

Capítulo IV

Análisis de resultados

4.1 Introducción

En el capítulo anterior se explicó la metodología empleada en este estudio. A lo largo de éste, se presentará la información recabada a través del instrumento modificado SAMS basado en las competencias del CVF (Quinn et al., 2003) en donde se obtuvo información de 76 gerentes de hoteles 5 Estrellas y Gran Turismo

En la sección 4.2, se presentan los datos demográficos de los gerentes de hoteles 5 Estrellas y Gran Turismo obtenidos a través del instrumento.

En la sección 4.3 se presentan los hoteles participantes.

En la sección 4.4 se presenta la relación entre el nivel de estudios y la categoría del hotel.

En la sección 4.5 se muestra una comparación de los años de experiencia en la industria de la hospitalidad por categoría de hotel.

En la sección 4.6, se observa el perfil de competencias gerenciales con base en el *Competing Value Framework* (CVF).

En la sección 4.7 se presenta la comparación del perfil de los gerentes que desempeñan puestos del *front* y del *back of the house*.

En la sección 4.8 se explica los resultados encontrados con respecto al perfil de competencias gerenciales que los gerentes perciben en recién egresados de carreras relacionadas con la hotelería.

En la sección 4.9 se explica la comparación de la percepción de competencias gerenciales del egresado según los gerentes del *front* y del *back of the house*.

La sección 4.10 muestra las diferencias entre el perfil de gerentes y el perfil de los egresados según la percepción de los gerentes con base en los Modelos del CVF.

4.2 Datos demográficos de los gerentes de hoteles 5 Estrellas y Gran Turismo de la Cd. De México

A continuación se presenta el análisis de los datos obtenidos a través del instrumento modificado SAMS a gerentes de hoteles Gran Turismo y 5 Estrellas.

Primero se tratarán datos demográficos de los 76 gerentes a los que se les aplicó el instrumento. Sexo, edad, experiencia en la industria, máximo nivel de educación, tipo de puesto y estudios relacionados con la hotelería, son las variables que se analizarán. Cabe mencionar que estos datos conforman la última sección del instrumento.

Sexo.- La muestra estuvo constituida por 76 gerentes de los cuales 36 fueron mujeres (47.36%), mientras que 40 fueron hombres (52.63%). La figura 4.2.1 presenta los datos.

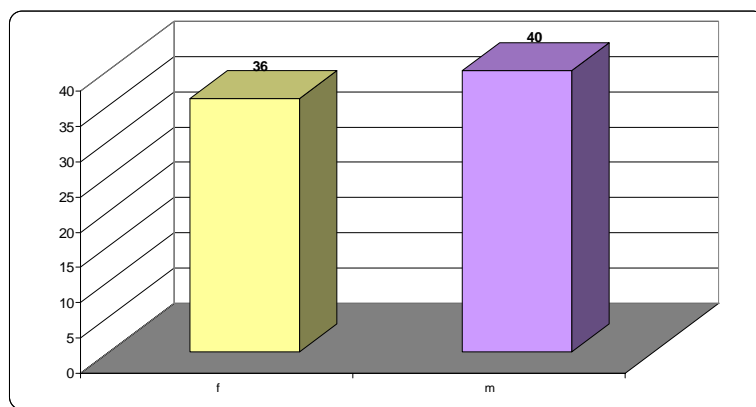


Figura 4.2.1 Sexo de los gerentes encuestados

Fuente: Elaboración propia

Edad.- Las edades de los encuestados varían entre 23 y 62 años. Sin embargo, podemos observar que se concentran principalmente entre los 24 y 43 años de edad.

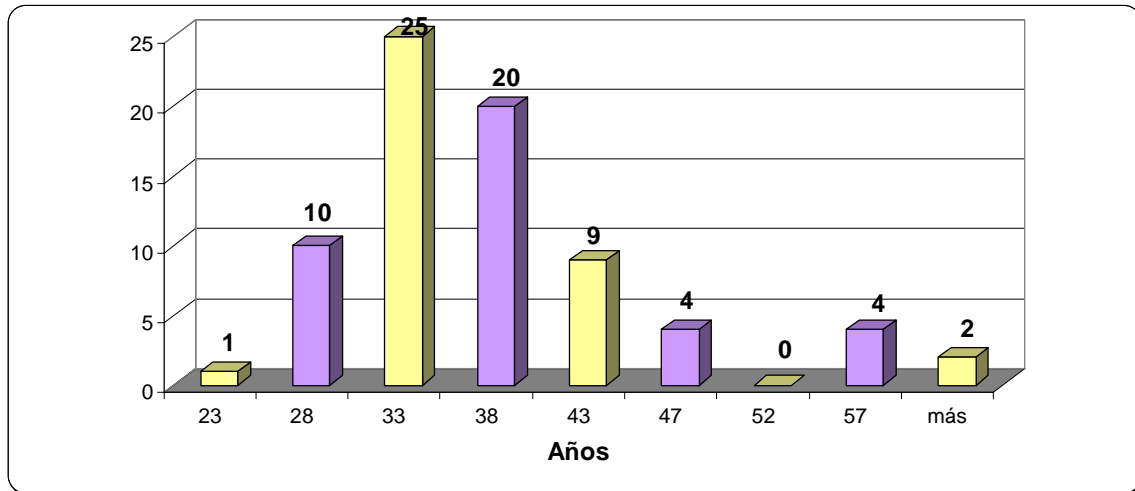


Figura 4.2.2 Edades de los encuestados

Fuente: Elaboración propia

Experiencia en la industria.- Como puede observarse en la figura 4.2.3 todos los encuestados tienen experiencia en la industria de la hospitalidad. Sólo en cinco casos cuentan con un año de experiencia y en tres cuenta con más de 30. La mayor parte de incidencia se encuentra entre 1.5 y 14.5 años.

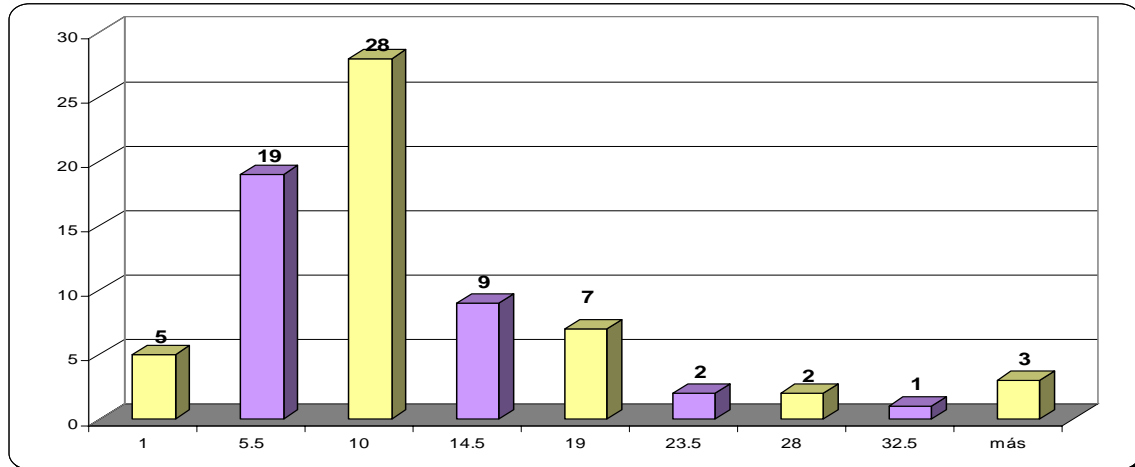


Figura 4.2.3 Experiencia de gerentes encuestados en la industria de la hospitalidad

Fuente: Elaboración propia

Nivel de educación.- De acuerdo a los resultados obtenidos se observa que la mayoría de los encuestados cuentan con un nivel de estudios superior, ya que 66 personas de 76 poseen licenciatura o maestría de las cuales 31 pertenecen a hoteles de la categoría Gran Turismo y 30 a los de 5 Estrellas. Con respecto al nivel de maestría, la mayor parte son de hoteles 5 Estrellas. De la misma manera, en los hoteles 5 Estrellas hay más personal con carreras técnicas dentro de la muestra. En el nivel preparatoria sólo se presentó un caso por cada categoría, que corresponden a puestos del *front of the house*. Mientras que en el de secundaria, sólo existió un caso para los hoteles 5 estrellas, en donde el puesto es operativo también.

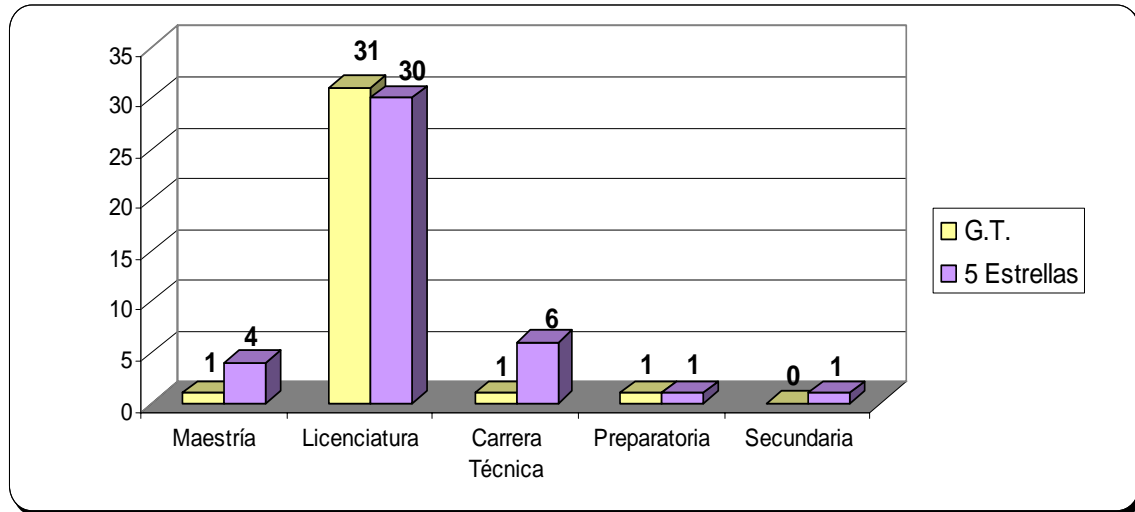


Figura 4.2.4 Máximo nivel de estudios de los gerentes encuestados por categoría de hotel

Fuente: Elaboración propia

Puestos.- Como se muestra en la figura 4.2.5, a 39 gerentes de los que respondieron el instrumento desempeñan un puesto del *back of the house* y 37 del *front of the house*. La mayor parte del primer grupo corresponde a los departamentos de Recursos Humanos y Contabilidad. Mientras que del segundo grupo División Cuartos presenta mayor participación.

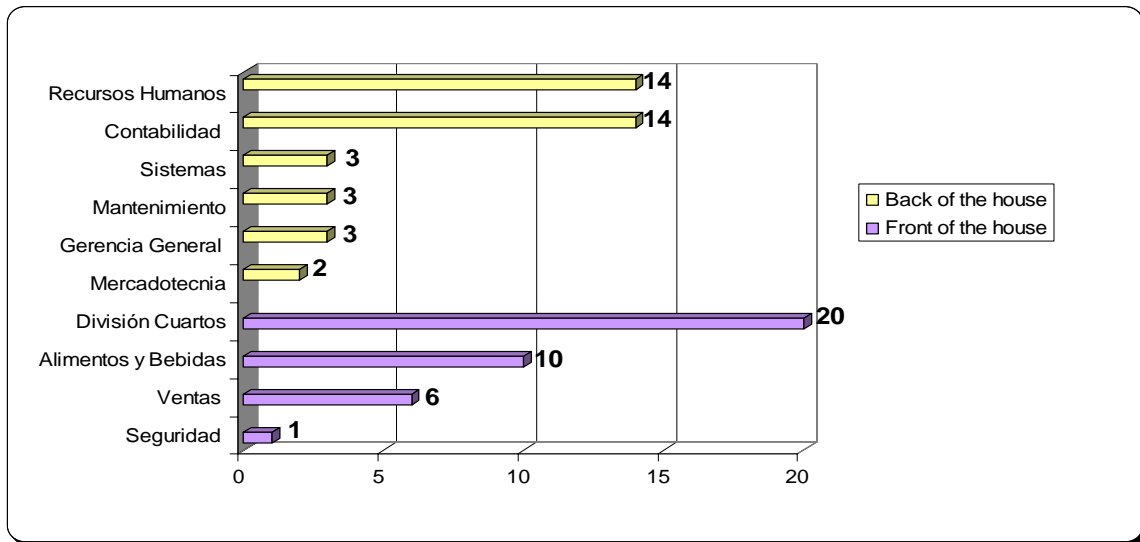


Figura 4.2.5 Número de gerentes participantes por departamento
 Fuente: Elaboración propia

Estudios relacionados con la hotelería.- Como puede observarse, en 49 casos los encuestados cuentan con estudios en hotelería. Aún si su licenciatura no está estrictamente relacionada, han tomado cursos o diplomados para tener una mejor comprensión de la industria en la que laboran.

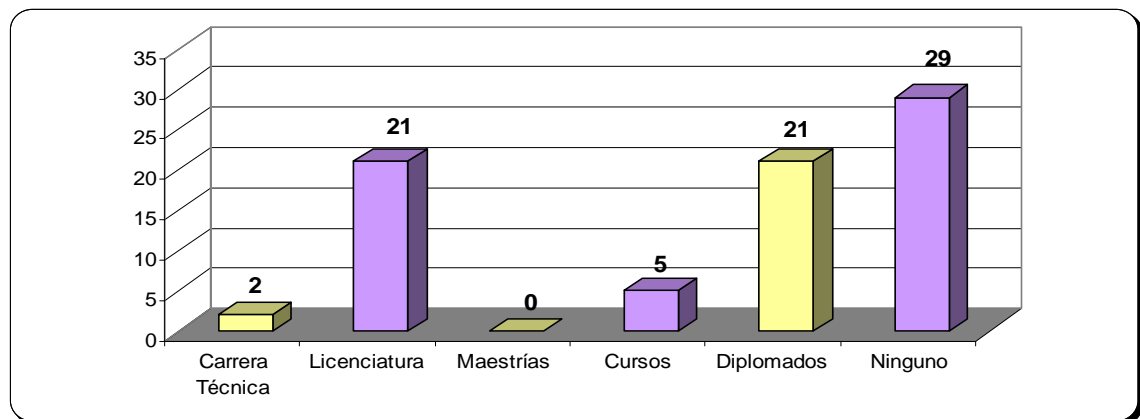


Figura 4.2.6 Estudios relacionados con la hotelería
 Fuente: Elaboración propia

4.3 Hoteles participantes

Los 76 cuestionarios fueron respondidos por gerentes del *front* y del *back of the house* de hoteles 5 Estrellas y Gran Turismo de la Cd. De México. En la Tabla 4.3.1 se muestran los hoteles participantes según la categoría, el número de encuestas que se obtuvieron de cada uno y los puestos que desempeñaban los encuestados. Cabe mencionar que algunas encuestas fueron eliminadas debido a que no se especificaban los puestos que se desempeñaban.

Tabla 4.3.1. Relación de gerentes participantes en el estudio

Nombre de hotel y categoría	Zona	Puesto	Número de cuestionarios por hotel
Hotel Nikko México G.T	Chapultepec-Polanco	Gte. Capacitación	1
J.W. Marriott México City G.T.	Chapultepec-Polanco	Director de Alimentos y Bebidas Gte. At Your Service Gte. Grupos Gte. Centro de Consumo Chief Concierge Gte. Capacitación	6
Hotel W 5 Estrellas	Chapultepec-Polanco	Contralor Director Recursos Humanos Gte. Capacitación y Desarrollo Gte. de Recepción Jefe de Nómina Gte. Almacén Gte. Seguridad	7
Hotel Pedregal Palace 5 Estrellas	Perisur-Ajusco	Gte. en Auditoría e Ingresos Gte. División Cuartos Coordinador de Banquetes y Grupos Gte. de Compras y Almacén Gte. Recursos Humanos	8

Nombre de hotel y categoría	Zona	Puesto	Número de cuestionarios por hotel
		Jefe de Recepción Contralor Jefe División Cuartos	
Hotel Radisson Paraiso 5 Estrellas	Perisur-Ajusco	Chief Concierge Gte. Planeación y Desarrollo Gte. de Mantenimiento Gte. Ingresos Gte. Recursos Humanos Gte. Alimentos y Bebidas Gte. Reservaciones Asistente de Alimentos y Bebidas Gte. Grupos	9
Four Seasons Hotel México D.F. G.T.	Torre Mayor- Zona Rosa	Contralor Gte. de Banquetes Chief Accountant Gte. Room Service Gte. de Ventas Gte. Capacitación Gte. de Ventas Gte. de Recepción Gte. Servicio al Huésped	9
Hotel Colón Misión Reforma G.T.	Torre Mayor- Zona Rosa	Gte. de Mantenimiento Gte. de Sistemas Director Comercial Gte. Recursos Humanos	4
Hotel Gran Melía México Reforma G.T.	Torre Mayor- Zona Rosa	Gte. Restaurante Gte. Recepción Ama de Llaves Ejecutiva Gte. de Sistemas Coordinación de Remuneraciones Contralor Gte. Regional de Recursos Humanos Subgerente de Alimentos y Bebidas Gte. en Mercadotecnia Gte. Centro de Negocios Gte. Service Express	11
Hotel Marquis Reforma G.T.	Torre Mayor- Zona Rosa	Jefe de Capacitación Subgerencia de Recursos Humanos	2

Nombre de hotel y categoría	Zona	Puesto	Número de cuestionarios por hotel
Suites Reforma G.T.	Torre Mayor- Zona Rosa	Gte. General	1
Fiesta Americana Suites Zona Rosa 5 Estrellas	Torre Mayor- Zona Rosa	Ama de Llaves Ejecutiva Gte. Servicio al Huésped Sous Chef Ejecutivo Gte. Sistemas Gte. de Mantenimiento Gte. Cuentas por Cobrar Gte. Administrativo Gte. Recursos Humanos Gte. de Recepción Gte. Servicios al Huésped Gte. Centro de Negocios Gte. Compras Chief Concierge	13
Hotel Imperial Reforma 5 Estrellas	Torre Mayor- Zona Rosa	Gte. de Ventas Gte. Recursos Humanos	2
Hotel Park Nilo 5 Estrellas	Torre Mayor- Zona Rosa	Gte. General	1
Suites del Angel 5 Estrellas	Torre Mayor- Zona Rosa	Gte. Recursos Humanos	1
Hotel Beverly 5 Estrellas		Gte. General	1

Fuente: Elaboración propia

4.4 Comparación de los años de experiencia en la industria de la hospitalidad

En la figura 4.4.1 se muestran los años de experiencia en la industria de la hospitalidad por la categoría de los hoteles. Podría pensarse que en los hoteles Gran Turismo la experiencia de los gerentes es mayor por ser una categoría más alta que la de 5 Estrellas, sin embargo, en la muestra puede observarse que en general no difieren mucho los años de experiencia en ambas categorías. Cabe mencionar que los hoteles 5 Estrellas son los que cuentan con un mayor de personal de más de 30 años de experiencia, mientras que los hoteles Gran Turismo sólo una persona.

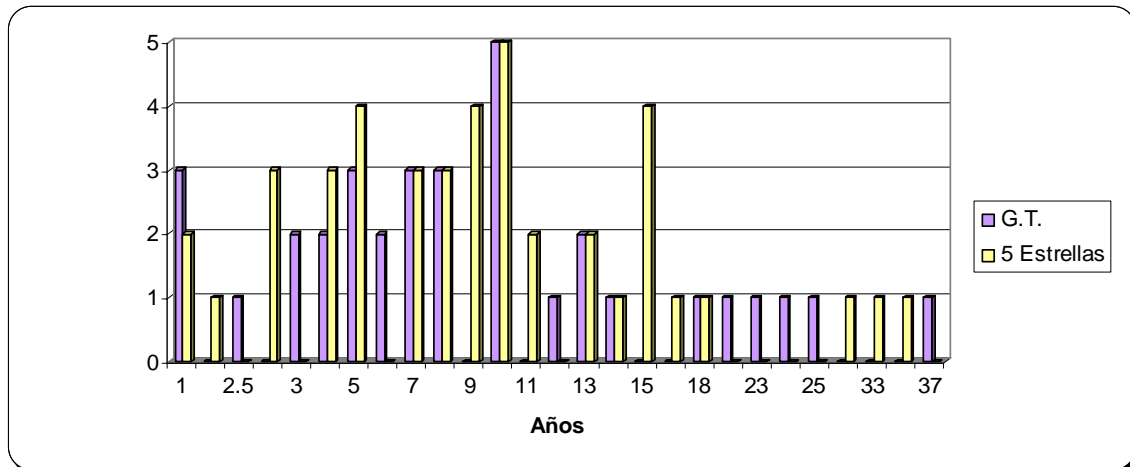


Figura 4.4.1 Años de experiencia

Fuente: Elaboración propia

4.5 Perfil de competencias gerenciales con base en el *Competing Value Framework (CVF)*.

A continuación se analizarán los diferentes perfiles de competencias gerenciales obtenidos, a través del instrumento modificado SAMS, el cual consta de 48 oraciones con las que los gerentes determinaron que tan frecuentemente empleaban los comportamientos en éstas descritos. Dichas oraciones evalúan las 24 competencias agrupadas en los ocho roles del modelo CVF de Quinn et.al. (1988). Para llevar a cabo dicho análisis se obtuvo información de un total de 76 gerentes que desempeñan puestos del *front* y del *back of the house* de hoteles de 5 Estrellas y Gran Turismo de la ciudad de México enfocados principalmente al segmento de negocios. Los hoteles que se escogieron están ubicados en las siguientes zonas con mayor ocupación hotelera: Chapultepec-Polanco, Torre Mayor-Zona Rosa, Perisur-Ajusco y WTC-San Angel-CU.

Debido a que uno de los objetivos específicos es conocer la percepción que los gerentes tienen de los egresados de carreras relacionadas a la hotelería, fue necesario

anexar otra sección. En ésta, los gerentes ponderaron como perciben a los egresados en cada una de las 24 competencias del CVF. Es importante señalar que en esta parte del instrumento fue necesario que los gerentes contaran con un mínimo de dos años de experiencia. Sin embargo, al no haberse permitido la aplicación de los instrumentos de manera personal, 6 fueron contestados por gerentes que no cumplían este requisito, por lo que se decidió no tomarlos en cuenta para analizar la segunda parte, quedando así una muestra de 70 gerentes.

4.5.1 Perfil de los gerentes encuestados

Teniendo en cuenta que el objetivo general de esta tesis es obtener el perfil de competencias gerenciales de los gerentes de hoteles enfocados principalmente al segmento de negocios de la Ciudad de México, se obtuvo el perfil que se muestra en la figura 4.5.1.1 en donde se especifica el valor que se obtuvo en cada uno de los roles.

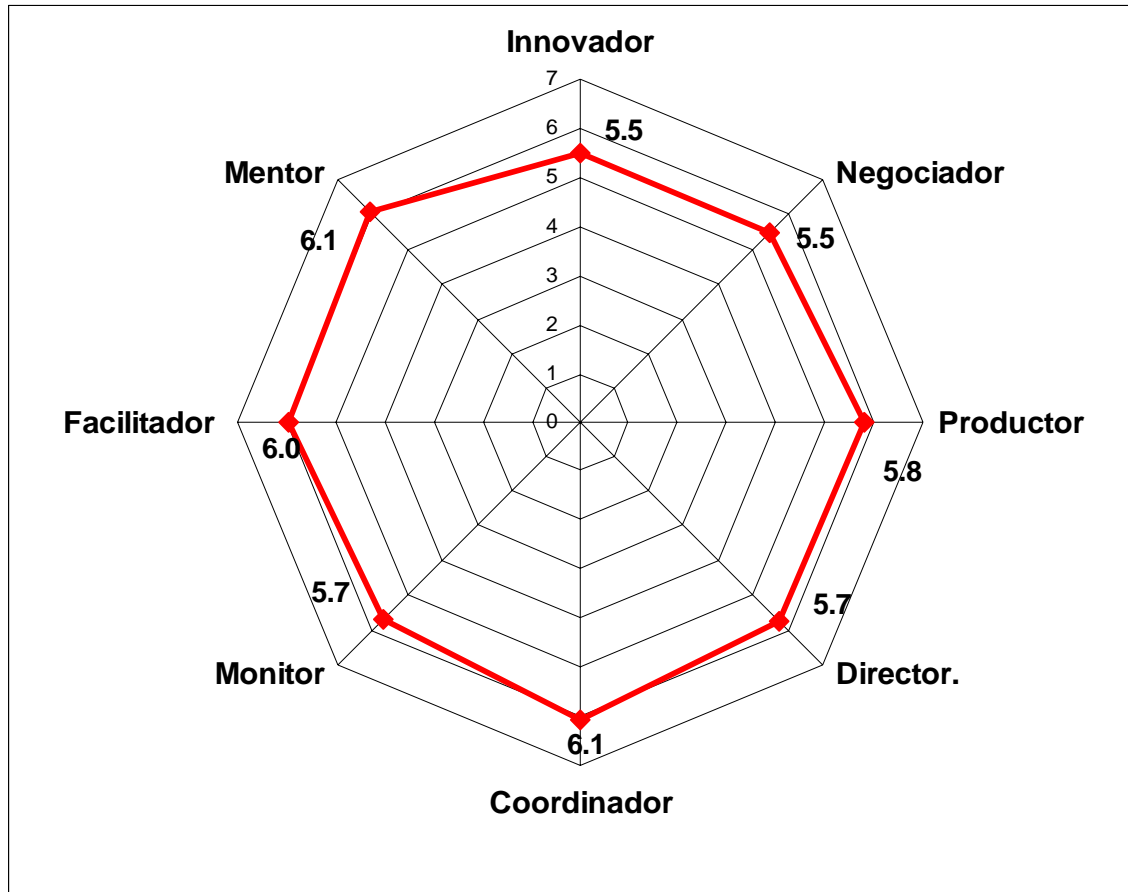


Figura 4.5.1.1 Perfil del gerente de la Cd. de México

Fuente: Elaboración propia

Modelo de Relaciones Humanas.- Como puede mostrarse en la figura, los gerentes desarrollan más el modelo de Relaciones Humanas, pues presentan altos valores en los roles de mentor (6.1) y facilitador (6.0) que son los roles que lo conforman. De acuerdo a Quinn et al. (2003), las personas que los desarrollan, se caracterizan por ser muy comprometidas con su trabajo, muy participativas, abiertas, con un buen estado de ánimo, tienen la habilidad de resolver conflictos y de llegar a acuerdos grupales.

Las competencias que forman el rol de mentor son: entendimiento de sí mismo y de los demás (6.2763), comunicación interpersonal (5.9934) y desarrollo de subordinados (5.9539). La persona en este rol, se caracteriza porque está comprometida con el

desarrollo de las personas a través de atención y una orientación empática. En este rol, el gerente apoya, es sensible, considerado, sabe escuchar y da créditos. Además, ayuda al desarrollo de habilidades de otras personas, ofrece oportunidades de entrenamiento y ofrece planes de carrera a los empleados.

Por otra parte, las competencias que conforman el rol de facilitador son: formación de equipos (5.9671), toma de decisiones participativa (5.9934) y manejo de conflictos (5.9079). En este rol, la persona fomenta el esfuerzo colectivo, le gusta la unión y trabaja en equipo. Además, utiliza técnicas para reducir conflictos, le gusta tener aportaciones y participación de las demás personas.

Los resultados fueron más altos en este rol quizá porque el 18% de los que respondieron son gerentes que pertenecen al departamento de Recursos Humanos, los cuales, debido a las funciones que desempeñan desarrollan las competencias mencionadas anteriormente (Bucknell University, s.f.).

Modelo de Proceso Interno.- Este modelo fue el segundo en obtener una media alta después del modelo de Relaciones Humanas. Las medias de las competencias que lo forman son de 6.1 en rol de coordinador y 5.7 en el de monitor. Dicho modelo hace énfasis en el manejo de información y comunicación, responsabilidad, control, planeación, equidad, disciplina, orden, etc. (Quinn et al, 2003).

Las competencias gerenciales que forman el rol de coordinador son: planeación (6.1513), organización (6.1382) y control (5.8816). Para el rol de monitor, las competencias son: eliminación de los excesos de información (5.6447), presentación de

la información de manera escrita (5.7303) y análisis de la información mediante el pensamiento crítico (5.7303).

Cabe mencionar que anteriormente estas competencias eran consideradas como las más importantes, sin embargo, se habla ahora de competencias enfocadas a las relaciones humanas, donde la comunicación interpersonal, el trabajo en equipo, la visión y creatividad serán requeridas. Esto no significa que las competencias tradicionales ya no sean necesarias, sino que demuestra la necesidad de los gerentes para combinar efectivamente el amplio rango de competencias para poder enfrentar los retos de un ambiente dinámico (Walo, 2000).

Modelo de Metas Racionales.- Con respecto al modelo de metas racionales, se puede observar que para el rol de director se obtuvo una media de 5.7, mientras que para la de productor fue de 5.8. De acuerdo a Quinn et al. (2003), las personas que desarrollan este rol se caracterizan por establecer objetivos con claridad, asignar roles y tareas, dar instrucciones, identificar problemas, seleccionar alternativas de acción, etc.

Las competencias que forman el rol de director son: iniciativa (6.2895), establecimiento de metas (5.7039) y habilidad para delegar eficientemente (5.2368). Mientras que las competencias del rol de productor son productividad personal y auto-motivación (6.1513), motivación hacia los demás (5.8882) y manejo de tiempo y estrés (5.3882).

Es importante recordar que según los autores Alpin & Shackleton (1997) las empresas seleccionan cada vez más a los candidatos que tienen persistencia, motivación, iniciativa, voluntad de aprender y aptitudes sociales. Las cuales son parte de las

competencias mencionadas anteriormente. Ahora se les consideran como un filtro, como indicadores de cualidades personales más que de conocimientos adquiridos.

Modelo de Sistemas Abiertos.- Finalmente, en el modelo de sistemas abiertos conformado por los roles de innovador y negociador, se obtuvo una media de 5.5 para ambos. De acuerdo al mismo Quinn, las personas que desarrollan este modelo prestan atención a los cambios en el ambiente, identifican tendencias, ejecutan cambios necesarios y tolera la incertidumbre y el riesgo. Además se espera que sean creativos, visionarios y con la capacidad de convencer a otros que son indispensables.

Las competencias que forman el rol de innovador son: adaptabilidad al cambio (5.3816), pensamiento creativo (5.3947) y manejo del cambio (5.6776). Con estos datos se puede percibir que los gerentes no son muy innovadores, las medias obtenidas fueron las menores. Esta falta de innovación no va de la mano con los cambios drásticos que se pronostican a nivel mundial en las industrias y que apuntan a una economía de la información (Tseng, s.f.).

Las competencias que conforman el rol de negociador son: liderazgo (4.8618), negociación y acuerdo (5.9211) y presentación oral de ideas (5.7434). Con respecto a la primera competencia, nos encontramos con la disyuntiva entre lo real y la teoría. Por una parte, Henry Mintzberg (1991) y Quinn (1988) establecen que los gerentes o directivos tienen que motivar y animar a sus empleados, uniéndoles de alguna manera sus necesidades individuales con los objetivos de la organización y así alcanzarlos. Sin embargo, por el otro lado es notable que la media obtenida en la competencia de liderazgo, fue la menor de todas.

En resumen, son los modelos de relaciones humanas y el de proceso interno los más desarrollados por los gerentes encuestados. Debido a que este es un estudio exploratorio, no se puede determinar absolutamente que sea un perfil definitivo.

4.6 Comparación del perfil de los gerentes que desempeñan puestos del *front* y del *back of the house*

Para llevar a cabo la comparación de perfiles de acuerdo al puesto que desempeñaban los gerentes, la muestra que se tomó en cuenta fue de 39 (51.31%) para puestos del *back of the house* y 37 (48.68%) para puestos del *front*. En la figura 4.6.1 se presentan ambos.

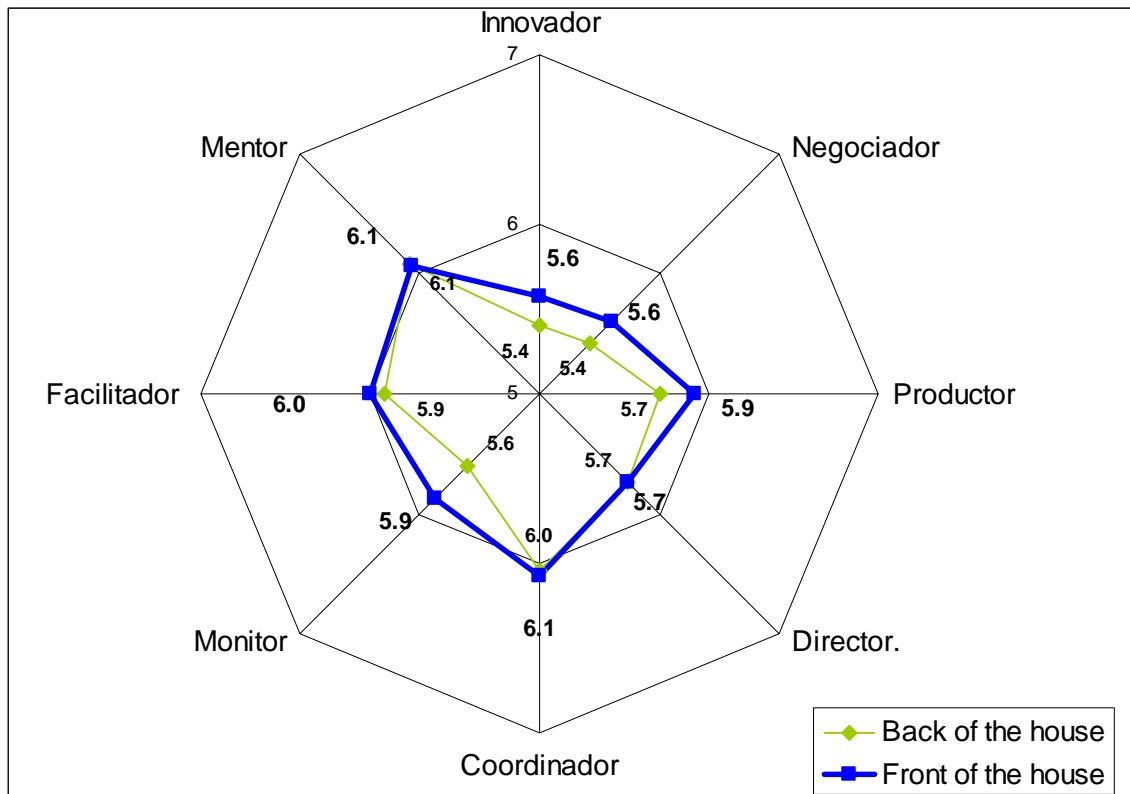


Figura 4.6.1 Comparación de perfiles de acuerdo al puesto desempeñado
 Fuente: Elaboración propia

Como puede observarse, el perfil de competencias gerenciales es más alto en los gerentes que desempeñaban puestos del *front of the house*. Sólo en los roles de mentor y director ambos presentaron la misma media, 6.1 y 5.7 respectivamente.

Uno de los roles en los que se presentó la mayor diferencia fue en el rol de monitor, pues en el caso de puestos de *front of the house* se obtuvo una media de 5.9 mientras que en los puestos del *back of the house* se obtuvo una media de 5.6. De acuerdo a Quinn et al. (2003), el rol de monitor al ser parte del modelo del proceso interno, se caracteriza por que las personas que lo desarrollan en mayor grado son estables, están pendientes del flujo de información en su departamento, monitorean situaciones que los rodean y usan herramientas que les facilitan el control de procesos. Este modelo además asume la generación de reglas, políticas y procedimientos por parte los gerentes para que tengan todo en equilibrio.

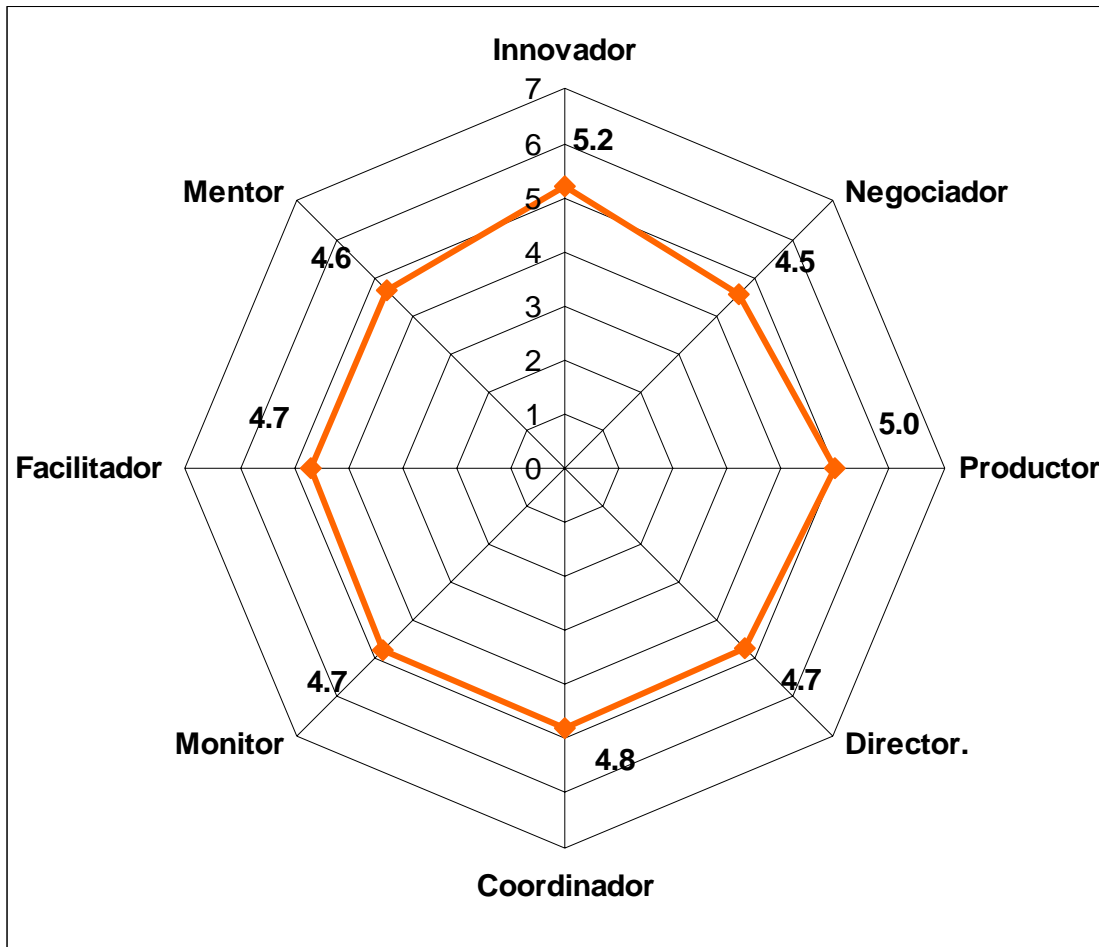
Las descripciones anteriores concuerdan en general con tareas de gerentes que desempeñan puestos del *front of the house*, se puede pensar por ejemplo en un gerente de división cuartos que tiene que monitorear tres departamentos a su cargo: Ama de llaves, Recepción y *Concierge*. De éstos, tendrá que obtener reportes para llevar un mejor control de las actividades que se realizan. Dentro de cada departamento establece una serie de reglas y procedimientos a las cuales se deben sujetar sus subordinados.

Otro de los roles en los cuales es importante señalar la diferencia es en el de productor, pues mientras que los gerentes de puestos del back obtuvieron una media de 5.7, los del *front* por su parte tiene una media de 5.9. Según el reporte Karpi (Walo, 2000), los gerentes operativos son los que tienen un mayor impacto en la productividad y

calidad en los servicios. En el caso de la muestra para el estudio, también esto se hizo evidente.

4.7 Perfil de los egresados de carreras relacionadas con la hotelería, según la percepción de los gerentes

A continuación se analizará cada uno de los modelos del perfil de competencias gerenciales de los recién egresados según los gerentes.



4.7.1 Perfil de los egresados de carreras relacionadas con la hotelería según la percepción de los gerentes

Fuente: Elaboración Propia

Modelo de Sistemas Abiertos.- Conformado por los roles de innovador y negociador, se obtuvo una media de 4.9. Las personas que se desarrollan este modelo poseen una gran capacidad para adaptarse a los cambios, innovar y establecer alianzas estratégicas que le permitan enfrentar los cambios que existen dentro de la industria.

Las competencias que forman el rol de innovador son: adaptabilidad al cambio (5.6000), pensamiento creativo (5.8286) y manejo del cambio (4.1857). Los gerentes perciben que los egresados están enfocados en identificar las tendencias de su entorno, conceptualizar y planear cambios necesarios y poseen una alta tolerancia a la incertidumbre del riesgo.

Las competencias que conforman el rol de negociador son: liderazgo (4.1517), negociación y acuerdo (4.2857) y presentación oral de ideas (5.1714). Aquí podemos observar claramente que a pesar de que los gerentes perciben a los egresados con un alto nivel de iniciativa, este se ve opacado ante la baja ponderación que los gerentes asignan a las competencias del rol de Negociador. Esto se deba principalmente a que entre las personas que se desarrollan dentro de este rol deben ser altamente persuasivas, negociadoras de tal manera que puedan convencer a la gente que está a su alrededor de poner sus innovaciones en práctica. (Quinn et.al., 2003)

Para que los gerentes puedan explotar las competencias del rol innovador que poseen los egresados es necesario crear un ambiente flexible en el que estos últimos puedan tomar decisiones y acciones. El riesgo es alto y como ya se había demostrado esta competencia no es característica de los gerentes encuestados (Quinn, 2003).

Modelo de Metas Racionales.- Este modelo esta enfocado al logro de resultados por lo que los roles que o integran son el de director en el cual los egresados son percibidos con una media de 4.7, mientras que para la de productor fue de 5.0.

Las competencias que forman el rol de director son: establecimiento de metas (5.3286), iniciativa (5.7039) y habilidad para delegar eficientemente (5.2368). Mientras que las competencias del rol de productor son productividad personal y auto-motivación (6.1513), motivación hacia los demás (5.8882) y manejo de tiempo y estrés (5.3882) (Quinn et.al, 2003).

De acuerdo con los gerentes, los egresados tienen un alto nivel de auto-motivación y energía la cual enfocan más en la producción de resultados. No obstante, aun necesitan definir con mayor precisión las metas que estos persiguen y los procedimientos y controles que se deben de seguir.

Modelo de Proceso Interno.- Este modelo fue el segundo en obtener una media alta después del modelo de Relaciones Humanas. Las medias de las competencias que lo forman son de 4.8 en rol de coordinador y 4.7 en el de monitor.

Las competencias gerenciales que forman el rol de coordinador son: planeación (4.6286), organización (5.0429) y control (4.7429). Para el rol de monitor, las competencias son: eliminación de excesos de información (4.4714), presentación de la información de forma escrita (4.9714) y análisis de la información mediante el pensamiento crítico (4.7000)

Dentro de este modelo se espera que las personas sean lo suficientemente confiables y eficientes en el manejo de contingencias, logística y estar al tanto de

aspectos tecnológicos. Los gerentes prefieren que los egresados desarrollen la tarea de monitoreo más que la de coordinación, debido a que en esta última los gerentes prefieren hacerse cargo de éstas (Mintzberg, 1991).

Modelo de Relaciones Humanas.- Como puede mostrarse en la figura, de manera contraria a los gerentes, los egresados necesitan desarrollan más el modelo de Relaciones Humanas, pues presentan los valores más bajos en los roles de mentor (4.6) y facilitador (4.7000).

Las competencias que forman el rol de mentor son: entendimiento de sí mismo y de los demás (4.7286), comunicación interpersonal (5.1857) y desarrollo de subordinados (4.000). De acuerdo a las ponderaciones que se le asignaron a la escala de Likert en la segunda parte del instrumento, el número cuatro indica indiferencia. Los gerentes afirmaron en un gran número de casos que debido a que durante el primer año laboral de los recién egresados, los puestos que se les asignan no tienen subordinados a su cargo , sin embargo basaron su evaluación en ponderar estas competencias con base en la relación entre los egresados y el personal de niveles jerárquicos más bajos independientemente del departamento que trabajaran.

Por otra parte, las competencias que conforman el rol de facilitador son: formación de equipos (5.1714), toma de decisiones participativa (5.000) y manejo de conflictos (4.7000). Según los gerentes, los egresados saben cómo trabajar en equipo y hacer a los demás partícipes del logro de objetivos, sin embargo debido a la naturaleza de sus puestos, es necesario aún desarrollar la habilidad para manejar de manera satisfactoria los conflictos que se les presente con el personal.

Podemos concluir que de acuerdo con los gerentes los modelos que caracterizan a los egresados son: el modelo de sistemas abiertos y el de metas racionales.

4.8 Comparación de la percepción de competencias gerenciales del egresado según los gerentes del *front* y del *back of the house*

Como puede observarse en la figura 4.8.1 la percepción que tienen los gerentes que desempeñan puestos del *back of the house* con respecto a las competencias en los recién egresados, es mejor que la de aquellos que desempeñan puestos del *front*. La mayor diferencia entre unos y otros es de .4 en los roles de productor y coordinador.

Resalta el hecho de que en ambos casos, la media para el rol de innovador fue de 5.2, la ponderación más alta en la que ambos concordaron. Esto, muestra que en general se tiene la percepción de que los recién egresados se adaptan fácilmente al cambio y son creativos. Entre menor sea el promedio de edad, baja será la probabilidad de la falta de poseer ideas innovadoras (Agut, et.al., 2003).

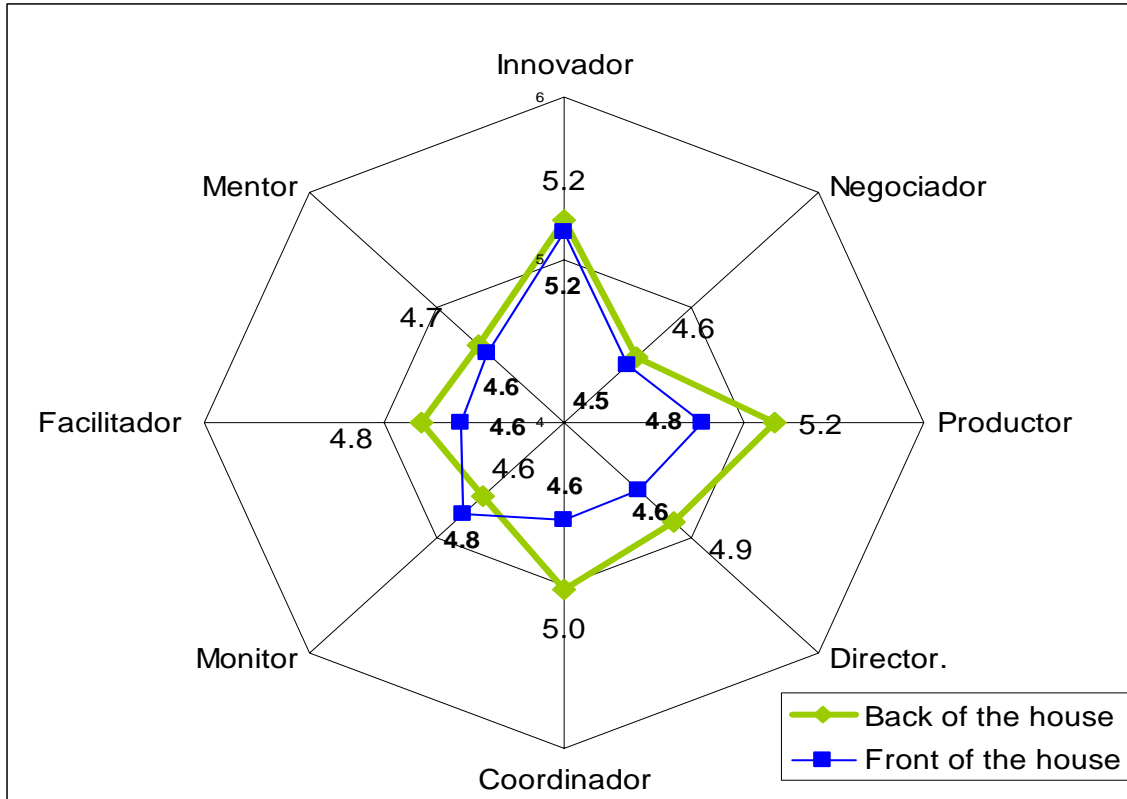


Figura 4.8.1 Comparación de perfiles de los egresados de acuerdo a los gerentes del *front of the house* y del *back of the house*
Fuente: Elaboración propia

4.9 Comparación de los perfiles con base en los Modelos del CVF.

Contrastando las medias del perfil de los gerentes y el de la manera en que los egresados son percibidos por éstos, podemos ver que son totalmente inversos. En la Figura 4.9.1 se aprecia que los modelos en los que los gerentes creen tener una mayor ponderación, son en los que menor ponderación les asignan a los egresados. De la misma manera los modelos que se identifican como característicos de los egresados, son en los que los gerentes perciben tener áreas de oportunidad.

También se puede ver que las ponderaciones de los modelos del perfil de los egresados según la percepción de los gerentes, se ven disminuidas por los roles en los que

se incluyen las siguientes competencias: manejo de conflictos, desarrollo de subordinados, establecimiento de metas, liderazgo y negociación.

Por otra parte, no existe una diferencia significativa entre los roles que integran cada modelo. Sin embargo, haciendo un análisis de las competencias que integran los roles, los gerentes reconocen tener una gran área de oportunidad en las siguientes competencias respectivamente: liderazgo, delegación de autoridad efectiva, manejo de tiempo y estrés, de adaptabilidad al cambio y pensamiento creativo.

Si se observan detenidamente, el déficit de las competencias de cada grupo se puede analizar que en las que los egresados son percibidos como deficientes son en las que los gerentes se perciben como eficientes y viceversa, de tal manera que en un equipo de trabajo se pueden complementar las competencias características de cada grupo logrando así que ambos se desarrollen conjuntamente.

Estudios en liderazgo y habilidades gerenciales sugieren que el incremento de responsabilidades y toma de decisiones de los subordinados son uno de los principales componentes del manejo organizacional efectivo.

En este mismo orden de ideas, McGregor, Tweed y Pech, (2004) sostienen que en la nueva economía la imagen controladora y autoritaria que hasta hace pocos años se tenía de los gerentes eficientes, esta obsoleta. Afirman que, a medida que los gerentes se enfoquen en interactuar con los subordinados y facilitarles los recursos necesarios para la realización exitosa de las tareas, habrá un incremento mayor de las competencias de su equipo de trabajo. A lo que Özaralli (2002) apoya argumentando que entre más integrantes de un equipo de trabajo tengan un mayor campo de acción para desarrollar sus funciones, mayor será la eficiencia del equipo.

De tal manera que al incrementar su ponderación en dichos roles deficientes y fortalecer aquellos que los caracterizan, conllevará a la mejora del desempeño de la organización en general. Esto se debe a que se crea un ambiente en el que ambas partes se desarrollan en conjunto (Agut, et.al., 2003; Pegels y Yang 2000).



Figura 4.9.1 Comparación de los roles de los gerentes y la manera en que los egresados son percibidos por éstos.

Fuente: Elaboración propia