

Artículo de investigación

Recibido: 27-01-2023 Aceptado: 15-03-2023

Gestión comercial de destinos y entidades turísticas

Procedimiento para la identificación de las competencias directivas en el Hotel Meliá las Antillas

Procedure for the identification of the directive competitions in Meliá las Antillas Hotel

1. *Yadney Osmaida Miranda Lorenzo*

Universidad de Matanzas, Autopista a Varadero, km 3 ½ Matanzas, Cuba.

(yadney.osmaida@umcc.cu) ID ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4560-8645>

2. *Arlette Berenice Barroso Quesada*

Universidad de Matanzas, Autopista a Varadero, km 3 ½ Matanzas, Cuba.

(arlette.barroso@umcc.cu) ID ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2004-281X>

3. *Yenisey León Reyes*

Universidad de Matanzas, Autopista a Varadero, km 3 ½ Matanzas, Cuba.

(yenisey.leon@umcc.cu) ID ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0224-2946>

4. *Arlette Ortega Arencibia*

Universidad de Matanzas, Autopista a Varadero, km 3 ½ Matanzas, Cuba.

(arlette.ortega@umcc.cu) ID ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0504-0197>

Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo definir el procedimiento para la identificación de las competencias directivas en el Hotel Meliá Las Antillas. Para ello se utilizan diversos métodos y técnicas tales como: dialéctico materialista, inductivo-deductivo, histórico-lógico, analítico-sintético, tormenta de ideas, dinámica de grupos, revisión bibliográfica, enfoque sistémico, revisión documental. Como resultados del trabajo se obtiene un procedimiento compuesto de tres etapas y seis pasos. A manera de conclusión se puede plantear que el estudio de las competencias directivas es esencial en el sector turístico para atraer y satisfacer a un mayor número de clientes, más en tiempos en que la Covid 19 ha venido a entorpecer el entorno. Además, se evidencia en la literatura consultada que aún son insuficientes los estudios vinculados con las competencias directivas en las instalaciones hoteleras, de ahí el valor de la propuesta que se realiza con el presente trabajo.

Palabras claves: competencias directivas; procedimiento; sector turístico.

Abstract

The present work has as objective to define the procedure for the identification of the directive competitions in the Hotel Meliá The Antilles. For they are used it diverse methods and technical such as: dialectical materialistic, inductive-deductive, historical-logical, analytic-synthetic, storm of ideas, dynamics of groups, bibliographical revision, focus systemic, documental revision. As results of the work it is obtained a procedure made up of three stages and six steps. By way of conclusion it can think about that the study of the directive competitions is essential in the tourist sector to attract and to satisfy to a bigger number of clients, more in these times in that the Covid 19 have come to hinder the environment. Also, it is evidenced in the consulted literature that they are still insufficient the studies linked with the directive competitions in the hotel facilities, of there the value of the proposal that he/she is carried out with the present work.

Key words: directive competitions; procedure; tourist sector.

Introducción

En las organizaciones y en la sociedad en sentido general, se suceden cambios constantemente de gran trascendencia y envergadura, entre los que se pueden citar los económicos, los demográficos, los políticos, los tecnológicos, los científicos técnicos, los de ámbito nacional e internacional; influyendo todos de alguna manera en los sistemas de dirección, organización y gestión de las organizaciones empresariales (Quesada Finalé, 2019).

Según (Gross, 2008) y (Patrón Cortés & Barroso Tanoira, 2015), fue David McClelland en 1975 quien primero acuñó el término “competencias” al comprobar que los conocimientos y los test de inteligencia no eran capaces de predecir la adaptación de las personas a los problemas de la vida y al éxito profesional. McClelland argumentaba que desempeñar adecuadamente el trabajo dependía más de las características propias de la persona que de su currículum, experiencia y habilidades, por lo que, investigó sobre nuevas variables que le permitieran establecer una mejor predicción del rendimiento laboral, a las que llamó competencias.

En los comienzos del presente siglo, el perfeccionamiento de las habilidades es esencial en cualquier actividad laboral, siendo imprescindible su estudio y análisis en el contexto organizacional. En ese sentido las competencias directivas desempeñan un papel esencial en la guía de las acciones hacia el logro de los objetivos organizacionales.

Autores como: (Bonifaz, 2012), (Atoc Caparachin & Amaya Vasquez, 2016), (Ascon Villa & Garcia Gonzalez, 2018), (Pérez Corso, 2022) han estudiado las competencias en el entorno directivo. Ellos resaltan que la importancia de las habilidades directivas radica en que determinan el rendimiento laboral de los directivos, y destacan la necesidad del desarrollo de habilidades directivas interpersonales y grupales como condición para obtener resultados y ejecuciones exitosas en las organizaciones. Así mismo, plantean que hoy se requieren nuevos conceptos de empresa y de director con capacidades distintivas y difíciles de copiar. Además, consideran que en el entorno cambiante al que se enfrentan los directivos hacen forzoso la elaboración de estudios que aborden conocimientos de las competencias directivas.

El turismo sigue siendo una de las actividades profesionales con más futuro. Sin embargo, pese a su importancia o tal vez debido a ello, el sector se encuentra en total evolución sufriendo los efectos de la globalización y de la innovación de los productos turísticos.

En este proceso de cambios y transformaciones, se reafirma el papel fundamental de las competencias de los directivos de las entidades del sector del turismo. Es por ello que, las organizaciones deben invertir en la preparación de su personal en aras de anticiparse a los cambios y futuras tendencias (Edelheim, 2020).

En Cuba, específicamente en el sector turístico, se hace necesario un estudio profundo en las empresas, con la finalidad de lograr mejores resultados en los sistemas de dirección y en la gestión integral de las mismas para alcanzar resultados eficientes. En ese sentido, en el Decreto

Ley 13 (Consejo de Estado, 2020) y el Decreto Presidencial 208 (Presidente de la República de Cuba, 2021), que tienen como objetivo preparar las estructuras de dirección a todos los niveles para la adecuada planeación y conducción de los procesos dirigidos, se hace alusión a la necesidad de profundizar en los estudios relacionados con las competencias y específicamente con las competencias directivas; de modo que preparar a los directivos cubanos para el perfeccionamiento de sus funciones en el proceso administrativo, es un requisito para su efectivo desenvolvimiento.

Al tener en cuenta los aspectos anteriores, en la investigación se sigue el objetivo de definir el procedimiento para la identificación de las competencias directivas en el Hotel Meliá Las Antillas.

Métodos

Según (Olivera Elosegui & Garcia, 2017) aún los estudios relacionados con las competencias directivas son escasos, y la mayoría de las investigaciones realizadas no llegan a implementarse por parte de las empresas que constituyen el objeto de estudio.

Entre los aspectos más importantes que deben considerarse a nivel gerencial en las empresas turísticas, son todas aquellas habilidades directivas que un individuo posee para desarrollar funciones de liderazgo y coordinación, las cuales influyen en la ejecución de las distintas actividades, roles, funciones o tareas que se desarrollan en una organización.

Para que las actividades, tareas, funciones y roles directivos generen un desarrollo productivo y eficiente en la organización con excelentes resultados, el directivo que lidera una empresa que se dedica al servicio turístico deberá considerar la necesidad de desarrollar habilidades que le posibiliten cumplir sus objetivos dentro de la organización. Pueden considerarse como tales las que aportan de forma positiva en el cumplimiento de su gestión.

En el sector turístico existen varias situaciones relevantes: la escasa definición del perfil de competencias para los directivos del sector turístico; el inadecuado enfoque de los modelos formativos para dar respuesta a las competencias directivas; la insatisfacción con los programas de formación por parte de los directivos, en correspondencia con la identificación de las necesidades reales de formación; la deficiencia en la medición de la efectividad del proceso de capacitación y un desempeño estratégico eventualmente inadecuado.

En los comienzos del siglo XXI el desarrollo y despliegue de habilidades en cualquier trabajo o actividad se convirtieron en una necesidad para las empresas y organizaciones, a lo que no están ajenas las organizaciones turísticas (Dueñas Reyes *et. al*, 2022). La formación y el desarrollo de las habilidades directivas de quienes dirigen una empresa es fundamental para lograr las metas trazadas por cada organización en su ámbito de competencia. A la vez que adquieren mayor importancia en las organizaciones, a nivel personal también se vuelve centro de interés para el

desarrollo profesional de las personas. Conforme pasa el tiempo, se incrementa la exigencia en cuanto a habilidades directivas de liderazgo, comunicación, motivación, manejo del conflicto y formación de equipos, mayores climas organizacionales que generan insatisfacción (Ramírez Rojas 2018).

Es así como en el entorno cambiante al que se enfrentan los directivos del sector turístico hace forzosa la elaboración de estudios que traten elementos relacionados con las competencias directivas, incorporando al autoconocimiento como habilidad básica de dirección, tan necesaria en la mejora de la gestión en los escenarios de incertidumbre en donde se encuentra; arreciado hoy debido a la pandemia provocada por la Covid 19.

En la actualidad es necesario que las empresas turísticas laboren y desarrollen sus actividades con profesionalismo y formalidad, pues todos tienen los mismos objetivos, ganar más espacio en un mercado cada vez más competitivo. Los directivos de todas las organizaciones, deben moverse hacia la búsqueda constante de más estrategias en las que se puedan diferenciar de los demás, es por ello que se necesita enfocar el análisis organizacional desde la perspectiva racional a efectos de mejorar el rendimiento y la satisfacción de los clientes tanto internos como externos de las organizaciones turísticas, para lo cual es necesario conocer el nivel de las habilidades y capacidades que disponen o poseen.

Las habilidades personales y directivas constituyen una ventaja competitiva que se configuran con fuerza en el presente y, sobre todo, en un futuro sometido a un entorno cambiante y en constante transformación. Donde contar con directivos responsables, mandos intermedios, y empleados que posean y manejen adecuadamente las habilidades directivas y personales, será una ventaja diferenciadora, que a la larga será competitiva (Atoc Caparachin and Amaya Vásquez 2016).

Resultados y discusión

A partir de un diagnóstico inicial en el hotel Meliá Las Antillas se evidencia que existen necesidades de investigación en cuanto a competencias directivas, a causa de deficiencias como: insuficiente información para la toma de decisiones, falta de comunicación entre los directivos y colaboradores, e incluso entre los directivos de un mismo nivel e inadecuada gestión del cambio.

Además, al analizar la composición del consejo de dirección se puede apreciar en la tabla 1, que el 53.9% de los miembros del consejo de dirección llevan menos de tres años en el puesto y en muchos casos no cuentan con experiencia anterior como directivos.

Tabla 1: Caracterización de los directivos en cuanto a cargo, edad, tipo de movimiento, subordinados, experiencia en el puesto y experiencia como directivo.

Cargos	Edad	Tipo de movimiento	Subordinados	Experiencia en el puesto	Experiencia como directivo
Sub Director General	41	Promoción	5	1	15
Sub Directora Económico	59	Designación	9	6	27
Sub Director RRHH	60	Designación	1	6	27
Jefe de Seguridad y Protección	57	Elección	27	2 meses	12
Jefa de Abastecimiento	36	Promoción	7	2 meses	2 meses
Sub Directora Comercial	34	Promoción	2	3	3
Sub Directora Calidad	32	Elección	3	3	3
Ama de Llave	56	Designación	41	28	28
Jefa de Recepción	49	Elección	16	18	18
Maitre de Hotel	33	Designación	68	4	8
Cheff de Cocina	40	Designación	54	2	4
Jefe de SSTT	57	Designación	29	5	26
Jefa de Animación	59	Designación	11	30	30

Fuente: elaboración propia.

Como se puede apreciar en la tabla anterior, hay directivos que a pesar de no poseer experiencia en la actividad que realizan tienen bajo su mando un gran número de subordinados. Además, solo el 23% de los directivos han sido promovidos para el cargo que ocupan actualmente.

Una vez expuestos los principales elementos que caracterizan a los directivos del Hotel Meliá Las Antillas se aprecia en entrevistas realizadas a miembros del Consejo de Dirección que es necesario definir un procedimiento para la identificación de las competencias directivas que deben poseer los miembros del consejo de dirección del hotel como punto de partida, lo cual les permitirá obtener suficiente información para prepararse y así alcanzar mejores resultados, a partir de las exigencias o características que el entorno impone.

Para conformar el procedimiento propuesto se parte de un análisis de los procedimientos estudiados por (Pérez Corso, 2022), entre los que destacan autores como: (Caballero Hernández 2015, Salazar Albor 2015-2016, Jimenez Beruvides 2019, Rodrigo Ricardo, Rodrigo Mastrapa

et al. 2019, Guerra Acosta and Stable Rodríguez 2021). Los mismos tienen como aspectos comunes que tienen en cuenta para la identificación de competencias directivas los siguientes pasos: preparación del estudio, conformación del equipo de trabajo, determinación de las competencias directivas y presentación de la propuesta. Además, entre los métodos y técnicas que más utilizan resaltan: dinámica de grupo, tormenta de ideas, revisión de documentos, selección de expertos, método Delphi y método Kendall.

Una vez analizados los aspectos antes tratados se propone un procedimiento compuesto de tres etapas y seis pasos, como se muestra en la figura 1.



Figura 1: Etapas y pasos del procedimiento propuesto para identificar las competencias directivas en el Hotel Meliá Las Antillas.

Fuente: elaboración propia.

Etapa 1 “Introducción”: está compuesta por dos pasos.

El paso 1 “Estudio del arte y la práctica”: tiene como objetivo profundizar en los aspectos teórico prácticos relacionados con el tema que se trata. Para ello, se debe realizar por las personas que pretendan implementar el procedimiento, un análisis de las principales metodologías y procedimientos, así como de los resultados a los que arriban, con motivo de preparar al personal investigador de los conocimientos necesarios para guiar el proceso que se trata. Para el desarrollo de este paso se utilizan métodos teóricos como son: analítico-sintético, inductivo-deductivo, general-particular, histórico-lógico, enfoque sistémico, revisión documental y revisión bibliográfica.

Paso 2 “Concientización de los beneficios de la organización”: tiene como objetivo crear un clima adecuado que propicie la implementación de la investigación. Para ello se parte de la demostración de la necesidad, importancia y beneficios de la misma a los directivos de la organización, a través de la técnica dinámica de grupo.

Etapa 2 “Desarrollo”, está compuesta por tres pasos.

Paso 3 “Selección de los expertos”: tiene como objetivo seleccionar a los expertos para el desarrollo de la investigación. Para la identificación de los expertos es necesario identificar a los especialistas que deben participar en la investigación. El procedimiento comprende la integración de un equipo de trabajo interdisciplinario el cual debe estar compuesto entre siete y 15 personas, en su mayoría miembros del consejo de dirección, de las diferentes áreas de resultado clave, y expertos de la cadena y de la Delegación Provincial del MINTUR.

Paso 4 “Aplicación del método Delphi”: tiene como objetivo determinar las competencias directivas necesarias para el desarrollo de las funciones de los miembros del consejo de dirección del Hotel Meliá Las Antillas. Para ello se utiliza el método Delphi con los expertos seleccionados en el paso anterior.

Paso 5 “Clasificación de las competencias directivas en estratégicas, intratégicas y de eficacia personal”: tiene como objetivo una vez definidas las competencias clasificarlas en función de que se conozca por el consejo de dirección en qué aristas deben laborar más. Para ello deben trabajar de conjunto los expertos seleccionados con el personal investigador; se utilizan fundamentalmente como métodos y técnicas la dinámica de grupos, la tormenta de ideas y la revisión bibliográfica.

Etapas 3 “Salida”: compuesta por un paso.

Paso 6 “Retroalimentación de los resultados a los directivos del Hotel Meliá Las Antillas”: tiene como objetivo dar a conocer al consejo de dirección del hotel las competencias directivas identificadas y clasificadas que deben poseer para su desempeño exitoso. En dicho paso se utilizan fundamentalmente los métodos teóricos y la dinámica de grupo.

Es importante resaltar, a criterio de las autoras, que en este paso se debe reflexionar con los miembros del consejo de dirección sobre la importancia de incluir en los perfiles de competencias las competencias directivas necesarias para el puesto. Además, se debe hacer énfasis en seleccionar, evaluar y capacitar en función de las competencias identificadas no solo a los directivos, sino a sus reservas y canteras; pues esto facilita la preparación para el puesto y trae consigo mejoras en los resultados laborales de los individuos y de la organización.

Conclusiones

Las competencias directivas son esas que deben desplegar las personas que ocupan cargos directivos en una organización para realizar sus funciones, es decir, para dirigir su equipo de trabajo. Para el sector turístico es vital conocer las competencias que deben desarrollar sus directivos, mas hoy que estas organizaciones se encuentran en un entorno arreciado por la Covid 19; donde a criterio de las autoras aún son insuficientes las investigaciones realizadas sobre el tema en cuestión. En los procedimientos de competencias directivas consultados por las autoras se observan como aspectos comunes para la identificación de las competencias pasos

relacionados con la preparación del estudio, conformación del equipo de trabajo, determinación de las competencias y presentación de la propuesta. El procedimiento propuesto consta de tres etapas y seis pasos. Para el desarrollo del mismo se evidencia la necesidad de la utilización de métodos y técnicas que permiten sustentar científicamente los resultados a alcanzar.

Referencias

- Ascon Villa, J. E., & Garcia Gonzalez, M. (2018). Habilidades directivas. Estrategias de formación turística en la Universidad de La Habana. *Revista Digital*, 2(1), 45-56.
- Atoc Caparachin, A. A., & Amaya Vasquez, H. M. (2016). *Habilidades directivas de los gerentes en las agencias de viaje y turismo del distrito de Tarma - 2016* Universidad Nacional del centro del Perú].
- Bonifaz, C. (2012). Desarrollo de habilidades vdirectivas.Red tercer milenio s.c Recuperado 21 de abril.
- Decreto Ley 13. Sistema de Trabajo con los cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas, 885 (2020).
- Dueñas Reyes, E., Cabot Grillo, D., Rodríguez Veiguela, Y., & Cepero González, S. (2022). Diagnóstico de las dimensiones del clima organizacional en una instalación hotelera . *Retos Turísticos*, 21(1), e-4029. Recuperado a partir de <https://retosturisticos.umcc.cu/index.php/retosturisticos/article/view/23>
- Edelheim, J. (2020). How should tourism education values be trasformed after 2020? *Tourism Geographies*, 22(3), 547-554.
- Gross, M. (2008). “Nuestro déficit de competencias directivas (corregido)”. Pensamiento imaginativo.
- Olivera Elosegui, R., & Garcia, Y. (2017). *La innovacion en el Turismo* De la academia a la praaxis.Universidad de la Habana].
- Patrón Cortés, R. M., & Barroso Tanoira, F. G. (2015). Competencias directivas de gerentes de restaurantes turísticos. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 24(1), 96-114.
- Pérez Corso, D. (2022). *Procedimiento para la identificación de las competencias directivas en el Hotel Melia Las Antillas* [Tesis en opción al título de Licenciada en Turismo, Universidad de Matanzas]. Matanzas.
- Decreto Presidencial 208. Reglamento del Sistema de Trabajo con los cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas, 900-936 (2021).
- Quesada Finalé, A. (2019). *Propuesta para la actualización de la Planificación Estratégica del Hotel Star Fish Cuatro Palmas en el período 2019-2023* Universidad de Matanzas].

Contribución autoral

Cada autor ha contribuido de forma sustancial en la elaboración del artículo, en las tareas de diseño de la investigación, recopilación y procesamiento de la información, análisis de los resultados, redacción y corrección del informe.

Conflicto de intereses

Los autores declaran que no existe conflicto de intereses.