

CAPÍTULO II

Revisión de la Literatura

2.1 Percepción de la Autoeficacia

La percepción de la autoeficacia consiste en creer en las capacidades propias para llevar a cabo las actividades necesarias para obtener los resultados deseados (Bandura, 1997), estas creencias se ven influenciadas por los logros y fracasos previos, modelos de comportamiento observados con anterioridad, el desempeño en actividades similares en el pasado y las reacciones emocionales del individuo. La percepción de autoeficacia no hace referencia al número de habilidades que un individuo tiene, sino que se refiere a lo que el individuo cree que puede hacer con las habilidades que posee bajo diferentes circunstancias.

Según Bandura (1997), la percepción de la autoeficacia juega un papel fundamental en el comportamiento humano ya que determina la cantidad de tiempo, esfuerzo, resistencia a los fallos y energía que se utilicen para alcanzar una meta específica, si la persona cree que puede lograr los resultados deseados a través de sus acciones, entonces tendrá mayor motivación para actuar. De la misma forma, la percepción de autoeficacia influye en las expectativas que se tengan de los resultados, entre más eficaz se perciba el individuo, tendrá más confianza en que obtendrá los resultados deseados. Un funcionamiento eficaz requiere de habilidades y la autoeficacia para usarlas de la manera adecuada.



La autoeficacia tiene un papel central en la auto-regulación de la motivación a través de la determinación de retos y de las expectativas de los resultados. La autoeficacia percibida habilita a los individuos para decidir qué retos afrontar, cuánto esfuerzo poner en ellos, cuánto tiempo perseverarán cuando se encuentren con obstáculos y cuáles fallas actuarán como motivadores o desmoralizadores (Bandura, 2001).

Otra forma en que la autoeficacia regula la motivación es formando aspiraciones y expectativas de resultados en base a los esfuerzos propios. La seguridad con la que las personas tomen y manejen una situación difícil determina si hacen un uso adecuado o pobre de sus capacidades., sin embargo es posible que las dudas superen las mejores habilidades.

Bandura (2001), dice que la autoeficacia percibida también interpreta un papel clave en la formación de los cursos existenciales que tomarán las vidas de los individuos porque influye en las actividades y en los ambientes en los que la gente elige interesarse. Cualquier factor que influya en la elección de comportamiento puede afectar profundamente la dirección del desarrollo personal. Esto se da porque las influencias sociales operan en ambientes seleccionados para promover ciertas competencias, valores e intereses mucho después de que el individuo ha entrado en alguno de dichos ambientes, así, al elegir y formar sus ambientes, las personas pueden tener una vista de de lo que llegarán a ser.

De acuerdo con Mone, Baker y Jeffries (1995), la gente necesita tener plena confianza en su eficacia para iniciar y mantener el esfuerzo para alcanzar el éxito. Una percepción alta de la autoeficacia hace al individuo menos vulnerable al estrés y a la depresión en situaciones que requieren una fuerte resistencia a la adversidad. Pero si la percepción de autoeficacia se ve disminuida entonces el desempeño también se ve



debilitado. Por otra parte, Lefrancois (1999) afirma que nuestra percepción de autoeficacia influye en la forma en que interactuamos con nuestro ambiente y con las personas que nos rodean.

Es de suma importancia que los individuos tengan una clara percepción de su autoeficacia y se sientan cómodos con sus capacidades, pues esto puede determinar qué tan exitoso o desastroso sea su desempeño. Por ejemplo, personas con los mismos medios a su disposición pueden tener un desempeño adecuado o pobre bajo diferentes circunstancias porque su percepción de autoeficacia afecta el uso que hagan de dichos medios para obtener el resultado deseado (Bandura, 1990). En este caso el problema no es la falta de medios, sino el modo inadecuado en que fueron utilizados.

Cuando el individuo se enfoca en los aspectos difíciles de una situación, entonces su percepción de autoeficacia se verá debilitada; pero si el individuo se enfoca en los aspectos factibles de dicha situación, entonces su percepción de autoeficacia se verá elevada (Cervone, 1989). Mientras más fuerte sea la percepción de autoeficacia, más tiempo perseverará el individuo a pesar de enfrentar repetidamente los mismos fallos.

No se debe confundir la percepción de la autoeficacia con la autoestima, pues la primera se refiere al juicio que una persona tiene de sus capacidades personales, mientras que la segunda hace referencia al juicio que la persona tiene de su valor como tal. No hay una relación fija entre estos dos aspectos de la personalidad humana pues puede ser que una persona que se considere totalmente ineficaz en una cierta actividad tenga una autoestima alta porque no arriesga su valor personal en esa actividad, sin embargo es cierto que las personas tienden a mejorar sus capacidades para realizar actividades que les producen una sensación de mayor valor personal. La autoeficacia se relaciona con las capacidades humanas, no con los juicios morales (Bandura, 1997). La

autoeficacia percibida predice el tipo de objetivos que una persona se impondrá y sus acciones para lograrlo, mientras que la autoestima afecta los objetivos personales, como ser mejor persona, y no el desempeño para lograrlos (Mone et. al., 1995).

Otra importante distinción que cabe destacar se relaciona con las expectativas de resultados. Como ya se dijo antes, la autoeficacia percibida es un juicio de capacidad para ejecutar determinadas acciones, mientras que la expectativa de resultados es un juicio acerca de las consecuencias probables que tales acciones producirán (Bandura, 1986).

La Figura 2.1 muestra las relaciones condicionales entre la percepción de autoeficacia y las expectativas de resultados. En algunos dominios de funcionamiento, la autoeficacia varía en nivel, fuerza y generalidad. Los resultados que se producen de una acción dada pueden tomar una forma positiva o negativa en cuanto a los efectos físicos, sociales y de auto evaluación.

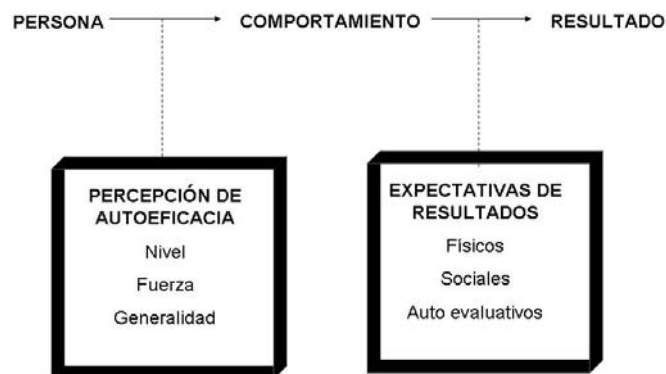


Figura 2.1 Relación condicional entre la percepción de autoeficacia y las expectativas de resultados. Fuente: “*Self – Efficacy: The exercise of control*” por Albert Bandura, 1997, p.22

De acuerdo con Bandura (1997), no existe un sólo tipo de relación entre la percepción de autoeficacia y las expectativas de resultados, depende de que tan firme

sea la relación entre acción y resultado, por ejemplo, en situaciones en las que los resultados son medidos de acuerdo a su calidad, la expectativa de resultados del individuo dependerá de si se cree capaz de desempeñarse adecuadamente en dicha situación. Las personas que tienen bien definidos los resultados a los que quieren llegar, pero que no cuentan con las habilidades necesarias para llegar a ellos, experimentarán una baja percepción de autoeficacia y se sentirán inútiles para realizar las actividades que los llevarán a los resultados que anhelan.

En la mayoría de los objetivos sociales, físicos o laborales, aquellos que se juzgan a sí mismos como altamente eficaces esperarán resultados favorables; mientras que aquellos que se consideren poco eficaces para realizar las actividades necesarias, esperarán resultados negativos como consecuencia de su desempeño. Bandura (1997), afirma que las personas deciden qué objetivos perseguir de acuerdo a su percepción de autoeficacia, es decir, la gente tratará de elegir objetivos que crea que es capaz de poder lograr y de los cuales pueda obtener recompensas de valor, entonces evitará aquellos que impliquen el enfrentamiento de obstáculos insalvables.

Cuando un individuo se percibe como poco eficaz y observa a otros disfrutar de los beneficios del esfuerzo exitoso, tendrá más tendencia a sufrir depresiones y a menospreciarse a sí mismo. El éxito evidente de los otros hará que le resulte muy difícil no auto criticarse.

En la Figura 2.2 se muestran los efectos de diferentes patrones de percepción de autoeficacia y expectativas de resultados en el comportamiento y en los estados emocionales. Los signos de menos y más representan las cualidades positivas y negativas de la percepción de autoeficacia y de las expectativas de resultados.

		Expectativas de resultados	
		-	+
Percepción de autoeficacia	+	Protesta Sensación de injusticia Activismo social Cambio de medio ambiente	Compromiso con la productividad Mayores aspiraciones Satisfacción personal
	-	Resignación Apatía	Auto devaluación Abatimiento Desaliento

Figura 2.2 Relación entre la percepción de autoeficacia y expectativas de resultados y la interdependencia de sus efectos. Fuente: “*Self – Efficacy: The exercise of control*” por Albert Bandura, 1997, P.20

En el ambiente laboral, la autoeficacia percibida puede influir positivamente en el trabajo de equipo pues, si un individuo en un puesto de mando, que se percibe con una alta autoeficacia, se encuentra en un ambiente que responde a los estímulos para trabajar, éste manifestará gran interés en sus actividades laborales y se encontrará motivado para seguir desempeñándose adecuadamente, tendrá más aspiraciones, se sentirá laboralmente satisfecho y motivará a sus subordinados; de igual manera, si al mismo individuo lo rodea un ambiente poco responsivo a los estímulos para trabajar en equipo, éste hará todo lo posible para cambiar las prácticas de la empresa para que la gente se sienta más motivada y a gusto con su trabajo (Short y Wolfgang, 1972).

Una alta percepción de autoeficacia es sumamente importante para la dirección de un grupo de trabajo pues los integrantes de ese grupo trabajan en conjunto para lograr sus objetivos; los objetivos grupales no son menos exigentes que los objetivos individuales por lo que los miembros de un grupo sienten los mismos deseos de ser



altamente eficaces en los papeles que le corresponde desempeñar dentro del conjunto de trabajo (Bandura, 1997).

Según Bandura (1997), la autoeficacia es valorada por ser una característica vital para una adaptación exitosa en la presencia de cambios, sin importar si esta adaptación se logró individualmente o con el esfuerzo de los miembros de un equipo que aportaron sus capacidades para lograr el bienestar colectivo. Las investigaciones de Earley (1994) aportaron datos sobre la universalidad cultural y el valor funcional de la autoeficacia en los ambientes de trabajo. Dice que en las culturas individualistas la gente es más eficaz y productiva cuando pueden manejar las cosas por sí mismos y sin el apoyo de nadie más; mientras que en las culturas colectivistas, la gente presenta una percepción baja de su autoeficacia en las situaciones en las que deben actuar solos, por lo que prefieren trabajar en equipo para lograr un buen desempeño. En la industria de la hospitalidad, estos hechos nos hacen pensar que los gerentes y los jefes de capital humano deben estar muy pendientes de la autoeficacia de sus empleados para así poder ubicarlos en los trabajos que mejor les queden y esto repercutirá en una mayor productividad y eficacia. Cuando las personas creen en su capacidad para alcanzar el nivel de desempeño requerido por el empleo, éstas esperarán obtener mejores recompensas por la labor realizada; mientras que la gente que no se crea capaz de alcanzar el nivel estándar de desempeño esperará ser despedida (Bandura, 1997).

Una vez que las personas se han formado una firme creencia en sus capacidades para desenvolverse en ciertas situaciones, actúan según esas creencias sin volver a poner en tela de juicio dichas capacidades (Cervone, 1989). Pero si se presentan cambios significativos en una circunstancia conocida que demanden cambios en las acciones acostumbradas, la autoeficacia percibida será evaluada nuevamente para guiar el cambio de acción (Bandura, 1997).



Sin embargo, es importante destacar que el simple hecho de creer en las capacidades propias para realizar una actividad no conduce al individuo al éxito, sobre todo si éste aún tiene dudas sobre si será capaz de actuar hábilmente ante las situaciones que se le presenten y las dificultades que conllevan. También hace falta que la persona ponga mucho esfuerzo y dedicación para lograr su objetivo (Bandura, 1997).

Las personas se aproximarán, explorarán y tratarán de manejar una situación usando sus capacidades percibidas pero, a menos que haya una obligación externa, evitarán la interacción con esos aspectos de su ambiente que creen excesivos para sus capacidades (Bandura, 1997). Al mismo tiempo, las personas son motivadas por los éxitos de otros que son similares a ellos, pero sienten poco ánimo por imitar comportamientos que han visto que resultan en consecuencias adversas (Wood y Bandura, 1989).

La autoeficacia puede servir para varios propósitos, muchos de los cuales tienen como objetivo el beneficio de los otros a través de la motivación de un grupo de personas a realizar un esfuerzo colectivo con la finalidad de mejorar la vida grupal. Varios estudios han demostrado que una alta percepción de autoeficacia promueve la cooperación, la disponibilidad para la ayuda y el interés en el bienestar de los demás (Bandura, Barbaranelli, Caprara, Pastorelli y Regalia, 2000). Cuando un individuo posee una alta percepción de su eficacia puede manejar las situaciones de su vida y tener a mano lo necesario para efectuar cambios sociales, pero también contribuye a crear la autoeficacia del grupo en el que se encuentra.

Según Bandura (1997), las personas pueden hacer uso de sus capacidades y su autoeficacia de dos formas: anticipando los resultados que obtendrán con sus acciones o usando a otros para que realicen acciones que llevarán a los resultados que desean. A estas dos maneras de utilizar las capacidades y la autoeficacia, Bandura (1997) les llama

“control personal” y “control del poder” (proxy control). En el control personal los individuos ponen en práctica sus habilidades y recursos para producir los desempeños que les aseguren los resultados deseados. Mientras que en el control del poder, el individuo ejerce influencia sobre otros para que éstos sean los que alcancen los objetivos deseados, los cuales generalmente, reportarán beneficios al que influye en los demás.

La autoeficacia percibida ocupa un lugar muy importante en la estructura de la teoría socio-cognitiva porque influye en la adaptación de los individuos, en si pensarán de manera optimista o pesimista y el efecto que estos pensamientos tendrán en sus motivaciones.

2.1.1 Teoría Socio-Cognitiva

La Teoría Socio-Cognitiva (TSC) identifica algunas condiciones bajo las cuales hay cierta variación entre dominios diferentes de funcionamiento. Cuando esferas diferentes de actividad están relacionadas con subcapacidades semejantes, existe alguna relación de interdominio en la eficacia percibida. Hay capacidades generales que pueden aplicarse a distintos tipos de actividades pero para que una capacidad pueda ser usada para una actividad muy específica, entonces el individuo debe desarrollar subcapacidades (Bandura, 2001).

Es importante diferenciar entre la TSC y la autoeficacia, la cual solo es un componente de la teoría. La TSC postula una estructura causal multifacética que lleva al desarrollo de competencias y a la regulación de las acciones (Bandura, 1986). Según Bandura (1986), dentro de la TSC, la autorregulación de la motivación y del desempeño está gobernada por varios mecanismos que operan en conjunto. Uno de los mecanismos más importantes es el proceso regulador que opera a través de la autoeficacia.

Esta teoría trata de combinar la importancia de los factores ambientales y personales en la determinación de la conducta en el contexto del aprendizaje social (Ruíz y Cano, 2004). La TSC distingue tres tipos de estructuras ambientales (Bandura, 1997). Incluye al ambiente impuesto, el ambiente seleccionado y el ambiente construido. Estos tres tipos de ambientes afectan la conducta y el aprendizaje de las personas.

Otros factores que afectan el comportamiento y el aprendizaje de los individuos y que son considerados en la TSC son los factores socio-estructurales, los cuales incluyen las condiciones económicas, el estatus socio-económico, el nivel de educación y la estructura familiar. Todos estos factores son determinantes en las aspiraciones de las personas, su autoeficacia percibida, sus relaciones afectivas y sus estándares personales (Bandura, Barbaranelli, Caprara y Pastorelli, 1996, 1999, 2001).

Según Bandura (2001), los factores cognitivos predicen de manera acertada el comportamiento humano, sirven como guía para producir acciones propias de un experto y como estándares internos para realizar ajustes correctivos en el desarrollo del comportamiento hábil. Para lograr pasar exitosamente por un mundo lleno de peligros, las personas tienen que juzgar correctamente sus capacidades, anticipar los efectos probables, identificar los diferentes eventos, evaluar las oportunidades sociales y regular su comportamiento de acuerdo a todo lo anterior. Todo este proceso es un modelo del mundo que ayuda a la gente a alcanzar los resultados deseados y a evitar los desagradables. Las guías cognitivas ejercen una influencia especial en las fases tempranas e intermedias del desarrollo de las capacidades (Bandura, 1997).

Las estructuras de conocimiento representan las reglas y las estrategias para la acción efectiva y también sirven como guías cognitivas para la construcción de formas complejas de comportamiento. Estas estructuras de conocimiento se forman con los



resultados del aprendizaje por observación, actividades exploratorias e instrucciones verbales recibidas (Bandura, 1997).

En la TSC, las creencias de eficacia son desarrolladas y alteradas tanto por experiencias de victoria como por las experiencias de fracaso, así como por las evaluaciones de personas importantes para el individuo y los cambios psicológicos que experimente a lo largo de su vida (Bandura, 1997). Por otra parte, la TSC distingue entre la adquisición de conocimiento y el desempeño de dicho conocimiento porque la gente no hace todo lo que aprende. El desempeño del comportamiento aprendido a través de la observación se ve influenciado por tres tipos principales de motivadores: directos, sustitutos y autoproducidos. La gente suele adoptar las estrategias de comportamiento y desempeño si éstas producen resultados positivos, en lugar de aquellas que pueden derivar en castigos o resultados negativos. Las auto evaluaciones que la gente hace de su propio comportamiento regulan la elección de comportamientos a imitar. Expresan lo que encuentran satisfactorio y rechazan lo que no les parece correcto o agradable (Wood y Bandura, 1989).

Según su autor, Albert Bandura (1986), la TSC rechaza la opinión de que el comportamiento humano está regulado solamente por las recompensas y los castigos externos. Argumenta que si los individuos actuaran dirigiéndose exclusivamente por recompensas y castigos, entonces su comportamiento cambiaría de la misma manera que varía en clima, cambiando constantemente de dirección para ajustar sus acciones de tal manera para obtener la recompensa y evitar el castigo. También afirma que el mecanismo para transformar el pensamiento en acción opera a través de un proceso que consiste en relacionar la idea que se tiene de las habilidades propias. Estas ideas sirven como guías para desarrollar competencias y como estándares internos para mejorarlas.



Sin embargo, dichas ideas rara vez son transformadas en desempeños apropiados sin cometer errores en los intentos iniciales.

Para lograr un desempeño exitoso, el individuo tiene que observar sus actividades, detectar los errores y corregir las acciones derivadas de sus habilidades, solamente así logrará mejorar sus competencias (Carroll y Bandura, 1987, 1990). Si la persona no monitorea lo que está haciendo entonces no podrá llegar a desarrollar ni mejorar sus habilidades.

En 1998, Bandura escribe que la TSC tiene tres aspectos que son especialmente relevantes para las organizaciones: el desarrollo de las competencias cognitivas, sociales y de comportamiento de las personas a través de la observación y la experiencia directa, la construcción de un sistema de creencias en las capacidades de la gente para que puedan hacer un uso correcto de sus talentos y el aumento en la motivación de los individuos a través de los sistemas de metas. En 1994, Lent, Brown y Hackett postularon la Teoría socio-cognitiva para las carreras profesionales (SCCT) que dice que el ambiente de cada individuo ejerce una influencia en su elección de carrera.

2.1.2 Aplicaciones de la Percepción de Autoeficacia

La percepción de autoeficacia ha sido aplicada a muchas investigaciones y estudios por parte de diversos psicólogos, además de que se han escrito infinidad de artículos sobre el tema. Estos trabajos de investigación y artículos abarcan una gran diversidad de áreas, desde intereses vocacionales en estudiantes de preparatoria hasta la percepción de eficacia percibida por personas que desean bajar de peso para seguir una dieta saludable, pasando por una perspectiva de autoeficacia de los gerentes de nivel medio de una organización, la autoeficacia percibida por los profesores para impartir clases de nivel personal y la autoeficacia de los adolescentes para iniciar relaciones sociales en la

escuela. Esta cantidad de escritos demuestra que la teoría de la percepción de autoeficacia no sólo es real, sino que también es útil y que puede aplicarse a todos los aspectos del comportamiento humano.

2.1.3.1 Investigaciones, estudios y artículos relacionados con el tema de Autoeficacia

En este apartado se presentarán los puntos más importantes de algunas investigaciones y artículos escritos sobre diversas áreas, donde se relacionó, de alguna manera, la autoeficacia con otro aspecto del comportamiento de los individuos pertenecientes a un grupo determinado.

En noviembre de 2005, Zhao, Seibert y Hills realizaron un estudio sobre autoeficacia con una muestra de 265 estudiantes de negocios de cinco universidades estadounidenses, las cuales fueron elegidas de entre las mejores del país. El propósito de este estudio es desarrollar y verificar una serie de hipótesis sobre como la autoeficacia empresarial funciona como mediador entre los antecedentes individuales y las intenciones empresariales.

El estudio hace tres contribuciones a la investigación empresarial. Primero, aporta una explicación teórica para la influencia de los antecedentes individuales en las intenciones del individuo de llegar a ser empresario. Esta explicación teórica se fundamenta en la Teoría socio-cognitiva de Albert Bandura. El segundo aporte de este estudio concierne a la discusión actual referente a la maleabilidad relativa de las intenciones empresariales. Y el tercer aporte hace referencia a la importancia de la educación empresarial.

En resumen, los autores de este estudio proponen un modelo en el cual la autoeficacia empresarial juega un papel crítico en el desarrollo de las intenciones empresariales.

Zhao, Seibert y Hills (2005) proponen y verifican cinco hipótesis en su estudio:

- Los cursos formales relacionados con el ambiente empresarial estarán relacionados positivamente con la autoeficacia empresarial.
- La experiencia empresarial previa estará relacionada positivamente al nivel de autoeficacia empresarial.
- La propensión al riesgo estará relacionada positivamente a la autoeficacia empresarial.
- Las mujeres tendrán niveles más bajos de autoeficacia empresarial que los hombres.
- La autoeficacia empresarial estará relacionada positivamente a las intenciones empresariales.

Las dos primeras hipótesis resultaron verdaderas; después de la aplicación del instrumento de medición, los autores encontraron que los individuos que aseguraron haber obtenido más conocimiento sobre el ambiente empresarial en sus programas académicos y aquellos que afirmaron tener más experiencia empresarial reportaron niveles de autoeficacia más altos. De la misma forma, aquellos que reportaron tener una alta tendencia a tomar riesgos, se juzgaron a sí mismos más capaces para desempeñar tareas relacionadas a una empresa.

En cuanto a la hipótesis número cuatro, los resultados indican que el género no tiene una relación significativa con la autoeficacia empresarial, sin embargo, el género sí se relaciona directamente con las intenciones empresariales pues las mujeres tienen

menos intenciones de convertirse en empresarias que los hombres. Finalmente, la hipótesis cinco también resultó verdadera y los resultados muestran que la autoeficacia empresarial tiene una relación positiva con las intenciones empresariales.

Juntas, las verificaciones de las hipótesis uno, dos, tres y cinco, aportan evidencia confiable del papel mediático de la autoeficacia en el desarrollo de las intenciones empresariales. Por otra parte, al no ser válida la hipótesis 4, se demuestra que la autoeficacia no juega un papel mediático entre el género y el desarrollo de las intenciones empresariales y, por tanto, las diferencias de sexo no influyen en qué tan eficaces se consideren los individuos respecto a convertirse en empresarios.

En conclusión, los resultados de este estudio proveen un apoyo empírico para la idea de que los cursos académicos formales pueden tener un impacto positivo en las intenciones de los estudiantes de iniciar una empresa. Pero dichos cursos no sólo deben enfocarse en los aspectos técnicos de una empresa, sino que también deben incluir las percepciones, creencias e intenciones básicas de un empresario a través de diferentes formas de enseñanza, como son el método de caso para que así, se promueva a los estudiantes a tener un nivel más alto de autoeficacia y a hacer uso de ella.

En el invierno de 2004, Ji, Lapan y Tate realizaron una investigación sobre la relación entre los intereses vocacionales, sexo y la autoeficacia percibida. Tomaron como muestra a 334 estudiantes de octavo grado, 171 señoritas y 163 jóvenes, que asistían a tres escuelas de nivel medio superior en una ciudad del este de los Estados Unidos.

Con esta investigación, los autores desean comprobar si la percepción de los adolescentes de la proporción de hombres y mujeres que ejercen una profesión determinada está relacionada con su interés y autoeficacia para esas profesiones.

Tomando en cuenta esta percepción como un factor ambiental, los autores, a través de esta investigación, podrían comprobar el componente de la teoría SCCT que dice que los contextos ambientales están relacionados con la elección que hace el individuo de su carrera profesional.

Los autores proponen y verifican las siguientes hipótesis:

- Los estudiantes de octavo grado, jóvenes y señoritas, percibirán la misma proporción de hombres y mujeres empleados en diversas ocupaciones.
- Los jóvenes mostrarán más interés y autoeficacia en aquellas ocupaciones que perciben que emplean mayormente a hombres. De la misma forma, las señoritas mostrarán más interés y autoeficacia en aquellas ocupaciones que perciben que emplean mayoritariamente a mujeres.

De acuerdo con Lapan y Jinglecki (1992), los adolescentes con una identidad profesional positiva son más propensos a superar los retos académicos que los prepararán para sus profesiones futuras.

Después de haber sido aplicado el instrumento de medición, los resultados muestran que la primera hipótesis resultó verdadera, jóvenes y señoritas tienen percepciones similares con referencia a qué ocupaciones emplean más hombres, más mujeres o ambos en la misma proporción.

En cuanto a la segunda hipótesis, también se cumplió pues los resultados demostraron que los jóvenes y las señoritas muestran más interés y autoeficacia en aquellas ocupaciones que emplean mayormente a personas de su mismo sexo. Esto también demuestra que la teoría SCCT es verdadera.

En conclusión, los autores recomiendan a los maestros y educadores el uso de los resultados obtenidos de esta investigación para evaluar cómo los adolescentes perciben el mundo profesional y su relación con la elección de una carrera. También

pueden intervenir para ayudar a los estudiantes a ampliar su rango de elección y maximizar su potencial profesional.

En el año 2003, Trent y Schraeder publicaron un artículo de opinión en el que proponen una serie de estrategias para apoyar la realización de tareas y mejorar la autoeficacia de los gerentes de nivel medio. Se basa en el hecho de que los gerentes de nivel medio son muy importantes para el funcionamiento de las organizaciones pues tienen bajo su responsabilidad el logro de los objetivos determinados por los gerentes de niveles más altos, las funciones de los niveles más bajos y la interacción con subordinados. Tomando en cuenta estas responsabilidades, resulta muy importante enfocarse en el desarrollo e implementación de estrategias que ayuden a mejorar la autoeficacia de estos miembros de la organización.

Las estrategias que se presentan en este trabajo son:

- **Suministrar retroalimentación sobre tareas específicas:** Esta estrategia tiene muchos beneficios. Primero, la retroalimentación hecha a tiempo reduce la incertidumbre sobre el desempeño de una tarea específica. Segundo, el proveer retroalimentación exige un cierto grado de participación del que da dicha retroalimentación, esto demuestra que este individuo se interesa por la tarea y por el sujeto que la desempeñó. Tercero, al dar retroalimentación se evita la ambigüedad de roles pues el gerente de nivel medio sabe qué participación dentro de las actividades de la organización se esperan de él.
- **Alentar la participación y el compromiso en la toma de decisiones:** Al darles a los gerentes de nivel medio la oportunidad de participar en la toma de decisiones se les abre un camino para que expresen sus pensamientos, sentimientos y emociones, así se reduce la presión que los subordinados

ejercen sobre ellos. Además, incluir a estos gerentes en la toma de decisiones hace que aumente su autoeficacia, esto se debe a que sienten que su opinión es importante para la organización y que los gerentes de niveles más altos han depositado su confianza en ellos.

- **Adoptar un ambiente de confianza y estímulo:** Esta estrategia toma como base los descubrimientos de Bandura y Jourden (1991), que dicen que los gerentes con una percepción de poca habilidad gerencial creen que sus subordinados están más allá de la motivación, que no merecen su supervisión y que deberían ser despedidos inmediatamente. La solución es construir la autoeficacia del gerente a través del estímulo y la creación de autoeficacia en otros.
- **Alentar un ambiente de apertura e innovación:** La aplicación de esta estrategia consiste en alentar a los gerentes de nivel medio a buscar soluciones más allá de los lugares en los que han buscado anteriormente. También pueden ser alentados a reconsiderar opciones que fueron rechazadas en el pasado y ver qué se puede cambiar para que sean aplicables en la situación actual.

En conclusión, el artículo hace énfasis en la importancia de la autoeficacia en los gerentes de nivel medio. La percepción de autoeficacia de estos gerentes en lo referente a sus habilidades para realizar tareas específicas y sus responsabilidades asociadas con su trabajo son cruciales para el éxito, tanto en estos puestos como para el éxito de la organización.

2.2 Competencias Gerenciales en la Hotelería Según Literatura

Las competencias juegan un papel muy importante dentro de la industria de la hospitalidad. El término generalmente se refiere al conocimiento, desempeño, motivos y



habilidades requeridas para llevar a cabo un trabajo de manera efectiva y eficiente (Perdue, Ninemeier y Woods, 2001). La investigación actual sobre competencias incluye los aspectos del comportamiento en el trabajo y las actividades técnicas de los trabajadores. Para este apartado se manejarán como sinónimos los conceptos “competencias” y “habilidades”, dado que la literatura revisada maneja de esta manera ambos términos.

Específicamente, las competencias gerenciales son definidas por otros autores como Wallace y Hunt (1996), quienes dicen que los gerentes hacen uso de conocimientos generales y específicos para entender sus ambientes de trabajo y aprender de las experiencias, además reconocen que estas experiencias generan nuevos conocimientos que pueden ser usados en otras situaciones, es decir, que son “transferibles”.

Por otra parte, Boyatzis (1982) define competencia como una característica del individuo, la cual puede ser un motivo, habilidad, la percepción de uno mismo o un conocimiento específico del cual haga uso en una situación determinada. Esta definición se enfoca en las cualidades necesarias para un desempeño efectivo en lugar de enfocarse en el desempeño del individuo en sí. En otra definición, Woodruffe (1992) hace ver a las competencias como una sombrilla que cubre casi todo aquello que pueda afectar directa o indirectamente el desempeño laboral de una persona.

En su concepto, Quinn, Faerman, Thompson y McGrath (2003), dicen que una competencia incluye tanto la posesión de conocimiento, como la capacidad de actuar correctamente, por lo tanto, para que un individuo pueda desarrollar sus capacidades debe adquirir conocimiento y después debe tener la oportunidad de practicar las habilidades adquiridas. Estos autores reconocen la importancia de las habilidades

operacionales, el conocimiento y las características personales y la conexión entre éstas y el desempeño laboral.

Por su parte, Morris (1983) da su concepto de competencias, en el cual afirma que las competencias laborales son las actividades y habilidades que son juzgadas como esenciales para desempeñar los deberes propios de una posición específica. La competencia en el desempeño de estos deberes está basada en la habilidad de la persona para lograr realizar las tareas específicas y asumir el rol de su posición laboral. Dalton (1997), también da una definición de competencia en la que explica que son los motivos, habilidades y destrezas que se pueden atribuir a personas que se comportan consistentemente de una manera específica.

La literatura nos muestra que existen dos tipos de habilidades: las genéricas y las transferibles. Las habilidades genéricas son aquellas que se aplican a una actividad específica, por ejemplo, la habilidad para administrar el capital humano. En cuanto a las habilidades transferibles son aquellas que pueden usarse en diferentes situaciones, por ejemplo, las habilidades de comunicación y liderazgo (Kay y Russette, 2000).

Según Gustin (2001), las habilidades genéricas y transferibles, incluyendo liderazgo, comunicación, pensamiento crítico y la administración de recursos humanos, son esenciales para el éxito profesional. Gustin (2001) también encontró, a través de sus investigaciones, que enseñar y alentar el desarrollo y uso del pensamiento crítico da como resultado estudiantes mejor preparados para enfrentar las demandas del mundo laboral actual. Por su parte, Moscardo (1997), afirma que el desarrollo de habilidades en la resolución de problemas y competencias en lo referente a creatividad y a flexibilidad de pensamiento, es crítico en la construcción del conjunto de competencias gerenciales para los estudiantes de las escuelas de turismo.

Otros investigadores, como Quinn et al. (2003), desarrollaron un modelo de competencias gerenciales para la industria de la hospitalidad llamado Competing Values Framework (CVF). La Tabla 2.1 muestra las competencias incluidas en el CVF de Quinn et al. (2003) y que son repartidas en ocho roles gerenciales. Este modelo reconoce la oportunidad de incrementar su efectividad a través del desarrollo y utilización frecuente de un rango de competencias competitivas, valga la redundancia, dependiendo de la situación.

Tabla 2.1 Modelo de competencias gerenciales de Quinn, Faerman, Thompson y McGrath, (2003).

MODELO DE COMPETENCIAS GERENCIALES DE QUINN, FAERMAN, THOMPSON Y MCGRATH, 1996.							
DE FLEXIBILIDAD		EXTERNAS		DE CONTROL		INTERNAS	
Modelo de Relaciones Humanas		Modelo de sistemas abiertos		Modelo de objetivos racionales		Modelo de procesos internos	
Mentor	Facilitador	Broker	Innovador	Director	Productor	Coordinador	Monitor
1. Entendarse a sí mismo y a otros.	1. construcción de equipos de trabajo.	1. Construir y mantener una base de poder.	1. Vivir con el cambio.	1. Visión, planeación y definición de objetivos.	1. Trabajar de manera productiva.	1. Administración de proyectos.	1. Monitorear el desempeño del personal.
2. Comunicación efectiva.	2. Toma de decisiones participativa.	2. Negociar acuerdos y compromisos.	2. Pensamiento creativo.	2. Diseño y organización.	2. Propiciar un ambiente de trabajo productivo.	2. Diseño de trabajo.	2. Administración del desempeño colectivo.
3. Desarrollar a los subordinados.	3. Administración de los conflictos.	3. Presentar ideas.	3. Crear el cambio.	3. Efectiva delegación de responsabilidades.	3. Administración del tiempo y el estrés.	3. Administración a través de las funciones.	3. Administración del desempeño organizacional.

Fuente: “Becoming a master manager: A competency framework”, por R. Quinn, S. Faerman, M. Thompson y M. McGrath, 2003, p. 16.

Otra característica importante del CVF es que muestra tres competencias específicas esenciales para el desempeño de cada uno de los ocho roles gerenciales, para dar un total de veinticuatro competencias esenciales para un buen desempeño en un



puesto gerencial. Según Di Padova (1996), las habilidades incluidas en el rol de Mentor del CVF de Quinn et al. (2003) serán las que ayudarán a preparar a los gerentes para que sean capaces de enfrentar los retos que representan la composición del equipo de trabajo y el servicio a los mercados internacionales. De la misma forma, Leiper (2004) considera que el rol de coordinador es la piedra angular del funcionamiento gerencial pues ocurre en dos niveles: coordinación de los recursos y coordinación del trabajo gerencial y administrativo. En combinación, estos dos niveles son cruciales para una administración exitosa, además de que influyen en las demás actividades gerenciales y administrativas.

Dimmock, Breen y Walo (2003), coinciden con Leiper (2004) en que las competencias asociadas a las áreas de coordinación, administración de proyectos, diseño del trabajo y la administración a través de las funciones son habilidades básicas que una persona debe poseer para poderse desempeñar con éxito dentro de un puesto gerencial. Las competencias incluidas dentro del área de coordinación están asociadas con la atención a los detalles y con el seguimiento que se le den a las actividades y al desempeño de las personas. Por su parte, Li y Kivela (1998), afirman que otras competencias fundamentales para el desempeño de un gerente son las habilidades de coordinación, especialmente las de administración de compras y de todo lo referente al área de división cuartos.

Rausch, Scherman y Washbush (2001) creen que dar énfasis a la toma de decisiones ayuda a crear una base sólida para desarrollar competencias. A su vez, Hansson (2001) afirma que la percepción de competencia de los individuos representa una fuente relevante de información para los empleadores, pues esta percepción es el paso previo a una demostración relativa de las competencias, lo cual se conecta directamente con la realización del trabajo. Brophy y Kiely (2002), confirman que al

construir competencias, se busca construir capacidad, desarrollar el pensamiento estratégico y alentar el desarrollo de los diferentes sectores con los que interactúa el individuo. Sin embargo, en su investigación del 2003, Dimmock et al. afirman que las habilidades que han sido resaltadas como críticas o básicas y que resultan relativamente rápidas de adquirir, no deben opacar a aquellas que requieren más experiencia y tiempo para ser desarrolladas, por ejemplo, la administración del tiempo y del estrés y la estimulación de un ambiente de trabajo productivo pues estas, a pesar de que toman más tiempo, son igualmente importantes.

En 1988, Tas realizó una investigación para identificar las competencias más importantes para los graduados de las escuelas de administración de hoteles y restaurantes. Su muestra consistió en doscientas veintinueve encuestas enviadas a igual número de gerentes de hoteles, de las cuales sólo setenta y cinco fueron respondidas. Las treinta y seis competencias identificadas por Tas se muestran en la Tabla 2.2.

Tabla 2.2 Competencias identificadas por Tas en 1988.

Competencias esenciales	Competencias de importancia considerable	Competencias de importancia moderada
Manejar los problemas de los huéspedes con consideración y sensibilidad.	Poseer las cualidades de liderazgo necesarias para lograr los objetivos organizacionales.	Analizar los reportes estadísticos y financieros semanales, mensuales y anuales.
Mantener estándares profesionales y éticos dentro del ambiente laboral.	Motivar a los empleados para que logren el desempeño esperado.	Conducir entrevistas informativas y válidas con posibles empleados.

Tabla 2.2 Competencias identificadas por Tas en 1988. (Continúa)

Tener siempre una imagen profesional.	Seguir los procedimientos establecidos por la administración de personal al momento de supervisar las actividades.	Promover una relación cooperativa entre el sindicato y la gerencia.
Comunicarse efectivamente de manera oral y escrita.	Conocer los procedimientos y políticas que dirigen las actividades de los supervisores.	Analizar la información de negocios pasada y presente para predecir estrategias de marketing efectivas.
Desarrollar relaciones positivas con los clientes.	Manejo efectivo de las situaciones que amenacen la vida.	Uso efectivo del equipo del front-office.
Buscar y alentar las relaciones de trabajo positivas con los empleados, basándose en las percepciones provocadas por la interacción laboral.	Identificar problemas operacionales.	Asistencia en la planeación de estrategias operacionales.
	Seguir las regulaciones federales, estatales, locales, sanitarias y de seguridad para asegurar que la organización cumpla con las mismas.	Asistencia en el desarrollo y mantenimiento de presupuestos para cada elemento importante de la organización.
	Cumple con las responsabilidades asociadas con las operaciones del hotel.	Asistencia en el desarrollo de una programa de seguridad preventiva.
	Delegar responsabilidades y autoridad al personal, de acuerdo con los objetivos del departamento.	Desarrollar sistemas efectivos de seguimiento de ingresos y gastos.
	Inspeccionar la limpieza de las habitaciones, de acuerdo con los estándares del depto. De Ama de llaves.	Procesamiento de llegadas y salidas.
	Uso de información pasada y presente para predecir los futuros ingresos y egresos departamentales.	Asistencia en el desarrollo de un programa efectivo de administración de la energía.
	Apoyar en el desarrollo y control de la productividad departamental de los empleados.	Preparar reportes estadísticos y financieros por semana, mes y año.

Tabla 2.2 Competencias identificadas por Tas en 1988. (Continúa)

	Analizar los factores que influyen en el control de las ganancias.	
	Asistir en el establecimiento de objetivos y prioridades organizacionales.	
	Motivar el desempeño correcto de los empleados.	
	Usar información pasada y presente para predecir reservaciones futuras.	
	Desarrollar patrones de flujo de trabajo para lograr requerimientos operacionales específicos.	

Fuente: "Teaching future managers", por Richard F. Tas, 1988, p. 42.

Dentro de esta tabla, las seis competencias de la categoría Competencias esenciales están relacionadas con las relaciones humanas y, según Tas (1988), son las básicas que deben poseer los que aspiren a un puesto gerencial. De acuerdo con Tas (1988), las treinta y seis competencias pueden ser de utilidad para los graduados de las escuelas de turismo y hotelería ya que así tendrán una base para estructurar su currículum de acuerdo con los que las empresas están buscando.

Perdue et al. (2002), presentaron las diez competencias, presentes y futuras, más importantes para los gerentes de la industria hotelera y de la restauración. La Tabla 2.3 nos muestra estas competencias; las presentes corresponden al año 2002, mientras que las futuras están ubicadas en el año 2005. Estas competencias son consideradas por Perdue et al. (2002) como esenciales para aquellos que pretendan ocupar un puesto gerencial.

Tabla 2.3 Las diez competencias más importantes: Presentes y futuras

Competencias presentes (2002)	Competencias futuras (2005)
1. Realización de presupuestos.	1. Realización de presupuestos.
2. Realización e interpretación de estados financieros.	2. Realización e interpretación de estados financieros.
3. Comportarse de manera profesional.	3. Principios de comunicación.
4. Control de las operaciones de los departamentos de alimentos y bebidas.	4. Desarrollar y alentar la comunicación interna en la organización.
5. Alentar, desarrollar y mantener las relaciones positivas con los empleados.	5. Realización de pronósticos de flujo de efectivo.
6. Tener claro el rol de gerente y de jefe de operaciones.	6. Alentar, desarrollar y mantener las relaciones positivas con los empleados.
7. Poseer tácticas de supervisión.	7. Balancear las responsabilidades familiares y del trabajo.
8. Implementación de controles de costo y laborales.	8. Buena administración del tiempo.
9. Cálculo de los costos de alimentos y bebidas.	9. Poseer tácticas de supervisión.
10. Poseer principios de comunicación.	10. Formulación de políticas.

De “Comparison of present and future competencies required for club managers”, por Joe Perdue, Jack D. Ninemeier y Robert H. Woods, 2002, p.145

Por su parte, Chung-Herrera, Enz y Lankau (2003), proponen un modelo de competencias enfocado en el comportamiento gerencial que los ejecutivos de la industria hotelera anticipan que será necesario en los siguientes diez años. Los propósitos que se consideraron al crear este modelo fueron: 1) proveer a la industria de la hospitalidad de un modelo de competencias funcional que ayudara a las organizaciones a crear su propio modelo para el desarrollo del liderazgo, 2) que los empleados puedan usar el modelo para entender las competencias que necesitan para progresar en el ambiente laboral, 3) las escuelas de hotelería y turismo pueden usar el modelo para diseñar su programa de estudios, 4) que el modelo pueda ser usado como un prototipo que guíe a las aspiraciones de las personas para que se conviertan en los líderes del futuro, y 5) los estudiantes pueden usar el modelo para diseñar sus carreras.

El modelo fue construido usando diferentes estudios sobre competencias, la revisión de estos documentos llevó a Chung-Herrera et al. (2003) a considerar las



dimensiones, habilidades y competencias más importantes del comportamiento de los líderes de la industria. La recopilación de éstas dimensiones, habilidades y competencias fue enviada a setecientos treinta y cinco líderes experimentados de la industria de la hospitalidad para que identificaran aquellas que consideraran importantes para alcanzar un puesto gerencial; sólo ciento treinta y siete cooperaron y enviaron de regreso la clasificación de las competencias. En la Tabla 2.4 se presentan las noventa y nueve competencias o habilidades que se consideraron para la construcción del modelo de Chung-Herrera et al. (2003).

Tabla 2.4 Competencias para la hotelería. Modelo de Cheng-Herrera, Enz y Lankau

Anticipar los obstáculos y desarrollar planes de contingencia.	Trabajar para entender por qué otros se resisten al cambio en lugar de tratar de forzarlos a que acepten el cambio.	Construir redes de trabajo con personas dentro y fuera del hotel.	Considerar las necesidades del cliente cuando se tome una decisión.
Adaptarse a los cambios de circunstancias.	Identificar precisamente las fortalezas y debilidades de otros.	Utilizar el tiempo para los asuntos más importantes, no sólo para los más urgentes.	Considerar los efectos de las decisiones en el bienestar de la comunidad.
Administrar el tiempo para asegurar la productividad.	Mantenerse informado sobre las novedades, desarrollos y tendencias de la industria.	Comprometer los recursos organizacionales para los eventos comunitarios.	Defender las ideas e iniciativas nuevas.
Monitorear el progreso de otros y redireccionar los esfuerzos cuando sea necesario.	Examinar y monitorear las tendencias en la hotelería.	Considerar los pros y contras de las soluciones propuestas.	Enfocarse en la información importante sin distraerse con los detalles menos importantes.

Tabla 2.4 Competencias para la hotelería. Modelo de Cheng-Herrera, Enz y Lankau.

(Continúa)

Trabajar efectivamente en situaciones ambiguas.	Entender las agendas de los propietarios, empleados, gerentes y otros miembros del hotel.	Desarrollar nuevos sistemas o procesos para incrementar la eficiencia.	Utilizar un acercamiento de equipo para resolver problemas cuando sea necesario.
Preparar a la gente para entender los cambios.	Dejar claros los roles, responsabilidades, expectativas y tareas a los empleados.	Alentar a los otros para que expongan su punto de vista, incluso si va en contra.	Entender los valores y el modo en que perciben las cosas los jefes y dueños.
Buscar la retroalimentación de otros.	Seleccionar el estilo de liderazgo más apropiado para cada situación.	Escuchar las aportaciones y preocupaciones expresadas por otros.	Influir en las decisiones de los jefes y propietarios.
Trabajar para llegar a soluciones ganar-ganar con los demás cada vez que es posible.	Proveer tareas que representen un reto para facilitar el desarrollo.	Lidiar constructivamente con los errores y fallas propios.	Reconocer y aprovechar las oportunidades estratégicas del ambiente.
Encauzar los conflictos lejos de las personalidades y encaminarlos a través de los asuntos.	Aplicar conocimiento y acción para entender y solucionar problemas.	Manejar múltiples demandas y prioridades competitivas.	Promover el respeto y aprecio por la diversidad y las diferencias individuales.
Proveer el acceso a la información a los empleados.	Expresar la confianza en la competencia de otros para realizar su trabajo.	Conocer las fortalezas y debilidades de la competencia.	Tratar a las personas de manera justa.
Tomar parte en la resolución de problemas.	Trabajar en y a través del conflicto.	Definir y fijar estándares de calidad para los empleados.	Permitir que otros lideren bajo las circunstancias apropiadas.
Integrar los esfuerzos de planeación con los grupos de trabajo y las unidades funcionales.	Interactuar con las personas de manera directa y abierta.	Dar a otros la autoridad necesaria para que cumplan con sus objetivos.	Perseguir el aprendizaje continuo y el auto desarrollo.

Tabla 2.4 Competencias para la hotelería. Modelo de Cheng-Herrera, Enz y Lankau.

(Continúa)

Mostrar consistencia entre lo dicho y lo hecho.	Ver los problemas como oportunidades y los errores como una manera de progresar.	Ajustar el liderazgo para adecuar el de los demás.	Promover iniciativas de calidad.
Identificar acciones medibles que apoyen las estrategias y misión del hotel.	Trabajar para establecer relaciones fuertes con los propietarios.	Incluir en las decisiones críticas a aquellos a los que afecte.	Permitir a los demás usar sus propios métodos para completar las tareas.
Trabajar constructivamente bajo presión y estrés.	Entender y sacar provecho de las diferencias de los individuos para crear una ventaja competitiva.	Entender conceptos y relaciones complejos.	Demostrar conocimiento de las fortalezas y debilidades propias.
Actuar de manera ética.	Desarrollar planes de acción para satisfacer las necesidades del cliente.	Delegar trabajo propio a otros.	Entender las fortalezas y debilidades de la organización.
Presentar ideas de manera convincente.	Reducir redundancias en los procedimientos y procesos.	Identificar y definir problemas.	Escribir de manera efectiva.
Expresar desacuerdo con tacto y de manera sensible.	Dar retroalimentación constructiva, específica y a tiempo.	Determinar cual de los problemas puede representar una crisis.	Escuchar frecuente, directa y activamente a los clientes.
Tratar a las personas con respeto.	Ajustar el comportamiento como respuesta a la retroalimentación y a la experiencia.	Definir prioridades de los empleados.	Ver cómo las cosas se ajustan a un todo.
Considerar los factores externos e internos al solucionar problemas o tomar decisiones.	Modelar los cambios que se esperan de los otros.	Confrontar los problemas antes de que se vuelvan inmanejables.	Promover el trabajo entre equipos, desalentar el pensamiento de "nosotros contra ellos".

Tabla 2.4 Competencias para la hotelería. Modelo de Cheng-Herrera, Enz y Lankau.

(Continúa)

Traducir las estrategias de negocios a objetivos y tácticas claros.	Considerar alternativas antes de tomar las decisiones.	Trabajar como miembro de un equipo.	Inspirar y motivar a otros.
Juntar perspectivas y puntos de vista diferentes y combinarlos de manera creativa.	Escuchar a las personas sin interrumpir.	Considerar las implicaciones éticas antes de realizar la acción.	Tomar buenas decisiones bajo presión de tiempo y con recursos limitados.
Resumir y aclarar para asegurarse de entender lo que dice la gente.	Proteger la información confidencial.	Incluir e interesar a los demás en los procesos de cambio.	Hablar de manera clara y articulada en cualquier situación.
Entrenar a los demás para que desarrollen sus habilidades.	Alentar a los empleados a que tengan iniciativa para resolver problemas que ocurren por primera vez.	Crear los sistemas y procedimientos necesarios para apoyar los cambios.	Construir alianzas y sociedades con las organizaciones de la comunidad.
Alentar a otros para que hagan elecciones difíciles.	Tomar riesgos calculados cuando sea apropiado.	Mantener a los otros actualizados con la información.	

Fuente: "Grooming future hospitality leaders: A competencies model", por Beth G. Chung-Herrera, Cathy A. Enz y Melenie J. Lankau, 2003, p.21.

Chung-Herrera et al. (2003) encontraron en su investigación que actuar éticamente o con integridad es el comportamiento más importante que buscan los líderes y gerentes con experiencia. También las habilidades de comunicación, pensamiento crítico, saber escuchar e implementación fueron consideradas como extremadamente importantes, además de aquellas que se enfocan en tomar en cuenta al cliente, ya que reflejan la orientación al servicio de la industria hotelera. Sin embargo, el conocimiento de la industria, el liderazgo, las habilidades interpersonales y lo concerniente a tomar en cuenta a la comunidad fueron considerados como habilidades menos importantes por los gerentes experimentados.

En su investigación del año 2000, Kay y Russette hacen una recopilación de las competencias más importantes descritas en tres estudios de competencias realizados entre 1988 y 1996 por Tas (1988), Okeiyi, Finley y Postel (1994) y Tas, LaBrecque y Clayton (1996). La Tabla 2.5 resume estos tres estudios, indicando las competencias que cada estudio consideró como esenciales para el desempeño exitoso de un gerente de la industria de la hospitalidad.

Tabla 2.5 Competencias esenciales consideradas en tres estudios diferentes.

Tas (1988)	Okeiyi, Finley y Postel (1994)	Tas, LaBrecque y Clayton (1996)
Manejar los problemas de los huéspedes con entendimiento y sensibilidad.	Desarrollar relaciones positivas con los clientes.	Interactuar fácilmente con una gran variedad de personas.
Mantener los estándares profesionales y éticos en el ambiente laboral.		Operar efectiva y calmadamente bajo presión o en situaciones de crisis.
Mostrar una apariencia profesional.		Relaciones Humanas
Comunicarse efectivamente de manera oral y escrita.		Principios de motivación.
Desarrollar relaciones positivas con los clientes.		
Esforzarse por lograr relaciones de trabajo positivas con los empleados, basándose en la percepción de la interacción de trabajo.		

Fuente: “Hospitality-management competencies: Identifying managers essential skills”, por Christine Kay y John Russette, 2000, p. 53.

Estas competencias esenciales, según Kay y Russette (2000), son transferibles de un área funcional y nivel gerencial a otras áreas y niveles. Afirman esto en base a las creencias de Dalton (1997), quien dice que las habilidades gerenciales y el liderazgo efectivos son comunes a nivel de funciones individuales y a nivel de las funciones organizacionales.

2.2.1 La Importancia de las Competencias Gerenciales Dentro de la Industria de la Hospitalidad.

La industria de la hospitalidad ha experimentado muchos cambios, uno de ellos se enfoca en el área de la administración de los Recursos Humanos, la cual tiene como responsabilidad el abastecimiento de personal para el hotel o el restaurante. Esto la convierte en una de las áreas más importantes de la hotelería y la restauración.

Los administradores de Recursos Humanos tienen la responsabilidad de encontrar la forma de reclutamiento que más le convenga al hotel o al restaurante y una que ha ganado mucha popularidad últimamente es la que se basa en las competencias de las personas que aspiran a un puesto, especialmente aquellas que desean obtener un puesto gerencial. Dicha popularidad ha sido provocada por las expectativas de los propietarios y empleadores de la industria, los cuales anticipan que los aspirantes a las posiciones gerenciales, especialmente los recién graduados, posean habilidades genéricas que puedan usarse en las áreas de liderazgo, comunicación, pensamiento estratégico y la toma de decisiones. Sin embargo, estos empleadores y propietarios están conscientes de que el desarrollo de las competencias es responsabilidad tanto de las escuelas como de las mismas empresas (Williams y DeMicco, 1998).

De la misma manera, el ciclo de las condiciones económicas y el aumento en la demanda de los servicios de alta calidad por parte de los turistas se han combinado



con la fluctuación de la oferta de empleo y este conjunto se ha convertido en un reto para aquellos gerentes que desean diferenciarse. Los únicos victoriosos serán los que puedan destacarse de los demás a través de sus competencias, las cuales deben adaptarse a las necesidades de la organización y al ambiente que se encuentra en constante cambio. Tomando en cuenta este escenario, Tas (1988) nos dice que es importante que los graduados de las escuelas de turismo y hospitalidad sean capaces de funcionar correctamente como aprendices de gerente, esto como una fase por la cual deben pasar para lograr un puesto gerencial.

Algunas autoridades de diferentes países, como El Departamento de Empleo, Educación, Entrenamiento y Asuntos Juveniles (DEETYA) de Australia, han descubierto que los empleadores requieren graduados con habilidades que sean transferibles, por ejemplo, habilidad de comunicación oral y escrita, habilidades interpersonales, habilidad para trabajar en equipo y habilidades para la resolución de problemas (DEETYA, 1998). Por su parte, Su, Miller y Shanklin (1997), afirman que la literatura sobre turismo y hospitalidad hace énfasis en que la industria tiene necesidad de habilidades globales y empresariales y de gerentes con visión que puedan enfrentar los retos del siglo veintiuno.

Al mismo tiempo, diversos investigadores de la industria de la hospitalidad declaran que las habilidades de relaciones humanas, incluyendo comunicación oral, interpersonal y escrita, son esenciales para los graduados, practicantes y gerentes con experiencia, ya que éstas serán las que les sirvan de apoyo para alcanzar los puestos gerenciales y asegurarán la efectividad de su desempeño (Walo, 2000; Umbreit, 1993). Tomando en cuenta lo anterior, es muy importante que también se reconozca que hay una necesidad de saber si los estudiantes de hotelería y turismo están adquiriendo las habilidades que necesitan para desempeñarse en el ambiente laboral y si están seguros

de su capacidad de desempeño. De acuerdo con esto, Sim (1994) reconoce la autovaloración como un indicador confiable del nivel de desempeño que los estudiantes tendrán en un futuro y afirma que los estudiantes, antes de graduarse, deben ser capaces de demostrar que son capaces de aplicar sus competencias dentro del ambiente laboral. Sim (1994) también dice que la percepción de los estudiantes de sus competencias y la evaluación que se hacen a sí mismos son indicadores confiables de los efectos de los programas académicos a los que han sido expuestos.

De acuerdo con la DEEYTA (1998), los empleadores buscan activamente a graduados con habilidades de trabajo en equipo bien desarrolladas y que demuestren sus habilidades para comunicarse y trabajar con personas de todos los niveles. La industria mantiene su declaración: las habilidades de comunicación y las interpersonales son competencias muy importantes en todos los sectores turísticos (Tait, Richins y Hanlon, 1993).

Actualmente se ha observado un creciente interés por la educación basada en competencias por parte de las escuelas de turismo y hospitalidad y por parte de los mismos estudiantes, los cuales buscan no solamente contar con el conocimiento necesario para hacer negocios, si no también demostrar sus competencias efectivamente y de manera medible (Brownell y Chung, 2001). Esta demostración de competencias sirve para predecir, hasta cierto punto, la efectividad del individuo para desempeñarse en un puesto gerencial (Bronwell y Chung, 2001).