



## Estudio de las habilidades directivas del sector hotelero en el municipio de Orizaba, Veracruz, México

**Rosa Isel Delsi Antonio**

[176W0503@zongolica.tecnm.mx](mailto:176W0503@zongolica.tecnm.mx)

<https://orcid.org/0000-0002-2571-3758>

Tecnológico Nacional de México Campus de Zongolica  
Zongolica, Veracruz - México

**Dra. Marlene Munguía Martínez**

[marlene\\_munguia\\_57@zongolica.tecnm.mx](mailto:marlene_munguia_57@zongolica.tecnm.mx)

<https://orcid.org/0000-0002-2586-7634>

Tecnológico Nacional de México Campus de Zongolica  
Zongolica, Veracruz - México

**Dra. María Edith Quezada Fadanelli**

[edith\\_quezada\\_p40@zongolica.tecnm.mx](mailto:edith_quezada_p40@zongolica.tecnm.mx)

<https://orcid.org/0000-0002-1403-9980>

Tecnológico Nacional de México Campus de Zongolica  
Zongolica, Veracruz - México

**M.I.A. Gabriel Ruiz Contreras**

[gabriel\\_ruiz\\_ige@zongolica.tecnm.mx](mailto:gabriel_ruiz_ige@zongolica.tecnm.mx)

<https://orcid.org/0000-0003-0257-0253>

Tecnológico Nacional de México Campus de Zongolica  
Zongolica, Veracruz - México

Correspondencia: [176W0503@zongolica.tecnm.mx](mailto:176W0503@zongolica.tecnm.mx)

Artículo recibido 15 enero 2023 Aceptado para publicación: 05 febrero 2023

Conflictos de Interés: Ninguna que declarar

Todo el contenido de **Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar**, publicados en este sitio están disponibles bajo

Licencia [Creative Commons](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/) 

Cómo citar: Delsi Antonio, R. I., Munguía Martínez, M., Quezada Fadanelli, M. E., & Ruiz Contreras, G. (2023). Estudio de las habilidades directivas del sector hotelero en el municipio de Orizaba, Veracruz, México. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(1), 6081-6093. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i1.4904](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i1.4904)

## RESUMEN

Las competencias directivas son comportamientos que pueden transformarse y hacerse más eficientes donde deben tener un buen líder que gestione los equipos de trabajo de manera efectiva, que lleve al éxito a una organización. El objetivo de esta investigación fue diseñar una propuesta de competencias, a través de un modelo de habilidades directivas para el sector hotelero del Municipio de Orizaba, Veracruz, México. Se utilizó un enfoque mixto, entrevistado y aplicando un cuestionario a 22 directivos del sector hotelero, el resultado arrojó que sólo trabajan con el 70% de las habilidades, por ello se hace la propuesta de un modelo pirámide que está considerado en tres niveles: personal, social y dirección. Se concluye que los gerentes deben desarrollar y mantener relaciones humanas efectivas tanto con los trabajadores como con personas clave del entorno externo en el que se desenvuelven y cultivar su desarrollo personal donde se debe fortalecer las habilidades directivas en un mínimo del 95% en el sector hotelero que garantice el favorecimiento de las habilidades directivas.

*Palabras clave:* competencias; habilidades directivas; modelo; sector hotelero

## Study of management skills in the hotel sector in the municipality of Orizaba, Veracruz, México

### ABSTRACT

Management skills are behaviors that can be transformed and become more efficient where they must have a good leader who manages work teams effectively, leading an organization to success. The objective of this research was to design a competency proposal, through a managerial skills model for the hotel sector of the Municipality of Orizaba, Veracruz, Mexico. A mixed approach was used, interviewed and applying a questionnaire to 22 managers of the hotel sector, the result showed that they only work with 70% of the skills, for this reason the proposal of a pyramid model is made that is considered at three levels: personal, social and address. It is concluded that managers must develop and maintain effective human relationships both with workers and with key people in the external environment in which they operate and cultivate their personal development where management skills must be strengthened in a minimum of 95% in the hotel sector that guarantees the promotion of managerial skills.

**Keywords:** *skills; managerial skills; model; hotel sector*

## INTRODUCCIÓN

En el sector turístico y especialmente en la rama del hotelería, la evaluación de las competencias directivas de sus gerentes es importante porque la actividad se ha venido incrementando a lo largo de las dos últimas décadas. Richards (1994), señala que la actividad del sector turístico se ha incrementado a lo largo de las últimas dos décadas debido a diversos cambios en los estilos de vida, tales como el interés por los valores patrimoniales, un mayor nivel educativo, el incremento en la edad promedio de la población y un mayor alcance promocional utilizado por los diferentes sectores de la industria del turismo.

La principal actividad destinada a usar el tiempo de ocio de las personas es viajar, es decir, cuando se desplazan de su comodidad a otros lugares, dicho desplazamiento involucra una serie de actividades identificadas como turismos.

El turismo ha evolucionado en su origen a través del tiempo, al principio surgió debido a las guerras e inicio del comercio entre los pueblos, por ello, el desplazamiento de las personas tenía principalmente fines comerciales, religiosos o bélicos y solamente requerían de un espacio para pasar la noche, comer y seguir su camino, lo que dio lugar al nacimiento de los mesones, tabernas y otras opciones orientadas únicamente a satisfacer dichas necesidades.

Nunes (2017), refiere que el sector hotelero, es elemento esencial de la infraestructura turística, desempeña un papel preponderante en la economía local; su efecto multiplicador permite incrementar los ingresos de la población. Sobre eso, Marques (2006), citado por Nunes (2017), indica que sin hospedaje no hay turismo, “sin buenos establecimientos hoteleros no hay buen turismo y sin un buen servicio no hay buenos establecimientos hoteleros”. En ese sentido la competitividad puede ser la clave del éxito en la industria hotelera, Tsai (2009), citado por Nunes (2017); Por otra parte, Porter (1990), citado por Nunes (2017), menciona que no hay que olvidar que la competitividad de una industria no sólo depende del entorno económico, de las instituciones y las políticas gubernamentales, sino que también es el reflejo de la competitividad de las empresas que la integran, de cómo interactúa con el entorno para producir ofertas que incrementa el valor, por lo que se hace indispensable identificar la competitividad de quienes integran este sector localmente.

Whetten y Cameron (2011), consideran que las habilidades directivas van enfocadas a la

solución de problemas laborales y la conservación de los vínculos sociales entre los colaboradores y sus jefes inmediatos, estas a su vez se desarrollan en base a la necesidad de cada organización, es por esto que su aplicación y utilidad está siendo tomada muy en cuenta por la línea gerencial de cada empresa.

Así mismo, Whetten y Cameron (2016), explican que las habilidades directivas son los requerimientos con el que debe contar todo directivo para cubrir la demanda actual, por ello se puede dimensionar en Habilidades personales, donde se puede conocer la calidad de actuar del directivo para cumplir su función, por otra parte las Habilidades interpersonales, que busca establecer la capacidad del directivo para relacionarse con su personal, de igual manera las Habilidades grupales que se entiende como la capacidad para dirigir a su personal de manera adecuada.

En la actualidad, el turismo implica proveer y comercializar servicios para satisfacer las necesidades de los viajeros, el cual tiene efectos a nivel nacional e internacional. Se le considera industria por ser el único servicio que proporciona ingresos económicos al país, traducido en divisas, cuenta con una secretaría que coordina a nivel federal las acciones necesarias para el fomento y el desarrollo de dicho sector.

El concepto de competencias ha adquirido cada vez mayor importancia en el ámbito de la gestión empresarial pues en los tiempos modernos se ha incrementado el interés por la evaluación de ciertos componentes de la función directiva que van más allá de la medición objetiva. Cardona y Chinchilla (1999), declaran que las competencias directivas son comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su función.

Para ello, este trabajo contribuyo a enriquecer las investigaciones sobre las competencias directivas que los gerentes de hoteles utilizan diseñando una propuesta de competencias, a través de un modelo de habilidades directivas para el sector hotelero del municipio de Orizaba, Veracruz.

Hoy en día, se requieren competencias directivas que conduzcan al bienestar y la rentabilidad de las organizaciones, según Leboyer (1992), citado por Alles (2005), las competencias son comportamientos que pueden transformarse y hacerse más eficaces ante una situación dada.

Hellriegel, Jackson, & Slocum (2002), definen 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.

Asimismo, López (2019), comenta que la competitividad puede ser la clave del éxito en la industria hotelera que demanda adaptación a las necesidades rápidamente cambiantes de sus invitados para su permanencia.

En estos nuevos tiempos las empresas requieren líderes capaces de llevar debidamente cada uno de sus objetivos y afrontar nuevos retos ante cualquier desventaja, debe conocer las leyes, principios y partes componentes del proceso de comunicación, identificar las características, disposición y posibilidades del receptor, formular adecuadamente el mensaje para que resulte efectivo, saber escuchar, utilizar adecuadamente la retroalimentación, y saber cómo comunicarse con diferentes tipos de receptores, entre otros aspectos.

Existen varios tipos de habilidades que un directivo puede desarrollar para ser capaz de prever las tendencias dentro del entorno por ejemplo en los mercados, demandas de clientes, comportamiento de la economía entre otros, que pueda constituir oportunidades o amenazas para la actividad de la empresa, que sepa identificar los factores críticos de éxito del negocio en el que se mueve su empresa, que sepa realizar un diagnóstico certero de las fortalezas y debilidades de su empresa con respecto a su competencia.

Por otra parte, Marchant (2005), define que la competencia tiene tres componentes: el saber hacer (conocimientos), el querer hacer (factores emocionales y motivacionales), el poder hacer (factores situacionales y de estructura de la organización).

Es por eso que nuestro principal objetivo fue diseñar una propuesta de competencias, a través de un modelo de habilidades directivas para el sector hotelero del Municipio de Orizaba, Veracruz, guiada por una hipótesis: las Competencias Directivas son un factor clave para el sector hotelero del Municipio de Orizaba, Veracruz.

## **METODOLOGÍA**

El método de investigación fue mixto, de tipo cuantitativo y cualitativo, consiste en recopilar, analizar e integrar tanto investigación cuantitativa como cualitativa.

Desde el punto de vista de Tashakkori y Teddlie (2003), el diseño de metodologías mixtas es un diseño de investigación que involucra datos cuantitativos y cualitativos, ya sea en un estudio particular o en varios estudios dentro de un programa de investigación.

El Instrumento de medición estuvo clasificado por nombre del entrevistado, cargo, nivel educativo, antigüedad en la empresa, edad, razón social, dirección de la empresa y número telefónico.

La efectividad del diagnóstico fue un cuestionario, aplicado a 22 directivos del sector hotelero del municipio de Orizaba, Veracruz, **la cual las respuestas fueron estructuradas en base a la escala Likert de 5 puntos, donde:**

1. Representa la opción "totalmente en desacuerdo",
2. Parcialmente en desacuerdo.
3. Indiferente.
4. Parcialmente de acuerdo.
5. Totalmente de acuerdo.

Las preguntas fueron divididas en tres dimensiones: estratégica, intratégicas y eficacia personal.

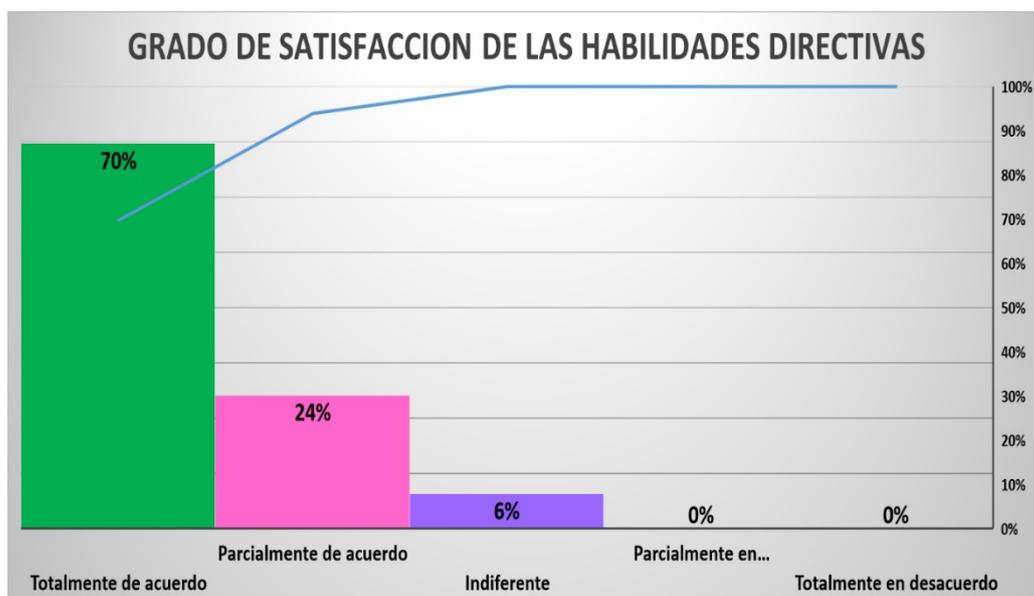
La fiabilidad del instrumento fue de 0.946, validado por un alfa de Cronbach.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Una vez completadas las entrevistas a los diferentes directivos del sector hotelero de Orizaba, Veracruz, se procedió a analizar la información del cuestionario para la determinación de las habilidades directivas, la cual se observa a través de una gráfica de Pareto que solo se trabaja con el 70% de las habilidades directivas.

### Figura SEQ Figura \\* ARABIC 1

*Grado de satisfacción de las Habilidades Directivas*



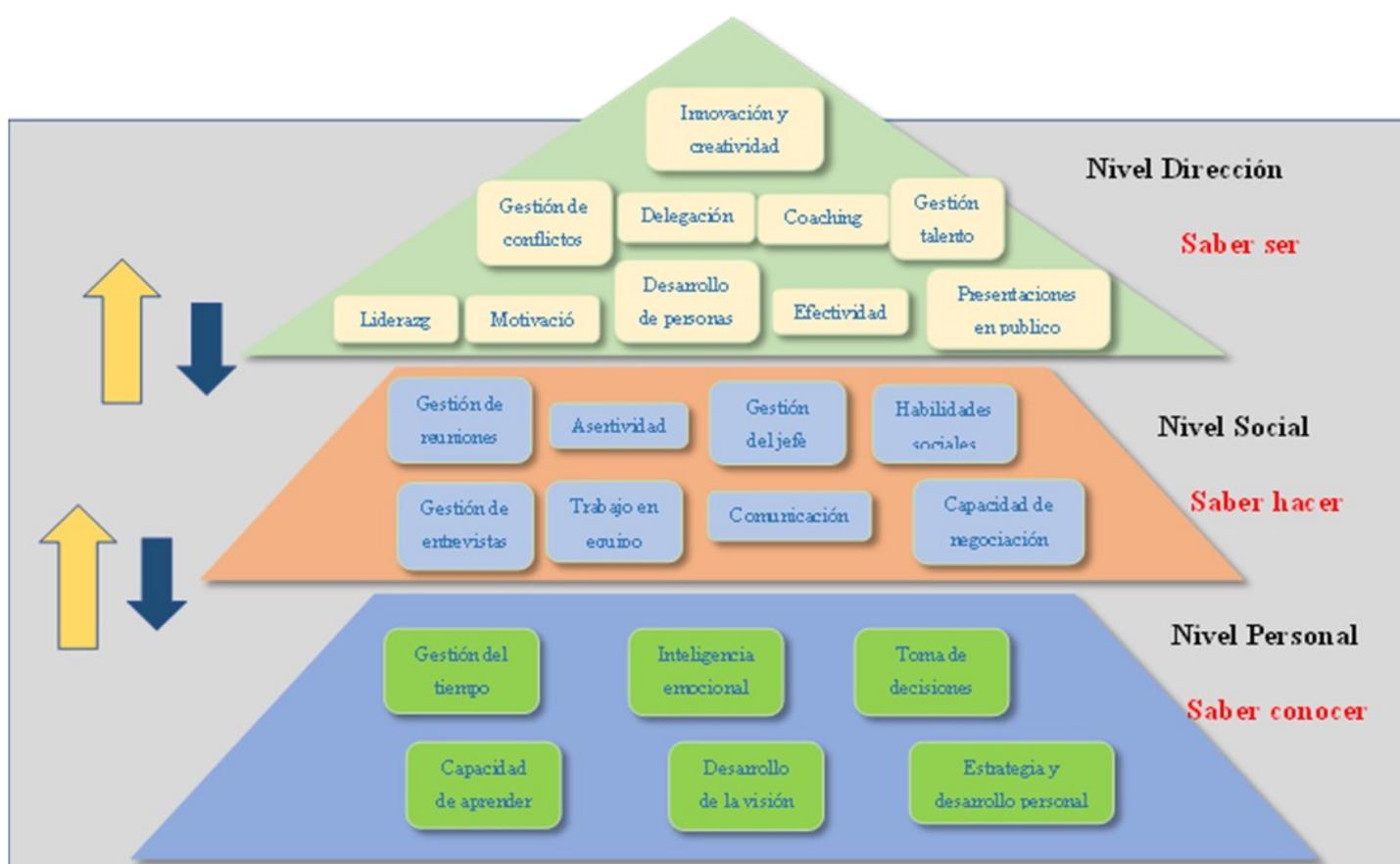
*Nota:* El grado de satisfacción de las habilidades directivas fue de un 70%.

Después que se terminó con el análisis de las entrevistas se prosiguió a hacer la propuesta del modelo, el cual es un modelo pirámide que está considerado en tres niveles: personal, social y dirección.

El modelo de competencias es un conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización y que tienen como propósito alinearlas en pro de los objetivos organizacionales empresariales (Alles, 2009).

**Figura SEQ Figura \\* ARABIC 2**

*Modelo de Habilidades Directivas*



*Nota:* Basada en diversos autores (Druker, P. (1956), Katz, R. (1955), Whetten, D., Cameron, K. (2005), Madrigal, B. (2009))

## DISCUSIÓN

La primera comparación se lleva a cabo con Moya et al (2018), de acuerdo a sus resultados indican que el proceso de Toma de Decisiones, TD, en las empresas hoteleras afiliadas a Cotelco, capítulo Boyacá, es de carácter centralizado y el gerente es el actor principal. Este aspecto permite resaltar la importancia de los equipos de trabajo en estos

procesos, que en lo posible deben ser participativos, ya que pueden constituirse en motivación para los colaboradores. En cuanto a la estructura organizacional, se encontró que la TD se da en una estructura organizativa por áreas de trabajo, como: alojamiento, contabilidad y mantenimiento, alimentos y bebidas, gestión humana, mercadeo y ventas y sistemas, áreas claramente definidas para la operación de las empresas hoteleras. También es preciso concluir que existen diversos estilos de decisión y de liderazgo, de acuerdo con las diferentes posturas o puntos de vista; en consecuencia, es difícil determinar cuál de ellos es el mejor, puesto que cada situación y cada problema requieren de un estilo propio, según las circunstancias, la objetividad, la importancia de la decisión, la relevancia, las probabilidades de éxito, la experiencia y liderazgo del gerente, el apoyo para el logro de los objetivos y las competencias del equipo de trabajo. La segunda comparación se lleva a cabo con Pereda, et al (2018), donde el estudio fue las habilidades directivas en el sector público de Córdoba (España). A partir de una encuesta a funcionarios públicos realizada en las cuatro Administraciones presentes en Córdoba, los principales hallazgos sugieren que las personas empleadas en el sector público reconocen y valoran la eficacia en el desempeño profesional como el atributo más relevante, así como la capacidad de aprender y la colaboración y el trabajo en equipo. Los resultados muestran que las mujeres valoran y presentan mejores puntuaciones que los hombres respecto a las siguientes cualidades: constancia, iniciativa, organización/eficacia y cordialidad en el trato. Estos resultados ofrecen una perspectiva positiva sobre los avances que se están produciendo en el ámbito de la igualdad de género.

La tercera comparación que se hizo se lleva a cabo con Ascón y Argibay (2020), donde el estudio del cargo de Jefe de Recepción en el periodo 2019-2020, permitió conocer las 10 meta habilidades directivas esenciales que poseen mayores problemas: autocontrol, gestión de contratiempos, toma de decisiones, solución de problemas, aplicación de tecnologías y sistemas de gestión, planificación estratégica, atención a quejas y reclamaciones, comunicación organizacional, evaluación del desempeño y liderazgo. Se realizó una propuesta de estrategia de mejora para la formación continua de meta habilidades directivas esenciales del jefe de recepción del Grupo de Turismo Gran Caribe S.A, resultando en una propuesta ampliada con un nuevo sistema compuesto de nueve actividades específicas y cuarenta y siete acciones, contribuyendo a su proceso de inducción, adaptación y capacitación dentro de la entidad. Los criterios obtenidos en las

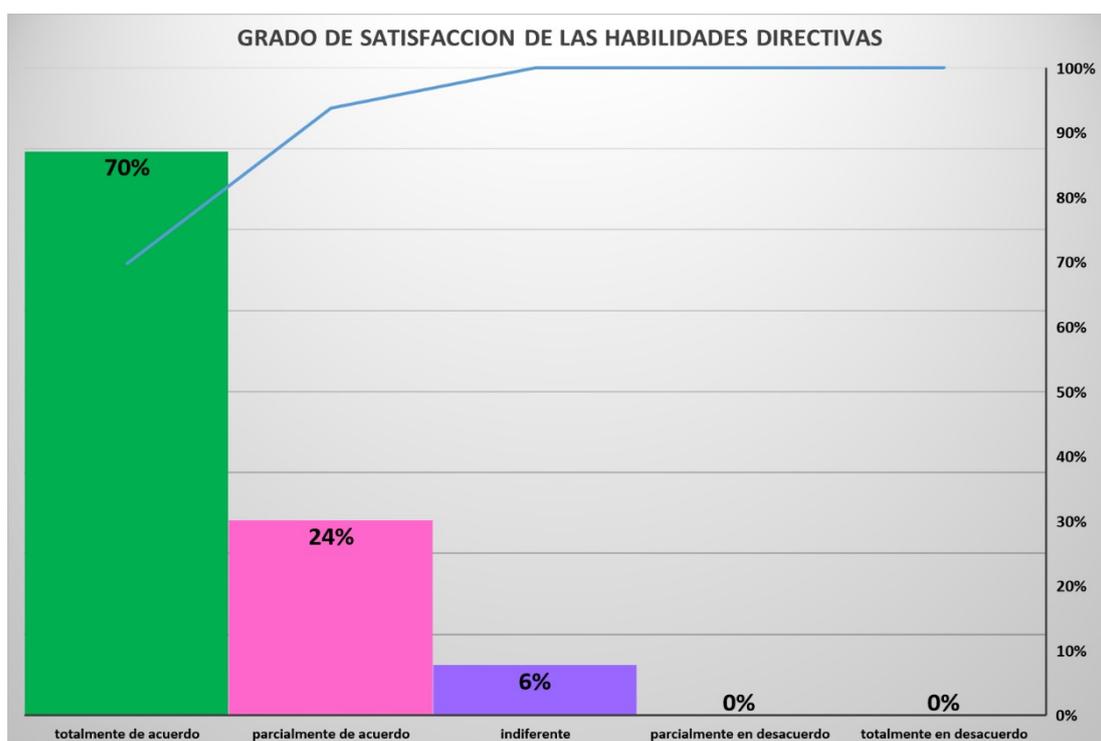
entrevistas permitieron establecer seis acciones orientadas a la mejora continua de la relación entre la teoría y la práctica de los valores declarados para los cuadros y las meta habilidades directivas esenciales en el caso de los jefes de Recepción.

La cuarta comparación que se hizo se lleva a cabo con Rivera (2021), donde su finalidad primordial fue encontrar la influencia de las competencias directivas en el clima laboral en la empresa Transportes Chiclayo. Para ello, se determinó que el nivel de las competencias directivas percibidas por el personal de la empresa Transportes Chiclayo se encuentra en un nivel bajo, ya que los colaboradores perciben que los jefes no tiene un buen liderazgo, no tienen suficiente información para impartirles capacitaciones adecuadas y las habilidades comunicativas no son las mejores, eso significa que existe una mala gestión por parte de los jefes, ya que la mayoría de los colaboradores señalan que los jefes no desarrollan adecuadamente las competencias directivas en la empresa. Por lo tanto, el mío no hace complemento ya que los resultados son variados dependiendo en que cada uno se aplicó en diferentes contextos y diferentes números de directivos.

#### ILUSTRACIONES, TABLAS, FIGURAS.

**Figura SEQ Figura \\* ARABIC 1**

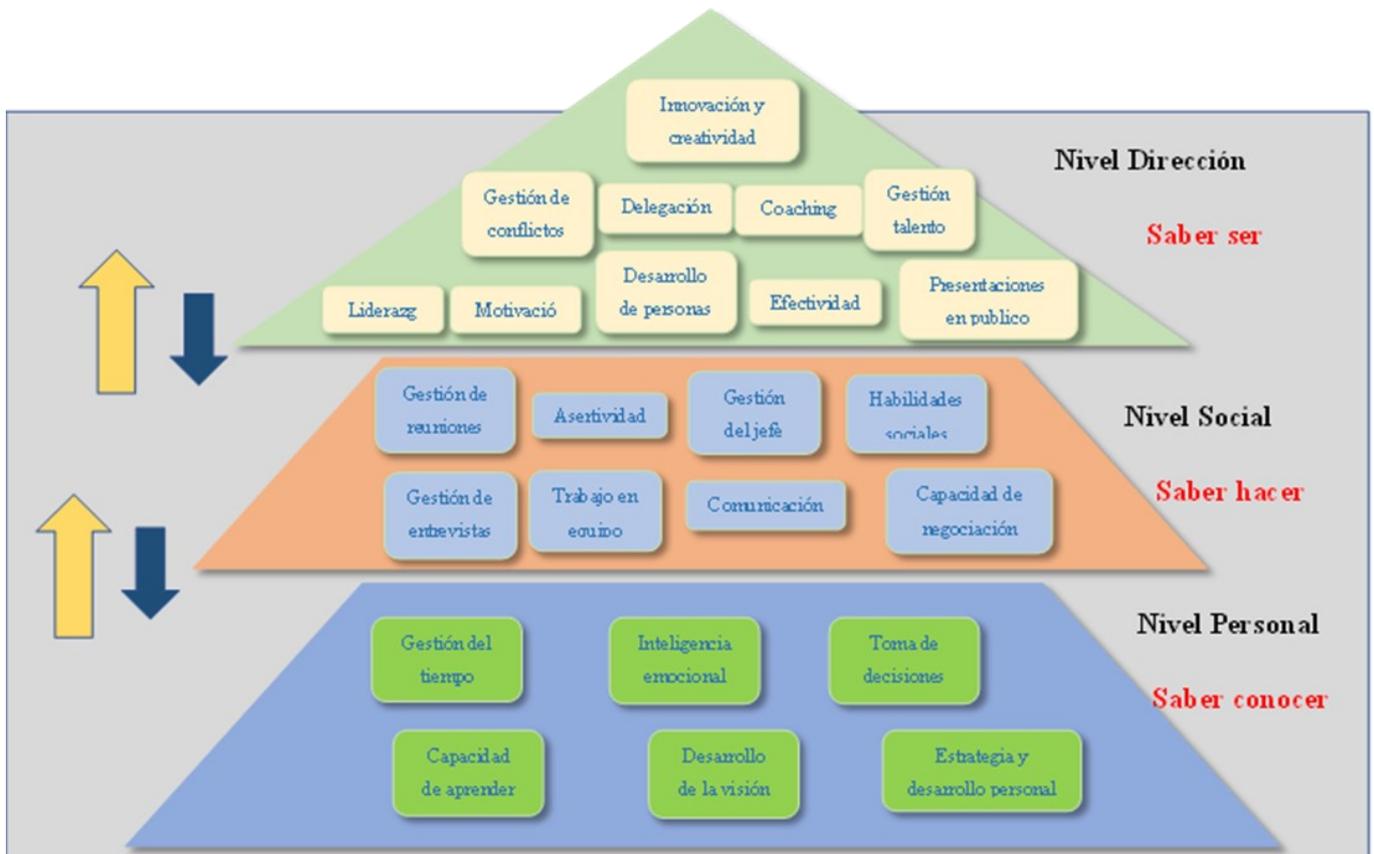
*Grado de satisfacción de las Habilidades Directivas*



*Nota:* Elaboración propia, con base a datos recolectados por el autor (2022)

Figura SEQ Figura \\* ARABIC 2

Modelo de Habilidades Directivas



Nota: Basada en diversos autores (Druker, P. (1956), Katz, R. (1955), Whetten, D., Cameron, K. (2005), Madrigal, B. (2009))

## CONCLUSIONES

Se concluye que los gerentes deben desarrollar y mantener relaciones humanas efectivas tanto con los trabajadores como con personas clave del entorno externo en el que se desenvuelven y cultivar su desarrollo personal donde se debe fortalecer las habilidades directivas en un mínimo del 95% en el sector hotelero del municipio de Orizaba, Veracruz para garantizar el favorecimiento de las habilidades directivas.

## LISTA DE REFERENCIAS

Alles, M. (2005). Competencias directivas del empresario agroindustrial. Pensamiento & Gestión.  
[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S165762762018000100013](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S165762762018000100013)

- Alles, M. (2009). Diseño de un Modelo de Competencias Gerenciales a partir de la construcción de un Diccionario Genérico. *expeditio repositorio utadeo*.  
<https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/handle/20.500.12010/3428>
- Ascón, J., Argibay A. (2020). Herramienta para el desarrollo de meta habilidades directivas en jefes de Recepción de hotel. *Revista disciplinaria en ciencias económicas y sociales*. <https://aunarcali.edu.co/revistas/index.php/RDCES/article/view/119/87>
- Cardona, P., Chinchilla, N. (1999). Competencias directivas de gerentes de restaurantes turísticos. *Estudios y perspectivas en turismo*.  
[http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S185117322015000100006](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S185117322015000100006)
- Hellriegel, D., Jackson, S. & Slocum, J. (2002). Diagnóstico de las capacidades blandas del gerente de la institución financiera BanBif oficina Makro Chiclayo, 2015. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.  
<https://tesis.usat.edu.pe/handle/20.500.12423/1278>
- López, N. (2019). La Comunicación, Estrategia Vital Para La Industria Hotelera. *Revista digital Ciencias Administrativas*.  
[http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S23143738202100010044](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S23143738202100010044)
- Marchant, R. (2005). Competencias Gerenciales y su relación con el desempeño laboral de Senati Dirección zonal Cajamarca 2018. Repositorio de la Universidad Privada del Norte. <https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/14513>
- Moya, P., Cortés, N. & Martínez, A. (2018). Proceso de toma de decisiones en MiPymes hoteleras de Boyacá, Colombia. *Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación*.  
[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S202783062019000100237](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S202783062019000100237)
- Nunes, S. (2017). Análisis comparativo de la competitividad en el sector hotelero en estados de los dos golfos de México. *Revista de Investigación Latinoamericana en Competitividad Organizacional RILCO*.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7754382>
- Pereda F., López T. & Gónzales F. (2018). Habilidades directivas y diferencias de género en el sector público: el caso de Córdoba (España). *Revista Española de Ciencia Política*, 46. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6382847>

- Richards, G. (1994). Competencias directivas de gerentes de restaurantes turísticos. Estudios y perspectivas en turismo. Estudios y perspectivas en turismo. [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S185117322015000100006](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S185117322015000100006)
- Rivera, V. (2021). Influencia de las competencias directivas en el clima laboral en la empresa transportes Chiclayo, periodo 2019. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. <https://tesis.usat.edu.pe/handle/20.500.12423/4158>
- Tashakkori, A., Teddlie (2003). Diseño de metodologías mixtas Una revisión de las estrategias para combinar metodologías cuantitativas y cualitativas. Renglones, Revista arbitrada en ciencias sociales y humanidades. [https://rei.iteso.mx/bitstream/handle/11117/252/katrhrn\\_pole.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://rei.iteso.mx/bitstream/handle/11117/252/katrhrn_pole.pdf?sequence=2&isAllowed=y)
- Whetten, D., Cameron, K. (2011). Relación entre los estilos de liderazgo situacional y habilidades directivas en el personal de línea de mando de una empresa industrial. Repositorio Institucional UNSA. <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/20.500.12773/12359>
- Whetten, D., Cameron, K. (2016). Habilidades directivas y desempeño laboral en los docentes de la I.E 20 de abril. Repositorio de la Universidad César Vallejo. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/74787>