

**COMPETENCIAS DIRECTIVAS DE GERENTES DE RESTAURANTES TURÍSTICOS****Un estudio en la ciudad de San Francisco de Campeche, México**

Roger Manuel Patrón Cortés\*  
Universidad Autónoma de Campeche  
San Francisco de Campeche - México  
Francisco Gerardo Barroso Tanoira\*\*  
Universidad Anáhuac Mayab  
Mérida - México

**Resumen:** Este estudio presenta aspectos críticos relacionados con la formación de gerentes de restaurantes ubicados en el sureste de México. Asimismo, tiene como objetivo identificar las competencias que utilizan y las que deben adquirir con miras a contribuir al desarrollo económico de la localidad y de México. El estudio es de corte cualitativo y utiliza como método un estudio de campo basado en cuatro casos seleccionados. Se incluyen observaciones, entrevistas y análisis de documentación. Los resultados indican que existen diferencias entre conocimientos y competencias. Las competencias que muestran mayor complejidad en su desempeño son del área del comportamiento humano, tales como formación de redes de relaciones efectivas, empatía, coaching, trabajo en equipo y desarrollo personal, entre otras. En este sentido, los gerentes deben desarrollar relaciones humanas efectivas tanto con los trabajadores del restaurante como con personas clave del entorno externo para conseguir la integración de los trabajadores y el logro de los objetivos de la empresa.

**PALABRAS CLAVE:** competencias directivas, gerentes de restaurantes, comportamiento humano.

**Abstract:** Managerial Competencies of Managers of Tourist Restaurants. A study in the City of San Francisco of Campeche, Mexico. This paper presents critical aspects related to the training of managers of restaurants located in the southeast of México. This research also aims to identify the competencies they use and those they need to acquire for contributing to the local and Mexico's economic development. It is a qualitative and field study based on four selected cases. Observation results, interviews and a literature review are included. The results indicate that there are differences between knowledge and competencies. The competencies that show greater complexity in their performance are in the area of human behavior such as effective relationship network formation, empathy, coaching, teamwork and personal development, among others. In this sense, managers must develop effective human relations both with restaurant workers and with key external environment people for achieving workers' integration and goals achievement.

**KEYWORDS:** managerial competencies, restaurant managers, human behavior.

\* Doctor en Ciencias Administrativas por la Universidad Anáhuac Mayab, Mérida, México. Actualmente es profesor investigador titular de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Campeche, México. E-mail: roger\_patron\_cortes@hotmail.com

\*\* Doctor en Ciencias Administrativas por la Universidad Anáhuac Mayab, Mérida, México. Actualmente es profesor investigador en la División de Negocios de la Universidad Anáhuac Mayab, México. E-mail: francisco.barroso@anahuac.mx; fbarroso\_tanoira@yahoo.com.mx

## INTRODUCCIÓN

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 & Chinchilla (1999) manifiestan que las competencias directivas son comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su función. Mientras que los objetivos son cuantificables e independientes de la persona que los mide, las competencias son objetivas en cuanto a que son observables, aunque también son subjetivas en cuanto a que la percepción de las mismas depende del observador. Es así que la evaluación de las competencias debe ser más cuidadosa que la de los objetivos, ya que hay que tener en cuenta la subjetividad inherente al observador. El trabajo presenta la literatura relativa al tema, después explica el método de investigación para la recolección de datos y el desarrollo de los resultados, para finalmente exponer conclusiones y sugerencias de mejoramiento.

### Antecedentes

Según Gross (2008), 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.

Muchas empresas evalúan a sus empleados con base en el logro de objetivos debido a la sencillez y clara objetividad que presentan los resultados. Sin embargo, este tipo de valoración sólo toma en cuenta los resultados pasados y no contribuye a desarrollar las competencias que la empresa necesita para conseguir resultados futuros siendo contraproducente porque el personal solo se preocuparía por los resultados, es decir del “que” y no de la forma en que lo consiguen, o sea el “como”. Además, pueden presentarse divergencias con las competencias que las pequeñas y medianas empresas (PyMES) requieren desarrollar en sus empleados. Por este motivo, cada vez son más las PyMES interesadas en evaluar las competencias de sus trabajadores, directivos y gerentes (Valle, 2003) más que por el cumplimiento de sus tareas, por las competencias que puedan demostrar en el desempeño de su trabajo. Por su parte, Maisch (2004) indica que las empresas deben definir las competencias que las distinguen y cumplir con su misión. Una vez definidas dichas competencias, las empresas deben diseñar un sistema de evaluación que les permita determinar las carencias y necesidades de desarrollo de sus gerentes con el propósito de hacer frente a los retos del entorno cambiante y complejo.

## Planteamiento del problema y objetivo

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. El Gobierno del Estado de Campeche ha realizado en los últimos años obras importantes al respecto en materia de turismo que le dan mayores oportunidades de desarrollo con nuevos productos y mejor infraestructura en servicios. Además, este Gobierno ha declarado que los apoyos continuarán porque este sector debe tener oportunidades (Ortega, 2013), postura que requiere que los gerentes del sector turístico cuenten con las competencias necesarias para prestar los servicios que les corresponden con la eficiencia y la calidad que los tiempos modernos exigen.

La falta de competencias directivas de los gerentes de restaurantes puede ocasionar un servicio deficiente y una impresión negativa del sector lo que se traduciría en pérdida de ingresos para estos negocios y el desperdicio de talento y tiempo con grave deterioro para las familias que dependen de esos empleos, afectándose además las utilidades de los proveedores de esa cadena productiva.

En buena parte, el desempeño eficaz y eficiente de un restaurante comienza por la habilidad de sus gerentes para organizar, dirigir, comunicarse y motivar a su personal, por lo que este trabajo tiene como objetivo identificar las competencias directivas que utilizan los gerentes de restaurantes turísticos, así como las que necesitan para mejorar su gestión laboral y contribuir al desarrollo económico del estado y de México.

Los resultados contribuirán a enriquecer las investigaciones sobre las competencias directivas que estos profesionales utilizan y las que requieren adquirir, pues coadyuva a comprobar la tesis expuesta por McClelland (1975, citado por Gross 2008), de que existen diferencias entre los conocimientos adquiridos y las competencias desarrolladas. Además, este estudio permite que al mejorar y fortalecerse las competencias directivas de los gerentes de restaurantes se logren beneficios tales como: (a) mayor desarrollo de las PyMES de restaurantes en el estado de Campeche, pero también de otros giros de negocios que utilicen estos resultados; (b) gerentes y trabajadores más contentos; (c) clientes más satisfechos con los servicios ofrecidos; (d) incremento de las fuentes de empleo, y (e) mayor contribución de impuestos para beneficio social repercutiendo a nivel local, regional y nacional, entre otros.

Este estudio se desarrolló en San Francisco de Campeche, ciudad capital del estado de Campeche, México; famosa por su legado colonial como ciudad amurallada y centro importante de comercio y operaciones durante el Virreinato. Aceptaron participar los gerentes de los cuatro restaurantes más representativos con atractivo turístico tradicional de la ciudad en el año de 2013, y

aunque los resultados son válidos solamente para los negocios participantes, la metodología puede replicarse en otros giros de negocios con las debidas adecuaciones.

## MARCO TEÓRICO

Garrigós & Narangajavana (2006) señalan que el sector turístico está afectado por muchos cambios del entorno por lo que el éxito en el futuro pertenecerá a aquellas empresas que cuenten con gerentes capaces de identificar oportunidades estratégicas para subsistir y crecer. En México, la Secretaría de Turismo (2013) señala que es necesario que los prestadores de servicios turísticos se interesen por la capacitación y certificación de sus competencias para operar y prestar servicios turísticos de calidad. Además, los empresarios deben establecer procesos y sistemas de calidad que garanticen la seguridad y competitividad de sus servicios. Por lo tanto, las empresas turísticas requieren gerentes capaces de obtener lo mejor de las personas que integran su equipo de trabajo. Asimismo, dichos los gerentes deben tener los conocimientos, habilidades, actitudes y los valores necesarios, para hacer frente a los retos del mercado. Estos retos han llevado a las empresas turísticas a replantear sus funciones gerenciales tanto en la dirección como en el desempeño de las relaciones humanas. Faust & Gadotti (2011) señalan que los gerentes del sector turístico se encuentran con constantes retos originados por la creciente competencia del mercado por lo que obtienen información sobre clientes, proveedores, competidores y el mercado en el que se desempeñan, buscando estrategias y servicios personalizados que atiendan y superen las expectativas de sus clientes con la finalidad de obtener ventajas competitivas.

Por otra parte los gerentes del sector turístico desean encontrar un tipo de empleado cuya personalidad, motivación y habilidades contribuyan a la satisfacción del cliente y al cumplimiento de los objetivos de la organización con eficiencia y eficacia. Los gerentes que conocen lo que sus empleados desean de su trabajo se encuentran dispuestos a diseñar un entorno laboral que promueva la excelencia en el servicio (Sánchez, López-Guzmán & Millán, 2007). Trigo (1998) afirma que en el área de turismo, además de los estudios superiores, es imprescindible contar con el conocimiento en lenguas extranjeras, tecnologías de información y experiencia en el exterior, así como estar capacitado para resolver y evitar problemas, ser dinámico, creativo y tener capacidad de aprender, entre otras características. Castelli (2000) menciona que además de la formación técnico-científica, se deben tomar en cuenta las cualidades humanas en la formación del profesional turístico, ya éste enfrenta de manera directa la satisfacción de las necesidades y deseos de otras personas, lo que exige un compromiso personal total, mucha iniciativa y creatividad.

Las empresas de servicios turísticos, tales como los restaurantes, cada día se ven en la urgente necesidad de innovar ya que el comensal está constantemente buscando nuevas opciones como calidad, sabor, presentación, experiencia y precio, entre otras. Por lo tanto tienen que ser cada vez más competitivos para hacer frente al entorno globalizante y complejo en el que operan actualmente (León, 2010), con un modelo de negocios que más que productos y servicios ofrezca al cliente el

valor de una experiencia inolvidable. Como indica Hamel, citado por Barroso (2013), la competencia está entre modelos de negocios más que entre productos y servicios.

### Concepto de competencias

Para McClelland, citado por Robbins & Judge (2013), las competencias son las características subyacentes en una persona que están causalmente relacionadas con los comportamientos y la acción exitosa en su actividad profesional, entendiendo por “características subyacentes” el conjunto de todos los aspectos que la persona posee y pone al servicio del desarrollo de su comportamiento laboral. Las características subyacentes de cada individuo resultarían de la suma de sus capacidades cognoscitivas (aptitudes), tendencias de conducta (actitudes), los rasgos de personalidad y los conocimientos adquiridos, ya sean teóricos o experienciales.

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

Cardona y Chinchilla (1999) distinguen entre las competencias técnicas o referidas a un puesto concreto, y las directivas, las cuales son genéricas, y se dividen en: (a) estratégicas, (b) intratécnicas, y (c) de eficacia personal. A su vez las estratégicas describen la capacidad del directivo y su relación con el entorno externo de las empresas. Comprende las siguientes variables:

- a) *Visión de negocio*. El individuo reconoce y hace buen uso de las oportunidades, los peligros y las fuerzas externas que influyen en la competitividad del negocio.
- b) *Resolución de problemas*. Las personas estudian un problema complejo y tienen la capacidad de síntesis y de toma de decisiones.
- c) *Gestión de recursos*. Se utilizan los recursos de modo eficaz para lograr los objetivos.
- d) *Orientación al cliente*. Responde en tiempo y eficacia a las necesidades del cliente.
- e) *Red de relaciones efectivas*. Desarrolla y sostiene una amplia red de relaciones con personas clave de la empresa y de su entorno.
- f) *Negociación*. Consigue el apoyo y la conformidad de personas y grupos clave que influyen en su área de responsabilidad.

Las competencias intratégicas se refieren a la capacidad ejecutiva y de liderazgo de un directivo al interior de las empresas, lo cual es aplicable a nivel gerencial. Comprende las siguientes variables:

- a) *Comunicación*. Informa de manera efectiva y aporta evidencias para respaldar sus opiniones y resoluciones.
- b) *Organización*. Asigna funciones a las personas adecuadas para realizar el trabajo y planifica su seguimiento.
- c) *Empatía*. Entiende, tiene en cuenta a los demás y respeta sus sentimientos.
- d) *Delegación*. Trata que su equipo de trabajo tomen decisiones para lograr sus objetivos.
- e) *Coaching*. Apoya al personal para que mejore y desarrolle sus habilidades y capacidades.
- f) *Trabajo en equipo*. Establece un clima de colaboración, comunicación y confianza entre los integrantes de su equipo de trabajo y los motiva para el logro de objetivos comunes.

Las competencias de eficacia personal especifican los hábitos básicos de una persona y la relación entre ella misma y su entorno. Comprenden las siguientes variables:

- a) *Proactividad*. El individuo demuestra iniciativa, creatividad y autonomía personal
- b) *Autogobierno*. Posee disciplina, concentración y autocontrol
- c) *Gestión personal*. Mantiene adecuado control del tiempo, estrés y riesgo ante situaciones de gran responsabilidad.
- d) *Desarrollo personal*. Se autoevalúa para lograr cambios de comportamiento que fortalezcan su gestión directiva.

### **Competencias gerenciales**

Para Castro & Marchant (2005) los gerentes deben poseer los conocimientos, habilidades y valores que posibiliten a su equipo participar en un ambiente que estimule el compromiso y la participación en los diferentes niveles de trabajo, favorezca el crecimiento para el aprendizaje, oriente el funcionamiento hacia los resultados y, por tanto, el rendimiento individual y grupal de cada uno de ellos. La supervivencia de una empresa depende en gran parte de la habilidad gerencial, pues el gerente tiene que tomar constantemente decisiones sobre objetivos, acciones y recursos en busca de la eficiencia en las tareas y la satisfacción del personal. Ser gerente requiere de un cúmulo de competencias particulares que en la actualidad no forman parte de los programas curriculares de la educación formal. Sin embargo es posible aprender cómo convertirse en gerente ya que las competencias indican formas de comportamiento o de pensar que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo período de tiempo (Robbins & Judge, 2013).

## Contexto del sector turístico y restaurantero de la ciudad de San Francisco de Campeche

El Estado de Campeche ocupa la parte suroeste de la península de Yucatán y tiene una extensión territorial aproximada de 56,000 kilómetros cuadrados. Es uno de los estados menos poblados de la República Mexicana pues cuenta con tan solo 754, 730 habitantes. El costado occidental colinda con el Golfo de México donde se ubican el sistema fluvial de la Laguna de Términos y varias playas, a lo largo de la costera que comunica la isla del Carmen con la ciudad de San Francisco de Campeche. La ubicación del área en estudio se observa en la Figura 1.

Figura 1: Localización de la ciudad de San Francisco de Campeche, Campeche, México



Fuente: Travel by México (2012)

El Estado de Campeche cuenta con un clima cálido subhúmedo con lluvias en el verano en la mayor parte del territorio. La vegetación predominante es de selva mediana que ocupa una superficie estatal superior al 60%. Tiene sitios de gran interés para los visitantes tales como las zonas arqueológicas de Acanmul, Etná, Calakmul, Balamkú, Becán, Chicanná, Kankí, El Tigre, Hochob, Hormiguero y Jaina (Visite México, 2012).

El Estado de Campeche ha hecho del turismo una de sus actividades económicas de mayor relevancia, logrando incrementar el número de turistas año con año, así como su estadía promedio, la derrama económica y las oportunidades para una mejor inversión privada. Campeche recibe alrededor de 1'450, 000 personas al año lo que genera una derrama de más de 1,400 millones de pesos al año (un dólar de Estados Unidos equivale a 13 pesos). El Secretario de Turismo del Estado de Campeche, señaló que existen más de 6,000 cuartos de hotel, de los cuales, 2 mil son de cuatro y cinco estrellas. Campeche forma parte del Mundo Maya y cuenta con dos ciudades declaradas Patrimonio Cultural de la Humanidad por la UNESCO: la ciudad de San Francisco de Campeche (la capital) y Calakmul. La localidad de Palizada se encuentra integrada al catálogo de Pueblos Mágicos de la Secretaría de Turismo (SECTUR). La ciudad de San Francisco de Campeche es la única ciudad amurallada del país y es famosa por sus edificios de colorida arquitectura colonial, fuertes y baluartes.

Además de grandes extensiones de costas, el Estado cuenta con la Reserva de la Biosfera de Calakmul y más de 196 mil hectáreas de manglares, lo que lo convierte en una de las zonas más extensas de este ecosistema en México (Piso de exhibición, 2010).

La Ciudad de San Francisco de Campeche es el principal atractivo turístico del Estado pues, además de su bella arquitectura colonial, ha consolidado mucha de su arquitectura militar. Entre los principales sitios de interés se encuentran el centro histórico amurallado o zona de monumentos, los barrios extramuros coloniales, la Plaza de Armas, la Casa Número 6, diversos baluartes, las puertas de mar y tierra, fuertes, la plazoleta del barrio de San Francisco, el Circo Teatro Renacimiento y el malecón o boulevard. Además, el baluarte de San Carlos actualmente se ha convertido en el museo de la ciudad, se ha rehabilitado el espectáculo de luz y sonido de la puerta de tierra y existe un nuevo tranvía de la ciudad en apoyo al sector turístico (Campeche, 2012).

En la gastronomía de Campeche se combinan elementos mayas y españoles a los que se aunaron los aportes de los piratas, tanto en los componentes como en las formas de preparación. Por todo el territorio campechano se pueden encontrar mariscos de excelente calidad, exquisitas carnes, verduras y frutas exóticas. Algunos de sus platillos típicos son: el pan de cazón, pámpano en escabeche, patas de cangrejo en frío, esmedregal, raya, papaché, sierra, pulpo, calamares, camarones al coco, chile x'catic relleno, relleno negro, cochinita, queso relleno, panuchos, pibipollo, tamales y merienda. Para acompañar los alimentos se elaboran aguas frescas de horchata y té, así como también de frutas de temporada tales como tamarindo, guanábana, mango, nance, ciruela, pitahaya y marañón (CONACULTA-INAH, 2012).

### **Investigaciones sobre competencias directivas**

Un estudio realizado por García-Lombardía, Cardona & Chinchilla (2001) referente a las competencias directivas más valoradas, encontró que las competencias relacionadas con la capacidad del propio directivo para mejorar personalmente son el aprendizaje, toma de decisiones y credibilidad, las cuales son muy valoradas para hacer frente a los cambios del siglo XXI.

Una investigación realizada por Augut (2003) muestra que los gerentes presentan un nivel medio-bajo de necesidades de competencias técnicas (por ejemplo, gestión económico-financiera e informática), y genéricas (por ejemplo, control de reacciones precipitadas). Sin embargo, en general, demandan poca formación en las competencias donde aparece déficit. Además, están poco interesados en formarse en el futuro lo que es riesgoso si se considera que el turismo enfrenta importantes retos futuros.

En un trabajo realizado por Whetten & Cameron (2005) para identificar las habilidades y competencias que separan a los individuos eficaces de los que no lo son, se examinó a 402 personas que fueron calificados como directivos altamente eficaces en sus organizaciones que son el cuidado



de la salud, la educación y el gobierno estatal. Se les preguntó sobre los atributos que se asociaban con la eficacia administrativa, obteniendo alrededor de 60 características de los directivos eficaces. Las diez características identificadas con mayor frecuencia fueron de tipo conductual. Por su parte López (2008) encontró que en términos cualitativos, los factores internos tales como el concepto equivocado del negocio, la falta de planeación estratégica, falta de financiamiento y de creatividad, cambios en los gustos del consumidor y productos de mala calidad, son los que deben atenderse en primera instancia para que el problema de las empresas turísticas de alimentos y bebidas no se agrave.

Becerra (2011) encontró que los factores de personalidad de los administradores mostraron una correlación significativa con respecto a la competitividad, excepto la audacia, que tuvo una relación negativa, por lo que es necesario desarrollar este factor.

## **METODOLOGÍA**

Este estudio es de corte cualitativo, de tipo exploratorio y descriptivo por lo que su diseño es no experimental (Hernández, Fernández & Baptista, 2010). Se utiliza como método un estudio de campo basado en cuatro casos seleccionados. Como se mencionó anteriormente, participan gerentes de los cuatro restaurantes más representativos con atractivo turístico tradicional de la ciudad de San Francisco de Campeche, Campeche, México; seleccionados por un comité de expertos. Cada restaurante es considerado una unidad de análisis. Para identificar las competencias utilizadas por dichos gerentes y la necesidad de adquirir otras con miras a fomentar el desarrollo sustentable, se utiliza la clasificación de competencias directivas o genéricas de Cardona & Chinchilla (1999).

Se contó con el apoyo de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Campeche, así como también con la ayuda de seis alumnos que estudian la licenciatura en administración y finanzas en dicha institución. La recolección de datos en los estudios de caso incluyó observaciones de la jornada laboral del gerente durante una semana. Asimismo, se llevaron a cabo entrevistas con cada uno de los gerentes de los restaurantes estudiados.

## **RESULTADOS**

Los resultados de cada unidad de análisis son los siguientes:

*Restaurante 1.* La gerente tiene 23 años de edad y es licenciada en gastronomía. Sus estudios están estrechamente relacionados con las actividades que ella realiza en la empresa. Cuenta con dos años de experiencia profesional pero sólo con 4 meses de experiencia en su puesto. Según los resultados de la entrevista, puede aprender de los retos que se presenten aprovechando las oportunidades y enfrentando las amenazas. Cuenta con la capacidad de resolver los problemas que se le presentan, lo que influye en el buen funcionamiento de la empresa. Hace buen uso de los

recursos y muestra cortesía para atender a los clientes. Sin embargo, manifestó que no utiliza una red de relaciones efectivas con personas que laboran en la empresa posiblemente por el corto tiempo que tiene laborando ahí. También comentó que requiere adquirir habilidades de negociación ya que en ocasiones no logra mantener el apoyo y la conformidad de su personal, ocasionándole conflictos internos. Añadió que está dispuesta a mejorar en este aspecto en beneficio de los resultados esperados.

Durante las visitas realizadas se observó que le faltan competencias de comunicación efectiva pues no proporciona a todos los empleados la información suficiente para justificar sus decisiones y la solución de problemas. Aunque asigna funciones a cada empleado procurando el desarrollo de sus habilidades y capacidades, lo que se refleja en la buena organización y eficiencia del trabajo, le hace falta comprender a los demás y dejar que los integrantes de su equipo de trabajo tomen decisiones para incrementar la colaboración y alcanzar sus objetivos.

Es una persona disciplinada que muestra concentración e iniciativa en su trabajo. Además, tiene la habilidad para tomar las decisiones con el fin de alcanzar los resultados deseados. Admitió que requiere mejorar su gestión personal ya que le falta tener un mejor control del tiempo y manejar las situaciones de riesgo con calma para resolverlas. A pesar de dar lo mejor de sí en el trabajo, no se autoevalúa lo suficiente para reconocer que puede mejorar y fortalecer el puesto que desempeña.

*Restaurante 2:* El gerente tiene 37 años de edad, es licenciado en contaduría y cuenta con 11 años de experiencia profesional, de los cuales durante cuatro se ha desempeñado como gerente de la empresa restaurantera participante. Se considera una persona visionaria ya que puede afrontar los problemas por la larga experiencia con la que cuenta, además de que tiene conocimientos administrativos y tiene experiencia en el análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa. Sabe cómo utilizar correctamente los recursos que se le asignan de manera amplia y eficaz para la buena calidad del servicio. Durante la entrevista se observó que tiene una amplia fluidez al relacionarse con las personas, además de que capta las necesidades de los clientes, se muestra amable y ofrece todo tipo de ayuda. Debido a que siempre está preocupado por el bienestar y el crecimiento de la empresa, logra buenos acuerdos con personas que apoyan a esta causa.

Se comunica adecuadamente con su personal e indicó que siempre busca respaldar sus decisiones con evidencias y argumentos válidos. Sin embargo, admitió que tiene problemas en cuanto a la organización del trabajo, pues en ocasiones no logra asignar las tareas al personal adecuado. Su relación con el personal es sólo de trabajo pues no logra captar los sentimientos de los demás y en ocasiones no comprende las situaciones difíciles por las que atraviesan los empleados. Fue demasiado expresivo y concreto al mencionar que le cuesta delegar debido a que los empleados no poseen la suficiente experiencia para tomar decisiones dentro del negocio. Le falta proporcionar mayor confianza y apoyo a sus colaboradores, lo que repercute en el buen funcionamiento de su

equipo de trabajo. Sin embargo, se observa que es una persona segura de sí misma y que logra controlar los problemas que se le presentan.

A pesar de mostrar iniciativa, aceptó ser un poco impaciente y falto de concentración, aspectos a mejorar para elevar los niveles de venta. Reconoció que necesita mejorar su gestión personal para tomar decisiones y reducir los riesgos ante diferentes situaciones en las que es responsable. Manifestó ser una persona que frecuentemente está buscando mejorar sus aspectos débiles de su vida por medio de la autoevaluación.

*Restaurante 3:* El gerente tiene 23 años de edad, es licenciado en gastronomía y cuenta con un año y dos meses de experiencia profesional. Señaló que cada día su actitud está más implicada con la visión de negocios, ya que requiere identificar y aprovechar las oportunidades, así como detectar las debilidades o peligros que se presenten en la empresa. Identifica los problemas y pretende darles solución inmediata, pues considera que las decisiones repercuten directamente en el negocio. Indicó que los recursos deben de ser utilizados correctamente, por lo que se encarga de supervisar, que éstos sean administrados, asignados y utilizados eficientemente para que se tenga una buena operación en el negocio. Manifestó que no se autoevalúa de manera formal, pero considera que es importante hacerlo para mejorar su función directiva.

El cliente es su prioridad, por lo que trata de responder a sus diferentes exigencias para seguir contando con su preferencia. Considera que no es necesario formar una red de relaciones efectivas ya que los empleados del negocio son pocos y hay confianza entre ellos. Se le dificulta obtener el acuerdo de la demás personas que intervienen en el restaurante. Manifestó su preocupación por la falta de una comunicación eficaz.

Durante las visitas efectuadas se observó que la comunicación con su personal no se da de forma eficaz ya que no permite la operación adecuada, pues en ocasiones se ocultan datos, no se transmiten adecuadamente los mensajes, o bien, la información que se intercambia no es oportuna. Se observó cierta inconformidad del personal por la falta de definición de funciones y por tener que realizar ciertas tareas que supuestamente no les corresponden. Los trabajadores mencionaron que en ocasiones le falta al gerente ponerse en el lugar de ellos para comprender sus problemas y ayudarlos. Y aunque pretende que el personal tome decisiones para cumplir con sus responsabilidades y alcanzar los objetivos fijados, necesita ofrecer mayor ayuda a sus colaboradores, fomentar la confianza y motivarlos para mejorar el equipo de trabajo y desarrollar su potencial creativo en beneficio del negocio.

En las visitas realizadas se notó que el entrevistado tiene iniciativa y trata de ser productivo. Se corroboró lo que él mencionó en la entrevista, en cuanto a que le falta adquirir mayor concentración y autocontrol en su vida laboral para solucionar los problemas que surgen. Asimismo, requiere más control de las situaciones y del estrés.

*Restaurante 4:* La gerente tiene 24 años de edad, es licenciada en administración y sólo tiene cinco meses de experiencia en el puesto. Es una persona atenta a las fuerzas externas que influyen en la empresa y mencionó que logra hacer buen uso de las oportunidades que se le presentan. Tiene la capacidad de buscar y encontrar soluciones satisfactorias a los problemas y resolverlos de una manera rápida con la finalidad de no perjudicar al restaurante con problemas más grandes. Trata de proveer todos los recursos que se necesiten con la finalidad de tener a disposición de los clientes los pedidos que soliciten. Tiene muy en cuenta a sus clientes y procura que su personal este pendiente de éstos para cualquier situación que se les ofrezca ya que hace mención de que *“hay que darle prioridad al cliente y éste regresa”*.

Siempre que propone algo a sus trabajadores lo sustenta con evidencias que ellos puedan entender porque no le gusta mentir ni que le mientan. Selecciona y asigna tareas al personal adecuado en cada área, con el propósito de que trabajen mejor y tengan buen desempeño. Su juventud le ha permitido entender a su personal, estar pendiente de ellos y respetarlos. No delega, ya que considera que cuando una situación se sale de control, toda la responsabilidad recae sobre ella y, por lo mismo, no deja que los trabajadores tomen decisiones por temor a que se equivoquen. Tiene un buen equipo de trabajo, pues existe colaboración entre sus integrantes cuando algunos están ocupados desempeñando otras funciones. Sin embargo, requiere apoyar más a sus trabajadores para mejorar su área de trabajo y lograr la plena satisfacción de los clientes.

Se considera una persona proactiva ya que se anticipa a los problemas. Cuando hay mucha afluencia de comensales ayuda a servir como mesera ya que esto ayuda a la cobertura y atención de los clientes lo que muestra congruencia entre lo que dice y hace para satisfacer a los comensales. Aunque tiene iniciativa y disciplina, su gestión en ocasiones le genera estrés pues prioriza los objetivos y pretende alcanzarlos en el tiempo programado. Señaló que no se pone a pensar o evaluar las cosas en que falla o amerita cambiar y tampoco se auto-evalúa para encontrar sus “pros” y sus “contras”.

Se observó que no tiene mucha relación con algunos empleados y que le falta interactuar un poco más con ellos. Además le cuesta trabajo lograr el apoyo y la conformidad de sus trabajadores para sacar adelante el trabajo ante situaciones imprevistas.

## **Discusión**

Todos los participantes se orientan a la solución de problemas. También resultó que solamente en el restaurante 2 se percibió una adecuada comunicación del gerente con los trabajadores, mientras que es necesario mejorarla en los demás, especialmente en el 3. En cuanto a la comunicación, únicamente en el restaurante 4 se percibe como adecuada, siendo urgente mejorarla en las otras tres empresas. Ninguno de los participantes se autoevalúa, además de que se requiere mejorar la capacidad de negociación. Y aunque tratan de tomar decisiones, hay que mejorar esta competencia

en el restaurante 3. De manera específica, las competencias estratégicas utilizadas y las que necesitan desarrollarse pueden apreciarse en las Tablas 1 y 2, las competencias intratécnicas en las Tablas 3 y 4, y las competencias de eficacia personal en las tablas 5 y 6.

Tabla 1: Competencias estratégicas utilizadas y por adquirir de los gerentes

Competencia	Director 1		Director 2		Director 3		Director 4		Total %	
	Utiliza	Adquirir	Utiliza	Adquirir	Utiliza	Adquirir	Utiliza	Adquirir	Utiliza	Adquirir
Visión de negocio	U		U		U		U		100	
Resolución de problemas	U		U		U		U		100	
Gestión de recursos	U		U		U		U		100	
Orientación al cliente	U		U		U		U		100	
Red de relaciones efectivas		A	U			A		A	25	75
Negociación		A	U			A		A	25	75

Nota: Elaborada a partir de datos recolectados por los investigadores. Simbología: U: utiliza, A: falta adquirir

Tabla 2: Categorización de competencias estratégicas de gerentes generales de hoteles de la ciudad de San Francisco de Campeche, Campeche, México

Competencia Categoría	Unidades	Director		Total %	
		Utiliza	Adquirir	Utiliza	Adquirir
Visión de negocio	“Procuro identificar las amenazas y hacer buen uso de las oportunidades que se me presentan”.	1,3		100	
	“Tengo conocimientos en el análisis FODA”.	2			
Resolución de problemas	“Trato de estar atenta a las cosas que suceden dentro y fuera de la empresa”.	4			
	“Tomo la decisión, sin embargo el éxito ha dependido del personal”.	1, 3		100	
Gestión de recursos	“Hay problemas sencillos y complejos pero todos han sido resueltos”.	2, 4			
	“Superviso la asignación racional de los recursos para la adecuada operatividad”.	1,3		100	
Orientación al cliente	“El éxito consiste en proveer recursos de calidad para satisfacer al cliente”.	2,4			
	“El cliente es primero, se muestra cortesía”.	1, 3		100	
Red de relaciones efectivas	“Hay que estar pendiente de las exigencias del cliente para que regrese”.	2,4			
	“Necesito incrementar mis relaciones interpersonales, pues tengo poco tiempo trabajando en esta empresa”.		1		75
Negociación	“Debido a que somos pocos, considero que no es necesario establecer una red de relaciones efectivas como tal.”		3,4		
	“Practico el trato asertivo y cada día mis relaciones comerciales son mejores”.	2		25	
	“En ocasiones la diversidad de opiniones dificulta llegar a acuerdos y conseguir apoyo”.		1, 3,4		75
	“Siempre busco la formas de convencer a nuestros colaboradores”.	2		25	

Nota: Elaborada con datos recolectados por los investigadores, basados en Hernández, Fernández y Baptista (2010)

En las Tablas 1 y 2 se advierte que el 100% de los gerentes han utilizado las competencias estratégicas de: (a) visión de negocio; (b) resolución de problemas; (c) gestión de recursos, y (d) orientación al cliente. El 25% ha utilizado la red de relaciones efectivas y la negociación, mientras que el 75% necesita adquirir estas competencias.

Tabla 3: Competencias intratégicas utilizadas y por adquirir de los gerentes

Competencia	Director 1		Director 2		Director 3		Director 4		Total %	
	Utiliza	Adquirir	Utiliza	Adquirir	Utiliza	Adquirir	Utiliza	Adquirir	Utiliza	Adquirir
Comunicación		A	U		A		U		50	50
Organización	U			A		A	U		50	50
Empatía		A		A		A	U		25	75
Delegación		A		A	U			A	25	75
Coaching	U			A		A		A	25	75
Trabajo en equipo		A		A		A	U		25	75

Nota: Elaborada a partir de datos recolectados por los investigadores. Simbología: U: utiliza, A: falta adquirir.

Tabla 4: Categorización de competencias intratégicas de gerentes generales de hoteles de la ciudad de San Francisco de Campeche, Campeche, México

Competencia	Unidades	Director		Total %	
		Utiliza	Adquirir	Utiliza	Adquirir
Comunicación	“Reconozco que falta mejorar los canales de comunicación”.		1,3		50
	“Lo que digo lo respaldo y lo compruebo no me gusta mentir”.	2,4		50	
Organización	“Las tareas no siempre se realizan como debiera”.		2,3		50
	“La persona adecuada para el puesto adecuado”.	1,4		50	
Empatía	“Platicar con el personal me ha permitido entenderlos y respetarlos”.	4		25	
	“Cada persona tiene sus puntos de vista, sus ideas, sus criterios y en ocasiones son divergentes y difíciles”.		1,2,3		75
Delegación	“Los empleados no tienen la suficiente experiencia para tomar decisiones”.		1, 2		75
	“No dejo que el personal tomen decisiones porque toda la responsabilidad recae sobre mí”.		4		
	“El uso del empowerment me ha dado buenos resultados con el personal”.	3		25	
Coaching	“No todos los empleados están dispuestos a cooperar”.		2,3,4		75
	“Identificamos las habilidades de cada empleado y buscamos su mejora”.	1		25	
Trabajo en equipo	“Falta apoyo mutuo y confianza para una mejor integración de equipo”.		1, 2,3		75
	“Cuando un empleado está ocupado en alguna actividad, otro lo apoya sacando adelante el trabajo”.	4		25	

Nota: Elaborada con datos recolectados por los investigadores, basados en Hernández, Fernández y Baptista (2010)

En la Tablas 3 y 4 se observa que el 50% de los gerentes se comunica con su personal de manera efectiva, mientras que el 50% requiere adquirir esta competencia. Asimismo, el 50% es competente en la asignación de tareas para realizar el trabajo, y el otro 50 % requiere adquirir esta competencia. El 25% utiliza la empatía, la delegación, el *coaching* y el trabajo en equipo ayudando a sus colaboradores a desarrollar sus habilidades y capacidades, mientras que el 75% necesita adquirir estas competencias.

Tabla 5: Competencias de eficacia personal utilizadas y por adquirir de los gerentes

Competencia	Director 1		Director 2		Director 3		Director 4		Total %	
	Utiliza	Adquirir	Utiliza	Adquirir	Utiliza	Adquirir	Utiliza	Adquirir	Utiliza	Adquirir
Proactividad	U		U		U		U		100	
Autogobierno	U			A		A	U		50	50
Gestión personal		A		A	A			A		100
Desarrollo personal		A	U			A		A	25	75

Nota: Elaborada a partir de datos recolectados por los investigadores. Simbología: U: utiliza, A: falta adquirir

Tabla 6: Categorización de competencias de eficacia personal de gerentes generales de hoteles de la ciudad de San Francisco de Campeche, Campeche, México

Competencia	Unidades	Director		Total %	
		Utiliza	Adquirir	Utiliza	Adquirir
Proactividad	“Creamos proyectos de atracción al cliente con buenos resultados”.	1		100	
	“La cuestión es renovarse o morir”.	2,3			
	“Hago de todo, cuando hay mucha gente en el restaurant apoyo a los meseros”.	4			
Autogobierno	“Me enfoco en los problemas sin perder de vista la normatividad y la reglamentación”.	1, 4		50	
	“Cuando los problemas requieren solución inmediata me impacientan”.		2,3		50
Gestión personal	“Lo que hace falta es tiempo para resolver todos los problemas, reducir los riesgos y el estrés”.		1, 2,3,4		100
Desarrollo personal	“Me gusta analizar y reconocer mis puntos débiles para mejorar”.	2		25	
	“Nunca he realizado una evaluación personal, pero definitivamente es importante para reconocer lo que puedo mejorar”.		1,3,4		75

Nota: Elaborada con datos recolectados por los investigadores, basados en Hernández, Fernández y Baptista (2010)

En la Tablas 5 y 6 se detalla que el 100% de los gerentes utiliza la competencia proactiva, pues demuestran iniciativa y autonomía. El 50% requiere adquirir la competencia de autogobierno, ya que necesita mayor disciplina concentración y autocontrol. El 100% necesita mantener un adecuado control del tiempo, estrés y riesgo ante situaciones difíciles. Finalmente, el 75% requiere evaluar con frecuencia su comportamiento y conocer sus debilidades para realizar cambios que los fortalezcan.

## CONCLUSIONES

Debido al área de estudios profesionales que tienen los gerentes encuestados, éstos demostraron claridad de conocimientos en el manejo del negocio y que comprenden las competencias estratégicas, intratégicas y de eficacia personal. Utilizan las competencias estratégicas de visión de negocios, resolución de problemas, gestión de recursos y orientación al cliente con conocimiento de causa pues tienen definida su visión, analizan sus problemas de manera sistemática, utilizan los recursos de forma racional y están conscientes de la importancia que juega el cliente en la toma de decisiones.

Sin embargo, las competencias como red de relaciones efectivas y negociación demostraron ser más complejas en cuanto a su desempeño efectivo. En cuanto a las competencias intratégicas, la complejidad en su desempeño las manifestaron en mayor grado la empatía, la delegación, el *coaching* y el trabajo en equipo y, en menor grado, la comunicación y la organización. Con relación a las competencias de eficacia personal, los gerentes presentaron dificultades para utilizar las competencias de gestión personal y desarrollo personal, y en menor grado las competencias de autogobierno. Los gerentes utilizan más las competencias estratégicas y emplean menos las intratégicas y las de eficacia personal, es decir, utilizan más las competencias requeridas para el logro de resultados económicos y menos las necesarias para lograr la unidad de la empresa y las que se refieren a la relación eficaz de la persona consigo misma y con el entorno.

En términos generales, los gerentes requieren adquirir y desarrollar competencias en las tres categorías, principalmente en las áreas del comportamiento humano, lo que es congruente con Chávez (2013) quien indica que es importante que el directivo tome la iniciativa para desarrollar y perfeccionar habilidades gerenciales con las que pueda mejorar su nivel competitivo. Esto también es un reflejo de la formación en las instituciones de educación superior y en los cursos de capacitación actuales, que se orientan más a los resultados prácticos del negocio y no a la valoración del factor humano, lo que hace que la educación actual sea más práctica y utilitarista, que humana.

Aunque los gerentes cuentan con la preparación que les permite estudiar y comprender aspectos empresariales en beneficio de las empresas restauranteras, se encontró que existen diferencias entre conocimientos y competencias, ya que los gerentes cuentan con los conocimientos teóricos, pero se les dificulta al momento de aplicarlos. Esto es consistente con McClelland (1975, citado por Gross, 2008) quien señala que desempeñar bien el trabajo depende más de las características propias de la persona o sea de sus competencias que de sus conocimientos. Las competencias que mostraron mayor complejidad en su desempeño en las tres categorías fueron del área del comportamiento humano: red de relaciones efectivas, negociación, empatía, delegación, *coaching*, trabajo en equipo, gestión personal y desarrollo personal. En este sentido, los gerentes deben desarrollar y mantener relaciones humanas efectivas tanto con los trabajadores del restaurante como con personas clave del entorno externo en el que se desenvuelven, de tal forma que les permita conseguir la unidad de los



trabajadores y el logro de objetivos satisfactorios. Aunque los gerentes tienen el conocimiento teórico de que en toda empresa la comunicación, la organización y el autocontrol son importantes para el buen funcionamiento empresarial, son poco utilizados en la práctica, lo que repercute en la eficacia del restaurante. Esto es congruente con Whetten & Cameron (2005) quienes manifiestan que saber y hacer no es lo mismo, por lo que se sugiere poner especial atención en estas competencias y desarrollarlas mediante cursos de actualización, mayor práctica y una adecuada retroalimentación de las mismas centradas en el desarrollo del ser humano y en las necesidades del negocio.

De manera general, los participantes son profesionistas que han aceptado el puesto de gerentes, sin haber sido formados en cuanto a competencias directivas. Esto resulta en que se orientan a tomar decisiones en calidad de especialistas pero sin tomar en cuenta al personal lo que redundaría en decisiones desacertadas en cuanto a selección y ubicación del personal, condiciones laborales y clima organizacional. Como no se autoevalúan, pueden estar cometiendo estos errores de manera sistemática sin advertir el peligro de emprender acciones que son lógicas, pero no pertinentes.

Futuras investigaciones deberán incluir una muestra representativa de gerentes, así como también obtener el punto de vista de otros actores sobre la actuación de estos gerentes. De igual manera, con la información obtenida en este estudio podría diseñarse una intervención en una o varias empresas para determinar la relación entre las competencias y el desempeño organizacional. Además, podría investigarse sobre las competencias que más valoran los empleadores de restaurantes (según el mercado), sus necesidades de actualización y desarrollo entre otros aspectos, en beneficio de la mejora de los gerentes, de las PyMES, del desarrollo económico de la localidad y de México.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Augut, S.** (2003) "Análisis de necesidades de competencias en gerentes de organizaciones turísticas. El papel de la formación". Dialnet. Tesis de doctorado. Universitat Jaume I, España. Disponible en: <http://www.tdx.cat/handle/10803/10518>. Acceso el 5 de diciembre de 2013
- Barroso, F.** (2013) "La importancia del modelo de negocios". Desarrollo Empresarial del Consejo Coordinador de Campeche 15(172): 34-36
- Becerra, M.** (2011) "Personalidad de los administradores como factor de competitividad de las empresas restauranteras de Puerto Vallarta, Jalisco". Tesis de doctorado en Ciencias Administrativas. Instituto Politécnico Nacional, México. Disponible en: <http://www.repositoriodigital.ipn.mx/handle/123456789/12180>. Acceso el 20 de octubre de 2013
- Campeche** (2012) "Campeche patrimonio cultural histórico de la humanidad". Disponible en: <http://www.espanolsinfronteras.com/CiudadPatrimonio13Campeche.htm>. Acceso el 13 de enero de 2013
- Cardona, P. & Chinchilla, N.** (1999) "Evaluación y desarrollo de las competencias directivas". Harvard Deusto Business Review (89): 10-27
- Castelli, G.** (2000) "Administração hoteleira". EDUCS, Caxias do Sul

- Chávez, N.** (2013) "Una aproximación a las competencias gerenciales elementales. Gerencia y Negocios en Hispanoamérica". De gerencia.com. Disponible en: <http://www.degerencia.com/>. Acceso el 25 de febrero de 2013
- CONACULTA-INAH** (2012) "México, Campeche. Guía del Estado". Raíces, México
- Faust, D. & Gadotti, S.** (2011) "La inteligencia competitiva aplicada a las redes hoteleras brasileñas". Estudios y Perspectivas en Turismo 20 (2): 478-498. Disponible en: [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1851-17322011000200012&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1851-17322011000200012&script=sci_arttext). Acceso el 10 de enero de 2013
- García-Lombardía, P.; Cardona, P. & Chinchilla, M.** (2001) "Las competencias directivas más valoradas". IESE Business School. Occasional Paper. (01/4): 1-24. Universidad de Navarra, Barcelona, España. Disponible en: <http://www.iese.edu/research/pdfs/op-01-04.pdf>. Acceso el 12 de julio de 2013
- Garrigós F. & Naragajavana Y.** (2006) "Capacidades directivas y nuevas tecnologías en el sector turístico". Universitat Jaume I, Castelló de la Plana
- Gross, M.** (2008) "Nuestro déficit de competencias directivas (corregido)". Pensamiento imaginativo. Recuperado de: <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/161409/Nuestro-deficit-de-Competencias-Directivas-correcto.htm>. Acceso el 22 de febrero de 2013
- Hernández, R.; Fernández, C. & Baptista, L. P.** (2010) "Metodología de la investigación" (5ª ed). Mc Graw Hill, México
- León, R.** (2010) "Alta gerencia para hoteles y restaurantes. Guía de estudio semipresencial". Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad Rafael Landívar, Guatemala, Guatemala, C.A. Disponible en: <http://www.slideshare.net/shaktivivesanoviviefeliz/alta-gerencia-para-hoteles-y-restaurantes-9375795>. Acceso el 21 de febrero de 2013
- López, E.** (2008) "Aplicación del Interactive Management en empresas turísticas de alimentos y bebidas". Teoría y Praxis (5): 305-313. Disponible en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2929540>. Acceso el 28 de septiembre de 2013
- Maisch E.** (2004) "La alineación estratégica de los recursos humanos a la gestión organizacional. Gestión del talento". Gestipolis. Disponible en: <http://www.gestipolis.com/canales3/rh/aliesrrhh.htm>. Acceso el 21 de enero de 2013
- Ortega, F.** (2013) "Para 2013, grandes expectativas: FOB". Tribuna Campeche, p.1
- Piso de exhibición** (2010) "Campeche apuesta por el turismo de negocios". Disponible en: <http://www.pisodeexhibicion.com/Pub/1007/Not-CampecheApuestaTurismo1007.php>. Acceso el 21 de diciembre de 2013
- Richards, G.** (1994) "Cultural tourism in Europe". En C. P. Cooper & A. Lockwood (Dirs.). Progress in tourism, recreation and hospitality management (5): 99-115. John Willey & Sons Ltd., Sussex, England
- Robbins, S. & Judge, T.** (2013) "Comportamiento Organizacional". Pearson-Prentice Hall, México
- Sánchez, S.; López-Guzmán, T. & Millán G.** (2007) "La satisfacción laboral en los establecimientos hoteleros. Análisis empírico en la provincia de Córdoba". Cuadernos de Turismo (20): 223-249

**Secretaría de Turismo** (2013) “Mensaje del Director General de Desarrollo de la Cultura Turística”. Disponible en:

[http://www.sectur.gob.mx/es/sectur/sect\\_Mensaje\\_del\\_Director\\_General\\_de\\_Development\\_de](http://www.sectur.gob.mx/es/sectur/sect_Mensaje_del_Director_General_de_Development_de) . Acceso el 22 de noviembre de 2013

**Travel by México** (2012) “Estado de Campeche”. Disponible en: <http://mr.travelbymexico.com/659-estado-de-campeche/>. Acceso el 26 de marzo de 2014

**Trigo, L.G.G.** (1998) “A sociedade pós-industrial e o profissional em turismo”. Papirus, Campinas

**Valle, I.** (2003) “Sobre competencias laborales”. Gestipolis. Disponible en: <http://www.gestipolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/sobrecomp.htm>. Acceso el 12 de septiembre de 2013

**Visite México** (2012) “Destinos de México. Destino: Playa Campeche”. Disponible en: [http://www.visitemexico.ws/index.php?option=com\\_estateagent&Itemid=26&act=object&task=showEO&id=18](http://www.visitemexico.ws/index.php?option=com_estateagent&Itemid=26&act=object&task=showEO&id=18). Acceso el 28 de noviembre de 2012

**Whetten, D. & Cameron, K.** (2005) “Desarrollo de habilidades directivas”. Pearson Educación, México

Recibido el 18 de febrero de 2014

Reenviado el 27 de marzo de 2014

Aceptado el 04 de abril de 2014

Arbitrado anónimamente