

COMPETENCIAS Y HABILIDADES NECESARIAS DE LOS GESTORES DE HOTELES DE LUJO Y SUPER LUJO

Un estudio de caso en el Polo Turístico Via Costeira, Natal, Brasil

Tuísí Alves Torres*

Márcio Marreiro das Chagas**

Maria Arlete Duarte de Araújo***

Universidade Federal de Rio Grande do Norte

Natal - Brasil

Resumen: Este estudio tuvo por objeto analizar las competencias necesarias para un gestor hotelero bajo la percepción de los propios gestores de hoteles del Polo Turístico Via Costeira, Natal, Brasil. Por lo tanto, se desarrolló un estudio exploratorio-descriptivo con un enfoque analítico cualitativo. Se realizaron entrevistas a los gestores de recursos humanos y a los gerentes generales de los hoteles. Entre los principales resultados se observó que las competencias prioritarias para un gestor hotelero son la gestión de la calidad y la gestión de los recursos humanos. En lo que respecta a las carencias en la formación y dificultades encontradas hubo un mayor enfoque en el dominio de otros idiomas y funciones operativas. En lo que se refiere a la habilidad, las actitudes y las características de la personalidad se presentaron como imprescindibles que les guste el trabajo en el sector y saber comunicarse con eficiencia.

PALABRAS CLAVE: competencias, gestor hotelero, hoteles de lujo, investigación cualitativa.

Abstract: Competencies and Skills Needs amongst de Lux and Super de Lux Hotel Managers. A Case study of the Tourist Pole Via Costeira, Natal, Brazil. This study aimed to analyze the skills needed by a hotel manager of the Via Costeira Tourist Pole from the managers perspective. For this purpose, an exploratory descriptive study with qualitative analytical approach was developed. The interviews were conducted with Human Resources and general hotels managers. Among the main results, it was realized that the skills priorities for a hotel manager is the Quality and Human Resource Management. Concerning the lack of training and difficulties found there was more focus in the field of other languages and operating functions. In terms of skills, attitudes and personality characteristics were presented as essential to enjoy the work in the area and the know how to communicate effectively.

KEY WORDS: competences, hotel manager, luxury hotels, qualitative research.

* Bachiller en Turismo por la Universidad Federal de Río Grande do Norte (Natal, Brasil). Se desempeña como investigadora en el área de turismo. E-mail: tuisialves@yahoo.com.br

** Profesor de la Universidad Federal de Río Grande do Norte (UFRN), Natal, Brasil. Doctorando en Administración, Master en Turismo y Bachiller en turismo por la misma universidad. E-mail: marcio_marreiro@yahoo.com.br; marcio_marreiro@ufrnet.br

*** Profesora de posgrado en la Universidad Federal de Río Grande do Norte (UFRN), Natal, Brasil. Directora del Centro de Ciencias Sociales Aplicadas (CCSA) de la misma universidad. Posdoctora en Administración por la Universidad Pompeu Fabra (España), doctora en Administración por la Fundación Getúlio Vargas, Río de Janeiro, Brasil, Master en Administración por la Universidad Federal da Paraíba, João Pessoa, Brasil. E-mail: arletearaujo@natal.digi.com.br

INTRODUCCIÓN

Actualmente el turismo es una de las principales actividades económicas mundiales y mueve billones de dólares, presentando un crecimiento constante y constituyéndose en un importante generador de empleo e ingresos (WTTC, 2011). A nivel nacional el turismo es una actividad que impulsa fuertemente la economía, según los datos del Banco Central (BC) (Ministério do Turismo, 2008). En la ciudad de Natal, así como en todo el estado de Río Grande do Norte, el escenario no es diferente y sigue la tendencia mundial de crecimiento del turismo (SETUR-RN, 2008).

El turismo es una importante actividad para la economía mundial y tratarlo dejando de lado al sector hotelero es dejar afuera a uno de los principales componentes del *trade*. Según el Ministerio de Turismo (2008) los medios de hospedaje han tenido un papel destacado en la generación de empleo. La hotelería es uno de los principales segmentos del turismo y a veces es confundida con el propio sector. Asimismo, es uno de los más impactantes en relación a la satisfacción del cliente pues no existe turismo sin hospitalidad; y la calidad de la atención en los medios de hospedaje impacta significativamente en la percepción de calidad así como en la ya citada satisfacción y en el posible regreso del turista al destino (Sancho, 2001). Como afirma Dessler (2003), si un consumidor es atendido de modo inadecuado por un representante de determinada institución todos los demás esfuerzos de la empresa habrán sido en vano, lo que puede extenderse a todo el destino.

En ese sentido, para administrar un sector de tamaño importancia se necesitan profesionales competentes que puedan atender los deseos de sus clientes con excelencia, maximizando la satisfacción y contribuyendo a que el cliente regrese. De esta forma, la calificación y las características de la mano de obra empleada son factores esenciales para el buen desempeño de los establecimientos (Almeida, 2000).

No obstante, a lo largo de los años el sector turístico ha sido considerado como un sector con mano de obra de baja calificación. Guerrier (2000) afirma por ejemplo que el sector de la hospitalidad requiere, particularmente, mano de obra no calificada y semi-calificada. Mientras que si bien esta afirmación podría encontrar respaldo, también causa algunas controversias. De ese modo, hay que resaltar que cuanto más competitiva es la industria del turismo más perceptible es la necesidad de una calificación elevada que logre satisfacer a sus clientes, aumentar la competitividad del destino de manera integral y contribuir al desarrollo del turismo local (Sancho, 2001). Frente a este contexto actual de competitividad, este factor resulta más relevante y diferencial.

Así, el papel de los gestores de los emprendimientos es de gran importancia para el funcionamiento de la empresa. El gestor de hospitalidad presenta algunas características que lo diferencian de los gestores de otras áreas ya que la hospitalidad es la prestación de un servicio al cliente con necesidades diferentes, lidiando con productos perecederos que requieren venta inmediata (Guerrier, 2000).

Por lo tanto, a partir de la competitividad que rodea al sector hotelero las empresas buscan profesionales con una gama de competencias que puedan atender sus exigencias. De ese modo, el estudio desarrollado pretende analizar cuáles competencias profesionales son importantes para un gestor hotelero de un emprendimiento de lujo y super lujo. El objetivo es identificar las principales competencias y habilidades requeridas por el mercado turístico en el segmento hotelero para el ejercicio de la profesión, así como indicar algunas tendencias en relación a la formación de profesionales que pretendan insertarse en este segmento. Por lo tanto, se realizó una investigación junto a los gestores hoteleros del Polo Turístico Via Costeira, localizado en Natal, capital del Estado de Río Grande do Norte (Brasil), por ser reconocido como una de las principales áreas de atraktividad turística de Natal.

COMPETENCIAS

Competencias generales

Actualmente, en medio de la globalización es cada vez más importante el profesionalismo y la competencia considerados como ventajas competitivos. Hoy en día poseer habilidades, conocimientos, ser creativo, innovador y buscar de modo autónomo resultados para la empresa forma parte del nuevo perfil exigido por las organizaciones (Dutra, 2007). De ese modo, se observa un elevado número de estudios acerca de las competencias (Le Boterf, 2003; Dutra, 2007; Fornari, 2006; Reis & Gutierrez, 2008; Zarifian, 2001). Por su parte, Fornari (2006: 32) señala que la competencia es un:

término que apareció como una exigencia del proceso de globalización y del fenómeno de transformación productiva, que ubicaba a la competitividad como el núcleo central de la economía globalizada, apuntando a la necesidad de un nuevo perfil de trabajador.

Para Zarifian (2001: 67) la competencia es *realmente la competencia de un individuo (y no la calificación de un empleo) y se manifiesta y es evaluada cuando se utiliza en una situación profesional*. Este autor también propone otras definiciones, como las que se exponen en el Cuadro 1.

Cuadro 1: Definiciones de competencia para Zarifian (2001)

Definición	Énfasis de la definición
La competencia es "la toma de decisiones" y "el asumir responsabilidades" del individuo ante las situaciones profesionales con las que se enfrenta	Esa definición enfatiza lo que cambia fundamentalmente en la organización del trabajo: el retiro de la prescripción, la apertura del espacio a la autonomía y la auto-movilización del individuo
La competencia es una comprensión práctica de situaciones, que se apoya en conocimientos adquiridos y los transforma en la medida en que aumenta la diversidad de las situaciones	Esta formulación enfatiza la dinámica del aprendizaje, que para el autor es esencial en el procedimiento competencia.

Fuente: Adaptado de Zarifian (2001: 68-72)

Según Reis & Gutierrez (2008), el término competencia, en las organizaciones actuales, está relacionado con la persona en sí misma, sus conocimientos, habilidades, actitudes y tareas por realizar. Para Le Boterf (2003: 13):

[...] una competencia es una combinación de recursos (saber-hacer, aptitudes, experiencias, etc.); el profesionalismo es reconocido por una combinación singular de competencias; la competencia colectiva de un equipo emerge de la combinación de las competencias y del profesionalismo de sus miembros; y la competencia clave de una empresa es el resultado de la combinación de las competencias de los individuos, de su profesionalismo y de las competencias colectivas de las unidades y de los equipos. Del éxito de la combinación depende la emergencia de una competencia a otro nivel.

Reis & Gutierrez (2008) consideran a las competencias como pasibles de ser divididas en competencias esenciales y competencias funcionales. Las competencias esenciales orientan sobre cómo desempeñar las funciones y cómo ser “profesional”, y las competencias funcionales son el conjunto de habilidades y conocimientos.

Leme (2005) explica que los “pilares de las competencias” traducen mejor la definición de competencia: el conjunto de CHA (conocimiento, habilidad y actitud). Así el conocimiento es considerado el saber, lo que se aprende en las universidades, los libros, el trabajo, en la vida; la habilidad es el saber hacer, lo que utiliza los conocimientos en el día a día; y la actitud es lo que hace que las personas ejerciten las habilidades de un determinado conocimiento, el querer hacer. De esa forma “saber” y “saber hacer” son las competencias técnicas, que pueden ser enseñadas. Mientras que el “querer hacer” constituye las competencias de comportamiento. Fornari (2006: 37-38), afirma que la competencia es:

[...] la capacidad personal de articular autónomamente los saberes (saber-hacer, saber-ser y saber-convivir) inherentes a situaciones concretas de trabajo. El saber-hacer devela las técnicas, los procedimientos, y las estrategias que constituyen las actividades de trabajo. Los saberes destacan la dimensión de los conocimientos técnicos y tecnológicos que deben conformar un saber-hacer más consciente y fundamentado. El saber-ser se refiere no sólo a las actitudes, sino a los valores; y por medio de él los otros saberes adquieren una textura social.

Así, ser competente no significa sólo poseer cierto nivel de conocimiento sobre algún tema u tarea, sino también saber usar esto de forma inteligente, en pro del desarrollo personal, colectivo y organizacional. Por lo tanto, un profesional competente es aquel con *capacidad de pensar, actuar, interactuar y decidir en un sistema complejo de información y comunicación, usando sus habilidades, conocimientos y actitudes de modo satisfactorio para sí mismo y para los otros* (Ribeiro, 2004: 36).

Parece existir un acuerdo sobre la idea de que las competencias están compuestas por dos dimensiones principales que pueden denominarse técnicas y genéricas (Agut et al., 2003a; Anafarta et al., 2007; Dimmock et al., 2003). Las competencias técnicas se refieren a poseer conocimientos sobre un tema y saber cómo aplicarlos en el empleo (Agut et al., 2003a). Algunas competencias técnicas son comunes a todos los gestores independientemente de la organización, por ejemplo la tecnología de la información y la gestión financiera. Las competencias genéricas se refieren a las características individuales, tales como motivaciones, actitudes, características de la personalidad, entre otras.

Una gestión eficaz depende del desarrollo de formas para identificar competencias y concebir abordajes capaces de proveer una gestión centrada en la competencia profesional. Las competencias brindan un lenguaje común para analizar el desempeño de los individuos. Un número creciente de organizaciones está adoptando la competencia basada en la formación profesional como solución para mejorar el desempeño de sus gestores (Anafarta et al., 2007).

Competencias para profesionales del turismo

Para los profesionales del área de turismo, en especial los de nivel superior en razón de las peculiaridades del sector, existe consenso en que deberían presentar un conocimiento multidisciplinario para estar aptos para trabajar en las diversas áreas de gestión de la actividad turística, entre ellas la hotelería. Ribeiro (2004) asegura que la formación del Bachiller debe permitir al estudiante los conocimientos teóricos de las disciplinas junto con la experiencia práctica. De ese modo, la educación en turismo debe proporcionar al turismólogo herramientas que permitan la interpretación del fenómeno, acompañando las nuevas competencias exigidas por los diversos segmentos del sector. En ese sentido Fornari (2006: 53) afirma que:

[...] se verifica el alcance del sector turístico en las diversas sub-áreas como gastronomía, alimentos y bebidas, hospedaje, mantenimiento, finanzas, gestión, entre otras, donde el profesional debe tener acceso a una propuesta de formación profesional que lo capacite a actuar en un mundo con la economía globalizada y con nuevos paradigmas de gestión, entretenimiento, marketing y operación del sector de servicios.

En Anafarta et al. (2007), es posible encontrar cuatro grandes áreas de competencia que son relevantes para la gestión del sector: competencias relativas a lidiar con personas, competencias relacionadas con la gestión de actividades, competencias que reflejen sensibilidad al ambiente o a factores externos y competencias personales que reflejen eficacia. Para D'Elia (1997) el nuevo profesional del turismo posee características y áreas de conocimiento predominantes y cita como ejemplos las áreas intelectual, social, psicológica, espiritual y corporal además de algunas características que son comunes a todas las áreas tales como apertura al aprendizaje, equilibrio

técnico-emocional y responsabilidad sobre su propio desarrollo y otras áreas específicas como dominio de idiomas (intelectual) y aptitud para el trabajo en equipo (social y psicológica).

Así, se observa que es imperativo para el nuevo profesional del turismo estar actualizado. Asimismo, pueden citarse la búsqueda constante del auto-desarrollo, de objetivos bien definidos y una calificación adecuada a las exigencias del mercado. Trigo (1998: 191) afirma que no se admite en el área de turismo un empleado recién recibido, que lo único que posea sea un diploma de graduación. Además del diploma superior es imprescindible el conocimiento en lenguas extranjeras, TI y experiencias en el exterior; así como estar capacitado para resolver (o evitar) problemas, ser dinámico, creativo y tener capacidad para aprender, entre otras características.

Según Anafarta et al. (2007), Tas (1988) investigó la gestión de las competencias y habilidades esenciales para los gestores de la industria hotelera estableciendo 36 características importantes, y 6 competencias fueron consideradas esenciales para los gestores. Éstas se centran principalmente en las competencias relacionadas con las relaciones humanas tales como atención, relaciones con los empleados y profesionalismo.

Agut et al. (2003a) realizó un estudio en España en base a dos dimensiones de competencias: técnicas y genéricas. Este estudio registra como referencia 15 competencias técnicas y 21 competencias genéricas. Las competencias técnicas se basan en las habilidades y los conocimientos que permiten al gestor desempeñar su papel en la organización de manera eficaz. En ese sentido, el autor propone para el gestor hotelero conocimientos en las siguientes áreas: gestión financiera; conocimiento de marketing y análisis del mercado; gestión de la calidad; conocimiento de salud y prevención de riesgos en el trabajo; organización del trabajo; habilidad para trabajar en equipo; entre otros. Las competencias genéricas son divididas en: “ser capaz de hacer” (auto-eficacia), “saber cómo comportarse” (auto-control y relaciones interpersonales) y “querer hacer” (pro actividad). Se refieren a las características individuales (por ejemplo, actitudes, motivación o trazos de la personalidad) que les permitirán lidiar con los diversos tipos de situaciones y tareas técnicas.

Fornari (2006: 62-65), a través del análisis del estudio desarrollado en hoteles de Natal y en base a los Lineamientos Curriculares del MEC para cursos de Turismo, resalta algunas competencias para el gestor hotelero. Entre ellas cabe citar la ética, la iniciativa, el liderazgo, la capacidad de trabajar en equipo, la amplia formación cultural, los conocimientos técnicos de nuevas tecnologías y multidisciplinarios, el dominio de herramientas de comunicación y expresión, saber aplicar conceptos de sustentabilidad, entre otros.

Ansarah (2002) agrega otras características como estar motivado, ser crítico, ser emprendedor, ser determinado, tener confianza en sí mismo, ser paciente y respetar a las personas, saber prestar servicios con calidad, tener disposición para la profesión, tener inclinación y vocación para lidiar con los sentimientos de las personas, saber investigar, conocer las técnicas de contratación de personal y

servicios tercerizados, conocer las técnicas de gerenciamiento de las personas, especializarse en la profesión con cursos, y estar siempre actualizándose a través de lecturas de temas dirigidos al sector.

Sobre el profesional de la hotelería, Castelli (2000) menciona que además de la formación técnico-científica, se deben considerar las cualidades humanas en la formación del profesional especializado, ya que debe enfrentar de manera directa la satisfacción de las necesidades y deseos de otros seres humanos, lo que exige un compromiso personal total, mucha iniciativa y creatividad. Además, deberán tenerse en cuenta las aptitudes físicas, intelectuales y sociales del carácter y del trabajo. En general, se observó que el profesional del turismo precisa conocer un poco de las diversas áreas del saber y, para ser un buen profesional, necesita estar siempre actualizado y buscar nuevos conocimientos para perfeccionar sus competencias y/o desarrollar nuevas.

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

El estudio es exploratorio-descriptivo en lo que concierne a los objetivos y el enfoque analítico es esencialmente cualitativo. La investigación intentó analizar cuáles son las competencias necesarias para un gestor hotelero según los que se desempeñan en los hoteles del Polo Turístico Via Costeira en la ciudad de Natal, capital del Estado de Río Grande do Norte. El fin fue identificar las principales competencias y habilidades requeridas por el mercado turístico -centrados especialmente en el sector hotelero- para ejercer la profesión de gerente de hotel, así como indicar algunas tendencias en relación a la formación de profesionales que pretendan insertarse en este segmento.

Se optó por realizar un censo con la red hotelera del Polo Turístico Via Costeira. De esa forma, la elección del objeto de estudio se debió a que es la red hotelera más representativa del estado, tanto en número de camas como en calidad de los productos y servicios incluyendo a los hoteles de redes internacionales, ya que en este polo se concentran los hoteles de gran porte de la ciudad de Natal (4 y 5 estrellas). En este caso se contemplaron todos los hoteles de la Via Costeira, con excepción del hotel Parque da Costeira debido a la imposibilidad de responder la entrevista de la gerente de selección y contratación de personal por motivo de enfermedad.

La Via Costeira posee 11 hoteles: Hotel Escola SENAC Barreira Roxa, Hotel Porto do Mar, Pirâmide Natal Resort & Convention, Hotel Marsol Beach Resort, Hotel Parque da Costeira, Imirá Plaza Hotel, Hotel Vila do Mar, Pestana Natal Beach Resort, Serhs Natal Grand Hotel, Ocean Palace Beach Resort & Bungalows, y Natal Mar Hotel. Se invitó a participar a los gestores de Recursos Humanos de los hoteles por ser los responsables directos de la selección de empleados, excepto el Hotel Escola SENAC Barreira Roxa, Hotel Vila do Mar y Hotel Porto do Mar donde las entrevistas se realizaron a los Gerentes Generales debido a la inexistencia del sector mencionado anteriormente.

La recolección de los datos se realizó a partir de un instrumento con preguntas cerradas y abiertas. Las primeras fueron estructuradas en base a la escala Likert de 5 puntos, donde el número

[1] representaba la opción “Sin importancia”, el [2] “Poco Importante”, el [3] “Importante”, el [4] “Muy Importante” y el [5] “Imprescindible”. Las preguntas fueron divididas en dos dimensiones: “competencias relacionadas a las áreas del conocimiento y la formación” y “competencias relacionadas a las habilidades, actitudes y personalidad”, conformando un total de 50 competencias a evaluar. Las variables fueron seleccionadas a partir de estudios como los de Agut et al. (2003a, 2003b), Fornari (2006), Anafarta et al. (2007) y D’Elia (1997); de los datos del Proyecto Político Pedagógico del Curso de Turismo de la Universidad Federal de Río Grande do Norte (UFRN, 2006) y de los artículos 3º y 4º de la Resolución CNE/CES nº 13, del 24 de noviembre de 2006 (Ministério de Educação, 2006) que establece las Directrices Curriculares Nacionales del Curso de Graduación en Turismo.

El análisis de los datos se realizó con el método de Análisis de Contenido (Bardin, 1991), así como a través de estadísticas descriptivas realizadas con el soporte del programa *Statistical Package for the Social Science* (SPSS 17.0). En el estudio se optó por identificar sólo los hoteles contemplados en el perfil de la muestra para preservar la intimidad de los entrevistados en relación a sus respuestas; y así, en ocasiones se utilizaron letras para identificar a los gestores.

DEBATE DE LOS RESULTADOS

Perfil de la muestra

Los 10 hoteles estudiados se encuentran distribuidos en dos categorías, 8 no pertenecen a cadenas y 2 pertenecen a redes internacionales. El número de empleados de esos hoteles es de 1619 profesionales y ofrecen un total de 1945 unidades habitacionales (UH's) (Tabla 1)

Tabla 1: Perfil de los hoteles

Hoteles	Nº de Empleados	Nº de UH's
Hotel Porto do Mar	50	114
Hotel Escola Senac Barreira Roxa	100	53
Hotel Marsol Beach Resort	100	138
Imirá Plaza Hotel	115	166
Natal Mar Hotel	135	150
Pestana Natal Beach Resort	165	188
Hotel Vila do Mar	187	210
Pirâmide Natal Resort & Convention	217	315
Serhs Natal Grand Hotel	250	296
Ocean Palace Beach Resort & Bungalows	300	315
Total	1619	1945

Fuente: Trabajo de campo, 2009

Se entrevistó a siete gerentes de RH y tres gerentes generales; de los cuales ocho gestores eran de sexo femenino y dos de sexo masculino. La franja etaria de los entrevistados fue variada: el 30% tenía entre 20 y 30 años, el 30% de 41 a 50 años y el 40% de 31 a 40 años. En cuanto al grado de instrucción, siete entrevistados estaban graduados, uno poseía especialización, uno tenía una maestría y uno estaba cursando una carrera. A pesar de que los hoteles estudiados, en su mayoría, tenían más de 5 años de funcionamiento, el 50% de los entrevistados llevaba menos de un año en el cargo, el 20% tenía de uno a cuatro años de servicio y el 30% ejercía la función desde hacía más de diez años.

Competencias y grado de importancia

Para analizar este ítem se seleccionaron 50 competencias divididas en dos categorías, “competencias relacionadas a áreas del conocimiento y formación” y “competencias relacionadas a habilidades, actitudes y personalidad”. Las variables para cada dimensión se basaron en Agut et al. (2003a), Fornari (2006), Anafarta et al. (2007), D’Elia (1997), entre otros.

Se solicitó a los entrevistados que atribuyeran a cada competencia su grado de importancia para la contratación de un gestor hotelero. Para esto se dispusieron cinco posibles respuestas: “Sin importancia”, “Poco Importante”, “Importante”, “Muy Importante” e “Imprescindible”. Después de analizar cada competencia los entrevistados debieron responder si había alguna competencia que ellos consideraran importante y que no había sido incluida en el cuestionario, tanto relacionada con las áreas de conocimiento y formación como relacionada a las habilidades, actitudes y personalidad. Todos los entrevistados dijeron que no y uno de los gestores de la red internacional afirmó que:

Los requisitos contemplan todas las competencias necesarias para un gestor hotelero, principalmente por el hecho de abordar no sólo competencias relacionadas con las áreas del conocimiento, sino también las competencias relacionadas con la personalidad; ya que, no basta que el candidato al puesto de gestor posea un currículum con diversos cursos, dominio de varios idiomas, entre otras cosas, si no tiene habilidad para lidiar con las personas o no le gusta trabajar en el área de hotelería.

Esto coincide con Reis & Gutierrez (2008: 4), quienes afirman que *en las organizaciones y empresas, la palabra competencia está relacionada con la persona, sus conocimientos, sus habilidades y actitudes y las tareas a realizar.*

De esa forma, se observa que para que un profesional sea realmente competente y se adecúe a las necesidades de la empresa, además del “saber” y el “saber hacer” de las competencias técnicas, es necesario el “querer hacer” de las competencias de comportamiento (Leme, 2005).

Competencias relacionadas con las áreas de conocimiento y formación

Se seleccionaron para este estudio 19 competencias relacionadas con las áreas del conocimiento y la formación (Tabla 2), junto a un resumen de su evaluación. De acuerdo con las respuestas de los gestores se observa que las competencias obtuvieron en su mayor parte una media que varía entre 4 y 5, o sea, “importante” e “imprescindible”. De todas las variables, ninguna fue apuntada como “poco importante” o “sin importancia”.

Tabla 2: Competencias relacionadas con las áreas de conocimiento y formación

Variables	Evaluación					Media
	Sin importancia	Poca importancia	Importante	Muy importante	Imprescindible	
Gestión de la Calidad	0,0%	0,0%	20%	20%	60%	4,40
Gestión de Recursos Humanos	0,0%	0,0%	20%	20%	20%	4,40
Gestión Financiera	0,0%	0,0%	30%	30%	50%	4,20
Gestión de Alimentos y Bebidas	0,0%	0,0%	20%	40%	40%	4,20
Dominio de Otros Idiomas	0,0%	0,0%	20%	50%	30%	4,10
Conocimientos en Informática	0,0%	0,0%	30%	30%	40%	4,10
Conocimientos Técnicos del Sector	0,0%	0,0%	20%	50%	30%	4,10
Conocimiento de Productos y Servicios Turísticos	0,0%	30%	40%	30%	4,00	
Conocimientos en Gestión de Hospedaje	0,0%	0,0%	20%	60%	20%	4,00
Conocimiento del Perfil y Comportamiento del Consumidor	0,0%	0,0%	30%	50%	20%	3,90
Gestión Comercial (ventas)	0,0%	0,0%	40%	30%	30%	3,90
Capacidad de coordinación de las actividades del Área de Turismo	0,0%	0,0%	20%	70%	10%	3,90
Conocimiento de Marketing y Análisis de Mercado	0,0%	10%	20%	50%	20%	3,80
Conocimiento de la Legislación Aplicada a Hotelería	0,0%	0,0%	50%	20%	30%	3,80
Conocer las Políticas Nacionales y Regionales de Turismo	0,0%	0,0%	40%	50%	10%	3,70
Conocer los Procesos de Contratación de Personal y Servicios Tercerizados	0,0%	0,0%	40%	50%	10%	3,70
Conocimiento de Salud y Prevención de Riesgos en el Trabajo	0,0%	0,0%	60%	20%	20%	3,60
Curso de Especialización	0,0%	10%	40%	30%	20%	3,60
Gestión de Eventos	0,0%	10%	30%	50%	10%	3,60

Fuente: Trabajo de campo, 2009

Entre las competencias relacionadas, 9 fueron consideradas “muy importantes” o “imprescindibles”. Considerando los resultados de la Tabla 2 se puede señalar que la gestión de calidad y la gestión de recursos humanos fueron las áreas de conocimiento que obtuvieron mayor media (4,40). En lo que respecta a la “gestión de calidad”, el elevado grado de importancia atribuido por los gestores a esta competencia se debe probablemente al hecho de que ésta es un área que impacta directamente en la satisfacción de los clientes y es de gran importancia para mantener y evaluar la calidad de los servicios. En el actual escenario competitivo en el cual están insertas las empresas hoteleras analizadas, esta herramienta deja de ser una ventaja competitiva pasando a ser

una necesidad básica. Así, como afirma Ricci (2005), la calidad dejó de ser un ítem de diferenciación para ser algo imprescindible, un aspecto esencial buscado por los clientes.

De acuerdo con los gestores entrevistados, el conocimiento de las técnicas de gerenciamiento de personas no compete sólo al gestor de RH, sino también a los demás gestores del emprendimiento. Para gerenciar un hotel es imprescindible tener conocimientos en esta área, visto que la hotelería es un negocio de personas para personas donde el ser humano es uno de los principales componentes en la creación de la calidad del producto y un gerenciamiento adecuado de los involucrados es indispensable para el adecuado funcionamiento del emprendimiento. En tanto, vale resaltar que siete de los diez entrevistados son gestores de Recursos Humanos. Por lo tanto, el elevado grado de importancia atribuido a esta competencia puede haber sido tendencioso.

Asimismo, para el 50% de los entrevistados poseer conocimientos de gestión financiera es imprescindible para gerenciar un emprendimiento hotelero. La gestión financiera es una herramienta que da soporte para la toma de decisiones ya que es utilizada para medir resultados, evaluar costos, trazar márgenes de lucro, estipular precios, etc. De esta forma, se puede afirmar que la gestión financiera, si es bien conducida, puede contribuir a la eficacia gerencial. Independientemente del sector, el gestor siempre tiene algún contacto con las herramientas financieras y debe conocer esta área para su gestión.

La gestión de alimentos y bebidas es “imprescindible” para el 40% de los entrevistados, “muy importante” para otro 40% e importante para sólo un 20%. Este sector es de gran importancia para el buen funcionamiento del emprendimiento; contribuye de manera considerable a aumentar los ingresos del hotel; puede estimular la diferenciación del servicio y la satisfacción del cliente; y puede servir como atractivo turístico y *como una forma de expresión cultural a través de los platos típicos que despiertan la curiosidad del turista* (Silva, 2006: 37). Asimismo, el sector de alimentos y bebidas está directamente ligado a los diversos sectores de un hotel y existe interdependencia entre ellos, siendo necesario que el gestor tenga conocimientos en el área.

Otro factor a destacar fue la variable “dominar otros idiomas”; considerando que frente a la globalización actual es muy importante para cualquier área y más aún para el turismo. Siendo el turismo un fenómeno internacional que involucra el desplazamiento de personas de todas las nacionalidades, este factor resulta indispensable para un profesional del área, no sólo en los hoteles sino en cualquier otro segmento del sector. Dicha importancia es respaldada por autores como Agut et al. (2003a), Anafarta et al., (2007), D’Elia (1997) y Fornari (2006).

Tener conocimientos de informática independientemente del área de actuación es de gran importancia. En un emprendimiento hotelero es necesario el conocimiento de informática para acceder a la gerencia, para mantener comunicación vía e-mail (cada vez más utilizado en las empresas), estar actualizado sobre los más diversos temas dirigidos al sector, entre otras actividades

realizadas a través de los computadores. Cada día surgen nuevas tecnologías que pueden servir como diferencial para la empresa y aumentar el lucro y el contacto con los clientes, como el caso del Database marketing que utiliza las tecnologías de la informática para mantener y aumentar la relación con los clientes (Nunes, 2006).

Para la mayoría de los entrevistados “tener conocimientos técnicos y dominar las funciones operativas del sector” es muy importante (50%) o imprescindible (30%). Para gerenciar un emprendimiento es preciso entender todo su funcionamiento, no sólo las técnicas gerenciales. También es necesario conocer todas las funciones operacionales ya que para que un gerente pueda exigir a sus empleados debe conocer bien la actividad sea para monitorear, evaluar o controlar las actividades desarrolladas por los mismos. Para Guerrier (2000: 225) *es imposible que un gerente administre una operación si no tiene un profundo conocimiento de las funciones de todo el personal por él gerenciado.*

De los resultados se desprende que un gestor hotelero precisa tener conocimiento de los productos y servicios turísticos, o sea que no sólo el conocimiento de las herramientas de gestión es necesario. Los entrevistados también valoran al profesional con conocimientos de la actividad turística a la hora de contratar un gestor hotelero.

Un gestor hotelero precisa tener una formación amplia que contemple diversas áreas de conocimiento, imprescindibles para la actuación de este profesional. Debe tener visión holística y un perfil generalista y al mismo tiempo ser especialista con conocimientos no sólo de un área específica; visto que dentro de un hotel los diversos sectores se interrelacionan por lo tanto debe conocer la actividad turística en su totalidad. Se observa que el carácter multifuncional es valorado no sólo en la bibliografía sino también en el mercado de trabajo. No obstante, la especialización en una determinada área aún es considerada un diferencial y de esa forma los conocimientos generales y específicos en el área de actuación se complementan. En tanto que, debido a que el estudio aborda las competencias necesarias de un gestor hotelero sin especificar el sector de actuación, el grado de importancia atribuido a los conocimientos relacionados con los sectores operativos (gestión de alimentos y bebidas, gestión hotelera y gestión de eventos) puede variar dependiendo del sector de acción del gestor.

Competencias relacionadas con las actitudes y la personalidad

En el ítem “competencias relacionadas con las habilidades, actitudes y personalidad” se seleccionaron 31 competencias; que pueden ser observadas en la Tabla 3.

De acuerdo con la Tabla 3, se concluye que entre las 31 competencias relativas a la personalidad y actitud, la gran mayoría (24 competencias) se presentó en un grado de importancia que varió entre “muy importante” e “imprescindible”; y 7 en la media de “importante” a “muy importante”. Aunque sea

elevado el número de competencias existen determinadas habilidades, actitudes y características de personalidad que poseen mayor valoración en el proceso de contratación de gestores hoteleros. Sólo 8 competencias son realmente imprescindibles para la mayoría de los gestores.

Tabla 3: Competencias relacionadas con las habilidades, actitudes y personalidad

Variables	Evaluación					
	Sin importancia	Poca importancia	Importante	Muy importante	Imprescindible	Media
Que le guste lo que hace	0,0%	0,0%	00%	00%	0,00	
Saber comunicarse eficientemente	0,0%	0,0%	00%	10%	90%	4,90
Ser ético y difundir la ética y la postura profesional	0,0%	0,0%	00%	20%	80%	4,80
Equilibrio emocional en la toma de decisiones	0,0%	0,0%	00%	20%	80%	4,80
Eficiencia y eficacia en el cumplimiento de los objetivos y metas	0,0%	0,0%	00%	30%	70%	4,70
Saber prestar servicios de calidad	0,0%	0,0%	00%	30%	70%	4,70
Tener espíritu de liderazgo	0,0%	0,0%	00%	30%	70%	4,70
Saber lidiar con situaciones conflictivas, siendo capaz de mantener la eficiencia bajo presión	0,0%	0,0%	10%	20%	70%	4,60
Autoconfianza en su capacidad de alcanzar los objetivos en el empleo	0,0%	0,0%	00%	50%	50%	4,50
Ser paciente y respetar a las personas	0,0%	0,0%	00%	50%	50%	4,50
Habilidad para trabajar en equipo	0,0%	0,0%	00%	50%	50%	4,50
Tener iniciativa	0,0%	0,0%	00%	50%	50%	4,50
Capacidad para administrar el tiempo con eficiencia	0,0%	0,0%	00%	60%	40%	4,40
Tener disposición y elevado grado de compromiso con la profesión	0,0%	0,0%	00%	60%	40%	4,40
Tener capacidad de adaptarse a los cambios	0,0%	0,0%	00%	60%	40%	4,40
Ser responsable de sus actos y decisiones	0,0%	0,0%	00%	60%	40%	4,40
Saber lidiar con las personas y las relaciones interpersonales	0,0%	0,0%	00%	60%	40%	4,40
Poseer razonamiento lógico para analizar y diagnosticar situaciones	0,0%	0,0%	00%	70%	30%	4,30
Ser dinámico y saber tomar decisiones con dinamismo	0,0%	0,0%	00%	70%	30%	4,30
Estar siempre actualizándose a través de lecturas de temas dirigidos al sector	0,0%	0,0%	00%	70%	30%	4,30
Aplicar técnicas básicas de motivación del personal	0,0%	0,0%	10%	60%	30%	4,20
Ser determinado	0,0%	0,0%	10%	60%	30%	4,20
Habilidad de persuasión	0,0%	0,0%	10%	70%	20%	4,10
Tener espíritu emprendedor	0,0%	0,0%	10%	70%	20%	4,10
Innovar, ser creativo y visionario	0,0%	0,0%	30%	50%	20%	3,90
Tener una amplia formación cultural	0,0%	0,0%	30%	50%	20%	3,90
Buscar constantemente nuevas oportunidades	0,0%	0,0%	30%	50%	20%	3,90
Saber utilizar las nuevas tecnologías y equipamientos	0,0%	10%	20%	50%	20%	3,80
Sentido crítico	0,0%	10%	20%	50%	20%	3,80
Consciencia de detalles y atención para patrones de calidad	0,0%	0,0%	40%	50%	10%	3,70
Cuestionarse continuamente	0,0%	10%	50%	30%	10%	3,40

Fuente: trabajo de campo, 2009

Entre ellas, “que le guste lo que hace” se destaca como característica principal para actuar en el cargo de gerencia. El trabajo en hotelería presenta algunas características peculiares, como trabajar los días feriados y los fines de semana, y la elevada carga horaria con sólo un franco semanal en algunos casos. Estas y otras características hacen indispensable que al profesional realmente le guste el trabajo, como afirma uno de los gestores:

La persona a la cual no le gusta realmente el trabajo en la hotelería, no se adapta y muchas veces cambia de actividad y de ramo.

Más allá de las competencias relacionadas con la formación y con el área de conocimiento, el candidato a gestor precisa presentar diversas características de personalidad que se adecúen al trabajo. En palabras de Castelli (2000: 37) *El profesional hotelero trata directamente con la gente [...] Eso exige un compromiso personal total, mucha iniciativa y creatividad. [...] un hombre vocacionalmente volcado a la hotelería.*

Los gestores de recursos humanos demostraron un gran énfasis en las competencias relacionadas con las características individuales de los profesionales. Así, se puede concluir que el profesional que desea ocupar un cargo de gestión precisa no sólo poseer conocimientos específicos para el desempeño ideal de la actividad, sino que necesita disponer de una diversidad de características de personalidad como autonomía, discernimiento y responsabilidad, para atender los cambios del mundo del trabajo. Por otro lado, el resultado obtenido da margen a otra posibilidad pues casi todas las competencias obtuvieron medias muy próximas, lo que también puede indicar que los gestores no tienen claro qué habilidades y actitudes son realmente necesarias para la gestión hotelera.

CONCLUSIÓN

En el competitivo escenario actual en el cual están insertos los emprendimientos hoteleros es cada vez mayor la exigencia de un gestor quien debe contemplar una gama de conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para gerenciar un hotel de manera eficaz y eficiente. En ese sentido, el estudio buscó identificar las competencias necesarias para un gestor hotelero según la percepción de los gestores de hoteles de la Via Costeira. Por lo tanto, entre las contribuciones del estudio desde el punto de vista práctico es posible apuntar al desarrollo de un diagnóstico con información pasible de ser utilizada para guiar el proceso de formación profesional de los interesados en actuar en el sector, a nivel gerencial. Desde el punto de vista teórico, contribuye al desarrollo de nuevos estudios en el área como también en dirigir esfuerzos hacia la producción de información que pueda ser fuente de propuestas para mejorar los cursos de formación de mano de obra del sector, tanto en el ámbito público a través de programas de calificación como en el privado a través de acciones en determinadas instituciones carentes de calificación profesional en el ámbito gerencial.

Entre los principales resultados en relación a las áreas de conocimiento y formación necesaria para un gestor hotelero, a partir del análisis realizado fue posible demostrar que el profesional precisa tener conocimiento en relación a la gestión de calidad y la gestión de recursos humanos. Otras áreas de conocimientos que se destacaron fueron la gestión financiera, los sectores operacionales (gestión de alimentos y bebidas y gestión de hospedaje) y el dominio de otros idiomas, de informática y de las funciones operacionales del sector. Otro factor a destacar son las actitudes, habilidades y características de personalidad. Los gestores demostraron que es primordial que al profesional le guste el trabajo en el sector, se sepa comunicar con eficiencia, actúe con principios éticos, sea líder, eficiente y eficaz en el cumplimiento de los objetivos, tenga equilibrio emocional para tomar decisiones y sepa lidiar con situaciones de conflicto. Esto denota que no sólo basta con tener conocimiento sino que debe existir una adecuada apropiación y posicionamiento de este saber ante las situaciones.

Finalmente se concluye que las empresas buscan profesionales con competencias multifuncionales como también con conocimientos específicos, que integren el saber teórico y práctico, presentando un perfil que lo muestre capaz de lidiar adecuadamente con las más diversas situaciones. De esa forma para aquellos que pretenden actuar en el mercado hotelero es imprescindible la inversión en calificación, apuntando a las exigencias y tendencias del mercado turístico y hotelero. Entre las recomendaciones que se pueden hacer se destaca la importancia de la experiencia práctica en el área, a veces más valorada que la formación académica, ya que muchas personas que trabajan en el área no son graduados sino que han adquirido conocimientos y habilidades valiosos en el ejercicio de la profesión. A los gestores les depara la dificultad de encontrar profesionales que abarquen los dos aspectos, la formación académica (saber teórico) y la experiencia práctica (saber práctico). Los dos se complementan y deben estar aliados a las habilidades personales adecuadas al perfil exigido por el sector. En ese sentido, las instituciones de enseñanza podrían estimular cada vez más esa interacción entre el aula y el mercado de trabajo, con vistas a que el alumno esté mejor calificado y adaptado al mercado y tenga un notorio aumento del potencial de empleo.

Desde el punto de vista teórico se recomienda para futuras investigaciones el desarrollo del mismo estudio en otros segmentos hoteleros como pequeños hoteles, hoteles familiares y similares con vistas a trazar un escenario más global del sector. Asimismo, es pertinente replicar el estudio en otros polos turísticos brasileños con el fin de verificar si las conclusiones se repiten y pueden ser consideradas como macrotendencias para el sector, permitiendo estimular actualizaciones y reformulaciones en los cursos de formación de gestores hoteleros, de acuerdo con las necesidades del mercado y de la formación humana del alumno. Se recomienda el desarrollo de nuevos estudios para buscar la profundización teórica y práctica del objeto analizado ya que este artículo tuvo un objetivo introductorio con el fin de comenzar a cubrir un espacio poco explorado por la literatura nacional brasileña.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agut, S.; Grau, R. & Peiro, J. M.** (2003a) "Competency needs among managers from Spanish hotels and restaurants and their training demands". *Hospitality Management* 22(10): 281–295
- Agut, S.; Grau, R. & Peiro, J. M.** (2003b) "Individual and contextual influences on managerial competency needs". *Journal of Management Development* 22(10): 906-918
- Almeida, A.** (2000) "Separata requalificar os recursos humanos". *Correio do Turismo* 8(1): 15-18
- Anafarta, N.; Çizel, B. & Sarvan, F.** (2007) "An analysis of managerial competency needs in the tourism sector: the case of Turkey". *Tourism Review* 62(2): 14-22
- Ansarah, M. G. R.** (2002) "Formação e capacitação do profissional em turismo e hotelaria: reflexos e cadastros das instituições educacionais do Brasil". Editora ALEPH, São Paulo
- Bardin, L.** (1991) "Análise de conteúdo". Ed. 70, Lisboa
- Castelli, G.** (2000) "Administração hoteleira". Educus, Caxias do Sul
- D' Elia, M. E.** (1997) "Profissionalismo: não dá para não ter." Editora Gente, São Paulo
- Dessler, G.** (2003) "Administração de recursos humanos". Prentice Hall, São Paulo
- Dimmock, K.; Breen, H. & Walo, M.** (2003) "Management competencies: An Australian assessment of tourism and hospitality students". *Journal of Australian and New Zealand Academy of Management* 9(1): 12-26
- Dutra, J. S.** (2007) "Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna". Atlas, São Paulo
- Fornari, I. S.** (2006) "Educação superior em turismo: o profissional de turismo frente às competências exigidas pelo mercado de trabalho do setor hoteleiro em Natal." Dissertação do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal
- Guerrier, Y.** (2000) "Comportamento organizacional em hotéis e restaurantes." Futura, São Paulo
- Le Boterf, G.** (2003) "Desenvolvendo a competência dos profissionais". Artmed, Porto Alegre
- Leme, R.** (2005) "Aplicação prática de gestão de pessoas". Qualitymark, Rio de Janeiro
- Ministério da Educação** (2006) "Resolução CNE/CEB no. 13, de novembro de 2006". Brasília. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces13_06.pdf>. Acesso em: 05 mai. 2009
- Ministério do Turismo** (2008) "Informativo dados & fatos - Ministério do Turismo". Disponível em: <<http://links.fsb.com.br/bsb/mtur/dados&fatos/receitacambial.html>>. Acesso em: 10 mar 2009
- Nunes, L. E. S.** (2006) "Marketing de relacionamento como um processo gerencial na fidelização de clientes do setor de turismo de negócios no município do Rio de Janeiro: estudo de caso em um hotel". Dissertação do Programa de Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial da Universidade Estácio de Sá, Rio de Janeiro
- Reis, G. F. & Gutierrez, A.** (2008) "Desenvolvimento de competências multifuncionais na Hotelaria". *Observatório de Inovação do Turismo – Revista Acadêmica*, 3(2). Disponível em: <http://app.ebape.fgv.br/revistaoit/asp/dsp_texto_completo.asp?cd_pi=573416>. Acesso em: 07 jun 2009

- Ribeiro, K. C. C.** (2004) "A determinação das competências individuais para os Bacharéis em Turismo segundo a percepção dos hoteleiros e alunos da faculdade alfa na cidade de Manaus". Dissertação Mestrado em Engenharia de Produção do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis
- Ricci, R.** (2005) "Hotel: estratégias competitivas". QualityMark, Rio de Janeiro
- Sancho, A.** (2001) "Introdução ao turismo". Roca, São Paulo
- SETUR-RN** (2008) "Dados estatísticos do turismo no Rio Grande do Norte. Fluxo de Turistas (Natal e RN) 2001-2007." Disponível em: <http://www.brasilnatal.com.br/resource/default/pdf/01_setur_estatisticas_totalturistas.pdf> Acesso em: 15 jan 2009
- Silva, C. G.** (2006) "A importância dos serviços de alimentação junto aos meios de hospedagem gaúchos – estudo de caso de hotéis na cidade de Porto Alegre". Dissertação de mestrado do Programa de Pós-Graduação e Pesquisa em Turismo da Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul
- Trigo, L. G. G.** (1998) "A sociedade pós-industrial e o profissional em turismo". Papirus, Campinas
- Universidade Federal do Rio Grande do Norte** (2006) "Projeto político pedagógico do curso de turismo". Natal
- WTTC - World Travel Tourism Council** (2011) "The authority on world travel & tourism". Disponível em: <http://www.wttc.org/site_media/uploads/downloads/traveltourism2011.pdf>. Acesso em: 03 out 2011
- Zarifian, P.** (2001) "Objetivo competência: por uma nova lógica". Atlas, São Paulo

Recibido el 27 de octubre de 2011

Correcciones recibidas el 03 de enero de 2012

Aceptado el 15 de enero de 2012

Arbitrado anónimamente

Traducido del portugués