

## |CAPÍTULO I

### Introducción

#### 1.1 Planteamiento del problema

El *World Travel and Tourism Council* estima que en el 2004 el Turismo creará directa e indirectamente el 8.1% del total de empleos en el mundo, esto significa un total de 214.697 millones de puestos de trabajo para este año. Con respecto a la economía mexicana, el impacto del sector turístico será bastante alto, pues se pronostica que en los próximos 10 años logrará aportar alrededor de 126 billones de dólares al Producto Interno Bruto del país. Lo que traerá consigo una alza del porcentaje de empleo actual del 10% al de 14.7%, es decir, que uno de cada 6.7 empleos será generado por este sector (WTTC, 2004).

Ante esta perspectiva, los especialistas en capital humano se han dado a la tarea de discutir, no solamente los cambios que están sufriendo las relaciones entre los empleados, sino además el rol que desempeñan el desarrollo de los recursos humanos y su función como ventaja competitiva en los negocios ante éstos. Sugieren la implementación del sistema de competencias en cada uno de los subsistemas de la gestión de recursos humanos como una forma de adaptarse favorablemente y así ser protagonistas de la evolución de la industria.

Las relaciones humanas como elemento de cohesión entre los individuos, así como el desarrollo de talentos, son factores que obligan a replantear las funciones gerenciales (McGregor, Tweed y Pech, 2004). Los gerentes y responsables de las empresas que muestran un comportamiento estratégico son aquellos que son capaces de obtener no sólo lo

mejor de ellos, sino a su vez lo mejor de la gente que conforma su equipo de trabajo (Reuland,s.f.;Tseng, s.f.).

De esta manera, las competencias de los gerentes de la nueva economía se enfocan a interactuar con los subordinados, facilitarles los recursos necesarios para la realización exitosa de las tareas y de esta forma poder evitar conflictos entre ellos; contradiciendo la imagen controladora y autoritaria que hasta hace pocos años se tenía de los gerentes eficientes (McGregor et. al., 2004).

El reporte Karpin argumenta que una de las formas de asegurarse que los futuros gerentes estén dotados de competencias además del desarrollo de éstas en el entrenamiento, es a través de la educación que adquieren en la carrera. Los planes de estudio deben de estar no sólo a la par de las necesidades de la industria del país, sino de la industria en un nivel globalizado. El reto de las instituciones educativas es ofrecer un plan de estudios que refleje las necesidades de la industria en cuanto a competencias (Walo, 2000).

Con lo anterior surgen algunas las siguientes interrogantes: ¿Existe algún modelo de competencias en México? ¿Cuáles son las competencias que los egresados de institutos de estudios relacionados con la industria de la hospitalidad deben poseer?

## **1.2 Objetivo general**

Conocer el perfil de competencias gerenciales de los gerentes de hoteles 5 Estrellas y Gran Turismo y su percepción sobre las competencias gerenciales de los recién egresados de carreras relacionadas con la hotelería.

### **1.3 Objetivos específicos**

- Identificar el perfil de competencias gerenciales de los gerentes de hoteles de 5 Estrellas y Gran Turismo de la ciudad de México enfocados al segmento de negocios.
- Determinar la diferencia de los perfiles de competencias gerenciales de acuerdo con el puesto del *back of the house* y del *front of the house*.
- Conocer el perfil de los egresados de carreras relacionadas con la industria de la hospitalidad con base en la percepción de los gerentes de hoteles de categoría 5 Estrellas y Gran Turismo enfocados al segmento de negocios.

### **1.4 Justificación y relevancia**

En la última década ha habido un aumento en los programas relacionados con el turismo y la hospitalidad debido al crecimiento de la industria mencionado anteriormente. Se requiere que la futura fuerza laboral tenga un buen desempeño y preparación para ofrecer un servicio de calidad en las organizaciones. Sin embargo, las investigaciones con respecto a las competencias requeridas para llevar a cabo una gerencia eficaz siguen siendo escasas (Walo, 2000). McGregor et al. (2004) afirman que las competencias que necesitan desarrollar los gerentes en este siglo no son las que están escritas en los libros de texto. Burgoyne argumenta que el manejo de las competencias no se puede percibir como un sistema lógico sino como un manejo holístico.

Druckers afirma que el desarrollo de nuevos talentos es de los desafíos más importantes que tienen las empresas del siglo XXI (McGregor, et. al. 2004). Las

organizaciones deben enfocar su atención en la detección y desarrollo de competencias (New, 1996). De esta manera se logrará el desarrollo de gerentes competitivos, que puedan ser protagonistas de los cambios de la industria.

Por lo mencionado anteriormente, este estudio tiene por objeto vincular esfuerzos, tanto de los hoteles como de los institutos, escuelas y universidades que tengan programas de estudios referentes a la hotelería. De tal manera que se pueda establecer la que se describa el perfil de competencias gerenciales que actualmente poseen los gerentes de hoteles de 5 Estrellas y Gran Turismo de la Ciudad de México.

Esta información ayudará no sólo a los estudiantes a concienciarse de las necesidades de la industria con respecto al capital humano. Sino que puede también servir como guía para actualizar planes de estudios de las carreras relacionadas con la industria de la hospitalidad. Además que servirá de base para futuros estudios relacionados con competencias gerenciales.

### **1.5 Alcances y limitaciones**

Para llevar a cabo las descripciones de los perfiles gerenciales cómo de los egresados son percibidos por los gerentes y a su vez el perfil de ellos mismos, se tomará como base el modelo de Quinn llamado *Competing Value Framework*, el cual se describe detalladamente a lo largo del capítulo II. Los gerentes que se incluirán en el estudio serán aquellos que desempeñen puestos del *front* y del *back of the house* de hoteles 5 Estrellas y Gran Turismo de la Ciudad de México. La selección de los hoteles se basa en la división por zonas turísticas según la página Web de la Secretaría de Turismo, de ésta se escogieron las

zonas en las que se presenta mayor ocupación hotelera: Chapultepec-Polanco, Perisur-Ajusco, Torre Mayor-Zona Rosa, W.T.C.-San Angel-C.U.

La investigación será descriptiva, exploratoria, no experimental, de campo, debido a la indagación de competencias en los gerentes. Los resultados de esta tesis proveerán las bases para futuros estudios en la materia.

### **1.6 Definición de términos**

Back of the house. Áreas de servicio en un hotel, usualmente no vistas por los clientes (Travel Industry Dictionary,s.f.).

Cluster. Grupo de cosas similares (Wordnet,s.f).

Competencias gerenciales. Conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que un individuo posee y aplica en una situación determinada, de tal manera que logre desempeñar de manera eficiente las tareas de un puesto gerencial y así se distinga de sus colegas (New, 1996).

Front of the house. Áreas de servicio en un hotel a la vista de clientes o público en general (Travel Industry Dictionary, s.f.).

Habilidad. Se entenderá como la capacidad de actuar que se desarrolla gracias al aprendizaje, ejercicio y experiencia (Wordnet,s.f.).

Holístico. Se dice de lo que considera el todo y no sus parte separadas (Wordnet,s.f.).

Hoteles Cinco estrellas. Según la clasificación utilizada por el *World Tourism Organization*, son hoteles cuyo equipamiento tiene terminado de lujo, varios centros de consumo, servicio a las habitaciones todo el día, personal políglota y personal perfectamente uniformado (Powers, 1988).

Hoteles Gran Turismo. Clasificación que se le asigna a los hoteles de lujo que sobrepasan la clasificación de 5 Estrellas (Powers, 1988).

Perfiles gerenciales. Los perfiles gerenciales constituyen un listado de competencias que determinan el perfil óptimo del cargo directivo en cuestión acorde con los cambios y tendencias que se aprecian en el entorno, así como con las transformaciones que se dan en el ambiente interno de la organización. Constituyen la base y principal orientación de cualquier proceso de formación gerencial en la organización, al servir de marco de referencia para el desarrollo del potencial directivo con el cual se compromete (Mintzberg,1991).

Rol. Papel que se juega en un grupo (Wordnet,s.f.).

Ventaja Competitiva. Es el dominio que posee una empresa al aplicar una estrategia competitiva, de modo que le permita sobresalir (Porter, 1985).