

Autoevaluación de prácticas de liderazgo en MIPYMES turísticas de Campeche, México

QUIJANO-GARCÍA, Román Alberto†*, ARGUELLES-MA, Luis Alfredo y FAJARDO, Mario Javier

Universidad Autónoma de Campeche. Av. Agustín Melgar S/N, Col. Buenavista C.P. 24039 Campeche, Campeche

Recibido 5 de Agosto, 2016; Aceptado 24 de Noviembre, 2016

Resumen

Actualmente el gobierno del estado de Campeche considera la actividad turística como fuente fundamental de recursos económicos para el bienestar de la población señalándolo a través de los ejes rectores del Plan Estatal de Desarrollo 2015-2021, que tienen como objetivo posicionar a la ciudad de Campeche como destino turístico, y sustituir la baja en los ingresos derivados de la caída de los precios del petróleo. Las mipymes turísticas de Campeche, deben afrontar el reto de ser organizaciones globales y diagnosticar su situación actual en el mercado para fijar sus metas empresariales de largo plazo, por lo anterior esta investigación tiene como objetivo central identificar las prácticas de liderazgo implementadas en estas organizaciones como factor fundamental para su permanencia y desarrollo. El estudio es de tipo descriptivo porque se mide o recoge información sobre las variables que participan en el problema sujeto a análisis, con diseño no experimental transversal ya que se recolectaron datos en un solo momento en su contexto natural, mediante encuestas a los líderes de las mipymes. Los resultados señalan que las cinco dimensiones están presentes en la gerencia de acuerdo al enfoque de autoevaluación del Inventario de Prácticas de Liderazgo realizado a la población bajo estudio.

Prácticas de liderazgo, Mipymes, Sector turismo

Citación: QUIJANO-GARCÍA, Román Alberto, ARGUELLES-MA, Luis Alfredo y FAJARDO, Mario Javier. Autoevaluación de prácticas de liderazgo en MIPYMES turísticas de Campeche, México. Revista de Estrategias del Desarrollo Empresarial 2016, 2-6: 56-70

Abstract

Currently the Campeche state government considers tourism as a key source of economic resources for the welfare of people, this is pointed at the guiding principles of the State Development Plan 2015 – 2021, which have as objective to position the city of Campeche as a tourist destination and substitute the low incomes derived from the drop in oil prices. The tourism SMEs in Campeche must face the challenge of being global organizations and make a diagnosis their current situation in the market to set their long-term business goals, due to the above point, this research has as main objective to identify the leadership practices applied to this organizations as a key factor for their permanence and development. The study is descriptive-type because it measures or collects information about the variables that participate in the problem under analysis, with non-experimental transversal design since data was collected at one single moment in its natural context through surveys applied to the leaders of the SMEs. The results indicate that the five dimensions are present in the management according to the self-assessment approach of the Leadership Practices Inventory applied to the population under study.

Leadership practices, SMEs, Tourism sector

* Correspondencia al Autor (Correo electrónico: email: rq6715@hotmail.com)

† Investigador contribuyendo como primer autor.

Introducción

Las gestiones que realiza actualmente el gobierno del estado de Campeche tienen como objetivo el crecimiento económico del sector turístico en cumplimiento al punto 6.2 del apartado VI “Ejes de política pública” del Plan Estatal de Desarrollo (2015-2021), que plantea la realización de estrategias significativas para fomentar el ordenamiento y flujo de inversiones, así como elevar la competitividad y la sustentabilidad económica de la actividad turística con la participación efectiva de las autoridades estatales y federales involucradas. De acuerdo con el Instituto Nacional de Antropología e Historia, (2016) citado en el PED 2015-2021; en 2013 la tendencia de crecimiento de interés turístico en las 16 zonas arqueológicas abiertas al público en el estado, así como en los 4 principales museos en el municipio de Campeche y Hecelchakán ha permanecido prácticamente sin cambios respecto a los cinco años anteriores.

Actualmente no se cuenta con información documental de organismos oficiales del Gobierno estatal o bases de datos que reporten algún estudio en curso o concluido, relativo a competitividad y liderazgo y cómo se refleja en el desarrollo y permanencia de las empresas, teniendo como población de estudio las mipymes del sector turístico de la ciudad de Campeche, México.

La globalización demanda servicios turísticos para usuarios cada vez más exigentes y que buscan prestadores de servicios de calidad que logren preservar la identidad maya y colonial de la región y que distinguen al sureste de México.

Por lo tanto, es prioritario que la comunidad cuente con organizaciones ubicadas en su contexto real en el ámbito administrativo y financiero evaluando el impacto de las decisiones tomadas por el líder y cómo se reflejan en su posición financiera y los elementos que distinguen a una organización como competitiva en términos de prestación de servicios.

De acuerdo al Plan Nacional de Desarrollo (2013-2018), para México el sector turístico representa una de las principales fuentes de divisas, genera el 8.4% del PIB y más de 2.2 millones de empleos, por lo que su permanencia y desarrollo son primordiales para el gobierno federal y el de los Estados donde se desarrolla. No obstante, en los últimos 30 años el desempeño de México dentro de los principales indicadores internacionales ha sido moderado frente al de otros países. Actualmente, la llegada de turistas a México ha registrado tasas de crecimiento menores muy por debajo del potencial que tiene el país, limitando así la creación de empleos y el aprovechamiento de los beneficios del turismo a favor de la población dedicada a esta actividad.

Planteamiento del problema

En el marco del Plan Estatal de Desarrollo 2015-2021 específicamente en el punto 6.2 del apartado VI “Ejes de política pública”, se definen las políticas para la actividad turística del estado de Campeche, y considera que este sector ha reportado un nulo crecimiento en la participación del mercado en los últimos 5 años, no obstante que los destinos turísticos de la región peninsular son los de mayor crecimiento a nivel nacional.

El gobierno del estado junto con el gobierno federal se han comprometido al crecimiento económico del sector, mediante el uso de estrategias comprendidas en el Plan Nacional de Desarrollo (2013-2018) y que a su vez se ven vinculados a los objetivos del Programa Sectorial de Turismo (2013-2018) que busca la transformación del sector turístico y fortalecer esquemas de colaboración para aprovechar el potencial del sector.

Actualmente la ciudad de Campeche busca posicionarse como destino turístico, mediante estrategias de fomento y apoyo diseñadas por el gobierno actual, quien busca un repunte del sector para convertirlo en una fuente importante de ingresos y empleos después de la actividad petrolera que se encuentra focalizada en Ciudad del Carmen.

Las mipymes turísticas de Campeche, deben afrontar el reto y diagnosticar su situación actual para hacerle frente a los compromisos que los llevaran al crecimiento económico. El sector turístico requiere empresas que conozcan su situación financiera, nivel de capacidad instalada e infraestructura acorde a la demanda de los visitantes tanto nacionales como extranjeros que exigen calidad en servicios de hotelería, restaurantero, agencias de viajes y promotores de recorridos turísticos.

Preguntas de investigación

La personalidad del líder está presente en la toma de decisiones a nivel gerencial y los resultados de las mismas se reflejan en los objetivos de largo plazo de toda empresa, no importa cuál sea su tamaño y su actividad, por lo tanto y derivado de la problemática planteada surgen las siguientes interrogantes:

1. ¿Cuáles son las prácticas de liderazgo de los gerentes de las mipymes turísticas de la ciudad de Campeche?
2. ¿Cuál es el estilo de liderazgo que prevalece entre los gerentes de las mipymes del sector turístico de la ciudad de Campeche?

Objetivos

El presente estudio pretende alcanzar los siguientes objetivos:

- a. Determinar cuáles son las prácticas de liderazgo que llevan a cabo los gerentes de las mipymes turísticas de la ciudad de Campeche.
- b. Identificar el estilo de liderazgo que prevalece entre los gerentes de las mipymes del sector turístico de la ciudad de Campeche.

Limitaciones y delimitaciones del estudio

Un factor que restringe el acceso a la información es la rivalidad entre competidores en un mercado muy cerrado donde los niveles de ocupación son decisivos para la sobrevivencia de las organizaciones de este sector. Las empresas sujeto de estudio son mipymes turísticas del sector restaurantero, establecidas en la ciudad de Campeche, las cuales contribuyen a la economía del Estado como alternativa a la actividad petrolera y en lo social, al proveer fuentes de empleo para la población con menores ingresos salariales y oportunidades de empleo.

Marco teórico

Dentro del contexto latinoamericano, Saavedra y Hernández (2008) desarrollaron un estudio comparativo sobre la caracterización e importancia de las mipymes, identificando distintos parámetros de clasificación, tanto internacionales como de Latinoamérica, evaluando la composición empresarial (más del 99% son mipymes).

Y la importancia económica de las mismas, señalando que generan un 64.26% en promedio del empleo total, aun cuando su participación en el producto interno bruto es menor.

En México existen 5,654,014 unidades económicas según la información obtenida del Censo Económico 2014 elaborado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2015), y de acuerdo a su procedimiento de recorrido el 99.9% son Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES), las cuales crean el 74% de empleos y generan el 35.9% del total del Producto Interno Bruto (INEGI, 2015).

Las mipymes aseguran para sí mismas mayor éxito y supervivencia, gracias a sus ventajas muy particulares como: a) sus necesidades de capital son mínimas (pueden iniciar y desarrollar un negocio), b) se adaptan con facilidad a los cambios, c) un empresario posee totalmente el capital de la empresa, d) la organización de la empresa puede cambiar con facilidad conforme a los cambios en el mercado, e) por su tamaño, los procedimientos administrativos pueden cambiar y adaptarse a las circunstancias, f) brindan una mejor atención al cliente, la cual muchas veces es personalizada y g) tienen facilidad para establecerse en diversas regiones del país, con lo cual contribuyen al desarrollo local y regional.

Sin embargo enfrentan problemas de diversa índole como: a) el tipo de organización generalmente es familiar, b) el dueño es quien proporciona el capital, c) su administración es empírica, d) su infraestructura atiende a la demanda y no a la planeación, e) enfrentan problemas de financiamiento, f) mantienen altos costos de operación (Méndez, 2007).

Competitividad en mipymes

Atristain (2014) estudió la relación de un desempeño organizacional eficiente con la alta competitividad de la pyme mexicana particularmente en el sector manufacturero, analizando el uso de recursos y capacidades en los procesos productivos bajo la adopción de prácticas que permitan cumplir los objetivos encontrando que en su mayoría las mipymes participantes no cuentan con procesos documentados para la obtención de recursos financieros aunque generalmente se utilizan para reducir la variabilidad de sus procesos e incrementar la calidad del producto desarrollan procesos de gestión para recursos humanos sin que tengan planes específicos para su desarrollo que les permita mejorar sus competencias. Por otra parte no se contrata personal que coadyuve en la toma de decisiones, ya que estas son tomadas directamente por la administración sin considerar dejar esa responsabilidad en algún momento.

La necesidad de contar con mipymes competitivas no es una preocupación local sino que se ha detectado en diferentes países y no excluye al sector turístico tal como lo señalan Rodríguez y Guisado (2002), en el estudio realizado sobre competitividad y análisis estratégico del turismo en Galicia, España conscientes de que el turismo es capaz de dinamizar la economía del país, lo que se refleja con su contribución al PIB, aunque no todas las zonas turísticas explotan su potencial al máximo.

Por lo tanto sugieren la necesidad de redefinir las estrategias colectivas para maximizar sus ventajas comparativas y poder transformarlas en ventajas competitivas, teniendo como objetivo central la sostenibilidad de la actividad en el tiempo.

Por su parte, Lillo, Ramón y Sevilla (2007), analizaron el capital humano como factor estratégico para la competitividad del sector turístico, pues lo consideran pieza clave en un nuevo contexto internacional al aportar valores intangibles pero diferenciadores que se convierten en ventajas competitivas. Estos autores establecen que el personal que colabora en las empresas turísticas debe contar con una educación derivada de políticas que eleven la calidad de los servicios capacitando al recurso humano con el que se cuenta, y no al que se desearía tener.

Competitividad en mipymes del sector turismo

De acuerdo con Gálvez (2011), quien realizó un estudio que consideraba una muestra de 68 empresas colombianas del sector turístico, obtuvo un promedio apenas aceptable de utilización de prácticas asociadas a la cultura de intraemprendimiento, aunque si es significativo como parte de un comportamiento global particularmente en los procesos productivos y en las actividades de gestión; lo que le permite señalar que el emprendimiento corporativo puede ser considerado como una estrategia a implementar por las mipymes que necesiten o deseen mejorar su nivel de innovación particularmente en actividades de operación, gerencia y comercial, a pesar de tener como limitante el tamaño de la muestra.

Ibañez (2015), considera que actualmente existen factores cuya relevancia permiten considerar que México es competitivo en el mercado turístico ya que cuenta con:

a) recursos y atractivos naturales y culturales, b) la calidez de la gente, c) la tranquilidad de algunos destinos turísticos a pesar de los conflictos sociales e inseguridad en algunas regiones del país, d) disposición y ganas de hacer bien las cosas, e) incorporación y uso de tecnologías en el desarrollo del turismo, f) empresarios que creen y apuestan por el futuro de México, g) apoyo gubernamental al sector como pieza clave al desarrollo económico del país, h) potencial para desarrollar nuevos segmentos de mercado, basándose en la naturaleza valores culturales de país, enmarcados por prácticas ambientales amigables.

Liderazgo

De acuerdo con Terrazas (2015) el mundo de hoy no puede prescindir de la función del liderazgo ya sea en sociedades, grupos humanos o países, analizó las características que debe tener un líder para ejercer una influencia positiva y transformar los ámbitos donde se desenvuelva, su trabajo inicia analizando las condiciones de un líder tradicional con una visión unidimensional, para luego realizar el planteamiento de premisas para la concepción del modelo tridimensional: Formación (aptitud), valores (actitud) y transformación (acción). De acuerdo al Diccionario de la Lengua Española citado por Terrazas (2015), el liderazgo se define como la dirección, jefatura o conducción de un grupo social o de una colectividad.

Kouzes y Posner, (2013) diseñaron un instrumento conocido como Inventario de Prácticas de Liderazgo (IPL) y que a través de procesos de evaluación y autoevaluación agrupados en cinco dimensiones establecen básicamente dos estilos, el primero de índole transformacional y el segundo de corte transaccional. Esta herramienta establece cinco prácticas fundamentales de liderazgo:

Desafiar los procesos, donde los líderes aceptan desafíos y no permanecen sentados esperando el destino, preparados para aceptar los riesgos y experimentar siempre en la búsqueda de aportar una innovación; 2. Inspirar una visión compartida, los líderes deben albergar el deseo de hacer, cambiar, crear para que las cosas se transformen, se creen nuevas y ocurra lo que no se había hecho, esta visión los impulsa hacia adelante con una comunicación expresiva y vívida; 3. Habilitar a los demás para que actúen, en ese sentido los líderes fomentan la colaboración desarrollando la confianza y facilitando las relaciones de los colaboradores; fortaleciendo a los demás aumentando la autodeterminación y fomentando el desarrollo de sus capacidades; 4. Modelar el camino, en esta dimensión se busca identificar si el líder realmente lo es, analizando la congruencia entre lo que se dice y lo que se hace en la práctica empresarial. Básicamente se busca dar el ejemplo y demostrar el compromiso para crear impulso y progreso en la organización, y 5. Brindar aliento, en esta dimensión el objetivo es identificar si el líder tiene una reacción de estímulo positivo para sus colaboradores, toda vez que los gestos genuinos de interés producen actitudes de alegría y ganas de seguir adelante. Esta herramienta considera treinta enunciados agrupados en las cinco dimensiones arriba descritas.

Estudiando la influencia del liderazgo en el ámbito del bienestar y la satisfacción laboral, Contreras y Juárez (2013) analizaron el capital psicológico de un grupo de directivos de mipymes colombianas para determinar su efecto sobre sus propias prácticas de liderazgo. De acuerdo a sus resultados, los participantes muestran un alto nivel de capital psicológico en el que el optimismo obtuvo la menor puntuación y con tendencia hacia el liderazgo transformacional con algunas características transaccionales.

Liderazgo en mipymes

Cárdenas, Lino y Macías (2014) desarrollaron un estudio con mipymes del sector comercial en Tecomán, Colima (muestra 48 empresas) sobre el liderazgo ejercido por los empresarios y cómo es percibido éste por el personal de la empresa. Para este caso los resultados señalan que para estos líderes, el interpersonal es el estilo de mayor importancia, en general no cuentan con un método específico de planeación del tiempo, lo que se origina de una gran falta de conocimiento referente a las habilidades y características de un buen líder; desde la perspectiva de los empleados se obtuvo una percepción positiva pero no es posible afirmar que los visualicen como verdaderos líderes.

Las practicas del liderazgo en las mipymes del sector servicio han sido objeto de estudio toda vez que es sabido que la personalidad del líder influye en la toma de decisiones de las organizaciones lo cual se refleja en los resultados alcanzados por las mismas (Vázquez y Pedraza, 2014), estos investigadores desarrollaron un estudio sobre dichas prácticas, encontrando a través de una autoevaluación, que las cinco dimensiones del IPL estuvieron presentes en las practicas del liderazgo gerencial en Cd. Victoria, Tamaulipas, obteniendo la media más alta en la dimensión relacionada con la modelación del camino, lo que permite señalar que el estilo de liderazgo que prevalece es de índole transformacional.

En el mismo ámbito regional Pedraza, Lavín, Delgado y Bernal (2015) también evaluaron las prácticas de liderazgo pero en el sector comercial, identificando las cinco dimensiones del IPL como presentes en el ejercicio de la gerencia comercial de las empresas analizadas.

Señalan que el origen de la empresa es una variable que mostró diferencias significativas en dos de las cinco dimensiones: a) Habilitar a los demás para actuar y b) En modelar el camino; encontrando que los gerentes de las organizaciones que son propiedad de varios socios valoran más alto el comportamiento del líder respecto a aquellos que están en empresas familiares o que fungen como propietarios únicos.

Abundando en la práctica del liderazgo transformacional a través del IPL (Padilla, Hernández y Espíritu, 2011) desarrollaron un estudio considerando como población las mipymes del estado de Coahuila, teniendo como objetivo comprobar la relación existente entre las cinco dimensiones con la percepción que sobre éstas tienen los gerentes de las mismas. Entre sus principales hallazgos se encuentra que solo el 5.5% son dueños y dirigen sus empresas, con una responsabilidad integral de las mismas, sin contar con una estructura separada en las áreas funcionales a pesar de que cuentan en su mayoría una carrera a nivel profesional (61.6%). En consecuencia, los gerentes de estas organizaciones llevan a cabo actividades relacionadas con las cinco dimensiones; por lo tanto consideran importante que el líder descubra su estilo, lo comprenda y lo depure ya que su actuación afectará a los miembros del grupo o seguidores convirtiéndose en el estímulo que mueve a cada uno ante diferentes circunstancias.

Velázquez (2005) propone un estilo de liderazgo denominado empático que tiene como propósito brindar una alternativa a las organizaciones mexicanas para diseñar sus esquemas de trabajo y estructuras organizacionales en torno a equipos que a través de un líder logren el alto rendimiento.

La propuesta incluye esquemas de conceptualización y de estructura que persiguen la integración total del capital humano y el óptimo aprovechamiento de los recursos materiales y financieros, partiendo de una investigación realizada con diferentes sectores productivos tomando en cuenta las características de los empleados y directivos mexicanos; para ello se requiere previamente formar equipos de trabajo, respaldo de las autoridades y concentración en las tareas y procesos productivos lo cual crea las condiciones para el modelo de liderazgo empático que permitiría obtener como beneficio: a) Innovación en los procesos productivos, b) Identificación con la cultura organizacional, c) La creatividad individual y grupal al servicio de la organización, y d) Satisfacción plena de los clientes. Las prácticas de liderazgo han sido estudiadas en diferentes sectores como el manufacturero (Zamora y Poriet, 2011); quienes aplicaron el modelo IPL para abordar aspectos relacionados con el uso de comportamientos que contribuyen a identificar y manejar el cambio, desarrollar una visión, asumir riesgos, ser ejemplo y celebrar los logros alcanzados. Sus resultados indican que la práctica con mayor presencia fue brindar aliento, seguida de servir de modelo, habilitar a otros para actuar, desafiar el proceso e inspirar una visión compartida y que favorece el logro de resultados en sus organizaciones y que se refleja en la competitividad a nivel gerencial y organizacional.

Liderazgo en mipymes del sector turismo

Al analizar la problemática de la gestión del capital humano en mipymes del sector turístico de Buenos Aires, Argentina, Barreto y Azeglio (2013) formulan un análisis de aspectos relevantes de la gestión de recursos humanos como la formación y el desarrollo de directivos y trabajadores.

Así como la estabilidad laboral y la estructura de propiedad. Los empresarios reconocen la importancia del recurso humano pero también la complejidad en los procesos de selección en un sector donde el servicio es un diferenciador dentro del mercado. Establecen que la capacitación y formación del recurso humano viene directamente relacionado con el estilo de liderazgo, la motivación del personal y el trabajo en equipo, y que en consecuencia el fracaso de muchas organizaciones puede relacionarse justamente con el estilo de gestión y que podría ser mejorado mediante la formación y profesionalización del nivel gerencial de éstas empresas.

Importancia económica del sector

El Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 (PND), establece estrategias para la transformación económica de México, cimentado en 5 metas nacionales, y particularmente la número IV, “México Próspero”, señala como finalidad de la política económica lograr un crecimiento sostenido más acelerado, y generar empleos formales, que permitan mejorar la calidad de vida de todos los mexicanos. Se establece como objetivo el aprovechar el potencial turístico de México para generar una mayor derrama económica en el país, mismo que se pretende obtener mediante el impulso del ordenamiento, innovación, competitividad, sustentabilidad y transformación del sector turístico.

Los índices internacionales hoy colocan a México por debajo de las posiciones ocupadas en el pasado, registrando una pérdida de competitividad frente a destinos de países emergentes. Para México representa una de las principales fuentes de divisas, genera el 8.4% del PIB y más de 2.2 millones de empleos.

En México, el desarrollo económico se da en diecinueve de los veinte sectores establecidos por el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN, 2013), excluyendo el sector 91 que corresponde a las actividades de gobierno y de organismos internacionales y extraterritoriales, cada cinco años, el Instituto Nacional de Estadística, y Geografía (INEGI), recoge cifras a nivel nacional de los principales indicadores que dan fe del estatus económico del país, así como del incremento o decremento que estas actividades han logrado en un lustro de desarrollo. Respecto al número de unidades económicas los resultados de los censos económicos levantados por el INEGI (2013), señalan que los cinco primeros lugares en el posicionamiento nacional son: 1. Comercio al por menor (sector 46), 2. Servicios variados que van desde reparación y mantenimiento hasta empleo doméstico (sector 81), 3. Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas (sector 72), 4. Industria manufacturera (sector 31-33) y 5 Servicios de salud y de asistencia social (sector 62), Tabla 1.

Posición	Sector	Descripción	Unidades económicas
1	46	Comercio al por menor	1,912,293
2	81	Otros servicios excepto actividades gubernamentales	590,567
3	72	Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas	501,448
4	31-33	Industrias manufactureras	489,530
5	62	Servicios de salud y de asistencia social	170,937

Primeros cinco sectores de la economía mexicana clasificados de acuerdo al número de unidades económicas constituidas en un periodo de cinco años (2009-2013), donde el sector turístico ocupa el cuarto lugar entre los 19 sectores que comprende la clasificación. Fuente. INEGI (2013)

Tabla 1 Posicionamiento Sectorial por Número de Unidades Económicas

Como se observa, el sector 72 está en tercer lugar de unidades económicas del país, lo que resalta su importancia. Al cierre del año 2014 la contribución al PIB del sector turístico fue de 2.1%, por encima del sector de otros servicios excepto actividades gubernamentales (2.0%) y por debajo del sector de servicios profesionales, científicos y técnicos (2.2%) (INEGI, 2016).

Con base a la encuesta nacional de ocupación y empleo referente al primer trimestre de 2016 elaborado por el INEGI, el sector turístico abarca un 7% del total de la población económicamente activa ocupada, siendo superior al sector de transportes, comunicaciones, correos y almacenamiento (5%) y menor al sector construcción (8%).

Metodología

Esta investigación es de tipo descriptiva porque se mide o recoge información sobre las variables que participan en el problema sujeto a estudio integradas por las dimensiones del IPL. El diseño es no experimental transversal ya que se recolectarán datos en un solo momento en su contexto natural, mediante cuestionarios administrados a los líderes gerentes teniendo como propósito el describir variables y analizar su incidencia. El método utilizado para la recolección de información cuantitativa es a través de trabajo de campo y la técnica empleada es la encuesta (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

Sujetos en el estudio

El estudio se desarrolló tomando como población las mipymes turísticas del sector hotelero específicamente hoteles y hostales que no pertenecen a cadenas hoteleras o franquicias de la ciudad de Campeche y que aceptaron participar en el mismo.

Se eligió como población las empresas de este sector al considerar que son estas organizaciones quienes requieren analizar los estilos de liderazgo que prevalecen en la administración y su efecto en la toma de decisiones además de que: a) generan empleo para individuos que en su mayoría no tienen estudios con nivel profesional que les permita acceder a otras actividades, y b) por su contribución a la economía del estado. Las empresas identificadas con esta especialidad fueron 26, según el directorio del Sistema Empresarial Mexicano al 2 de febrero de 2016, como se observa en la Tabla 2.

Sector	Empresas Personas Físicas	Empresas Personas Morales	Total
Mipymes sector hotelero	17	8	26

Esta tabla incluye las empresas asociadas al SIEM, clasificándolas según su forma de constitución legal y que se encuentran agrupadas en este organismo con el objetivo de promocionar sus servicios a nivel local, nacional e internacional. Fuente: Sistema Empresarial Mexicano (SIEM, 2016).

Tabla 2 Empresas Mipymes del Sector Hotelero de la Ciudad de Campeche (2016)

De los 26 hoteles identificados aceptaron participar 23, lo que representa el 88% del universo inicial.

Instrumento

Se administraron formatos del cuestionario conocido como Inventario de Prácticas de Liderazgo (IPL) diseñada por Kouzes y Posner (2013), a los 23 propietarios de las empresas para la obtención de información cuantitativa. Este instrumento se vincula con el objetivo central de la investigación al contribuir a la identificación de los estilos de liderazgo ejercidos a nivel gerencial en las mipymes que participaron en el estudio. Los elementos que integran el instrumento se señalan en la Tabla 3.

Dimensión	Definición Operacional	Reactivos	Proporción
1. Desafiar los procesos	Los líderes aceptan desafíos y están preparados para aceptar los riesgos y experimentar, siempre en la búsqueda de aportar una innovación.	1,6,11,16,21,26	20%
2. Inspirar una visión compartida	Consiste en albergar el deseo de hacer, cambiar y crear para que las cosas se transformen, se creen nuevas y ocurra lo que no se había hecho, esta visión impulsa hacia adelante al líder con una comunicación expresiva y vivida	2,7,12,17,22,27	20%
3. Habilitar a los demás para que actúen	Se fomenta la colaboración desarrollando la confianza y facilitando las relaciones de los colaboradores, fortaleciendo la autodeterminación y el desarrollo de sus capacidades	3,8,13,18,23,28	20%
4. Modelar el camino	Es la congruencia entre lo que se dice y lo que se hace en la práctica empresarial. Básicamente se busca dar el ejemplo y demostrar el compromiso para crear impulso y progreso en la organización	4,9,14,19,24,29	20%
5. Brindar aliento	el líder tiene una reacción de estímulo positivo para sus colaboradores con gestos genuinos de interés que producen actitudes de alegría y ganas de seguir adelante	5,10,15,20,25,30	20%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3 Definiciones de la Encuesta Administrada a los Líderes de las Mipymes del Sector Hotelero

El instrumento agrupa las dimensiones 1, 2, 3 y 4 bajo el estilo de liderazgo transformacional y la número 5 corresponde al estilo transaccional. Considera puntajes asignados en una escala tipo Likert con valores que oscilan de 1= rara vez o nunca, 2= ocasionalmente 3= a menudo y 4= muy a menudo o siempre. El cuestionario se diseñó con una parte inicial para obtener información socio demográfica y de posición del líder seguida de preguntas para establecer el perfil administrativo de la organización.

Confiabilidad del instrumento

Se desarrolló una prueba piloto para evaluar la comprensión del instrumento con el 10% de la población obteniéndose un alfa de cronbach de .836. Posteriormente se replicó la prueba estableciéndose los valores en general para el instrumento y por dimensión, mismos que se muestran en la tabla 4.

Dimensión	Número de elementos	Alfa de Cronbach
General	30	.952
Desafiar los procesos	6	.615
Inspirar una visión compartida	6	.785
Habilitar a los demás para que actúen	6	.862
Modelar el camino	6	.801
Dar aliento al corazón	6	.869

Tabla 4 Confiabilidad de la Encuesta Administrada a los Líderes de las Mipymes del Sector Hotelero

Es pertinente señalar que el parámetro de confiabilidad puede considerarse bajo para determinados estándares, sin embargo es importante remarcar lo expuesto por Kerlinger (2002) que afirma que cuando un instrumento no alcanza un índice que se considere confiable esto puede deberse a que la cantidad de reactivos fue insuficiente, pues con pocos reactivos puede surgir un error grande por el azar o por la interpretación que tenga el individuo del reactivo. Para el caso particular del cuestionario que se administró, éste contuvo únicamente 30 preguntas para medir las dimensiones bajo estudio de acuerdo con la fuente original y la población encuestada fue de tan solo 23 personas, lo que reafirma lo expuesto por Kerlinger (2002).

Procedimiento para recolección y análisis de datos

Se aplicaron cuestionarios de forma personal a los líderes administradores de los hoteles con duración de veinte minutos cada una respectivamente.

Resultados

Los resultados del cuestionario señalan como características sociodemográficas de los empresarios entrevistados que el 56.5% pertenecen al género masculino, respecto a su estado civil el 30.4% son solteros, el 60.9% casados y el 8.7% divorciados, el rango de edad con la frecuencia más alta fue el establecido entre 41 y 50 años y el 78.3% de los propietarios tiene la licenciatura como el nivel más alto de estudios.

Empresarialmente el 30.4% tiene entre 9 y 12 años de experiencia en el sector y todos los entrevistados afirman estar involucrados al 100% en las empresas, desempeñándose como directores generales. Al indagar el origen de las organizaciones el 39.1% está constituida como persona física y el 60.9% como sociedad, de las cuales el 43.5% es de tipo familiar. El 69.6% de las empresas tiene entre 5 y 13 empleados.

En términos de competitividad el 47.8% considera tener un buen nivel y en el mismo porcentaje quienes lo consideran regular; solamente el 4.7% considera tener un nivel excelente, señalan que el precio de los servicios que ofrecen es su principal ventaja competitiva (42.4%), seguida de la calidad (27.3) y en el mismo porcentaje el servicio. Entre las políticas de calidad implementadas destacan un ambiente laboral activo y de participación (24.2%), cumplimiento de las especificaciones de los servicios que ofrecen (17.7%) y prestación oportuna (17.7%).

El 47.8% opina que tiene una buena relación comercial con el sector gubernamental y el 17.4% señala lo contrario; además de que el 43.5% consideran que los convenios internacionales que realiza el gobierno favorecen al sector y el 17.4% consideran lo contrario. Con el sector privado la relación empresarial es buena en un 78.3%. En el ámbito social el 60.9% menciona que cuenta con una buena percepción. Véase tabla 5.

	Nivel competitivo		Convenios gubernamentales	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Bueno	1	4.3	10	43.5
Regular	11	47.8	4	39.1
Malo	11	47.8	9	17.5
	23	100	23	100

	Relación con sector gubernamental		Relación con sector privado		Relación con sector social	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Bueno	11	47.8	18	78.3	14	60.9
Regular	8	34.8	4	17.4	8	34.8
Malo	4	17.4	1	4.3	1	4.3
	23	100	23	100	23	100

Tabla 5

Entre sus principales objetivos empresariales destaca la obtención de utilidades (73.9%), generar un mayor número de empleos (17.4%) y mejorar la economía de la región (4.3%). Respecto a los valores sobre los que se ha edificado la organización se ubica la honestidad en primer lugar (24.4%), seguida por la excelencia en el servicio a los clientes (20.7%) y el respeto, iniciativa y creatividad en tercer término (19.5%). Para los empresarios los retos más difíciles de superar son conseguir personal calificado (24.6%), la competencia (13.8%), trámites burocráticos (13.8%) y obtener apoyos crediticios (12.3%); y las estrategias que utilizan para superarlos son: contar con una mejor comunicación interna y externa (26.8%), aplicar un valor agregado a los productos o servicios (23.2%) y dar impulso a la simplificación administrativa (16.1%)

Para la interpretación de las medias obtenidas como medida de intensidad de las prácticas de liderazgo se establecieron tres niveles: a) bajo, para aquellas medias comprendidas entre 0 y 1.3, b) moderado, para aquellos casos con medias entre 1.3 y 2.7 y c) elevado, con medias de 2.8 a 4

El cuestionario administrado a los líderes participantes en el estudio contempla cinco dimensiones, a las cuales se les determinó tanto la media como su desviación estándar con el objetivo de analizar los reactivos más cercanos y lejanos de los valores asignados, así como el nivel de dispersión de las respuestas, mismos que se observan en la tabla 6.

Dimensión	N	Valor Mínimo	Valor Máximo	Media	Desviación Estándar
Desafiar los procesos	23	1	4	3.15	2.130
Inspirar una visión compartida	23	1	4	3.21	2.527
Habilitar a los demás para que actúen	23	2	4	3.22	2.420
Modelar el camino	23	2	4	3.27	2.189
Dar aliento al corazón	23	2	4	3.24	2.191

Tabla 6 Estadística Descriptiva Relativa a las Cinco Dimensiones del IPL

Se observa que la media más alta corresponde a la dimensión “modelar el camino”, lo que señala que la población estudiada se preocupa por la capacitación de los colaboradores, los involucra en las acciones a emprender generando confianza en los proyectos.

Inspirar una visión compartida, es la dimensión que obtuvo la desviación estándar más alta respecto a las otras, lo que señala una mayor dispersión en las respuestas toda vez que no todos los empresarios valoran con la misma intensidad compartir sus sueños empresariales e indicar a los demás como materializar sus propios intereses, (tabla 7).

Reactivo	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
2. Describo a los demás el futuro que me gustaría que labráramos juntos.	2	4	3.22	.600
7. Invito a los demás a que compartan mis sueños del futuro como si fueran los suyos propios.	1	4	3.04	.767
12. Comunico con claridad una perspectiva positiva y llena de esperanzas para el futuro de nuestra organización.	2	4	3.17	.491
17. Señalo a los demás como pueden materializar sus propios intereses a largo plazo si todos participan de una visión en común.	1	4	3.09	.668
22. Miro hacia adelante y predigo como espero que sea nuestro futuro.	2	4	3.43	.590
27. Contagio a los demás mi emoción y entusiasmo en cuanto a las posibilidades futuras.	3	4	3.30	.470

Tabla 7 Estadística Descriptiva Relativa a la Dimensión Inspirar una Visión Compartida

La dimensión “Dar aliento al corazón” obtuvo la menor dispersión en las opiniones de los encuestados, lo que señala que estos dedican tiempo a aspectos subjetivos como celebrar los logros, buscando formas para hacerlo y señalando las ocasiones cuando el trabajo ha sido bien realizado, (tabla 8).

Reactivo	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
5. Dedico tiempo a celebrar el logro de cada objetivo intermedio del proyecto.	2	4	3.09	.417
10. Alabo a quienes realizan un buen trabajo.	3	4	3.30	.470
15. Encuentro maneras de celebrar los logros.	2	4	3.09	.417
20. Señalo intencionalmente al resto de la organización el buen trabajo realizado por mi equipo.	2	4	3.22	.518
25. Reconozco y aliento la creatividad de mis colaboradores.	3	4	3.35	.487
30. Reconozco las contribuciones individuales de mis colaboradores en el éxito de cualquier proyecto.	3	4	3.39	.499

Tabla 8 Estadística Descriptiva Relativa a la Dimensión Dar Aliento al Corazón

Conclusiones

Discusión de resultados

De acuerdo al análisis de los resultados para el caso particular es posible establecer que los empresarios que están al frente de la toma de decisiones de las organizaciones participantes son factor estratégico para la competitividad del sector turístico tal como lo señalan Lillo, Ramón y Sevilla (2007) ya que las prácticas de liderazgo que llevan a cabo desde la gerencia se reflejan en aspectos como las relaciones con el entorno y la percepción del cliente en términos de calidad y competitividad. Sin embargo es notable que por lo menos el 50% de los encuestados consideren tener un nivel regular de competitividad, ya que el nivel de la media obtenida de acuerdo al instrumento IPL esta en niveles considerados como elevados; lo anterior puede originarse de los retos más difíciles de superar, entre los que destacan contratar personal calificado, los trámites burocráticos y la obtención de apoyos crediticios para financiar su operación.

Lo anterior se refuerza con la opinión del 47.8% de la población que señala tener un nivel muy bajo de competitividad lo que se contrapone a lo señalado por Ibáñez (2015).

Respecto a las prácticas de liderazgo de la población estudiada se observa que las medias obtenidas para las cinco dimensiones: a) desafiar los procesos, b) inspirar una visión compartida, c) habilitar a los demás para que actúen, d) modelar el camino y e) dar aliento al corazón se encuentran en un nivel considerado como elevado de acuerdo a la medida de intensidad establecida, lo que apoya la idea de que estas prácticas atienden a la persona y no al sector económico en donde se ejercen, lo que coincide con Cárdenas et. al (2014) y Vázquez y Pedraza (2014) quienes desarrollaron estudios similares en Colima y Tamaulipas respectivamente.

Conclusiones

Se observa que aun cuando están presentes las cinco dimensiones de las prácticas de liderazgo con niveles considerados como elevados, estas no contribuyen a aspectos considerados como fundamentales para la permanencia y desarrollo de estas organizaciones como es el caso de la competitividad donde el 50 % considera tener un nivel muy bajo. Lo anterior se contrapone a la intención de los planes gubernamentales tanto a nivel estatal como federal, que pretenden impulsar el sector turismo como detonante de la economía del Estado, siendo la actividad hotelera un elemento fundamental para ello.

La población estudiada está integrada por hoteles pequeños y hostales, mismos que representan esfuerzos de inversión de sus propietarios, que ejercen su propio estilo de liderazgo pero que tienen como prioridad obtener utilidades y no necesariamente ser competitivos.

Lo anterior se refleja en los valores obtenidos en la dimensión “Desafiar los procesos” específicamente en los aspectos de experiencia y riesgo con nuevos métodos de trabajo que puedan representar un fracaso para el empresario. Es importante que el líder descubra su estilo, lo comprenda y lo depure ya que su actuación afectará a los miembros del grupo o seguidores convirtiéndose en el estímulo que mueve a cada uno ante diferentes circunstancias.

Es necesaria una vinculación real entre el gobierno y los empresarios para que las intenciones de apoyo hacia este sector puedan materializarse considerando para ello los objetivos, problemática y estrategias aplicadas para su permanencia en el sector.

Futuras líneas de investigación en otras regiones del país pueden contribuir a identificar si las prácticas de liderazgo en este sector están realmente vinculadas a aspectos económicos o culturales, para identificar si existe una relación entre el estilo de liderazgo y la permanencia de desarrollo de las empresas participantes.

Referencias

Atristain C. (2014) La eficiencia en el desempeño organizacional y la alta competitividad en la pyme mexicana. Memorias en extenso del XVIII Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas (ACACIA). No. 1 pp. 6667-6697.

Barreto A. y Azeglio A. (2013). La problemática de la gestión del capital humano en las mipymes de alojamiento turístico de la ciudad de Buenos Aires, Argentina. Estudios y Perspectivas del Turismo, pp. 1140-1159.

Cárdenas A., Lino J. y Macías E. (2014) Liderazgo ejercido por los empresarios comerciales de la zona centro de Tecoman, Colima, México. Memorias en extenso del XVIII Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas (ACACIA). No. 1 pp. 5311-5339.

Contreras F. y Juárez F. (2013). Efecto del capital psicológico sobre las prácticas de liderazgo en PYMES colombianas. Revista Venezolana de Gerencia, pp. 247-264

Galvez E. (2011) Cultura Intraemprendedora e innovación: Un estudio empírico en las mipyme turísticas colombianas. Cuadernos de Administración, 46, pp.103-114.

Gobierno del Estado de Campeche (2016). Plan Estatal de Desarrollo 2015-2021. Recuperado el 10 de marzo de 2016 en www.campeche.gob.mx

Gobierno Federal de los Estados Unidos Mexicanos, Presidencia de la República (2016). Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018. México. Recuperado de: www.presidencia.gob.mx

Hernández R., Fernández C. y Baptista P. (2006). Metodología de la investigación. México: Mc Graw Hill.

Ibañez. R. (2015) Turismo y Desarrollo: Competitividad turística en México. Revista Turydes N° 18, pp. 1-6.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2015). Información económica. Recuperado el 10 de enero de 2016. www.inegi.gob.mx

Kerlinger, F.N. (2002). Investigación del comportamiento. México. Mc Graw-Hill.

- Kouzes J.M. y B.Z. Posner (2003). *The Leadership Practices Inventory (LPI): Self Instrument*. 3rd Edition. Paperback. John Wiley & Sons Inc. U.S.A.
- Méndez J. (2007). “La Economía en la Empresa”, (Tercera Edición). México: Mc Graw Hill.
- Padilla A., Hernández L. y Espíritu R. (2011). *La Práctica del Liderazgo Transformacional: Un estudio empírico realizado en las pymes en el estado de Colima, México*. Revista Universitaria Digital de Ciencias Sociales, pp. 1-15.
- Pedraza N., Lavín J., Delgado G. y Bernal I. (2015). *Prácticas de liderazgo en empresas comerciales en Tamaulipas, México*. Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión, pp. 251-265.
- Rodríguez M. y Guisado M. (2003). “Competitividad y análisis estratégico del sector turístico en Galicia: consideraciones para la mejora competitiva”. *Revista Galega de Economía* 12 pp. 1-21.
- Saavedra M. y Hernández Y. (2008). “Caracterización e importancia de las mipymes en Latinoamérica: Un estudio comparativo”. *Actualidad Contable Faces*. 11, 17 pp. 122-134.
- Terrazas R. (2015). *Liderazgo Tridimensional*. Revista Perspectivas, pp. 7-28.
- Vázquez M. y Pedraza N. (2014) *Las prácticas de liderazgo en las mipymes del sector servicios en Cd. Victoria, Tamaulipas, México*. XVIII Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas Memorias en Extenso, pp. 5280-5310.
- Velazquez G. (2005). *Liderazgo Empático “Un modelo de liderazgo para las organizaciones mexicanas”*. Revista del Centro de Investigación, pp 81-100.
- Zamora A. y Poriet Y. (2011). *Prácticas de liderazgo en una empresa manufacturera venezolana del sector cervecero*. Revista Venezolana de Gerencia, pp. 101-115