por la dirección de recursos humanos. Una nueva estrategia para los 90*. Bilbao. Deusto. Pp. 340.

García, P. F., Boom, C. E., & Molina, R. S. (2017). Habilidades del gerente en organizaciones del sector Palmicultor en el departamento del Cesar- Colombia. *Visión del Futuro*, 21(2), pp. 1-21.

Hay Group. (1996). *Las Competencias clave para una gestión integrada de recursos humanos*. Segunda edición. Barcelona. Deusto.

Katz, R. (1974). *Skills of An Effective Administrator*. Estados Unidos de América: Harvard Bussiness Press.

Leyva, M., Hernández, L., & Laurentino, M. (2011). *Manual de habilidades gerenciales*. Instituto Politécnico Nacional de México (IPN). <https://www.utn.ac.cr/sites/default/files/attachments/Manual%20de%20Habilidades%20Gerenciales.pdf>

Madrigal, T. B. (2002). *Habilidades Directivas* (Segunda ed.). México: Mc Graw Hill.

Mertens, Leonard. (1996). *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. Primera Edición. Montevideo: Cinterfor.

OECD. (2017). *Diagnóstico de la OCDE sobre la estrategia de competencias, destrezas y habilidades de México*. México: OCDE.

Orduña, Correa Aurora. (2013). Una mirada por el estado del arte de la formación directiva escolar. *Tlatemoani Revista Academica de Investigación*. Número 12. Pp. 1-16.

Organización Mundial de Turismo. (2017). *Panorama OMT del turismo internacional*. Obtenido de Organización Mundial de Turismo. Agosto. <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419043>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (2014). Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. Obtenido de OCDE: <https://www.oecd.org/mexico/Diagnostico-de-la-OCDE-sobre-la-Estrategia-de-Competencias-Destrezas-y-Habilidades-de-Mexico-Resumen-Ejecutivo.pdf>

Pacheco, Leonor Alicia. (2008). Perfil gerencial para las instituciones prestadoras de salud en Barranquilla. *Pensamiento y Gestión*, Núm. 25. Diciembre, pp. 139-160.

Paredes, Daniel., Mendoza, Gómez Joel., & Departure, Bridge Abel. (2017). Validación del instrumento para medir el impacto de las habilidades gerenciales del capital humano como estrategia de buen funcionamiento del proceso administrativo de las PyMES dedicadas al comercio al por mayor ubicadas en Obregón Sonora, México . *TEACS*, Año 9. No. 20. Enero – Junio. Pp. 25-43.

Pereda, P. F. (2016). Análisis de las habilidades directivas. Estudio aplicado al sector público de la provincia de Córdoba. Universidad de Córdoba. Servicio de publicaciones de la Universidad de Córdoba. <https://helvia.uco.es/xmlui/handle/10396/13398>

Pereda, P. F., López-Guzmán, G. T., & González, S. C. (2014). Las habilidades directivas como ventaja competitiva. El caso del sector público de la provincia de Córdoba (España). *Intangible Capital*, 528 - 561.

Porter, Michael. E. (2009). *Ser competitivo*. Edición actualizada y aumentada. Barcelona. Deusto.

Quinn, R. E., Faerman, S., Thompson, M., & McGrath, M. (1994). *Maestría en la gestión de organizaciones: un modelo operativo de competencias*. Madrid: Diaz de Santos.

Real Academia Española. (25 de Octubre de 2019). *Habilidad*. Obtenido de Diccionario de la Real Academia Española: <https://dle.rae.es/?id=JvGWgMw>

Reyes, Maldonado Karla Yesenia. (2016). *Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional*. Universidad Rafael Landívar. <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2016/05/43/Reyes-karla.pdf>

SECTUR. (2013). *Sistema de clasificación hotelera mexicana*. Centro de Estudios Superiores en Turismo. México: Factor Delta. Recuperado el 18 de 11 de 2021, de <http://sch.sectur.gob.mx:8080/SCHWEB/> Es una fuente de información que da certeza a los turistas, nacionales e internacionales, sobre la categoría que ostentan los establecimientos de hospedaje en el país.

Vincent, A. (13 de Mayo de 2014). *Competencias Gerenciales Creativas para liderar el Departamento Comercial*. UEES, 16. Obtenido de <http://buitrago-jalil.blogspot.com/2013/05/las-4-habilidades-directivas-basicas.html>

Whetten, A. David., & Cameron, S. Kim. (2005). *Desarrollo de Habilidades Directivas*. Sexta Edición. México. Pearson Educacion.

BIOGRAFIA

Aáron Martínez García es Maestro en Administración en Organizaciones, Profesor de Tiempo Completo en la Universidad Politécnica del Estado de Morelos adscrito al Programa Académico de la Licenciatura en Administración y Gestión.

Yadira Toledo Navarro es Doctora en Administración, Profesora de Tiempo Completo en la Universidad Politécnica del Estado de Morelos adscrita al Programa Académico de la Licenciatura en Administración y Gestión.