

## **CAPÍTULO III**

### **Metodología**

#### **3.1 Introducción**

En el capítulo anterior se presentó el esquema teórico sobre competencias requeridas para desempeñar una gerencia efectiva, según diferentes autores. Los modelos presentados, sirven como base para llevar a cabo la realización de los perfiles de competencias gerenciales mencionados en el capítulo I. A continuación, se explicará la metodología para recolectar los datos utilizados para esta investigación.

En la sección 3.2 se presentará el tipo de investigación a realizar.

En la sección 3.3 se describirán los sujetos que participarán en la investigación. De la misma manera, se explicará la manera en la que se llevó a cabo la selección de los mismos.

En la sección 3.4 se realizará una descripción del instrumento.

En la sección 3.5 se narrará el procedimiento de la recolección de datos.

Finalmente, en la sección 3.6 se presentan las conclusiones.

#### **3.2 Tipo de investigación**

Una investigación exploratoria se efectúa normalmente cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no se ha abordado antes (Sampieri, 1998). En el caso de este trabajo, se encontró poca información respecto a las competencias gerenciales en México. Un estudio de este tipo servirá como base para realizar trabajos posteriores en nuestro país.

La presente investigación es descriptiva también, esto es, un estudio que busca especificar las propiedades más importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis (Sampieri, 1998). Se seleccionarán una serie de competencias gerenciales (aquellas incluidas en el *Competing Values Framework*) para determinar así perfiles tanto de los egresados y de gerentes que desempeñan puestos del *front of the house* de hoteles 5 estrellas y del *back of the house* de hoteles 5 estrellas y Gran Turismo de la ciudad de México.

Debido a que la recolección de datos se llevará a cabo en hoteles 5 estrellas y Gran Turismo en la ciudad de México, se trata de una investigación de campo. Esto es por ser efectuada en el lugar en donde ocurren los fenómenos objetos de estudio (Grajales, s.f.). Finalmente, puesto que sólo se limitará a observar los acontecimientos sin intervenir en ellos, se trata de una investigación no experimental.

### **3.3 Sujetos**

Como se mencionó en el capítulo I, el objetivo general del estudio es:

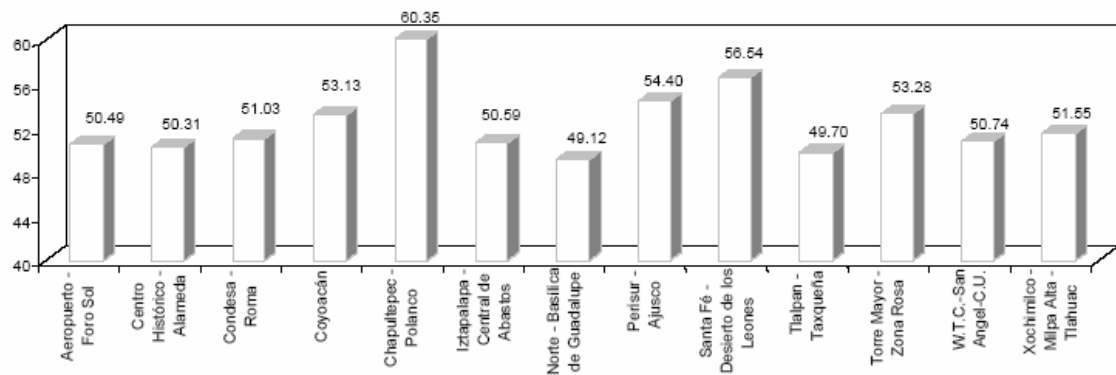
Conocer el perfil de competencias gerenciales de los gerentes de hoteles 5 Estrellas y Gran Turismo y su percepción sobre las competencias gerenciales de los recién egresados de carreras relacionadas con la hotelería.

Para llevarlo a cabo, se tomarán como sujetos los Gerentes *del front* y *del back of the house* de hoteles 5 Estrellas y Gran Turismo en la ciudad de México. La selección de los hoteles se basará en la división por zonas según la página Web de la Secretaría de Turismo del Gobierno del Distrito Federal, las zonas se presentan a continuación:

- Aeropuerto-Foro Sol

- Centro histórico Alameda
- Chapultepec- Polanco
- Condesa-Roma
- Coyoacán
- Iztapalapa-Central de Abastos
- Norte-Basílica de Guadalupe
- Perisur-Ajusco
- Santa Fe
- Tlalpan
- Torre Mayor
- W.T.C.- San Angel
- Xochimilco

De la página Web mencionada anteriormente, se obtuvo una lista de hoteles 5 Estrellas y Gran Turismo ubicados en las zonas de Santa Fe-Desierto de los leones, Chapultepec-Polanco, W.T.C. -San Angel-C.U., Torre Mayor Zona Rosa, Perisur-Ajusco y Aeropuerto-Foro Sol. Se decidió contactar a los hoteles en estas zonas, pues según las estadísticas de la Secretaría de Turismo del Distrito Federal muestran que es en éstas en donde se encuentra la principal ocupación hotelera. En la Figura 3.3.1 se muestran tales ocupaciones por zonas.



**Figura 3.3.1 Ocupación hotelera de la ciudad de México por principales zonas turísticas**

Fuente: Secretaría de Turismo, 2003

Los hoteles que se contactarán se encuentran en la tabla 3.3.1 de ellos, sólo se aplicará el instrumento a aquellos que acepten participar en esta investigación. Cabe mencionar que se contactará un total de 41 hoteles de 51 dentro de estas categorías.

La selección de los sujetos se llevó a cabo tomando en cuenta el tiempo y recursos con los que se cuenta para la realización de esta tesis.

**Tabla 3.3.1 Hoteles a contactar**

Nombre del Hotel	Categoría	Ubicación
Hotel Colón Misión Reforma	G.T.	W.T.C.-San Angel-C.U.
Hotel Marqués Reforma	G.T.	Torre Mayor-Zona Rosa
Four Seasons Hotel México, D.F.	G.T.	Torre Mayor-Zona Rosa
Hotel Suites Reforma	G.T.	Torre Mayor-Zona Rosa
Sheraton María Isabel Hotel & Towers	G.T.	Torre Mayor-Zona Rosa
JW Marriott Hotel México City	G.T.	Chapultepec-Polanco
Hotel Presidente Inter-Continental Cd. De México	G.T.	Chapultepec-Polanco
Hotel Nikko	G.T.	Chapultepec-Polanco
Hotel Gran Meliá México Reforma	G.T.	Torre Mayor-Zona Rosa
Westin Galería Plaza	G.T.	Torre Mayor-Zona Rosa

Hotel Camino Real México	G.T.	Torre Mayor-Zona Rosa
Sevilla Palace	G.T.	Torre Mayor-Zona Rosa
Sheraton María Isabel Hotel & Towers	G.T.	Torre Mayor-Zona Rosa
Hotel Presidente Inter-Continental Cd. De México	G.T.	Chapultepec-Polanco
Hotel Habita	G.T.	Chapultepec-Polanco
Hotel Royal Pedregal	G.T.	Perisur-ajusco
Holiday Inn Cd. De México Plaza Delí	G.T.	Aeropuerto-Foro Sol
Sheraton Suites Santa Fe	G.T.	Santa Fe-Desierto de los leones
Hotel del Prado	5 Estrellas	Chapultepec-Polanco
Hotel Fiesta Americana Grand Chapultepec	5 Estrellas	Chapultepec-Polanco
Hotel Residencia Polanco	5 Estrellas	Chapultepec-Polanco
Radisson Hotel Flamingos Ciudad de México	5 Estrellas	Chapultepec-Polanco
Suites Coyoacán	5 Estrellas	W.T.C.-San Angel-C.U.
Hotel El Diplomático	5 Estrellas	W.T.C.-San Angel-C.U.
Hotel Beverly	5 Estrellas	W.T.C.-San Angel-C.U.
Hotel Royal Zona Rosa	5 Estrellas	Torre Mayor-Zona Rosa
Hotel Imperial Reforma	5 Estrellas	Torre Mayor-Zona Rosa
Fiesta Americana Suites Zona Rosa	5 Estrellas	Torre Mayor-Zona Rosa
Hotel Casa Blanca	5 Estrellas	Torre Mayor-Zona Rosa
Hotel NH México City	5 Estrellas	Torre Mayor-Zona Rosa
Suites San Marino	5 Estrellas	Torre Mayor-Zona Rosa
Hotel Calinda Geneve	5 Estrellas	Torre Mayor-Zona Rosa
Hotel Century Zona Rosa	5 Estrellas	Torre Mayor-Zona Rosa
Hotel Marco Polo	5 Estrellas	Torre Mayor-Zona Rosa
Hotel Park Nilo	5 Estrellas	Torre Mayor-Zona Rosa
Hotel Vasco de Quiroga	5 Estrellas	Torre Mayor-Zona Rosa
Suites Amberes	5 Estrellas	Torre Mayor-Zona Rosa
Suites del Ángel	5 Estrellas	Torre Mayor-Zona Rosa
Holiday Inn Trade Center	5 Estrellas	W.T.C.-San Angel-C.U.
Hotel W	5 Estrellas	Chapultepec-Polanco
Camino Real Aeropuerto México	5 Estrellas	Aeropuerto-Foro Sol

Fuente: Elaboración propia

### 3.3.1 Obtención del número de muestra (n)

A continuación se presenta la manera en la que llegó a obtener una muestra de 70 gerentes.

$$E = Z \frac{\alpha}{2} \sqrt{\frac{pq}{n}}$$

En donde:

B = Precisión

$$Z \frac{\alpha}{2} = 100(1 - \alpha/2) \text{ percentil de la } N(0,1)$$

$\alpha$  = Confiabilidad

p = Proporción

q = 1-p

n = Tamaño de la muestra

Se sustituyeron los siguientes valores en la fórmula:

B= 0.12

p = 1/2 (Diseño a varianza máxima)

$\alpha$  = 0.05

Con lo anterior se obtuvo una n = 69.4, la que se redondeo al siguiente número entero para así obtener un tamaño de muestra de 70.

### 3.4 Instrumento

Como se mencionó en el capítulo II, Quinn, Faerman, Thompson y McGrath desarrollaron un modelo de competencias gerenciales llamado *Competing Values Framework* (CVF), el cuál está integrado por 24 competencias agrupadas en ocho roles con los que debe contar un gerente competitivo (Walo, 2001). Los gerentes juegan estos roles dependiendo de la naturaleza de la posición que desempeñen. Dicho modelo fue tomado como punto de partida para crear el instrumento desarrollado por DiPadova en 1990 conocido como *Self Assessment of Managerial Skills* (SAMS).

El SAMS consta de 113 oraciones que estiman el grado de competencia en relación con las tres habilidades asociadas con cada uno de los ocho roles del CVF. Cada una de estas oraciones son juzgadas en una escala de Likert de 1 a 7. Los sujetos encuestados necesitan seleccionar una opción por cada oración. Los resultados son promediados para obtener las 24 competencias gerenciales del modelo mencionado anteriormente.

Debido al tiempo tan limitado con el que disponen los gerentes a los que se encuestará y la cultura que existe en nuestro país para contestar cuestionarios, se ha optado por reducir el número de oraciones del instrumento SAMS de 113 a 48. Lo anterior se realizó de tal manera que el nuevo instrumento se sigue sujetando a las competencias gerenciales del modelo CVF de Quinn. Sin embargo, se añadió una segunda parte en el instrumento en donde los gerentes escriben un número en una escala del 1 (totalmente desacuerdo) al 7 (totalmente de acuerdo) para determinar la manera en la que perciben las competencias gerenciales que los recién egresados de carreras

relacionadas con la hospitalidad. En el anexo I, se muestra el modelo CVF y en anexo II el instrumento ocupado para la presente investigación.

### **3.4.1 Aplicaciones previas del instrumento**

El modelo de competencias gerenciales CVF, así como el instrumento relacionado con éste, SAMS, han sido empleados extensamente en diferentes contextos organizacionales. De acuerdo a Walo (2001), ambos se han utilizado como una herramienta educativa gerencial en universidades importantes de los Estados Unidos, tal como la Universidad de Michigan y la Universidad del Sur de California.

Una de las razones por las que el CVF ha sido muy utilizado por catedráticos, es porque es más fácil entender la complejidad de una gerencia a través de un modelo visual. El CVF ha sido reconocido como un modelo que ayuda a los estudiantes a comprender la complejidad de la alta dirección y los conscientiza del papel tan importante que juega la teoría en la formación de competencias gerenciales. Además, les da la oportunidad de desarrollar sus propias competencias, así como tener una mejor comprensión del material que les enseñan a través de internados o prácticas profesionales. Según Di Padova, los estudiantes deben entender la paradoja que existe dentro del mundo de los negocios y desarrollar competencias que les permitan hacer una toma de decisiones basado en un análisis crítico y un pensamiento creativo. Como ejemplo se encuentra la Escuela de gestión de turismo y hospitalidad de la Universidad Australiana Southern Cross, la cual ha adoptado este modelo y utilizado el SAMS para que los estudiantes que inician sus carreras universitarias, desarrollen su propio perfil de fortalezas gerenciales.



En esta misma Universidad, Maree Ann Walo realizó una investigación para establecer la aportación de las prácticas profesionales en el desarrollo de competencias gerenciales de los egresados de la Licenciatura de Turismo y Hospitalidad. Utilizó el instrumento SAMS para comparar las competencias gerenciales que un grupo de estudiantes tenía antes de irse a los internados y aquellas con las que contaban una vez terminado estos. De esta manera se desarrollaron dos perfiles, uno pre-internado y uno post-internado para ser comparados y probar la importancia que tienen las prácticas profesionales en el desarrollo de competencias gerenciales en la industria de la hospitalidad.

Otros trabajos en los que se ha utilizado el SAMS es el hecho por Vilkinas y Cartan, quienes lo utilizaron para identificar las competencias que las mujeres requieren para ser gerentes eficientes y efectivas y compararlo posteriormente con aquellas de los hombres. Por otra parte, Dimmock en 1999 aplicó el SAMS en una muestra de gerentes en turismo para identificar su estilo de administración y explorar las relaciones entre éste y las estrategias competitivas perseguidas por las organizaciones en donde laboraban (Walo, 2001).

### **3.4.2 Justificación del uso del instrumento**

Como se mencionó en el apartado anterior, el instrumento SAMS se ha utilizado en varios estudios dentro de la hospitalidad para la realización de perfiles de competencias gerenciales, tanto de estudiantes como de administradores. Fue esa la razón principal por la que se decidió utilizarlo para obtener los datos en este estudio. Sin embargo, se realizaron modificaciones para que no fuera tan extenso, aún así, se sigue

apegando al CVF, puesto que algunas de las oraciones utilizadas fueron obtenidas del libro *Beyond Rational Management* de Quinn, en donde también estipula diferentes enunciados para evaluar cada una de las competencias.

### **3.5 Prueba Piloto**

Se realizó una prueba piloto del instrumento en el Hotel Fiesta Americana de la Ciudad de Puebla. Los resultados que se arrojaron sugieren un cambio en las instrucciones, pues al parecer, no quedó clara la ponderación de cada número de la escala de Likert. Por ello, se hace hincapié en que la opción que se elija tiene que ser la que mejor defina la frecuencia en que el gerente aplica este comportamiento. De tal forma que la estructura es de la siguiente forma: 1.-Casi nunca, 2.-Muy rara vez, 3.-Rara vez, 4.-Ocasionalmente, 5.-Frecuentemente, 6.- Muy frecuentemente, 7.- Casi siempre.

Con lo que respecta a la segunda parte del instrumento, se modificó debido a que los gerentes nos comentaron que las instrucciones no eran claras. Se decidió entonces, dejar únicamente una columna en la cuál se escribe el número que mejor satisfaga la percepción que se tiene de las competencias gerenciales de los egresados de carreras relacionadas con la hotelería.

Recordando la definición de competencias gerenciales, en la cual se incluyen los conocimientos, se ha decidido añadir una pregunta para saber si los gerentes cuentan con estudios relacionados con el turismo o con la hotelería. El instrumento se muestra en el anexo II.

### **3.6 Procedimiento**

Se contactará al gerente de Recursos Humanos de los hoteles mencionados en la sección 3.3 para explicarles el tipo de estudio y los fines que persigue, para así obtener la autorización de aplicar el instrumento a gerentes tanto del *front of the house* como del *back*. A cada gerente se le pedirá contestar el instrumento para saber el perfil de competencias gerenciales con el que cuenta para desempeñar su puesto y aquel que percibe en los recién egresados de carreras relacionadas con la industria de la hospitalidad.

### **3.7 Conclusiones**

En este capítulo se describió la metodología que se seguirá para obtener la información y cumplir con los objetivos mencionados en el capítulo I. Se describió primero el tipo de investigación a realizar, utilizando como marco teórico el de Sampieri y Grajales. Después, se describieron los sujetos que se incluirán en el estudio. También se explicaron las previas aplicaciones dentro de la industria de la hospitalidad del SAMS, así como las razones por las cuales se utilizó este instrumento como base para la elaboración de uno nuevo. Finalmente, se explicó detalladamente las etapas del procedimiento que se seguirá.