



Gestión del conocimiento y competitividad en MIPYMES hoteleras

Quijano-García, Román Alberto¹; Arguelles-Ma, Luis Alfredo²; Medina-Blum, Fernando³ & Fajardo, Mario Javier⁴

Universidad Autónoma de Campeche, Facultad de Contaduría y Administración.

Campeche, Campeche, México, rq6715@hotmail.com, Av. Agustín Melgar S/N Col. Buena vista, CP 24090, (+ 981) 81 19800

Información del artículo arbitrado e indexado en Latindex:

Fecha de envío: 20 abril de 2017

Fecha de revisión: 27 abril de 2017

Fecha de endoso: 31 mayo de 2017

Fecha de aceptación: 29 mayo de 2017

Fecha de publicación en línea: 1 julio de 2017

Resumen

La actual situación económica ha motivado que el gobierno mexicano desarrolle estrategias para el fortalecimiento de actividades como el turismo, incluidas en los planes de desarrollo tanto de la federación como de los estados. Las mipymes hoteleras de Campeche deben afrontar la globalización y ofrecer servicios de calidad que demandan los visitantes nacionales y extranjeros, con una visión de largo plazo que les permita permanecer en el sector. Esta investigación tiene como objetivo central identificar las actividades de gestión del conocimiento como elemento de competitividad, para lo cual se desarrolló un estudio de tipo descriptivo con diseño no experimental transversal; los resultados señalan un escaso desarrollo de actividades que propicien la generación, transmisión y salvaguarda del conocimiento organizacional en las empresas participantes.

Palabras clave: Gestión del conocimiento, Competitividad, Liderazgo, Turismo.

Abstract

The current economic situation has motivated the Mexican government to strengthen activities such as tourism, through the inclusion of development strategies in its federal and state plans. The touristic MSMEs of Campeche must face the globalization and offer quality services requested by national and foreign visitors, with a long-term vision that allows them to remain in the market. This research's main objective is to identify the knowledge management activities as an element of competitiveness. The study's type is descriptive with non-experimental transversal design, and its results indicate a low development rate of activities that promote the creation, transmission and safeguard of organizational knowledge in the businesses under study.

Key Words: Knowledge management, Competitiveness, Leadership, Tourism.

1. INTRODUCCIÓN

El sector turístico representa para México 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, más aún con la caída de los precios del petróleo del cual depende fundamentalmente la economía. En los últimos 30 años el desempeño de México dentro de los principales indicadores internacionales del turismo ha sido moderado frente al de otros países; la llegada de visitantes 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.

El Plan Estatal de Desarrollo (PED, 2015-2021) del estado de Campeche tiene como objetivo el crecimiento económico del sector turístico en cumplimiento al punto 6.2 del apartado VI “Ejes de política pública” que plantea 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.

El Instituto Nacional de Antropología e Historia, (2016) citado en el PED 2015-2021; reporta que la tendencia de crecimiento de interés turístico en las 16 zonas arqueológicas abiertas al público en el estado de Campeche ha permanecido prácticamente sin cambios respecto a los cinco años anteriores; aunado a que visitantes son cada vez más exigentes y buscan prestadores de servicios de calidad que logren preservar la identidad maya y colonial de la región que distinguen al sureste de México. Es prioritario que la comunidad cuente con organizaciones ubicadas en su contexto real en el ámbito administrativo y operativo evaluando el impacto de las decisiones tomadas por el líder respecto a la generación de conocimiento y los mecanismos para su transmisión y salvaguarda como un elemento que distingue a una organización competitiva en términos de prestación de servicios.

1.1. Planteamiento del problema

El Plan Estatal de Desarrollo 2015-2021 señala que la actividad turística del estado de Campeche, 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 con el crecimiento económico del sector, mediante la implementación de las estrategias comprendidas en el Plan Nacional de Desarrollo (2013-2018) y que a su vez están vinculadas con los objetivos del Programa Sectorial de Turismo (2013-2018), que busca la transformación del sector turístico y fortalecer esquemas de colaboración para aprovechar su potencial.

La ciudad de Campeche busca posicionarse como destino turístico, mediante estrategias de fomento y apoyo diseñadas por el gobierno actual, para lograr el repunte del sector y convertirlo en una fuente importante de ingresos y empleos después de la actividad petrolera que se encuentra focalizada en Ciudad del Carmen, que actualmente atraviesa por serios problemas de estabilidad económica; en este sentido las mipymes turísticas de Campeche, deben afrontar el reto y

diagnosticar su situación actual comprometiéndose con alcanzar el crecimiento económico.

1.2. Objetivos

El conocimiento, su generación, transmisión y salvaguarda es un elemento cada día más valorado por las empresas, está vinculado a la personalidad del líder mediante la toma de decisiones a nivel gerencial y los resultados de las mismas se reflejan en los objetivos de largo plazo de toda organización, no importa cuál sea su tamaño y actividad (Davenport y Prusak, 2000), por lo tanto el presente estudio pretende los siguientes objetivos:

- a. Determinar cuáles son las prácticas de gestión del conocimiento que realizan las mipymes turísticas de la ciudad de Campeche.
- b. Identificar cómo adquieren y aplican el conocimiento los gerentes de las mipymes del sector turístico de la ciudad de Campeche.
- c. Identificar cómo comparten, almacenan y protegen el conocimiento los gerentes de las mipymes del sector turístico de la ciudad de Campeche.

2. MARCO TEÓRICO

De acuerdo con Méndez (2007), 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.

2.1. Gestión de conocimiento

Canals (2003) establece que la economía, la globalización y las nuevas tecnologías son elementos que han hecho que la gestión del conocimiento sea cada vez más importante diferenciando entre el conocimiento como un recurso que da la posibilidad de actuación en las organizaciones y la gestión que busca optimizar el uso de este recurso. Se integra por dos procesos fundamentales: Creación de conocimiento y la transmisión del mismo, ambos procesos no son independientes y sí están interrelacionados, por lo tanto el conocimiento dentro de las organizaciones se mejora y realmente se utiliza.

Por su parte Pérez (2008), conceptualiza a la gestión del conocimiento como el diseño de estrategias para la creación y el aprovechamiento exhaustivo del conocimiento en los contextos organizacionales, esto implica la utilización óptima de las capacidades de una persona o grupo de personas para obtener algún tipo de beneficio. Este autor señala que este

concepto no se basa simplemente en gestión de información sino también en la gestión del capital intelectual cuya dificultad en ambos casos es que son conceptos intangibles.

Las estrategias para la generación de conocimiento también fueron abordadas mediante un análisis de su efecto en los resultados de las empresas (Donate y Guadamillas, 2008), el cual resultó positivo y significativo, los investigadores encontraron que es importante lograr la coherencia entre las estrategias de conocimiento y la innovación tecnológica.

2.2. Gestión de conocimiento en mipymes turísticas

Mul y Ojeda (2014) desarrollaron un estudio en el estado de Yucatán tomando como población las empresas con actividades de innovación, encontraron que en la población estudiada existe un alto grado de gestión del conocimiento predominando las actividades de almacenamiento y aplicación y por el contrario la protección y adquisición fueron las prácticas menos desarrolladas, adicionalmente establecen que aunque las empresas participantes están gestionando su conocimiento, aparentemente no es un proceso consciente y formal

Rodríguez, Oliva y Laguna (2003) plantean que el turismo ha evolucionado de manera positiva en la economía de muchos países a pesar de que depende de muchos acontecimientos como la política económica y las crisis derivadas de devaluaciones, cambios en los precios del petróleo así como la globalización, por lo tanto consideran que el sector hotelero debe incrementar sus ventajas competitivas que potencie el aprendizaje con base en las necesidades de los clientes, fomentando así una gestión de conocimiento continuo evitando un deterioro de lo aprendido por las organizaciones. Por su parte Dos Anjos, Flores, Gadoti y Domareski (2011), consideran que en este mundo globalizado, un diferencial es el conocimiento acumulado por las personas en las empresas y que forman parte de su gestión, convirtiéndose el conocimiento en el principal activo para estas organizaciones su estudio lo basan en una agencia de viajes en Brasil, concluyendo que la gestión del conocimiento de la cultura organizacional de empresas turísticas debe generar innovación en los servicios que prestan, garantizando la calidad y el incremento en el número de clientes; los autores señalan que la gestión del conocimiento se presenta como una herramienta útil para la innovación y contribuye al éxito de la empresa.

La gestión del conocimiento busca que la organización actúe de forma inteligente para asegurar su éxito maximizando sus recursos y garantizando su renovación (Goncalves, Sass, Rastrollo y Savi, 2014), estos investigadores consideran que los hoteles tienen altas rotaciones de personal que afecta la retención de información y conocimiento existente en la empresa, pues el contacto entre el personal y los clientes genera información fundamental; sobre el mercado y el propio negocio; una alta rotación puede ocasionar la pérdida del conocimiento significativo. Hallin y Marnburg (2007), citados por Goncalves et. al (2014) consideran que la competencia internacional, la demanda persistentes de los clientes por servicios personalizados, los cambios en la industria hotelera justifican el conjunto de colaboradores de los hoteles conozcan los aspectos necesarios para la gestión del negocio.

Goncalves et. al (2014) señalan que la gestión del conocimiento ofrece las siguientes ventajas para el sector hotelero: conocimiento del mercado, de sus procesos internos, mayor calidad y desempeño, conocimiento de los clientes, conocimiento de los competidores, facilita la toma de

decisiones y la solución de problemas y produce innovaciones. En su conjunto la gestión del conocimiento fortalece la ventaja competitiva, señalando que el conocimiento por sí mismo no la crea sino que es el resultado de la creación, transmisión y aplicación del mismo en la organización.

Pérez, Leal, Barceló y León (2013), desarrollaron un estudio en el noroeste de México para diagnosticar los procesos de gestión del conocimiento en el sector restaurantero y conocer su posición respecto a dicho proceso, como resultado encontraron que las empresas bajo estudio tienen un nivel de aceptar el desarrollo en los procesos de identificación, adquisición, creación, transferencia y aplicación y por el contrario almacenamiento y valoración del conocimiento son las áreas en las que menos han evolucionado, destacan la disponibilidad de los empresarios y del personal para compartir su conocimiento, aunque de igual forma destacan como principales barreras al proceso de gestión la resistencia al cambio, bajo conocimiento en el uso de tecnologías por parte de algunos colaboradores y resistencia a la documentación de las buenas prácticas.

En términos de competitividad el sector turismo requiere de constantes procesos de innovación como un diferenciador entre las empresas que lo integran; parte fundamental de este diferenciador lo representa el recurso humano como poseedor del conocimiento dentro del sector turístico, de manera específica en el sector hotelero de España (Ahedo y González, 2014), estos investigadores encontraron que la gestión del conocimiento no está suficientemente integrada en las líneas estratégicas de las empresas turísticas participantes e incluso desconocen el concepto, sin embargo si tienen implementadas medidas de desarrollo profesional para el personal como son la formación y los planes de carrera para el recurso humano de alto rendimiento.

2.3. Competitividad en mipymes del sector turismo

Atristain (2014) estudió la relación de un desempeño organizacional eficiente con la alta competitividad de la pyme mexicana 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 pymes 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 pymes 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.

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 pate 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.

2.4. Liderazgo en mipymes del sector turismo

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. 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 pymes 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.

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.

Zayas (2011), formuló un estudio para establecer la vinculación entre el desempeño, el liderazgo y las competencias en los directivos del sector turístico de la provincia de Holguín, encontrando que la aceptación como cualidad del líder de estas organizaciones está íntimamente ligada a la capacidad técnico profesional, la comunicación, la solución de problemas y el compromiso como competencias que hablan de la capacidad de liderazgo de un directivo.

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

2.5. Importancia económica del sector

El Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 (PND), establece como objetivo 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. Los índices internacionales registran una pérdida de competitividad frente a destinos de países emergentes, aunque 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).

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%).

3. METODOLOGÍA

La 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 prácticas de gestión de conocimiento. El diseño es no experimental transversal ya que se recolectaron datos en un solo momento en su contexto natural, mediante cuestionarios administrados a los líderes gerentes de mipymes del sector hotelero 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).

3.1. 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 estas organizaciones requieren identificar si desarrollan actividades de gestión de conocimiento como elemento para su permanencia y desarrollo en esta actividad además de que: a) generan empleo para personas 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 (SIEM) al 2 de febrero de 2016; aceptaron participar 23, lo que representa el 88% del universo inicial.

3.2. Instrumento

Para obtener la información cuantitativa se utilizó la sección identificada como actividades de gestión de conocimiento del cuestionario diseñado por Mul, Mercado y Ojeda (2013). Este instrumento se vincula con el objetivo central de la investigación al contribuir a la identificación de las prácticas de gestión desarrolladas a nivel gerencial en las 23 mipymes hoteleras que participaron en el estudio, los elementos que lo integran se señalan en la Tabla 1.

Tabla 1. Definiciones del cuestionario administrado a los gerentes de las mipymes del sector hotelero.

Dimensión	Definición Operacional	Reactivos	Proporción
Adquisición	Es el proceso natural o diseñado mediante el cual la empresa obtiene y genera el conocimiento organizacional que permite	2, 3, 5, 6, 11, 12, 16, 25, 29, 31, 32, 33, 40	30.2%

Aplicación	Descripción	Reactivos	Proporción
Aplicación	alcanzar sus objetivos procesos desarrollados por la empresa para difundir el conocimiento a las diversas áreas que integran la organización.	17, 37, 38	7.0%
Transferencia	Métodos implementados para transmitir el conocimiento propio o adquirido al personal que colabora con la organización.	1, 8, 10, 26, 27, 30, 35, 36, 41	21.0%
Almacenamiento	Uso de sistemas y herramientas tecnológicas para la salvaguarda del conocimiento generado por la empresa	4, 7, 15, 14, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 28, 34, 39	32.5%
Protección	Es el resguardo del conocimiento aplicado y generado en la empresa y que permite a la misma permanecer o liderar el mercado.	42, 43, 44, 45	9.3%

Fuente: Elaboración propia con datos de Mul, Mercado y Ojeda (2013).

El instrumento considera puntajes asignados en una escala tipo Likert con valores que oscilan de 1= Muy en desacuerdo, 2= En desacuerdo 3= De acuerdo y 4= Muy de acuerdo. Al cuestionario se agregó un apartado inicial para obtener información socio demográfica y de posición del líder seguida de preguntas para establecer el perfil administrativo de la organización.

3.3. 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 2.

Tabla 2. Confiabilidad de la encuesta administrada a los gerentes de las mipymes del sector hotelero.

Dimensión	Número de elementos	Alfa de Cronbach
Gestión del conocimiento	43	.972
Adquisición	13	.925
Aplicación	3	.937
Transferencia	13	.878
Almacenamiento	14	.922
Protección	4	.876

Fuente: Elaboración propia con base a información estadística.

3.4. 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 uno, y se procesó la información obtenida a través del software SPSS versión 21.

4. RESULTADOS

Como características sociodemográficas de los empresarios entrevistados se establece que el 56.5% pertenecen al género masculino, el 30.4% son solteros, el 60.9% casados y el 8.7% divorciados, el rango de edad con la frecuencia más alta fue 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, el 43.5% consideran que los convenios internacionales que realiza el gobierno favorecen al sector, y que con el sector privado la relación empresarial es buena en un 78.3% (Tabla 3).

Tabla 3. Aspectos de competitividad y relaciones de las mipymes del sector hotelero

Nivel competitivo	Convenios gubernamentales	Relación con sector gubernamental	Relación con sector privado	Relación con sector social
Frecuencia	Frecuencia	Frecuencia	Frecuencia	Frecuencia
%	%	%	%	%

Bu en o	1	4	10	4	11	4	18	7	14	6
	.		3		7		8		0	
	4		
			5		8		3		9	
Re gu lar	11	4	4	3	8	3	4	1	8	3
	7		9		4		7		4	
	
	8		1		8		4		8	
M al o	11	4	9	1	4	1	1	4	1	4
	7		7		7		.		.	
	.		.		.		3		3	
	8		4		4					
	23	1	23	1	23	1	23	1	23	1
	0		0		0		0		0	
	0		0		0		0		0	

Fuente: Elaboración propia con base a información estadística.

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%)

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 4.

Tabla 4. Estadística descriptiva relativa a las cinco actividades de gestión del conocimiento.

Dimensión	N	Valor Mínimo	Valor Máximo	Media	Desviación Estándar
Adquisición	23	1	4	2.35	8.659
Aplicación	23	1	4	2.52	2.793
Transferencia	23	1	4	2.27	6.185
Almacenamiento	23	1	4	2.73	9.456
Protección	23	1	4	2.52	3.553

Fuente: Elaboración propia con base a información estadística. Se observa que la media generada en las cinco dimensiones no son elevadas ya que en ningún caso se obtuvieron valores cercanos a 3 o 4, la más alta corresponde a la dimensión "almacenamiento", y la menor a "transferencia" lo que señala que la población estudiada se preocupa más por el resguardo de su información pero adolece de esquemas propios para dar a conocer el conocimiento organizacional.

De igual forma “almacenamiento”, es la dimensión que obtuvo la desviación estándar más alta respecto a las otras, lo que señala una mayor dispersión en las respuestas lo que señala que en la mayoría de las organizaciones no están bien definidos los protocolos sobre repositorios de información, retroalimentación de actividades o el uso de medios electrónicos como herramienta clave.

La menor dispersión en las opiniones de los encuestados la obtuvo la dimensión “aplicación”, lo que indica que en general se tienen procesos establecidos y definidos para el diseño y rediseño de productos y servicios así como la investigación de mercados como una práctica habitual para generar información.

Con el objetivo de identificar la influencia de factores sociodemográficos y del perfil administrativo en las prácticas de liderazgo se aplicaron las pruebas t de student para pruebas independientes para el género, estado civil, y la ANOVA para establecer las diferencias significativas entre varianzas para el caso de edad, nivel de estudios, cargo en la empresa, antigüedad de la organización, origen de la misma, antigüedad en el puesto, número de trabajadores y de subordinados.

Para el caso de los factores sociodemográficos no se encontraron diferencias estadísticas al analizar el género y estado civil y para la edad, se obtuvieron diferencias significativas en la dimensión “aplicación”, lo que permite inferir que la evolución como persona en el tiempo, influye en el establecimiento de procesos para el diseño y rediseño de productos y servicios así como la investigación de mercados como una práctica habitual para generar información, Tabla 5.

Tabla 5. Comparación de las medias poblacionales por rango de edad

Dimensión	Rango de edad	Mediana	Desviación Estándar	F	Sig.
Adquisición	26-30	29.80	9.066	1.35 2	.29 0
	31-40	43.00	.		
	41-50	34.28	9.604		
	51-60	26.57	7.934		
	61-70	28.33	2.081		
Aplicación	26-30	9.40	2.190	5.13 7	.00 6
	31-40	12.00	.		
	41-50	8.28	2.563		
	51-60	4.85	1.772		
	61-70	7.66	1.154		
Transferencia	26-30	20.20	7.328	.894	.48 8
	31-40	24.00	.		
	41-50	23.42	6.106		
	51-60	17.42	6.553		
	61-70	20.00	1.732		
Almacenamiento	26-30	41.00	7.314	1.20 3	.34 4
	31-40	52.00	.		
	41-50	39.85	12.979		
	51-60	34.71	7.387		
	61-70	33.00	.000		
Protección	26-30	9.60	4.277	.694	.60 6
	31-40	12.00	.		
	41-50	11.71	3.988		
	51-60	8.71	3.401		
	61-70	9.66	1.154		

N=23* p < 0.05

Al evaluar la antigüedad en el puesto únicamente la dimensión “aplicación” reportó diferencias significativas, lo que permite inferir que la experiencia adquirida al desempeñar las funciones propias del cargo influye en la decisión e interés por establecer procesos para el diseño de productos y servicios así como la investigación de mercados como una práctica habitual para generar información para la toma de decisiones, Tabla 6.

Tabla 6. Comparación de las medias poblacionales por antigüedad en el cargo.

Dimensión	Rango de antigüedad	Media	Desviación estándar	F	Sig.
Adquisición	1-3	33.40	9.191	1.465	.254
	4-8	31.20	9.523		
	9-13	29.60	5.504		
	14-18	18.00	.000		
	19-23	29.00	.		
Aplicación	1-3	8.50	2.460	4.228	.014
	4-8	9.40	2.792		
	9-13	5.80	.836		
	14-18	3.00	.000		
	19-23	7.00	.		
Transferencia	1-3	21.10	7.093	1.050	.409
	4-8	21.20	6.942		
	9-13	21.80	3.033		
	14-18	12.00	.000		
	19-23	21.00	.		
Almacenamiento	1-3	40.40	10.926	.735	.580
	4-8	41.20	8.555		
	9-13	33.00	9.000		
	14-18	35.00	.000		
	19-23	33.00	.		
Protección	1-3	11.40	3.835	1.091	.391
	4-8	10.00	4.062		
	9-13	9.40	2.509		
	14-18	6.00	.000		
	19-23	9.00	.		

N=23* p < 0.05

En el caso del número de trabajadores que colaboran en la empresa, las dimensiones “adquisición” y “transferencia” reportaron diferencias estadísticamente significativas lo que permite inferir que este elemento del perfil administrativo incide en la decisión de participar en cursos de instancias no gubernamentales, organizar entrenamiento formal para los empleados, compartir información de proyectos y en la contratación de personal especializado, (Tabla 7).

Tabla 7. Comparación de las medias poblacionales por número de trabajadores en la empresa.

Dimensión	Rango de antigüedad	Media	Desviación estándar	F	Sig.
Adquisición	1-4	24.50	5.196	4.285	.018
	5-13	33.93	7.758		
	14-22	18.00	.000		
	32-40	26.00	.		
Aplicación	1-4	7.50	3.872	2.651	.078
	5-13	8.00	2.250		
	14-22	3.00	.000		
	32-40	10.00	.		
Transferencia	1-4	15.00	4.242	4.914	.011

	5-13	23.00	5.291		
	14-22	12.00	.000		
	32-40	19.00	.		
Almacenamiento	1-4	33.00	9.626	.602	.621
	5-13	39.81	10.061		
	14-22	35.00	.000		
	32-40	39.00	.		
Protección	1-4	7.75	4.349	2.326	.107
	5-13	11.18	3.124		
	14-22	6.00	.000		
	32-40	10.00	.		

N=23* p < 0.05

Como en el caso del número de trabajadores, al evaluar el número de subordinados que se encuentran a cargo de los gerentes como parte del perfil administrativo de las organizaciones, se establecieron diferencias significativas en las dimensiones “adquisición” y “transferencia”, por lo que este elemento incide en la decisión de formar equipos interdisciplinarios con los que se desarrollan proyectos y asesoramiento a los demás empleados por parte de los expertos de la organización con métodos como la observación, (Tabla 8).

Tabla 8. Comparación de las medias poblacionales por número de subordinados.

Dimensión	Rango de antigüedad	Media	Desviación estándar	F	Sig.
Adquisición	1-3	24.50	5.196	3.775	.021
	4-6	31.58	8.317		
	7-9	37.66	4.618		
	10-12	38.50	3.535		
	13-15	18.00	.000		
Aplicación	1-3	7.50	3.872	1.915	.152
	4-6	7.91	2.151		
	7-9	8.00	3.464		
	10-12	9.50	.707		
Transferencia	13-15	3.00	.000	3.643	.024
	1-3	15.00	4.242		
	4-6	22.00	5.640		
	7-9	24.66	.577		
	10-12	24.50	7.778		
Almacenamiento	13-15	12.00	.000	1.331	.297
	1-3	33.00	9.626		
	4-6	37.16	10.107		
	7-9	45.33	5.773		
	10-12	47.00	7.071		
Protección	13-15	35.00	.000	2.023	.134
	1-3	7.75	4.349		
	4-6	10.58	3.260		
	7-9	12.00	.000		
	10-12	13.00	4.242		
	13-15	6.00	.000		

N=23* p < 0.05

5. CONCLUSIONES

Las actividades de adquisición, aplicación, transferencia, almacenamiento y protección se desarrollan dentro de las empresas estudiadas, sin tener un nivel elevado de desarrollo de acuerdo a los valores obtenidos mediante el instrumento utilizado; lo anterior evidencia que se requiere mayor formalización de los procesos operativos y administrativos por parte de los responsables de salvaguardar la información organizacional.

De acuerdo con los valores obtenidos las organizaciones participantes gestionan cursos de actualización, estimulan a los empleados para que compartan sus conocimientos y fomentan el diálogo creativo pero no de una manera formal y documentada.

Respecto a los procesos implementados para compartir almacenar y proteger el conocimiento se obtuvieron los valores más elevados pues consideran que utilizan tecnología de información y comunicación para compartir experiencias, documentan procedimientos en manuales o protocolos y consideran importante garantizar la permanencia de gente reconocida por sus conocimientos sobre el negocio.

Los factores sociodemográficos como el género, edad y estado civil de los gerentes de los hoteles participantes no influyen en la decisión de formalizar y fomentar las actividades de generación del conocimiento para la prestación de servicios a los clientes; por el contrario la edad si reporta incidir en el fomento de estas acciones derivada de la experiencia empresarial y profesional que se adquiere con el transcurso del tiempo.

Existe elementos dentro del perfil administrativo que favorecen el establecimiento y formalización de las acciones necesarias para la gestión del conocimiento organizacional como la antigüedad en el puesto, el número de empleados que colaboran en ella y la cantidad de subordinados, lo que se justifica al ser precisamente el recurso humano quien origina y perfecciona el conocimiento en las empresas

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. 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 y que a su vez sea el detonante de la economía del Estado.

6. REFERENCIAS

- Ahedo, M. y González, R. (2014). La gestión del conocimiento a través de las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento: un estudio de casos del sector hotelero en España. *Revista Interamericana de Ambiente y Turismo*. 10,1 pp. 2-26
- 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. 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.
- Canals, A. (2003). *La gestión del conocimiento*. Ediciones Gestión 2000, España.
- 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
- Davenport, T. y Prusak, L. (2000). Working knowledge: how organizations manage, what they know. *Boston: Harvard Business School Press*.
- Donate, M. y Guadamillas, F. (2008). La relación entre la postura tecnológica de la empresa y su estrategia de conocimiento. Un análisis de su efecto en los resultados. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*. 17,4 pp. 29-54
- Dos, Anjos F., Flores, P., Gadotti, S. y Domarereski, T. (2011). Contribuciones de la gestión del conocimiento a los servicios turísticos. *Estudios y Perspectivas en Turismo*. 20 pp. 722-737
- Mul, J., Mercado, L. y Ojeda, R. (2013). *Propuesta de un instrumento para conocer las actividades de gestión del conocimiento y los factores organizativos que la influyen*. Memorias en extenso del XVIII Congreso Internacional de Contaduría Administración e Informática, UNAM, México.
- Encalada, J. y Ojeda, R. (2014). *Análisis de la gestión del conocimiento en empresas con actividades de innovación en Yucatán*. Memorias en extenso del XIX Congreso Internacional de Contaduría Administración e Informática, UNAM, México.
- Gálvez, E. (2011). Cultura intraempresarial 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
- Goncalves, J., Sass, C., Rastrollo, M. y Savi, T. (2014). La gestión del conocimiento en cadenas hoteleras: una revisión. *Tourism & Management Studies*. 10,2 pp. 146-154
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. Mc Graw Hill, México
- Ibañez, R. (2015). Turismo y Desarrollo: Competitividad turística en México. *Revista Turydes*. 18 pp. 1-6
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2013). Sistema de clasificación industrial de América del Norte. Recuperado el 10 de enero de 2016. www.inegi.gob.mx
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2015). Información económica. Recuperado el 10 de enero de 2016. www.inegi.gob.mx
- Lillo, A., Ramón, A. y Sevilla, M. (2007). El capital humano como factor estratégico para la competitividad del sector turístico. *Cuadernos de Turismo*. 19 pp. 47-69.
- Méndez, J. (2007). *La Economía en la empresa*, Mc Graw Hill, México
- Pérez, A., Leal, V., Barceló, M. y León, J. (2013). Un diagnóstico de la gestión del conocimiento en las pymes del sector restaurantero para identificar áreas de mejora en sus procesos productivos. . 9,1 pp. 153-183
- Pérez, M. (2008). *Gestión del conocimiento en las organizaciones*. Editorial Trea, España
- Rodríguez, J. Oliva, F. y Laguna, M. (2003). *Cambio organizativo y gestión del conocimiento en el sector turismo*. Memorias en extenso del XII Congreso AECA, España.
- 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.
- Terrazas, R. (2015). Liderazgo Tridimensional. *Revista Perspectivas*. pp. 7-28
- Velázquez, G. (2005). Liderazgo Empático, un modelo de liderazgo para las organizaciones mexicanas. *Revista del Centro de Investigación*. pp. 81-100
- Zayas, M. (2011). El desempeño, el liderazgo y las competencias en los directivos del sector turístico. *Revista de Investigación en Turismo y Desarrollo Local*. 4,11 pp. 1-11