

CAPÍTULO V

Conclusiones y Recomendaciones

5.1 Introducción

A lo largo de este capítulo se plantean las conclusiones y recomendaciones de esta investigación. La sección 5.2 resume los resultados en relación a los objetivos específicos. La sección 5.3 presenta recomendaciones para futuros estudios.

5.2 Conclusiones

Debido a los cambios tanto tecnológicos como sociales, las organizaciones requieren de trabajadores competentes que les permitan responder a estos retos mediante la rápida y continua innovación en el servicio, calidad y productividad. Las empresas pro-activas saben que a través del capital humano se crea una ventaja competitiva. Por esto, es necesario contar con personas capaces de obtener no sólo lo mejor ellos, sino a su vez lo mejor de la gente que conforma su equipo de trabajo. Por lo que es necesario replantear las funciones de los gerentes de la nueva economía, tanto en el desarrollo de relaciones humanas como en la gestión del cambio a través de innovaciones que les permitan alcanzar de manera eficiente las metas organizacionales

Ante este panorama ha surgido la necesidad de identificar cuáles son las competencias gerenciales que permitan a los gerentes enfrentar estos cambios de manera eficiente. Por ello han surgido una gran cantidad de modelos de competencias gerenciales, en donde los más importantes son los desarrollados a partir de la década de los años 80. Esta investigación mostró los diferentes modelos con sus respectivas

características, sin embargo, se hizo mayor hincapié en el modelo de *Competing Values Framework* debido a que ha sido el único que ha sido utilizado en investigaciones relacionadas a la industria de la hospitalidad. Cabe mencionar que fue éste también el utilizado para obtener la información de la cuál se identificaron los perfiles tanto de los gerentes como de los egresados.

Con base en los objetivos de la tesis y tomando en cuenta los resultados obtenidos en el capítulo anterior, se concluye lo siguiente:

Perfil de competencias gerenciales de gerentes de hoteles 5 estrellas y Gran Turismo en la ciudad de México.- Los gerente poseen un perfil que se caracteriza por tener principalmente desarrollado el Modelo de Relaciones Humanas, seguido por el de Proceso Interno, Modelo de Metas Racionales y por último el Modelo de Sistemas Abiertos. A continuación se presentan las competencias más importantes de cada modelo.

- Modelo de Relaciones Humanas

Entendimiento de sí mismo y de los demás

Toma de decisiones participativas

Comunicación interpersonal

- Modelo de proceso Interno

Planeación

Organización

Control

- Modelo de Metas Racionales
 - Iniciativa
 - Productividad personal y auto-motivación
 - Motivación hacia los demás

- Modelo de Sistemas Abiertos
 - Negociación y acuerdo
 - Presentación oral de ideas
 - Manejo del cambio

El perfil de competencias gerenciales de los egresados de acuerdo a la percepción de los gerentes es la siguiente.- Los egresados poseen un perfil que se caracteriza por tener principalmente desarrollado el Modelo de Sistemas Abiertos, seguido por el de Metas Racionales, Modelo de Proceso Interno y por último el modelo de Relaciones Humanas. A continuación se presentan las competencias más importantes de cada modelo.

- Modelo de Sistemas Abiertos
 - Pensamiento creativo
 - Adaptabilidad al cambio
 - Presentación oral de ideas

- Modelo de Metas Racionales

Productividad personal y auto-motivación

Motivación hacia los demás

Iniciativa

- Modelo de Proceso Interno

Organización

Control

Análisis de la información mediante el pensamiento crítico

- Modelo de Relaciones Humanas

Comunicación interpersonal

Formación de equipos

Toma de decisiones participativa

Perfil de competencias gerenciales de gerentes que desempeñan puestos del *Back of the house* y *Front of the house*. La manera en la que se desarrollan los modelos de competencias gerenciales de gerentes que desempeñan puestos del *front of the house* y del *back of the house* son las mismas.

- Modelo de Relaciones Humanas

- Modelo de Proceso Interno

- Modelo de Metas Racionales

- Modelo de Sistemas Abiertos

Las diferencias más importante entre estos dos perfiles está en los roles de productor, facilitador y mentor. En los que se ve reflejado como los gerentes del *front of the house* debido al impacto que tienen sobre el servicio, han desarrollado principalmente las competencias de manejo de tiempo y estrés, manejo de conflictos y formación de equipos. Mientras los gerentes del *back of the house* han desarrollado motivación hacia los demás, toma de decisiones participativa y comunicación interpersonal. Estos resultados se deben a que la muestra del *back of the house* estuvo mayormente formada por gerentes de Recursos Humanos.

Tabla 5.2.1 Perfil de competencias gerenciales de gerentes del back y front of the house.

	Back	Front
Sistemas Abiertos		
Innovador		
Adaptabilidad al cambio		
Pensamiento creativo		
Manejo del cambio	*	*
Negociador		
Liderazgo		
Negociación	*	*
Presentación oral de ideas	*	*
Productor		
Metas Racionales		
Productividad y automotivación personal	*	*
Motivación hacia los demás	*	
Manejo del tiempo y estrés		*
Director		
Iniciativa	*	*
Establecimiento de metas		
Habilidad para delegar eficientemente		
Coordinador		
Procesos Internos		
Planeación	*	
Organización	*	*
Control	*	*
Monitor		
Eliminación de excesos de información		
Presentación de información de forma escrita		*
Análisis de la información mediante el pensamiento crítico		
Facilitador		
Relaciones Humanas		
Manejo de conflictos		*
Toma de decisiones participativa	*	
Formación de equipos		*
Mentor		
Entendimiento de los demás y de sí mismo	*	*
Comunicación interpersonal	*	
Desarrollo de subordinados		

Fuente: Elaboración propia

Comparación del perfil de gerentes y el perfil de los egresados según la percepción de los éstos con base en los modelos del CVF.

Contrastando la percepción que los gerentes tienen sobre su perfil y el de los egresados, podemos observar que las ponderaciones más altas en cada uno de estos son diferentes.

Según los gerentes, los egresados son capaces de identificar las tendencias de su entorno, proponer cambios necesarios y poseen una alta tolerancia a la incertidumbre del riesgo, competencias propias de los gerentes de la nueva economía.

Además, los recién egresados tienen un alto nivel de auto-motivación y energía la cual enfocan en la producción de resultados. No obstante, aún necesitan definir con mayor precisión las metas que persiguen y los procedimientos y controles que se deben de seguir. Por lo que aún no son lo suficientemente confiables para el manejo eficiente de contingencias.

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.

Es importante recalcar que el modelo que agrupa a las competencias referentes a las relaciones humanas es el que, de acuerdo con los gerentes, los egresados necesitan desarrollar, más aún por tratarse de empresas de servicios, en donde el egresado no sólo se relaciona con compañeros de trabajo, jefes y subordinados, sino también con los huéspedes. Por ello, es necesario que se desenvuelva en cada uno de estos grupos de

personas de tal manera que no sólo puedan desempeñar eficientemente su trabajo, sino además seguir desarrollándose dentro de la empresa.

Por otra parte, los gerentes reconocen tener una gran área de oportunidad en las competencias de delegación de autoridad y liderazgo, lo cual impide a los recién egresados seguir desarrollando las competencias que los caracterizan como son pensamiento creativo y adaptabilidad al cambio, las cuales se marcan en la Tabla 5.2.2

A medida que los gerentes se enfoquen en interactuar sus subordinados y facilitarles los recursos necesarios para la realización exitosa sus tareas, habrá un incremento mayor de las competencias de su equipo de trabajo. Es por esto que se debe dar un campo de acción cada vez mas amplio a los egresados, donde puedan tomar decisiones dentro del desempeño de su trabajo, de tal manera que logren desarrollar las competencias deficientes, sin deja de fortalecer aquellas que los caracterizan, ya que lo mismo pasara con los gerentes. Creando un ambiente en el que ambas partes se desarrollen en conjunto Dejando atrás la imagen controladora y autoritaria que hasta hace pocos años se tenia de los gerentes eficientes.

Si bien las competencias se desarrollan a través de la formación académica y la capacitación que otorgan las empresas, es necesario que tanto ellas como universidades sean lo suficientemente sensibles para identificar los requerimientos de la industria de la hospitalidad. Por ello, sería óptimo que establecieran una comunicación constante, para que los planes de estudios de las universidades sean congruentes con las demandas de las compañías. De la misma manera las empresas se beneficiarían al asegurarse de poder contar con personal altamente competitivo

Tabla 5.2.2 Perfil de competencias gerenciales de egresados y gerentes de acuerdo a la percepción de estos últimos.

		Gerentes	Egresados	Juntos
Sistemas Abiertos	Innovador			
	Adaptabilidad al cambio		*	*
	Pensamiento creativo		*	*
	Manejo del cambio	*		*
Sistemas Abiertos	Negociador			
	Liderazgo			
	Negociación	*		*
	Presentación oral de ideas	*	*	*
Metas Racionales	Productor			
	Productividad y automotivación personal	*	*	*
	Motivación hacia los demás	*	*	*
	Manejo del tiempo y estrés			
	Director			
	Iniciativa	*	*	*
Procesos Internos	Coordinador			
	Planeación	*		*
	Organización	*	*	*
	Control	*	*	*
	Monitor			
	Eliminación de excesos de información			
Relaciones Humanas	Facilitador			
	Manejo de conflictos			
	Toma de decisiones participativa	*	*	*
	Formación de equipos		*	*
	Mentor			
	Entendimiento de los demás y de sí mismo	*		*
Comunicación interpersonal	*	*	*	
Desarrollo de subordinados				

Fuente: Elaboración propia

En otro orden de ideas, en este estudio no se evalúa la eficiencia de los gerentes encuestados, se recuerda al lector que este es un estudio exploratorio y descriptivo que contribuye al acervo de estudios relacionados con competencias gerenciales en nuestro país y que servirá como base para realizar trabajos posteriores en la industria de la hospitalidad. Este perfil sólo refleja la percepción de los gerentes de la ciudad de México de hoteles 5 Estrellas y Gran Turismo enfocados al segmento de negocios. Con respecto al perfil de los egresados, es también la percepción que se tiene de ellos

5.2 Recomendaciones

- Este estudio se limitó a obtener un perfil de competencias gerenciales de los egresados con base en la percepción de los gerentes, para estudios posteriores se recomienda incluir una autovaloración por parte de estos.
- Esta investigación presenta la percepción general que los gerentes tienen sobre los egresados se recomienda hacer un estudio específico si se desea saber como perciben a los egresados de una universidad en particular.
- Es necesario conocer las competencias gerenciales que los gerentes esperan de los graduados, de ésta manera ellos sabrían cuáles desarrollar y estar mejor preparados para desempeñar puestos gerenciales.
- Es recomendable realizar un estudio de la relación entre el nivel jerárquico gerencial con los niveles de competencias gerenciales requeridas.
- Es aconsejable realizar un estudio acerca del cómo desarrollar cada uno de los roles.

- Se recomienda hacer un estudio de la importancia del *empowerment* en el desarrollo de competencias gerenciales de un equipo de trabajo.
- Este estudio estuvo limitado a hoteles 5 Estrellas y Gran Turismo dirigidos al segmento de negocios de la ciudad de México. Por lo que sólo es aplicable a este sector de la población. Se recomienda realizar este estudio a lo largo del país, de tal manera que se pueda establecer un modelo de competencias gerenciales de México.
- Se recomienda seguir investigando acerca del manejo de recursos humanos por competencias.