



**Universidad Nacional Autónoma de México**

**Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración**

**Las competencias laborales de los gerentes generales en la  
industria hotelera: Estudio diagnóstico**

# **T e s i s**

**Que para optar por el grado de:**

**Doctor en Ciencias de la Administración**

**Presenta: Mario Navarro Ocaña**

**Comité Tutor**

**Tutor principal: Dra. Victoria María Antonieta Martín Granados  
Facultad de Contaduría y Administración**

**Tutor: Dra. María Elena Camarena Adame  
Facultad de Contaduría y Administración**

**Tutor: Dra. María del Rocío Quesada Castillo  
Facultad de Psicología**

**México, D.F. enero de 2013.**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## **AGRADECIMIENTOS**

En especial a la Universidad Nacional Autónoma de México y a la Facultad de Contaduría y Administración, por todo lo que han contribuido en mi formación profesional y personal.

En primer lugar a la Dra. Victoria María Antonieta Martín Granados, tutora principal en esta tesis, quién me ayudó a centrar ideas dispersas y a caminar por los sitios difíciles en la realización de un trabajo como éste.

A la Dra. María Elena Camarena Adame quién siempre tuvo palabras de aliento para que lograré una meta más en mi vida.

A la Dra. María del Rocío Quesada Castillo, por su tiempo y sugerencias siempre atinadas en la realización de este trabajo.

Gracias Doctoras, toda mi admiración para ustedes.

A la Dra. Angélica Riveros Rosas y al Dr. Luis Alfredo Valdés Hernández por la lectura y recomendaciones realizadas al presente trabajo que sin duda han servido para mejorarlo.

Al Dr. Alejandro Mendoza y al Maestro Federico Ramírez por sus comentarios y apoyo vertidos desde el inicio de esta investigación.

Gracias a mi mamá por su apoyo y comprensión, a mis hermanas y hermanos que estuvieron siempre desde el inicio de este proyecto.

Por tranquilidad personal y evitar no mencionar a alguno de mis amigas y amigos que estuvieron desde el inicio hasta el final, a todos mi infinita gratitud por sus comentarios, palabras de aliento y sugerencias que han hecho posible que logre esta meta.

Al CONACYT, por su apoyo con la beca No. 239794 que me fue otorgada para la realización de esta investigación.

## **DEDICATORÍA**

Para ti Ximena y Alitzel como muestra de que si se proponen lograr algo lo pueden conseguir a pesar de obstáculos que se presenten.

## ÍNDICE GENERAL

Introducción	7
I. Antecedentes	11
II. Justificación	33
III. Planteamiento del problema	38
A. Objetivo general	48
B. Objetivos específicos	48
C. Preguntas de investigación	49
D. Hipótesis	50
E. Definición de variables	53
IV. Marco conceptual	58
A. La corriente globalizadora	58
B. Análisis de necesidades	71
C. Modelos de análisis de necesidades	75
D. La capacitación	102
E. Las competencias laborales	116
F. Enfoques para determinar las competencias laborales	153
G. La capacitación basada en competencias laborales en México	169
H. CONOCER	171
V. La industria turística	194
A. A nivel global	194
B. La industria turística mexicana	197
C. El sector hotelero en la ciudad de México	201
D. Retos de la industria hotelera de la ciudad de México	207
E. Estudios previos sobre competencias laborales en el sector	212
F. Descripción general de las empresas de estudio	220
G. Competencias de los gerentes generales	227
VI. Método	240
A. Tipo de investigación	240
B. Diseño de investigación	240
C. Universo de estudio	241

	D. Procedimiento	242
VII.	Resultados	243
VIII.	Conclusiones	271
IX.	Recomendaciones	279
X.	Referencias	286
XI.	Anexos	295

## INTRODUCCIÓN

Esta investigación se deriva en gran medida por el hecho de buscar que los gerentes generales mejoren sus competencias, en un contexto de constantes y recientes transformaciones a nivel tecnológico, económico, político y cultural. Siendo la formación o capacitación un factor para que lo anterior se cumpla mediante la adquisición y mejora de las competencias necesarias para el desempeño óptimo de sus funciones que les permita afrontar los cambios presentes y futuros.

En relación a las competencias que permiten un desempeño óptimo en su puesto de trabajo, se requieren de las técnicas (conocimientos y habilidades) además de otras como las genéricas (características individuales) que los lleven a desenvolverse en situaciones no programadas en un entorno posiblemente más complejo.

En este marco el objetivo de esta investigación es determinar si en los hoteles de categoría tres estrellas a gran turismo en la ciudad de México los gerentes generales cumplen con las competencias laborales requeridas por el puesto que ocupan. Para ello se aplicará el modelo de análisis de necesidades de competencias laborales.

Para lograr este trabajo fue necesario realizar una investigación documental, que permita tener un marco conceptual que sirviera de sustento para el estudio, se recurrió a la investigación de campo para recabar datos respecto a las competencias de los gerentes generales del sector hotelero, toda la información se sistematizó para mostrarla en este informe en los siguientes capítulos que se describen brevemente a continuación.

En el capítulo primero se plantea lo referente a los antecedentes donde se hace una descripción de lo que es el sector servicios y su importancia para la economía de un país, resaltando que el crecimiento de éste en América Latina y el mundo entero, ha rebasado el 70% de los empleos generados.

En el capítulo segundo se presenta la justificación de la investigación señalando la aportación y los beneficios de ésta en cuatro ámbitos: conveniencia, relevancia social, implicaciones prácticas y valor teórico.

En el tercer capítulo se muestra todo lo relacionado con el planteamiento del problema, donde se desarrollaron los siguientes elementos:

**Objetivo general:** Aquí se describe la cosa o fenómeno al que se enfoca la investigación, sobre el cual se formula una tesis y respecto al cual se sostienen los resultados.

**Objetivos específicos:** Se muestra lo que se quiere alcanzar, en términos de conocimientos, al finalizar el estudio.

**Preguntas de investigación:** Se establecen una pregunta principal y varias secundarias que guiaran el estudio.

**Hipótesis:** En esta parte se muestran una hipótesis principal y varias secundarias del estudio, entendidas como proposiciones o respuestas provisionales al problema de investigación planteado.

**Definición de variables:** En este rubro se clarifican aquellas características o atributos del objeto de estudio que se pretenden medir o evaluar en la investigación.

En el cuarto capítulo, se presenta el marco conceptual que soporta el contenido de conceptos necesarios que se revisaron para justificar los temas a

tratar, se incluyen aspectos generales de la corriente globalizadora, los diferentes modelos de análisis de necesidades, diferentes conceptos y enfoques de competencias laborales y por último se describe al organismo que en nuestro país tiene la encomienda de proyectar, organizar y promover, de acuerdo con las disposiciones aplicables, el desarrollo del Sistema Nacional de Competencia Laboral y de Certificación de la Competencia Laboral, para establecer un régimen de certificación y consolidar el Modelo de Competencia Laboral.

En el capítulo cinco, se analiza a la industria turística a nivel global y en particular en la ciudad de México, posteriormente se muestra lo relacionado a la industria hotelera su importancia para el economía y se dan a conocer algunos estudios previos realizados, particularmente los realizados por Peiró quien considera que la formación o capacitación es una estrategia básica, la cual debe adaptarse a las necesidades de la empresa y tener en cuenta la naturaleza cambiante de los puestos en el presente y el futuro, prestando especial atención a la naturaleza cambiante de las competencias que han de aprenderse, se debe evaluar su eficacia y se debe garantizar que estas sean transferidas al contexto del puesto de trabajo y no solo de inmediato sino también a largo plazo.

En el capítulo seis se presenta el método que se siguió o que debe tener todo trabajo de investigación y donde se desarrollaron los siguientes elementos: tipo de investigación, diseño de investigación, universo de estudio y el procedimiento que se considero para cumplir con los objetivos planteados.

En el capítulo siete, se muestran los resultados producto de las mediciones a los gerentes generales del sector hotelero de la ciudad de México, todo después de que se les aplicó el instrumento de medición.

En el capítulo ocho, se presentan las conclusiones finales a los cuales se llegan después de realizar el estudio propuesto.

En el capítulo nueve se dan a conocer las recomendaciones finales, haciendo una propuesta a partir de los resultados que arroja la investigación y que busca principalmente que los hoteles las conozcan y apliquen para que mejoren en su operación diaria.

A lo largo de todo el trabajo, se describen elementos teóricos como empíricos que permitieron dar respuesta a las preguntas de investigación y alcanzar el objetivo planteado en este estudio y llegar a las conclusiones de que los gerentes generales de los hoteles de categoría gran turismo a tres estrellas de la ciudad de México, no tienen las competencias necesarias para un desempeño óptimo.

## I. ANTECEDENTES

### 1.1 Economía y sociedad de servicios

Los sectores de la actividad económica demuestran su competitividad dentro de la participación en la economía de México como en los mercados globales, dicha actividad se compone de los sectores extractivo, de transformación y de servicios, estos sectores son interdependientes ya que no puede existir un crecimiento de la producción de bienes sin que exista un crecimiento del comercio. La actividad productiva de una economía de mercado se compone de los sectores primario, secundario y terciario, los dos primeros se encargan de la extracción, producción y transformación de materias primas en bienes de consumo intermedio y final, el sector terciario esta compuesto por el comercio y los servicios y estos se vuelven complementarios con el sector productivo para crear una simbiosis entre ellos. (Ontiveros y Dorantes, 2006: 155). Quien por primera vez clasificó a las actividades en los tres sectores señalados anteriormente fue el economista Collin Clark en 1940 del siglo pasado y para los demás economista el sector terciario presentaban connotaciones claramente peyorativas, al considerar que constituía el sector improductivo del sistema económico (Larrea, 1991: 41). Esta investigación se enfocará en el sector servicios específicamente en el turismo de la ciudad de México, por tal motivo comenzaré por definir qué es un servicio y proporcionar un panorama de lo que representa este sector en la economía, según estadísticas elaboradas por algunos organismos internacionales y nacionales.

Toda persona, usa servicios todos los días, las empresas y otras instituciones también utilizan una amplia gama de servicios y compran en una

escala mucho mayor que los individuos. En el mundo, el sector servicios de la economía atraviesa por un periodo de cambio casi revolucionario en el que las formas de hacer negocios siguen modificándose. Al inicio de este milenio los avances en los servicios transformaron la manera de vivir y trabajar.

¿Qué es un servicio?, para Lovelock *et. al.*, señalan que los servicios han sido por tradición difíciles de definir, sin embargo presentan dos enfoques que capturan la esencia del mismo:

- a) Un servicio es un acto o desempeño que ofrece una parte a otra, aunque el producto puede estar vinculado a un producto físico, el desempeño es en esencia intangible y por lo general no da como resultado la propiedad de ninguno de los factores de producción.
- b) Los servicios son actividades económicas que crean valor y proporcionan beneficios a los clientes en tiempos y lugares específicos como resultado de producir un cambio deseado en el receptor del servicio.

Para J.I. Gershuny, un economista que ha dedicado muchos esfuerzos al estudio de este sector considera desde la perspectiva macro, a los servicios como un conjunto residual de actividades cuyo producto final no es un bien material, mientras del lado micro otros estudiosos como Quinn y Gagnon definen a los servicios como aquellas actividades económicas en las que la producción primaria no es ni un producto ni un obra construida, y aunque esta definición no es muy clara, hay un tercer grupo de autores que definen a los servicios como un conjunto de características que lo hacen diferenciar con respecto al sector industrial pero posiblemente quien más explícitamente ha señalado las diferencias entre el sector industrial y el de servicios es Richard Norman, quien señala que el producto

industrial suele ser concreto, mientras el servicio es inmaterial, en el primero la propiedad se transfiere con la compra y se puede revender en el segundo no sucede así, se puede tener una demostración antes de comprar la cosa, lo que no es posible con el servicio, en el primero el contacto es indirecto mientras que en el servicio es el cliente quien participa directamente en la mayoría de los casos (Larrea, 1991: 44-45).

Otras características son señaladas para contribuir a arrojar un concepto de servicio, como la que presenta Larrea en su libro de Calidad de servicio:

1. Los servicios tienen consecuencias no forma.
2. Son intangibles y de aquí radica su dificultad para la gestión de ventas, mercadotecnia, calidad y producción, etc.
3. Simultaneidad de producción y consumo.
4. No hay producción de servicios sin la participación del cliente.
5. La creación de valor a lo largo del proceso tiene lugar a través de instrumentos no fácilmente inventariables, las percepciones subjetivas juegan un papel básico al respecto.
6. Las empresas de servicios son intensivas en personalidad, es decir una importancia al recurso humano.
7. La participación conjunta del clientes y empleados en el proceso de producción, la incertidumbre respecto a su rendimiento cuantitativo y cualitativo, las interacciones mutuas que se generan, la imposibilidad en ocasiones de utilizar en el proceso de control y el subjetivismo con que se percibe el resultado del proceso, hacen extraordinariamente difícil de asegurar estándares de calidad consistentes.

8. Además de ser una actividad económica es un sistema de relaciones sociales (Larrea, 1991: 46).

De la literatura sobre servicios, las primeras investigaciones intentan distinguirlos de los bienes al enfocarse en cuatro diferencias conocidas como: intangibilidad, heterogeneidad (o variabilidad) caducidad y simultaneidad de la producción y el consumo, aunque estas características aún se citan, simplifican en exceso el ambiente del mundo real o bien sencillamente no se aplican a todos los servicios, para lo cual se presenta una lista de nueve diferencias básicas que ofrecen una comprensión más práctica, señalando las tareas relacionadas con la gerencia de servicios, de las tareas que participan en forma con los bienes físicos (Lovelock, 2004: 20-21) (Tabla 1).

Uno de los factores que ha cambiado la forma en que muchas empresas de servicios hacen negocios con los clientes y posiblemente la fuerza más poderosa en la actualidad es la integración de las computadoras y las telecomunicaciones, con la evolución del internet y su componente más conocido la *world wide word*, se ha provisto de un nuevo medio de comunicación entre las empresas y los clientes, para crear de modo radical nuevos modelos de empresas incluyendo lo que se ha denominado *e-services*, como los servicios son diseñados y configurados de forma que ofrecen rapidez y un alcance sin precedente. Este cambio tecnológico ha afectado a muchos otros servicios desde el transporte aéreo hasta hoteles y tiendas de venta al detalle. Esto ha propiciado el diseño de nuevas actividades como la entrega de la información, la toma de pedidos y el pago, mejora la habilidad de mantener normas de servicios más constantes, lugar en algunos casos el autoservicio (Lovelock, 2004: 18).

**Tabla 1. Implicaciones para la gerencia de algunas diferencias básicas entre los bienes y servicios.**

<b>Como difieren los servicios de los bienes</b>	<b>Algunas implicaciones clave</b>
Los clientes no obtienen la propiedad de los servicios	Considerar las rentas temporales más que las ventas permanentes ¿Cuál es el mejor modo de establecer el precio de dichas rentas? Los criterios de los clientes son distintos para la renta de un objeto que para su compra
Los productos de servicio son desempeños intangibles	Tomar en cuenta la forma de crear y comunicar una evidencia tangible Entender las etapas de desempeño y dirigir cada etapa El comportamiento del cliente y la competencia ayudan o dificultan la productividad
Mayor participación de los clientes en el proceso de producción	En ocasiones es necesario manejar a los clientes como empleados de tiempo parcial Tomar en consideración las oportunidades para el autoservicio La ubicación y el horario de atención de las empresas productoras de servicios deben convenir a los clientes El diseño de la empresa productora del servicios debe ser atractivo y fácil de usar El comportamiento y la actitud de los empleados y de otros clientes se deben administrar por que afectan la satisfacción del cliente
Otras personas pueden formar parte del resultado del servicio	Reclutar personal de servicio que posea(o pueda ser capacitado para que adquiera) tanto habilidades técnicas como humanas; además de mantenerlo motivado No es sabio mezclar distintos segmentos del mercado al mismo tiempo y en la misma ubicación
Mayor variabilidad en las entradas y salidas operativas	El control de calidad (sobre todo la constancia) es más fácil de lograr La productividad se mejora por medio del establecimiento de normas El reemplazo de empleados por la automatización reduce la variabilidad
Muchos servicios son difíciles de evaluar por los clientes	Desarrollar la confianza entre los clientes y la empresa Educar a los clientes los ayuda a hacer elecciones más inteligentes Una vez producidos, los servicios no se pueden almacenar por lo regular, así que las empresas deben desarrollar estrategias para manejar los niveles de demanda
Ausencia de inventarios después de la producción	Manejar los niveles de capacidad para que concuerden con las fluctuaciones pronosticadas para la demanda La rentabilidad de las empresas de servicio de capacidad limitada depende a menudo de realizar el negocio correcto, en el momento preciso, al precio adecuado
El factor tiempo de relativamente más importante	Entender las limitaciones de tiempo y las prioridades de los clientes Reconocer que los clientes consideran la pérdida de tiempo como una carga Buscar maneras de competir en la entrega rápida del servicio, reducir la espera al mínimo Aumentar las horas de servicio; tomar en cuenta el servicio de 24 horas al día, siete días a la semana
Los sistemas de entrega pueden incluir canales tanto electrónicos como físicos	Valorar las oportunidades para la entrega electrónica de cualquier elemento del servicio basado en la información Reconocer las oportunidades para la entrega instantánea del servicio en todo el mundo Considerar la empresa productora del servicio, la tienda de ventas al detalle y el sitio de consumo cuando los servicios se entregan a través de canales físicos.

Fuente: Lovelock *et. al.*, *Administración de servicios*, p. 20-21.

El Informe del Banco Mundial *Global Economic Prospect and Developing Countries* del año 2001, destaca, que el sector servicios es el de mayor crecimiento en la economía global y que el intercambio e inversión en servicios se ha incrementado más rápidamente que la de bienes en la última década. Señalando que los servicios abarcan la mayor parte de la economía actual, no solo en Estados Unidos que representa en 75% y Canadá el 69% del Producto Interno Bruto (PIB) sino también en países no desarrollados, se menciona que en América Latina los servicios representan el 64% del PIB (Lovelock *et. al*, 2004: 5).

En la tabla 2 se puede apreciar que los cambios a la dependencia económica de los países de América Latina, el Caribe y España, en los años del 2000 al 2008 reflejan ligeros pero significativos aumentos porcentuales en donde el sector servicios va ganando espacio a los otros dos sectores tradicionales de la economía. Con la excepción de Ecuador, Guyana, Trinidad y Tobago, Venezuela, y Cuba donde no se tienen datos, en el resto de los países de América Latina, el Caribe y España, la contribución de parte del sector servicios rebasa el 50% del PIB sobresaliendo los sectores de comercio, finanzas, logística, transporte, carga y turismo.

Así mismo el Fondo Monetario Internacional (FMI) en 2006, señala que la agricultura aún representa el 40% de empleo mundial pero estos se están desplazando hacia el sector servicios y si las tendencias de la última década del siglo pasado persisten, el sector servicios pronto superará a la agricultura como el mayor proveedor de empleos, reflejando la migración de trabajadores del campo a la ciudad. La combinación del aumento de la productividad y la automatización en la agricultura y la industria por un lado y el rápido incremento en la demanda de

servicios tanto nuevos como tradicionales por el otro dan como resultado un rápido aumento en el porcentaje de la fuerza laboral de un país empleada en servicios (en [www.imf.org](http://www.imf.org)).

Para América Latina, la importancia del sector servicios es tal que en el Informe Panorama Laboral 2009 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), se estima que los servicios representan alrededor del 70% de los empleos totales como se puede ver en la tabla 3.

Lovelock *et al.*, (2004) señalan los siguientes factores que estimulan la transformación de la economía de un servicio:

- a) Las políticas gubernamentales: a través de cambios en las regulaciones, la privatización, las nuevas reglas para proteger a los clientes, empleados, al ambiente y los nuevos acuerdos en el comercio de servicios.
- b) Cambios sociales, mediante el aumento de las expectativas del cliente, una mayor afluencia, la inmigración, personas que tienen menos tiempo disponible, el mayor deseo de adquirir experiencias en lugar de objetos y el incremento de la adquisición de computadoras y teléfonos celulares.
- c) Tendencias en los negocios: al momento de que las empresas manufactureras agregan valor a través del servicio y servicios de venta, al tener más alianzas estratégicas, las tendencias hacia la calidad, mayor importancia a la productividad y a la reducción de costos, las prácticas innovadas de contratación.

- d) Adelantos en la tecnología de la información: al tener una convergencia de las computadoras y las telecomunicaciones, mayor amplitud de banda, la tendencia hacia la miniatura favorece a creación equipos móviles compactos y sofisticados, transmisiones inalámbricas, software más rápido y potente y el crecimiento de internet.
- e) Internacionalización: donde hay más empresas que operan en una base trasnacional, el incremento de los viajes internacionales y las fusiones y alianzas internacionales.

Estos factores han provocado un incremento en la demanda de servicios y por lo tanto una competencia más intensa, la cual requiere de innovación en los servicios estimulada por la aplicación de nuevas y mejores tecnologías y por lo tanto una mayor importancia a la administración de servicios (Lovelock *et al.*, 2004: 18).

De acuerdo a lo señalado, se puede decir que las empresas posiblemente se sientan amenazadas por los cambios, pero el deseo y la habilidad de los gerentes de servicio para responder a los avances drásticos determinarán si las empresas sobreviven y prosperan o sufren derrotas a manos de competidores más ágiles y fáciles de adaptar. De aquí la importancia de conocer qué competencias son necesarias para que el gerente de una empresa de servicio pueda tener un desempeño superior y como lo señala Loverlock, el aumento de la competencia estimulará la innovación a través de la aplicación de nuevas y mejores tecnologías, estos avances tan independientes como en combinación requieren que los

gerentes de servicio se concentren más en la generación e integración de estrategias de mercadotecnia, operaciones y recursos humanos (Lovelock *et. al.*, 2004: 19). En México el sector servicios representa al igual que en América Latina alrededor del 70%, sin considerar la economía subterránea que no esta en las estadísticas oficiales (Informe Panorama Laboral, 2009: 101) (Tabla 3).

**Tabla 2. Tamaño del sector servicios en América Latina, España y Estados Unidos.**

---

Valor agregado por servicios como porcentaje de PIB desde 2000 hasta el año 2008 (Porcentajes)

---

País	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Antigua y Barbuda	76.30	75.01	75.25	75.15	76.02	73.57	69.41	69.48	69.15
Argentina	67.42	68.58	57.33	54.29	53.98	54.99	55.97	56.87	57.89
Belice	62.06	64.28	65.46	65.84	65.84	67.28	64.85	66.25	65.07
Bolivia	55.20	55.61	55.81	55.19	53.65	54.42	53.42	50.73	48.17
Brasil	66.67	67.10	66.33	64.77	62.97	65.02	65.75	65.97	65.34
Chile	55.49	55.49	54.77	58.47	55.57	53.54	48.86	48.90	52.34
Colombia	59.86	60.31	60.11	58.48	56.95	56.37	55.28	55.61	54.86
Costa Rica	58.46	61.45	62.37	62.63	61.85	62.12	61.92	62.53	63.67
Cuba	-	-	-	-	-	-	-	-	-
República Dominicana	56.85	58.37	57.83	59.78	60.05	60.49	60.78	61.87	60.12
Ecuador	-	-	-	-	-	57.75	55.78	55.01	52.70
El Salvador	57.92	57.75	58.47	58.99	59.87	59.84	59.71	59.11	58.37
Guatemala	-	55.81	55.72	56.28	56.25	57.30	57.73	57.97	58.34
Guyana	39.88	40.78	40.59	41.37	41.73	45.43	45.04	47.15	50.23
Honduras	51.66	54.72	56.45	57.17	57.50	57.62	57.05	57.05	55.43
Jamaica	67.43	67.68	69.54	69.37	68.60	68.67	69.58	69.34	-
México	67.81	68.59	69.57	63.14	62.06	62.22	60.58	60.33	59.11
Nicaragua	50.89	51.03	51.25	52.95	51.32	51.00	50.80	51.06	-
Panamá	73.62	75.24	76.41	78.53	73.54	76.46	76.88	76.83	76.35
Paraguay	60.51	60.67	60.24	57.27	57.10	58.20	59.35	58.02	61.49
Perú	61.61	62.17	61.77	61.54	59.73	58.47	56.03	56.05	56.57
España	66.39	66.56	67.03	67.11	67.26	67.11	67.17	67.37	68.34
Santa Lucía	73.97	75.28	76.30	77.27	76.88	76.82	75.90	76.08	77.45
San Vicente y las Granadinas	65.66	65.39	66.36	56.60	67.23	67.86	67.64	64.46	62.87
Trinidad y Tobago	49.10	51.59	53.72	46.05	43.88	40.27	37.71	38.23	37.29
Estados Unidos	74.61	75.83	76.60	76.75	76.47	76.36	76.29	76.86	-
Uruguay	68.53	68.95	66.99	62.80	61.51	62.50	63.00	62.59	62.61
Venezuela	46.12	49.37	46.13	43.86	40.47	38.18	-	-	-

---

Fuente: Elaboración propia con base en *World Bank National Accounts data* y *OECD*

Los servicios corresponden a las divisiones 50 a 99 de la CIIU, e incluyen el valor agregado en el comercio al por mayor y al por menor (que abarca hoteles y restaurantes), transporte y servicios de la administración pública, financieros, profesionales y personales como educación, atención médica y actividades inmobiliarias. También se incluyen gastos imputados por servicios bancarios, derechos de importación y toda discrepancia estadística que adviertan los recopiladores nacionales, así como toda discrepancia que surja de los reajustes. El valor agregado es la producción neta de un sector después de sumar todos los productos y restar los insumos intermedios. Se calcula sin hacer deducciones por depreciación de bienes manufacturados o por agotamiento y degradación de recursos naturales. El origen del valor agregado se determina a partir de la CIIU. Para los países que contabilizan en base valor agregado, se utiliza como denominador el valor agregado bruto al costo de los factores.

**Tabla 3. Empleo según rama de actividad económica 2008.**

Empleo según rama de actividad económica 2008 (Porcentajes)					
	Agricultura pesca y minas	Sector bienes(a)	Sector servicios(b)	Actividades no Especificadas	Total
América Latina	6.00	24.40	69.10	0.50	100
México	1.10	25.20	72.70	1.00	100

Fuente: Elaboración propia con datos del *Informe Panorama Laboral 2009*, p. 101

a) Incluye industria manufacturera, minería, electricidad, agua y construcción

b) Incluye comercio, transporte, establecimientos financieros y servicios (comunales y personales)

Según el censo económico de 2009 con resultados oportunos del 2008 en México, se registraron 1 351 477 unidades económicas, en los servicios privados no financieros; es decir, más 348 151 de los que había en 2003. Este incremento significó 34.7%, con una tasa de crecimiento anual de 6.1 por ciento. En personas ocupadas, se registraron 6 957 249, con un incremento de 2 017 271, respecto a las registradas durante 2003. El personal ocupado total aumentó 40.8 por ciento, lo que se traduce en una tasa anual de 7.1 por ciento. Los Hoteles y restaurantes se colocaron en el primer lugar por el número de personal ocupado total en 2008, captando 25.8% en este sector, mientras que cinco años atrás participaban con 24.7%, una incorporación absoluta de 576 685 personas, lo cual significa que esta actividad aumentó 47.3% durante el quinquenio, con una tasa de crecimiento anual de 8.1 por ciento. En este sector están considerados también los moteles, cabañas y villas, incluye además centros nocturnos, bares y similares, como se puede observar en la tabla 4 ([www.inegi.gob.mx](http://www.inegi.gob.mx) consultado el 15 de agosto de 2010).

**Tabla 4. Unidades económicas y personal ocupado total en los sectores de servicios privados no financieros, 2003 y 2008.**

Unidades económicas y personal ocupado total en los sectores de servicios privados no financieros, 2003 y 2008.

Sector de actividad	Unidades económicas				Personal ocupado total			
	2003		2008		2003		2008	
	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%
Servicios privados no financieros	1,003,326	100	1,351,477	100	4,939,978	100	6,957,249	100
Información en medios masivos	7,586	0.8	12,214	0.9	244,679	5.0	274,512	3.9
Servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes	45,579	4.5	53,141	3.9	179,146	3.6	229,172	3.3
Servicios profesionales, científicos y técnicos	68,589	6.8	83,327	6.2	472,348	9.6	578,491	8.3
Corporativos	349	N.S	200	N.S	51,690	1.0	69,109	1.0
Servicios de apoyo a los negocios y manejo de								
Desechos	43,152	4.3	81,317	6.0	815,388	16.5	1,279,460	18.4
Servicios educativos	30,891	3.1	44,780	3.3	517,958	10.5	653,736	9.4
Servicios de salud y de asistencia social	102,940	10.3	146,580	10.8	355,169	7.2	617,366	8.9
Servicios de esparcimiento, culturales y deportivos	31,790	3.2	43,665	3.2	143,589	2.9	206,279	3.0
Hoteles y restaurante	277,436	27.7	393,093	29.1	1,218,262	24.7	1,749,947	25.8
Otros servicios excepto actividades gubernamentales	395,014	39.4	493,160	36.5	941,749	19.1	1,254,177	18.0

Fuente: INEGI, *Los grandes sectores en breve análisis comparativo censos económicos 2004 y 2009*, p. 26.

N.S.= No significativo

Se dice, que estamos viviendo en una economía de servicios y aunque esta frase pudiera parecer típica, el crecimiento de los servicios es espectacular y ocurre como vaticinaban Fourastié a mediados del siglo pasado cuando auguraba que el 80% de la población estaría ocupada para el año 2000 en el sector terciario (Larrea,1991 :41) y para Albrecht y Zemke, la riqueza y el desarrollo están en los servicios, allí es donde están los empleos, donde está la energía, donde continuarán las oportunidades (Albrecht y Zemke, 2000: 2).

Las organizaciones de servicios como se señaló anteriormente están cobrando mayor importancia y son más frecuentes en la sociedad. Por lo tanto, es el momento de presentar una categorización de los procesos del servicio, propuesta por Lovelck *et.al.*, quienes señalan que se debe hacer la siguiente pregunta para conocer la industria del servicio. ¿Quién o cuál es el receptor directo del servicio? A continuación se presentan los cuatro tipos distintos del proceso de un servicio.

1. Los servicios dirigidos al cuerpo de las personas implican acciones tangibles dirigidas al cuerpo de las personas. Dentro de este tipo de servicios los clientes necesitan estar presentes en persona durante todo el proceso de entrega de los servicios para recibir los beneficios que dichos servicios proporcionan. Por ejemplo: transporte de personas, cuidado de la salud, hospedaje, salones de belleza, etc.
2. Los servicios dirigidos a posesiones físicas se refieren a acciones tangibles dirigidas a los bienes y otras posesiones físicas que pertenecen al cliente. En estos casos el objeto que requiere el procesamiento debe estar presente, aunque el cliente no lo este. Por ejemplo, la limpieza, el mantenimiento y reparación de bienes, entre otros.

3. Los servicios dirigidos a la mente de las personas se refieren a las acciones intangibles dirigidas a las mentes de las personas. Los clientes deben estar presentes mentalmente pero ubicados ya sea en el mismo lugar donde se crea el servicio como una sala de conferencia o un estadio. Por ejemplo, la educación, las noticias, la asesoría, psicoterapia.
4. Los servicios dirigidos a activos intangibles describen acciones intangibles dirigidas a los activos de un cliente. En esta categoría se requiere de poca participación directa del cliente, una que vez que se solicita el servicio y esta solicitud se puede realizar a distancia. Por ejemplo, servicios financieros, de contabilidad, investigación de mercados, etc., (Lovelok *et al.*, 2004, 98).

El sector de estudio de esta investigación se encuentra dentro de la primera categoría, la cual desde tiempos antiguos las personas han buscado ciertos servicios dirigidos a ellas mismas, por ejemplo ser transportada, alimentada, hospedada, curada y para recibir el servicio se necesita ingresar personalmente al sistema de servicios y puesto que son parte integral del proceso, deben ingresar a la fábrica del servicio entendida como una instalación física y es aquí donde personas, máquinas o ambos crean y entregan los beneficios del servicio.

Así en el siguiente apartado, se señalaran las características de la industria turística y la importancia de este para la economía de México.

## 1.2 Características del turismo

El turismo puede ser estudiado desde diversas perspectivas y disciplinas dado la complejidad de sus relaciones que lo conforman y esto ha dado un debate abierto ya que no existe un acuerdo o consenso para llegar a un concepto unívoco que proporcione una definición universal. Pese a esto se considerará la conceptualización que presenta la Organización Mundial de Turismo (OMT), que señala que el turismo comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos a el entorno habitual, por un periodo de tiempo consecutivo inferior a un año con fines de ocio, por negocios y otros ([www.omt.org](http://www.omt.org)).

Se considera que en las últimas décadas el turismo como actividad económica, ha experimentado sorprendentes ritmos de crecimiento que superan incluso a sectores tradicionales de muchos países del mundo. Cuando se analiza al turismo como actividad económica, se le define como el conjunto de acciones y relaciones originadas cuando se efectúan desplazamientos de personas fuera de su residencia habitual con fines de ocio, de negocios, de aventura, personales, religiosos, culturales, de salud, profesionales u otros, este desplazamiento se traduce en beneficios para el sitio destino donde el turista satisface sus necesidades y como lo señala Coromoto el turismo no es ajeno e independiente a las tendencias coyunturales y estructurales mundiales, ya que la globalización como fenómeno económico tiene inherencia comercial, financiera y organizativa la cuál supone libertad de intercambio mundial, por ello los ámbitos donde se refleja la globalización son la economía, la innovación, la cultura, el medio ambiente y el ocio (Coromoto, 2007: 116). Lo cual nos lleva a presentar datos del turismo a nivel

mundial, se estima que este impulsa actualmente un 6.0% del empleo en las economías del G-20, con un fuerte efecto multiplicador en los servicios conexos, la industria fabril y la agricultura, que dependen de la demanda turística. Es uno de los mayores sectores de empleo en la mayoría de los países y un vehículo rápido de entrada a la vida laboral para los jóvenes y las mujeres de las comunidades urbanas y rurales. El turismo y los viajes representan cerca de 5% del PIB de los países del G-20 y del 20% de sus exportaciones de servicios. Su importancia es incluso mayor en los países más pobres del mundo, donde es un pilar de la economía, un factor crucial de empleo y comercio, y una tabla de salvación esencial para su desarrollo, lo anterior se dio a conocer en abril de 2009 durante la Reunión *The London Summit 2009* ([www.omt.org](http://www.omt.org)) consultado el 18 de agosto de 2010.

La OMT, prevé que las llegadas de turistas internacionales crecerán entre un 3% y 4%, esta mejora de las perspectivas se confirma por un notable y alentador incremento en el índice de confianza del Grupo de Expertos de la OMT y al entorno en que opera el turismo. El 2010 promete ser un año de transformación y ofrece diversas oportunidades de crecimiento, aunque no elimina los riesgos de caída ([www.omt.org](http://www.omt.org)) consultado el 18 de agosto de 2010.

Si nos centramos en la importancia de la actividad turística en nuestro país, se destaca porque el turismo es el tercer generador de divisas, por detrás de los ingresos por exportación de petróleo y las remesas del exterior, lo que la hace una actividad económica cuyo análisis adquiere relevancia. Los aspectos más importantes del turismo se ven reflejados en la recepción de divisas, lo que ayuda a mantener una balanza comercial más favorable, la generación de empleos y la

aportación al PIB de la economía nacional (Tabla 5). Muestra de ello es el reconocimiento de la actividad como prioridad nacional, que ha recibido de diversos sectores oficiales, del legislativo y ejecutivo (Programa sectorial 2007-2012: 5-7).

En este sentido México ha tenido su máximo histórico en llegadas turísticas en el 2005, cuando recibió casi 22 millones de personas, con una participación del turismo internacional del 2.7%, siendo el séptimo lugar en el mundo, y segundo en el continente americano por llegadas turísticas. Posición que en 2006 tuvo un retroceso al pasar al octavo lugar disminuyendo medio millón de llegadas, un 2.3% y aunque lo que ocurrió en 2006 ha sido una constante en los últimos años según datos de la Secretaría de Turismo (ST) de su Programa sectorial para el 2007-2012.

**Tabla 5. Contribución al Producto Interno Bruto turístico de la economía nacional del 2000 al 2006.**

Contribución al Producto Interno Bruto Turístico de la economía nacional del 2000 al 2006				
Concepto	2003	2004	2005	2006
Total del país	100	100	100	100
Total Turístico	8.8	8.6	8.4	8.2
Bienes	1	1	1	1
Artesanías	0.5	0.4	0.4	0.4
Otros	0.5	0.5	0.5	0.6
Servicios	7.8	7.7	7.5	7.2
Alojamiento	1.1	1.1	1.0	1.0
Hoteles y moteles	1.1	1.1	1.0	1.0
Otros servicios de alojamiento	NS	NS	NS	NS
Tiempos compartidos				
Cuotas de mantenimiento	0.1	0.1	0.1	0.1
Segundas viviendas	0.2	0.2	0.2	0.2
Transporte	2.3	2.2	2.2	2.1
Aéreo	0.1	0.2	0.2	0.2
Terrestre de pasajeros	1.5	1.4	1.4	1.3
Turístico	NS	NS	NS	NS
Otro transporte	0.6	0.6	0.6	0.6
Restaurantes, bares y centro nocturnos	1.1	1.0	0.9	0.9
Otros servicios	3.1	3.1	3.1	3.0

Fuente: Guillén, *La nueva base 2003 de la cuenta satélite de turismo de México*, p. 11.

Sin embargo, la misma ST, informó que para el junio de 2010, se incrementó en un 14.5% la captación de divisas en comparación con el mismo mes del año 2009 y señala que ingresaron al país 924 millones de dólares, contra los 807 millones de dólares del sexto mes de 2009, lo cuál representa un crecimiento de 7.3% y como lo señaló Gloria Guevara Manzo titular de la ST en Miami el 3 de agosto de 2010, México tiene todo para colocarse entre los cinco destinos turísticos del mundo en ocho años, al mencionar que es un reto ingresar a ese grupo conformado por Estados Unidos, Canadá, China, España y Francia, ya que actualmente se encuentra en el décimo lugar de captación de turistas y para estar dentro de los cinco primero lugares es necesario un crecimiento de dos

dígitos, más o menos de un 13% ó 16% anual. Entre otros datos dados a conocer es que los viajeros proveniente de Estados Unidos durante el mes de junio se incremento 23.7 % mientras que el numero de canadienses se elevó 107.4% en relación con similar periodo de 2009. La cifra de turistas extranjeros en general para ese mismo periodo aumentó en un 35% ([www.sectur.gob.mx](http://www.sectur.gob.mx)).

Si bien México es uno de los líderes del turismo internacional receptivo con más de 20 millones de turistas ingresados a partir de inicio del siglo XXI, lo cual se debe a su variedad de oferta de productos turísticos, desde el clásico turismo de sol y playa hasta el turismo cultural. El turismo representa para México una alternativa para un crecimiento económico y evolución social. Sin embargo, la gestión turística tradicional se desarrolla a través de un complejo entramado de instituciones públicas que de una manera u otra se encuentra directa o indirectamente implicadas en la actividad. Lo positivo de esta gestión es la evolución de la actividad turística y los beneficios aportados al país, sin embargo el crecimiento de la actividad produjo un retraso en el proceso de consolidación y en algunos casos un retroceso en el avance logrado. Durante la administración de Vicente Fox en 2005, se inicio con la “*Agenda 21 para Turismo Mexicano*” donde se plantea la necesidad de un desarrollo turístico a través de acciones estratégicas donde el municipio sea el principal protagonista y los gobiernos tanto federal como local, asuman el rol de promotores y coordinadores en la aplicación del Plan Nacional de Desarrollo, donde las estrategias y acciones le corresponden a la ST, Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales, Instituto Nacional Indigenista, Consejo de Promoción Turística de México, Comisión Nacional de Áreas Protegidas, Fondo de Apoyo para Empresas Sociales, Comisión Nacional

Forestal, Procuraduría Federal de Protección al Medio Ambiente, representantes de ONG, Gobiernos Estatales y Municipales, representantes empresariales e instituciones educativas (Benseny, 2007: 30).

La Agenda 21 es un programa de trabajo propositivo de estrategias y acciones al corto, mediano y largo plazo, tomando en cuenta a las comunidades locales, su desarrollo, así como la conservación de los recursos naturales y culturales de los destinos. En lo referente al municipio, este será el encargado de realizar consultas amplias a su población para ubicar el rumbo que debe seguir la estrategia de desarrollo turístico. Esta Agenda pretende construir mediante la unión en cadena de varios elementos esenciales en un proceso de aplicación de la sustentabilidad en los destinos turísticos mexicanos para lograr el desarrollo, estabilidad y liderazgo mundial, es decir generar Agendas 21 locales en cada uno de los municipios con vocación turística. Para lograr es necesario cuatro componentes que corresponde a las áreas de acción como: dimensiones socioeconómicas- cooperación internacional, pobreza, salud, etc.; conservación y gestión de recursos para el desarrollo-deforestación, biodiversidad, agricultura; fortalecimiento de grupos principales, mujeres, indígenas, niños, y jóvenes; y por último medios de ejecución, financiamiento, educación (Tostado, 2004; 89).

En el capítulo industria turística se hará un análisis de la industria hotelera, del turismo en la ciudad de México, su importancia, la clasificación de los turistas y de los gerentes generales.

## II. JUSTIFICACIÓN

La presente investigación se realizará en la industria hotelera en la ciudad de México, en los hoteles que tengan una clasificación de tres estrellas a gran turismo, por que son los que predominan en la zona de estudio, debido a que por su tamaño y servicios tienen una estructura organizacional que implica una gestión más compleja y se eligieron aquellos establecimientos que están afiliados a la Asociación de Hoteles de la Ciudad de México (AHCM).

El explicar el por qué de la importancia de toda investigación radica en las aportaciones que puede tener y señalar el por qué realizar ésta, los beneficios que se derivan de ella, por lo tanto se mencionan en los siguientes ámbitos:

- 1) Conveniencia
- 2) Relevancia social
- 3) Implicaciones prácticas
- 4) Valor teórico

### **Conveniencia**

Hoy en día, donde la competitividad es el único camino para que las empresas puedan tener éxito en el mercado globalizado del mundo, es muy conveniente conocer un modelo de análisis de competencias laborales. Por ello este tema, en muchos países se esta planteando como una necesidad porque un argumento de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), señala que para mantener la competitividad y productividad depende del saber y las habilidades de la fuerza de trabajo (Castillo, 2007: 8).

En este ámbito es necesario señalar que con la investigación se podrán conocer los resultados de la aplicación del modelo de análisis de competencias laborales en los hoteles de la ciudad de México que es donde se realizará el estudio. Es importante mencionar que inicialmente se hará un diagnóstico ya que no hay antecedentes o estudios que señalen que en la industria hotelera se ha hecho un trabajo de este tipo y su implementación.

En otros países se ha dado mayor importancia a la implementación de la formación o capacitación en sus empresas, lo cual ha dado como resultado una mayor competitividad. Es por esto que la presente investigación pretende crear conciencia de la necesidad de trabajar con o implementar modelos eficientes en las empresas de nuestro país con miras a mejorar su competitividad, su administración y calidad de sus productos o servicios.

Es importante ocuparnos de la competitividad a nivel de la empresa mediante la instrumentación de programas y apoyos, etc. así como de los individuos y de las mismas empresas.

### **Relevancia social**

Las empresas deben estar interesadas en tener un análisis de las necesidades de las competencias laborales de su personal directivo, sin embargo en México no hay estudios sobre ello.

En España se han realizados estudios, bajo programas de colaboración con Universidades y la Consejería de Cultura, Educación y Ciencia, con los objetivos de comprender y mejorar el funcionamiento de las empresas como es el caso del sector turístico de Valencia.

De aquí, que resulta pertinente llevar a cabo una investigación que se proponga analizar el modelo de necesidades de competencias laborales en México en el sector de los servicios hoteleros para que se informe y compartan los resultados con las empresas participantes y asociaciones, para discutir posibles cambios y alternativas que permitan incrementar los niveles de competitividad que el país requiere.

Es evidente que en nuestro país tenemos problemas para otorgar capacitación como lo señala De Ibarrola (1997: 240) quien menciona que la capacitación es vista con desconfianza por la mayor parte de los empresarios quienes por un lado temen salir perdiendo en la inversión que hagan por la “piratería” y la frecuente rotación de personal y por otro lado no tienen la suficiente claridad de lo que implica y exige la capacitación, aunque si de las alteraciones que causa en la rutina de producción y añade que solo que parte del sector empresarial parecería estar consciente de la importancia de la capacitación ante los retos de la globalización y buscar la satisfacción de las necesidades de la fuerza laboral para que ésta pueda ser competente, por esta razón el tema es de fundamental importancia y relevante ya que lo que se busca es lograr que las empresas sean competitivas y se propicie un bienestar. Así mismo, también Morán señala que hay empresas que se mantienen ajenas al importante trampolín y pivote que es la capacitación y su característica es que la capacitación inicia y termina con el propio puesto de trabajo y difícilmente en su horizonte existen programas con un enfoque o dimensión que vaya más allá de lo que podemos entender por productividad y formación de competencias útiles para un futuro cercano (Morán, 2009: 2).

## **Implicaciones prácticas**

El estudio servirá para anticiparse a las necesidades de competencias laborales en las empresas.

Es indispensable para el país, conocer el índice de competitividad que otorgan organismos internacionales, pero es importante que se determine y conozca la competitividad por sector o rama industrial y si es posible por región o a nivel nacional.

El mejor conocimiento directo, objetivo y actualizado de la realidad, de los factores involucrados tiene implicaciones prácticas para el sano desarrollo, así es como se podrá conocer si las empresas tendrán personas capaces de ser efectivos, comprometidos, capaces de aprender a ser, aprender a aprender, aprender a relacionarse y con capacidad para contextualizar en diversas situaciones y cambiantes.

En este sentido los egresados del Posgrado en Ciencias de la Administración, son los universitarios formados para elaborar y desarrollar estudios sectoriales que contribuyan a mejorar al país.

## **Valor teórico**

La información y los resultados obtenidos de la presente investigación podrán servir para desarrollar y apoyar una teoría acerca de las competencias laborales y la competitividad, temas que son de relevancia social para un país como México.

Gracias a las aportaciones de Porter en los años 90's del siglo pasado sobre la competitividad, se dispone de un planteamiento teórico de aceptación general acerca de cómo medir y mejorar la competitividad de la empresa, sin

embargo, aún hay aspectos por discutir, por ejemplo, sobre la competitividad de las empresas de un país determinado por condiciones económicas y no económicas. Respecto a las primeras, las principales se refieren a los factores de la producción, la estabilidad macroeconómica, la ubicación geográfica y la infraestructura, entre las segundas destacan los programas de capacitación, tanto del gobierno como de las empresas, el grado de educación, el entorno laboral y familiar.

### **III. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Desde los años 70's del siglo pasado se inicia en México una etapa de desarrollo en relación a la capacitación, el concepto de educación, los nuevos enfoques para el desarrollo de los recursos humanos adquieren gran significación debido al acelerado avance tecnológico y a la necesidad de contar con una fuerza laboral calificada.

En los años 90's se intensificaron los esfuerzos para modernizar la capacitación, se efectuaron consultas a los sectores productivos y se conocieron y analizaron las experiencias internacionales (Ramírez, 2002: 34). En entrevistas informales Ramírez; quien estuvo laborando en la implementación de programas del gobierno Federal para el fomento de la capacitación, ha comentado que los sectores donde se efectuaron las consultas son el de turismo, de la construcción, azucarero y eléctrico, entre otros.

En la actualidad México se encuentra dentro del sistema económico comercial denominado globalización, el cual integra estrategias de calidad, certificación, competitividad entre otras para poder estandarizar los procesos de producción, las cuales pueden conducir al desarrollo del país.

La globalización de los mercados, el acelerado avance tecnológico y los nuevos esquemas de organización de la producción y gestión del trabajo provocaron cambios fundamentales tanto en los sistemas institucionales de la formación ó capacitación, así como en los métodos de enseñanza y evaluación de los resultados.

En este sentido, es necesario que las empresas logren tener mayor calidad, flexibilidad y adaptación en la formación de recursos humanos ante las nuevas condiciones de la economía y la sociedad.

Esta transformación implica revalorar el trabajo humano ya que el nuevo modelo de producción no se basa únicamente en actividades repetitivas y monótonas, sino en el aporte intelectual de las personas, que les demanda capacidad de innovación, de aprendizaje continuo.

Esta demostrado que las empresas están en proceso de innovación y sobre todo transformando sus productos y servicios, deben adaptarse rápidamente a las condiciones cambiantes y dinámicas del mercado, constituyéndose en unidades que generan aprendizaje, lo conserven y lo traduzcan en valor agregado y solo quienes lo tengan podrán sobrevivir en el mundo tan competitivo como el de hoy.

En el modelo de producción tradicional, la capacitación tiene un papel secundario y escasa importancia, lo que ha provocado un proceso de descalificación de la fuerza laboral, ya que las necesidades eran otras, había una preocupación únicamente por la función productiva y no por tener nuevas capacidades laborales de los trabajadores para afrontar el nuevo escenario.

Frente a la actividad que exige un aporte, la capacitación del trabajo se transforma en un elemento indispensable de la nueva organización productiva, debido a que es necesario contar con personal preparado que tenga la capacidad de innovación, de adaptación y aprendizaje, por tanto, adquiere una importancia mayor de la que se tenía en el modelo tradicional.

Las tendencias no son exclusivas de un solo país o se circunscriben en los países desarrollados o en proceso de lograrlo, la transformación es global y abarca a todo tipo de actividades productivas.

Si bien parte importante de la teoría y aplicación práctica de la educación basada en la competencia laboral y certificación se ha originado en países industrializados (Mertens, 1999: 29) como Inglaterra, Francia, Canadá, Australia, Estados Unidos entre otros, los cambios se vienen dando desde hace más de 25 años,

La experiencia en esos países, muestra que la productividad y competitividad, depende del esfuerzo que se realice, las estrategias y recursos que se apliquen para elevar el nivel educativo y calificación de la fuerza laboral, por ejemplo en Estados Unidos donde el interés por las nuevas demandas a los trabajadores originó una serie de investigaciones dando como resultado la definición del informe SCANS (Secretary's Commission on Achieving Necessary Skills), el cual señala: los conocimientos, habilidades y valores relacionados con una disciplina son aspectos importantes que el estudiante suele llevar consigo al campo de trabajo sin embargo, por lo general los alumnos no estaban preparados o no están conscientes de los valores y habilidades genéricas que habían desarrollado, entonces se decidió elaborar evaluaciones que permitan al estudiante tomar consciencia de estos logros.

Se consideró que es necesario que las empresas e instituciones educativas se pongan de acuerdo para que los alumnos se formen en habilidades genéricas correspondientes tanto a la educación como al mundo laboral.

Se advirtió mucho que lo que los estudiantes aprenden hoy mañana será obsoleto, en cambio las habilidades genéricas no envejecen sino por el contrario, se desarrollan y aumentan (Argudín, 2009: 30).

La formación o capacitación de las personas es fundamental para este desarrollo por que se está prácticamente obligado a reconocer y evitar un retraso. En el aparatado del marco conceptual se utilizará el término de capacitación, ya que hay autores que consideran que la capacitación es la *formación* (humanista y técnica) ofrecida al trabajador antes de que inicie sus labores en la empresa o antes de que ocupe un puesto determinado (Rodríguez y Ramírez,1995: 2), de hecho el objetivo de la capacitación es la adquisición de conocimientos (*knowledge*) habilidades (*skills*) aptitudes (*abilities*) y otras características como las actitudes que deben generalizarse al entorno del puesto y mantenerse a lo largo del ciclo de vida de la persona, que ésta relacionado directamente con el trabajo.

Resnik considera que una fuerza laboral con mayor nivel de escolaridad y capacitación es factor indispensable para que México retome la senda de crecimiento económico sostenido que se requiere para competir exitosamente en el mercado internacional. El nuevo perfil de la economía abierta requiere que tanto las empresas como los trabajadores y los sistemas de formación respondan rápidamente a los requerimientos y características de los mercados. (Citado por Mertens y Wilde, 1996: 21).

El mundo de la producción se ha visto afectado por las transformaciones a gran escala en cuanto:

- 1) A la formación de inserción de las economías en los mercados modernos globalizados.

- 2) Las exigencias crecientes de productividad y competitividad.
- 3) El desarrollo y difusión de nuevas tecnologías y conocimientos aplicados en todos los niveles del quehacer productivo.

Estos cambios han introducido modificaciones en la estructura y dinámica de los mercados de trabajo, en las organizaciones y gestión de las unidades productivas y en el perfil de la demanda de recursos humanos (Mertens, 1999: 27).

De este marco surge la necesidad de conocer y mejorar la competencia laboral, como un medio para definir la capacidad productiva de un individuo que se determina y mide en términos de su desempeño en un contexto laboral y refleja los conocimientos, habilidades destrezas y actitudes individuales que hacen competente a una persona para desarrollar una actividad con los requerimientos de calidad expresados por un sector determinado.

La formación o capacitación basada en competencias laborales considera a las unidades y elementos de competencia, de esta forma la evaluación y reconocimiento de habilidades rescata, no solo la competencia profesional o técnica, sino también la experiencia profesional o técnica propia del individuo.

Con esto, la formalización cristaliza un naciente enfoque sobre una serie de capacidades específicas y la excelencia en la ejecución de las mismas.

La capacitación basada en las competencias laborales permite cubrir una necesidad del mercado laboral, al existir una demanda por parte de las empresas y una oferta que está representada por las instituciones educativas y los individuos. Es un instrumento de información que agiliza y mejora el funcionamiento, mantiene y desarrolla las posibilidades ocupacionales de los

individuos ayudándoles a conservar y aportar su capital intelectual, su creatividad y la colaboración en la empresa.

Para las empresas, el enfoque de competencia laboral, contribuye al mejoramiento de la gestión del trabajo, coadyuva al aumento de la productividad y competitividad (Ramírez, 2002: 36).

En el mundo “globalizado”, la competitividad es un precursor del desarrollo: las economías más competitivas tienden a crecer aceleradamente porque optimizan el uso del capital e inversión, tienen altos niveles de productividad *per cápita* y participan con éxito en los mercados. Esta situación contribuye a que estas naciones estén en mejor posición de proveer las bases del bienestar y creación de riqueza que sus ciudadanos demandan. (De la Madrid, 2003: 296). Esto significa que la competitividad es responsabilidad de toda la sociedad, depende tanto del esfuerzo de los individuos y de las empresas como de un entorno adecuado que les permita optimizar sus procesos y llegar a los mercados internos y externo con las mejores condiciones.

La competitividad es lo que permite a las empresas ser exitosa en el mundo en que se desenvuelve y es un asunto que les interesa para lograr desarrollar productos o servicios cuyos costos y calidad son comparables o superiores a los competidores en el resto del mundo (Rubio y Baz, 2005: 15).

El tema de la competitividad se ha convertido en una de las preocupaciones prioritarias. Esta ha sido el centro magnético de la investigación y de la política económica durante muchos años en todas partes del mundo y en todo sector económico, incluyendo la industria hotelera.

La competitividad se obtiene por medio de la productividad, entendida ésta como el valor de la producción por unidad de factor productivo (mano de obra o capital). La productividad depende de la calidad y eficiencia con que se produce y en el sector hotelero se traduce al momento de otorgar un servicio de calidad de acuerdo a lo que requiere el usuario. Los negocios turísticos mexicanos pueden contribuir considerablemente a la creación de riqueza y desarrollo en el país. La contribución de las empresas a la creación de riqueza esta en función de su capacidad de alcanzar una alta productividad y mantenerla con base esencialmente en la ventaja competitiva. La Organización Mundial de Turismo (OMT) estima que en el año 2010 los países del mundo recibirán unos 1,018 millones de llegadas de turistas, lo que representa unos 1,550 millones de dólares por ingresos. Para el año 2020 se esperan unos 1,602 millones de llegadas y unos 2,000 millones de dólares de ingresos turísticos mundiales. Una proyección del FONATUR, en un escenario moderado señalaría que para nuestro país se esperarían 32.64 millones de llegadas para el año 2010 y más de 51 millones para el 2020. Significarían 13 mil millones de dólares para el año 2010 y más de 22 mil millones de dólares para el 2020 (Secretaría de Turismo y FONATUR). Por otro lado el Programa Sectorial de Turismo 2007-2012, contempla ocho objetivos estratégicos con metas que permiten evaluar el desempeño constantemente. Estas metas se sintetizan en: mejorar la posición competitiva del turismo mexicano en el Índice de la industria del Turismo del Foro Económico Mundial, pasando del lugar 49 al 39 en el año 2012, así como pasar del lugar 57 al 50 en el subíndice de ambiente de negocios.

Los avances de estos indicadores se reflejarán en una inversión privada de 20 mil millones de dólares en el sexenio. Para el año 2012, se tendrán 28.9 millones de turistas internacionales con una derrama 17 mil millones de dólares, así como 165.8 millones de turistas domésticos con una derrama de 928, 000 millones de pesos.

De aquí parte la importancia de lograr consolidar a México con una gran oferta de atractivos turísticos naturales, vacacional y de recreación; sino de igual manera mejorar el posicionamiento en el ámbito mundial en cuanto a un ambiente de negocios y desarrollo de centros especializados. En este Programa Sectorial, se puede ver que la ciudad de México es protagonista en cuanto a que es un destino para la gente de negocios, el potencial de desarrollo que se tiene hoy en día se ha visto beneficiado por el gran número de empresas trasnacionales que han elegido a esta ciudad como base de operaciones para realizar sus negocios en todo el país, muchas de estas empresas han apostado por invertir en recursos humanos, materiales y financieros, de aprovechar la accesibilidad que representa una de las mayores urbes del planeta.

La ciudad de México es el punto de referencia para la entrada y salida turistas tanto nacionales como internacionales y es uno de los puntos de referencia dentro del rubro de negocios y esparcimiento (Ventura, 2009: 3-5).

Con estos datos podemos plantear la importancia de tener un servicio hotelero de calidad, con la capacidad para mejorar en el corto, mediano y largo plazo, al ser los hoteles que captan la gran mayoría del turismo internacional, estos pertenecen a cadenas hoteleras trasnacionales, puesto que son ellos los

que ofrecen los servicios más estandarizados acordes con el modo de vida de alta clase mundial.

De acuerdo con datos señalados por Jiménez para el 2006, en México hay 42 cadenas nacionales y 40 extranjeras, en total controlan el 5.3 % de los hoteles y el 26.1 % de los cuartos de la oferta total en el país. La diferencia en la proporción significa que los hoteles de cadenas tienen un gran número de cuartos por establecimiento en comparación con los hoteles que no son cadena. El mayor número de cuartos también se asocia con las categorías superiores por que la operación se vuelve más compleja entre mayor número de cuartos se tengan. Es notable la importancia y persistencia de las cadenas internacionales en México y la fugacidad de algunas cadenas mexicanas que no han resistido el paso de los años (Casteles de México, Krystal, Dubin, Viva, etc.). En el país operan las más importantes cadenas hoteleras internacionales (Hilton, Intercontinental, Whyndam, Marriott, Sheraton, Best Western, Sol Meliá y casi todas las españolas), mientras que la única mexicana verdaderamente internacional es Posadas de México (Jiménez, 2008: 193).

En la esfera mundial México pierde competitividad, así la competitividad en un sector determinado depende de la capacidad de sus industrias para innovar constantemente y mejorar su calidad frente a los competidores y ante la demanda.

Por lo tanto, en este mundo competitivo se debe tener profesionales más calificados y preparados para la tarea que deben desempeñar en las empresas.

Desde la Psicología de las organizaciones se han propuesto distintas fórmulas para realizar un análisis de las competencias que deben tener las personas de acuerdo a un determinado perfil.

Esta perspectiva esta cobrando mayor importancia por las ventajas competitivas que ofrece (Rodríguez Muñoz, 2007: 1).

En estudios realizados en Estados Unidos se argumenta que hay una necesidad de conocer de manera específica las competencias de los gerentes generales de la industria hotelera que les permitan ser efectivos en su trabajo. Uno de los estudios realizados es el de Tas, al identificar las competencias específicas que son necesarias en un gerente y los nuevos conocimientos que debe incorporar para lograr esa efectividad superior y trabajar para proporcionar calidad en el servicio (Ladkin, 1999: 169). Donde la calidad en el servicio según Barrera es la percepción que tiene el cliente como resultante de comparar las expectativas sobre el servicio que va a recibir y la percepción de las actuaciones de la empresa, si las prestación supera las expectativas el servicio proporcionado será considerado como excelente, si sólo las iguala será visto como bueno o adecuado y si no llega a cubrirlas, entonces el servicio será catalogado como malo, pobre o deficiente (Barrera, 2006: 33). Se puede decir, que calidad en el servicio se define por la importancia que un cliente le da a la manera en que un servicio o producto se le brinda, tomando en cuenta la calidez y trato percibido durante el proceso de adquisición del valor intangible.

## **A. Objetivo general**

Determinar si en los hoteles de categoría tres estrellas a gran turismo en la ciudad de México los gerentes generales cumplen con las competencias laborales requeridas por el puesto que ocupan. Para ello se aplicará el modelo de análisis de necesidades de competencias laborales.

## **B. Objetivos específicos**

1. Analizar las diferencias entre las competencias técnicas y genéricas que presentan los gerentes generales en las empresas del sector hotelero.
2. Determinar las necesidades de competencias laborales en los gerentes generales de las empresas del sector hotelero, ante los cambios previstos del entorno.
3. Determinar las competencias laborales requeridas en la estrategia organizacional.
4. Determinar las necesidades de formación de los gerentes generales de las empresas del sector hotelero de la ciudad de México en cada estrategia organizacional.
5. Determinar las competencias laborales de los gerentes generales de las empresas del sector hotelero de la ciudad de México en las categorías de tres estrellas a gran turismo.
6. Proponer alternativas de acción a las empresas del sector hotelero en la ciudad de México derivado del estudio de las necesidades de competencias laborales.

## **C. Preguntas de investigación**

### **Pregunta principal**

¿Los gerentes generales de los hoteles de categoría tres estrellas a gran turismo de la ciudad de México cuentan con todas las competencias laborales requeridas para el desempeño de su puesto o función?

Lo anterior nos permite formular las siguientes interrogantes secundarias sobre la situación de las competencias laborales en el sector hotelero de la ciudad de México.

### **Preguntas secundarias**

1. ¿Qué diferencias existen entre las competencias técnicas y genéricas que presentan los gerentes generales de las empresas del sector hotelero de categoría tres estrellas a gran turismo?
2. ¿Cuáles competencias laborales de los gerentes generales de las empresas del sector hotelero se requerirán ante los cambios previstos del entorno?
3. ¿Cuáles son las competencias laborales requeridas ante la estrategia organizacional?
4. ¿Cuáles son las necesidades de formación de los gerentes generales de las empresas del sector hotelero para cada estrategia organizacional?
5. ¿Qué competencias laborales son necesarias en los gerentes generales en las diferentes categorías de los establecimientos de las empresas del sector hotelero?

## **D. Hipótesis**

### **Hipótesis principal**

Los gerentes generales de los hoteles de categoría tres estrellas a gran turismo de la ciudad de México no cuentan con todas las competencias laborales requeridas para el desempeño de su puesto o función.

### **Hipótesis secundarias**

Se tienen las siguientes hipótesis descriptivas, que se deben revisar a lo largo del estudio.

H1. Existen diferencias entre las competencias técnicas y genéricas de los gerentes generales de las empresas del sector hotelero de categoría tres estrellas a gran turismo en la ciudad de México.

H2. Ante los cambios del entorno se requerirán competencias técnicas y genéricas que no necesariamente pueden coincidir con la práctica profesional actual.

H3. Las competencias laborales serán diferentes en función de la estrategia organizacional en el sector hotelero de categoría tres estrellas a gran turismo en la ciudad de México.

H4. Las necesidades de formación de los gerentes generales de las empresas del sector hotelero de categoría tres estrellas a gran turismo son determinadas por cada estrategia organizacional.

H5. Las competencias laborales necesarias de los gerentes generales de las empresas del sector hotelero son diferentes en las distintas categorías del establecimiento.

MATRIZ DE CONGRUENCIA ENTRE OBJETIVOS, PREGUNTAS E HIPÓTESIS

<b>Objetivo general</b>		
Determinar si en los hoteles de categoría tres estrellas a gran turismo en la ciudad de México los gerentes generales cumplen con las competencias laborales requeridas por el puesto que ocupan. Para ello se aplicará el modelo de análisis de necesidades de competencias laborales.		
<b>Pregunta principal</b>		
¿Los gerentes generales de los hoteles de categoría tres estrellas a gran turismo en la Ciudad de México cuentan con todas las competencias laborales requeridas para el desempeño de su puesto o función?		
<b>Hipótesis principal</b>		
Los gerentes generales de los hoteles de categoría tres estrellas a gran turismo en la ciudad de México no cuentan con todas las competencias laborales requeridas para el desempeño de su puesto o función.		
<b>Preguntas secundarias</b>	<b>Objetivos específicos</b>	<b>Hipótesis secundarias</b>
3.4.1. ¿Qué diferencias existen entre las competencias técnicas y genéricas que presentan los gerentes generales de las empresas del sector hotelero de categoría tres estrellas a gran turismo?	3.3.1. Analizar las diferencias entre las competencias técnicas y genéricas que presentan los gerentes generales en las empresas del sector hotelero.	3.5.1. Existen diferencias entre las competencias técnicas y genéricas de los gerentes generales de las empresas del sector hotelero de categoría tres estrellas a gran turismo en la ciudad de México.
3.4.2. ¿Cuáles competencias laborales de los gerentes generales de las empresas del sector hotelero se requerirán ante los cambios previstos del entorno?	3.3.2. Determinar las necesidades de competencias laborales en los gerentes generales de las empresas del sector hotelero, ante los cambios previstos del entorno.	3.5.2. Ante los cambios del entorno se requerirán competencias técnicas y genéricas que no necesariamente pueden coincidir con la práctica profesional actual.
3.4.3. ¿Cuáles son las competencias laborales requeridas ante la estrategia organizacional?	3.3.3. Determinar las competencias laborales requeridas en la estrategia organizacional	3.5.3. Las competencias laborales serán diferentes en función de la estrategia organizacional en el sector hotelero de categoría tres estrellas a gran turismo en la ciudad de México.
3.4.4. ¿Cuáles son las necesidades de formación de los gerente generales de las empresas del sector hotelero para cada estratégica organizacional?	3.3.4. Determinar las necesidades de formación de los gerentes generales de las empresas del sector hotelero de la ciudad de México en cada estrategia organizacional.	3.5.4 Las necesidades de formación de los gerentes generales de las empresas del sector hotelero son diferentes en cada estrategia organizacional

<p>3.4.5. ¿Qué competencias laborales son necesarias en los gerentes generales en las diferentes categorías de los establecimientos de las empresas del sector hotelero?</p>	<p>3.3.5. Determinar las competencias laborales de los gerentes generales de las empresas del sector hotelero en las categorías de tres estrellas a gran turismo.</p>	<p>3.5.5. Las competencias laborales necesarias de los gerentes generales de las empresas del sector hotelero son diferentes en las distintas categorías del establecimiento.</p>
	<p>3.3.6. Proponer alternativas de acción a las empresas del sector hotelero en la ciudad de México derivado del estudio de las necesidades de competencias laborales.</p>	

## E. Definición de variables

### Competencias técnicas

Definición conceptual: Las competencias técnicas son el conjunto de conocimiento y habilidades necesarias sobre una determinada área del conocimiento que debe tener un gerente general para desempeñar las tareas específicas del puesto.

1. Capacidad para elaborar el pronóstico de ocupación hotelera y personas atendidas en el área del restaurante, elaborar el estado de resultados pro forma, el presupuesto de efectivo, el balance y analizar las variaciones presupuestales.
2. Capacidad para analizar los estudios de mercados, manejar las principales herramientas de promoción como: publicidad, venta personal, promoción de ventas, relaciones públicas y obtener una respuesta del mercado meta e interpretar a fin diseñar la estrategia de acuerdo a sus necesidades.
3. Capacidad para establecer normas de calidad, realizar un programa de calidad que abarque a todas las áreas.
4. Capacidad para aplicar y evaluar las normas de higiene y seguridad previstas en la legislación correspondiente.
5. Capacidad para dividir el trabajo, asignar personal especializado, delegar autoridad, conocer los objetivos del trabajo y buscar la manera de cumplirlos.
6. Capacidad para mandar, influir y motivar a los empleados a que realicen tareas esenciales.
7. Capacidad de trabajar con los demás, de formar parte de un equipo, de trabajar conjuntamente en la consecución de objetivos concretos.
8. Capacidad para realizar el proceso de selección de personal, establecer políticas, proporcionar capacitación, realizar comunicados, evaluar al personal, determinar los salarios y comisiones.
9. Capacidad para ofrecer información y asesoría de: organización de eventos, viajes, diseño de material como guías de viaje.
10. Capacidad para ofrecer información y asesoría de: ubicación de mapas, de espectáculos, de restaurantes y bares, de clubes nocturnos, destinos.
11. Capacidad para anticiparse a las necesidades del cliente, estableciendo prioridades en sus necesidades, solicitar retroalimentación del cliente y buscar continuamente incrementar la satisfacción de este.
12. Capacidad para reconocer los gustos y preferencias del cliente, mediante la utilización del CRM.

13. Capacidad para adquirir conocimientos de la industria, desarrollar conocimiento del cliente, desarrollar un plan de servicio al cliente.
14. Capacidad para crear y dar formato a documentos mediante un procesador de textos, crear y dar formato a la hoja de cálculo, elaborar una presentación y buscar información en internet.
15. Capacidad para dar a conocer el hotel y sus planes en agencias de viaje, diseño de promociones especiales con el fin de incrementar las ventas.
16. Capacidad para realizar el proceso de reservas con precisión y responder rápido a los pedidos de futuras estadías, realizar los registros, atender sugerencias y quejas de los huéspedes, así como tener un control de las habitaciones.
17. Capacidad para coordinar las operaciones del restaurante, la cocina, de banquetes, las barras, el servicio a habitaciones, servicio de cafetería, coctelería y establecer las cantidades mínimas de utilería.
18. Capacidad para elaborar programas de entretenimiento a todos los niveles: niños, jóvenes y adultos, preparar actividades que se adecuen al momento del día, establecer convenios con empresas de turismo, armar tours.
19. Otros (especificar)

La medición se realiza a través de las siguientes categorías: conozco y/o soy hábil en las funciones realizadas.

### **Competencias genéricas**

Definición conceptual: Se refieren a la capacidad para afrontar situaciones no programadas en el trabajo. En este estudio se analizarán la autoeficacia, relaciones interpersonales y proactividad en los gerentes generales.

**Competencia de autoeficacia:** Son aquellas características de los directivos que permiten o posibilitan la puesta en práctica de los conocimientos y habilidades necesarias para desarrollar con éxito cada una de las tareas que componen el puesto de trabajo.

Medición: A continuación se mencionan los *ítems* respectivos, para realizar la medición, utilizando una escala nominal (dicotómica).

1. Capacidad para expresar libremente sus pensamientos, opiniones y sentimientos ante los demás
2. Capacidad para superar las barreras o limitaciones que surgen en el desarrollo de su puesto de trabajo
3. Capacidad para argumentar sus propios juicios en la toma de decisiones
4. Confianza en si mismo a la hora de conseguir los objetivos del puesto
5. Capacidad de gestión eficaz de su tiempo de trabajo
6. Perseverancia y empeño en el logro de sus objetivos y metas

**Competencia de relaciones interpersonales:** Consisten en la capacidad de adaptarse y relacionarse en distintas situaciones con personas y demandas del entorno, manteniendo el control sobre sus propias emociones y manteniendo una postura íntegra y responsable en el desarrollo del trabajo.

Medición: A continuación se mencionan los *ítems* respectivos, para realizar la medición, utilizando una escala dicotómica.

7. Disponibilidad para afrontar los cambios
8. Imparcialidad y orientación hacia los problemas
9. Control de reacciones precipitadas en situaciones que producen emociones fuertes
10. Capacidad para cambiar su conducta y su forma de pensar ante situaciones nuevas
11. Objetividad en los juicios (tanto a las personas como a situaciones)
12. Orientación hacia los otros (dispuesto a escuchar a los demás)
13. Capacidad para adaptar su lenguaje, presencia física, comportamiento, a situaciones concretas de su trabajo
14. Tolerancia al estrés. Ser capaz de mantener la eficacia bajo situaciones de presión temporal, desacuerdo, conflicto
15. Confianza en los subordinados
16. Consideración de criterios éticos en la gestión
17. Responsabilidad con sus decisiones y actuaciones

**Competencia de Proactividad:** Supone mantener un nivel de actividad elevado para conseguir los objetivos, anticipar los problemas, captar y desarrollar nuevas posibilidades presentes y futuras para la organización, haciendo uso óptimo del tiempo y adoptando una visión positiva de las cosas.

Medición: A continuación se mencionan los *ítems* respectivos, para realizar la medición, utilizando una escala nominal (dicotómica).

18. Capacidad para mantener y crear un nivel de actividad elevado
19. Eficacia y agilidad para dar soluciones a los problemas que se detectan
20. Espíritu emprendedor, busca activamente nuevas oportunidades
21. Iniciativa para poner en marcha nuevos planes
22. Tener una visión positiva de las cosas
23. Atención a detalles, disposición para atender a los pequeños detalles en el desarrollo de su trabajo
24. Perseverancia ante los problemas e inconvenientes
25. Control para que las cosas se hagan en el tiempo previsto
26. Orientación hacia la consecución de los objetivos

### **Necesidades de formación:**

Definición conceptual: Se refiere a la diferencia de las competencias que tiene y las que debe tener el gerente general de las empresas del sector hotelero.

Medición: Se hará mediante enumeración de las competencias que el gerente general cree que necesita.

### **Estrategia organizacional:**

Definición conceptual: Alternativas para que se pueda enfrentar a la competencia.

### **Variables demográficas, escolares y organizacionales**

<b>Identificación de variable</b>	<b>Definición</b>	<b>Escala de medición</b>	<b>Indicadores</b>
X1 Genero	Sexo del gerente	Nominal	1 Mujer 2 Hombre
X2 Edad	Años cumplidos	Razón	Métrica de edad
X3. Último grado de estudios	Estudios formales	Ordinal	1 Bachillerato 2 Estudios comerciales 3 Licenciatura 4 Posgrado
X4 Tipo de escuela del último nivel de estudios	Definición de escuela publica o privada	Nominal	1 Privada 2 Pública
X5 Tipo de empleado	Se refiere a la contratación del empleado	Nominal	1 Confianza 2 Honorarios
X6 Antigüedad en la organización	Duración del tiempo en que el trabajador ha colaborado en la empresa	Intervalo	1 Menos de 3 años 2 De 3 a 5 años 3 De 6 a 10 años 4 De más de 10 años
X7 Antigüedad en el puesto	Duración del tiempo que ha ocupado determinado puesto	Intervalo	1 Menos de 3 años 2 De 3 a 5 años 3 De 6 a 10 años 4 De más de 10 años

X8 Puesto	Se refiere a la denominación de las actividades de un trabajador en la organización	Nominal	
X9 Turno	Categoría del horario de la jornada de trabajo a la que pertenece el trabajador	Nominal	1 Matutino 2 Vespertino 3 Mixto
X10 Personal directo a su cargo	Número de personas bajo el mando del gerente	Razón	
X11 Número de empleados del hotel	Numero de personal que labora en el hotel	Razón	
X12 Agrupación del hotel	Conjunto de empresas agrupadas, con la finalidad de obtener utilidades, prestigio nacional o internacional	Nominal	1 Pertenece a una cadena hotelera 2 No pertenece a una cadena hotelera
X13 Tipo de hotel	Categoría que tiene el hotel	Nominal	1 3 estrellas 2 4 estrellas 3 5 estrellas 4 Gran turismo

## **IV. MARCO CONCEPTUAL**

### **A. La corriente globalizadora**

Esta investigación tiene como marco conceptual a la corriente globalizadora donde se busca tener una mayor competitividad y que junto con el acelerado cambio tecnológico, los cambios financieros y comerciales son elementos que han mantenido a las organizaciones trabajando en una búsqueda constante por la sobrevivencia. No se intentará dar una definición acabada de dicho término de globalización, ya que varios estudiosos del tema encuentran dificultad para hacerlo, por lo tanto sólo nos centraremos en aquellos fenómenos que se relacionan con ella.

Otros elementos que forman parte del marco conceptual, son los modelos de análisis de necesidades, la capacitación y las competencias laborales, donde es importante señalar los conceptos de necesidad y el proceso de análisis de necesidades, así como analizar la capacitación y las competencias laborales.

### **¿Qué es la globalización?**

El mencionar una definición única de globalización es difícil y como menciona Held Mc Grew y J. Perraton citado por García, se trata de un término demasiado ambiguo, puesto que, para muchos, trae aparejado un sentimiento de inseguridad y fatalismo en el sentido de que el cambio social, político, ideológico y económico que supone no sólo es exógeno, sino que, además, y en parte como consecuencia, escapa a la capacidad de control de los ciudadanos y sus gobiernos; mientras tanto, para otros la expresión suscita visiones optimistas de interconexión, apertura e internacionalismo difíciles de concretar; en suma, evocaciones de interconexiones imprecisas, positivas o amenazadoras, que

abarcarían todos los órdenes de las relaciones humanas pero que resulta complejo delimitar, sin embargo, trataremos de conceptualizarla y además se intentará conocer las causas y consecuencias que ha generado en el mundo (García, 2004: 855).

Hay autores que consideran prematuro considerar que exista una cierta teoría de globalización, entonces apenas podríamos hablar de aproximaciones de este proceso.

La palabra globalización es utilizada en la actualidad para explicar fenómenos muy diversos de las sociedades contemporáneas. Sin embargo, el término carece de precisión, según el discurso en el que es incluido. El término globalización comenzó a ser utilizado a principios de la década de 1980 por los teóricos de la microeconomía. Théodore Lewit, es señalado como el primer autor que utilizó la palabra globalización públicamente; en junio de 1983 publicó un artículo titulado "*La globalización de los Mercados*" en la revista Harvard Business Review. Donde planteaba que la integración económica obligaba a las empresas a pensar sus negocios desde una perspectiva mundial. El concepto no tardó en llegar a la macroeconomía, donde se le utilizó para designar causas y consecuencias de los vertiginosos cambios que se sucedieron en el mundo a partir de la década de 1970 (Amat *et. al.*, 2002: 8).

Joan Saxe Fernandez, citado por Paz, señala que la globalización puede ser considerada de tres maneras:

- 1) Como categoría científica, es decir como un concepto cuyo referente histórico y empírico está centrado en el largo proceso multiseccular de la internacionalización económica.

- 2) También puede comprenderse como categoría histórica, en este sentido la globalización es un equivalente de internacionalización económica, es por lo tanto un proceso que se da en todo el mundo y se caracteriza por los grandes y crecientes flujos de comercio, producción de inversión entre los grandes consorcios y los países. Conforme a esto la globalización no es un fenómeno nuevo, es un proceso que abarca desde el siglo XIV y XV con el desarrollo del capitalismo mercantil y que ha tenido a lo largo de poco más de cinco siglos periodos de aceleración y desaceleración.
- 3) Puede apreciarse desde el punto de vista de la sociología del conocimiento, que se presenta de la siguiente manera, es un fenómeno nuevo, homogéneo y homogeneizante que conduce a la democracia, al progreso y al bienestar universal. El mercado global y su creciente expansión favorece el desarrollo de las grandes empresas transnacionales y tiende a volver obsoletas las fronteras nacionales, que la globalización económica impulsa a la desaparición progresiva del Estado o al menos la importancia del mismo (Paz, 2005:103-104).

Como se ha mencionado, la globalización es un largo proceso histórico, que tiene sus inicios en el mercantilismo que lleva a los pueblos de Europa Occidental, concretamente a los genoveses y venecianos a buscar nuevas rutas para colocar sus bienes elaborados por ellos y conseguir productos.

En cuanto a la globalización de la economía ésta ha estado en un proceso homogéneo, ya que el desenvolvimiento de los países permite identificar mercados desigualdades y dentro de cada uno de ellos se muestran los grados de desarrollo de las distintas regiones.

La globalización económica de acuerdo a Vega, citado por Avilés es una “homologación relativa de las formas y métodos de producción, financiamiento, comercialización y consumo internacional, así mismo, alude a la mejor articulación intraindustrial de los diferentes mercados a nivel mundial y a una mayor influencia mutua de las políticas económicas que los países líderes instrumentan” (Avilés, 2005:2).

La globalización es un proceso complejo que varía con el tiempo que afecta a los sectores de la producción de los países y puede alterar los entornos nacionales, se ha presentado en el ámbito comercial, en la información, capital, bienes, servicios e ideas plasmadas a través de la integración de los organismos internacionales como la Organización de las Naciones Unidas (ONU)<sup>1</sup>, el Fondo Monetario Internacional (FMI)<sup>2</sup>, el Banco Mundial (BM)<sup>3</sup> y la Organización Mundial de Comercio (OMC)<sup>4</sup> (Quintana, 2004: 969).

En los años noventa “*globalización*” empieza a ser considerado uno de los términos centrales del pensamiento macroeconómico y también es utilizado por diversos autores de las ciencias sociales para referirse a las transformaciones que se observan en la estructura social, en los hábitos de conducta y en las modalidades de producción. A finales de la década del siglo pasado, la palabra

---

<sup>1</sup> El Nombre de Naciones Unidas fue acuñado por el Presidente de los Estados Unidos Franklin D. Roosevelt, se utilizó por primera vez el 1 de enero de 1942 en plena Segunda Guerra Mundial, cuando representantes de 26 naciones aprobaron la “Declaración de las Naciones Unidas” en virtud de la cual sus respectivos gobiernos se comprometían a seguir luchando unidos contra las potencias del eje.

<sup>2</sup> Fue creado en el 27 de diciembre de 1945, cuando 30 países suscribieron el Convenio Constitutivo. Inició sus actividades el 1 de marzo de 1947, sus fines son crear un adecuado y operante sistema monetario internacional más estable mediante la reducción del problema de la balanza de pagos de los países.

<sup>3</sup> Inició sus operaciones en los primeros meses de 1947, con la finalidad de cubrir las necesidades de financiamiento para la reconstrucción de los países europeos, otorgando consideración a proyectos de desarrollo como a la reconstrucción.

<sup>4</sup> Nace en 1994, con la finalidad de facilitar la cooperación de sus miembros en el desarrollo de las relaciones comerciales, donde se integran bajo la misma estructura tres grandes acuerdos: el de Mercancías (GATT), el de servicios (GATS) y los Derechos de la Propiedad Intelectual (TRIPS), al mismo tiempo se contemplan dos mecanismos internacionales relativos a las normas y procedimientos por lo que se rige la solución de diferencias.

toma un lugar protagónico en los medios masivos de comunicación y encuentra su lugar en artículos sobre muy diferentes temas: la ecología, la cultura, la cocina, el turismo, la economía; todos los ámbitos de la vida parecieron estar signados por la ya famosa globalización.

Aunque en sus orígenes el término globalización tenía unos límites mucho más precisos, en la actualidad suele designar un proceso planetario de ampliación, profundización y aceleración de las interconexiones en todos y cada uno de los aspectos (económicos, tecnológicos, ideológicos, políticos) de la vida social, proceso que, como era de esperar, está generando una proliferación de debates académicos en torno al concepto mismo de globalización, a su verdadera dimensión, a la novedad o no del proceso y a las consecuencias del mismo, entre otros aspectos (Amat *et al.*, 2002:8).

Para García, en un intento de categorizar el fenómeno de la globalización uno de los más adecuados es el de Held *et al.*

Para estos autores, el concepto de globalización debe entrañar cuatro elementos distintos:

1. La amplificación del proceso: implica la extensión de las actividades sociales, políticas y económicas (entre otras) más allá de las fronteras tradicionales, de modo que los acontecimientos, las decisiones y las actividades de toda índole que ocurren en una zona del planeta influyen de manera significativa en los individuos y las comunidades de otras zonas.
2. La intensificación del proceso: implica que las interconexiones no son apenas ocasionales o aleatorias, sino regulares, de manera que se advierte una

intensificación de las interconexiones, de los patrones de interacción y de los flujos que trasciende a los estados y a las comunidades por tradición constituidas.

3. La velocidad del proceso: la amplificación y la intensificación de las interconexiones entrañan una aceleración de las interacciones de los procesos globales, en tanto que la instrumentación de sistemas globales de transporte y comunicaciones incrementa la velocidad potencial de difusión de las ideas, de los bienes y servicios, de la información y de los factores productivos.

4. El efecto del proceso: la globalización debe asociarse con la profundización del efecto global de los acontecimientos locales, nacionales y regionales; así, un acontecimiento de ámbito sólo nacional tiene una capacidad potencial de trascendencia global sin precedente.

De acuerdo con estos elementos, la globalización podría considerarse como un proceso (o conjunto de procesos) que encarna una transformación de la organización espacial de las relaciones y las transacciones humanas -evaluadas en términos de alcance, intensidad, velocidad y repercusiones- que generan flujos y redes de actividad transcontinentales e intrarregionales, interacciones y el ejercicio del poder (García, 2004:857).

Para Lee, hay tres maneras ventajosas de observar lo que vagamente se denomina globalización:

1) A partir de relaciones espaciales que incluyen distancia y tiempo: este entendimiento de globalización se basa en las uniones e interconexiones entre estados y sociedades, remarcándose los efectos significativos de acciones en lugares diversos y gente lejana.

2) A partir del proceso mercantil sustentado en los movimientos del comercio y del capital: este proceso orientado al mercado tiene un efecto global en la cultura, la política, la ideología y las relaciones sociales. Debido a la intensidad, el crecimiento y la rapidez, el resultado es un aumento en el proceso de integración económica en el mundo y una transferencia de responsabilidad y autoridad del Estado al mercado (y a entidades subnacionales como ciudades globalizadas). Los objetivos son incrementar al máximo el crecimiento económico y las ganancias.

3) A partir de un cambio consciente, un cambio en la percepción de cómo vemos al mundo: este conocimiento global permite una sola mirada mundial de responsabilidad ecológica, cuidado del ambiente, activismo en los derechos humanos, empuje para crear normas humanitarias en todo el mundo, creer en la “solidaridad” humana y la esperanza del desarrollo sustentable global, la paz universal y la libertad.

Es claro que estos tres puntos sobre la globalización están relacionados y en algunos casos se pueden reforzar mutuamente. Cada uno puede producir una respuesta positiva o negativa (Lee, 2002: 377).

### **Tipos de globalización**

García señala a Held *et al.*, como los que ofrecen una tipología de la globalización y los elementos que debe entrañar:

- 1) Globalización densa o gruesa (*thick globalization*), que representaría a un mundo en el que la amplificación de las redes globales se alcanza por medio de una elevada intensificación, una gran velocidad y una repercusión

importante del proceso en todos los ámbitos de la vida social (desde lo económico hasta lo estrictamente social).

- 2) Globalización difusa (*diffused globalization*), que se refiere a un conjunto de redes globales que combinan elevados niveles de amplificación, intensificación y velocidad, pero cuyo efecto es hasta cierto punto bajo, controlado y regulado.
- 3) Globalización expansiva (*expansive globalization*), caracterizado por una elevada amplificación de las interconexiones globales, combinada con bajos niveles de intensificación y velocidad pero con un efecto elevado.
- 4) Globalización delgada o fina (*thin globalization*), en la que el elevado grado de amplificación se combina con bajos niveles de intensificación, velocidad y consecuencias (García, 2004: 857).

Más allá de cuestiones de categorización, hay que notar también que las consecuencias del proceso son entendidas de forma muy diversa por la literatura. Así, y desde un punto de vista sólo económico, el proceso de globalización, instrumentado por medio de un incremento de los flujos y las interconexiones internacionales, reales y financieras, presenta según la doctrina dominante una serie de beneficios potenciales, entre los que cabría señalar, derivados de la globalización de la producción y el comercio, los siguientes:

- a) Ganancias estáticas derivadas de una mejor localización de los recursos, en línea con la teoría de la ventaja comparativa;
- b) Reducción de costos como consecuencia del aprovechamiento de economías de escala;
- c) Ganancias dinámicas motivadas por la transferencia de tecnología, y

d) Reducción de las actividades de búsqueda de rentas y de otros costos asociados a las restricciones en el comercio.

Por otra parte, para los economistas críticos la globalización económica plantea costos importantes. Algunos de los más significativos serían:

- 1) La presencia recurrente de crisis cambiarias, bancarias y financieras;
- 2) Los efectos perversos en las condiciones de empleo, el bienestar y, en general, la participación en la distribución primaria de la renta y la riqueza del factor menos móvil (el trabajo poco calificado);
- 3) El incremento de las desigualdades en la distribución del ingreso y la riqueza internacional e interpersonal;
- 4) La amenaza para un crecimiento y un desarrollo sustentables, y
- 5) La transformación y el desequilibrio en las relaciones de poder entre el sector público y el sector privado (García, 2004:857).

### **¿Es buena o mala la globalización?**

Para dar respuesta a esta pregunta se presentan a continuación algunas ventajas y desventajas que se encontraron en la revisión de la literatura.

#### **Ventajas**

- a) La globalización tiene como producto la construcción de un mercado único, lo cual provoca una movilidad de los factores de la producción
- b) Permite que las actividades económicas puedan realizarse en un lugar óptimo, cualquiera que sea su localización en el mundo, lo mismo podría decirse de la distribución espacial de la población, aunque las fronteras políticas de los países desarrollados y los subdesarrollados, dificultan la óptima distribución poblacional.

- c) Uno de los logros más importantes de la globalización es la universalización de ciertos valores de derechos propios del hombre, es decir, se ha dado una comunidad de ideas entre la intelectualidad, sectores sociales y laborales, grupos ambientalistas, movimientos pro derechos humanos, etc.
- d) Al contar con una visión estratégica global la empresa puede reducir los costos al contar con una economía de escala, la producción centralizada, el poder negociar, en otras palabras la empresa gana eficacia competitiva global. Hoy en día la empresa cuenta con los recursos para desarrollar tecnología y trabajar en los procesos internos.
- e) Una clara ventaja es la que surge en las telecomunicaciones que permite el flujo de información de manera inmediata, *on line* sobre cualquier acontecimiento.

La globalización como un conjunto de procesos que actualmente opera como eje principal de la transformación, es un fenómeno que implica cambio tanto a escala macro como en la vida cotidiana.

En la globalización, las nociones de tiempo y espacio se han relacionado con el desarrollo de la tecnología, principalmente de las telecomunicaciones y de la computación, lo cual ha tenido una fuerte influencia en la redistribución de los procesos productivos a escala mundial, que buscan la mayor ventaja comparativa de las regiones y una mayor rentabilidad internacional.

En un mundo en que las decisiones no sólo dependen de lo que sucede en los ámbitos nacionales, la localización de las inversiones productivas es más importante en la medida en que ayuda a elevar la competitividad, lo que implica situarse cerca de los factores que permitan obtener ventajas competitivas, como

insumos, mano de obra calificada, infraestructura, economías de escala, desarrollo de tecnología, cadenas de valor, etcétera. Aplicado esto al caso de México, era de esperarse que el acentuado proceso de concentración de las actividades industriales y de servicios en las grandes urbes se viera afectado, sobre todo entre las empresas que se adecuaron o que surgieron en los años de apertura y aquellas cuya localización estuvo más influida por la nueva dinámica de la integración económica mundial que por factores relacionados con el mercado interno (Corona, 2003:52).

### **Desventajas**

- a) El cuestionamiento más importante no está en su razón de ser, sino en los efectos inmediatos y es en el ámbito económico, donde aparecen las opiniones contrarias ya que el éxito económico no se ha distribuido de manera equitativa debido al dominio que tienen las empresas multinacionales (EM).
- b) Ante el dominio de las EM surge la interrogante, por qué el proceso se basa únicamente en el mercado y por otro lado las EM marginan a extensas regiones del mundo, al no contar con la capacidad competitiva global, la cual está determinada por la tecnología de última generación y además hay que añadir el atraso en educación de los países subdesarrollados.
- c) El dominio de las EM, lleva a que estén estructurando mercados de competencia imperfecta, es decir, se tiene un mercado con una estructura monopólica y oligopólica, y por lo tanto existe un dominio de unos pocos ejerciendo un poder dentro del mercado o bien no existen productos sustitutos y el consumidor no tiene alternativas de compra.

- d) Se da prioridad a los negocios financieros más que a las inversiones productivas, esto desestabiliza a la economía, por ejemplo, el capital financiero se impulsa como protagonista de la economía mundial y se impone su lógica al resto de los sectores de la economía, por ello se trata de controlar mediante regulaciones, supervisiones y fortalecimiento de instituciones supranacionales, con el objetivo de tener transparencia y validez, por ejemplo para J. Stiglitz la crisis financiera asiática del 2002 fue generada por la falta de una adecuada regulación del sector financiero.
- e) Se debilita la acción del Estado en los países subdesarrollados al tener un papel de promotor de desarrollo económico-social y reduciendo su poder de decisión por el accionar de las empresas globales, a esto se debe agregar el papel del FMI, el BM y la OMC.
- f) Existe el fenómeno del desempleo, que no puede ser enfrentado con éxito en el momento se busca reducir costos y dentro de estos se encuentra los de los trabajadores.
- g) El tipo de desarrollo capitalista y el mercado imperfecto además de despilfarrador de recursos, es el causante del deterioro ambiental y agotamiento de los recursos naturales, por ello es contradictorio tener como meta alcanzar la competitividad global cuando con ello se contribuye al deterioro del medio ambiente del mundo.

### **México en el marco de la globalización**

En México en 1983 al igual que en varios países latinoamericanos inició el tránsito hacia el Modelo Neoliberal (MN), un modelo de economía abierta, orientada hacia

fuera, caracterizado por la conversión de la exportación de manufacturas como eje del régimen de acumulación.

Con la estrategia de apertura México realizó acuerdos de libre comercio, pero la eficiencia y la competitividad no se han alcanzado debido a la falta de un enfoque de competitividad sistémica integral en toda la economía (Villareal y Ramos, 2001: 1).

Así, la política de cambio estructural (apertura al exterior, liberalización de mercados internos y privatización de la economía) y la estabilización macroeconómica se consideran desde los noventa como la estrategia de transición adecuada para promover un crecimiento eficiente y competitivo de las empresas y la economía, tanto en México como en América Latina. La lógica del modelo es muy simple: la apertura al exterior permitirá que la competencia internacional obligue a las empresas a ser competitivas y el mecanismo de precios de mercado favorecerá una asignación más eficiente de recursos y un patrón de especialización en el comercio internacional basado en las ventajas comparativas (mano de obra) que genere un modelo industrial exportador como motor del crecimiento económico sostenido en un marco macroeconómico de baja inflación y estabilidad de precios (Villareal y Ramos, 2001: 1).

La aseveración de que la globalización es la llave del progreso y del bienestar para muchos países no es válida, en América latina y en México aumenta la pobreza, crece el desempleo y se ha degradado la vida urbana, han aumentado las diferencias en la calidad de vida de los que pueden incorporarse al proceso de desarrollo y quienes permanecen marginados (Paz, 2005: 107).

## **B. Análisis de necesidades**

### **Concepto de necesidad y análisis de necesidades**

Si consideramos el término “necesidad” del latín “necitas” según la definición que ofrece el diccionario de la real academia española en su versión electrónica, es todo impulso, aquello a lo cual es imposible sustraerse, faltar o resistir, carencia de las cosas que son menester para la conservación de la vida ([www.buscon.rae.es](http://www.buscon.rae.es)).

En el ámbito de la psicología, el concepto de necesidad ha estado ligado a conceptos motivacionales y es considerado como un estado de carencia que la persona intenta resolver mediante distintos tipos de conducta a fin de encontrar el equilibrio inicial u homeostasis (Agut, 2005: 28).

Desde la psicología del trabajo y de las organizaciones se utilizan dos orientaciones para tener en claro el término de necesidad, estas orientaciones son:

- 1) basada en la discrepancia, donde se establece una distinción entre el fin y medio lo que permite comprender el concepto. Es importante según Kraufman, tener claro los fines (necesidades) para luego buscar los medios. Este autor señala que se hace referencia a desear o querer algo considerado necesario y por otro supone una discrepancia entre los resultados actuales y deseados y señala que al definir a la necesidad como verbo se va directamente a implementar aquello que se necesita ya sea un proceso, método, resultado, técnica o recurso. Cuando no se tiene

una preocupación por los resultados, cualquier solución funciona porque no se analizan las causas del problema. Ahora bien si la necesidad se define como un sustantivo entonces la estrategia es analizar la necesidad para averiguar las causas y luego identificar los posible métodos o medios para resolver la discrepancia. La necesidad como discrepancia, lleva a realizar un análisis de la situación que conduce a una mayor seguridad a encontrar la solución al problema. En la realidad lo que se hace es un análisis de la demanda y no un análisis de necesidades donde se tiene que ajustar a lo que se requiere realmente para el desempeño adecuado en un puesto de trabajo (Agut, 2000: 30).

- 2) La segunda orientación es la innovadora, para lo cual se menciona a Phillips y Holton, quienes establecen que en función de si el problema y las funciones son conocidas o no, se distingue los tipos de necesidades, señalando que hay cuatro tipos de estas: las correctivas (el problemas y las condiciones son conocidas), las adaptativas (el problema es conocido y las condiciones desconocidas), las de desarrollo (el problema es desconocido y las condiciones son conocidas) y las estratégicas (el problema y las condiciones son desconocidas).

Para Boydell y Laery, citados por Agut, estos autores van más allá de las discrepancias y consideran el desempeño de personas, de procesos y equipos u organizaciones en tres niveles, lo cual también las necesidades son diferentes en esos tres niveles. Estos niveles son: de implementación al hacer las cosas bien,

resolviendo discrepancias; el de mejora haciendo las cosas mejor; y el nivel de innovación donde se hacen cosas nuevas y mejores (Agut, 2005: 31) (tabla 6).

**Tabla 6. Áreas de necesidades en función al nivel de desempeño.**

Áreas de necesidad/Niveles de desempeño	Organizacional	Grupal	Individual
1 Implementar	Conseguir los objetivos organizacionales	Trabajar juntos para lograr los objetivos establecidos	Ser competente para los requisitos existentes
2 Mejorar	Establecer objetivos más elevados y conseguirlos	Equipos de mejora continua	Disponer y utilizar habilidades y procesos de mejora continua
3 Innovar	Cambiar los objetivos y estrategias	Trabajar más allá de los límites para crear nuevas relaciones productos y servicios	Ser capaz de trabajar creativamente con sentido de la misión

Fuente: Agut, *Análisis de necesidades de competencias en directivos de organizaciones turísticas. El papel de la formación*, p.31.

Las necesidades organizacionales tienen que ver con el desempeño de la organización como un todo. Las necesidades grupales se refieren al desempeño en concreto de un grupo (departamento, unidad, grupo). Las necesidades individuales hacen referencia al desempeño de una persona o más. En las tres áreas se puede conducir a la realización de la formación o bien algunas otras intervenciones. Los autores señalan siete diferentes modos de aprendizaje o intervenciones: las cuales se dan en los niveles que están asociados a los modos de Implementación: adhesión (aprender a realizar correctamente las tareas básicas), adaptación (seguir la reglas pero realizando ajustes cuando sea necesario) y relación (entender por qué y cómo funcionan las cosas). Los modos de aprendizaje de mejora son aprender de la experiencia (reflexionar sobre las experiencias y comprender su significado), aprender experimentando (aprender a

diseñar procesos para descubrir nuevos aspectos del trabajo). Por último la innovación donde se establecen conexiones (aprender a ver conexiones entre cosas, eventos y personas) y dedicación (trabajando en base a la misión y los objetivos de la organización) (Boydell y Laery M, 1996: 31).

El análisis de necesidades, se tomará como un proceso cuyo objetivo es la identificación y anticipación de necesidades, en primer lugar se contempla a las necesidad reactiva y correctiva en términos de discrepancias presentes que deben corregirse y las necesidad anticipadas, que se centran en los posibles cambios futuros que se anticipan. Desde esta aproximación se presta atención a las demandas nuevas que emergen de las rápidas transformaciones tecnológicas, económicas, laborales y sociales. Al conocer estos cambios es posible anticipar posibles necesidades de competencias en los directivos y adoptar medidas apropiadas para prevenirlas (Agut, 2005: 194). Las competencias constituyen el factor importante de flexibilidad y adaptación a la evolución de las tareas. En este sentido la competencia laboral es considerada la posesión de una serie de características (conocimientos, habilidades, actitudes, rasgos motivaciones, valores creencias y rol social) que posibilitan un desempeño efectivo y experto en las tareas del puesto y el manejo efectivo de otras situaciones imprevistas que surgen en el trabajo directivo (Levy-Levoyer, 1997: 95). Esto conduce a identificar dos tipos de competencias técnicas y genéricas que en un apartado más adelante se tratarán.

### **C. Modelos de análisis de necesidades**

Cinco son los modelos que son considerados los más representativos para comprender la evolución del análisis de necesidades de formación desde sus comienzos hasta las propuestas más recientes: el modelo de análisis del desempeño, el modelo organización-puesto-personal, modelo de elementos de la organización, modelo rueda de la formación y modelo *proactive*, el primero ha sido el más popular y el segundo es el que más ha dominado el ámbito académico, los dos últimos representan los avances más recientes en cuanto al estudio de las necesidades de formación.

#### **Modelo de análisis del desempeño**

El análisis del desempeño (*performance analysis o performance appraisal*) es considerado una técnica o método para obtener información útil para realizar el análisis de formación (Bee y Bee, 1994: 44). A continuación se presentan los postulados de este modelo.

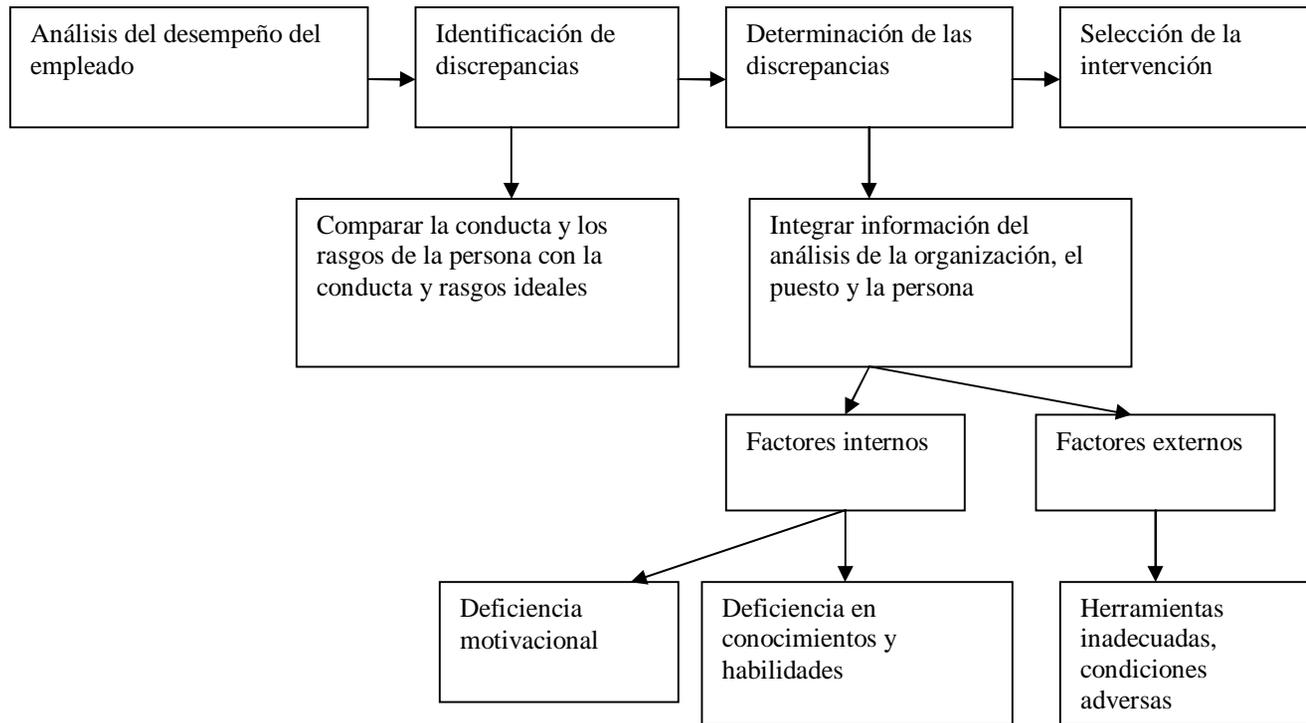
#### **Postulados básicos del modelo**

Para Gilbert, Schaper y Sonntag, citados por Agut (Agut, 2005: 44) este modelo se centra en identificar y determinar las causas de las discrepancias entre el desempeño esperado y el actual o bien entre el empleado prototipo y el empleado medio. Un principio básico es que la necesidad de formación se da cuando hay discrepancias entre los conocimientos, habilidades y aptitudes y no en otras influencias de la conducta laboral como las recompensas, castigos, recursos inadecuados, obstáculos o expectativas. La solución de problemas requiere de

cambios en el entorno de trabajo más en un incremento en los conocimientos, habilidades de los empleados y por lo tanto mucha formación tiene poco efecto en la conducta laboral.

Herbert y Doverspike, (citados por Jamil y Hishamuddin, 2007:166), los autores de este modelo que conciben este planteamiento más como una técnica que como un modelo en sí y proponen lo que se presenta en la figura 1.

**Figura 1. Modelo de análisis del desempeño.**



Fuente: Jamil y Hishamuddin, *Training Needs Analysis: practices of top companies in Malaysia*, p. 166.

Los directivos tienen la posibilidad de acceder a una variedad de información diferente, para ser capaz de realizar una evaluación adecuada del desempeño de una persona en particular. Esta evaluación consiste en comparar las conductas de la persona con las conductas de otras personas para identificar discrepancias, una vez que son identificadas puede descubrirse la fuente de las discrepancias, el origen pueden ser factores como: poca motivación, deficiencias en conocimientos y habilidades. Para poder identificar el origen de la discrepancia se debe integrar información de la organización, del puesto y de la persona.

Los autores distinguen y elaboran un resumen de la persona y un análisis diagnóstico de la persona, aunque esto lo hicieron McGehee y Thayer. El primero es un análisis global del desempeño del empleado y se clasifica como una persona con un desempeño exitoso o no exitoso del puesto.

Mientras que el análisis diagnóstico de la persona implica la determinación del por qué los resultados de su conducta, centrándose en los conocimientos, habilidades y aptitudes y como estos se combinan junto con otros para tener un resumen del desempeño de la persona.

Estos dos elementos se combinan para determinar quien tiene un desempeño satisfactorio o insatisfactorio y por qué el desempeño es así y se puede identificar quién no está llevando las tareas para lograr un nivel satisfactorio.

En relación a las intervenciones que subsanarán las discrepancias éstas se deben a factores internos y externos. Dentro de los factores internos se encuentran poca motivación, deficiencias en conocimientos y habilidades; los

factores externos pueden ser un entorno desfavorable o herramientas defectuosas.

Ése modelo construye una versión de un análisis basado en la información de la evaluación del desempeño y no es suficiente para desarrollar un programa formativo ya que se toma en cuenta solo la información de desempeño.

La principal limitación de este modelo es que presenta un análisis del desempeño, excluyendo a las oportunidades de formación que permitan mejorar de manera continua el desempeño. Otra limitante consiste en que el modelo asume que las causas del déficit del desempeño se debe a las carencias de conocimientos, habilidades y aptitudes o de variables del entorno laboral pero no de ambas al mismo tiempo.

No consigue distinguir entre la conducta laboral y los resultados valorados organizacionalmente de la conducta en el puesto. Por último no se señala como puede recogerse la información para analizar las causas de los problemas de desempeño y si es necesaria la formación.

### **Modelo Organización-Puesto-Personal**

Los autores que han estudiado las necesidades en tres niveles son McGehee y Thayer desde el año de 1961 y se siguen citando por los investigadores en estudios más recientes sobre el análisis de formación (Wang, 2009: 4).

Estos autores escribieron un libro clásico de la literatura sobre formación *Training in business and industry*, donde presentan una aproximación para analizar las necesidades de formación, así como metodologías para determinar quién y en qué aspectos debe formarse una persona. Y desde ese año han sido

numerosas personas que han revisando su propuesta y pese a los intentos por ampliar el modelo, es un modelo que continua vigente como lo señala Wang, por que es el más comprensivo.

### **Postulados básicos del modelo**

A continuación se presentan los postulados básicos del modelo y se citará a Goldstein quien ha recogido y reconceptualizado más rigurosamente las aportaciones de McGehee y Thayer (Agut, 2005: 50).

El análisis de necesidades consta de un proceso formativo organizacional que consta de: análisis organizacional, de las tareas, los conocimientos, las habilidades y aptitudes y el análisis de la persona. Goldstein plantea un proceso que debe seguirse para realizar el análisis y este proceso consta de las fases siguientes: apoyo organizacional, el análisis organizacional, el análisis de requisitos, los componentes del análisis y de la persona.

### **Apoyo organizacional**

El lograr un éxito del análisis depende del apoyo de la organización y sus miembros, para lo cual se deben establecer: 1) un canal de comunicación con la dirección a fin de determinar por que se realiza este proceso, determinar la colaboración de los miembros, asegurando su cooperación y clarificar las expectativas de la dirección respecto al trabajo a realizar; 2) establece una relación con miembros de la organización, que pueden verse afectados por el proceso desde la dirección, el sindicato y los empleados directamente implicados y

3) formar un equipo de coordinación que servirá de nexo entre el asesor y la organización.

### **Análisis organizacional**

Se centra en los factores que proporcionan información sobre dónde y cuándo se podría utilizarse la formación. Este análisis se relaciona con los objetivos, recursos y asignación de éstos. Sin embargo, en los últimos años este análisis se ha ampliado a los componentes del sistema de la organización que pueden afectar el programa de formación, por lo tanto se deben incluir las metas de la organización, los recursos que cuenta, la transferencia del clima para la formación y las restricciones internas y externas que existen y considerar los requerimientos futuros de la organización.

Las metas organizacionales deben ser consecuentes con los objetivos formativos y los cursos de formación deben apoyar al as dirección estratégica de la organización.

Al mencionar el clima de formación, Goldstein, se centra en este clima de transferencia de la formación, sin aún identificar estos componentes, estando aún por desarrollar instrumentos y estudios que demuestren la relación existente entre el clima y el análisis de formación.

Identificar las restricciones internas y externas, tampoco se señala qué información debe recogerse y cómo debe recogerse.

Es necesario determinar los recursos humanos y físicos y el tiempo disponible en la organización, para lo cual se ofrece una inventario de cuestiones referidas que se pueden preguntar sobre aspectos sociodemográficos (edad, formación, etc.) actitudinales y laborales (absentismo del puesto, cambio o

rotación en el puesto) las quejas y sugerencias, la productividad, los accidentes, las enfermedades, la observación de la conducta de los empleados, los índices de eficiencia, los costos laborales, de los materiales y distribución, la calidad del producto, la utilización del equipo, el tiempo de inactividad, los tiempos de entrega, las reparaciones, los cambios en los sistemas o subsistemas.

### **Análisis de requisitos**

En este proceso es necesario un examen de un conjunto de especificaciones que deben estar detalladas ante de determinar las tareas para que el proceso funcione mejor. Se compone de 1) Comprender el puesto mediante el análisis de información organizacional, 2) Identificar con precisión el puesto que se analiza, 3) Elegir los métodos para realizar el análisis de necesidades de formación, 4) Implicar a tantos miembros representativos como sea posible para fomentar el apoyo, 5) Anticipar los problemas que puedan afectar el proceso (huelgas, cambios de política o dirección de personal) y 6) Desarrollar un protocolo que presenta los pasos estandarizados que hay que seguir en la recolección de la información.

### **Análisis del puesto**

Se propone un sistema compuesto de la identificación de la naturaleza de las tareas que deben realizarse en el puesto y de los conocimientos, habilidades y aptitudes que son necesarios para desempeñar esas tareas. Es lo que se denomina el análisis del puesto centrado en el contenido.

Se describen las actividades esenciales del puesto, incluyendo las acciones del trabajador y los resultados conseguidos, las máquinas, las herramientas, el equipo de trabajo utilizado, los materiales, los productos, los servicios implicados y

los requisitos del trabajador. Esta descripción debe incluir el orden de importancia o cronológico, la información sobre las características del entorno y rasgos especiales.

Se deben determinar el conjunto de tareas, para organizar la información de las tareas. A continuación se deben desarrollar de los elementos siguientes: 1) Conocimientos siendo la base que sobre las que se constituyen las habilidades y las aptitudes, siendo un cuerpo organizado de conocimiento de naturaleza objetiva o procedimental, que si se aplica hace un adecuado desempeño del puesto. 2) Habilidades, que es la capacidad para desempeñar las operaciones del puestos con facilidad y precisión, lo más frecuente es que las habilidades sean de tipo psicomotor. 3) Aptitudes, es la capacidad cognitiva necesaria para desempeñar las tareas del puesto.

Una vez que las tareas y los tres elementos anteriores están especificados, es importante determinar sus características (importancia y frecuencia de realización), utilizando una categorización de útil o no relevante para la realización de la tarea.

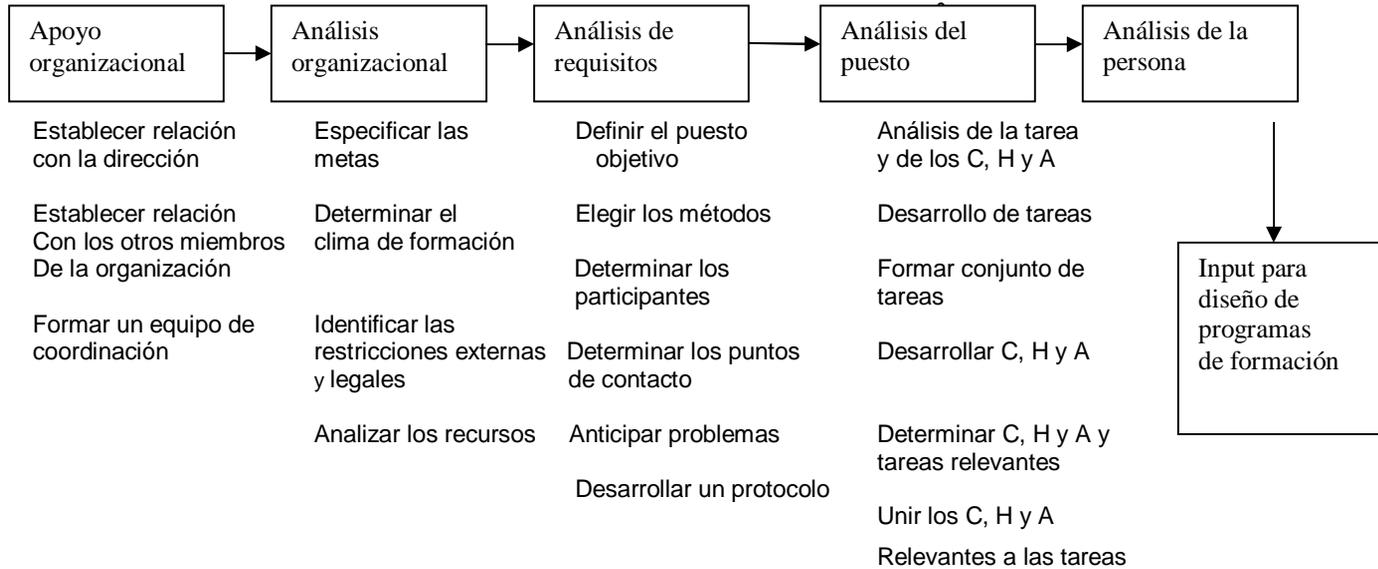
### **Análisis de la persona**

Es el paso final centrándose en los empleados que necesitan la formación y exactamente que formación requieren. Lo relevante de este proceso es valorar si los empleados ponen en práctica los conocimientos, habilidades y aptitudes requeridos en el puesto. Hay que hacer las preguntas, ¿Quién dentro de la organización necesita formación? y ¿qué clase de instrucción necesita?

Para realizar en verdad un análisis de la persona es necesario determinar las capacidades de los ocupantes del puesto, así como evaluar su desempeño

antes de la formación, inmediatamente después de la formación y en el mismo puesto. Los elementos señalados se pueden observar en la figura 2.

**Figura 2. Modelo Organización-Puesto-Persona**



Fuente: Goldstein, citado por Agut en *Análisis de necesidades de competencias en directivos de organizaciones turísticas. El papel de la formación* p. 51.

Al terminar el análisis es posible especificar los objetivos del programa de formación, estos objetivos deben estar claros antes de proceder al diseño.

Goldstein, señala que los objetivos deben tener las siguientes características:

1) Desempeño: Un objetivo afirma qué se espera que el capacitando sea capaz de hacer

2) Condiciones: El objetivo describe las condiciones importantes bajo las cuales ocurre el desempeño.

3) Criterio: Un objetivo describe el criterio de desempeño aceptable mediante la descripción de cómo el capacitando debe desempeñar el puesto para que este se considere aceptable.

Las críticas al modelo son las siguientes:

Las soluciones de no formación son ignoradas

El análisis de los conocimientos, habilidades y aptitudes frecuentemente no está vinculado a las metas y estrategias de la organización ni tampoco a los cambios presentes y futuros.

El planteamiento está orientado a la dirección y no implica la consulta a los empleados y sindicatos.

Es difícil obtener los datos de los tres niveles de análisis: organización, puesto y persona.

Proporciona escasas directrices a quienes trabajan en la intervención sobre como elegir los diferentes métodos y fuentes de información.

En definitiva este modelo ha recibido importantes críticas que han señalado la dificultad por recabar la información de cada nivel, la diversidad de métodos y

técnicas utilizadas que dificulta la elección de instrumentos adecuados en cada caso.

### **Modelo de elementos de la organización**

El modelo de elementos de organización (OEM, por sus siglas en inglés) elaborado por Kaufman, aunque no es considerado como un modelo, si merece ser considerado para tener un marco general para analizar las necesidades en la organización. La formación se considera como uno de los elementos para resolver las necesidades. A continuación se presentan los postulados básicos de este modelo.

### **Postulados básicos del modelo**

Este modelo relaciona los recursos y actividades, el desempeño de la persona, los resultados organizacionales y las consecuencias sociales con los resultados que la organización tiene interna y externamente.

Se define la necesidad como la discrepancia entre los resultados actuales y los resultados deseados o requeridos. La evaluación de necesidades no se utiliza solo para identificar necesidades sino también para ordenarlas según la prioridad y seleccionar las más importantes para ser eliminadas. La evaluación se define como un proceso para identificar y priorizar las discrepancias en resultados en función del costo de cubrir las necesidades versus el costo de ignorar dicha necesidad (Leigh, Watkins, A Plat y Kaufman 2000: 87).

Propone la existencia de tres niveles de resultados y dos niveles de medios que son frecuentes en las organizaciones.

Los tres niveles son: contribución social, el resultado organizacional y el producto interno. Por lo tanto las necesidades se dan en tres niveles: social, organizacional e individual.

Se señalan tres niveles de necesidades; las mega que son las discrepancias en resultados a nivel social, las necesidades a nivel macro son las discrepancias en resultados a nivel de la organización y las discrepancias a nivel micro son las que se presentan a nivel individual o de grupos pequeños.

La evaluación de igual manera se clasifica a nivel mega, que se refiere a las necesidades externas, a nivel macro y micro son las necesidades internas. La evaluación se puede llevar a cabo en cualquier nivel pero se recomienda iniciar por el social. Al considerar que el fin último de cualquier organización es contribuir al bienestar presente y futuro de la sociedad.

Los dos niveles que incorpora como medios son los procesos y recursos ó métodos. Las discrepancias de estos dos elementos se denominan cuasi-necesidades por que no son necesidades en sí mismas. La evaluación de estas cuasi-necesidades tiene como objetivo determinar la adecuación de los recursos humanos, económicos y físicos disponibles en la organización.

Para dirigir este proceso de evaluación de necesidades es fundamental abordar lo siguiente: 1) qué resultados se deben perseguir, 2) por qué se desea conseguir esos resultados, 3) qué resultados se están consiguiendo actualmente, 4) cómo se priorizan y justifican las necesidades, 5) cuánto cuestan a la organización los resultados no cubiertos, 6) cómo se sabe si tienen éxito al fin del proceso y 7) quiénes participan en el proceso (Agut, 2000: 64).

Las fases que planea Kraugman son:

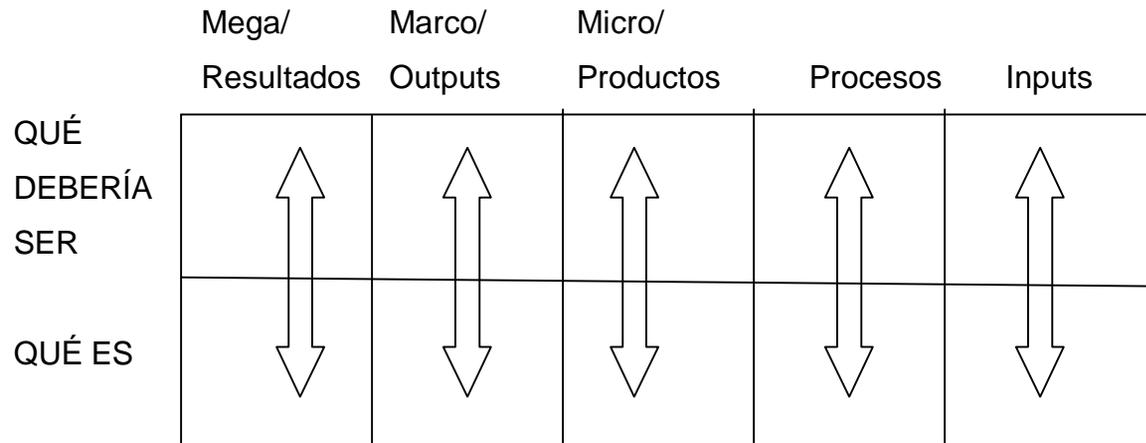
- 1) Planear, utilizando los datos procedentes de la evaluación de necesidades
- 2) Seleccionar el nivel de planeación y evaluación de necesidades: medio, comprensivo y estratégico
- 3) Identificar los participante en la planeación y evaluación de la necesidades
- 4) Conseguir lo participación de las personas que se van a implicar en el proceso
- 5) Conseguir su aceptación respecto al nivel de evaluación y planeación
- 6) Recoger datos sobre las necesidades internas y externas
- 7) Listar las necesidades identificadas.
- 8) Ordenar las necesidades en función de prioridades
- 9) Identificar los desacuerdos del paso anterior
- 10) Resolver los problemas surgidos de los desacuerdos

La evaluación de necesidades se sirve de dos procesos paralelos, uno es el que identifica los resultados requeridos a través de la planeación estratégica y el otro identifica los resultados actuales a través de la recogida de datos objetivos y no objetivos (Kraugman, 1998: 65).

El OEM, ofrece un marco teórico general para identificar y seleccionar las necesidades en la organización y lo más importante que integra es la parte social, siendo que nuestra sociedad experimenta constantes cambios económicos, políticos, culturales y laborales.

Este modelo está más orientado a la organización que al individuo en sí y a la identificación de sus competencias, al no proponer una metodología concreta al respecto, al igual que el modelo de organización-puesto-persona, tiene diversos niveles que pueden dificultar su implementación, un dato interesante es que este modelo se ha aplicado fundamentalmente en instituciones orientadas al servicio público en los Estados Unidos y Australia que tienen más recursos humanos y económicos para este tipo de intervenciones organizacionales (Leigh, Watkins, A Plat y Kauffman 2000: 90) (figura 3).

**Figura 3. Modelo de elementos de la organización**



Evaluación de necesidades externas

Evaluación de necesidades internas

**EVALUCIÓN DE NECESIDADES**

**EVALUACIÓN DE CUASI NECESIDADES**

Fuente: Kaufman, citado por Agut en *Análisis de necesidades de competencias en directivos de organizaciones turísticas. El papel de la formación* p. 63.

### **3.3.4. Modelo rueda de la formación**

El modelo lo proponen Bee y Bee (Agut, 2000: 69), para conducir el proceso de formación al que denominan rueda de la formación, considerando al análisis de necesidades de formación como el proceso de identificación que se deriva de las necesidades del negocio; proporcionando una especificación precisa de estas necesidades y el análisis de cómo resolver estas de la mejor manera.

#### **Postulados básicos del modelo**

El proceso se dirige por las llamadas necesidades del negocio (operaciones). El primer paso es consiste en explorar el conjunto de factores que pueden incidir en el negocio y sus necesidades. Entre estos factores se tienen aspectos económicos, tecnológicos, donde la organización no tiene un control directo; los factores ambientales específicos sobre los cuales se podrá tener alguna influencia, como los clientes, competidores. Las necesidades del negocio pueden responder a presiones internas o externas como la consolidación, crecimiento, diversificación, actividades de reducción, cierre de la organización o las presiones no planificadas como son las actuaciones urgentes de la organización.

El segundo paso consiste en identificar las necesidades de formación que se derivan de las necesidades de negocio. Los autores recomiendan seis herramientas. 1) planeación de los recursos humanos, 2) la planeación de la carrera de los miembros de la organización, 3) incidentes críticos, 4) gestión de los sistemas de información, 5) sistemas de evaluación de desempeño y 6) examen de las opciones alternativas a la formación, como por ejemplo mejora de los métodos de trabajo, sesiones de comunicación, uso de tecnología, rediseño de puesto o cambio del personal.

El recabar información tiene como objetivo valorar las potenciales soluciones a las necesidades del negocio.

En el tercer paso se especifican las necesidades de formación, para lo cual se llevan a cabo dos procesos: las descripciones del puesto y el análisis de las discrepancias en el desempeño. La descripción de puestos se define como la misión principal del puesto, especificando las tareas claves, especificando las competencias claves y los estándares de desempeño para cada una de ellas. En este modelo la competencia<sup>5</sup> se define como un conjunto de patrones de conductas que una persona necesita para desempeñar las tareas y funciones del puesto de manera eficaz (citado por Bee y Bee, 1994: 71).

Con la información obtenida se realiza el análisis de la discrepancia entre el desempeño actual y el desempeño requerido, para la cual se pueden utilizar técnicas para recolección de datos, la observación, las entrevistas, cuestionarios, análisis documental o la combinación de métodos.

El cuarto paso consiste en traducir las necesidades de formación en acciones de formación, es decir se decide sobre; 1) la utilización de formación formal o informal, siendo la formal cuando se diseña un curso específico y lo informal al recibir algún asesoramiento, 2) se debe hacer una especificación de la formación, se incluye información de la necesidad del negocio, la descripción de la población a la cual se dirige la formación, los objetivos y métodos de formación, las habilidades del capacitador, la forma de evaluar, el tiempo y lugar de la formación y 3) el diseño de la formación en la propia organización o bien la adquisición de manera externa.

El quinto paso es la planeación de la formación, donde se reúne información para priorizar y preparar el plan formativo. Esto ayuda a establecer prioridades y decidir sobre qué debe incluirse, el orden de llevarse a cabo, qué actividades formalizar se realizarán. La preparación del plan es elaborar un documento donde se consignan cuestiones de la dirección de formación y presupuestos.

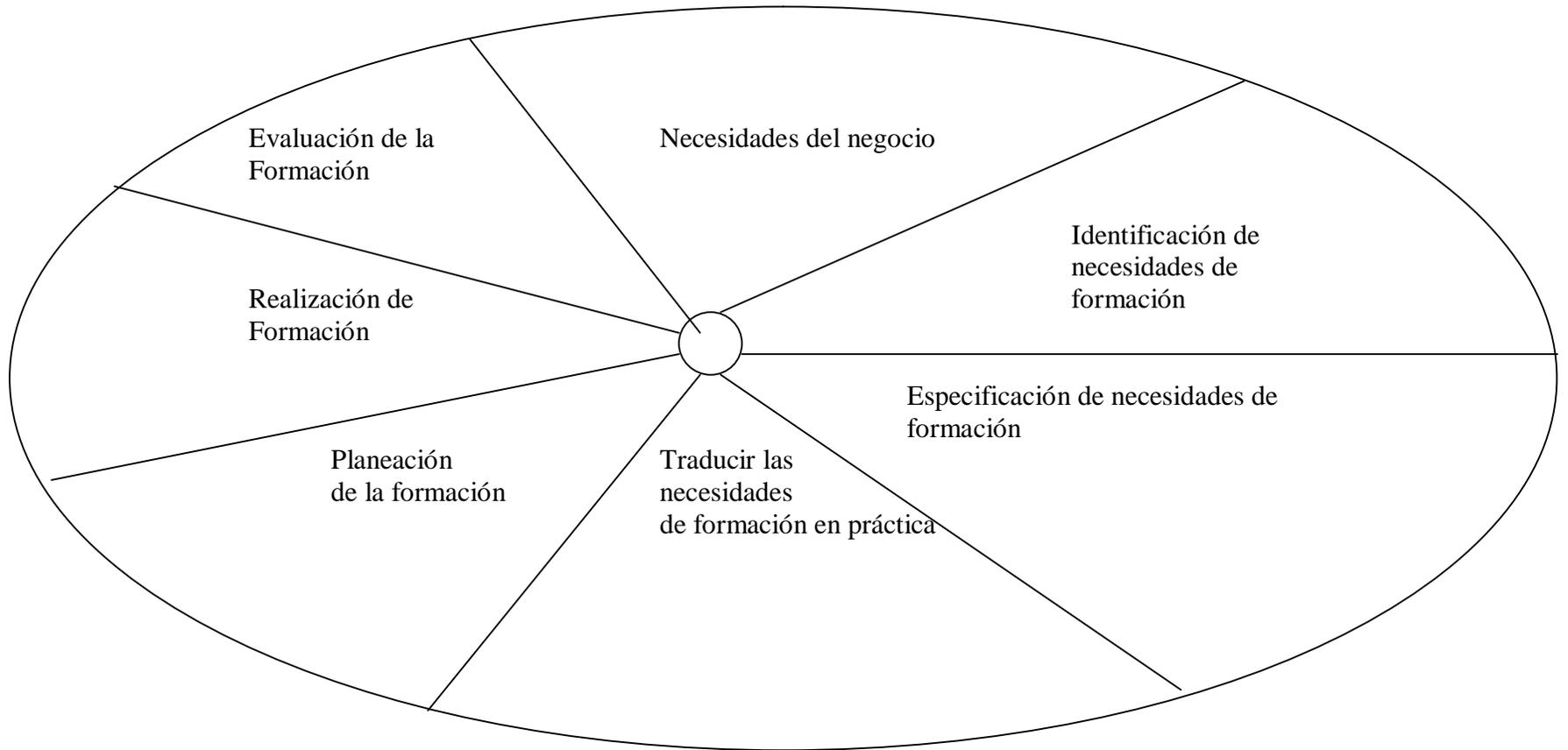
El sexto paso es la realización de la formación que más adelante debe evaluarse, con la finalidad de comprobar si ha sido eficaz en la resolución de las necesidades del negocio. La evaluación se hace para mejorar la calidad, para evaluar la efectividad de los métodos de formación, justificar los beneficios frente a los costos y se recolectan datos a través de los siguientes métodos: cuestionarios, entrevistas, observación e información documental.

Estos autores ofrecen un modelo para realizar un proceso de formación compuesto por las siguientes fases: identificación de necesidades del negocio, la identificación y especificación de las necesidades de formación, la planeación, la implementación y la evaluación de la formación. Este modelo se distingue del Modelo organización-puesto-persona, en que solo utiliza la información organizacional para apoyar el proceso de formación, pero se acerca más al OEM, al equipararse lo que Kraufman denomina necesidades a nivel macro, es decir, necesidades organizacionales (figura 4).

---

<sup>5</sup> El término competencia se retomará en el siguiente apartado.

**Figura 4. Rueda de la formación**



Fuente: Bee y Bee, citado por Agut en *Análisis de necesidades de competencias en directivos de organizaciones turísticas. El papel de la formación* p. 70.

## **Modelo proactive**

Peiró en 1997, propone lo que denomina modelo proactive o modelo de análisis anticipatorio de necesidades de formación/desarrollo de competencias, abreviado como ACT/DNA. El objetivo de este modelo es construir un marco conceptual para identificar y analizar los cambios futuros. Donde las empresas y los trabajadores se adapten rápidamente de forma dinámica a los cambios del entorno y los siguientes cambios que inciden sobre la demanda de competencias. Todo esto se hace desde una manera interactiva. Es un modelo innovador respecto a los anteriores, al proponer un análisis anticipatorio, es decir, al identificar los cambios futuros.

## **Postulados básicos del modelo**

Los postulados básicos son los siguientes:

Anticipación, se da la identificación de las tendencias del entorno de la organización, del mercado de trabajo, de las necesidades de cualificación y de las competencias. Su autor señala que para entender la anticipación es necesario distinguir tres conceptos: reacción, proacción e interacción. La reacción es el comportamiento que se da cuando las personas reaccionan o responde a situaciones presentes o pasadas. La proacción se refiere a la concepción de la anticipación orientada a predecir lo que ocurrirá. La interacción asume que la anticipación es una acción orientada y su objetivo no solo es el conocimiento de los acontecimientos antes que ocurran sino la influencia que tiene el actor en el proceso de ocurrencia.

Dentro de este modelo se entiende a la necesidad como las cualificaciones de aquellos recursos humanos que alcanzarán las demandas surgidas del sistema de trabajo. Se basa en el concepto de competencia, al que considera como un proceso de aprendizaje centrado en cómo se adquieren los conocimientos técnicos más que en la adquisición de conocimientos y habilidades (Agut, 2000: 73).

Los pasos que se deben seguir son:

- 1) Análisis de los cambios, estos son más rápidos, complejos, globales y que producen importantes impactos en las empresas y en el mercado de trabajo, como ejemplos los cambios con las nuevas tecnologías de la información, de las telecomunicaciones, la evolución del sistema de producción guiado por el mercado y centrado en el cliente. Ante estos cambios las empresas buscan estrategias de adaptación, al introducir tecnología, estructura, sistema de trabajo o prácticas de recursos humanos, que exigen una adaptación del personal en términos de cualificaciones, competencias, comportamientos y actitudes. Esta cadena de cambios conduce a la demanda en un futuro inmediato de nuevas competencias, que deben ser anticipadas y desarrolladas en el personal de la empresa, o bien buscarla fuera (mercado laboral). Estas nuevas demandas se identifican con el denominado análisis anticipatorio. A demás este tipo de análisis se debe realizar desde un enfoque constructivista, ya que entiende que la anticipación es un proceso social en que se construye colectivamente una visión compartida del futuro y de las necesidades que se aparecerán en el futuro, es decir, hay construcción colectiva del

progreso. Este enfoque se diferencia del denominado objetivo-descriptivo, asumiendo que las necesidades son objetivas y que el profesional ha de encontrarlas y formularlas de un modo preciso.

Así la anticipación de las competencias tendrá diferentes significados. Desde este enfoque (objetivo-descriptivo), el reto es identificar las necesidades/competencias y promover la adaptación de las personas a través de su desarrollo, siendo la adaptación la cuestión básica. Por su parte el enfoque constructivista que es el que este modelo propone, el objetivo es la gestión de competencias. Este enfoque consiste en que todos utilizan sus competencias para decidir lo que será necesario y lo que ha de hacerse, es decir, se reconoce la oportunidad para crear nuevas situaciones. El modelo se centra en las competencias, en lugar de las habilidades, ya que el primero es un constructo más comprensivo y más amplio que aquello que debe aprenderse o desarrollarse. Tradicionalmente el análisis de puestos se ha basado en los conocimientos, habilidades y aptitudes, que supone saber, saber cómo y ser capaz de hacer. Las tareas y puestos de trabajo cambian a menudo, este constructo incluye además el control y la persistencia para hacer frente a las dificultades y barreras para alcanzar el desempeño (esto se denomina control), la disposición para hacer y motivar para el desempeño lo denomina actitud y la consecución del rol, es decir el saber cómo tratar, se denomina rol. Así la competencia es un conjunto de cinco elementos que puede ser asimilado de la siguiente manera: Conocimientos + habilidades + aptitudes + control + actitud + rol.

Desde este enfoque el aprendizaje es conceptualizado como un proceso de adquisición de conocimientos declarativo, conocimiento procedimental, habilidades automáticas, modelos mentales y habilidades metacognitivas y autorreguladoras. De este modo el aprendizaje de una competencia supone mejorar las creencias de autoeficacia, la motivación para aprender, la motivación para transferir y poner en práctica lo que se ha aprendido.

En un contexto laboral, donde los puestos de trabajo están cambiando con mucha frecuencia, resulta útil adoptar como medida el análisis de competencias en lugar del enfoque tradicional.

El siguiente paso del modelo es el desarrollo de esas competencias, la formación es una opción para el cambio para construir competencias. Una vez que la empresa ha realizado un análisis de las necesidades de competencias puede llegarse a la conclusión de que las personas con las competencias necesarias han de ser buscadas por el mercado de trabajo.

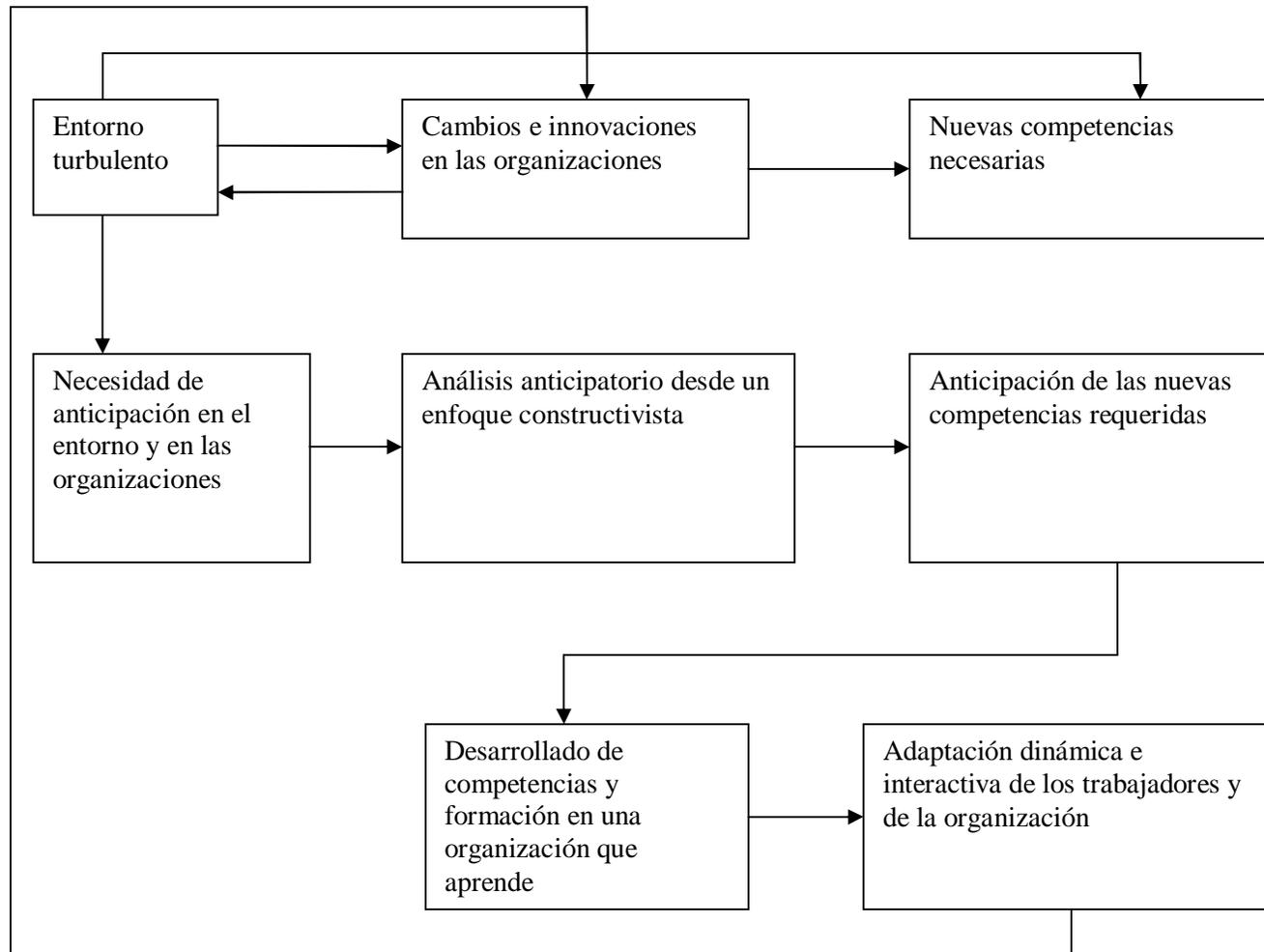
En este sentido se tienen varias estrategias, la primera es realizar la selección, otra es construir las competencias a través o no de la formación, en ocasiones la formación no es la estrategia más acertada ya que existen obstáculos que impiden que los trabajadores utilicen nuevas competencias aprendidas en su trabajo o bien la formación no está bien diseñada.

El modelo propone diversas estrategias para desarrollar nuevas competencias, que se pueden utilizar en combinación con actividades de formación, como la rotación de puestos, el enriquecimiento del puesto, la innovación del contenido del puesto, el control, la tutoría, la instrucción por

parte del supervisor, las tácticas de socialización, la estrategia para el desarrollo del rol de los trabajadores, los círculos de calidad (figura 5).

En resumen las empresas que operan en un entorno turbulento deben anticipar el tipo de cambios o innovaciones que las harán más competitivas y aumentar su capacidad de adaptación. Las competencias serán los insumos para la intervención en la formación y siguiendo este proceso las organizaciones y trabajadores pueden mejorar para fomentar una adaptación dinámica e interactiva al entorno (Agut, 2000: 77).

**Figura 5. Modelo análisis anticipatorio de necesidades de formación/desarrollo de competencias**



Fuente: Agut en *Análisis de necesidades de competencias en directivos de organizaciones turísticas. El papel de la formación* p. 74.

## **D. Capacitación**

### **Concepto de capacitación**

El término capacitación puede tener diversas definiciones, por lo cual presentamos algunas que pueden ayudar a entender lo que es y su función.

La palabra proviene del latín *capax*, *capacis*, que significa “que tiene mucha cabida” derivado de *capere* que significa “contener, dar cabida” y de *recapitare* que significa “recordar, recabar” (Corominas, 1999: 129).

Si lo desglosamos, lo entenderemos mejor:

“Dar cabida”, puede pensarse como crear un espacio para incorporar lo que no está, o como hacer lugar para completar lo que falta.

“Recordar, recabar”, implica tener ciertos recursos para hacer una cosa.

Sin embargo, también se puede expresar que la capacitación como una potencialidad, es decir y como lo expresan Devalle de Rendo y Vega citado por Avilés (2005: 80).

“el ser capaz, implica una posibilidad, una potencialidad: el supuesto de que el ser humano es posible de lograr formas más perfectas o acabadas... a partir del acto se puede inferir la potencia. Es la acción concreta la que emite a la idea de potencialidad”

Además, concluyen estableciendo:

“Los conceptos de potencia y acto sirven para llegar a la solución del viejo problema del movimiento o en general el problema del cambio... El cambio consiste efectivamente... en el paso... del ser en potencia al ser en acto... El movimiento es precisamente este pasaje de la potencia al acto... Puesto que el ente tiene dos sentidos (en acto y en potencia), todo cambio del ser en potencia hacia el ser en acto: conviene notar que el término tiene en Aristóteles un sentido más amplio que en nuestro lenguaje y es sinónimo de cambio en general”

Con esto podemos, mencionar que se establece una característica importante de la capacitación, y es el cambio que enfrenta el individuo. De esta forma podemos exponer algunas definiciones:

Para Chiavenato, es un proceso que tiene como fin el de equipar a la gente con actitudes, habilidades y conocimientos específicos para que puedan cumplir las responsabilidades asignadas. La capacitación es parte de un proceso de educación del individuo y como tal le puede ser formalmente inculcada al individuo antes y durante, su ingreso a la vida laboral (Chiavenato, 2007: 388).

La capacitación no es más el mero aprendizaje o desarrollo de habilidades, es la creación del capital intelectual a través de las competencias desarrolladas para tomar una ventaja competitiva. (Ramírez Ramos, 2004: 80) No debe verse como una actividad ocasional o esporádica, debe vincular a todo el personal en un momento u otro para crear una organización que aprenda.

Para Byars y Rue, la capacitación es un proceso que se relaciona con el mejoramiento y crecimiento de las aptitudes de los individuos y de los grupos dentro de la organización (Rodríguez, 2001: 243). Este teórico se enfoca a los resultados que obtenemos de la capacitación pero no menciona concretamente lo que es ésta.

Siliceo (2001: 17) considera que la capacitación incluye el adiestramiento, pero su objetivo principal es proporcionar conocimientos, sobre todo en los aspectos técnicos del trabajo.

Para Argudín (2009: 25) la capacitación es el proceso mediante el cual se adquieren conceptos, procedimientos, informaciones etc., que va a permitir su desempeño en una actividad determinada o en la construcción de algo.

La capacitación tiene una función primordial en nuestro país, debido a que existe una demanda de personal calificado, al requerirse personal preparado para enfrentar las condiciones que el mercado está estableciendo y por ello es necesario extender la ecuación de estos hacia las empresas.

Por lo tanto, las empresas deben dar las bases para que las personas tengan la preparación necesaria y especializada que les permita enfrentarse en las mejores condiciones a su tarea diaria.

No existe mejor medio que la capacitación para alcanzar altos niveles de motivación, productividad y competitividad.

En esta investigación se considera a la capacitación para destacar el grado de preparación, saber hacer, los conocimientos y pericia de una persona como consecuencia de un aprendizaje que utilizará en un contexto laboral, para lograr una mayor productividad.

### **Marco legal de la capacitación en México**

Es conveniente señalar lo que implica en términos de derechos y obligaciones tanto para la parte patronal como para el trabajador al momento de iniciar una relación laboral. En el ámbito de las distintas modalidades de relaciones de trabajo, es habitual que en la mayoría de las empresas se utilice el término “trabajadores de confianza”, aun cuando es frecuente desconocer el marco legal que los rodea, así como las funciones que éstos deben realizar para ser considerados así. En el apartado “A” no se mencionan ni establece los puestos que tendrán que ocupar los trabajadores para ser considerados de confianza, sin embargo, señala las funciones que tendrán que ejercer para tener dicho carácter.

El artículo 9 de la LFT, establece que se otorgará esta categoría a quienes realicen en la empresa con carácter de general, las siguientes actividades: dirección, inspección, vigilancia y fiscalización. Existen puestos de los que se puede afirmar con toda seguridad, que son de confianza como es el caso de los directores, administradores y gerentes generales, así como jefes de departamento.

Puede concluirse que en términos de la LFT, lo que importa son las funciones que desempeñan en una organización de manera que los empleados de confianza son todos aquellos que realizan actividades relacionadas en forma inmediata y directa con la existencia misma de la empresa, así como de sus intereses y la realización de sus fines son que ello les otorgue un mayor jerarquía.

Estos trabajadores tienen derecho a las prestaciones que otorga la LFT, tales como el pago de aguinaldo, vacaciones, prima vacacional e indemnizaciones, entre otros como la capacitación. Por lo general, la categoría de empleados de confianza les otorga el derecho de disfrutar prestaciones distintas o incluso superiores en función de la importancia de sus actividades (Pérez y Fol, 2010: 208-209).

En términos de la capacitación en el artículo 123 Constitucional se sustenta el marco legal de la capacitación en México, en las fracciones XIII y XXXI del apartado "A", se refiere a que las empresas, cualquiera que sea su actividad, están obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación y adiestramiento para el trabajo. La ley reglamentaria -Ley Federal del Trabajo- (LFT) determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación.

Es importante considerar que la aplicación de esta ley corresponde a las autoridades estatales, pero es de competencia exclusiva de la autoridad federal.

Apoyado en el artículo Constitucional 123, la LFT, en los artículos 3, 7 y 25 fracción VIII y 132 fracción XXVIII, menciona que la capacitación y adiestramiento para los trabajadores es de interés social, los patrones extranjeros tienen la obligación solidaria de capacitar y adiestrar a sus trabajadores mexicanos, la indicación de los términos de la capacitación se establecerá en el escrito en que consten las condiciones de trabajo y los patrones deben participar en la integración y funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento (CMCA).

En la LFT, en el apartado "A", se encuentra el capítulo III Bis, el cual está dedicado en su totalidad, artículos 153-A al 153-X a la Capacitación y Adiestramiento, este se denomina "De la Capacitación y adiestramiento de los trabajadores". A continuación se analiza dicho texto.

### **Capítulo III Bis de la Ley Federal del Trabajo**

En México el trabajador, tiene derecho a recibir capacitación o adiestramiento conforme a los planes y programas formulados por el patrón y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS). La capacitación se proporcionará en las instalaciones de la empresa o bien fuera de ella, por instructores que deben estar registrados y autorizados por la STPS. Los horarios para impartir los cursos podrán ser durante la jornada de trabajo o bien una vez terminada ésta.

Los objetivos de otorgar capacitación son los siguientes:

- Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador
- Preparar al trabajador para ocupar una nueva vacante
- Prevenir los riesgos de trabajo
- Incrementar la productividad
- Mejorar las aptitudes del trabajador.

Como se mencionó anteriormente los trabajadores están obligados a asistir puntualmente a los cursos y presentar los exámenes de evaluación requeridos mientras que los patrones tendrán la obligación de constituir CMCA, cuya función es vigilar que la instrumentación y operación del sistema de capacitación implantado esté acorde con las necesidades del trabajador y de la propia empresa. A la STPS corresponderá vigilar que tales CMCA se integren y funcionen normalmente. Los patrones también deberán incluir en los contratos individuales o colectivos una cláusula en la que se comprometen a otorgar la capacitación de acuerdo con los planes y programas establecidos, los cuales tienen que ser aprobados por la propia STPS. Para obtener esta aprobación, las empresas deben presentar los planes y programas ante la STPS en los tiempos establecidos para ello y en caso de no hacerlo, se harán acreedores a una sanción que se establece dependiendo de la infracción y esta es cuantificada en términos de un número de veces el salario mínimo vigente. Los planes y programas deberán referirse a periodos no mayores a cuatro años y considerar todos los puestos y niveles de la empresa, establecer las etapas durante las que se impartirá la capacitación, señalar el orden de cómo serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto o categoría. Una vez que los trabajadores hayan aprobado los cursos de capacitación, tienen derecho a una constancia

autenticada por la CMCA, la cual deberá hacerse del conocimiento de la STPS para su registro y control.

A efectos de tener un panorama de los resultados sobre las diversas funciones que tiene la STPS sobre los anteriores aspectos, se tomarán las reflexiones que obtuvo Tunal al analizar los contratos colectivos de trabajo (CCT) reportados entre los años 1994-2000 en la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje (JFCA), y que enriqueció con el estudio de los reglamentos interiores de trabajo (RIT), los reglamentos de las comisiones mixtas y los convenios de productividad, no obstante que el acceso a todos los documentos es complicado ya que no todos se depositan ni son revisados periódicamente y cuando la STPS presenta un análisis es totalmente descriptivo mediante frecuencias y no se realizan explicaciones del porqué de los resultados, tampoco se presentan asociaciones entre las variables (Tunal, 2002: 412-413).

En términos generales, las empresas medianas y grandes examinadas, hacen referencia en los CCT sobre capacitación de los trabajadores en 98.98%, cursos de adiestramiento para trabajadores en un 96.04%, cursos de readiestramiento de la mano de obra en activo en 96.21%, cursos de capacitación para la promoción de puestos superiores en 96.13% y extensión de los cursos de capacitación a todas las áreas en 97.83% (Tunal, 2002: 432).

Aunque el otorgar capacitación se elevó a rango constitucional, tal pareciera que es letra muerta, hay quienes lo consideran una carga económica para la empresa, pero no ven los beneficios que pueden obtener a mediano plazo. Sin embargo, se debe considerar a la capacitación como el punto de apoyo que impulse al desarrollo económico y social del país (Navarro, 2003: 43).

Es necesario reflexionar sobre la situación que viven las empresas, entender que la función de capacitar es fundamental para el presente y futuro de México, donde todos participen en el esfuerzo por mejorar sistemas, objetivos e instrumentos que nos permitan enfatizar que no basta proporcionar capacitación sólo porque existe una obligación y evitarnos multas, sino ir más allá, pensando en que se obtendrán grandes beneficios, ya que se trata de una inversión, siempre y cuando responda a necesidades muy específicas (Navarro, 2003: 43).

También debe tenerse conciencia que la capacitación es el camino para un crecimiento simultáneo, tanto de la organización como del trabajador, aunque se tenga presente que nos permitirá un desarrollo, se otorga sin considerar los problemas de la organización y no se toma en cuenta como un medio para resolverlos, se parte de quién debe impartir los cursos y no importa a quién o cómo (Navarro, 2003: 44).

Estas acciones se realizan sin tomar en cuenta una necesidad real y por consiguiente, no existe una evaluación de resultados.

Para lograr un cambio verdadero, debemos crear en las empresas una cultura de capacitación, la cual tendría los siguientes puntos, como lo señala Siliceo (2001: 52) la capacitación debe ser una verdadera filosofía de trabajo y basarse en necesidades reales no inventadas ni artificiales, para eso se requiere un diagnóstico y tener tecnología avanzada. En México todavía tenemos atrasos en este campo, debemos avanzar para mejorar continuamente la calidad de la capacitación.

Todos, sin excepción, deben estar involucrados en la capacitación, no nada más el departamento responsable o la dirección de relaciones industriales o

recursos humanos. La capacitación tiene que ser permanente y continua, no por periodos esporádicos; no debe estar de moda, como desafortunadamente muchas veces ha estado, y ser para todos.

Desgraciadamente la cobertura en materia de capacitación en México es fragmentada y muy parcial, existe la tendencia de dar capacitación sólo a ejecutivos, se olvida a los supervisores y el nivel obrero está muy abandonado en esta materia a pesar de la disposición legal. Se insiste en que si la dirección de una empresa no valora el proceso de capacitación como una filosofía de trabajo ésta va a quedar empobrecida (Siliceo, 2001: 85-93).

De acuerdo con datos de la STPS, el 65% de las personas ocupadas en nuestro país, no han recibido ningún tipo de capacitación al ingresar a un empleo, por tal motivo se decidió implementar el Programa de Capacitación a Distancias para Trabajadores (PROCADIST) en noviembre de 2005 ([www.stps.gob.mx](http://www.stps.gob.mx), consultado el 1 de octubre 2011).

### **Problemas de la capacitación en México**

Los problemas que enfrenta México sobre capacitación son diversos, sin embargo se pueden mencionar los siguientes:

La calidad de la educación bajó para todos los niveles. En el año 2000, alrededor de 10% de la población mayor de quince años es analfabeta, pero el analfabetismo funcional alcanza a más de 30% de la población adulta. El promedio de años de escolaridad en el país apenas pasa los siete (en las entidades federativas más pobres no llega a los cuatro). Pero el número de mexicanos mayores de 15 años con primaria incompleta es cercano a 30% y sin educación

básica -primaria más secundaria es de 60% del total (Tello, 2010: 25), Adicional a esto se tiene que de acuerdo a distintos estudios sobre el aprovechamiento escolar realizados en nuestro país por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo (OCDE) dentro del Programa Internacional para la Educación de los Estudiantes (PISA por sus siglas en ingles) que se aplica a jóvenes de 15 años, demuestran que más de 50% de los jóvenes que culminan la escuela secundaria en México no están siendo educados para desarrollar una vida fructífera en la sociedad actual. Es decir, que no cuentan con las destrezas de comprensión de lectura para entender cabalmente una noticia de periódico y tienen dificultades en el uso de operaciones matemáticas elementales para resolver problemas cotidianos (Anguiano *et. al.* 2009: 35).

De acuerdo a los últimos resultados publicados después de una década de evaluaciones México sigue ocupando el último lugar de desempeño entre los países de la OCDE, esto de acuerdo a los resultados del 2009 de la prueba PISA, ocupando el lugar 48 de entre 65 naciones, 33 de la OCDE, en el área de lectura, matemáticas y ciencias, con una escala de 262 de los 698 puntos Con estos resultados el 46% de los jóvenes tienen resultados insuficientes de aprendizaje al llegar a los 15 años, es decir, los estudiantes que inician el bachillerato apenas reconocen un texto con ideas sencillas, lo cual se verá reflejado cuando se incorporen al mercado laboral, ya que la mano de obra calificada es un requisito ineludible para el establecimiento de la sociedad del conocimiento, basada en la innovación, en la ciencia y la tecnología, por lo tanto si el nivel de habilidades de los estudiantes no mejora, sólo podrán desarrollar labores mecánicas asociadas a la fuerza física en trabajos poco remunerados (eluniversal.com.mx).

La promoción de la capacitación es muy escasa; los recursos destinados a dicha actividad son insuficientes; la oferta de capacitación no logra atender la formación para el trabajador desocupado y subempleado; no se imparten cursos de acuerdo a las necesidades reales del trabajador, se constituye la CMCA para cumplir con una obligación pero ésta no realiza la función para la cual fue creada, la STPS no realiza su función de vigilancia que marca la normatividad y por tanto no existen muchos avances o resultados sobre el registro de los cursos impartidos a los trabajadores (Hernández L., 2001: 257).

Schwartzman (2000: 89) señala los siguientes problemas de la capacitación laboral en nuestro país:

- Los programas de capacitación son diseñados, aplicados y evaluados, académicamente y no tienen vinculación real con los problemas y requerimientos de los procesos productivos.
- No hay una adecuada coordinación entre los programas de capacitación, que son básicamente organizados por especialistas.
- Existe una rigidez en los programas de capacitación, que representa una barrera de entrada que afecta de manera negativa la permanencia y movilidad en el mercado laboral.
- No se han tomado en cuenta los cambios en los perfiles, ocupaciones que requieren las nuevas capacidades laborales, de categorización genérica que desarrollen habilidades para: análisis y soluciones de problemas, trabajo en equipo, asumir responsabilidades, capacidad para comunicarse, etc.

- No se ha generado una mayor movilidad laboral dentro de este mercado y el proceso productivo, con el fin de crear una visión de mayor amplitud en las actividades del trabajo.
- Falta reconocimiento en la experiencia laboral, ya que los conocimientos adquiridos a través de la experiencia no tienen un reconocimiento formal, de manera que no se da la posibilidad de acreditar conocimientos para la carrera profesional y personal.

Todo esto indica que no hay mecanismos que proporcionen información sobre lo que las personas saben hacer y sobre todo, no existen parámetros que permitan distinguir los diferentes tipos de información, ya que la institución conforma el elemento de información que no establece parámetros que permitan hacer una evaluación objetiva en el mercado laboral. Esto se convierte en un obstáculo para la movilidad de la fuerza laboral. Lo que se pretende con la reforma estructural de la formación y capacitación, es tener recursos humanos calificados que se acoplen a la transformación productiva, la innovación tecnológica y a la competencia en los mercados globales. Además la de transformar a la capacitación en un proceso integral y permanente, que el individuo desarrolle durante toda su vida productiva y apoyen para poder transitar de la escuela al centro de trabajo y de este al sistema de formación.

Es necesario contar con trabajadores más competentes con conocimientos necesarios para responder a las exigencias del aparato productivo. (Schwartzman, 2000: 89) y como bien comenta el Presidente de la Asociación Mexicana de Capacitación de Personal y Empresarial, AC. (AMECAP), Ernesto Morán en septiembre del 2009 en un artículo de la Asociación, la capacitación, durante los

últimos años se ha jactado de preparar y formar personal, es decir, generar competencias laborales, sin embargo, “el tendón de Aquiles de la capacitación”, ha sido la evaluación de resultados productos de su intervención (Morán, 2009: 4).

La capacitación gerencial y laboral de los recursos humanos en las empresas constituye una de las bases del incremento de la productividad, sin embargo muchas veces este instrumento de apoyo no recibe la atención adecuada por parte de las empresas. Una encuesta elaborada por Nacional Financiera (NF), en 2005 reportó que únicamente el 23% de las microempresas capacita a sus empleados. En las pequeñas empresas este porcentaje subió al 51% y en las medianas al 63% (Bribiesca, 2007: 238).

Debido a esto, las políticas de capacitación y formación de recursos humanos están siendo adecuadas a los nuevos requerimientos del aparato productivo en una etapa que está definida por dos características principales, una el alto costo que trae consigo el proceso de apertura y reestructuración de la economía, otra es el liderazgo que ejercen los sectores productivos más dinámicos, en particular aquéllos con alta capacidad competitiva y fuerte vinculación con el mercado externo (Masseilot, 2000: 73).

La capacitación para el trabajo ha comenzado a ser reorientada siguiendo los parámetros de las nuevas estrategias de modernización y adecuando sus contenidos a los paradigmas tecnológicos que comienzan a sustituir los antiguos equipos y esquemas de organización del trabajo (Candia, 1996: 5).

Ante las perspectivas del libre mercado, se han planteado ajustes de las relaciones productivas y laborales, y con ello el aumento de la competitividad entre las naciones depende del desempeño y capacitación de los trabajadores, de ahí

que crecen las exigencias empresariales para que el factor humano se adecue a las necesidades de la producción y del mercado.

Según Góngora, Mertens y Wilde señalan que los aspectos eje en lo que respecta a los recursos humanos y a la generación de un mercado laboral *ad hoc* tiene que ver con el saber-hacer acumulado por los trabajadores en su experiencia de vida y de trabajo y con los sistemas de educación formal, sobre todo la técnica y capacitación para el trabajo. Entre los países más industrializados, los saber-hacer de la producción transitan de las formulaciones taylor-fordistas a las ligadas al toyotismo, neofordismo y otras genéricamente denominadas como Nuevas Formas de Organización del Trabajo (NFOT), porque varios de los conocimientos y habilidades indispensables para la producción han cambiado. Procesos adaptativos del sistema educativo formal y de la capacitación llevan 20 años en los países altamente industrializados como Inglaterra, Francia, Alemania y Estados Unidos (Góngora, *et al.*, 1996: 50).

El nuevo modelo de capacitación que se propone y se apega al nuevo modelo productivo lo explicaremos con mayor extensión en el siguiente apartado, lo importante que hay que establecer es que este nuevo modelo busca que los planes y programas que se llevan acabo en los centros de capacitación se apeguen a las necesidades de los individuos y de las empresas. No se trata de reducir la función educativa de los centros educativos si no buscar la forma de lograr el vínculo de éstos con el mercado laboral actual.

## **E. Las competencias laborales**

### **Concepto de competencias**

Observando cualquier publicación actual sobre gestión empresarial, no es difícil encontrarse con esta terminología para referirse a una nueva forma de entender los recursos humanos. Existen multitud de artículos que hacen hincapié en la necesidad de distinguir entre la moda de las competencias y la esencia como tal. Sólo en Internet se obtienen más de 602,000 entradas con la palabra “*competencias en recursos humanos*”. Todo ello ha ocasionado una enorme literatura al respecto que ha empañado la claridad del concepto y su utilidad. Cuando se decidió utilizar las competencias como instrumento en esta tesis se buscó investigar una base teórica firme que argumente nuestra explicación.

Uno de los condicionantes que tienen las competencias es que su desarrollo se ha realizado dentro del mundo empresarial, y a pesar de haberlo dotado de la ratificación de la praxis laboral, no deja de tener peligros a la hora de enfrentarnos a su argumentación teórica.

Por lo tanto, en el presente apartado se pretende realizar un estudio de las competencias, considerando estudios consolidados y teorías que han demostrado su eficacia tanto a nivel de modelo como en la investigación empírica.

Comenzaremos haciendo una introducción al concepto de competencia, las numerosas acepciones que han introducido más complejidad en su propio uso común. A continuación hablaremos de los enfoques más importantes e influyentes dentro del desarrollo histórico y epistemológico del concepto. Como veremos las concepciones iniciales separaban las corrientes entre la americana y la europea, hecho que tras el desarrollo e investigación del modelo ha proporcionado una

visión más ecléctica tanto en los modelos holísticos, como en los centrados en el puesto de trabajo y la persona.

Definiremos igualmente cuáles son las ventajas e inconvenientes del uso del modelo de competencias en un entorno empresarial y organizacional, y los motivos más frecuentes relacionados con los fracasos que pueden detectarse en la incorporación de estos modelos en las organizaciones.

### **Origen del término**

En términos etimológicos, la palabra competencia se deriva del verbo “*competere*” que viene a significar “*pertenecer a*” “*incumbir*” dando lugar al sustantivo “*competencia*” y al adjetivo “*competente*” para indicar “*apto*”, “*adecuado*” de forma que competencia hace referencia a capacitación. (Levy LeBoyer, citado por Agut, 2000: 128).

El concepto de competencia es muy utilizado en el contexto laboral y muchos se lo atribuyen a David McClelland, sin embargo hay literatura que se refiere a T. Parson como quien en 1949, hace un esquema conceptual que permite estructurar situaciones sociales y una variable en el concepto de logro versus atributos, que en esencia consiste en valorar a una persona por la obtención de logros concretos en vez de hacerlo por una serie de cualidades que le son atribuidas.

Royo señala que el origen del término se encuentra dentro de un artículo publicado por McClelland en 1972, “*Testing for competence rather than intelligence*”, en el que se hace una crítica a los *tests* tradicionales como canales de medir el éxito profesional futuro. Para McClelland el concepto tradicional de

inteligencia que durante varias décadas ha sido la pieza central de las evaluaciones psicológicas no predice el éxito profesional, además de poseer un marcado sesgo en función de las minorías étnicas, el nivel cultural y el género (Royo, 2005: 221).

La competencia es un concepto que ha ganado importancia en corto tiempo y se señala en numerosos libros y artículos a las competencias centrales y a la educación basada en competencias sin que quede claro qué se quiere decir con estos términos. Al igual llama la atención que el pensamiento en términos de competencias se pretenda presentar como una filosofía de aprendizaje y enseñanza nueva a pesar que en los años sesenta era muy popular y es en Estados Unidos donde se comenzaron a hacer experimentos con los currículos basados en competencias bajo el nombre de: *Competency-Based Teacher Training* (CBTT) (Van der Klink Marcel, Boon y Shlusmans, 2007: 75). La idea era por la necesidad de prestar atención a la enseñanza de conocimientos y capacidades esenciales bajo el lema de *Back to basics*, se ponía énfasis en la enseñanza del comportamiento que muestran los profesores a través del ejercicio de las diversas capacidades por separado. Para esto utilizaron instrumentos de corte conductista, el optimismo inicial sobre CBTT se fue debilitando rápidamente, el copiar el comportamiento de profesores excelente a través de ejercicios de diversas capacidades por separado no resultaba en la adquisición de la capacidad global pretendida. Los estudiantes tuvieron problemas al integrar las capacidades aprendidas por separado. A pesar de que se mostro interés por estos experimentos, el CBTT tuvo poco seguimiento. (Van der Klink Marcel, Boon y Shlusmans, 2007: 76).

A continuación se presentan definiciones de competencia, aunque variadas son más amplias que la anterior, los autores integran otros elementos como son las habilidades, las aptitudes

Retomando a McClelland, el concepto competencia empezó a ser utilizado como resultado de sus investigaciones en los años setenta, las cuales se orientaron a identificar las variables que permitieran explicar el desempeño en el trabajo. McClelland logró elaborar un marco de referencia cuyas características diferenciaban los distintos niveles de rendimiento de los trabajadores a partir de una serie de entrevistas y observaciones. Describió tales factores de acuerdo a las peculiaridades y comportamientos de las personas que desempeñaban los empleos, en las tradicionales descripciones de tareas y atributos de los puestos de trabajo. Su visión estaba centrada en el proceso de trabajo y en las condiciones productivas actuales, debido a las transformaciones económicas que se precipitaron en la década de los ochenta.

Países como Inglaterra, Canadá, Australia. Estados Unidos y ahora la Unión Europea, son pioneros en la aplicación del enfoque de competencias, lo consideran una herramienta útil para mejorar las condiciones de eficiencia, pertinencia y calidad y para que en un futuro también mejoren su economía (Argudín, 2009: 30).

En Estados Unidos, el interés por las nuevas demandas a los trabajadores originó una serie de investigaciones las cuales propiciaron la revisión de las políticas y prácticas realizadas en países que basaban sus estrategias competitivas en la productividad de las personas.

El pensamiento de las competencias no despertó gran interés en ese tiempo hasta principios de los años noventa y Mulder citado por Marcel Van der Klink, Boon y Shlusmans, señala que éste se debe a las publicaciones sobre competencias centrales de Parlad y Hamel en 1990 y el concepto se hizo popular en las empresas y en la formación profesional (Marcel van der Klink, Boon y Shlusmans, 2007: 76).

Es necesario entonces hacer un análisis de lo qué es una competencia ya que existen diversas interpretaciones conceptuales o académicas sobre este término.

Hay que decir que existe una diferencia entre competencia y calificación, por calificación se entiende el conjunto de conocimientos y capacidades, incluidos los modelos de comportamiento y habilidades, que los individuos adquieren durante los procesos de socialización y educación/formación.

Es una especie de activo con que las personas cuentan y lo utilizan para desempeñar determinados puestos (Mertens y Wilde, 1996: 20-21).

Ahora bien sobre competencia Resnik señala que se refiere sólo a algunos aspectos de este acervo de conocimientos y habilidades: aquéllos que son necesarios para llegar a ciertos resultados exigidos en una circunstancia determinada. Es la capacidad real para lograr un objetivo o un resultado en un contexto dado. El concepto de competencia hace referencia a la capacidad real del individuo para dominar el conjunto de tareas que configuran un puesto de trabajo en concreto. Los cambios tecnológicos y organizativos, así como la modernización de las condiciones de vida, nos obligan a centrarnos más en las posibilidades del individuo, en su capacidad para movilizar y desarrollar esas

posibilidades en situaciones de trabajo concretas y evolutivas, lo que nos aleja de las descripciones clásicas de puestos de trabajo (Mertens y Wilde, 1996: 21).

Como se puede observar para Resnik, el personal sólo debe tener los conocimientos y habilidades que se requieren en un momento dado y que resolverán un trabajo específico dejando fuera los demás aspectos, por ejemplo, el trato con sus compañeros de trabajo que en un momento dado puede influir para cumplir con un objetivo determinado.

Fletcher señala que una competencia comprende la capacidad para desempeñar una actividad específica de acuerdo con una norma prescrita (Fletcher, 2000: 17), donde la competencia es un concepto genérico que abarca la capacidad de transferir habilidades y conocimientos a nuevas situaciones dentro del área ocupacional, abarca a la organización y planeación del trabajo, la innovación y el manejo de actividades no rutinarias. Incluye aquellas cualidades de efectividad personal que se requieren en el lugar de trabajo para tratar con compañeros, gerentes y clientes (Manzanilla, 2003: 9).

Fletcher menciona, lo mismo, que Resnik, pero el primero prevé nuevas situaciones que se pueden presentar para llegar al objetivo planteado y que la competencia se debe tomar en cuenta.

Pereda y Berrocal (2001: 21), consideran que las competencias son un “conjunto de comportamientos observables que están causalmente relacionados con un desempeño bueno o excelente en un trabajo concreto y en una organización concreta”.

Lo anterior es lógico porque cada organización es única, incluso dentro de un mismo sector industrial y de una misma actividad. Las organizaciones tienen características individuales en función de sus valores, historia, de su ambiente, de las personas que las componen, así cada organización debe ser tratada de manera individual y particular.

Cada trabajo también es diferente, por lo que los comportamientos que permiten tener éxito en uno no serán exactamente los mismos que permitirán triunfar en otro.

Para Flores, la competencia es un conjunto de actitudes y aptitudes que caracterizan a cada trabajador, mismas que le permiten desempeñarse en una función de trabajo. Estos conocimientos y habilidades llegan a ser tan determinantes que de ellas depende el grado de eficacia y eficiencia que alcanza el trabajador respectivo (Flores, 2000: 48). Flores se enfoca a los resultados que se obtendrán al desempeñar el trabajo, es decir, da importancia al grado de eficiencia que se puede obtener si la competencia es la adecuada.

Marelli citado por Argudín, define a la competencia como una capacidad laboral medible, necesaria para realizar un trabajo eficazmente, es decir, para producir los resultados deseados por la organización. Esta conformada por conocimientos, habilidades, destrezas y comportamientos que los trabajadores deben demostrar para que la organización alcance sus metas y objetivos. Son capacidades humanas susceptibles de ser medidas, que se necesitan para satisfacer con eficacia los niveles de rendimiento exigidos en el trabajo (Argudín, 2009: 15).

Para Cocca, citado por Pilloni, define a la competencia como una capacidad objetiva de un individuo para resolver problemas y cumplir actos definidos y para Pérez la competencia es un sistema de componentes (cognitivos, motivacionales y cualidades de personalidad) que posee un individuo para desenvolverse eficientemente en su vida como ser social en todas sus facetas (Pilloni, 2010: 94).

La Organización Internacional del Trabajo (OIT), señala que “la competencia es la capacidad de un trabajador para desempeñar las tareas inherente a un empleo determinado”<sup>6</sup>. Se puede caracterizar por su nivel (en función de la complejidad y de la diversidad de las tareas) y por su especialización (en función de la amplitud de los conocimientos exigidos, los útiles empleados, el material sobre el cual se trabaja así como la naturaleza de los bienes y servicios producidos).

### **Concepto de competencias laborales**

En el fenómeno de la globalización se busca la mayor competitividad, el acelerado cambio tecnológico, los numerosos cambios financieros y comerciales y por supuesto la globalización del factor humano son algunos de los elementos que han mantenido a las organizaciones trabajando en la búsqueda por sobrevivir.

Ante lo anterior las organizaciones buscan estrategias para el mejoramiento de la productividad y competitividad y la formación y desarrollo del factor humano es un elemento central de transformación productiva, es aquí donde cobran importancia las competencias laborales como elemento indispensable en todas las funciones de las áreas del factor humano, ya que este enfoque ha permitido a los trabajadores y a las empresas identificar, medir y desarrollar conocimientos y

---

6 OIT, Clasificación internacional uniforme de ocupaciones-88 Ginebra Oficina Internacional del Trabajo.

habilidades que impactan en las personas, a las mismas empresas y por lo tanto a un país (Pilloni, 2010: 93).

López y Chaparro, sostienen que son muchas organizaciones, grupos y personas que han debatido sobre el tema de competencias laborales en los últimos años. Entre los que destacan la propuesta del Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER) en México, del Instituto Servicio Público de Empleo Estatal (SPEE) antes Instituto Nacional de Empleo (INEM) en España, el Servicio de Políticas y Sistemas de Formación (POLFORM), la Organización Internacional del Trabajo (OIT), los Consejos Sectoriales Nacionales (CSN) desarrollados en Québec para abordar los temas de capacitación y ajustes del personal así como la inversión continua en los recursos humanos, el Consejo de Cultura y Educación en Argentina. Estos autores coinciden en que al darse en el mundo las transformaciones económicas, políticas y sociales caracterizadas por la globalización, la competitividad internacional y el desarrollo basado en el conocimiento y las innovaciones tecnológicas, los instrumentos de análisis y sistematización del trabajo se han vuelto obsoletos (López y Chaparro, 2006: 263).

Para Escobar, hoy las competencias laborales son una alternativa para incrementar el rendimiento laboral y la motivación debido a los cambios que se producen en el entorno empresarial caracterizados por la globalización y la introducción de nueva tecnología en los procesos de producción ha provocado cambios en la administración de los recursos humanos.

Con la nueva realidad se ha buscado potenciar al máximo las competencias del personal en las empresas. Para dar respuesta a este reto se ha buscado la

aplicación de un sistema de competencias laborales como una alternativa para impulsar la educación y formación que logre el equilibrio entre las necesidades de la organización y sus miembros (Escobar, 2005: 33).

A inicios de los años sesenta David McClelland, propone la variable para entender la motivación: desempeño/calidad, considerando al primero como una necesidad de logro y al segundo como la calidad del trabajo. Plantea vínculos entre este tipo de necesidades y el éxito profesional. En 1973, con sus estudios demuestra que los expedientes académicos y los *test* de inteligencia no son capaces de predecir confiabilidad en el éxito profesional, esto lo condujo a buscar nuevas variables, a las que llamó *competencias*, que permitieran una mejor predicción del rendimiento laboral. Sus investigaciones para predecir lo llevaron a estudiar a la persona en su puesto de trabajo, contrastando las características de quienes son exitosos con los de aquellos que son promedio (Escobar, 2005: 35).

Para McClelland, la motivación de las personas en el trabajo se fundamenta en tres dimensiones:

- 1) La necesidad de conseguir resultados específicos
- 2) La necesidad de ejercer la autoridad
- 3) La necesidad de mantener buenas relaciones con el entorno social

La teoría de McClelland fue bien recibida y dio inicio a las investigaciones, centrándose en aquellas características que deben tener los individuos exitosos en determinados puestos (Cardona, 2005: 28).

Boyatzis en 1984, en esta línea de investigación, analiza las competencias que inciden en el desempeño de los directivos, utilizando la adaptación del análisis de incidentes críticos y concluye que existe una serie de características

personales que deberían poseer de manera general los líderes pero también algunas que solo poseían otras personas que las hacía desarrollar de modo excelente sus responsabilidades (Escobar, 2005: 36).

Este autor publica un libro "*The Competent Manager: a model for effective managers*" en 1982 donde define las competencias como, "una característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con un desempeño bueno o excelente en un puesto de trabajo concreto y en una organización concreta"<sup>7</sup>

Esta definición plantea tres puntos clave:

1. Comportamiento subyacente: Se incluye la competencia como un elemento que se encuentra por debajo del umbral de lo observable, de tal manera que según Boyatzis, las competencias no se pueden observar, sólo los comportamientos que se generan a través de estas (figura 6).

2. Causalmente relacionada: Se relaciona de forma directa las competencias con la conducta observable. Esto irá en favor del aumento de la fiabilidad en el sentido de dotar a la prueba de mayor predictibilidad por el menor margen de error en los pronósticos. De esta forma, existen autores (Alles, 2000: 55) que hablan de "estándar de efectividad" para referirse al grado de predicción de quién hace algo bien o pobremente, medido sobre un criterio general o estándar.

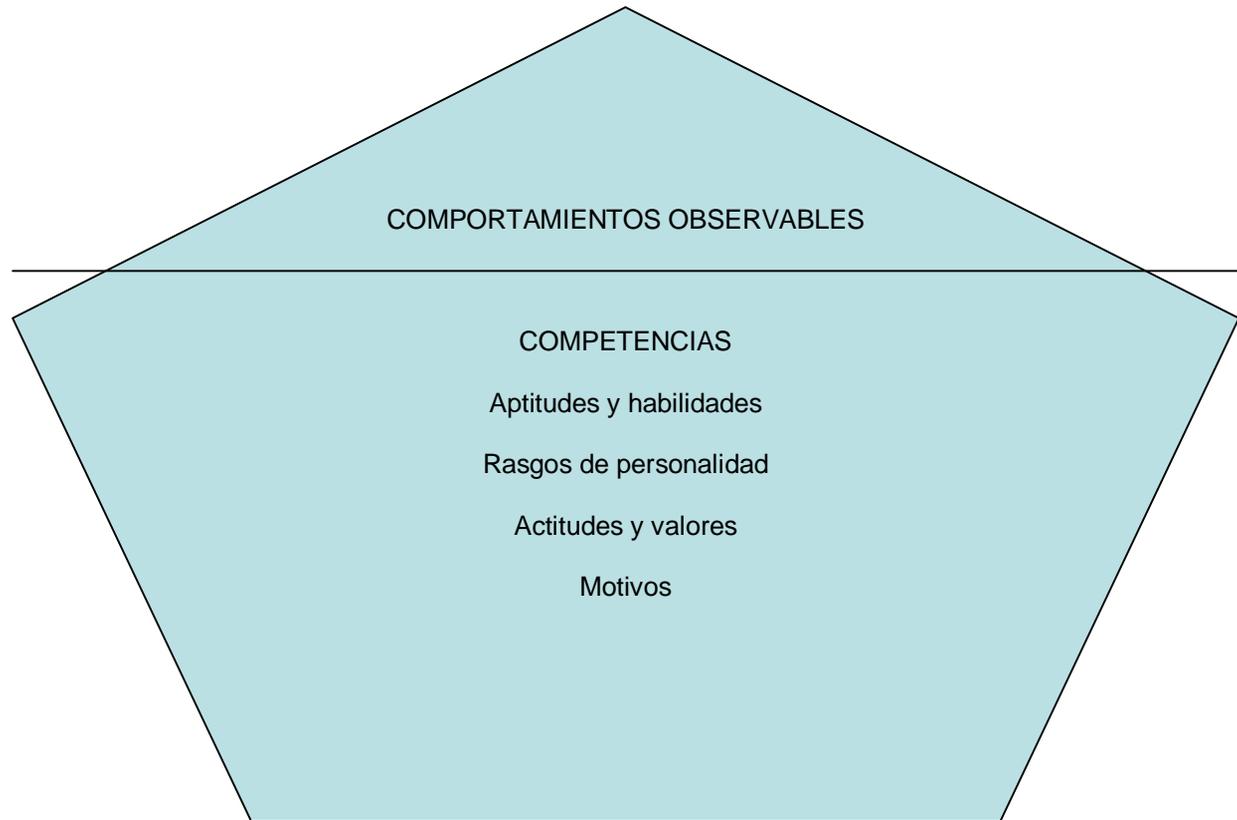
3. Organización concreta y trabajo concreto: Una de las características que distinguen a las competencias es que son habilidades observadas "a medida" para

---

<sup>7</sup> Tomado de Royo, *Las competencias como herramienta para el cambio cultural en la organización bancaria*, p.223.

cada organización y puesto de trabajo. Mediante esta especificación se consigue aumentar el grado de éxito en los pronósticos ya que se disminuye la dispersión provocada por la generalidad. De hecho si nos encontramos un mismo nombre para una competencia, es muy posible que los contenidos de ésta no sean los mismos para distintos puestos de trabajo, ya que su propia idiosincrasia exige contenidos diferentes.

**Figura 6. Iceberg conductual de Boyatzis**



Fuente: Tomado de Rojo, *Las competencias como herramienta para el cambio cultural en la organización bancaria* p.223.

Este autor establece una distinción remarcable entre lo que supone las competencias de actuación superior, aquellas que poseen los trabajadores con un desempeño excelente de su función y las competencias umbral, básicas para desarrollar el trabajo de forma media o adecuada al puesto

Castillo (2007: 5) señala que el enfoque de las competencias laborales se empezó a utilizar en los países en desarrollo desde el siglo pasado, debido al crecimiento de las organizaciones, al tener una mayor demanda en cuanto al nivel de formación del factor humano. La nueva forma de organización y producción llevaba a la configuración de competencias de índole técnico.

Puntualiza que desde los años 80's del siglo pasado se comenzó a debatir sobre la educación que se requería tener para enfrentar los cambios y en Australia el gobierno Federal con el documento denominado "*Skills for Australia*" y con el "*Industry Training: the need for change*" en 1988, se planteó la necesidad de enfatizar los esfuerzos educativos para lograr el cambio de modo que se pudieran satisfacer las necesidades del mercado laboral y los requerimientos de la economía, obteniendo como conclusión que la educación era inapropiada para los retos que tenía el país, que el sistema de educación no respondía a las necesidades de la industria, las estrategias de enseñanza no ayudaban a conseguir la misión planteada y que la industria no contaba con los incentivos para la capacitación.

En este año fueron concertados los "Componentes del Programa Nacional de Reforma de la Capacitación", donde se señala la importancia de que la educación y la capacitación debían estar basadas en normas de competencias que desarrollaría la industria.

Este programa pretendía participar en la reestructuración económica como lo señala Castillo (2007: 5), cuya finalidad era a la postre el incrementar la competitividad. No obstante este favorable objetivo, el programa fue cuestionado, habiendo sido una de las principales críticas que la reforma no se había enfocado por el lado de la demanda (es decir en las necesidades de la industria y de los individuos).

En 1989, fue realizada una reunión especial de Ministros de la Comunidad de Naciones y Estados (Commonwealth) en la cual se estableció un organismo nacional: el *National Training Board*, para analizar el desarrollo del enfoque de competencias.

Para Hyland citado por Novick y Gallart (1997: 60) los orígenes del concepto de competencias laborales se remontan a los años sesenta, donde el modelo de educación y entrenamiento que surgió en los años ochenta estaba dominado por la tendencia “industrial”, más educacional, aunque se haya modificado bastante en desarrollos posteriores, el autor afirma que los orígenes de la educación y entrenamiento basados en competencia (*Competence Based Education and Training*), están en el movimiento americano de los años sesenta, denominado pedagogía basada en el desempeño (*performance-based teacher education*), el cual coincidió con la preocupación por el “*accountability*” y el control de los certificados profesionales de los profesores. En Inglaterra esta tendencia tuvo sus fundamentos en los populistas de la teoría de eficiencia social. Estos movimientos tendrían como elementos en común: la ideología conservadora, una base de la psicología conductista y la decisión de servir a las necesidades específicas de la industria. La teoría de Dewey tendría mucho que ofrecer a los

preocupados por mejorar la educación vocacional y de articular la división académica/vocacional en el currículo posterior a los 16 años de edad.

Novick y Gallart, señalan que hay otros autores que identifican el surgimiento de las competencias laborales con las transformaciones productivas que ocurrieron a partir de la década de los ochenta y lo ubican en los países desarrollados con mayores problemas para vincular el sistema educativo con el productivo, lo que se explica por el análisis que este concepto pone en los resultados y en las acciones.

Una característica de la competencia laboral es que enfatiza la habilidad en sus tres expresiones: física o manual, intelectual o mental, social o interpersonal (Mertens, 1997: 61).

Vargas (2004, 9-11) presenta las definiciones de los siguientes autores, sobre lo que consideran es una competencia laboral.

Agudelo (Vargas, 2004: 9), señala que es “la capacidad integral que tiene una persona para desempeñarse eficazmente en situaciones específicas de trabajo”

Punk (Vargas, 2004: 10), dice que “se posee competencia profesional quien dispone de conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible, esta capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo”

Ducci (Vargas, 2004: 10), menciona que “competencia laboral es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene, no solo a través de

instrucción sino también y en gran medida mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo”

Gallart (Vargas, 2004: 10), señala que es “un conjunto de propiedades en permanente modificación que deben ser sometidas a la prueba de la resolución de problemas concretos en situaciones de trabajo, que entrañan ciertos márgenes de incertidumbre y complejidad técnica, no provienen de la aplicación de un curriculum sino de un ejercicio de aplicación de conocimientos en circunstancias críticas”

Para Gonczi (Vargas, 2004: 10), es “una situación de atributos necesarios para el desempeño en situaciones específicas, este ha sido considerado un enfoque holístico en la medida en que integra y relaciona atributos y tareas, permite que ocurran varias acciones intencionales simultáneamente y toma en cuenta el contexto y la cultura del lugar del trabajo. Nos permite incorporar la ética y los valores como elementos de desempeño competente”

Le Boterf (Vargas, 2004: 10), la considera como “una construcción, a partir de una combinación de recursos (conocimientos, saber hacer, cualidades o aptitudes) y recursos del ambiente (relaciones, documentos, informaciones y otros)” que son movilizados para lograr un desempeño

Mertens (Vargas, 2004: 10), propone que “la competencia se refiere únicamente a ciertos aspectos del acervo de conocimientos y habilidades; los necesarios para llegar a ciertos resultados exigidos en una circunstancia determinada; la capacidad real para lograr un objetivo o resultado en un contexto dado”

Miranda (Vargas, 2004: 11), señala “de un modo genérico se suele entender que la competencia laboral comprende las actitudes, los conocimientos y las destrezas que permiten desarrollar exitosamente un conjunto integrado de funciones y tareas de acuerdo a criterios de desempeño considerados idóneos en el medio laboral”. Se identifican en situaciones reales de trabajo y las describe agrupando las tareas productivas en áreas de competencia (funciones más o menos permanentes), especificando para cada una de las tareas los criterios de realización a través de los cuales se puede evaluar su ejecución como competente

Prego (Vargas, 2004: 11), señala que son “aquellas cualidades personales que permiten predecir el desempeño excelente en un entorno cambiante que exige la multifuncionalidad. La capacidad de aprendizaje, el potencial en el sentido amplio, la flexibilidad y capacidad de adaptación son más importantes en este sentido que el conocimiento o la experiencia concreta en el manejo de un determinado lenguaje de programación o una herramienta informática específica”

Kochanski (Vargas, 2004: 11), establece que “las competencias son las técnicas, las habilidades, los conocimientos y las características que distinguen a un trabajador destacado, por su rendimiento, sobre un trabajador normal dentro de una misma función o categoría laboral”

Por su parte para Suárez y Castellanos (2006: 84), aseveran que la competencia laboral, “es aquella que le permite al individuo alcanzar un desempeño superior a partir de la aplicación de los conocimientos, las habilidades, las experiencias, las aptitudes y las motivaciones que posee en conductas, que le permitan la solución de problemas propios de su entorno laboral y la eficiente utilización de los recursos que dispone”.

Brunet (2005: 29) cita a Levi-Leboyer, Woodruffe, Le Boterf, Spencer y Spencer, Boyatzis, que consideran a las competencias laborales como “repertorios de comportamientos -conocimientos, habilidades y actitudes – observables en la realidad cotidiana del trabajo y representan el vínculo entre las características individuales de los trabajadores y las cualidades requeridas para llevar a cabo tareas profesionales específicas”. De igual forma menciona las características comportamentales indican el potencial del trabajador, a su vez son observables y evaluables y llevan a tener una efectividad en un puesto de trabajo, es decir, una actuación dirigida al logro de resultados. Buscando identificar y evaluar conductas efectivas que apoyen el rendimiento general de la empresa, proporcionando los motivos por lo que el trabajador tiene un desempeño superior.

Perrenoud en 2004 (citado por Brunet, 2005: 30) plantea que la competencia laboral representa la capacidad de movilizar varios recursos cognitivos para hacer frente a diversas situaciones. Esta definición insiste en cuatro elementos:

- 1) Las competencias no son en sí mismas conocimientos, habilidades o actitudes, aunque movilizan e integran la orquesta de tales recursos.
- 2) Esta movilización solo resulta pertinente en situaciones únicas.
- 3) El ejercicio de las competencias pasa por operaciones mentales complejas, sostenidas por esquemas de pensamiento, los cuales permiten determinar y realizar una acción adaptada a cada situación.
- 4) Las competencias se crean en formación pero también en la navegación cotidiana, de una situación de trabajo a otra.

Esta definición muestra que un análisis de las competencias remite a la teoría del pensamiento y de las acciones en el trabajo.

Para Ceja y Pérez (citado por Ruiz, Jaraba y Romero, 2005: 75), son un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que aplicadas o demostradas en situaciones del ámbito productivo, se traducen en resultados efectivos que contribuyen al logro de los objetivos de la organización o el negocio, en otras palabras es la capacidad que posee una persona para desempeñar la función productiva en escenarios laborales usando diferentes recursos bajo ciertas concesiones que aseguran la calidad en el logro de los resultados.

Para autores como Mitriani, Dalziel y Suárez de Puga (Royo, 2005: 227) las competencias, a diferencia de teorías como el rasgo más centradas en variables unidimensionales, se plantean multidimensionales teniendo en cuenta diferentes componentes:

1. Motivo: una necesidad subyacente o una forma de pensar que impulsa, orienta y selecciona la conducta

2. Rasgo de carácter: una predisposición general a conducirse o reaccionar de un modo determinado.

3. Actitudes o valores: medido por medio de un *test* de respuestas, en el que se pide a la persona que diga lo que piensa, lo que valora, lo que hace o lo que está interesado en hacer.

4. Conocimientos: de hechos o procedimientos, tanto técnicos como interpersonales que se mide por medio de *test* de respuestas.

5. Aptitudes y habilidades: capacidad de la persona para llevar acabo un determinado tipo de actividad. En la misma línea se pronuncian Spencer y

Spencer (1993) y añaden un elemento nuevo como es la idea de que parte de las competencias se encuentran subyacentes y parte observables. Así las destrezas, habilidades y conocimientos serían competencias visibles y fácilmente medibles. Otras competencias como los rasgos, las aptitudes y valores y los motivos pertenecerían a un estrato difícil de observar a simple vista. Sería necesaria la realización de inferencias que nos llevarían a predecir determinadas habilidades que derivaríamos en unos comportamientos concretos.

Spencer y Spencer, entiende a la competencia como una característica subyacente del individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad, y/o un *performance* superior, en un trabajo o situación” (Villa y Poblete, 2004: 6)

La OIT, asume el concepto de competencia laboral como la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente, con las requeridas certificaciones para ello. En este caso, competencia y calificación laboral se asocian fuertemente dado que esta última certifica una capacidad adquirida para realizar o desempeñar un trabajo.

En España, el INEM sostiene que en las competencias laborales se concreta el ejercicio eficaz de las capacidades para el desempeño en una ocupación. Son algo más que el conocimiento técnico referido al mero “*saber hacer*”. Desde esta perspectiva, el concepto de competencia abarca no sólo las capacidades necesarias para el pleno ejercicio de una ocupación o profesión, sino también un conjunto de comportamientos, facultades para el análisis, toma de decisiones, transmisión de información, etc. (Posada, 2009: 4).

En Australia la competencia laboral se concibe como un conjunto de características necesarias para el desempeño en contextos específicos. Es una compleja combinación de condiciones (conocimiento, actitudes, valores, habilidades) y tareas a desempeñar en determinadas situaciones. Este ha sido considerado un enfoque holístico en la medida que integra y relaciona atributos y tareas, permite que ocurran varias acciones intencionales simultáneamente y toma en cuenta el contexto y la cultura del lugar de trabajo. Permite incorporar la ética y los valores como elementos del desempeño competente (Posada, 2009: 4).

En Alemania se establece que posee competencia laboral quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión u ocupación, resolver los problemas profesionales en forma autónoma y flexible, colaborar en su entorno de trabajo y en la organización en donde se desempeña (Posada,2009: 5).

En Inglaterra, más que encontrar una definición de competencia laboral, el concepto subyace en la estructura del sistema laboral normalizado. Este tipo de competencia se identifica en las normas a través de elementos de competencia (logros laborales que un trabajador es capaz de conseguir), criterios de desempeño (definiciones acerca de la calidad), el campo de aplicación y los conocimientos requeridos. En el sistema inglés se han definido cinco niveles de competencia laboral, que permiten diferenciar el grado de autonomía, la variabilidad, la responsabilidad por recursos, la aplicación de conocimientos básicos, la amplitud y alcance de las habilidades y destrezas, la supervisión del trabajo y la transferencia de un ámbito laboral a otro (Posada, 2009: 5).

Para el CONOCER la competencia laboral es la aptitud de una persona para desempeñar una función productiva en diferentes contextos de trabajo, con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo. Cada competencia muestra un determinado nivel de desempeño que habilita al trabajador para realizar una función productiva con un determinado grado de autonomía y complejidad de conocimientos, habilidades y destrezas ([www.conocer.gob.mx](http://www.conocer.gob.mx)). El CONOCER, se centra en el nivel de desempeño que obtendrá el personal al realizar una actividad, considerando los requerimientos mínimos de calidad que se deben cumplir en la función productiva.

Rodríguez y Posadas (2007: 109) plantean que hay confusión en la definición de competencias laborales y esto radica en el rechazo para ajustarlo a un marco teórico específico, sin embargo, se reconocen enfoques que aportan ideas y constituyen en realidad sistemas de interpretación y aplicación de un conocimiento coloquial, entre ellos están los enfoques funcionalistas, constructivista y conductista.

En esta investigación se considerará a la competencia laboral como la aptitud de una persona para desempeñar una función productiva en diferentes situaciones y con requerimientos de eficiencia y calidad mínimos, esta competencia habilita al personal a realizar determinada función con base en la disposición que pone a sus respectivas tareas y a sus conocimientos, habilidades y actitudes.

A partir de esta delimitación conceptual, se presenta una breve referencia a los términos de aptitud y habilidad. El término aptitud para Flieshman se considera

que son los atributos permanentes de la personas en el desempeño de una variedad de tareas (Agut, 2000: 125). Por su parte Hontangas concluye que las aptitudes se definen como capacidades específicas requeridas a las personas para facilitar el aprendizaje de alguna tarea o puesto (Agut, 2000: 125).

Para McGehee, Thayer y Goldstein el término aptitud se define como la capacidad cognitiva necesaria para desempeñar las tareas del puesto (Agut, 2000: 125). Por su parte Peiró entiende por aptitud como la capacidad para “saber cómo” desempeñar el puesto de trabajo (Agut, 2000: 125). En conclusión la aptitud se puede considerar como la capacidad requerida para desempeñar el puesto de trabajo en otras palabras permiten al trabajador saber como desempeñar su puesto de trabajo.

La habilidad al igual ha tenido muchas definiciones, para Fleisman es el nivel de pericia en una tarea o grupo de tareas específicas (Agut, 2000: 126). Para McGehee, Thayer y Golsdstein, es la habilidad es la capacidad para desempeñar las operaciones del puesto con facilidad y precisión en actividades de tipo psicomotor (Agut, 2000: 126). Para Peiró es la capacidad de realizar un desempeño competente del puesto de trabajo (Agut, 2000: 126). Hontagas considera que la habilidad implica la coordinación de percepción y acción y en consecuencia es necesaria la contribución de procesos preceptúales, decisiones cognitivas, control motor e incluso procesos sociales (Agut, 2000: 126). Para clarificar lo que es la habilidad de la competencia se menciona a Kanungo y Misra, estos autores presentan seis criterios (naturaleza de la manifestación, naturaleza de las tareas, características ambientales, generalización a otras tareas o

situaciones, locus/motivo principal y potencial genérico, las diferencias se pueden resumir en la tabla 7 (Agut, 2000: 126).

**Tabla 7. Distinción entre habilidades y competencias**

CRITERIOS DE DIFRENCIACIÓN	HABILIDADES	COMPETENCIAS
1. Naturaleza de la manifestación	Sistema o secuencia de conductas abiertas	Actividades medidas cognitivamente
2. Naturaleza de las tareas	Rutinarias o programadas	No rutinarias o no programadas
3. Características ambientales	Tratan con un ambiente estable	Tratan con un ambiente complejo y voluble
4. Generalización a otras tareas o situaciones	Limitada a tareas o situaciones parecidas	Extendida a un amplio rango de tareas y situaciones
5. Locus/motivo principal	Dirigidas por la tarea	Dependientes de la persona
6. Potencial genérico	Fijo	Ilimitado

Fuente: Agut, *Análisis de necesidades de competencias en directivos de organizaciones turísticas. El papel de la formación* p. 126.

Para identificar a la competencia laboral y que sea parte de los resultados y/o objetivos deseados de la organización en su conjunto, que a su vez derivan en tareas y éstas en conocimientos, habilidades, destrezas requeridas; las tareas son concebidas como un medio cambiante entre el resultado y la dotación de conocimientos y habilidades del individuo. Mientras los objetivos en general son menos cambiantes, aunque tienden a ser menos exigentes. Considerarlo como punto de referencia para la dotación de conocimientos y habilidades requeridas tendría más sentido que las tareas.

En la revisión de literatura, se encontró que el enfoque de competencias ha sido ampliamente aceptado e implantado en organizaciones públicas y privadas,

no es menos cierto que ha recibido algunas críticas, fundamentalmente desde el campo académico y las dos principales son las siguientes, de acuerdo a Pereda y Berrocal (2001: 31).

Las competencias no existen: el negar la existencia de las competencias sólo puede ser debido a no entender el concepto, efectivamente las competencias no existen como tales, sino que son constructos que representan los comportamientos que llevan a cabo las personas competentes y que facilitan el trabajo al agrupar comportamientos similares.

Los constructos como la inteligencia, la extroversión, no directamente observables, sino a través de los comportamientos de los individuos.

La negación de las competencias, parece reflejar una fuerte resistencia al cambio, el enfrentar dichos cambios puede llevar a abandonar caminos conocidos para iniciar otros desconocidos.

- 1) Las competencias no se pueden estudiar científicamente: un científico puede tomar las siguientes posturas; estudiar la realidad como es, con sus matices, diversidades y tratar de encontrar reglas generales que la expliquen y la otra es ignorar los matices y la diversidad de la realidad y una especie de torre de marfil, crear teoría y modelos sumamente rigurosos pero no aplicables al mundo real.

Estamos de acuerdo en que el mundo cambió, las personas cambian, los sistemas, metodologías, e instrumentos de trabajo también y no se espera seguir trabajando como a principios del siglo XX, sino que estamos en el siglo XXI, donde se debe adoptar un enfoque integrador entre las distintas áreas, utilizar un lenguaje común y orientado a los resultados de la empresa, facilitar la

comparación entre las exigencias de los puestos y los perfiles de competencias de las personas, hacer predicciones más exactas sobre el rendimiento y validar y mantener actualizados los perfiles de las exigencias de los puestos.

Se puede expresar de manera sencilla que la competencia no forma parte del puesto de trabajo o del contexto laboral y por el contrario es parte del trabajador, así la competencia laboral es un sistema de componentes de una persona para ejecutar de manera eficiente su actividad laboral con un resultado enfocado a la productividad. Donde se pueden observar los siguientes elementos: los conocimientos teóricos del trabajador, cómo aplica lo que sabe en su puesto de trabajo, es decir, los conocimientos prácticos y cómo se comporta con la gente cuando tiene un contacto en el trabajo. A continuación se presenta los tipos de competencias laborales señalando las diferentes clasificaciones que de acuerdo a la revisión bibliográfica se encontraron.

### **Tipos de competencias laborales**

Partiendo de las consideraciones realizadas por los enfoques de competencias, estas se pueden clasificar en genéricas y específicas: para las primeras se refieren a un conjunto de actividades y las segundas destinadas a las funciones o tareas específicas.

De acuerdo a Escobar (2005: 41) las genéricas; son las que se refieren a los atributos que requiere un trabajador en un puesto determinado, por ejemplo; conocimientos, habilidades, actitudes específicas, necesarias para desempeñar una tarea. Las segundas, se consideran los comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su función.

Para Spencer y Spencer hay cinco tipos de competencias (Alles, 2000: 60-61):

Motivación: los intereses que una persona considera o desea, son las que dirigen, conllevan y seleccionan el comportamiento hacia ciertas acciones y lo alejan de otros.

Características: se refiere a características físicas y respuestas a situaciones o información.

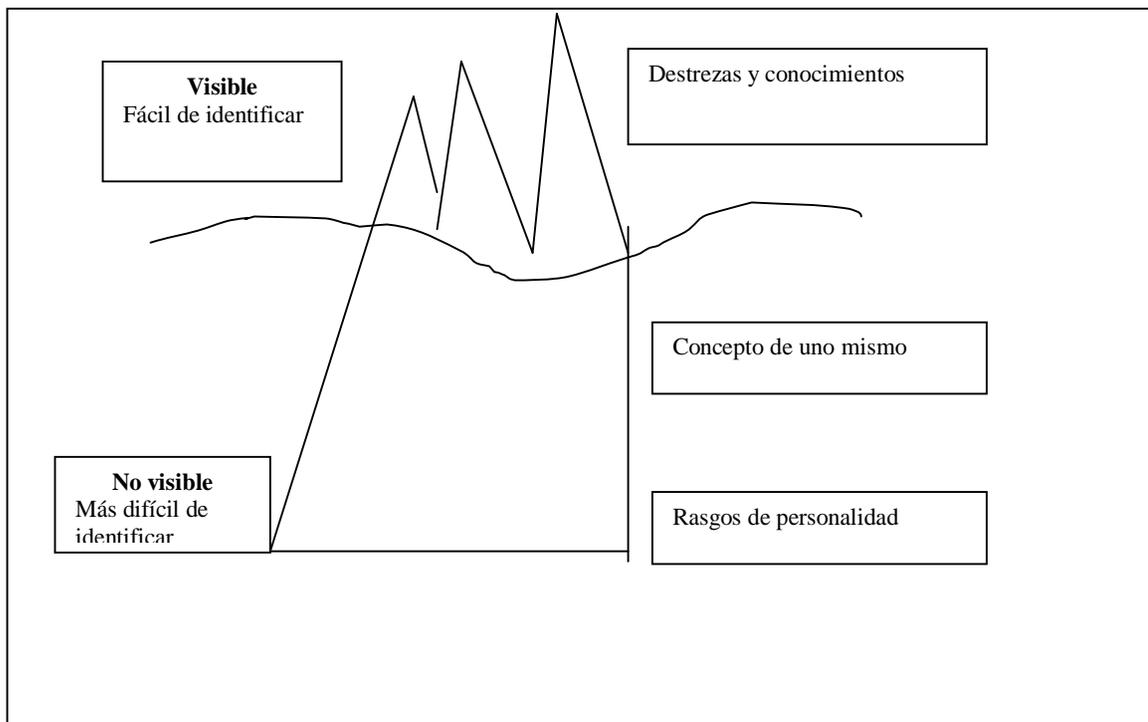
Concepto de uno mismo: se refiere a las actitudes, valores o la imagen propia de una persona.

Conocimiento: entendido como la información acumulada que una persona posee sobre alguna área específica.

Habilidad: es la capacidad para desempeñar cierta tarea física o mental.

Estos autores han diseñado el modelo del *Iceberg* en donde dividen a las competencias en aquellas que son fáciles de detectar y desarrollar (destrezas y conocimientos) y las menos fáciles de detectar y desarrollar (concepto de uno mismo, actitudes, valores, personalidad) en la figura 7 se muestra este modelo.

**Figura 7. Iceberg conductual de Spencer y Spencer**



Elaboración propia considerando a Royo, *Las competencias como herramienta para el cambio cultural en la organización bancaria*, p. 227.

Nordhaug (Calderón y Naranjo, 2004: 83), propone una estructura en 6 categorías, las cuales son:

- **Metacompetencias:** no son específicamente para la empresa ni para la industria, incluye la creatividad, a la capacidad de aprender y a la capacidad analítica.
- **Generales de la industria:** comprende conocimientos acerca de la estructura de la industria y desarrollo actuales.

**Intraorganizacionales:** abarca conocimientos de sus colegas, de la cultura organizacional, canales y redes informales de comunicación, dinámica, política interna y estrategias y metas de la organización.

- Técnicas estándares: como manejo de presupuestos, principios y métodos contables, programación de computadores.
- Técnicas sectoriales: son aquellas específicas para tareas propias de la industria y pueden ser transferidas a otras del mismo sector.
- Técnicas idiosincrásicas: son aquellas altamente específicas para tareas dentro de la empresa, como uso de herramientas o equipos construidos en la empresa, mantenimiento especializado de equipo único, bases de datos específico

Esta taxonomía, busca facilitar la investigación en la agestión de recursos humanos.

La profesora de psicología del trabajo Claude Levy-Leboyer, plantea varios listados pero resulta interesante el que denomina supracompetencias (Alles, 2000: 65).

Intelectuales:

- Perspectiva estratégica
- Análisis y sentido común
- Planificación y organización

Interpersonales

- Dirigir colaboradores
- Persuasión
- Decisión
- Sensibilidad
- Comunicación oral

## Adaptabilidad

- Adaptación al medio

## Orientación a resultados

- Energía e iniciativa
- Deseos de éxito
- Sensatez para los negocios

Para esta autora, las competencias son comportamientos observables, señalando que algunas personas son capaces de modificarlos para hacerlos más eficaces ante las situaciones que se presentan y considera que son rasgos de unión entre las características de una persona y las cualidades requeridas para desempeñar eficientemente el puesto.

De acuerdo a la autora las competencias son individuales, entonces cabría preguntarse ¿cómo se relacionan éstas con las organizaciones? se puede señalar que al momento que se integran y coordinan las competencias individuales con las de la empresa, por esto es importante administrar las competencias presentes y futuras.

La Fundación Chile propone la siguiente clasificación:

Básicas: se refiere a los elementos mínimos que una persona requiere demostrar y que están asociadas a los conocimientos formativos, como leer, escribir, calcular, pensar lógicamente, expresarse verbalmente, escuchar, analizar, capacidad de síntesis.

Conductuales: son las habilidades que facilitan la actuación y permiten comportamientos comunes a diversas ocupaciones y ramas de actividades, como

la capacidad de trabajar en equipo, planear, toma de decisiones, resolución de problemas, liderazgo, comunicación y negociación de conflictos.

Funcionales: son la descripción de una función productiva, es decir lo que una persona deber lograr para conseguir los resultados esperados, por ejemplo conocimientos técnicos, vinculados a un lenguaje tecnológico o función productiva determinada. Se dividen en funciones de gestión y técnicas: las primeras son de uso transversal que son transferibles de un cargo a otro, ya que están asociadas a funciones propias de la gestión y no a aspectos técnicos específicos del trabajo, por ejemplo; planear, organizar, controlar, facultar, coordinar.

Las funcionales técnicas son aquellas que tienen un uso específico asociado aun rol particular, como por ejemplo manejar una grúa de horquilla o planificar el abastecimiento de un insumo de un proceso.

Las competencias claves que se pretenden reglamentar en Cataluña, España, son las que se muestran en el cuadro 1.

### **Cuadro 1. Competencias clave.**

---

Capacidad de resolución de problemas	Es la disposición de y habilidad para enfrentarse y dar respuesta a una situación determinada mediante la organización a aplicación de una estrategia o secuencia operativa definida o no con el objetivo de encontrar una solución.
Capacidad de organización del trabajo	Es la disposición y habilidad para crear las condiciones adecuadas de utilización de recursos humanos y materiales existentes, para llevar acabo las tareas con el máximo de eficiencia posible.
Capacidad de responsabilidad en trabajo	Es la disposición de implicarse en el trabajo, considerando la expresión de la competencia personal y profesional y vigilando buen funcionamiento de los recursos humanos y materiales relacionados con el trabajo.
Capacidad de trabajo en equipo	Es la disposición y habilidad de colaborar de manera coordinada en la tarea realizada conjuntamente por un equipo de personas en la persecución de un objetivo determinado
Capacidad de autonomía	Es la capacidad para realizar una tarea de manera independiente, esto es, ejecutándola sin necesidad de recibir ayuda. Esta capacidad de trabajar de forma autónoma no quiere decir que el personal, en algunas tareas concretas, no haya de ser asesorado.
Capacidad de relación interpersonal	Es la disposición y habilidad para comunicarse con los otros con trato adecuado, con atención y empatía.
Capacidad de iniciativa	Es la disposición y habilidad para decisiones sobre propuestas y acciones. Si es el caso que van en la línea de mejorar el proceso, el producto o servicio, por cambio o modificación, se esta definiendo la capacidad de innovación.

---

Fuente: Brunet, *Competencias, igualdad de oportunidades y eficacia de la formación continua*, p.39

En su investigación en 1990 Carnevale, Gainer y Meltzer (citados por Argudín, 2009: 31), identifican siete competencias necesarias en el trabajo:

- Aprender a aprender.
- En lectura y escritura (para expresarse por escrito y con nuevas tecnologías).
- En comunicación (habilidades para saber escuchar y expresarse oralmente).
- En adaptabilidad (resolución de problemas y pensamiento creativo).
- En autogestión (autoestima, motivación y proyección de metas, servicio, desarrollo profesional).

- En trabajo con grupos (interdisciplinarios, habilidades para negociar y trabajar en equipos).
- En autoridad (habilidades para organizar y de liderazgo).

Para Díaz, citado por Ruiz, Jaraba y Romero (2005: 82), las competencias son:

Básicas: son las que se requieren para poseer un perfil de empleabilidad mínimo, para ingresar a un trabajo, se adquieren en la formación básica y giran en torno a saber leer comprensivamente, saber escribir un mensaje, saber planear una opinión, etc.

Genéricas: son competencias que se ubican en comportamientos laborales propios de diversos ámbitos de función, tales como trabajo en equipo, comunicación efectiva, etc.

Específicas: son las que están directamente relacionadas con los aspectos técnicos del cargo, por ejemplo operación de maquinaria, tecnología, finanzas, etc.

Coronado *et al.*, (2001:94) señalan la siguiente clasificación de competencias:

Básicas: lectura, redacción, matemáticas.

Genéricas e intransferibles: comunicar ideas, manejo de información, solución de problemas, trabajo en equipo.

Específicas: son para un puesto definido de acuerdo con una rama industrial, como los conocimientos técnicos.

Transversales: permite movilidad y transferencia de las propias competencias.

Del mismo modo el Ministerio de Educación Nacional de Colombia, señala que en base a estudios nacionales e internacionales, elaboró el siguiente cuadro, de competencias laborales generales (cuadro 2), éstas se caracterizan por no estar ligadas a una ocupación en particular, ni sector económico o cargo, tipo de actividad productiva, pero habilitan al individuo a ingresar al trabajo, mantenerse en él y aprender, junto con la competencias básicas facilitan la empleabilidad (Ruiz, Jaraba y Romero, 2005: 84).

**Cuadro 2. Competencias laborales generales.**

Intelectuales	Condiciones intelectuales asociadas con la atención, la memoria, la concentración, la solución de problemas, toma de decisiones y la creatividad.
Personales	Condiciones del individuo que le permiten actuar adecuada y asertivamente en un espacio productivo aportando sus talentos y desarrollando sus potenciales, en el marco de comportamiento social y universalmente aceptados. Se incluye la inteligencia emocional y la ética, así como la adaptación al cambio.
Interpersonales	Capacidad de adaptación, trabajo en equipo, resolución de conflictos, liderazgo y proactividad en las relaciones interpersonales en un espacio productivo.
Organizacionales	Capacidad para gestionar recursos e información, orientación al servicio y aprendizaje a través de la referenciación de experiencias de otros.
Tecnológicas	Capacidad para transformar e innovar elementos tangibles del entorno (procesos, procedimientos, métodos y aparatos) y para encontrar soluciones prácticas. Se incluyen las competencias informáticas y la capacidad de identificar, adaptar, apropiar y transferir tecnología.
Empresariales o para generación de empresas	Capacidades que habilitan a un individuo para crear, liderar y sostener unidades de negocio por cuenta propia, tales como identificación de oportunidades, consecución de recursos, tolerancia al riesgo, mercadeo y ventas, entre otras.

Fuente: Ruiz, Jaraba y Romero, *Competencias laborales y la formación universitaria*, p.84

Brunet, señala que a efecto de extraer el máximo provecho de los empleados, considera que las competencias vienen caracterizadas por el carácter

individual, al tener cada persona sus competencias propias, que no son copiables o imitables, constituyendo un recurso valioso para la empresa y el correcto desempeño de las competencias permite alcanzar el éxito en la labor realizada.

Por lo tanto, es importante señalar:

- No todas personas podrán tener el mismo éxito desempeñando su trabajo.
- Hay que distinguir entre competencias generales y específicas.

Las primeras son las que debe tener una persona sea cualquiera que sea su lugar o nivel e incluye competencias técnicas, conductuales y constituyen un elemento clave para la empleabilidad.

Las segundas, se supone que las competencias deben desarrollarse *ad hoc* para cada organización, siendo imposible identificar competencias genéricas, pero si identificar las competencias por nivel jerárquico, las particulares por área y las distintivas de cada puesto.

- Se deben destacar dos cuestiones; considerar que en una realización superior, se deben diferenciar a las competencias básicas necesarias para desarrollar una tarea correctamente y son características de los mejores y por otro lado la adecuación de las cualidades de cada persona a las características de cada organización/empresa.
- Las competencias exigen un cambio pedagógico, que incluya la formación en las tendencias actuales de la organización del trabajo, (trabajo en equipo, trabajo cooperativo, grupos autónomos, grupos flexibles, trabajo en islas, grupos de mejora) (Brunet,2005:38-41)

El CONOCER en México, establece tres tipos de competencias laborales:

Competencias básicas: son aquellas de índole formativo que requiere la persona para desempeñarse en cualquier actividad productiva y se adquieren gradualmente a lo largo de la vida y de la educación formal, como ejemplo; capacidad para leer, interpretar textos, aplicar sistemas numéricos, saber expresarse y saber escuchar.

Competencias genéricas: son aquellos conocimientos y habilidades que están asociados al desarrollo de diversas ocupaciones y ramas de actividad productiva, es decir, definen un perfil concreto para la distintas actividades del ámbito laboral, se considera que pueden adquirirse en forma autodidacta, por programas educativos y de capacitación, por ejemplo; analizar y evaluar información, trabajar en equipo, contribuir al mantenimiento de la seguridad higiene, planear acciones, etc.

Competencias específicas: son aquellas asociadas a conocimientos y habilidades de índole técnico y que son necesarias para la ejecución de una función productiva. Generalmente se refiere a un lenguaje específico y al uso de instrumentos y herramientas determinadas y se obtienen mediante el proceso de capacitación, en el centro de capacitación o de forma autodidacta, por ejemplo, soldar un equipo especial, evaluar el desempeño de un candidato, etc.

Para Agut (2005: 195) las competencias pueden ser técnicas, éstas se refieren a tener los conocimientos y habilidades específicas para el desempeño adecuado de tareas de carácter técnico del puesto de trabajo directivo. La persona

tendrá las competencias técnicas cuando además de saber, sabe aplicar o hace lo que sabe para desempeñar de forma experta las tareas de carácter técnico.

Las competencias genéricas, son las que las personas tienen en aspectos relacionados con el autoconcepto, actitudes, rasgos motivaciones, valores, creencias y rol social que le permiten autorregularse y autocontrolarse en el desarrollo de su trabajo y que son generalizadas en una variedad de contextos diferentes y distingue a tres competencias genéricas: autoeficacia; que modulan y facilitan la puesta en práctica los conocimientos y habilidades para el desempeño exitoso de las tareas; autocontrol y relaciones interpersonales, son características que permiten adaptarse y relacionarse en situaciones distintas y con personas diferentes adoptando una postura íntegra y responsable; y proactividad que le permiten a la persona adoptar un papel proactivo más que reactivo ante los problemas que se presenten en el puesto de trabajo.

## **F. Enfoques para determinar las competencias laborales**

### **Enfoque conductista**

Surge en Estados Unidos durante la década de los setenta y ochenta cuando se realizaron estudios para identificar los atributos de los gerentes exitosos, partiendo de un análisis de atributos desde el puesto de trabajo, como el camino para fomentar el desempeño (Novick y Gallart, 1997: 65).

Su origen se adjudica a las investigaciones realizadas en la Universidad de Harvard. Las competencias se conceptúan en términos de “características en el empleado que guardan relación causal con el desempeño superior”. A través de

aquí se pretende generar una cultura organizacional que se base en las categorías seleccionadas y proyectadas el potencial del empleado en la organización.

La competencia es considerada una habilidad que se ve reflejada en la capacidad de la persona y describe lo que ella puede hacer y no necesariamente lo que hace.

El desempeño es un elemento central de la competencia. Este se define como el alcanzar resultados específicos con acciones específicas, en un contexto dado de políticas, procedimientos y condiciones de la organización.

El cuestionamiento que busca responder este modelo es ¿cuáles son las características de fondo de un individuo que genera el desempeño superior?

El enfoque conductista de competencia laboral al considerar el desempeño efectivo como elemento central de la competencia, mismo que se define para alcanzar resultados específicos en un contexto dado de políticas, procedimientos y condiciones de la organización. Es así como se describe lo que el individuo “puede hacer” y no necesariamente lo que hace.

El análisis conductista parte de la persona que hace bien su trabajo de acuerdo a los resultados que espera y define el puesto en términos de las características de dicha persona. La crítica que se le puede hacer es que la competencia es tan amplia que incluye motivaciones, habilidades, personalidad, actitudes y capacidades, más no existe una clara distinción entre competencias mínimas y competencias efectivas, además plantea modelos históricos relacionados con el éxito en el pasado y resulta poco apropiado para las organizaciones que enfrentan cambios constantes (Mertens y Wide, 1996: 21).

El modelo conductista se basa en la identificación de las capacidades que posee la persona y que lleva a desempeños superiores dentro de la organización. Inicialmente se aplicaba a los niveles directivos en la organización, aunque actualmente se generaliza a las capacidades que hacen que un desempeño sea excelente en cualquier empleado.

Las características más importantes de este enfoque son las siguientes:

1. Centrado en los “refuerzos” o “castigos” se consideran 24 conductas que se quieren mejorar. Una vez detectadas los indicadores de conducta que posee el individuo y aquellos indicadores “excelentes”, se debe ayudar al empleado a alcanzar esos niveles a través de planes de acción y guías de desarrollo, centradas en conductas determinadas que le hagan alcanzar los niveles exigidos. Por lo tanto, su construcción se apoya en la observación, la evaluación y el reconocimiento con estímulos, pretendiendo “reforzar” las competencias seleccionadas. Para Benavides citada por Royo (2005: 228), su parte viene constituido por la generación de competencias genéricas y su limitación por relación causal lineal y la propia generalización.

2. Surge, como hemos comentado, en la búsqueda de nuevos elementos que ayudaran a explicar el éxito profesional alejado de la concepción tradicional de los *test* de inteligencia. A raíz de estas nuevas investigaciones, los resultados encontraron medidas que fueran cuantificables de tal modo que justificaran la utilización de nuevos enfoques en la gestión de recursos humanos.

3. Orientación hacia competencias genéricas y universales, entendiendo que cada país, entorno económico, o empresas parecidas, precisará unas competencias similares, o competencias comunes, derivadas de planteamientos

del rendimiento “*one best way*”. Siguiendo esta línea argumental, Spencer y Spencer, clasifican las competencias en dos categorías, en función de su valor diferenciador:

- Competencias de punto inicial: que son características esenciales que se necesitan en cualquier empleo para llevarlo a cabo de forma mínimamente aceptable.

- Competencias diferenciales: Son aquellas que aglutinan las personas que realizan sus funciones de forma excelente. Esto ayudará no sólo a crear un “diccionario de competencias por niveles”, sino a establecer los “gaps”(es el nivel de descuadre o diferenciador, entre competencias básicas y diferenciales) que ayuden a establecer planes de acción por competencias, para alcanzar el nivel de excelencia.

- Diccionario de competencias: A partir de aquí, Spencer y Spencer desarrollan un Diccionario de Competencias que marca un paso importante en la posibilidad de establecer una transversalidad en su estudio y comparación. Después de valorar, analizar e investigar el perfil de competencias que diferenciaban a los mejores desempeños en una gran variedad de empresas, encontraron una serie de denominadores comunes que establecían en 24 características personales que distinguían los rasgos diferenciadores en el 80% de los casos.

Serán las organizaciones las que determinen las competencias más concernientes a la estrategia y cultura de la organización haciendo hincapié en los puestos de desempeño superior, la misión y los objetivos buscados en cada entorno económico.

Ejemplos de competencias bajo este modelo, es la capacidad analítica, toma de decisiones, liderazgo, comunicación efectiva de objetivos, creatividad, adaptabilidad. En este caso los desempeños a demostrar por la persona no se derivan de los procesos de la organización sino de un análisis de las capacidades de fondo de las personas que se han destacado en las organizaciones. Por ejemplo, capacidades a demostrar en liderazgo pueden ser: a) plantear objetivos claros; b) estimular y la dirección a equipos de trabajo; c) tomar responsabilidad y adjudicar sus acciones; d) identificar las fortalezas de otros y delegar tareas adecuadamente; entre otros.

### **Enfoque funcionalista**

Nace en Inglaterra, plantea la teoría del análisis funcional a partir del pensamiento funcionalista de la sociología y de un análisis de los desempeños deseados para así generar estrategias de solución (Mertens, 1997: 75). El análisis funcional parte de lo existente como contingente, como probabilidad y lo relaciona con puntos de vista del problema, que en este caso es un determinado resultado esperado de la empresa (Novick y Gallart, 1997: 66).

Su orientación se establece en el fenómeno causal, es decir, las competencias se conciben a partir de la identificación de las relaciones existentes entre problema-resultado-solución (Benavides, citado por Royo, 2005: 230). Así el modelo funcionalista se relaciona con desempeños concretos y predefinidos que la persona debe llegar a demostrar en un puesto de trabajo, derivados de un análisis de las funciones que componen el proceso productivo. Su gran contribución al

modelo de competencias se encuentra asociado a los análisis contextuales y de organizaciones parecidas en diferentes contextos, lo que ha permitido la internacionalización de las competencias. Ha facilitado la creación de mapas de competencias con múltiples aplicaciones derivadas de la creación de planes de carreras, recorridos retributivos y la estandarización de competencias laborales (*Nacional Vocational Qualification*).

Por otro lado, la construcción de estos mapas y competencias se limitan a los trabajadores expertos y técnicos. Por esta razón, y a pesar de vincular procesos, desagregan la aportación de los trabajadores, y no contribuyen a la construcción de la cultura organizacional hacia el resultado deseado.

Las funciones de los trabajadores no sólo se relacionan con el entorno de la empresa, sino también constituyen subsistemas dentro del sistema de la empresa, donde cada función es el entorno de otra.

Se analizan las diferentes relaciones que existen en las empresas entre resultados y habilidades de los trabajadores, comparando unas con otras.

Busca aquellos elementos de habilidades y conocimientos relevantes para la solución de los problemas y/o resultados, más allá de lo que está resuelto.

El análisis funcional parte de la identificación de los objetivos principal de la organización y del área de ocupación.

La pregunta principal que se intenta responder es ¿cuáles son las funciones esenciales en las que el trabajador debe mostrar desempeño?

El enfoque funcionalista se ha acogido a la teoría de sistemas. Desde esta perspectiva los objetivos y funciones de la organización no se formulan como sistema cerrado, más bien en términos de su relación con el entorno. La

organización se concibe como sistema que funciona relacionándose con su entorno, la misma función de cada persona que trabaja en ella.

El análisis funcionalista parte de lo existente como contingente y lo relaciona con puntos de vista del problema, que en este caso es un determinado resultado esperado por la organización y va más allá de la simple continuación de la reproducción de la empresa como sistema en sí mismo. Es una metodología que permite obtener la información necesaria para la definición de normas de competencia laboral, se basa en identificar y ordenar las funciones productivas, de modo tal que se llegue a una descripción precisa de un área ocupacional, desde el propósito principal hasta las contribuciones individuales requeridas para el cumplimiento del propósito mencionado.

El análisis funcionalista en el sistema de competencias inglés (*Nacional Vocational Qualifications-NVQ*) parte de la identificación de los objetivos principales de la organización y del área de ocupación (Novik y Gallart, 1997: 66) y el siguiente paso es contestar la pregunta ¿Qué es necesario que ocurra para que se logre dicho objetivo? La característica del análisis funcionalista propuesta por NVQ, es que describe productos y no procesos, le importan los resultados, no como se hacen las cosas, esto mismo es su crítica mayor, es decir, se verifica que logró una competencia pero no cómo se logró (Sutherland, 2009: 542)

Los aspectos más importantes de este modelo son:

1. La competencia se define como una combinación de atributos subyacentes de desempeño exitoso. Para lograrlo se basa en el análisis de empleos realizados para determinar cuáles son las funciones fundamentales y

aquellos elementos que se encuentran asociados en la obtención de buenos resultados.

2. Su objetivo es la detección de aquellos elementos esenciales que ayudan a la consecución del objetivo deseado. Investiga cuáles son las funciones básicas que debe poseer el trabajador para contrastar su capacidad de desempeño profesional.

3. Su utilización suele ser a un nivel más operativo, y al igual que el modelo conductual fue utilizado originalmente en puestos directivos, el funcionalista se usa preferentemente para posiciones técnicas.

4. Estas competencias son determinadas a través de trabajadores expertos, los cuales elaboran un análisis ocupacional, con el diseño correspondiente a los mapas funcionales y gerenciales de los puestos de la organización.

Las evidencias que modelos de este tipo piden son: de producto; los resultados de las observaciones de la ejecución de una operación y de conocimientos asociados.

5. Con todo ello se buscan estándares que originen las calificaciones ocupacionales nacionales (CONN) en Gran Bretaña, que se pusieron en vigor para empleos de sectores específicos y de forma más general en empleos públicos del Estado. En el caso de las organizaciones, se pretende realizar un análisis y elaboración de un “mapa” de cualificación de competencias en función de áreas y empleos. Así podemos citar la clasificación de ocupaciones de competencias oficializados de Canadá, el directorio de grandes empresas británicas o el modelo de competencias propuestos por Woodruffe.

6. Grados de competencias. A raíz de los estudios y análisis citados surgen los grados de competencias que ayudan a determinar en qué nivel de una organización se encuadra cada competencia. Así se tienen:

- Labores rutinarias. Ocupaciones en las que se aplica el conocimiento a un reducido grupo de labores.
- Labores amplias. Ocupaciones en las cuales se aplican conocimientos en una gama de actividades laborales más amplia.
- Labores complejas y no rutinarias. Labores que exigen responsabilidad y autonomía y suelen realizarse en diferentes contextos.
- Responsabilidades en la asignación de recursos y sobre otras personas.
- Labores directivas, con gran autonomía persona, responsabilidad en el análisis, diagnóstico, diseño y planificación de la organización.

7. Para estos autores la gestión por competencias se plantea como una solución a los problemas de los programas de cambio organizacional a gran escala, en lo que están implicados comportamientos de personas unidos al éxito del negocio, la estrategia y la cultura. Por lo que se define como “una herramienta para el cambio, además de serlo para la gestión de los recursos humanos” Ejemplos de estas aplicaciones están en las competencias definidas para empresas como Cadbury, WH Smith o BP.

Whiddett citado por Royo (2005: 232) expone las diferencias existentes entre este modelo y el que propone Boyatzis más centrado en las características

internas de la persona en función a las necesidades de la organización. Así describe las diferencias entre los dos modelos (tabla 8).

**Tabla 8. Comparación de competencias americanas y europeas.**

	Modelo conductual	Modelo funcional
Origen	Estados Unidos	Europa
Propósito	Identificación de las actuaciones superiores	Identificación de los estándares mínimos
Centrada	En la persona y la organización	En el puesto de trabajo
Resumida	Características personales	Tareas
Objetivos prioritarios	Los directivos	Todo, pero menos en los directivos

Fuente: Royo, *Las competencias como herramienta para el cambio cultural en la organización bancaria* p. 233.

### **Enfoque Constructivista**

El principal protagonista de esta corriente es el Dr. Bertrand Schwartz en Francia, donde se ha adoptado por un análisis considerando a la empresa como un conjunto complejo y problemático y a partir de éste se tendría un camino para la solución de las disfunciones, que tienen que ver no sólo con el puesto de trabajo sino con esquemas de organización y formas de inclusión-participación en la empresa.

Las características más importantes de este modelo son las siguientes:

1. Las competencias no son definidas a priori, sino que se generan a partir del análisis y proceso provocado por las disfunciones que presenta la organización. Por lo tanto, en este sentido, las competencias están ligadas tanto al desarrollo de los empleados como a la mejora en los procesos productivos.

2. Este carecer reactivo se determina por ejemplo al detectar carencias en los canales de comunicación vertical. Tras realizar un análisis en profundidad puede determinarse las competencias atribuibles los puestos directivos y técnicos, y con ello generar circuitos de comunicación más eficientes.

3. Esta corriente se orienta hacia las tareas desempeñadas, de tal manera que focaliza su atención en la necesidad de equiparar la capacidad individual con los esfuerzos. Se desarrollan en el propio puesto de trabajo. Es decir, no son aptitudes o habilidades que se poseen a priori, sino que es el propio desarrollo laboral el que las detecta y potencia. De este modo, las competencias deberían definirse y evaluarse dentro del marco laboral, mediante la comunicación e intercambio profesional.

4. Defienden la evaluación de las competencias no sólo desde la perspectiva de la organización, sino también de las necesidades del propio individuo. De esta forma se originan los “balances de competencias” (Levy-Leboyer) que son procedimientos que detectan las competencias de los individuos en orden a gestionar sus propias carreras profesionales. Existe una ley en Francia que establece una obligación a las empresas a realizar una evaluación de las competencias de sus empleados a petición de éstos (tabla 9).

**Tabla 9. Diferencias entre balance de competencia y evaluación de potencial.**

	Balance de competencias	Evaluación del potencial
Se realiza	A petición del interesado	A petición de la empresa
Objetivo	Ayudar al interesado a situarse en el mundo laboral, dándole los elementos que necesita para planificar su futuro	Conocer el potencial de los recursos humanos de cara a gestionar la movilidad de manera prospectiva
Se comunica	Siempre y únicamente al interesado	No necesariamente

Fuente: Tomado de Royo, *Las competencias como herramienta para el cambio cultural en la organización bancaria* p. 234.

5. Como señala Pereda y Barrocal citado por Royo (2005: 235), los autores franceses consideran la competencia como “comportamiento observable”, medible en la correcta realización del trabajo. Esto supone un planteamiento diferencial ya que aumenta la fiabilidad de medición y se reducen los márgenes de error al no realizar planteamientos de “comportamientos subyacentes” planteado por Boyatzis. Sin embargo en este aspecto coinciden en la visión que plantean Spencer y Spencer.

6. Las competencias ya no se considerarían tanto un conjunto de habilidades, conocimientos y rasgos sino un compendio de estas tres capacidades que configurarían las competencias observables. Éstas nos darán la pauta de los comportamientos que hemos descrito como susceptibles de provocar el éxito en el desempeño de un determinado puesto de trabajo.

7. Las competencias no son universales sino que se diseñan en una situación y en un puesto de trabajo concreto. Las competencias se encuentran contextualizadas en un determinado entorno laboral, por lo que las competencias no se convierten en “saber hacer”, hasta que la persona no ejecuta una actividad concreta. (Le Boterf, citado por Royo, 2005: 236). El enfoque europeo, con Levy Leboyer, defienden el desarrollo de competencias “*ad hoc*”, es decir, para cada

organización y puesto de trabajo, asumiendo la dificultad de crear un modelo de competencias genéricas.

Mandon citado por Royo (2005: 236) defiende que para que alguien “sea competente debe saber gestionar conocimientos y cualidades para enfrentarse con un problema concreto, es decir aquellas que se utilizan para una cuestión concreta. En este sentido, Levy Leboyer y Le Boterf, establecen la existencia de las competencias dentro de un contexto que englobe al sujeto, la situación profesional o su puesto de trabajo y la flexibilidad para poder ocupar otros puestos a través de la formación, la selección y el desarrollo.

Otros autores como Valverde, explican que las tareas que realiza un empleado vienen descritas “*como acciones concretas y significativas, desarrolladas por la persona que trabaja*” (Royo, 2005: 234).

8. Es un modelo centrado en el proceso de aprendizaje de las personas. La única aptitud que se considera indispensable es la del aprendizaje, en virtud de la cual se podrán desarrollar otras competencias ya que a medida que se automatiza disminuye el control intelectual. Esto trae consigo varias consecuencias:

- En la medida en que una competencia es automatizada requerirá menor esfuerzo en su ejecución, por lo que las competencias tienen que desarrollarse a partir de las habilidades adquiridas en la formación. Sin embargo, a la hora de evaluarlas, los *test* que tengan por misión analizar las competencias de un puesto de trabajo desde la persona que lo realiza carecerán de excesiva validez, ya que el sujeto carece de evaluaciones cognitivas en gran parte de las tareas que realiza, por lo que es difícil que pueda describirlas.

- Mediante el conocimiento de sus competencias podrán realizar un plan de carrera personalizado que ayude a la consecución de sus éxitos profesionales.

- Para estos autores las competencias se centran en el futuro, lo que deberá ser tenido en cuenta a la hora de realizar los inventarios de competencias en contraste con el desempeño superior.

9. Establecen una diferenciación entre aptitudes, rasgos y competencias. Las primeras caracterizan a los individuos y explican la variación de su comportamiento, mientras que las competencias son la “puesta en práctica de aptitudes, rasgos y conocimientos, teniendo en cuenta el entorno social y cultural. Leboyer (citado por Royo, 2005: 237) realiza una reflexión sobre la idea de las competencias individuales como complemento de las competencias organizacionales, que resume la idea fundamental del modelo constructivista: “Las competencias de la empresa están constituidas ante todo por la integración y la coordinación de las competencias individuales, al igual que, a otra escala, las competencias individuales representa una integración y una coordinación de *saber-hacer*, conocimientos y cualidades individuales, de ahí la importancia, para la empresa, de administrar bien su *stock* de competencias individuales, tanto actuales como potenciales”.

En la tabla 10 se expone una comparación entre los elementos más importantes del modelo conductual en relación al modelo constructivista.

**Tabla 10. Diferencias entre el modelo conductual y constructivista.**

	Modelo conductual	Modelo constructivista
Origen	Búsqueda de desempeños superiores	La empleabilidad (posibilidad de encontrar un nuevo empleo, en un tiempo determinado)
Herramientas	Entrevistas: incidentes críticos, focalizadas	Test de aptitudes y C.I.
Orientación-competencias	Genérica	Individualizada
A través de Centrada	Ad hoc En los puestos de trabajo	Del Individuo En los proceso de aprendizaje de personas
Se originan para	Organización	Individuo

Fuente: De Llopert en Royo, *Las competencias como herramienta para el cambio cultural en la organización bancaria* p. 234.

El enfoque constructivista alude a que aclara las relaciones mutuas y las acciones existentes entre los grupos y su entorno, pero también entre situaciones de trabajo y situaciones de capacitación.

Construye la competencia no sólo a partir de la función que nace del mercado, sino da igual importancia a la persona, a sus objetivos y a sus posibilidades (Novick y Gallart, 1997: 66).

A diferencia del enfoque conductista, que toma como referencia para la construcción de las competencias a los trabajadores y gerentes más aptos o bien empresas de alto desempeño, la preocupación de la metodología constructivista incluye, a propósito, a las personas de bajo nivel educativo en las empresas por las siguientes razones:

- a) La inserción de los excluidos sólo puede realizarse si sus conocimientos, experiencias, facultades, desilusiones y esperanzas son escuchadas, consideradas y respetadas.
- b) Una de las razones para que la capacitación sea efectiva es la participación de los sujetos a formarse en la definición de los contenidos, es decir, en la construcción y análisis de los problemas.
- c) La capacitación individual sólo tiene sentido dentro de una capacitación colectiva.

El análisis constructivista parte de preguntarse ¿qué desempeño debe mostrar el trabajador ante las disfunciones en la empresa?

El enfoque constructivista de la competencia laboral resalta las relaciones mutuas y las acciones existentes entre los grupos y su entorno en situaciones de trabajo y capacitación. Este enfoque rechaza la separación entre la construcción de la norma de competencia y la estrategia de capacitación, no sólo construye la competencia a partir de la función, sino también concede igual importancia a la persona, sus objetivos y posibilidades.

Echevarría (Royo, 2005: 241) realiza un compendio de la tipificación de competencias de Gonzi y Athnasou dividiéndola en tres categorías. Éstas se relacionan a su vez con los modelos antes descritos en tanto en la Gestión por Competencias se basa en el análisis de tres constructores diferentes:

1. Visión mecanicista: Las competencias a través de las tareas desempeñadas
2. Visión psicologicista: Las competencias en relación a las características de la persona.

3. Visión holística: Las competencias desde un punto de vista general, que incluya no sólo los puestos de trabajo y las personas, sino la cultura, la estrategia y la visión de la organización (*Core Competences*).

Así, el modelo funcionalista, se encontraría en una perspectiva más mecanicista, por ser el puesto de trabajo y las funciones asociadas al mismo el elemento fundamental de su estudio, aunque éste esté asociado en las aplicaciones a los aspectos más genéricos de la organización.

Por otro lado, el modelo constructivista de la escuela francesa, se encuentra compartiendo un enfoque mecanicista y psicológico, debido a que su estudio se centra en el estudio del individuo a través de un puesto de trabajo concreto.

En este sentido los “*balances de competencias*” son creados con el objeto de describir y desarrollar las competencias de cada individuo, en un entorno laboral. Finalmente, el modelo conductual, se encuentra ubicado en una perspectiva psicologicista, conectada con la perspectiva holista, en la medida en que los Diccionarios de Competencias son creados teniendo en cuenta la misión y la estrategia de la organización.

## **G. La capacitación basada en competencias laborales en México**

### **Antecedentes**

Las características de los sistemas de capacitación que predominaron durante los años cincuenta y sesenta del siglo XX en México y que marcan significativamente el esquema de organización de las actividades productivas son los siguientes: una amplia estructura de puestos, jerarquizada y con funciones claramente definidas; una marcada determinación de actividades que competen a cada trabajador y las

responsabilidades que debe asumir según su puesto; reconocimiento de la experiencia y destrezas adquiridas en la práctica como elemento determinante para realizar labores de supervisión o asumir alguna jefatura de departamento; considerar la antigüedad en la empresa como factor de movilidad interna (ascensos y cambios de categoría de acuerdo al “escalafón ciego”); escasa rotación del trabajador (Candia, 1996: 4).

A partir de la mitad de los años setenta y principios de los años ochenta del siglo pasado, con la denominada “apertura de la economía”, como la llaman algunos teóricos, se presentan una serie de cambios que obligan a redefinir las estrategias de crecimiento y a modificar radicalmente aspectos como reorientación de políticas crediticias y de subsidios, aligeramiento de barreras arancelarias, establecimiento de estímulos para el sector exportador, procurando integrarse a mercados regionales de libre comercio, por ejemplo, México firma el Tratado de Libre Comercio (TLC) con Estados Unidos y Canadá en la década de los noventa del siglo pasado. Para poder enfrentar los problemas que se tienen en México con relación a la capacitación es necesaria una nueva propuesta para el desarrollo del factor humano en las organizaciones.

Se ha planteado la reformulación de esquemas de capacitación para los trabajadores. En 1984 se crea el Programa de Becas de Desempleados (PROBECAT) y en 1987 el Programa de Calidad Integral y Modernización para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (CIMO) ambos programas dependen de la STPS, con la finalidad de vincular más activamente la capacitación a la producción.

Como parte de esta estrategia, se crea el Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (CONALEP), que busca vincular la formación técnica a las necesidades de capacitación de los trabajadores a las empresas. Sin embargo, estas acciones han resultado insuficientes y han demostrado sus limitaciones. Así en 1992, la STPS junto con la SEP, inician un análisis y evaluación de la situación de la tecnología y la capacitación en el trabajo y en 1994, concluyen que: existe una escasa preparación de los trabajadores, hay programas de formación rígidos frente a los cambios del mercado laboral, deficiencias en la calidad de dichos programas y falta de estructuras institucionales para responder al sector productivo en el diseño y desarrollo de la capacitación.

De ahí la creación, en agosto de 1995, del CONOCER, organismo que tiene la tarea de desarrollar una propuesta de innovación institucional para articular y estimular la formación del factor humano mediante la normalización y certificación de competencias laborales.

Además, en el CONALEP, se han realizado cambios tomando como eje la Educación Basada en Normas de Competencia (EBNC) y también la Dirección General de Educación Tecnológica Industrial (DGETI) tiene un proyecto basado en Normas de Competencias.

## **H. CONOCER**

En México, desde 1995, la STPS junto con la SEP, comenzaron a trabajar una vez que se efectuó un diagnóstico y se estudiaron las experiencias aplicadas en otros países y con la ayuda del BM de 30 millones de dólares a partir de este momento se comenzaron a desarrollar mecanismos para transformar la oferta de la

capacitación, estos cambios buscan aumentar la productividad, la eficiencia y la competitividad; acciones que parten de las tendencias de globalización económica y homogeneización de las sociedades. Ante tal contexto sobresalen en particular dos problemas que se pueden mencionar y los cuales se consideran representativos para iniciar el proyecto de actualizar los esquemas de educación para y en el trabajo.

- 1) La desvinculación de los contenidos educativos que ofrecen las instituciones y despachos dedicados a la capacitación.
- 2) La falta de una descripción de normas de calidad por puesto de trabajo, es decir, tener una guía sistematizada de acciones de capacitación al interior de la empresa.

Para el 2003, había 601 Normas Técnicas de Competencia Laboral (NTCL), el Banco Mundial retiró su ayuda porque los resultados de la gestión no correspondieron a la propuesta presentada y hubo un reporte de incumplimientos. Posteriormente, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) otorgó un crédito por 204 millones de dólares para continuar con el trabajo realizado (Téllez, 2011: 18).

En diciembre del 2004 se publicó en el *Diario Oficial de la Federación* el acuerdo de resolución que autoriza los estándares de competencia y con fecha de 29 de abril de 2005 se suscribe el contrato constitutivo entre la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) y Nacional Financiera (NF) para tener el Sistema Nacional de Competencias (SNC), que mediante reglas generales y criterios para la integración y operación, están vigentes desde noviembre del 2009, e integran el Registro Nacional de Estándares de Competencia, así como las

NTCL, las cuales han sido presentadas por los Comités de Gestión por Competencias.

Con fecha del 8 de febrero de 2006, se sometió a consideración del Comité Técnico, las “Reglas Generales” mismas que fueron dadas a conocer mediante el Acuerdo SO/1-06/06, S. (CONOCER, 2007: 2).

El CONOCER hoy en día, es un Fideicomiso Público Paraestatal denominado Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales, con la encomienda de proyectar, organizar y promover en todo el país, de acuerdo con las disposiciones aplicables, el desarrollo del Sistema Nacional de Competencia Laboral y de Certificación de la Competencia Laboral, establecer un régimen de certificación de la competencia laboral aplicable en todo el país y consolidar el Modelo de Competencia Laboral, particularmente en las empresas y organizaciones de los sectores productivos e Instituciones públicas, sociales y privadas.

Actualmente el modelo de competencias laborales que se busca implantar en el país parte de los siguientes principios:

La competitividad entre los bloques económicos y las naciones exige la búsqueda de nuevas ventajas competitivas, una de ellas es contar con recursos humanos altamente capacitados. México no puede sustraerse de esta situación internacional de formar un nuevo perfil del trabajador cuya base sea la formación continua y la capacitación.

La educación y capacitación se conciben como una espiral que no tiene etapa final, al contrario, es un proceso de formación de por y para la vida.

Los elementos que abarcan la competencia laboral de los trabajadores mexicanos responden a diversas circunstancias. Las educativas formales, pero también las que proceden de la suma de destrezas, conocimientos y habilidades adquiridas como producto de las experiencias laborales acumuladas a lo largo de la vida.

En el desarrollo de la competencia laboral se requiere considerar las capacidades informales junto con las formales de los trabajadores, en un esquema de normalización y certificación de sus competencias específicas que parta de las empresas y de los trabajadores mismos. Así:

- 1) Sólo mediante un programa integral de capacitación y reconocimiento de las competencias laborales de los trabajadores que integran el mercado laboral, se podrán generar nuevas dinámicas productivas en los centros de trabajo.
- 2) Las habilidades y destrezas de las competencias laborales deben tender hacia la polivalencia y transferencia entre empresas y ramas productivas (Góngora, 1996: 54).

El propósito fundamental de las competencias laborales es aumentar la productividad y competitividad de los trabajadores, las empresas, el sector económico y la sociedad en su conjunto. Pretende transformar los mercados de trabajo con sus correspondientes implicaciones en la formación y capacitación de los trabajadores y planea como objetivos: desarrollar estructuras ocupacionales flexibles y centrales en redes y equipos de trabajo; favorecer la transición de una economía dominada por la oferta a una economía orientada por la demanda, así como transformar los contenidos del trabajo (Manzanilla, 2003: 9-10).

Con las transformaciones que se encuentran en marcha se busca elaborar y desarrollar nuevos esquemas de capacitación, así como la promoción del ingreso de los trabajadores en aquellas instituciones que ofrezcan calificar la fuerza laboral partiendo del pleno reconocimiento de las competencias adquiridas con anterioridad. Sin embargo, también se debe trabajar en incrementar las capacidades de aquellos segmentos de la población que se encuentran en edad activa pero carecen de competencia para obtener un empleo remunerado.

El desarrollar las competencias laborales, permitirá utilizar en forma efectiva los conocimientos, las experiencias y la sabiduría de las personas en la generación de soluciones novedosas y creativas (Nagles, 2005: 114). Lo señalado buscará enfrentar los retos que tienen las organizaciones en la actualidad.

Así, se decide implantar en México un sistema basado en la descripción de lo que el trabajador tiene que hacer (normas técnicas por función productiva) y el reconocimiento oficial de las habilidades y destrezas que posee el empleado (certificación de competencia laboral). A este sistema se conoce como Sistema Normalizado de Competencia Laboral (SNCL) y Sistema de Certificación de Competencia Laboral (SCCL) el cual se abordará en siguiente apartado.

Esta nueva concepción que promueve la capacitación basada en competencias laborales, ha ganado un espacio muy grande en todo el mundo. Mediante este sistema que certifica tanto los conocimientos empíricos como los formales, se pretende superar las limitaciones de los anteriores criterios de enseñanza, a la vez que busca incorporar al capacitado en un régimen dinámico de formación que le abra múltiples opciones, entre ellas el incorporarse al aparato productivo de manera inmediata.

## **Sistema Nacional de Competencia**

El SNC, se refiere al conjunto de actores que trabajan simultáneamente para impulsar la competitividad económica y el progreso del país, a través del establecimiento de una estrategia de acción concertada entre los sectores productivo, social y de gobierno.

Sus propósitos generales son:

I. Contribuir a elevar el nivel de productividad y competitividad de la economía nacional, mediante la promoción e implantación del modelo de gestión por competencias en los sectores productivo, social y de gobierno del país.

II. Promover el fortalecimiento de la calidad de la fuerza laboral y empresarial del país a través de la formación y educación en el trabajo con base en competencias. Y con ello, contribuir a mejorar la empleabilidad de los trabajadores y la productividad de las empresas.

III. Fomentar la mejora continua en la gestión de las organizaciones, a través del modelo de gestión por competencias.

IV. Otorgar un reconocimiento oficial a las competencias que posee una persona, independientemente de la forma como las haya adquirido.

V. Promover la movilidad y empleabilidad dentro del mercado laboral, de personas con competencias certificadas.

VI. Cooperar a la vinculación sistemática de los sectores productivo, social y de gobierno del país con la comunidad educativa nacional, a través del modelo de gestión por competencias.

VII. Generar información para los sectores de los trabajadores, empresarial, social, académico y de gobierno sobre el estado del modelo de gestión por competencias a nivel nacional.

VIII. Producir información para todos los participantes del mercado laboral, sobre la oferta de personas con competencias certificadas.

La educación y la formación de capital humano, son fundamentales para acelerar la competitividad económica y el desarrollo social, y debe consolidarse en la agenda estratégica de los sectores laboral, empresarial, social, académico y de gobierno, para lograr importantes avances económicos y sociales. Lo cual lleva preguntarse ¿Para qué un SNC?

De acuerdo a esta estrategia:

- Las empresas y los trabajadores desarrollarán en conjunto estándares de competencia laboral.
- Los trabajadores se capacitarán, se evaluarán y se certificarán, en los estándares de competencia (los trabajadores con conocimientos derivados de sus experiencias se evaluarán y se certificarán).
- Los trabajadores incrementarán sus conocimientos, su productividad y su movilidad laboral, a nivel nacional e internacional.
- Las empresas obtendrán mayor certidumbre respecto de la calidad y productividad de la oferta laboral.
- Aumentarán su productividad y el potencial de generación de valor de sus negocios e inversiones.

- La calidad y productividad de la fuerza laboral y empresarial, reconvertirán en factor clave de decisiones de inversión nacional e internacional.
- Se desarrollarán instrumentos adicionales para fortalecer la alianza por la productividad entre empresas y trabajadores.
- La oferta de educación técnica y profesional se alinearán con los estándares de competencia desarrollados por el sector productivo.

Los usuarios del SNC, son:

- Trabajadores del sector privado ó del sector público.
- Trabajadores independientes, auto-empleados y de los oficios.
- Empresarios, organizaciones sindicales.
- Empresas, asociaciones empresariales, industriales o comerciales.
- Entidades de gobierno.
- Instituciones públicas y privadas.
- Organizaciones sociales.
- Cualquier persona física o moral.

Los Beneficios del SNC son:

- Certificados para las personas de las competencias que posee, con validez oficial, alcance nacional y reconocimiento de las autoridades educativas del país.

- Múltiples opciones para que los propios sectores productivos, social y de gobierno, diseñen soluciones de capacitación, evaluación y certificación que aseguren la calidad que estos requieren.
- Certificados con diseño y sellos requeridos por los sectores productivos, social y de gobierno, para asegurar certidumbre de empleadores y movilidad laboral de trabajadores.
- Posibilidad de utilizar estándares de competencia desarrollados en México o en otros países, así como la participación en convenios internacionales que el CONOCER haga con otros países para tener certificaciones con validez internacional.
- Información respecto a: demanda de certificación a nivel nacional, personas con competencias certificadas, cursos de capacitación alineados a estándares de competencia, opciones de evaluación y certificación.
- Diversos cursos y alternativas de capacitación, para funciones individuales del SNC.
- Foros y espacios para transferencia de conocimiento y mejores prácticas nacionales e internacionales.

Los que integran el SNC son:

- CONOCER
- Normas Técnicas Competencia Laboral (NTCL)
- Organismos Certificadores (OC)
- Centros de Evaluación (CE)

- Evaluadores Independientes
- Centros de Capacitación
- Capacitadores Independientes

### **Estándares de Competencia**

En México se busca trabajar mediante el sistema de competencia laboral basado en Estándares de Competencias (EC), antes denominado Norma Técnica de Competencia Laboral (NTCL), que es una referencia para juzgar si una persona tiene la aptitud para desempeñar una función productiva determinada y describe: lo que la persona debe ser capaz de hacer, la forma en que puede juzgarse si lo que hizo está bien hecho y las condiciones en que el individuo debe mostrar su aptitud. Para asegurar su pertinencia las normas son determinadas de manera conjunta por los trabajadores, los sindicatos, los empresarios, representantes del gobierno y las instituciones académicas de manera creativa e innovadora.

El EC se puede definir como el documento oficial aplicable en toda la República Mexicana, que servirá de referente para evaluar y certificar la competencia de las personas y que describirá en términos de resultados, el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que requiere una persona para realizar actividades en el mercado de trabajo con un alto nivel de desempeño ([www.conocer.gob.mx](http://www.conocer.gob.mx)).

Una NTCL, se plasma en el documento que establece las características de lo que una persona debe saber para ser evaluado como competente (Echeverría R., 2006: 90) es decir, que sabe hacer bien su trabajo.

Esta NTCL, es un indicador de la variedad de actividades, del grado de complejidad de la actividad referida y del grado de autonomía con que se desempeña un trabajador. Existen cinco niveles, el primero corresponde al más sencillo y el último al más complejo. Un área de competencia laboral tiene como propósito agrupar a las funciones correspondientes en un mismo género de trabajo y respecto de la producción de bienes y servicios de especie similar.

La base del concepto de competencia laboral, son los estándares que parten de la puesta en práctica de conocimientos y habilidades. Los estándares, por lo tanto constituyen un elemento común de la formación del personal para alcanzar ciertos objetivos de la empresa.

Estos estándares son desarrollados por un grupo técnico de expertos en la función individual y se genera otro documento llamado instrumento de evaluación de competencia donde se establecen los mecanismos que permiten determinar si una persona es competente o aún no, en una competencia referida a un EC ([www.conocer.gob.mx](http://www.conocer.gob.mx)).

De los enfoques básicos de competencia laboral, según Mertens y Wilde (1996: 21), se derivan los respectivos tipos de normas con características diferenciadas. La evaluación es parte complementaria de la norma y sirve para verificar si se han cumplido con las especificaciones establecidas. La evaluación

permite una medición de la distancia que al individuo le falta recorrer ante la norma (cuadro 3).

**Cuadro 3. Modelos Básicos de la competencia laboral.**

<b>Funcionalista</b>	<b>Conductista</b>	<b>Constructivista</b>
Normas de rendimientos desarrolladas y convenidas por la industria	Grupos de competencias desarrollados por investigación que usan excelentes ejecutores	Competencias desarrolladas por procesos de aprendizaje ante disfunciones que incluye a la población menos competente
Normas basadas en resultados	Normas orientadas a resultados	Normas construidas a partir de resultados de aprendizaje
Normas de competencia ocupacional (rendimiento real en el trabajo)	Proceso educacional (desarrollo de competencia)	Procesos de aprendizaje por alternancia en planta
Marca fija convenida satisfactoriamente de rendimientos componentes	Especificaciones de rendimiento superior definido por investigación educativa	Especificaciones definidas por los alcances logrados en planta por los trabajadores
Producto: competencias duras	Producto: competencias blandas	Producto: competencias contextuales

Fuente: Mertens y Wilde (1996), *Una visión del enfoque de capacitación basado en competencias laborales*, p. 22.

La NTCL incluye, como se mencionó, criterios o indicadores para juzgar si la función fue bien llevada en los diferentes escenarios o circunstancias con los que el trabajador se enfrentará en el lugar de trabajo, las evidencias o resultados tangibles que deberá mostrar en cada una de sus aplicaciones al trabajo y los conocimientos técnicos que le permitirán subsanar los problemas conceptuales de su puesto de trabajo, así como las características que serán imprescindibles para alcanzar resultados funcionales.

Las ventajas de la normalización de competencias son: integrar los esfuerzos y programa de de formación que lleva a cabo el gobierno en un solo

sistema atender las necesidades de calificación de individuos y empresas; compartir un lenguaje común entre quienes forman recursos humanos y las empresas y facilitar la formación por módulos a personas con distintos niveles de formación.

Para el caso de organizaciones dedicadas a la formación de recursos humanos, las normas técnicas les permiten tener un parámetro confiable para diseñar y planear sus metodologías en tecnología educativa y sus propuestas al sector empresarial. El sistema de normas técnicas, tiene contemplado que si el empleado es capaz de cumplir con la descripción de la norma correspondiente, es justo diferenciarlo y otorgarle un reconocimiento, es decir, certificar su competencia laboral (Mertens y Wilde, 1996: 18-22).

Otro elemento del SNC, son los Comités de Gestión por Competencia (CGC), estos están integrados por empleadores y trabajadores reconocidos por el CONOCER, que funge como la instancia responsable para analizar y proponer el desarrollo de la NCTL relativa al sector, rama o actividad a que pertenezca.

Los objetivos de los CGC son:

- Fomentar la consolidación del modelo de competencia laboral en los sectores que representa.
- Implantar la cultura de certificación de competencia laboral en las empresas, organizaciones e instituciones de los sectores que representen.
- Promocionar el desarrollo de la infraestructura de los servicios de evaluación, certificación y capacitación de la competencia laboral.
- Desarrollar proyectos de EC para las funciones laborales que sean de interés para los sectores representados ante el CONOCER.

- Promover la actualización de las EC, cuando se presenten cambios en la función laboral o bien cuando el uso de la EC indique la necesidad de modificaciones estructurales o metodológicas.

### **Certificación de competencia laboral**

El sistema permite reconocer de manera institucional la capacidad productiva de aquellos trabajadores que son eficientes y efectivos, sin embargo, no tienen un documento escolar para tener un ascenso en la empresa o bien no tienen oportunidades en otras organizaciones. La certificación tendrá que cumplir con el propósito de desarrollo social, porque sin importar cómo y dónde se adquiere la competencia, el trabajador podrá tener un reconocimiento formal, el cual requerirá de un proceso de certificación que propicie la credibilidad y confianza en los empleadores sobre lo que el trabajador sabe hacer (Manzanilla, 2003: 10).

Para tener más claro lo que es la certificación y sin duda para que ésta cumpla su propósito, conviene considerar lo que menciona Flores, el proceso de certificación se conformará de dos momentos estratégicos:

1. Evaluación. En esta parte se reunirán evidencias de resultados tangibles del trabajo y desempeño que tiene el empleado en cuestión, durante un periodo ya determinado; dichas pruebas o evidencias son las mismas que ya anteriormente fueron integradas en la descripción de la norma técnica.
2. Certificación. El reconocimiento se otorgará únicamente a los trabajadores que hayan demostrado, tanto en la evaluación efectuada en el lugar de trabajo como en simuladores organizacionales, que

verdaderamente son competentes en su respectiva función productiva (Flores, 2000: 50).

La certificación se obtendrá en centros independientes, mismos que serán seleccionados por el CONOCER. Es evidente que las organizaciones deberán contar con una imagen organizacional sana y cubrir determinados requisitos, formulados con anterioridad por el mismo CONOCER. El proceso de certificación, debe regirse bajo ciertos criterios éticos, ser voluntaria, imparcial, transparente, objetiva y con oportunidad para todos los interesados (Flores, 2000: 50). Dentro de las ventajas de la certificación tenemos: un reconocimiento de las habilidades y conocimientos del individuo; eliminación de barreras de entrada, tanto para los mercados de trabajo como para los servicios formales de capacitación; identificación de rutas flexibles de cúmulos de conocimientos; apoyo a la toma de decisiones en el mercado laboral; la reducción de los costos de transacción en el mercado de trabajo; facilitar la movilidad horizontal y vertical de trabajo (Mertens y Wilde, 1996: 23).

Los (OC), son personas morales autorizadas y acreditadas por el CONOCER para certificar las competencias de las personas, con base en Estándares de Competencia inscritos en el Registro Nacional de Estándares de Competencia, así como para acreditar, previa autorización del CONOCER, Centros de Evaluación (CE) y Evaluadores Independientes (EI) en uno o varios Estándares de Competencia, inscritos en el Registro Nacional de Estándares de Competencia, durante un periodo determinado.

Sus funciones principales son:

- Certificar las competencias de las personas con base en las NTCL inscritas en la Base Nacional de Normas Técnicas de Competencia Laboral (BNNTCL) en los que los OC estén acreditados.
- Atender las inconformidades que presenten los usuarios de los servicios proporcionados y mantener los registros de las mismas y de las resoluciones adoptadas.
- Coadyuvar con el CONOCER en las acciones de promoción, desarrollo y consolidación del SNC, en beneficio del propio Sistema y del OC.

### **Programa de capacitación por competencias laborales**

Con el sistema de competencias laborales se busca romper con las inercias, obstáculos y limitaciones de la capacitación en las empresas. Debido a que se sigue notando una ausencia de programas de capacitación que realmente actualicen a los trabajadores ya capacitados, una ausencia de programas de reentrenamiento de personal ante cambios tecnológicos y una falta de programas para los gerentes.

Hay dificultades de cómo establecer la dinámica de aprendizaje continuo, de cómo orientar la capacitación a los requerimientos técnicos y de organización; se tiene un alto costo el capacitar fuera de la empresa y falta de programas para retener al personal capacitado. También se tiene la dificultad para hacer compatibles los horarios de la capacitación, una ausencia de incentivos a los trabajadores por capacitarse, una falta de redes de intercambio de experiencias entre las empresas, considerando a ésta como una forma de aprender a capacitar.

La introducción de un sistema de competencias laborales en la empresa ha puesto a la capacitación en una agenda de acciones, cuya principal característica es orientarse a la práctica y la posibilidad de inserción casi natural y continua en la vida productiva de la persona.

Lo que la competencia busca es mezclar los conocimientos profesionales y la experiencia en el trabajo para resolver problemas o alcanzar resultados. Se puede mencionar que las características de un programa de capacitación por competencias son: las competencias que los alumnos tendrán que cumplir son cuidadosamente identificadas y verificadas; los criterios de evaluación son derivados del análisis de competencias y sus condiciones explícitamente especificadas; la instrucción se dirige al desarrollo de cada competencia y a una evaluación individual por cada competencia.

La evaluación toma en cuenta el conocimiento, las actitudes y el desempeño de la competencia como fuente principal; el progreso de los alumnos en el programa es a un ritmo que ellos determinan y según las competencias demostradas; las experiencias de aprendizaje son guiadas por una frecuente retroalimentación; el énfasis está en el logro de resultados concretos; la instrucción se hace con material didáctico que refleja situaciones de trabajos reales y experiencias en el trabajo; la enseñanza es menos dirigida a exponer temas y más al proceso de aprendizaje de los individuos; se promueve la participación de los trabajadores en la estrategia de capacitación desde la identificación de competencias.

Este sistema de capacitación puede resolver los problemas de capacitación en México, si el gobierno (STPS, SEP y CONOCER), las organizaciones

sindicales, los empresarios y los trabajadores, adquieren el compromiso, voluntad, dedicación y esfuerzo para lograr buenos resultados. Considerando las características y necesidades de cada empresa. Lo anterior se puede verificar en las empresas que ya han comenzado a trabajar con el sistema, por ejemplo, empresas de la industria azucarera, las que fabrican envases de vidrio, hoteleras, de distribución de productos de consumo, agrupaciones agrícolas, negocios que se dedican a la preparación de alimentos, hasta empresas como Bimbo, Grupo Vitro, Grupo Posadas, el Palacio de Hierro (tienda departamental), Transportación Ferroviaria Mexicana (concesionario de la red ferroviaria nacional), Bridgestone-Firestone de México, S.A. de C.V., el ITESM campus Monterrey, PEMEX refinación subsidiaria de Petróleos Mexicanos.

El CONOCER, cuenta con un CE donde se acreditan a los evaluadores, este otorga un taller para brindar las bases técnico-metodológicas para evaluar la competencia laboral, el contenido de este taller son: sistema de certificación de competencia laboral, estructura de las normas técnicas de competencia laboral, elaboración y acuerdo de planes de evaluación, integración del portafolio de evidencia, emisión de juicios de competencias de los candidatos y su orientación.

También se imparte un taller para todo instructor que desee incorporar los principios de la competencia laboral en sus cursos, los contenidos que se abordan en este taller son: principios de educación de adultos, formulación de objetivos de aprendizaje, evaluación del aprendizaje, técnicas de control y variación de estímulos, dinámica de grupos, tutelaje y acompañamiento (Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral, 2003).

## **Fortalezas y debilidades de las competencias laborales**

Las siguientes fortalezas de las competencias laborales las menciona en un interesante artículo Lorenzo Manzanilla (2003: 12):

- a) Contar con indicadores sobre el nivel de calificación de la fuerza de trabajo que permitan precisar las necesidades de las empresas y orientar las estrategias de capacitación, así como agilizar y reducir los costos de reclutamiento, selección y contratación e inducción del personal.
- b) Hacer compatible el nivel de calificación con los requerimientos de las empresas.
- c) Disponer de criterios comunes de desempeño que permitan reconocer y acreditar la competencia laboral.
- d) Contar con referencias sobre la calificación idónea a las necesidades que propicien que las instituciones educativas orienten sus programas de capacitación y de formación en función de la demanda
- e) Incrementar los niveles de productividad y competitividad de las empresas, mediante el fortalecimiento de la calidad de sus trabajadores, reducción de riesgos de trabajo y uso más eficiente de los recursos disponibles y del mejoramiento del ambiente laboral.
- f) Facilitar la transferencia de competencias laborales en las mismas organizaciones, reduciendo el costo ocasionado por la rotación de personal.
- g) Formar recursos humanos que respondan a los avances de la tecnología y la transformación productiva.
- h) Sentar las bases para la revisión y actualización del marco institucional de la capacitación.

- i) Establecer un sistema de información sobre lo que las personas saben hacer, que dé transparencia al mercado laboral, apoye la toma de decisiones y oriente la política para el fomento y estímulo de la formación y la capacitación.
- j) Contar con los recursos técnicos, metodológicos y profesionales de administración de recursos humanos para la selección y para el desarrollo de la capacitación basada en normas técnicas de competencia laboral, su evaluación y certificación, la que puede ayudar a lograr una remuneración más acorde con la efectividad del desempeño laboral de los trabajadores.
- k) Desarrollar y documentar casos piloto de su aplicación para generar efectos demostrativos para el conjunto de la economía y permitir elaborar análisis críticos.

Las debilidades de las competencias laborales, se encuentran en:

- a) La integración del grupo que genera la norma, es necesario que represente auténticamente a los trabajadores y a las empresas.
- b) El CONOCER, debe convocar a gente con preparación ya que una norma mal diseñada no refleja los intereses de los grupos participantes.
- c) El crear demasiadas normas que no tienen aplicación real y sólo benefician a los coordinadores y secretarios técnicos de las normas (Manzanilla, 2003: 12).

Lo anterior lo señalaba Manzanilla en el año 2003, el crear demasiadas normas era un aspecto que se tenía que revisar, esto se puede ver en un boletín de CONOCER en el mes de abril de 2009:

De las 633 NTCL desarrolladas, 465 nunca han sido utilizadas por el sector productivo, solo 15 NTCL concentran el 80% del total de certificados (tabla 11).

**Tabla 11. NTCL Utilizadas.**

---

NTCL Utilizadas	633
NTCL No utilizadas	465
NTCL con OC	168
NTCL con CE y EI	132
NTCL con certificados	103
NTCL de mayor productividad(80% de los resultados)	15

---

Fuente: Elaboración propia con datos del *Boletín informativo CONOCER*, (abril, 2009), p. 1.

**Tabla 12. Certificados emitidos.**

**NORMA TÉCNICA UTILIZADA**

---

CINF0276.01 Elaboración de documentos mediante herramientas de cómputo	21,131
USIM1787.01 Asesorar en materia de crédito de vivienda	7,828
NUSIM002.01 Asesoría en materia de crédito de vivienda	6,677
CRCH0542.02 Diseño e impartición de cursos de capacitación	5, 886
HUGCH01.01 Impartición de cursos de capacitación presenciales	3,473
CSEG093.01 Soporte básico de vida y primeros auxilios	2,629
CTOF0200.01 Atención a clientes mediante información documental	1,593
NUGCH002.01 Diseño de cursos de capacitación presenciales sus instrumentos de evaluación y material didáctico	1,324
UCNC0026.03 Evaluar la competencia de candidatos referida a una NTCL de una función determinada	1,134
CSAD0540.01 Representación del agente aduanal en los actos formalidades del despacho aduanero	994
CSIM0519.01 Comercialización de bienes inmuebles	968
OTROS(91 NTCL)	17,643

---

Fuente: Elaboración propia con datos del *Boletín informativo CONOCER*, (abril, 2009), p. 1.

En la tabla 12 se puede observar que cerca del 50% del total de los certificados emitidos corresponden al sector educativo, en la elaboración de documentos mediante herramientas de cómputo y le siguen la asesoría en materia de crédito para la vivienda y en tercer lugar el diseño e impartición de cursos de capacitación.

**Tabla 13. Certificados por organismos acreditados.**

OC/1	21,807
OC/2	13,765
OC/3	6,495
OC/4	5,366
OC/5	4,397
OTROS (22 OC)	19,450

Fuente: Elaboración propia con datos del *Boletín informativo CONOCER*, (abril, 2009), p. 1.

De los 27 Organismos Certificadores (OC) acreditados en sólo cinco se concentraron poco más del 70% de la emisión de certificados los cuales corresponden a las normas de elaboración de documentos mediante herramientas de cómputo (tabla 13).

Algunos de estos OC, son:

Aicon Internacional, S.C.

Centro Nacional de Evaluación de la Educación Superior, A.C. (CENEVAL)

Competencia y Certificación, Compecer, S.C.

Desarrollo de la Calidad y de la Certificación Integral, S.C.

Excelencia Laboral, S.C.

Asimismo de los 885 Centros de Evaluación (CE) y Evaluador Independiente (EI) que realizaron procesos de evaluación, los pertenecientes a CONALEP y 10 centros más, realizaron el 64% del total de las evaluaciones que culminaron con una certificación.

Esto significa el SNCL es fundamentalmente un sistema de 15 normas, 5 OC, CONALEP y 10 CE.

Adicionalmente el número de certificaciones de competencias laborales a nivel nacional durante 2008, que fue de casi 60,000, representa tan solo la quinta parte de un punto porcentual de la fuerza laboral total del país.

Por lo tanto, se requiere de un replanteamiento integral y una nueva estrategia, esta consiste en buscar generar una mayor demanda de los servicios de evaluación y certificación de las competencias y un modelo de amplio alcance a nivel nacional, en donde las experiencias de los actuales OC y CE, será muy importante para lograr los resultados esperados. Con esta nueva estrategia el CONOCER busca impulsar una mayor presencia del SNC, para beneficio de la competitividad económica y el desarrollo social del país.

## V. INDUSTRIA TURÍSTICA

### A. A nivel global

El turismo se ha identificado a nivel mundial desde hace algunas décadas como una de las actividades más sanas y con resultados de desarrollo íntegros a largo, mediano y corto plazo si ésta es bien planeada.

De acuerdo a plan de desarrollo 2007-2012 elaborado por la Secretaria de Turismo<sup>8</sup> para este sector, en los últimos años, el turismo en el mundo ha crecido a tasas superiores que el crecimiento de la economía en su conjunto. Esta característica coloca a las actividades relacionadas con las diferentes prácticas turísticas y los servicios que implica en una situación de auge económico, en virtud de que para muchos países, o regiones dentro de ellos, se convierte en una de sus principales actividades económicas. Durante la segunda mitad del siglo pasado y en lo que va del siglo XXI el turismo se ha convertido en un fenómeno económico, social y ambiental destacable. A pesar de amenazas mundiales como el terrorismo, los desastres naturales, el aumento de los precios del petróleo y las incertidumbres políticas, la marcha de la economía global permitió que el turismo creciera en forma continua en los últimos cinco años. En la vertiente internacional, como desde hace décadas, los principales receptores de turismo en el 2008-2009 son Francia, Estados Unidos seguidos de España y recientemente China. En un segundo nivel se ubican Italia, la Gran Bretaña, Ucrania, Turquía, Alemania y México<sup>9</sup>, nuestro país destaca por ser, junto con China y Turquía, uno más de los países en desarrollo que se encuentra en la lista de los diez primeros países con

---

<sup>8</sup> Programa sectorial de turismo 2007-2012.

<sup>9</sup> 4º. Informe de labores, ST 2010.

mayores llegadas de turistas en el mundo. Pero las preferencias de la demanda cambian. Las tendencias mundiales de acuerdo a la Organización Mundial de Turismo (OMT) plantean una mayor división de los mercados entre nuevos competidores como China, Grecia y Turquía.

El desarrollo de nuevas formas de turismo, especialmente las relacionadas con la naturaleza y la cultura, han cobrado un auge sin precedente. Ello ha conducido a la creación de nuevos programas de viaje organizados de distinta forma a los tradicionales.

El Consejo Mundial de Viajes y Turismo (WTTC) estima que en el año 2017 la participación del PIB turístico respecto al PIB global mundial será de 10.9% y cubrirá el 8.3% del empleo global. Este grupo privado que promueve políticas flexibles a favor de desregulación responsable que limita la movilidad de personas y capitales en los diferentes países, señala que esta diversificación de las motivaciones y destinos y el entorno político y económico, hacen que la perspectiva mundial del turismo sea favorable.

Desde diferentes ángulos, esta situación es también favorable para México dadas las características de su patrimonio cultural y natural, la estabilidad de su economía, la infraestructura, las vinculaciones comerciales y de inversión con los principales mercados emisores de turismo, así como la existencia de un mercado turístico doméstico amplio y en expansión. En los últimos 12 años el país se ha movido, con ascensos y descensos, en la franja de 20 millones de turistas internacionales al año y se realizan más de 140 millones de viajes turísticos

domésticos.<sup>10</sup> Sin embargo, para potenciar estas condiciones México necesita resolver problemáticas internas que no han permitido un mayor crecimiento del turismo y sobre todo, de los beneficios directos e indirectos que puede implicar para mejorar las condiciones de vida de su población en las zonas de interés turístico: existe una oportunidad para replantear el modelo de desarrollo del turismo, sobre la base de lo que ya se ha hecho y experimentado, pero sobre todo para dirigir mejor los esfuerzos de los programas actuales de desarrollo regional.

La OMT señala que en el 2008, las llegadas internacionales de turistas crecieron en un 2% respecto al año anterior, llegando a 922 millones de turistas internacionales en todos los destinos turísticos del planeta, 16 millones más que en 2007; sin embargo en la segunda mitad de 2008, la tendencia comenzó a ser negativa debido a la recesión económica mundial. Los ingresos por turismo internacional en 2008 ascendieron a 944.000 millones de dólares, que corresponde a un incremento del 1.8% respecto al año anterior.

Tras el aumento de 5% en llegada de turistas internacionales en el primer semestre de 2008, el segundo semestre concluyó con una disminución del -1%, colocando al año 2008 como uno de los de menor crecimiento con 2%, muy bajo en relación con el 7% de crecimiento logrado en 2007. De todas las regiones, América, África y Oriente Medio presentaron crecimiento todo el año aunque en proporciones inferiores al año anterior.

Los países que mostraron resultados positivos, a pesar de la recesión fueron: Honduras, Nicaragua, Panamá, Uruguay, Corea, China, Indonesia, India, Egipto, Líbano, Jordania, Marruecos y Turquía.

---

<sup>10</sup> *Idem*, p.10.

Para el año 2009, se intensificó la tendencia negativa, provocada por la epidemia de la influenza AH1N1. Entre enero y abril del presente año, de acuerdo a OMT, la llegada de turistas internacionales ha alcanzado los 247 millones de turistas, 22 millones menos que los logrados en el mismo período de 2008.

En este año, a excepción de la región de África que muestra un incremento del 3%, todas las regiones han mostrado disminuciones: Europa con -10%, Oriente Medio con -18%, Asia y Pacífico con -6% y América con un -5%.

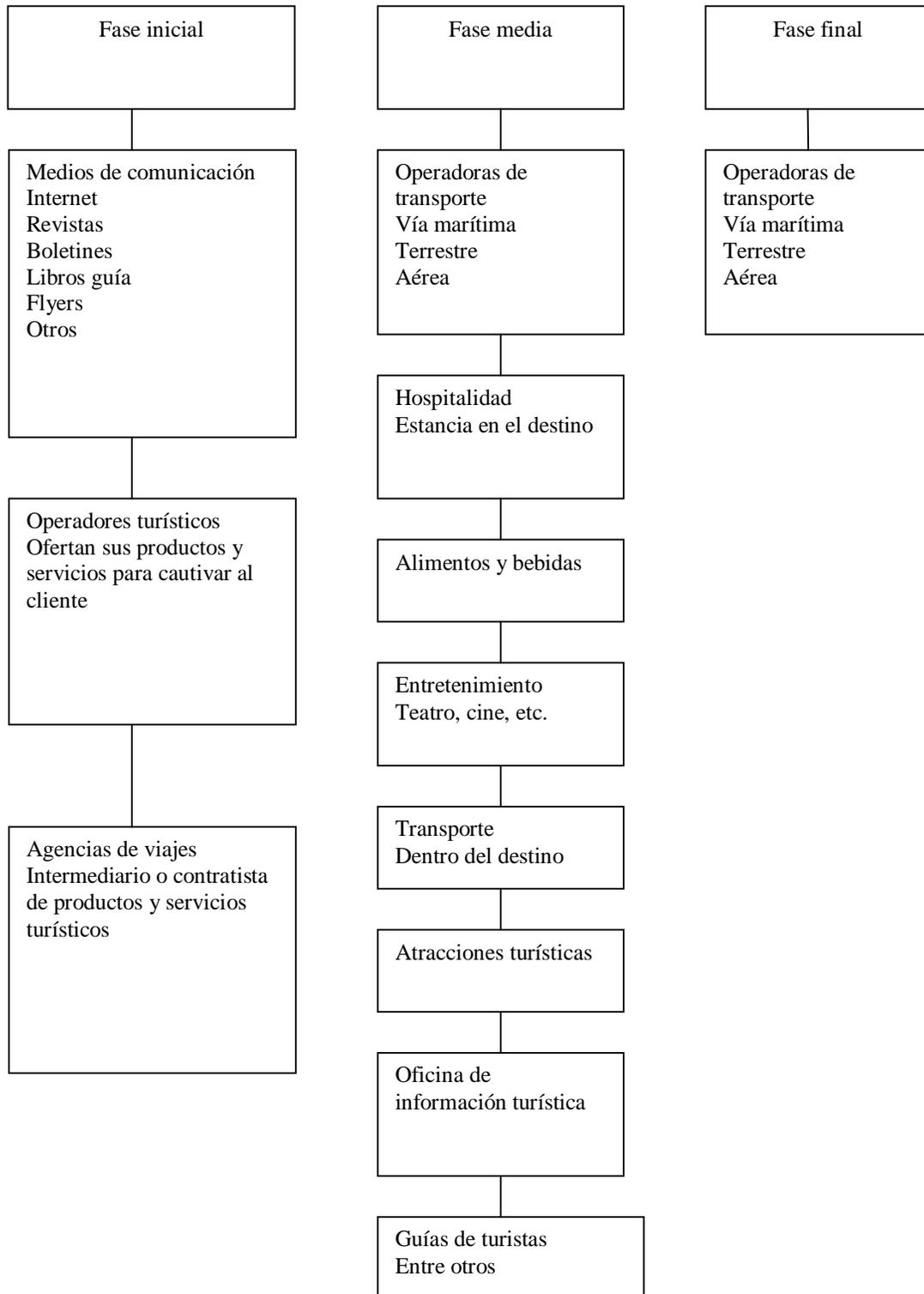
A pesar de la caída general, la OMT resalta resultados de algunos destinos que son alentadores como: Marruecos, Túnez, Kenia y varios destinos de América Central y Sudamérica y México, estos países mostraron resultados positivos, a pesar de la recesión.

Es cierto que las condiciones son buenas, si embargo, también es cierto que no existe ningún país que reúna las mismas condiciones que otro, mucho menos una ciudad o poblado, por ello es necesario aprovechar las condiciones y trasladarlas a acciones turísticas.

## **B. La industria turística mexicana**

Para entender lo que representa este sector para la economía del país, primero es necesario señalar cuales son los procesos y los servicios envueltos, se establecen para ello tres etapas (Tostado, 2004: 38): la primera consiste en preparación y planeación de un viaje (llamada fase inicial), la segunda la visita (llamada fase media) y la tercera el regreso (llamada fase final). Como se puede observar en la figura 8.

**Figura 8. Fases de un viaje.**



Fuente: Tostado Peña, María A., *Turismo sustentable, una opción de desarrollo para México*, p. 38.

En la fase media o central se desarrolla la actividad en la industria que ofrece:

Hospitalidad: como son los hoteles y estancias de diversas categorías que pueden de ser iniciativa privada, extranjera o nacional.

Alimentos y bebidas, donde se incluyen restaurantes, bares, fondas y discotecas<sup>11</sup>

Entretenimiento, que es una de las secciones más complicadas por su diversificación y dificultad de medición para efectos de planeación, ofrece servicios y productos para una amplia gama de consumidores de diversos estratos sociales.

Transporte circunscrito al destino y basado en la infraestructura proporcionada por el gobierno.

Atracciones turísticas, que operan específicamente, con el fin de atraer turistas y que en nuestro país son ricas en recursos naturales.

Oficinas de información turística

Guías de turistas, tanto personales como impresas distribuidas en los principales centros turísticos.

De acuerdo a la Secretaría de Turismo del DF (STDF) en su 3er informe en 2009 se tienen los siguientes datos:

- Desde diciembre de 2006 y hasta esta fecha, la ciudad de México ha sido impulsada como un destino turístico de clase mundial, a nivel nacional e internacional, logrando cada vez más, que los turistas de México y el mundo lo reconozcan y elijan como un destino.

---

<sup>11</sup> Este concepto representa, la segunda fracción en porcentaje de participación de la industria con el 24.8%, según la estadística Composición promedio de las actividades de turismo en el, Plan Nacional de Turismo 2001-2006, p. 39.

- El turismo en nuestro país es la tercera fuente de ingresos, después del petróleo y las remesas.
- De acuerdo a cifras de la OMT, México ocupó el lugar número 10 a nivel mundial en llegada de turistas en 2008, con 22.6 millones de turistas, debajo de Francia, Estados Unidos, España, China, Italia, Reino Unido, Ucrania, Turquía y Alemania. En este ranking México ocupa el lugar número 19 en ingresos generados por turismo, con 13.3 billones de dólares en 2008.
- Se hospedaron durante el 2008 en México 62 millones 20 mil turistas, de los cuales 45 millones 420 fueron nacionales y 14 millones 730 fueron extranjeros, logrando un porcentaje de ocupación de 54%.
- La oferta de alojamiento nacional a 2008 se compone de 604 mil 501 habitaciones. México cuenta con una balanza turística positiva ya que en 2008, los mexicanos que viajaron al extranjero gastaron 8,526 millones de dólares, mientras que los turistas extranjeros que visitaron nuestro país erogaron 13,289 millones de dólares, en el mismo período.
- De enero a junio de 2009 se han hospedado en hoteles de México, 32 millones 230 mil turistas, de los cuales 25 millones 324 mil han sido nacionales y 6 millones 900 mil son extranjeros, con una ocupación hotelera de 52.4%.
- Para el año 2010 la oferta de alojamiento nacional se conformó por 623 555 cuartos al cierre de 2009, cifra superior en 3.3 por ciento a la

reportada en 2008. Las entidades de Quintana Roo, Jalisco, Sinaloa, Chihuahua, Oaxaca, Veracruz y Nayarit fueron las que contribuyeron en mayor medida a este incremento. La disponibilidad de habitaciones en servicio en 70 de los principales destinos pasó de 310.4 mil a 323.9 mil en el primer semestre del año, en comparación con el mismo periodo de 2009. El incremento en los cuartos disponibles se presentó en 56 de los 70 destinos, lográndose un crecimiento de 4.6 por ciento respecto del primer semestre de 2009. Durante el período de enero a junio de 2010, se registraron 163 493 cuartos ocupados en los principales centros turísticos del país, lo que representó un incremento del 11.3 por ciento con respecto al mismo período del año anterior<sup>12</sup>.

### **C. El sector hotelero en la ciudad de México**

De igual manera como lo señala el 3er informe de la STDF los datos que sobresalen de la ciudad de México son los siguientes: se ha consolidado como el primer destino turístico de México, gracias al desarrollo de productos y ofertas turísticas con más de 5 mil productos, servicios y atractivos turísticos. La ciudad ofrece más de 5 mil servicios y atractivos turísticos, convirtiéndola así en una metrópoli de sumo interés para los visitantes de cualquier parte del mundo, posee el mayor número de museos en el mundo y conjuga sitios arqueológicos, coloniales y modernos completando una enorme oferta cultural. La oferta de negocios, congresos y convenciones es igualmente importante debido a la

---

<sup>12</sup> 4º. Informe de labores ST.

situación estratégica de la ciudad no solo como capital de México sino como punto de entrada de muchas empresas y organizaciones para América Latina.

La capital de la República Mexicana es uno de los destinos más completos del mundo. La gran variedad de actividades ofrecidas por este destino cubre prácticamente todas las actividades turísticas que cualquier gran ciudad, con la posibilidad de visitar sitios arqueológicos, realizar actividades de aventura y naturaleza y descubrimiento de culturas indígenas, además de poseer una riqueza museológica, gastronómica, de infraestructura, de congresos, cultural, arquitectónica, urbana y social variada.

Anualmente nos visitan en promedio entre 11.5 y 12 millones de personas que se hospedan en las más de 48 mil 600 habitaciones de los más de 650 hoteles de todas las categorías, dejando una derrama de más de 49 mil millones de pesos anuales. En turistas nacionales e internacionales, la ciudad de México recibe más del 15% de todos los destinos mexicanos (tabla 14) (STDF, 2009: 12-16).

**Tabla 14. Principales destinos nacionales en recepción de turistas a junio 2009.**

		Nacionales	Internacionales	Total
	Total México	25,324,298	6,906,424	32,230,722
1	Ciudad de México	4,415,955	1,106,736	5,432,691
2	Acapulco	2,971,297	96,557	3,067,854
3	Cancún	1,020,924	1,583,316	2,604,240
4	Riviera Maya	69,976	1,363,011	1,432,987
5	Veracruz	1,249,936	24,244	1,274,180
6	Guadalajara	1,136,825	124,373	1,261,198
7	Monterrey	803,266	142,624	945,890
8	Mazatlán	684,805	180,280	865,085
9	Los Cabos	160,019	609,366	769,385
10	Puerto Vallarta	470,562	277,998	748,560

Fuente: Secretaría de Turismo del DF, Tercer informe, p. 14.

La ciudad de México es visitada anualmente por turistas de 188 países. Los principales mercados internacionales emisores de turismo para la Ciudad de México este año son en orden de número de turistas: Estados Unidos, Canadá, Francia, España, Argentina, Alemania, Colombia, Venezuela, Brasil, Italia, Reino Unido, Chile, Perú y Japón (tabla 15) (STDF, 2009: 14).

**Tabla 15. Porcentaje de llegadas de turistas internacionales por región.**

Región	%
Norteamérica	45.50%
Europa occidental	22.50%
Sudamérica	17.00%
Centroamérica y el caribe	7.00%
Asia	4.50%
Europa del Este	2.00%
Oceanía	1.00%
África	0.50%

Fuente: Secretaría de Turismo del DF, Tercer informe, p. 14.

Los turistas de la Región Norteamérica, corresponde a los Estados Unidos y Canadá, para el mes de julio de 2010, se tienen las siguientes cifras preliminares: de Estados Unidos llegaron al aeropuerto de la ciudad de México, 525,744 estadounidenses y 84,619 canadienses según los datos de Instituto Nacional de Migración, ubicándose en la primera posición dentro de la categoría de ciudades, ya que Cancún ocupa la primera dentro de los centro de playa.

La ocupación hotelera, preliminar a 2010, para la ciudad de México, al 14 de noviembre del mismo año, se puede apreciar en la tabla 16.

**Tabla 16. Resultados acumulados del 01 enero al 14 de noviembre de 2010.**

No. cuartos disponibles promedio	No. de cuartos ocupados	Porcentaje de ocupación
46,118	26,091	56.60

Fuente: Elaboración propia con datos de STDF.

De acuerdo a los datos proporcionados por la STDF, para este año se espera un repunte en el promedio de los cuartos ocupados, con respecto al año 2008 que fue de 27,791, y con relación al 2009 que fue de 21,901 debido a la epidemia del virus AH1N1. Con una estadía promedio de 2 días.

Es así, que la ciudad de México se consolida en turismo de negocios, cultura, alternativo, deportivo, rural, de entretenimiento y de compras, ofreciendo a los turistas de cualquier naturaleza, diversas opciones.

La satisfacción total para los visitantes y habitantes, deberá lograrse con sistemas de Gestión de calidad y políticas de servicio y productos eficientes que incluyan la capacitación y la mejora continua en los servicios y productos del sector, para alcanzar una oferta turística de excelencia a nivel mundial.

Por lo anterior, los actores públicos y privados del sector turismo, encaminan sus tareas y acciones a la implementación de un modelo que permita al visitante y habitante identificar el servicio o producto turístico ofertado con base en su calidad.

La STDF señala que fomenta la atención turística, una cultura turística de calidad, la capacitación técnica especializada de los prestadores de servicios turísticos y el desarrollo empresarial son fundamentales para lograr que en la ciudad de México se mejore la calidad en este sector, por lo cual para elevar la calidad y rentabilidad de 60 micro, pequeñas y medianas empresas turísticas (restaurantes, hoteles, agencias de viajes, arrendadoras de autos, entre otros) se impulsó el programa Moderniza para la obtención del sello de calidad denominado Distintivo "M". Así mismo, se llevó a cabo la entrega del Distintivo "H" en beneficio de 56 prestadores de servicios de la ciudad de México y zona metropolitana, que a

juicio de las autoridades han cumplido con el proceso de acreditación en el manejo higiénico de alimentos, tales como restaurantes, comedores industriales, bares, cafeterías, servicios de banquetes y centros de consumo de hoteles.

También se estableció un compromiso con los prestadores de servicios turísticos, ofreciendo en forma gratuita, cursos de inglés, clasificación y certificación de hoteles y la obtención del Distintivo “Canirac”. 15 restaurantes obtuvieron este sello de calidad, 65 empresas de diversos giros tuvieron acceso a los cursos de inglés y 19 hoteles se clasificaron y certificaron bajo estándares internacionales.

En materia de capacitación orientada a la planta laboral turística y a estudiantes de turismo, se realizaron 64 eventos, entre cursos y conferencias, a favor de 3,011 personas, a través de la impartición de más de 1,000 horas de capacitación. En este sentido se realizó un diagnóstico de necesidades de capacitación de los prestadores de servicios turísticos de esta Ciudad, a fin de lograr el establecimiento de un Programa Integral de Capacitación y Competitividad, que vincule al sector con las necesidades reales, para profesionalizar la actividad del mismo.

En el mes de agosto de 2009 se inició la impartición de cursos de este programa a promotores turísticos, guías de turistas, ángeles turísticos, jóvenes promotores, etc. Con la finalidad de facilitar y modernizar los procesos de instrucción, e incrementar el número de personas certificadas en el sector; en el último trimestre de presente año 2010 se contó con un sistema de capacitación en línea y a distancia para trabajadores y directivos de las empresas, y servidores públicos vinculados a la actividad turística (STDF, 2009: 79).

El turismo representa cerca del 7% PIB local, genera más de 250 mil empleos directos, 600 mil indirectos y comprende alrededor del 10% de la población asegurada por el IMSS. Esta actividad se ubica entre las cuatro más importantes generadoras de divisas (Programa sectorial 2008-2012, 2009: 49).

#### **D. Retos de la industria hotelera de la ciudad de México**

De acuerdo al programa sectorial de turismo 2008-2012 de la Secretaría de turismo de la ciudad de México, la oferta de servicios turísticos logró mantener en la ciudad de México un nivel de ocupación del arriba del 60% promedio en los hoteles de categoría turística. Este resultado se logra al incrementarse la cantidad de cuartos de hotel, sin embargo se señala, que no ha sido suficiente para el nivel de ocupación hotelera y la derrama económica generada por el turismo y que pueda considerarse como estructuralmente afianzados dentro de la propia economía de la capital mexicana.

Por otra parte la imagen de un destino turístico es esencial para la toma de decisiones de los turistas potenciales. Los grandes acontecimientos internacionales, han marcado la promoción de la ciudad de México, por ejemplo: la fotografía monumental de Spencer Tunick en el Zócalo, la Pista de Hielo más grande del mundo y el Museo Nomádico de Gregory Colbert son los mejores ejemplos de ellos, respaldados por otros eventos como los recorridos en bicicleta, eventos culturales, deportivos y de entretenimiento, como los MTV Awards y el mega concierto “Alas”. Paralelamente, la instrumentación de una nueva campaña turística nacional e internacional, “Luna y Cultura”, pretende fortalecer la llegada de turistas propios y extranjeros a la ciudad de México durante temporada alta y

baja, incidiendo en la ocupación hotelera de fin de semana, atrayendo al segmento que busca algo diferente a sol y playa.

Se menciona que los retos que se tienen son:

1. Lograr una política de calidad total en los servicios que se prestan al turismo, incluida la seguridad pública.

2. Impulsar la promoción del destino, en mercados emisores específicos para la ciudad.

3. Fortalecer el desarrollo y modernización de infraestructura urbana y turística, sobre todo en proyectos turísticos innovadores y sustentables.

4. Atraer inversión, a través de la sincronía de los retos, priorizando proyectos productivos, que derramen beneficios directos para los turistas, habitantes y para la ciudad en sí.

Para lo cual se establecieron las siguientes estrategias sectoriales:

Desarrollar y fortalecer acciones de promoción integral nacional e internacional, para colocar a la ciudad de México como un destino turístico atractivo en todo el mundo. Estas acciones deberán asegurar un posicionamiento de la oferta turística de la ciudad creando una imagen de seguridad, confianza y distinción en la calidad de los servicios.

A México durante mucho tiempo se ha sido vendido como un destino turístico de Sol y Playa, de ahí grandes éxitos como Cancún, Acapulco, los Cabos, Puerto Vallarta, Huatulco, entre otros. Sin embargo, México es cultura, es historia, es tradición. Por ello el lanzamiento promocional, está orientado a priorizar ese tipo de productos turísticos.

Así, la STGDF, visualiza estratégicamente que: el destino debe promoverse en ciertos mercados turísticamente potenciales, la razón de que la actividad turística puede convertirse en un factor contenedor de los efectos económicos de las crisis, a razón de que México como país, por sus condiciones en paridad cambiaria permite la visita de ciertos turistas. Deberá definirse en términos de marketing y promoción turística la fórmula que lleve al turista a prolongar su estadía en la ciudad y con ello generar una mayor derrama económica. Por ejemplo, captar el turismo que visita la República Mexicana y hace escala en el Aeropuerto Internacional de la ciudad de México.

El *target*<sup>13</sup> corresponde a turistas situados en segmentos de cultura entretenimiento, vida nocturna, turismo alternativo, salud, descanso y negocios, entre otros, es por ello que la comunicación estratégica hacia ellos estará basada en su perfil, necesidades “motivo de viaje” y hábitos de consumo de acuerdo a su nacionalidad.

El desarrollo de la infraestructura es otra de las estrategias para tener un potencial y para aprovechar mejor los espacios ciudadanos y rurales y así generar la adaptabilidad que permita el surgimiento de nuevos productos turísticos ecológicos, alternativos, propiciando la inversión y el mejoramiento de la imagen urbana. Estas acciones deberán traducirse en modernidad y funcionalidad para la ciudad, para quienes la visitan y también para quienes viven en ella, ya que el objetivo es contar con espacios especialmente dispuestos para brindar servicios

---

<sup>13</sup> Este concepto representa, la segunda fracción en porcentaje de participación de la industria con el 24.8%, según la estadística Composición promedio de las actividades de turismo en el Plan Nacional de Turismo 2001-2006, p. 39.

altamente calificados, con todo el equipamiento y la tecnología de punta que el ciudadano del mundo demanda.

Las actividades para el desarrollo y adecuación de la infraestructura turística que lleve a cabo la STDF, se coordinarán con las Secretarías del Medio Ambiente, Desarrollo Urbano, Vivienda, Obras, etc. Pero además se deberá impulsar la producción de nuevos satisfactores turísticos ad hoc a determinados segmentos de mercado, es decir, desarrollar un producto turístico.

La satisfacción total para los visitantes y habitantes, deberá lograrse con sistemas de gestión de calidad y políticas de servicio y producto eficientes que incluyan la capacitación y la mejora continua en los servicios y productos del sector, para alcanzar una oferta turística de excelencia a nivel mundial.

Por lo anterior, se deben encaminar las tareas y acciones a la implementación de un modelo que permita al visitante y habitante identificar el servicio o producto turístico ofertado con base en su calidad. Así, se determinará el alcance de la oferta y se adecuará a la necesidad del turista o cliente potencial y con ello se conocerá el alcance de la demanda. Es así como la STDF fomentará la cultura turística de calidad en el sector, la capacitación técnica especializada de los prestadores de servicios turísticos y el desarrollo empresarial en general.

Estas actividades se enmarcarán en cuatro grandes rubros:

- Información y servicios turísticos: A través del cual se proporcionará información, orientación y apoyo turístico sobre los atractivos y servicios que ofrece la ciudad a través de una red integrada de atención personalizada en las zonas turísticas

prioritarias; atención telefónica; atención en eventos especiales; y por medios electrónicos e internet.

- Turismo social: Se subdivide en el apoyo a los prestadores de servicios turísticos mediante acciones enfocadas a la generación y mantenimiento de la planta laboral generada por el sector en la ciudad; y en la atención a la población para acceder a opciones y esquemas que le permita disfrutar de los beneficios que ofrece el turismo.
- Capacitación y formación turística: Fomentar a través de acciones vinculadas al turismo el orgullo por la ciudad, apoyados en diversas instancias académicas.
- Desarrollo Empresarial: Instrumentar acciones que permitan a los prestadores de servicios la capacitación para la mejora continua de los servicios, así como la asesoría para el fortalecimiento del sector mediante la obtención de créditos para el fomento y desarrollo.
- Fomentar e incrementar la inversión pública y privada del sector.

En resumen se busca, consolidar a la ciudad de México como un destino turístico de clase mundial mediante el impulso de la industria del sector, para que sea uno de los principales motores del desarrollo económico sustentable de la ciudad. La vía, será la inversión pública y privada, así como la mejora continua en los servicios y la promoción intensa de la oferta turística capitalina en todo el mundo (Programa sectorial 2008-2012, 2009: 52-57).

## **E. Estudios previos sobre competencias laborales**

Esta tesis parte de la inquietud y siguiendo a José María Peiró por mejorar las competencias de los directivos. Según Peiró, la formación continua debe responder a las necesidades reales y considerar los componentes esenciales del diseño de los programas y las aportaciones científicas y técnicas realizadas por la investigación a este respecto; tomar en cuenta la naturaleza cada vez más cambiante de las competencias que se han de aprender y la rapidez creciente en el ritmo en que deben ser aprendidas y se ha de realizar una rigurosa evaluación de los programas de formación y entrenamiento (Peiró, 1997: 114). Se piensa que la formación o capacitación es una estrategia básica, la cual debe adaptarse a las necesidades de la empresa y tener en cuenta la naturaleza cambiante de los puestos en el presente y el futuro, pero para que esa formación o capacitación sea un medio eficaz para lograr conseguir los objetivos que con ella se pretenden, se debe prestar especial atención a la naturaleza cambiante de las competencias que han de aprenderse, se debe evaluar su eficacia y se debe garantizar que estas sea transferidas al contexto del puesto de trabajo y no solo de inmediato sino también a largo plazo.

Peiró, propone un modelo que le llama Proactive o Modelo de Análisis Anticipatorio de las Necesidades de Formación/competencias (Anticipatory Competence Training/Development Needs Analysis) abreviado por el autor ACT/DNA. El objetivo de este modelo es construir un marco conceptual para identificar y analizar los cambios futuros. Donde las empresas y trabajadores se adapten a la dinámica de los cambios en el entorno y los subsecuentes cambios en la empresa, que inciden directamente en las competencias. Todo esto se hace

de manera interactiva. Este modelo es innovador por que propone un análisis anticipatorio, es decir la identificación de los cambios futuros. Esta anticipación es identificar las tendencias del entorno de la organización, del mercado de trabajo las necesidades de calificación y de las competencias. Para entender qué es la anticipación, es conveniente distinguir los siguientes conceptos: reacción, proacción e interacción. La reacción es el comportamiento cuando las personas solo responden a las situaciones presentes o pasadas. La proacción es cuando se da una anticipación orientada a predecir lo que ocurrirá. La interacción, considera que la anticipación es una acción orientada y que su objetivo es no solo el conocimiento de los acontecimientos antes de que ocurran sino la influencia en el proceso de ocurrencia de estos acontecimientos. El modelo entiende a la necesidad como la calificación de aquellos recursos humanos que alcanzarán las demandas surgidas del sistema de trabajo de la empresa. Se basa en la competencia ya que implica un proceso de aprendizaje más centrado en cómo se adquieren los conocimientos técnicos que en la adquisición misma de conocimientos y habilidades.

Sonia Agut, hace una propuesta de un modelo de análisis de necesidades para directivos en el sector turismo que pretende superar limitaciones de los anteriores modelos de análisis de necesidades formativas/competencias, incluyendo al de Peiró. Este modelo analiza dos tipos de necesidades (anticipativas y correctivas) y se compone de cuatro niveles de análisis: entorno, organización, puesto y persona.

a) Análisis del entorno: consiste en analizar los cambios en diversos aspectos como la tecnología, las competencias, etc. Este análisis es sectorial y

consiste en el estudio de las discrepancias entre los resultados presentes y los futuros deseados (retos) en el sector turístico. Las necesidades anticipadas surgen de esta comparación. El modelo tiene como objetivo identificar las necesidades de competencias de gerentes, que pertenecen a diferentes tipos de organización dentro de un mismo sector. Es conveniente incluir en un proceso de análisis de necesidades, a uno más amplio que el organizacional que denomina *societal* ya que lo que ocurre en un nivel superior afecta a las organizaciones y a sus miembros, en este caso el nivel superior es el entorno relevante para las organizaciones turísticas y más específicamente el sector turístico. Es decir, lo que ocurre en ese entorno influye en el funcionamiento y competitividad de las organizaciones en el presente y en el futuro y como lo señala Peiró, las diversas transformaciones que se pueden dar en el sector pueden modificar las competencias que se requieren para desempeñar adecuadamente los puestos de trabajo.

b) Análisis organizacional: si el sector influye en el proceso de análisis de necesidades de competencias, los factores organizaciones también influyen de forma más directa en dicho proceso. Este análisis organizacional se define como el estudio de los componentes del sistema de la organización que puede afectar a un programa de formación. En este modelo se incorpora en el análisis organizacional a la orientación estratégica de la empresa ya que se entiende que cualquier proceso de análisis de necesidades debe estar vinculado a la estrategia organizacional.

c) Análisis del puesto: este debe incluir un análisis de competencias que se precisan en el puesto para su desempeño superior o experto. Este modelo distingue dos tipos de competencias directivas las técnicas y las genéricas.

d) Análisis de la persona: se da una determinación del nivel actual de competencia técnica del sujeto en diferentes áreas de conocimientos, así como su nivel de diferentes competencias genéricas. En este modelo se señala que la existencia de un déficit en el desempeño de las tareas de un puesto no implica que haya déficit en conocimientos y/o habilidades, por lo cual es mejor centrarse en las competencias. De la comparación entre las competencias que requiere el puesto y las posee la persona surgirán las posibles necesidades, cuando el nivel de competencias de la persona sea inferior al que requiere el puesto para su desempeño superior (Agut, 2000: 200).

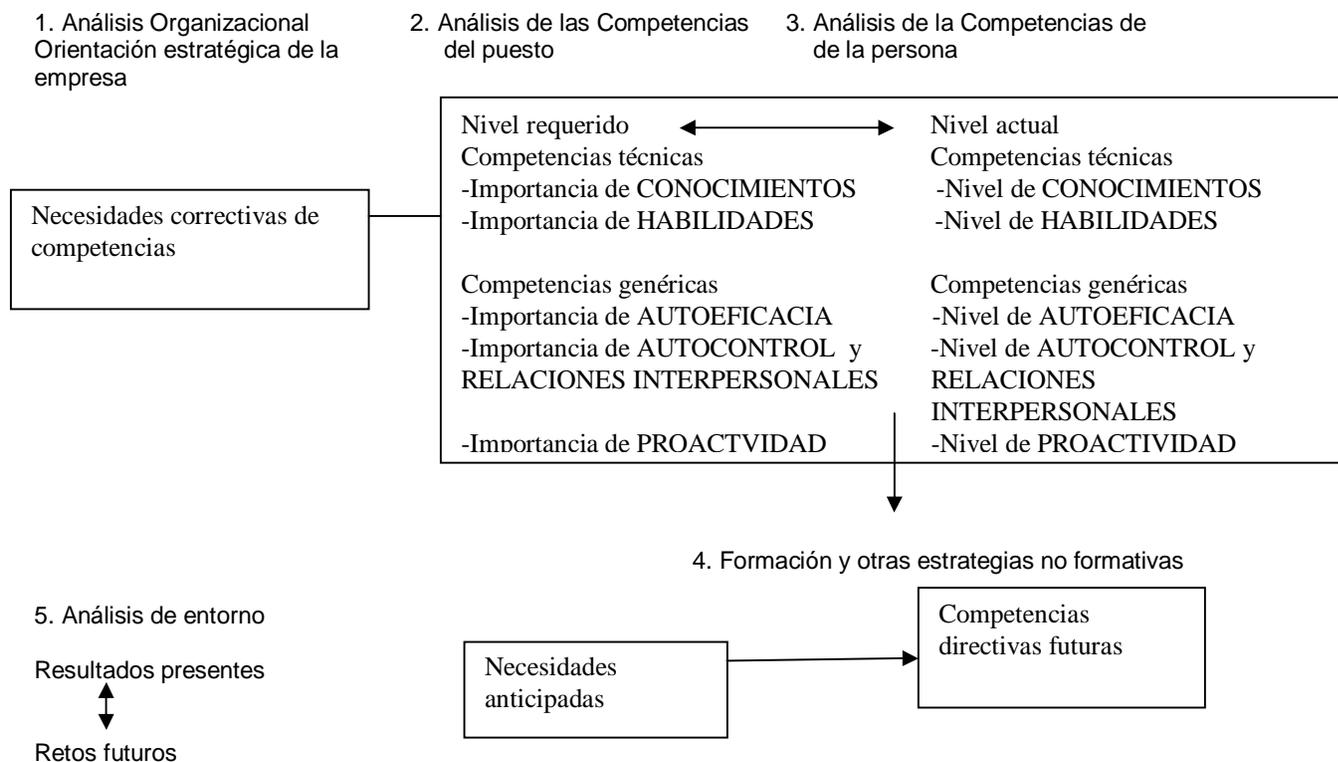
En resumen, el análisis del entorno es sectorial, consiste en un estudio de las necesidades anticipadas que se derivan de las discrepancias entre los resultados presentes que se dan en el sector y los retos del sector (resultados futuros deseados). Estas necesidades anticipadas poseen implicaciones para las competencias directivas futuras. El análisis organizacional se refiere al estudio de la orientación estratégica de la empresa. El análisis de las competencias del puesto consiste en el estudio de las competencias que son imprescindibles para desempeñar adecuadamente el puesto de trabajo. El análisis de la persona se basa en el estudio del nivel de esas competencias. A partir de la comparación entre las competencias requeridas y las competencias de las personas surgen las necesidades correctivas de competencias. El modelo también propone posibles

estrategias (formación y no formación) para resolver las necesidades de competencias (figura 9).

Este modelo se propone dentro de un proyecto de investigación más amplio denominado “Análisis funcional de los puestos de gestión de organizaciones de servicios turísticos y su incidencia en la calidad del servicio” Este proyecto fue elaborado por miembros de la Universidad de Valencia y la Universidad de Jaime I de Castellón, cuyo objetivo es el estudio del funcionamiento de las organizaciones turísticas para comprender y mejorar su gestión, el desempeño de sus directivos, la calidad de sus servicios y la satisfacción de los usuarios.

Su investigación se realizó con los gerentes de hoteles de la ciudad de Valencia.

**Figura 9. Modelo de análisis de necesidades para directivos en turismo.**



Fuente. De: Sonia Agut, *Análisis de necesidades de competencias en directivos de organizaciones turísticas. El papel de la formación* p. 197.

Los resultados que se obtuvieron son los siguientes:

- 1) Análisis de las competencias del puestos: se analizaron tres cuestiones de importancia; los conocimientos, habilidades y competencias genéricas, las puntuaciones en general son altas, lo que significa que los gerentes consideran importante poseer las competencias técnicas y genéricas para el adecuado desempeño de su puesto de trabajo.
- 2) Análisis de las competencias de la personas: se analizó en tres cuestiones de importancia; los conocimientos, habilidades y competencias genéricas, las puntuaciones en general son altas, lo cual quiere decir que las gerentes perciben que poseen entre un moderado y alto nivel en competencias técnicas y genéricas.
- 3) A partir del análisis de las competencias del puesto y de las competencias de las personas se pudo realizar el análisis de las competencias técnicas y genéricas. En las primeras hay necesidades de gestión económico-financiera, mercadotecnia, análisis de mercados, gestión de la calidad, salud laboral, prevención de riesgos de trabajo, organización del trabajo, dirección de personas y equipos de trabajo, gestión de recursos humanos, productos y servicios de la oferta turística, perfil y comportamiento de los usuarios, informática, idiomas, gestión comercial y gestión de alimentos y bebidas. De las competencias genéricas (autoeficacia, relaciones interpersonales y proactividad), se presenta el cuadro 4:

Estos estudios sirvieron para identificar cuáles competencias genéricas son las consideradas más importantes por los gerentes generales para tener un desempeño superior. Según los gerentes estas son la de responsabilidad con sus decisiones y actuaciones y la menos importante es la disponibilidad para afrontar los cambios.

Se pudieron identificar las competencias técnicas, los conocimientos y habilidades más importantes como la gestión de la calidad y las menos importantes son las relativas a la gestión de programas de animación. En relación a los conocimientos el de menor nivel es en informática mientras que el mayor nivel es en idiomas.

En términos de las tres competencias estudiadas se presenta un resumen de estas a continuación:

**Cuadro 4. Resumen de resultados.**

Autoeficacia	Capacidad para superar las barreras y limitaciones Capacidad para argumentar sus propios juicios en la toma de decisiones Capacidad de gestión eficaz de su tiempo de trabajo
Relaciones personales	Imparcialidad y orientación en la solución de problemas Control de reacciones precipitadas en situaciones que producen emociones fuertes (agresividad, excitación, resignación) Capacidad para cambiar su conducta y su forma de pensar ante situaciones nuevas Objetividad en los juicios Tolerancia al estrés. Ser capaz de mantener la eficacia bajo situaciones de presión temporal, desacuerdo, conflicto, etc.
Proactividad	Eficacia y agilidad para dar solución a problemas que se detectan Perseverancia ante los problemas e inconvenientes Control para que las cosas se hagan en el tiempo previsto Orientación hacia la consecución de los objetivos

Fuente. Sonia Agut, *Análisis de necesidades de competencias en directivos de organizaciones turísticas. El papel de la formación* p. 197.

- 4) En cuanto a la relación entre la orientación estrategia organizacional y las necesidades de competencias. En las organizaciones que tienen como orientación estratégica el desarrollo de nuevos productos/servicios, penetración en nuevos segmentos de mercados, tienen las necesidades de competencia en mercadotecnia, calidad y autoeficacia.
- 5) El estudio de las demandas de formación muestran que los gerentes solicitan poca formación, cuando la solicitan lo hacen para completar su función como gerentes y no para adaptarse a los cambios futuros. Donde se presenta una mayor de necesidad de formación es en gestión económica-financiera, idiomas, salud laboral y prevención de riesgos en el trabajo.
- 6) Finalmente, los resultados del análisis de entorno, se agrupan en las siguientes categorías (cuadro 5).

**Cuadro 5. Resumen de categorías.**

Rasgos distintivos del sector	Incremento de la planificación turística regional
Calificación profesional	Incremento de la calificación profesional que trabajan en el sector turístico
Calidad del servicio	Incremento de la calidad de servicio de los establecimientos Incremento de la tasa de restaurantes centrados en la gastronomía valenciana Incremento en la diversificación de la oferta turística
Infraestructura y recursos turísticos	Incremento en la rentabilización de los recursos naturales e históricos- artísticos Incremento de la oferta turística complementaria, incremento de la calidad/cantidad de las comunicaciones terrestres y áreas

Fuente. Elaboración propia

En México no se reporta algún estudio donde se emplee este modelo para el análisis de las competencias en gerentes generales del sector turismo, por lo tanto se usará para guiar y orientar el estudio empírico de esta tesis.

#### **F. Descripción general de las empresas de estudio<sup>14</sup>**

La historia del hospedaje en México, surgen con los primeros establecimientos denominados por los aztecas *Coacallis* en 1525, eran construcciones de un solo piso normalmente cerca de los mercados o a la entrada de las poblaciones. Había *Coacallis* recibían al pueblo en general y otros que estaban reservados para clases superiores. La diferencia consistía en el tipo de material de su construcción, sus acabados, así como los baños de agua fría. Eran propiedad del Estado que proporcionaba alojamiento gratuito, la alimentación diaria corría por cuenta del viajero. Y es precisamente que Don Pedro Hernández de Paniagua quien solicita permiso a la capital de la Nueva España, para ofrecer en su casa pan y vino, convirtiéndose en el primer Mesón de México, hoy en la calle que lleva su nombre Mesones.

Para 1818, en la calle que hoy es 16 de septiembre e Isabel la Católica, se establece el primer hotel llamado, Hotel de la Gran Sociedad, es un establecimiento que nace como mesón a fines del siglo XVIII con el nombre de Posada del Espíritu Santo. Este funciona hasta 1898, actualmente se encuentra el famoso Boker y el Restaurante Sanborns.

---

<sup>14</sup> [www.ahcm.com.mx](http://www.ahcm.com.mx), consultado el 15 de agosto de 2010.

En 1855 funciona como tal el Hotel Iturbide, que fue residencia del Emperador Iturbide hoy alberga las oficinas centrales del Banco Nacional de México.

Así al inicio del siglo XX, ya existían, los Hoteles Cosmos, Iturbide, Guardiola, Geneve, Notario, Ritz, Pánuco y San Carlos.

Para 1910, la Ciudad de México tenía 53 Hoteles y 6 Casas de Huéspedes y se abren los Hoteles Lascuráin e Imperial, los cuales fueron sede de suntuosas fiestas con motivo del primer centenario de la Independencia de México.

En 1934, la industria hotelera moderna se inicia con la construcción del Hotel Reforma y en 1936 cuenta con 380 habitaciones.

De 1945 a 1974 surgen Hoteles como el Continental, Del Prado, Arístos, camino Real, Fiesta Palace (hoy fiesta Americana), surge la OMT, la ST. Surgen importantes cadenas como Hoteles Misión, Calinda, Camino Real, Nacional Hotelera, Cristal, Viva y Arístos, como cadenas internacionales surgen Best Western, Marriot, Holiday Inn, Sheraton y Fiesta Americana.

Con el terremoto de 1985, desaparecen varios Hoteles como el Alameda, Regis, Del Prado, Continental.

### **Clasificación de hoteles**

Es importante definir al hotel al ser uno de los principales prestadores de servicios dentro del turismo, la definición de un documento de la Escuela Superior de Turismo (ESTUR), es la siguiente; hotel es un lugar que proporciona alimentación y hospedaje, un lugar de entretenimiento para el viajero, un edificio público, una

institución de servicio domestico, operado bajo una fase para obtener utilidades (documento de la Escuela Superior de Turismo, ESTUR: 8).

El sistema de hospedaje, que se dispone actualmente en la ciudad de México, está constituido su mayor parte por establecimientos hoteleros, siendo la institución más popular, seguida por los apartamentos, las casa de huéspedes o pensiones y los moteles, que vienen a completar y auxiliar al sistema de hospedaje en la demanda de la corriente de visitantes sobre los servicios.

Dentro de la clasificación a los hoteles que se encuentran en el territorio nacional, existen tres normas que regulan las categorías de una a cinco estrellas y la de gran turismo, estas normas son elaboradas y validadas por el Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, A.C. (IMNC). Las normas son requeridas como parte de la certificación que se le solicita cada establecimiento de hospedaje por parte de ST federal; las cuales son señalan a continuación:

NMX- TT- 005- 1996 IMNC: Requisitos mínimos de calidad en el servicio e instalaciones que deben cumplir los hoteles, moteles, servicios de tiempos compartidos y similares para obtener la certificación de calidad turística comercial; dos estrellas, una estrella.

NMX- TT- 006- 1996 IMNC: Requisitos mínimos de calidad en el servicio e instalaciones que deben cumplir los hoteles, moteles, servicios de tiempos compartidos y similares para obtener la certificación de calidad turística de primera clase; cuatro y tres estrellas.

NMX- TT- 007- 1997 IMNC: Requisitos mínimos de calidad en el servicio e instalaciones que deben cumplir los hoteles, moteles, servicios de tiempos

compartidos y similares para obtener la certificación de calidad turística de lujo; cinco estrellas y gran turismo (Ventura, 2009: 70).

La ESTUR, señala que los tipos de establecimientos de hospedaje son:

### **Categoría Gran turismo**

De acuerdo a este documento, los hoteles tienen en general habitaciones con teléfono, baño privado con agua caliente día y noche, aire acondicionado, estacionamiento, peluquería, restaurantes, bares, centros nocturnos, lavandería, tintorería, alberca, pista de frontón, boliche y canchas de tenis. Deben ubicarse en las calles más importantes de la ciudad o bien si esta retirado de la ciudad, necesita contar con buenas comunicaciones y todos los servicios de un hotel tipo campestre.

### **Categoría cinco estrellas**

Tienen inversiones más modestas, ya no están necesariamente ubicados en las calles más importantes, cuentan con los servicios de hoteles "AA" excepto canchas de juego.

### **Categoría cuatro estrellas**

Generalmente no tiene canchas de juego, ni peluquería, bar, centros nocturnos, tintorería, albercas, etc. Algunos no tiene teléfono privado en cada habitación.

### **Categoría tres estrellas**

Se concentran en dar el servicio de hospedaje con cuartos cómodos, con baño privado, no tienen servicios de restaurantes y en general carecen de los demás servicios que ofrecen los hoteles de categorías superiores.

### **Categoría dos estrellas**

Son hoteles modestos, algunos cuartos tienen baño y en algunos casos se tiene uno general para cada planta.

### **Categoría una estrella**

No tienen cuartos con baño y hay dos o tres para todo el hotel, habiendo algunos que ni baños generales tienen.

### **Clasificación Europea**

Hay otra forma de clasificar los hoteles, muy usada en Europa, de acuerdo a los servicios y calidad de los mismos, así como de la capacitación y experiencia de los empleados. Las categorías se asignan evaluando al hotel y su personal como se puede apreciar en la tabla 17.

***Tabla 17. Evaluación del hotel.***

Habitación	40 puntos
Servicios principales	25 puntos
Servicios complementarios	10 puntos
Instalación física	15 puntos
Personal administrativo y de servicio	10 puntos
Total	100 puntos

Fuente. Elaboración propia

Al momento de evaluar se consideran los siguientes factores:

<p>1. Habitación con baño y closet</p> <p>a) Espacio (12 mts a 20 mts o más)</p> <p>b) Acondicionamiento del ambiente</p> <p>Aire acondicionado y calefacción</p> <p>Calefacción central</p> <p>Calefacción individual</p> <p>Ventilador</p> <p>c) Recubrimiento del espacio</p> <p>Alfombra o equivalente</p> <p>Linoleum o equivalente</p> <p>Tapetes</p> <p>d) Equipos audiovisuales</p> <p>Televisión blanco y negro o color</p> <p>Radio AM y FM</p> <p>e) Box spring y colchón</p> <p>Calidad de primera</p> <p>Calidad comercial</p> <p>Colchón y tambor</p>	<p>f) Cortinas</p> <p>De primera</p> <p>Tipo comercial</p> <p>Tipo forrado</p> <p>g) Cómoda o tocador</p> <p>Tipo selecto</p> <p>Tipo comercial</p> <p>h) Escritorio o mesa</p> <p>Tipo selecto</p> <p>Tipo comercial</p> <p>i) Teléfono</p> <p>Directo</p> <p>Conmutador</p> <p>j) Buró</p> <p>Tipo selecto</p> <p>Tipo comercial</p> <p>k) Sillas y sillones</p> <p>Tipo selecto</p> <p>Tipo comercial</p>	<p>j) Recubrimiento de paredes</p> <p>Pintura</p> <p>Papel tapiz</p> <p>Recubrimiento de madera</p> <p>Recubrimiento con corcho</p> <p>m) Lámparas</p> <p>Tipo selecto</p> <p>Tipo comercial</p> <p>n) Objetos decorativos</p> <p>Tipo selecto</p> <p>Tipo comercial</p> <p>ñ) Misceláneos</p> <p>Papelería</p> <p>Directorio de servicios</p> <p>Directorio telefónico</p> <p>Cerillos y ceniceros</p> <p>Papel correspondencia, sobres y bolígrafo</p> <p>Bolsas de plástico multi-uso</p>
<p>2. Servicios principales</p> <p>Restaurantes</p> <p>Cafetería</p> <p>Salón de banquetes y convenciones</p> <p>Area lobby</p> <p>Room service</p> <p>Centro nocturno</p> <p>Alberca</p> <p>Bar</p>		
<p>3. Servicios complementarios</p> <p>Peluquería</p> <p>Salón de belleza</p> <p>Tabaquería</p> <p>Farmacia</p> <p>Arrendadora de autos</p> <p>Agencia de viajes</p> <p>Boutique</p> <p>Cajas de seguridad</p> <p>Lavandería y tintorería</p> <p>Área de recreación</p> <p>Área comercial</p>		
<p>4. Instalación física</p> <p>a) Ubicación</p> <p>Excelente</p> <p>Muy buena</p> <p>Buena</p> <p>Regular</p> <p>Mínima</p> <p>b) Calidad del inmueble</p> <p>Excelente</p> <p>Muy buena</p> <p>Buena</p> <p>Regular</p> <p>Mínima</p> <p>c) Estado de conservación</p> <p>Excelente</p> <p>Muy buena</p>		

Buena Regular Mínima d) Instalaciones especiales Excelente Muy buena Buena Regular Mínima
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

5. Personal Administrativos y de servicios Director o gerente bilingüe Subdirector o sub gerente bilingüe Un subgerente por turno Director de alimentos y bebidas Director bilingüe de banquetes Director bilingüe de ventas Departamento de reservaciones Director de relaciones públicas	Recepcionistas bilingües (uno por turno) Gerente bilingüe de crédito Cajeros bilingües (caja general y departamental) Jefe de mantenimiento Personal especializado de mantenimiento Personal de vigilancia y seguridad Maitre de hotel bilingüe Jefe de cocinas	Capital bilingüe de comedor Meseros bilingües Ama de llaves Supervisora de habitaciones Camaristas Capital bilingüe de botones Botones bilingües uniformados Servicio de valet
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

En síntesis, para clasificar un hotel, se toma el número total de puntos reunidos en todos los aspectos ya mencionados como sigue:

De 50 a 59 puntos es igual a una estrella, donde las cualidades son normales

De 60 a 69 puntos es igual a dos estrellas, las cualidades son buenas

De 70 a 84 puntos es igual a tres estrellas, las cualidades son muy buenas

De 85 a 94 puntos es igual a cuatro estrellas, las cualidades son excelentes, el diseño y el servicio de alta calidad

De 95 a 100 puntos es igual a cinco estrellas, las cualidades son sofisticadas, el diseño y servicios de muy alta calidad

De 101 A 108 puntos es igual a gran turismo, por lo tanto son los mejores hoteles, donde se encontrarán detalles lujosos, servicio de calidad superior, altos estándares de confort, se verán flores frescas y plantas por toda la propiedad, hay una alta proporción de personal en relación a los huéspedes, comida gourmet, servicio a cuartos y de restaurante las 24 horas, las habitaciones son amplias, la decoración y mueble finos, productos de baño de diseñador, los servicios de la

habitación incluyen acceso inalámbrico a internet, reproductores de CD O DVD, así como para iPod. Son hoteles donde se busca proporcionar lo mejor, donde ningún detalle es dejado al azar y con una atención personalizada durante toda la estancia ([www.privetravel.com.mx](http://www.privetravel.com.mx)).

La muestra del estudio son los hoteles categoría de tres a cinco estrellas y los de gran turismo, ubicados en la ciudad de México. Por ello resulta, conveniente hacer una descripción general de estas empresas turísticas. A continuación se presentan los datos acerca de la distribución de los establecimientos por zona geográfica, por segmento de mercado, así como la distribución por categorías (tabla 18).

**Tabla 18. Distribución de hoteles por zona geográfica.**

Aeropuerto	17
Centro Histórico	41
Chapultepec y Polanco	19
Insurgentes Sur y WTC	16
Norte	12
Perisur, Hospitales y Tlalpan	14
Paseo de la Reforma	45
Roma y Centro Médico	15
Zona Rosa	19
Santa Fé	8
<b>Total</b>	<b>206</b>

Fuente: Elaboración propia con datos de la AHCM, a septiembre de 2010.

Como se puede observar los hoteles están establecidos en la zona de Paseo de la Reforma, Centro Histórico y Zona Rosa (tabla19).

Por segmento de mercado, los hoteles son los ubicados únicamente en la Ciudad de México.

**Tabla 19. Distribución de hoteles por categoría.**

Categoría	Hoteles
3 estrellas	56
4 estrellas	77
5 estrellas	62
Gran turismo	11
Total	206

Datos de la AHCM, a septiembre de 2010.

Como se observa los hoteles que predominan son categoría de cuatro y cinco estrellas, representando más del 60% (tabla 19).

### **G. Competencias de los gerentes generales**

En este apartado se presenta lo que se considera como trabajo directivo y las funciones directivas y las competencias que deben tener de los gerentes generales, iniciando por señalar lo que es un ejecutivo, Drucker (1999: 28) lo define como todo trabajador de conocimientos en una empresa moderna, que en función de su posición o conocimiento él es el responsable de una contribución que afecta la capacidad de la empresa para desempeñarse y obtener resultados.

El término ejecutivo incluye a los gerentes que poseen un conocimiento especializado y lo aplican a la forma de conducir el negocio, donde tener una mente globalizadora e innovadora para observar al mundo sin fronteras, que piense en:

- Conceptos de productos: no solo de lo que son, sino de lo que hacen y el valor o beneficios que proporcionan a los que los adquieren

- Factores competitivos: considerar el efecto competitivo del manejo de precios, la calidad del producto o servicio
- Alianzas para unir fuerzas y expandir el negocio: para producir o maximizar mercados y como resultado de esto conquistar sólidas ventajas competitivas
- Mercados específicos: las empresas deben precisar sus segmentos específicos ya que no productos únicos para todos los públicos y mercados
- A largo plazo: con el fin de desarrollar un negocio fuerte y flexible que responda a los cambios que surjan el futuro y conformar una imagen corporativa favorable que se traduzca en una ventaja competitiva.

Autores como Picazo y Martínez (citados por Pavón, 1998: 29) por su parte señalan que la globalización demanda gerentes con una formación, desempeño y actitudes acordes a la nueva era, no sólo respondiendo al cambio sino provocándolo para lograr ventajas competitivas y esta nueva manera de pensar debe estar basada en: sentido de la misión; análisis continuo de los fenómenos del entorno a nivel local, nacional y mundial; definición de su mercado y conocimiento de sus clientes, mayor velocidad de respuesta a los fenómenos del entorno y demandas de sus clientes; acertado manejo de la información para tomar mejores decisiones; promoción continua de la innovación; planeación estratégica no como instrumento para diseñar pronósticos sino como medio para identificar oportunidades y anticiparse a la competencia a partir de crear y aportar valor agregado; innovación dirigida para mejorar los productos y servicios.

Según Parkinston, Rustomaji y Sapre (citados por Pavón, 1998: 30) las características de un ejecutivo eficaz, especialmente los gerentes son:

- Su atención se enfoca a los objetivos y desempeño, abordando las tareas correctas
- Se concentra en una sola tarea a la vez, que considera de gran importancia
- Su principio es ¿Qué es lo que puedo contribuir y como motivar a otros para que hagan su propia contribución de tal forma que juntos alcancemos nuestros metas? Su principal objetivo es el desempeño mejorado del conjunto, busca desarrollar un equipo que pueda alcanzar un desempeño óptimo
- Establecen prioridades, estando preparado para revisarlas cuidadosamente
- Sabe que el tiempo es un recurso preciado y lo utiliza con cuidado
- Como trabajador de conocimientos, entiende de la contribución que hace el resto del personal
- Al seleccionar al personal para las posiciones más elevadas su regla de medición es la excelencia en el desempeño
- Se da cuenta que nadie es perfecto, aun la persona más competente tiene sus puntos débiles
- Se da cuenta de mejorar la comunicación
- Procura tomar decisiones efectivas

Para Mendoza de Ferrer y Rodríguez (2007: 61), quienes hacen una interesante descripción del pensamiento gerencial que ha prevalecido desde la época de Taylor, donde se tiene a la gerencia racional científica y la concepción

del hombre económico donde se concibe al trabajador como objeto del trabajo y la capacidad para agregar valor como fuente de poder.

De 1910 a 1935 se busca el fortalecimiento de la estructura organizacional, de 1935 a 1955 la orientación es hacia el esfuerzo y a la productividad; de 1955 a 1970 la preocupación se centra en el diseño de sistemas. En esta última etapa comienza a regir el sentido contingencia de la administración, donde las metas pueden cambiar de acuerdo con las circunstancias o situaciones. Estos autores señalan a Hickman y Silva (Mendoza de Ferrer y Rodríguez, 2007: 166) quienes plantean que la época de la planeación estratégica de 1970 funge como la transición hacia la gerencia cualitativa humanística cuando el cambio acelerado, la competencia internacional de los mercados, la escasez de los recursos y una necesidad por la innovación desembocaron en una serie de épocas dedicadas al arte de la gerencia, lo cual ameritó un cambio en enfoque orientado al planteamiento estratégico, la cultura organizacional y la innovación gerencial, centrándose en el gerente como sujeto del trabajo y poseedor del conocimiento, con capacidad para crear e innovar en aras de mayor productividad y rentabilidad organizacional en un contexto policausal, divergente y complejo. De 1980 a 1985 impera la época centrada en la cultura, donde nació la necesidad del desempeño y ejecución superior para lograr la excelencia. En el lapso de 1985 y finales de la década de los 90 del siglo pasado, coincide con el quiebre que releva los rasgos de la era de la información y la comunicación, caracterizada por la innovación donde la creatividad era y es un elemento fundamental de las estrategias y de una cultura sólida, en esta época se favorecen las prácticas como: *Downsizing*, reestructuración, *empowerment*, *benchmarking*, ISO 9000, reingeniería,

organizaciones de alta desempeño, compañías visionarias, organizaciones que aprenden, organización sin fronteras, alianzas estratégicas, balanced scorecard, *outsourcing*, valor económico agregado, retroalimentación 360°, sistemas integrados; a partir de 1990 Hickman y Silva (Mendoza de Ferrer y Rodríguez, 2007: 166), proponen la gerencia de la complejidad, la cual deriva en tres preceptos básicos: 1) el sentido de atraer y unificar individuos con diversos puntos de vista hacia un objetivo común; 2) la libertad de acción dentro de límites unificadores y 3) la facultad de los individuos para trabajar responsable y eficazmente para lograr la satisfacción de las necesidades y deseos individuales que conducen a desempeños superiores (cuadro 6).

**Cuadro 6. De la gerencia científica a la cualitativa humanística, sus orientaciones básicas.**

1890- 1930 Estructura	Expansión de mercados Sistema competitivo Organizaciones funcionales Orientación al abastecimiento Competencia en tamaño Control del individuo Organizaciones descentralizadas
1950 Productividad	Crecimiento a través de <i>marketing</i>
Sistemas	Multinacionales
1970 Estrategias	Globalización Guerra competitiva Organizaciones matriciales Reconocimiento del individuo
1990 Cultura- Innovación- Liderazgo	Implementación de estrategia global Competencia indirecta y nichos Colaboración competitiva Honor al individuo
2010 Complejidad	Homogeneización global en un mundo especializado Competencia ganadora Redes dinámicas Satisfacción individual

Fuente: Adaptado de: Mendoza de Ferrer y Rodríguez, *La teoría administrativa en el contexto emergente*, pp. 168.

Para Rodríguez Muñoz (2007: 1) en este mundo competitivo es necesario buscar profesionales más calificados y preparados para la tarea que deben desempeñar en las empresas. Uno de los problemas a los que se enfrentan está relacionado con el proceso de selección, que les permite elegir al candidato que reúne las características del perfil profesional que requieren, es por ello que han propuesto modelos, como es el caso del análisis por competencias. Este modelo explica que las organizaciones son cambiantes y lo que importa no es tanto analizar las tareas de un determinado puesto sino qué perfil de la persona se necesita para incorporarse al puesto, señalando las competencias necesarias para puestos directivos.

A continuación se enumeran dichas competencias:

1. Cumplimiento de normas y reglas de trabajo
2. Iniciativa personal y creatividad
3. Resistencia al estrés, ánimo estable y controlado
4. Buenas relaciones sociales con los compañeros. Capacidad de motivación para lograr las metas de la empresa.
5. Buenas relaciones con los superiores
6. Orden y minuciosidad en el trabajo. Capacidad de organización, planificación y programación de tareas, tiempos y recursos
7. Resistencia a la monotonía
8. Habilidad para solucionar incidentes
9. Visión positiva de la empresa, compromiso y dedicación, actitudes y percepciones positivas hacia el trabajo

10. Capacidad de análisis y reflexión
11. Seguridad en sí mismo. No teme la aparición de dificultades porque confía en que sabrá afrontarlas
12. Conocimientos profesionales, experiencia. Dominio de los aspectos profesionales y técnicos.
13. Relación efectiva y adecuada con clientes
14. Motivación laboral. Compromiso y entusiasmo con la tarea
15. Capacidad de decisión, habilidad para tomar decisiones e iniciativa para llevarlas a cabo
16. Dirección de equipos, capacidad para organizar, motivar y supervisar grupos de trabajo
17. Adaptabilidad, flexibilidad y versatilidad ante las nuevas situaciones
18. Habilidades de comunicación, capacidad para comunicarse de modo lógico, claro y efectivo
19. Planificación y organización
20. Creatividad e innovación
21. Sentido de empresa, capacidad de predecir las situaciones de negocio nuevas
22. Conocimientos y habilidades negociadoras

Otro problema que plantean las empresas sin duda, es el señalado por Guevara y Plascencia que está relacionado con el desempeño efectivo de los directivos, está determinado por el conocimiento, la destreza y la actitud para lo cual es necesario una homologación de las fuerzas de trabajo y el logro de una mayor vinculación de los sistemas educativos con los productivos (Guevara y Plascencia, 2011: 4).

En opinión de Boyatzis (Guevara y Plascencia, 2011: 5), las competencias directivas se pueden definir como: motivos, características de personalidad, habilidades, aspectos de autoimagen y de su rol social, o un conjunto de conocimientos que un individuo está usando. Por lo tanto, las competencias directivas son las características personales que contribuyen al desempeño de excelencia del gerente, preferiblemente el de alto nivel.

Se considera que las competencias directivas son un nuevo paradigma tanto en la educación como en la práctica laboral que ayudan a alcanzar un mayor desempeño ya que se ha comprobado su efectividad para fines de capacitación, desarrollo y evaluación profesional.

Es necesario apuntar que las competencias superan al método tradicional de formación-evaluación por objetivos, donde se “impone” al sujeto una serie de habilidades y conductas que no siempre coinciden con la naturaleza y talentos de la persona que ocupa el puesto de trabajo o es sujeto de estudio en el aula, pues la educación por objetivos de aprendizaje no permite detectar las competencias directivas, éstas se definen, como las características subyacentes de un individuo que en comparación con las de otros individuos le permitirán tener un mejor desempeño para hacer algo.

En un trabajo realizado por la Consultoría Gerencial en Colombia en 2003, se muestran hallazgos que tienen que ver con el desempeño sobresaliente de los gerentes, mismo que se debe a las siguientes competencias directivas: Entendimiento estratégico organizacional, el trabajo en equipo, la orientación a objetivos, la integridad personal, el liderazgo y la proactividad. Señalando que las competencias directivas que deben tener los gerentes exitosos son generadas o

motivadas cuando éste hace suyo o dispone de cuatro disparadores del mejor desempeño: primero, la habilidad que tiene para desempeñar su gestión con innovación; segundo, la habilidad para trazar objetivos y establecer mecanismos de seguimiento y verificación de estos; tercero, disponer de métodos y técnicas que aseguran seleccionar a las personas de talento y, cuarto; la habilidad para capacitar a sus colaboradores.

Como podemos ver esta nueva realidad ha propiciado que se precisen los atributos que debe tener el hombre de la alta gerencia para hacer frente a los nuevos escenarios, dentro de estos atributos uno que es básico y único: es la actitud mental para enfocar las recientes situaciones y los problemas actuales, en un ambiente complejo.

Una de las competencias fundamentales de los gerentes generales, según Téllez, es tener la capacidad para proporcionar una orientación estratégica de la empresa y su involucramiento en esta. Donde es fundamental en una definición estratégica considerar la misión, cultura y valores del nuevo modelo, diseñar e iniciar actividades relacionales e invertir en medios, equipo y buen gobierno. Sin perder de vista, que toda estrategia relacional es para crear círculos virtuosos en un proceso bilateral. Las actividades relacionales contribuyen a fortalecer la relación con los clientes, por ejemplo tener: sesiones de formación, revistas, tarjetas de descuentos, medios que faciliten la relación con los clientes, un CRM adecuado a la estrategia, páginas *web*, intranet, *mining data* (Téllez, 2011: 29).

El *marketing relacional* no es un proceso de compraventa, es un proceso relacional en donde el cliente, agrupado en un mercado, manifiesta ya sea de modo verbal o conductual, explícito o implícito, sus deseos y la empresa trata de

satisfacer esos deseos de modo que se produzca un intercambio de valor y en el que ambas partes se sientan satisfechas.

En empresas hoteleras el *marketing relacional* tiene una importancia adicional ya que por la ausencia de un producto físico y material que el cliente pueda observar, ver y tocar antes de decidir su compra hace necesaria la profunda utilización de todos los elementos del marketing. Sin embargo, la realidad es que muchas empresas hoteleras, sobre todo aquellas formadas por uno o dos hoteles, bien porque no consideran tener la capacidad económica o estructural para su creación y mantenimiento, o porque no le dan la importancia que realmente tiene, reniegan de los instrumentos y ventajas que el *marketing relacional* les puede aportar. La realidad es que existe un auténtico desconocimiento del mercado en el que se trabaja, manifestándose en paradojas como la creación de un producto y la consiguiente búsqueda de un mercado al que satisfacer, cuando el proceso es el inverso: conocer el mercado para crear el producto que satisfaga sus necesidades (López, 2005: 2).

Antes de mencionar lo que es el *marketing relacional*, es bueno hacer la siguiente pregunta ¿por qué *marketing relacional*?, y la respuesta es porque reduce costos al ser más barato retener, fidelizar o mantener clientes que captar o conquistar otros nuevos, porque favorece que los clientes fieles tengan una menor sensibilidad al precio, porque favorece la publicidad más efectiva de todas, la boca-oreja, porque impulsa la repetición de ventas y las ventas cruzadas, con el consiguiente aumento del gasto del visitante.

Los elementos del *marketing relacional* de acuerdo a López son: (López, 2005: 7-9).

En primer lugar el enfoque al cliente. Este es tal vez el elemento fundamental del *marketing relacional*. El cliente es el objetivo último de todo el proceso, el verdadero fin estratégico de la empresa. El concepto “cliente” es más amplio que el comúnmente aceptado de “cliente comercial” e incluye a los llamados “clientes internos”.

Determinar al cliente como el fin estratégico supone crear una estructura empresarial destinada a satisfacerle, y esto en una empresa hotelera es fundamental.

En segundo lugar la relación a largo plazo. Se trata de no enfocarlo como acciones puntuales, sino de prolongar una relación de mutua confianza y mutuo provecho a lo largo del tiempo. Ampliando la llamada vida útil del cliente donde se hace que el valor aumente para la empresa.

En tercer lugar la mutua ganancia, mediante el *marketing relacional* no se crea una relación desigual entre comprador y vendedor, al contrario, se trata de crear una relación de equidad en donde ambas partes ganen e intercambien valores de modo que todos estén satisfechos de la transacción. Esto implica que el proveedor se ha de acercar al posible comprador desde una posición de honestidad y sin engaños o falsas promesas.

En cuarto lugar los valores morales, implica tener una posición moral determinada respecto al cliente, supone la aceptación y asunción por parte de la organización de una serie de comportamientos en los que la venta por sí misma no está por encima de cualquier consideración.

En quinto lugar implica a toda la organización. La aplicación del *marketing relacional* no es el resultado del esfuerzo de un departamento, sino que es el

esfuerzo de toda la organización. Un cliente en un hotel no distingue departamentos, sólo ve un grupo de trabajadores más o menos eficientes que forman parte de una plantilla integrada. Pensar que la aplicación de un programa se puede compartir no sólo es un error, sino que da como resultado una pérdida de recursos sin ningún resultado objetivo.

Por último la fidelización, donde el resultado lógico de un programa de *marketing relacional* bien implantado, es la materialización de la mutua confianza, la aceptación por parte del cliente del producto que el proveedor ofrece y su deseo de repetición de compra.

En suma el objetivo del marketing de relaciones, es el cliente de modo que se tiene con éste un contacto casi físico y en el que la organización en su conjunto trata de descubrir y satisfacer los gustos de cada cliente. Es una forma de entender la gestión de la empresa en la que se utilizan en profundidad todos los instrumentos del marketing para crear relaciones honestas y duraderas con nuestros clientes y en las que ambas partes salen beneficiadas.

Ya se ha dicho que el cliente es el eje fundamental sobre el que gira el *marketing relacional*, pero ¿quién es el cliente? ¿es quién compra la estancia? ¿es quién decide la compra? ¿es quién disfruta el viaje? Para efectos prácticos, el cliente es el consumidor, aquel que en realidad realiza el desplazamiento y hace uso de los servicios contratados. Es a él a quien debemos satisfacer, a quien debemos ofrecerle calidad y quien nos puede beneficiar publicitando boca-oreja nuestros servicios. En ocasiones el comprador de los servicios es un empresario que premia a sus mejores clientes o trabajadores con viajes vacacionales, o el mismo, así tras satisfacer al consumidor deberemos dedicar esfuerzos de

comunicación para transmitir al comprador efectivo, ofertas, enviar regalos promocionales y enfocar en él nuestro servicio postventa.

En los hoteles, por sus características particulares, generan un producto que soporta una fuerte interrelación entre el cliente y el trabajador. En los llamados “momentos de la verdad” la imagen de la empresa está en manos del empleado. Estos son aquellos contactos que mantienen cliente y empleado cuando este realiza un servicio. El *check in*, servir un café, recoger un servicio, limpiar la habitación son relaciones que el cliente y el trabajador mantienen y que generan el producto final que recibe el visitante durante su estancia. No es difícil comprender hasta qué punto es importante crear y mantener una plantilla de calidad. Lo que diferencia a un hotel de otro de igual categoría no es en última instancia sus instalaciones o la belleza de sus habitaciones, sino, lo que verdaderamente importante es el servicio que presta y este lo tiene que proporcionar todo trabajador.

En los hoteles la cultura de servicio y el *marketing relacional* implican conocer una serie de necesidades en cuanto a la gestión de recursos humanos que toda empresa ha de satisfacer. La capacitación, la delegación, el proceso de selección, el salario competitivo o la oportunidad de promoción son algunas variables que se han de tener en cuenta para crear y mantener una plantilla competitiva.

Una cultura de servicio presupone una cultura de calidad. Hoy en día la calidad de un producto o de un servicio no es un hecho diferencial, sino que es un elemento necesario y fundamental de este.

## VI. MÉTODO

### A. Tipo de investigación

La investigación corresponde a un estudio de descriptivo, el cual para Hernández *et. al.*, busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis (Hernández *et al.*, 2006: 102), en el estudio descriptivo se identifican características del universo de la investigación, se señalan formas de conductas y actitudes del total de la población investigada, se establecen comportamientos concretos y se descubre la asociación de variables de investigación (Méndez, 2009: 230), es decir se busca describir la población en función de las variables de estudio respecto a las hipótesis.

### B. Diseño de la investigación

El diseño de investigación del presente estudio se considera como no experimental al solo observar el fenómeno y no se interviene ni manipulan o controlan las variables de estudio.

Tomando en cuenta la clasificación propuesta por María Hortensia Lacayo, es un estudio de tipo transversal o transeccional, donde se mide por una sola vez la o las variables y su propósito es describir las variables y su incidencia e interrelación en un momento dado sin pretender evaluar la evolución de las unidades estudiadas (Lacayo, 2009: 122). En otras palabras se recolectan los datos en un solo momento, en un tiempo único.

### **C. Universo de la investigación**

a) Sujetos de estudios: Los gerentes generales de hoteles de la Ciudad de México, que tengan al menos 1 año de experiencia en el puesto, al considerar que es el tiempo suficiente para que se tenga pleno conocimiento de la operación de un establecimiento o empresa de este sector. Se consideran a los gerentes generales al ser responsables de una contribución que afecta la capacidad de la empresa para desempeñarse y obtener resultados al tener como función primordial conducir o dirigir a la empresa, es decir, es el responsable de todas las actividades. De la capacidad de los gerentes generales para entender, adaptar y aprovechar las nuevas reglas del juego, dependerá directamente el éxito de las empresas y su permanencia en el futuro.

b) Delimitación de la población: Se consideran a las empresas ubicadas en la Ciudad de México, afiliadas a la Asociación de Hoteles de la Ciudad de México (AHCM)

c) Diseño de la muestra: A la AHCM pertenecen 206 hoteles<sup>15</sup>, sin embargo para esta investigación únicamente se van a considerar los establecimientos de categoría 3 estrellas a gran turismo. No se consideran los hoteles de una o dos estrellas al no estar registrados ante la AHCM y no tener una organización en su funcionamiento administrativo que nos permita obtener datos sobre el objetivo de la investigación. Con lo cuál nuestra muestra de hoteles es de 101.

---

<sup>15</sup> Dato del sitio de la AHCM, [www.ahcm.com.mx](http://www.ahcm.com.mx)

## **D. Procedimiento**

La investigación comprende las siguientes etapas:

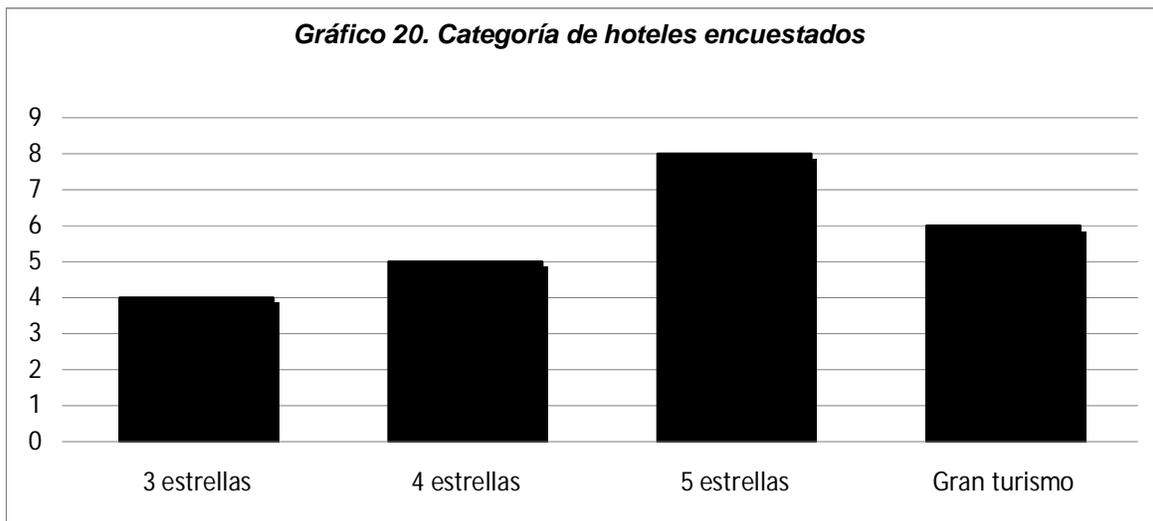
1. Investigación documental, donde se realizó una búsqueda de estudios y tesis sobre el tema de las competencias laborales, en bases de datos, lectura de tesis en la UNAM y en otras Universidades.
2. Estudios previos sobre las necesidades de competencias, en particular los realizados por Peiró y Agut.
3. Se tomó como base el instrumento desarrollado por Agut en su investigación en España y se adaptó a los objetivos del presente estudio, lo cual dio como resultado el instrumento que se aplicó en México.
4. Se realizó una prueba piloto para conocer si los *ítems* eran claros.
5. Se contactó a la Asociación Mexicana de Hoteles y Moteles (AMHM) para tener su colaboración y se logró su apoyo para aplicar el instrumento de medición en los hoteles que están afiliados a la AHCM.
6. Se aplicó el instrumento de medición a los gerentes generales a partir del mes de enero de 2011 y hasta mayo de mismo año.
7. Captura e integración de la base de datos; se pretende capturar e integrar una base de datos de los gerentes.
8. Análisis de resultados, se analizó el contenido empleando un software o herramienta para tal efecto.
9. Integración de informe final, en esta etapa se estructuró la información y obtuvieron las conclusiones sustantivas que permiten reportar lo más importante.

## VII. RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados de la aplicación de la encuesta a los gerentes generales de los hoteles gran turismo a tres estrellas de la ciudad de México.

### **Estadística descriptiva de los gerentes generales que participaron**

El trabajo de campo se realizó en los meses de enero a mayo de 2011, se contactó a todos los hoteles afiliados a la AHCM que tuvieran las categorías consideradas en el estudio y se envió el instrumento, con la ayuda de AMHM así como del Presidente del Comité de Gestión del CONOCER para el sector turismo, se tuvo la respuesta de 23 gerentes generales y/o directores generales como se puede observar en el gráfico 20.



De 101 gerentes generales que eran sujetos del estudio solo participó el 23 por ciento, lo cual nos indica el 77 por ciento restante no tuvo el interés por apoyar en la realización de la investigación, esto sin duda nos hace pensar que hay gerentes o directores que no comprenden la importancia que al hacer estos estudios podemos tener beneficios como los señalados en el apartado donde se planteó la justificación de este trabajo.

Por otro lado, un dato que es necesario señalar, es que del total de gerentes generales, el 96 por ciento de ellos manifestó que la forma de contratación es de acuerdo a la legislación laboral vigente y por lo tanto gozan de las prestaciones que ésta señala.

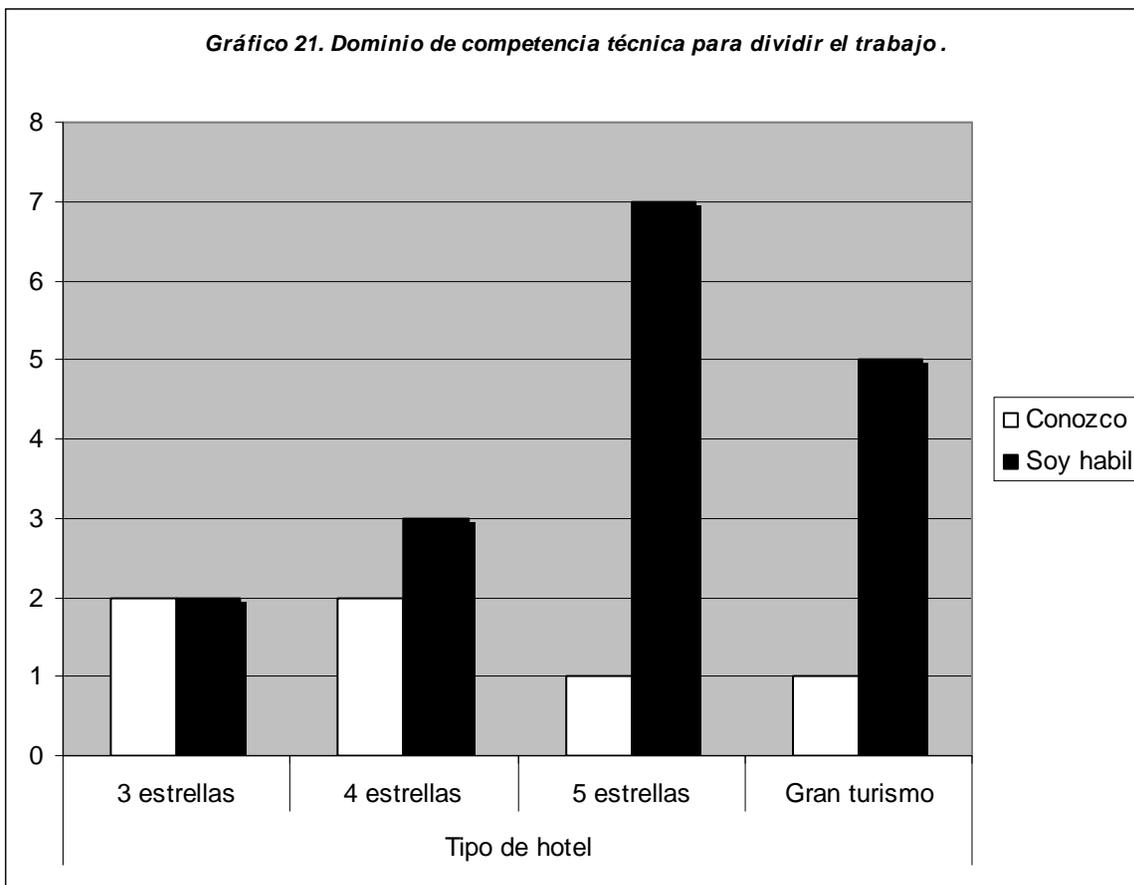
A continuación se presentan los resultados en relación a las preguntas de investigación planteadas para este estudio diagnóstico:

1. ¿Qué diferencias existen entre las competencias técnicas y genéricas que presentan los gerentes generales de las empresas del sector hotelero de categoría tres estrellas a gran turismo?

Estas diferencias se obtuvieron del instrumento aplicado, cuando se les preguntó a los gerentes o directores generales sobre qué competencias técnicas tienen en términos de habilidades y conocimientos y lo que consideran deben tener en estos dos aspectos.

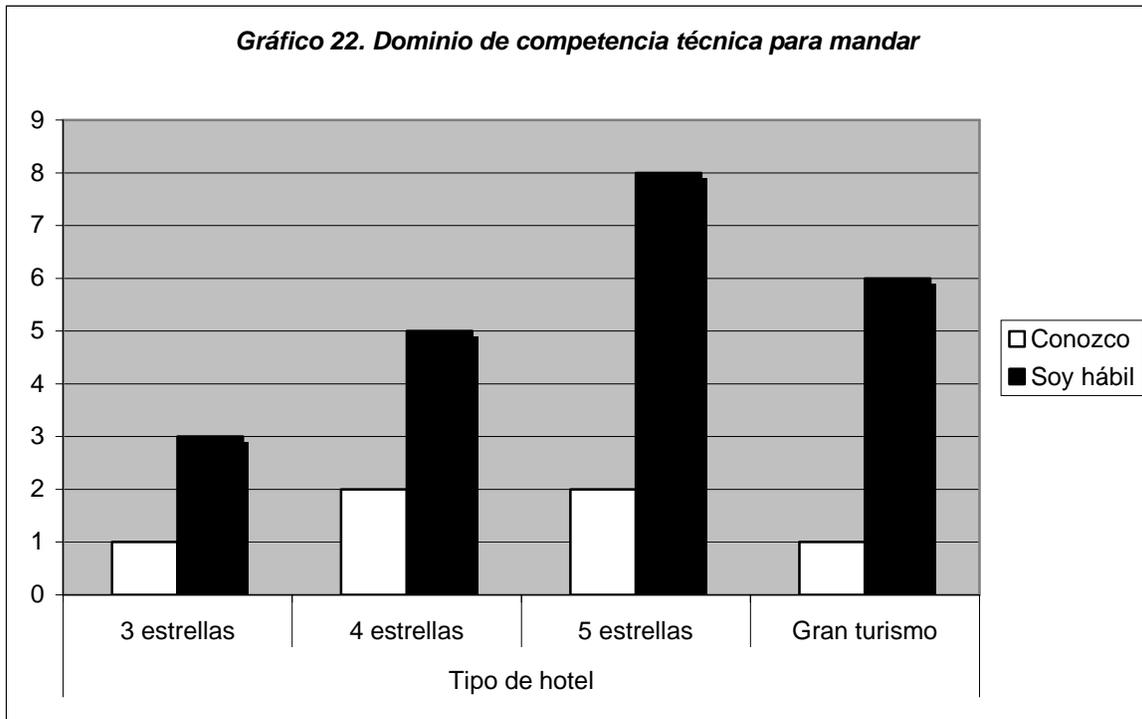
En relación a las competencias genéricas sobre estas se le preguntó cuales son las que tienen de acuerdo a los rubros de autoeficacia, relaciones interpersonales y proactividad.

Una vez realizado el análisis de los resultados, en relación a las competencias técnicas que **tienen** los gerentes generales, se presentarán las frecuencias más altas por el tipo de hotel, comenzando con las habilidades implicadas en estas.

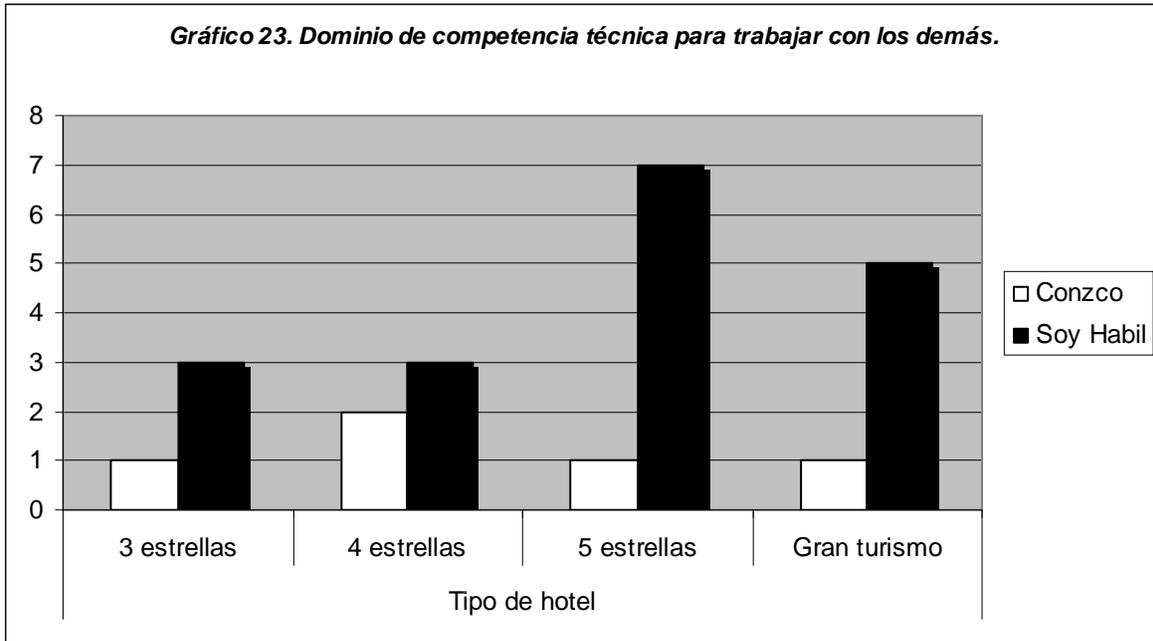


En el gráfico 21, el 41 por ciento de los gerentes generales de los hoteles de 5 estrellas, el 29 por ciento en los hoteles gran turismo, el 18 por ciento los de 4 estrellas y el 12 por ciento en los de 3 estrellas señalan que tienen competencia técnica para dividir el trabajo, asignar personal especializado, delegar autoridad, conocer los objetivos de trabajo y buscar la manera de cumplirlos, mientras que una frecuencia mínima de los hoteles gran turismo a 4 estrellas señala que

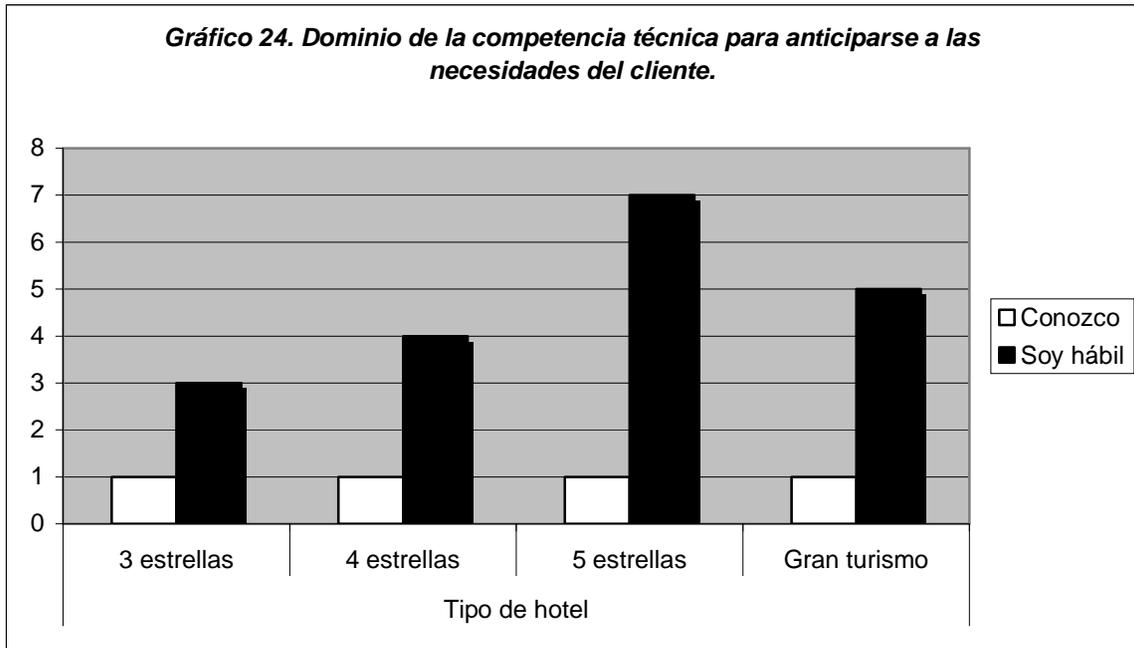
únicamente tienen el conocimiento de ella, y en los hoteles 3 estrellas el porcentaje es el mismo tanto en ser hábil como en si conoce esta competencia.



De acuerdo al gráfico 22, la competencia técnica para mandar y motivar a los empleados a que realicen tareas esenciales el 41 por ciento de los gerentes de los hoteles con categoría 5 estrellas la tienen, los de gran turismo un 29 por ciento, los de 4 estrellas un 18 por ciento y los de tres estrellas el 12 por ciento, sólo una frecuencia mínima de las cuatro categorías señalaron que sólo tienen los conocimientos en esta competencia.



En el gráfico 23 se muestran los datos de la competencia técnica para trabajar con los demás, donde se incluye formar parte de un equipo, de trabajar conjuntamente en la consecución de objetivos concretos y donde el 39 por ciento los gerentes de los hoteles 5 estrellas señalaron que la tienen, los de gran turismo un 27 por ciento, los de 4 y 3 estrellas un 17 por ciento, sólo una mínima mencionó que tienen conocimientos de ella en las cuatro categoría de hoteles sujetos al estudio.



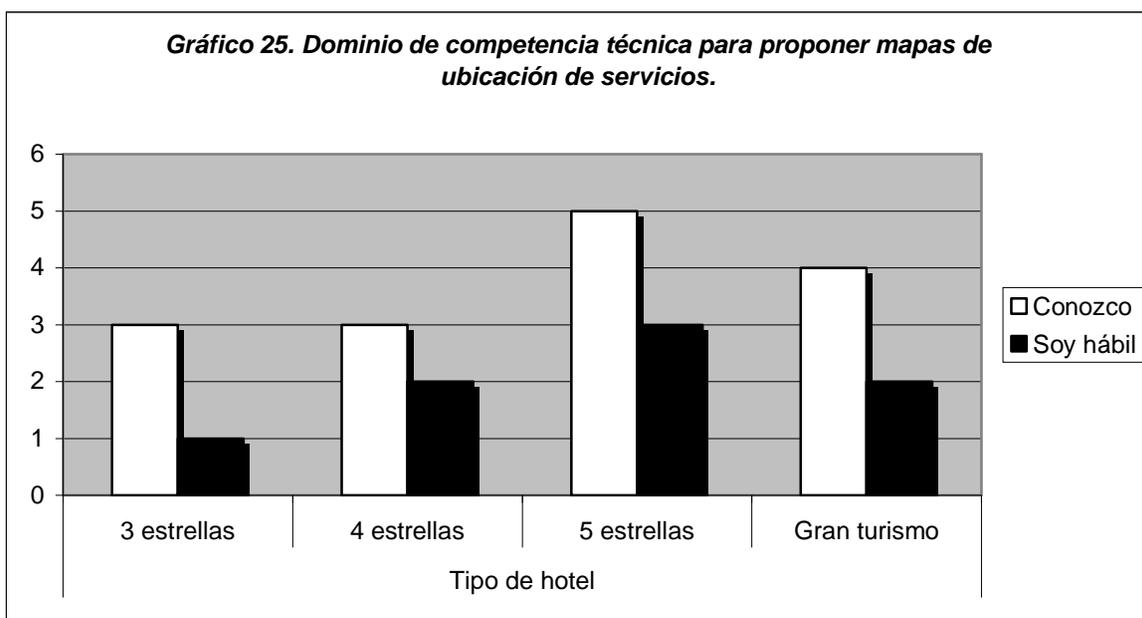
En el gráfico 24, se observa que la competencia técnica para anticiparse a las necesidades del cliente, estableciendo prioridades a sus necesidades, solicitar retroalimentación al cliente y buscar continuamente la satisfacción de éste, los gerentes de los hoteles 5 estrellas la tienen en un 38 por ciento, los de gran turismo un 31 por ciento, los de 4 estrellas el 19 por ciento y los de 3 estrellas un 12 por ciento, mientras que en una frecuencia mínima en las cuatro categorías de los hoteles señalaron que solo tienen el conocimiento de ella.

En relación a las habilidades que tiene el gerente general y/o director general, las frecuencias más altas se tuvieron en la capacidad para dividir el trabajo, para mandar, influir y motivar, el trabajar con los demás y anticiparse a las necesidades del cliente buscando incrementar la satisfacción de este.

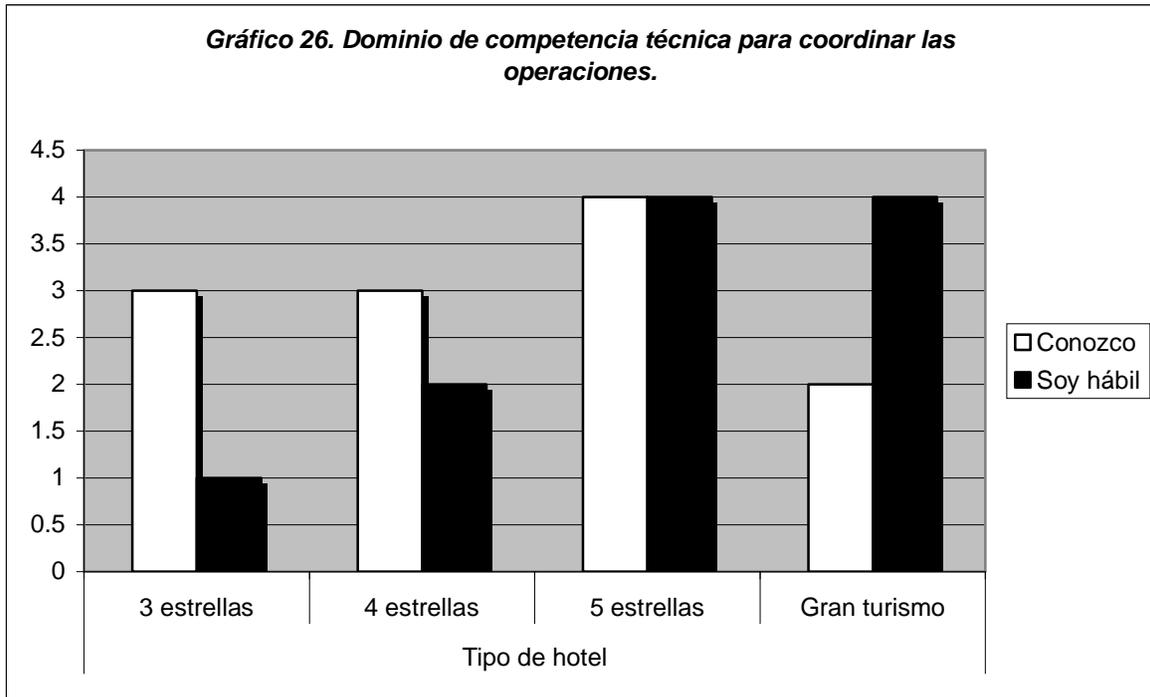
De acuerdo a las frecuencias mostradas en estas competencias técnicas y donde están implicadas las habilidades, se puede señalar que los gerentes se

forman en la práctica o bien son las que más aplican en el desarrollo de funciones como directivos y no tanto por la adquisición de conocimiento que reciben en sus estudios formales previos a incorporarse a la vida laboral.

A partir del gráfico 25 se muestran los resultados que los gerentes generales señalan sobre las competencias técnicas y donde están implicados los conocimientos y donde se tuvieron las frecuencias más altas por el tipo de hotel.



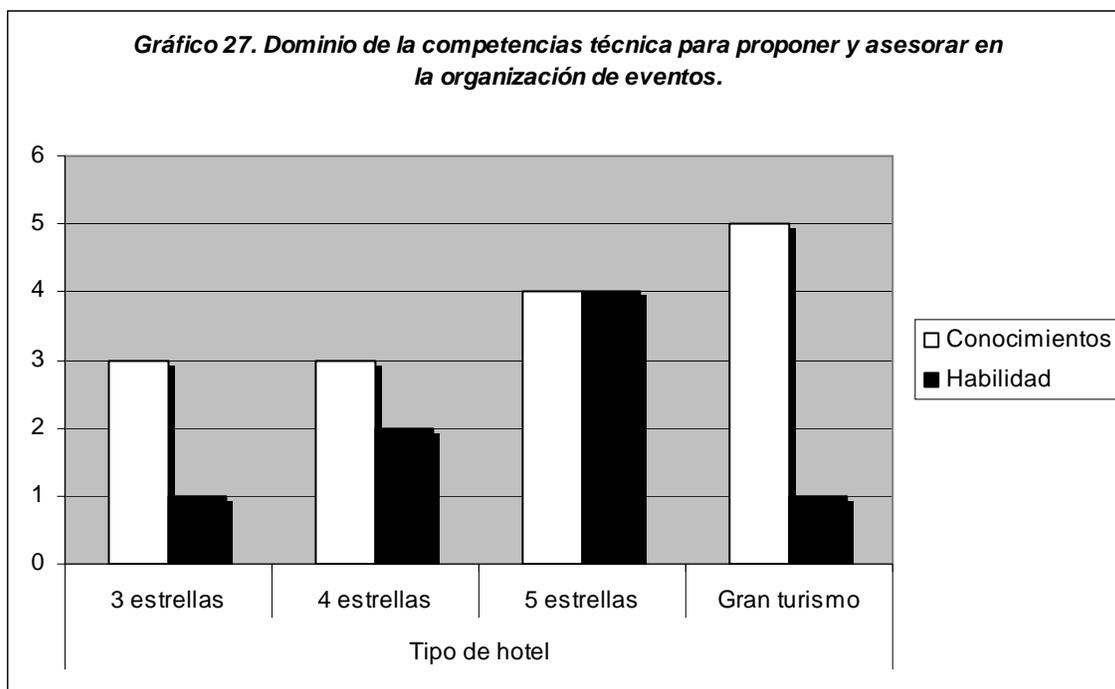
En el gráfico 25, se muestra la competencia técnica para proponer en la ubicación de mapas, de espectáculos, de restaurantes, bares y clubes nocturnos así como destinos, donde el 33 por ciento de los gerentes de los hoteles 5 estrellas señalan que la tienen, los de gran turismo un 27 por ciento, los de 4 y 3 estrellas el 20 por ciento, mientras que menos del 50 por ciento de los gerentes de las cuatro categorías tienen dicha habilidad en esta competencia.



En el gráfico 26 se muestra la competencia técnica para coordinar las operaciones del restaurante, la cocina, banquetes, las barras, el servicio a habitaciones, el servicio de cafetería coctelería y establecer las cantidades mínimas de utilería, según los datos obtenidos los gerentes de los hoteles 5 estrellas la tienen en un 33 por ciento, los de gran turismo un 17 por ciento, los de 4 y 3 el 12 por ciento, es de llamar la atención en los hoteles de 5 estrellas y gran turismo donde dijeron que tienen esta competencia técnica casi todos los gerentes, por el hecho de que los directivos de estos establecimientos por sus funciones gerenciales pudiera cuestionarse el que ponga en práctica esta competencia y que fuera a la inversa, es decir que en los establecimientos de 3 y 4 estrellas los gerentes dedicaran más tiempo a la coordinación de las operaciones del restaurante, la cocina y banquetes.

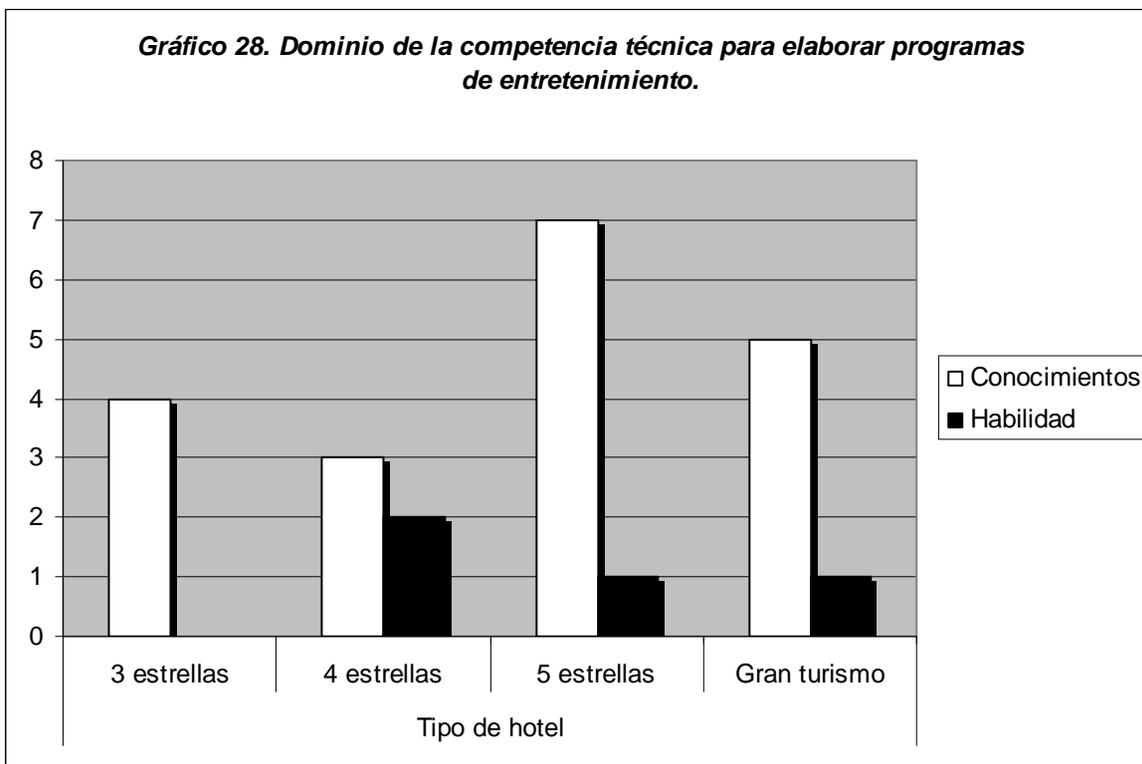
En términos de conocimientos, las frecuencias más altas se tuvieron en la competencia técnica para proponer y asesorar en la ubicación de mapas, de espectáculos y en la competencia técnica para coordinar las operaciones del restaurante y la cocina.

A continuación se presentan los resultados más representativos donde los gerentes o directores generales respondieron cuales son las competencias técnicas que ellos consideran **deben tener** y donde están implicados los conocimientos.



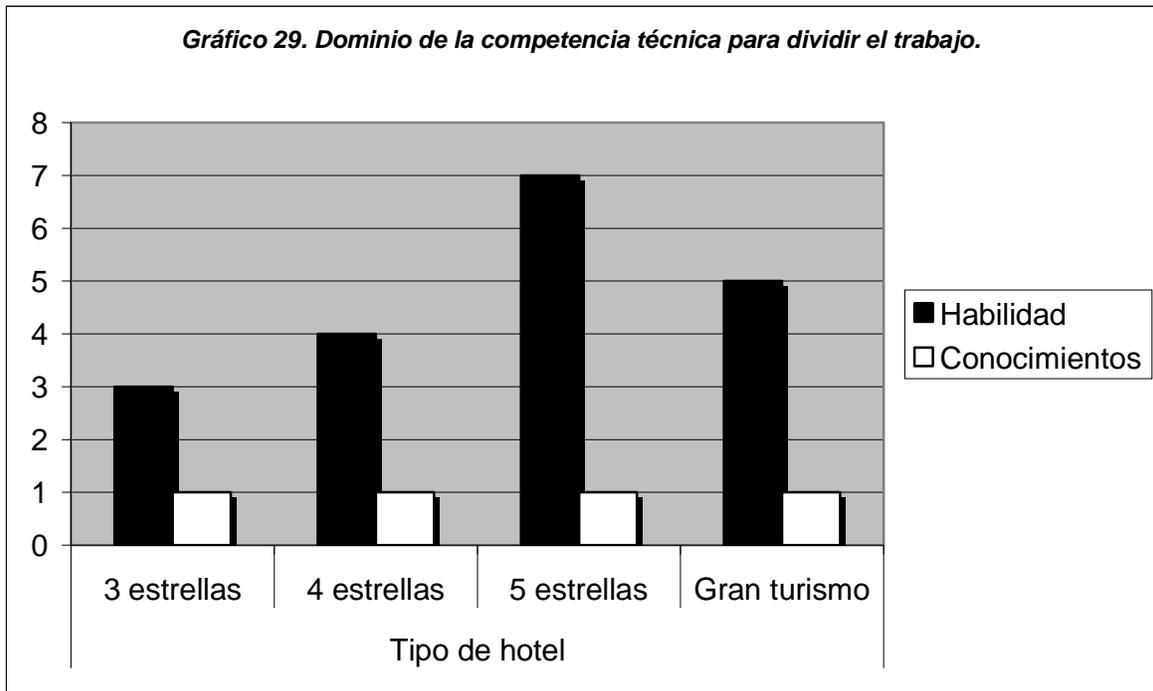
En el gráfico 27, respecto a la competencia técnica para proponer y asesorar en la organización de eventos, viajes y diseño de material como guías de viajes, los gerentes de los hoteles 5 estrellas respondieron que deben de tenerla en un 37 por ciento de ellos, los de gran turismo un 26 por ciento, los de 4 estrellas el 21 por ciento y de 3 estrellas el 16 por ciento, es de notarse que los gerentes de los

hoteles gran turismo consideran que el conocimiento es fundamental y no tanto la habilidad mientras que los gerentes de los hoteles 5 estrellas creen importante tener tanto el conocimiento y la habilidad para desempeñar mejor sus funciones.



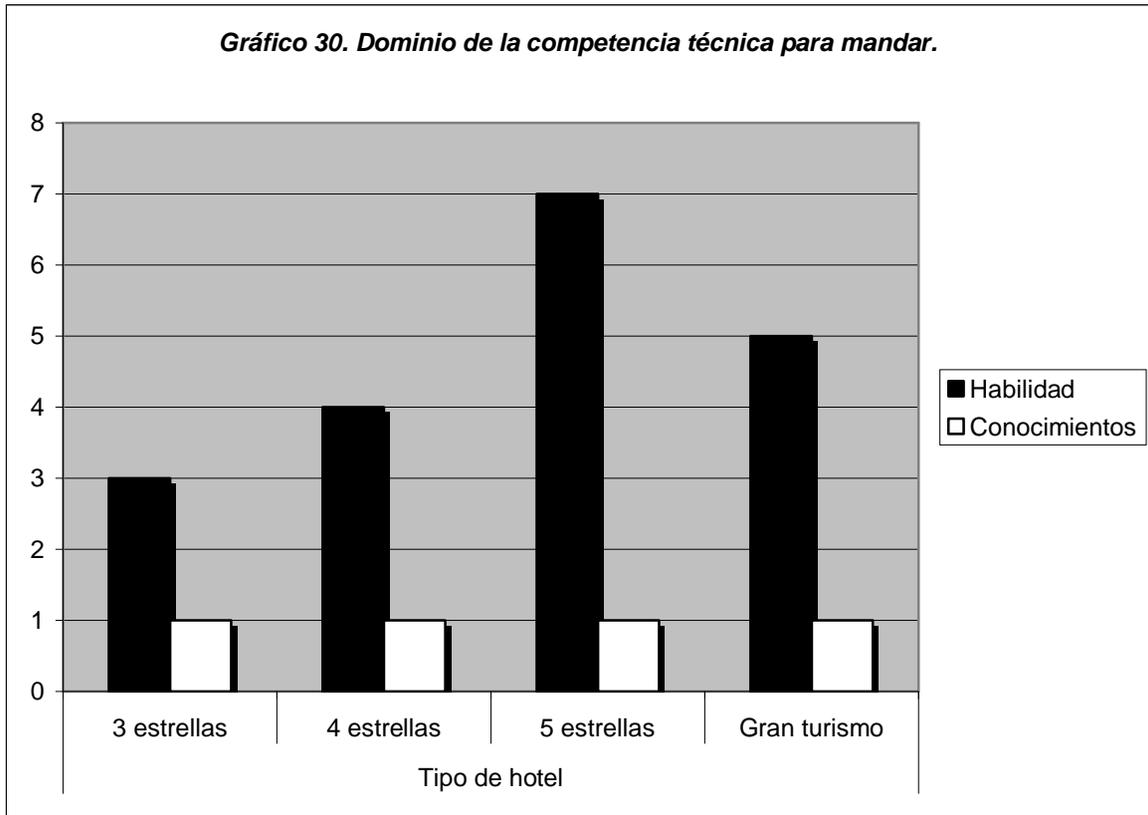
En el gráfico 28 se observa que en la competencia técnica para elaborar programas de entretenimiento a todos los niveles, tanto para niños, jóvenes y adultos que se adecuen al momento del día, establecer convenios con empresas de turismo y armar tours, los gerentes de los hoteles 5 estrellas el 37 por ciento respondieron que deben tenerla, los de gran turismo tienen el 26 por ciento, los de 4 estrellas el 16 por ciento y 3 estrellas el 21 por ciento, es de resaltar que ninguno de los gerentes de esta última categoría consideran fundamental la habilidad sobre esta competencia.

A partir del siguiente gráfico se presentan los resultados más representativos donde los gerentes o directores generales respondieron cuales son las competencias técnicas que ellos consideran **deben tener** y donde están implicadas las habilidades.

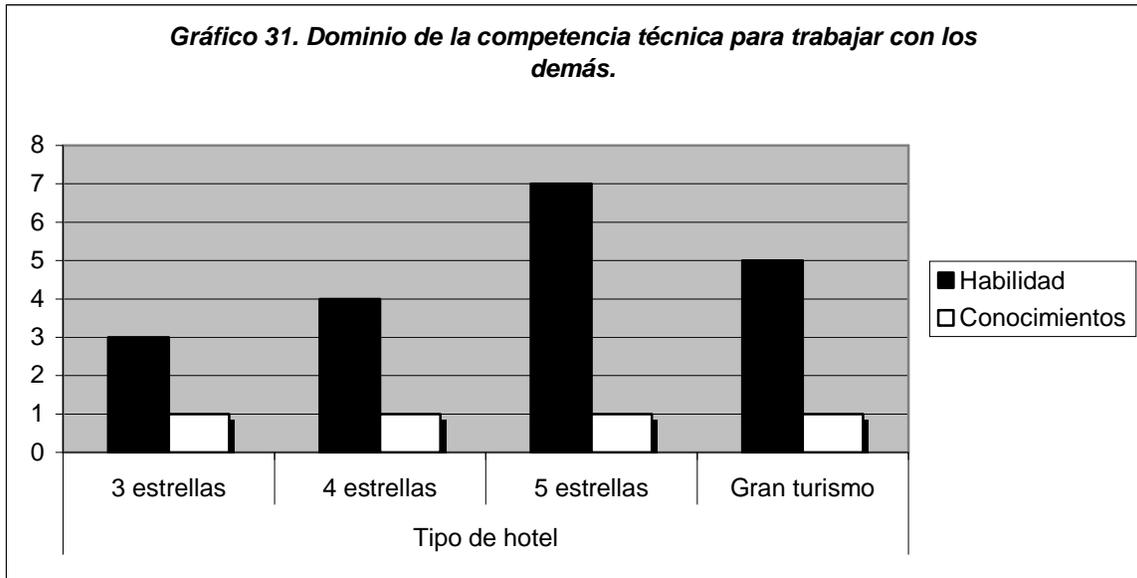


En el gráfico 29, respecto a las competencia técnica para dividir el trabajo, asignar personal especializado, delegar autoridad, conocer los objetivos de trabajos y buscar la manera de cumplirlos el 37 por ciento de los gerentes de los hoteles de 5 estrellas respondieron que deben ser hábiles en ella, los de gran turismo un 26 por ciento, los de 4 estrellas el 21 por ciento y solo el 16 por ciento de los de 3 estrellas consideran que deben tener esta competencia. Se nota lo fundamental que es para casi todos gerentes el poder contar con esta competencia tan necesaria dentro de las funciones de cualquier directivo.

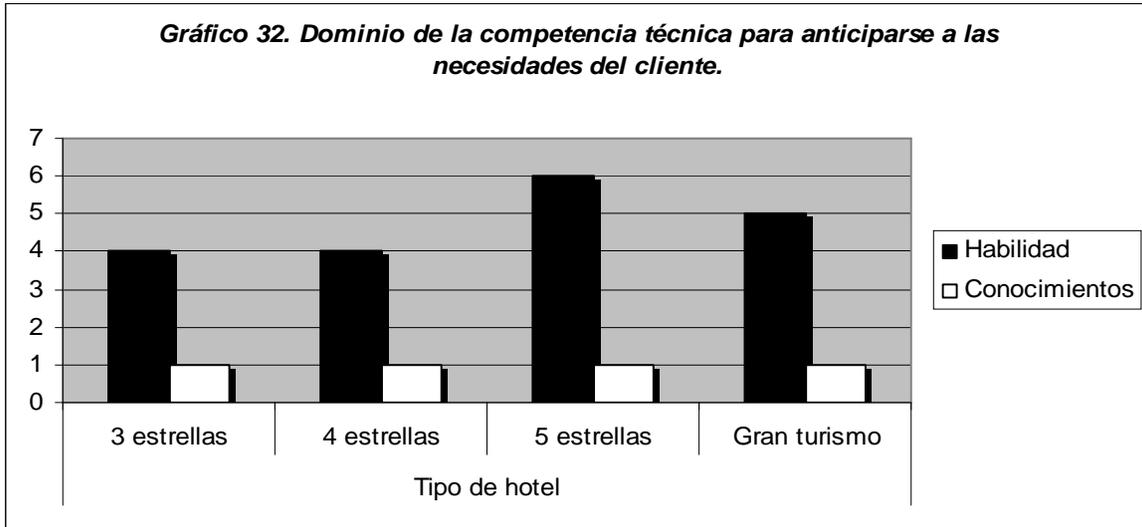
**Gráfico 30. Dominio de la competencia técnica para mandar.**



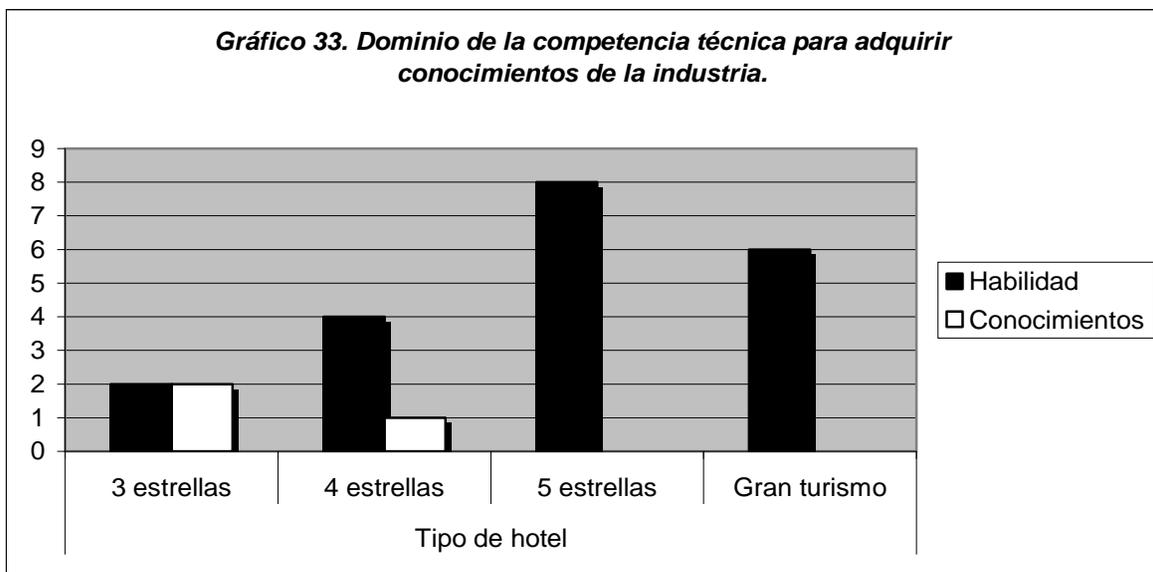
En el gráfico 30, en la competencia técnica para mandar, influir y motivar a los empleados a que realicen tareas esenciales, el 39 por ciento de los gerentes de los hoteles 5 estrellas contestaron que deben ser hábiles, los de gran turismo un 27 por ciento, los de 4 estrellas y 3 estrellas el 16 por ciento, al igual que la anterior competencia es importante que todo directivo cuente con ella para tener resultados positivos con sus subordinados.



En el gráfico 31, se observa que la competencia técnica para trabajar con los demás, de formar parte de un equipo, de trabajar conjuntamente en la consecución de objetivos concretos el 37 por ciento de los gerentes de los hoteles 5 estrellas señalaron que deben ser hábiles en ella, los de gran turismo un 26 por ciento, los de 4 estrellas el 21 por ciento y 3 estrella el 16 por ciento y solo un porcentaje mínimo consideran que es suficiente el conocimiento, sin embargo, es importante señalar que para que los directivos tengan buenos resultados deben tener la competencia técnica para trabajar en equipo.



De acuerdo al gráfico 32, en la competencia técnica para anticiparse a las necesidades del cliente, estableciendo prioridades en sus necesidades, solicitar retroalimentación del mismo y buscar incrementar la satisfacción de éste, el 33 por ciento de los gerentes de los hoteles 5 estrellas respondieron que deben ser hábiles en ella, los de gran turismo un 28 por ciento, los de 4 y 3 estrellas el 22 por ciento. Es importante dentro de este sector el conocer muy bien a sus clientes y sobre todo anticiparse para superar sus expectativas.



Según se observa en el gráfico 33, en la competencia técnica para adquirir conocimientos de la industria, desarrollar conocimientos del cliente y desarrollar un plan de servicio al mismo, el 39 por ciento de los gerentes generales de los hoteles 5 estrellas contestaron que deben ser hábiles en ella, los de gran turismo un 28 por ciento, los de 4 estrellas el 22 por ciento y 3 estrellas el 11 por ciento.

Para poder señalar que diferencias existen entre las competencias técnicas y genéricas es necesario presentar las respuestas que sobre ellas contestaron los gerentes generales.

Como ya se mencionó en el capítulo III de esta investigación, las competencias genéricas se refieren a la capacidad para afrontar situaciones no programadas en el trabajo de los gerentes generales.

En este estudio se tomaron en cuenta a la autoeficacia, que son las características de los directivos que permiten la puesta en práctica de los conocimientos y habilidades necesarias para desarrollar con éxito las tareas del puesto de trabajo, las de relaciones interpersonales que consisten en la capacidad de adaptarse y relacionarse en distintas situaciones con personas y demandas del entorno, manteniendo el control sobre sus propias emociones y sobre todo manteniendo una postura íntegra y responsable en su trabajo y por último la proactividad que supone mantener un nivel de actividad elevado para conseguir los objetivos, anticipar los problemas, captar y desarrollar nuevas posibilidades presentes y futuras para la organización, haciendo uso óptimo del tiempo y adoptando una visión positiva de las cosas.

**Tabla 20. Competencias genéricas que tienen los gerentes generales (porcentajes)**

<b>Autoeficacia</b>	SI	NO
1. Capacidad para expresar libremente sus pensamientos, opiniones y sentimientos ante los demás.	100.00	
2. Capacidad para superar las barreras o limitaciones que surgen en el desarrollo de su puesto de trabajo.	100.00	
3. Capacidad para argumentar sus propios juicios en la toma de decisiones.	100.00	
4. Confianza en si mismo a la hora de conseguir los objetivos del puesto.	100.00	
5. Capacidad de gestión eficaz de su tiempo de trabajo.	78.30	21.70
6. Perseverancia y empeño en el logro de sus objetivos y metas.	100.00	
7. Disponibilidad para afrontar los cambios.	100.00	
<b>Relaciones interpersonales</b>		
8. Imparcialidad y orientación hacia los problemas.	100.00	
9. Control de reacciones precipitadas en situaciones que producen emociones fuertes.	87.00	13.00
10. Capacidad para cambiar su conducta y su forma de pensar ante situaciones nuevas.	100.00	
11. Objetividad en los juicios (tanto a las personas como a situaciones).	95.70	4.30
12. Orientación hacia los otros (dispuesto a escuchar a los demás).	100.00	
13. Capacidad para adaptar su lenguaje, presencia física, comportamiento, a situaciones concretas de su trabajo.	95.70	4.30
14. Tolerancia al estrés. Ser capaz de mantener la eficacia bajo situaciones de presión temporal, desacuerdo, conflicto.	95.70	4.30
15. Confianza en los subordinados.	87.00	13.00
16. Consideración de criterios éticos en la gestión.	91.30	8.70
17. Responsabilidad con sus decisiones y actuaciones.	100.00	
18. Capacidad para mantener y crear un nivel de actividad elevado.	91.30	8.70
<b>Proactividad</b>		
19. Eficacia y agilidad para dar soluciones a los problemas que se detectan.	91.30	8.70
20. Espíritu emprendedor, busca activamente nuevas oportunidades.	82.60	17.40
21. Iniciativa para poner en marcha nuevos planes.	95.70	4.30
22. Tener una visión positiva de las cosas.	100.00	
23. Atención a detalles, disposición para atender a los pequeños detalles en el desarrollo de su trabajo.	82.60	17.40
24. Perseverancia ante los problemas e inconvenientes.	95.70	4.30
25. Control para que las cosas se hagan en el tiempo previsto.	82.60	17.40
26. Orientación hacia la consecución de los objetivos.	91.30	8.70

Como se observa en la tabla 20, se muestra lo que los gerentes generales contestaron al preguntarles si tienen o no tienen estas competencias, en primer lugar sobre la autoeficacia todos los gerentes de las 4 categorías contestaron que tienen la competencia para expresar sus pensamientos, opiniones y sentimientos ante los demás, así como superar las barreras o limitaciones que surgen en su

puesto de trabajo, pueden argumentar sus propios juicios, tienen la confianza en sí mismo, perseverancia y empeño para conseguir objetivos y la disponibilidad para afrontar los cambios y el 21.70 por ciento de los gerentes encuestados tiene problemas con la gestión eficaz de su tiempo de trabajo.

En el ámbito de la competencia genérica de las relaciones interpersonales, se observa el 4.30 por ciento de los gerentes señalaron que no tienen la competencia sobre la objetividad en los juicios, la capacidad para adaptar su lenguaje, presencia física y comportamiento a situaciones concretas de trabajo así como la tolerancia al estrés.

En todas las demás contestaron que las tienen por arriba del 90 por ciento y en la imparcialidad y orientación hacia los problemas, la capacidad para cambiar su conducta y su forma de pensar ante situaciones nuevas, orientación hacia los otros, responsabilidad con sus decisiones y actuaciones contestaron que la tienen en un 100 por ciento.

En términos de la proactividad, es importante resaltar que todos los gerentes contestaron que tienen una visión positiva de las cosas, mientras el 95.70 por ciento dice que tiene la perseverancia ante los problemas e inconvenientes que se presenten y solo un 4.30 por ciento no tiene esta competencia.

La segunda pregunta de investigación planteada señala, ¿Cuáles competencias laborales de los gerentes generales de las empresas del sector hotelero se requerirán ante los cambios previstos del entorno?

En relación a esta pregunta en el instrumento aplicado se les cuestionó sobre que competencias laborales consideran los gerentes generales necesarias ante los cambios previstos del entorno.

**Tabla 21. Competencias necesarias para responder a los cambios futuros (porcentajes)**

Categoría	No contesto	E-marketing y tecnología	Estándares de calidad y servicio	Trabajo en equipo	Implementación de estrategias y adaptación del cambio
Gran turismo	-	50	17	17	16
5 estrellas	38	25	25	25	12
4 estrellas	-	40	20	20	20
3 estrellas	50	-	-	25	25

Las respuestas dadas por cada uno de los gerentes o directores generales, fueron muy variadas y con ello se puede hacer la lista de la tabla 21, donde las competencias laborales más señaladas o que ellos creen son fundamentales de acuerdo a los cambios futuros del entorno, donde el 50 por ciento de los gerentes de los hoteles gran turismo señalaron que el e-marketing y la tecnología, serán fundamentales.

Otras de las competencias señaladas por los gerentes generales de los hoteles de 5 y 4 estrellas son los estándares de calidad y servicio con alrededor del 20 por ciento.

El trabajar en equipo fue otra competencia señalada por los gerentes generales de las cuatro categorías con un porcentaje de 20 por ciento.

También se mencionó que la implementación de estrategia y la adaptación al cambio es importante ante los cambios con alrededor de un 20 por ciento de los gerentes de las cuatro categorías.

Y es importante señalar que los gerentes de los hoteles categoría 3 estrellas el 50 por ciento no contestó que competencias se podrían necesitar ante los cambio del entorno.

Para la tercera pregunta de investigación que dice, ¿Cuáles son las competencias laborales requeridas ante la estrategia organizacional?, tenemos la tabla 22.

**Tabla 22. Competencias técnicas necesarias ante para la estrategia organizacional. (porcentajes)**

1. Capacidad para establecer normas de calidad, realizar un programa de calidad que abarque a todas las áreas.	100.00
2. Capacidad para dividir el trabajo, asignar personal especializado, delegar autoridad, conocer los objetivos del trabajo y buscar la manera de cumplirlos.	100.00
3. Capacidad para aplicar y evaluar las normas de higiene y seguridad previstas en el reglamento interno de trabajo o a falta de este en la LFT.	95.70
4. Capacidad para mandar, influir y motivar a los empleados a que realicen tareas esenciales.	95.70
5. Capacidad de trabajar con los demás, de formar parte de un equipo, de trabajar conjuntamente en la consecución de objetivos concretos.	95.70
6. Capacidad para elaborar programas de entretenimiento a todos los niveles: niños, jóvenes y adultos, preparar actividades que se adecuen al momento del día, establecer convenios con empresas de turismo, armar tours.	95.70
7. Capacidad para proponer y asesorar al área de reservas con la precisión y respuesta rápida a los pedidos de futuras estadías, realizar los registros, atender sugerencias y quejas de los huéspedes, así como tener un control de las habitaciones.	91.30
8. Capacidad para analizar los estudios de mercados, manejar las principales herramientas de promoción como: publicidad, venta personal, promoción de ventas, relaciones públicas y obtener una respuesta del mercado meta e interpretar a fin diseñar la estrategia de acuerdo a sus necesidades.	87.00
9. Capacidad para anticiparse a las necesidades del cliente, estableciendo prioridades en sus necesidades, solicitar retroalimentación del cliente y buscar continuamente incrementar la satisfacción de éste.	87.00
10. Capacidad para elaborar el pronóstico de ocupación hotelera y personas atendidas en el área del restaurante, elaborar el estado de resultados pro forma, el presupuesto de efectivo, el balance y analizar las variaciones presupuestales.	82.60
11. Capacidad para realizar el proceso de selección de personal, establecer políticas, proporcionar capacitación, realizar comunicados, evaluar al personal, determinar los salarios y comisiones.	82.60
12. Adquirir conocimientos de la industria, desarrollar conocimiento del cliente, desarrollar un plan de servicio al cliente.	82.60

13. Capacidad para dar a conocer el hotel y sus planes en agencias de viaje, diseño de promociones especiales con el fin de incrementar las ventas.	82.60
14. Capacidad para coordinar las operaciones del restaurante, la cocina, de banquetes, las barras, el servicio a habitaciones, servicio de cafetería, coctelería y establecer las cantidades mínimas de utilería.	82.60
15. Capacidad para proponer y asesorar en la ubicación de mapas, de espectáculos, de restaurantes y bares, de clubes nocturnos, destinos.	69.60
16. Capacidad para reconocer los gustos y preferencias del cliente, mediante la utilización del CRM.	69.60
17. Capacidad para crear y dar formato a documentos mediante un procesador de textos, crear y dar formato a la hoja de cálculo, elaborar una presentación y buscar información en internet.	69.60
18. Capacidad para proponer y asesorar en la organización de eventos, viajes, diseño de material como guías de viaje.	60.90

A los gerentes se les preguntó que competencias técnicas son necesarias para que puedan salir adelante con la estrategia organizacional que tienen en el hotel que encabezan, las respuestas se muestran en la tabla 22, donde están ordenadas de manera descendente y se aprecia que la competencia técnica para establecer normas de calidad, realizar un programa de calidad que abarque todas las áreas y la competencia para dividir el trabajo, asignar personal especializado, delegando autoridad, conocer los objetivos del trabajo y buscar la manera de cumplirlos fueron la que los 23 gerentes generales señalaron.

De las competencias técnicas número 8 a la 14, los porcentajes fueron alrededor del 80 por ciento de los gerentes y por abajo del 70 por ciento se encuentran las competencias técnicas como: capacidad para proponer y asesorar en la ubicación de mapas, de espectáculos, de restaurantes y bares, de clubes nocturnos, destinos, capacidad para reconocer los gustos y preferencias del cliente, mediante la utilización del CRM, capacidad para crear y dar formato a documentos mediante un procesador de textos, crear y dar formato a la hoja de cálculo, elaborar una presentación y buscar información en internet y por último la

capacidad para proponer y asesorar en la organización de eventos, viajes, diseño de material como guías de viaje.

Dentro de esta pregunta también se les cuestionó a los gerentes generales sobre las estrategias organizacionales que tienen en marcha en los hoteles y de acuerdo a sus respuestas se elaboró la tabla 23.

**Tabla 23. Estrategia organizacional por tipo de hotel (porcentajes)**

Hotel	No contesto	Políticas y procedimientos	Buen equipo de trabajo	Objetivos	Atención al cliente, buen servicio	Publicidad
Gran turismo	50	33	17	-	-	-
5 estrellas	25	14	14	29	14	14
4 estrellas	20	20	20	-	40	-
3 estrellas	50	-	-	-	50	-

Es de resaltar que los gerentes generales de los hoteles con categoría gran turismo y 3 estrellas no dieron a conocer su estrategia el 50 por ciento, posiblemente los primeros con cuestiones de seguridad y los segundos porque la desconocen.

También se observa que los gerentes generales de los hoteles categoría 4 y 3 estrellas tiene como estrategia el trabajar para mejorar la atención al cliente y proporcionar un buen servicio con un porcentaje arriba del 40 por ciento.

En la categoría de gran turismo, 5 y 4 estrellas, los gerentes generales señalan que como estrategia organizacional se debe tener un buen equipo de trabajo y así lograr los mejores resultados.

Para la cuarta pregunta de investigación que dice, ¿Cuáles son las necesidades de formación de los gerentes generales de las empresas del sector hotelero para cada estrategia organizacional?

Para esta contestar esta pregunta se hizo un análisis para determinar las necesidades de formación de acuerdo a las respuestas de los gerentes generales y donde las frecuencias sobre las competencias fueron bajas y tenemos como resultado las siguientes:

Formulación de objetivos y trabajar en la consecución de estos

Crear y mantener a los equipo de trabajo

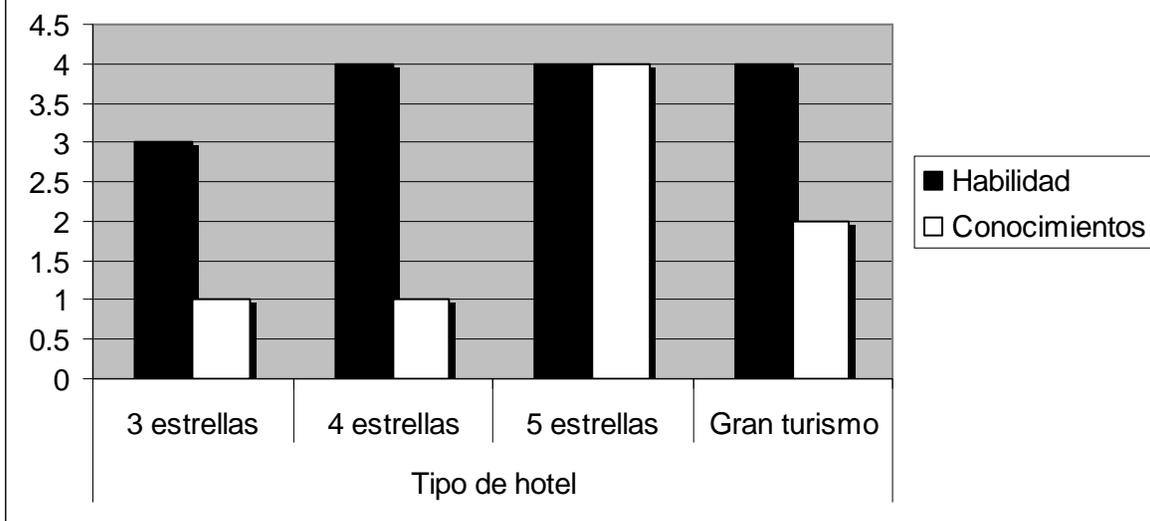
Diseñar estrategias e implementarlas

Proporcionar un buen servicio de calidad

Elaboración de políticas y procedimientos

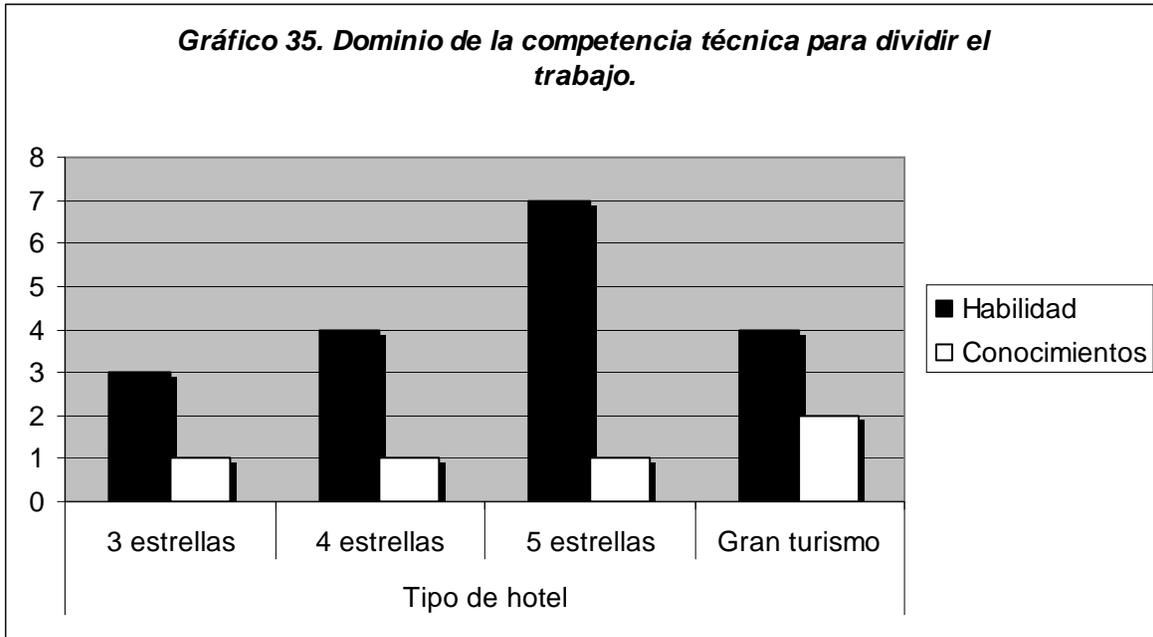
Para la quinta pregunta de investigación que dice, ¿Qué competencias laborales son necesarias en los gerentes generales en las diferentes categorías de los establecimientos de las empresas del sector hotelero? a continuación se muestran los resultados donde los gerentes generales señalan las competencias que son necesarias de acuerdo a la categoría del hotel y donde están implicadas las habilidades.

**Gráfico 34. Dominio de la competencia técnica para elaborar el pronóstico de ocupación hotelera.**

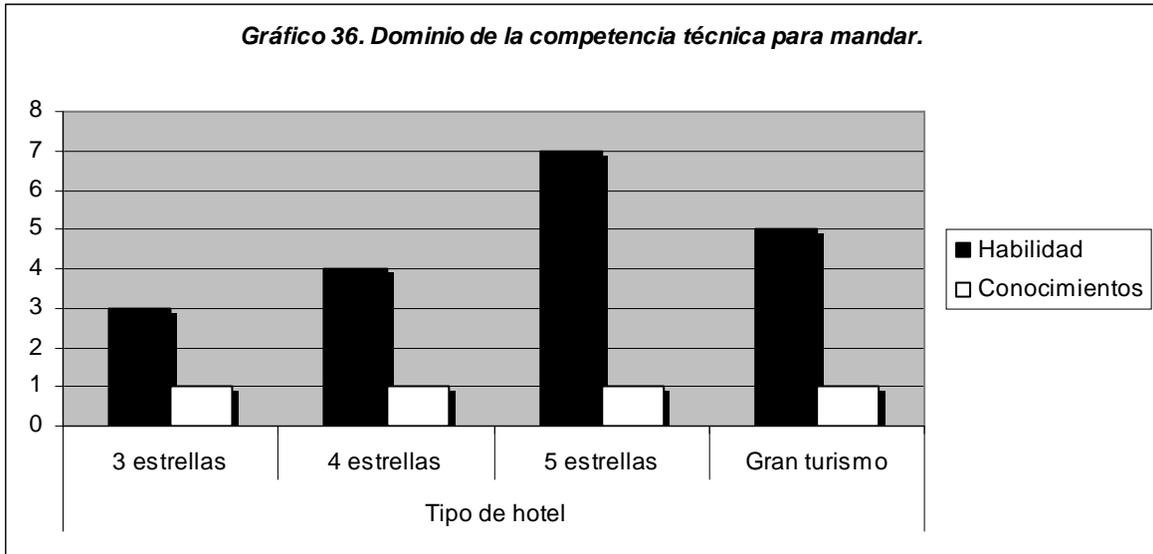


En el gráfico 34, se observa que el 27 por ciento de los gerentes generales de los hoteles gran turismo, 5 y 4 estrellas, consideran que deben ser hábiles en la competencia para elaborar el pronóstico de ocupación hotelera y personas atendidas en el área de restaurante, elaborar el estado de resultados proforma, el presupuesto de efectivo el balance general y analizar las desviaciones presupuestales y sólo los de 3 estrellas un 19 por ciento.

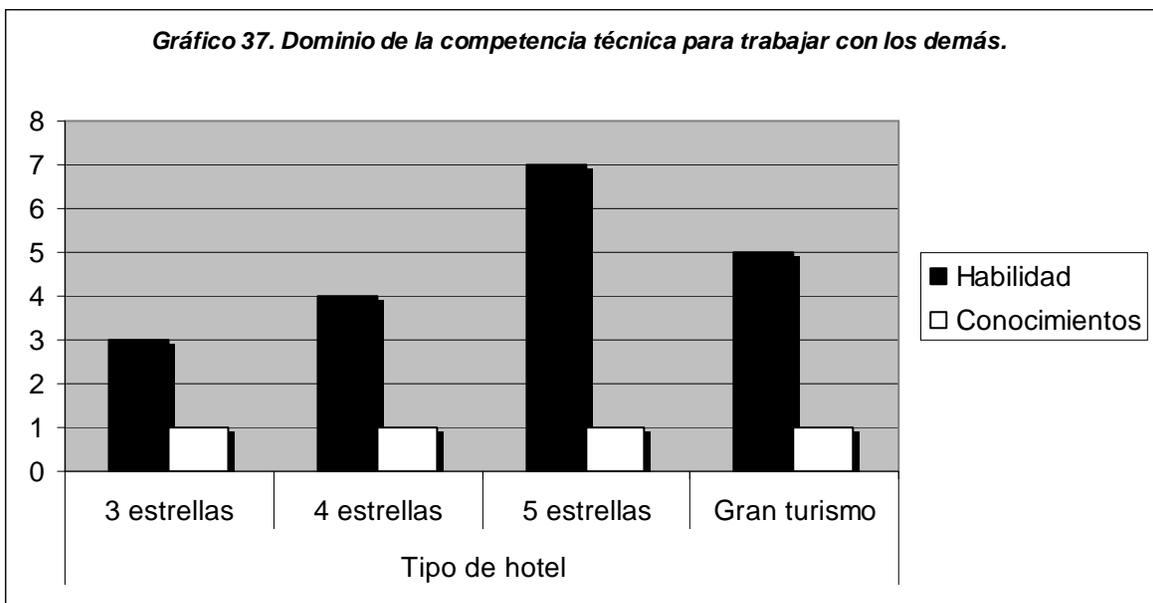
Es de observarse que en los hoteles 3 y 4 estrellas los gerentes no dan demasiada importancia a los conocimientos para esta competencia.



De acuerdo al gráfico 35, el 39 por ciento de los gerentes de los hoteles de 5 estrellas consideran que de acuerdo a la categoría que tiene su hotel deben ser hábiles en la competencia para dividir el trabajo, asignar personal especializado delegar autoridad, conocer los objetivos de trabajo y buscar la manera de cumplirlos, mientras que los de gran turismo y 4 estrellas el 22 por ciento y solo los de 3 estrellas el 17 por ciento.

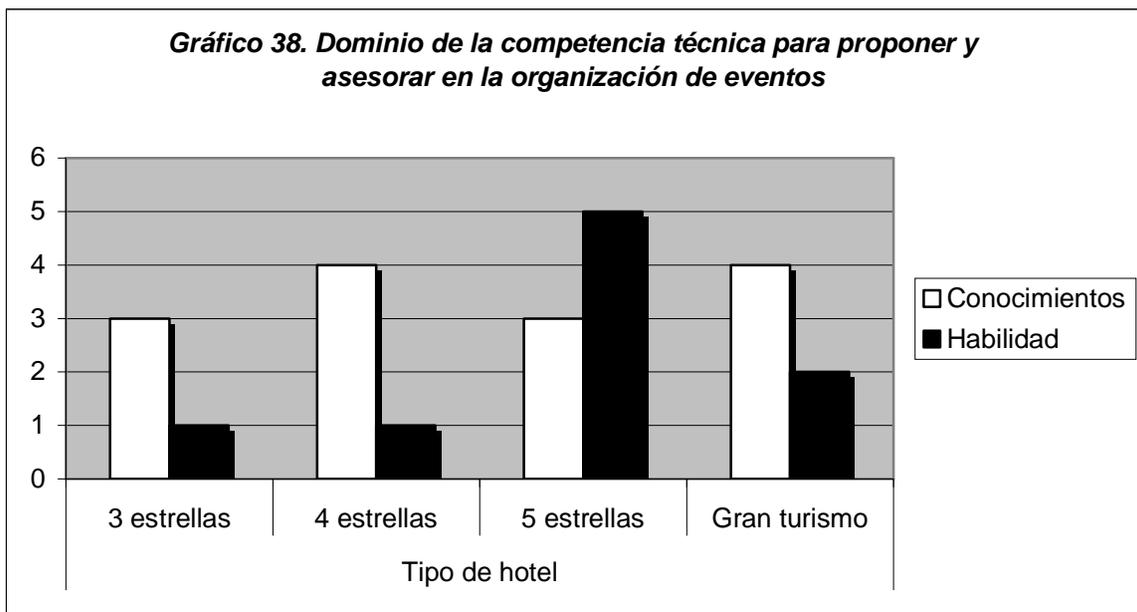


Como se puede observar en el gráfico 36, el 37 por ciento de los gerentes de los hoteles de 5 estrellas consideran que deben ser hábiles en la competencia para mandar, influir y motivar a los empleados a que realicen tareas esenciales, los de gran turismo 26 por ciento y 4 estrellas el 21 por ciento y los de 3 estrellas el 16 por ciento y es notarse un porcentaje muy bajo le da importancia a los conocimientos.

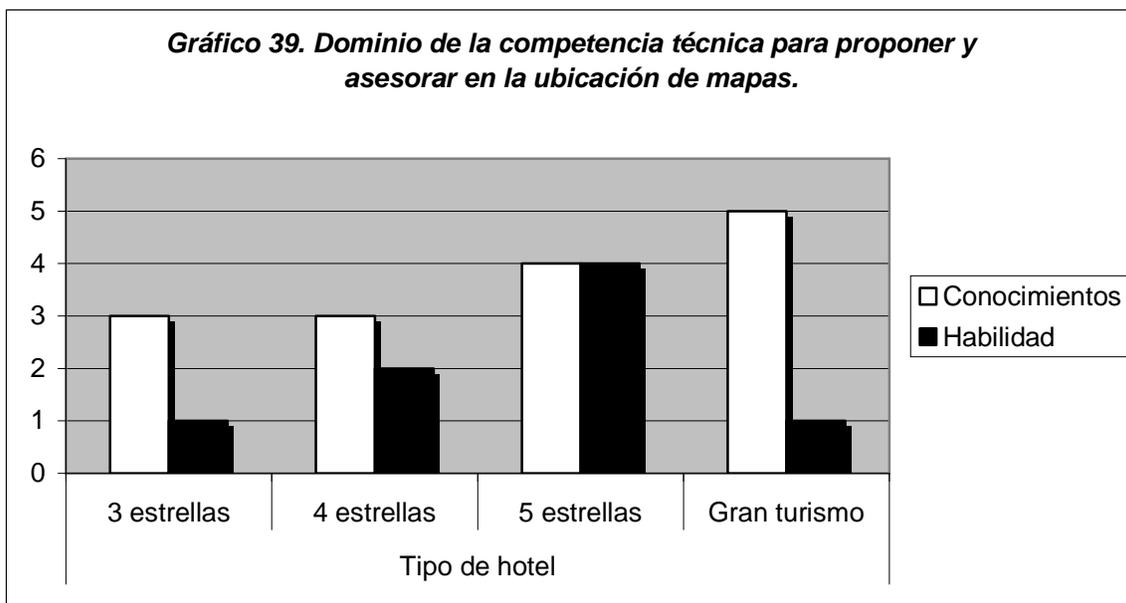


En el gráfico 37, se nota que el 37 por ciento de los gerentes de los hoteles de 5 estrellas consideran que deben ser hábiles en la competencia de trabajar con los demás, de formar parte de un equipo, de trabajar conjuntamente en la consecución de objetivos concretos y los de gran turismo 26 por ciento y 4 estrellas el 21 por ciento y los de 3 estrellas el 16 por ciento. Resalta la poca importancia que le dan a los conocimientos de acuerdo a la categoría que tienen.

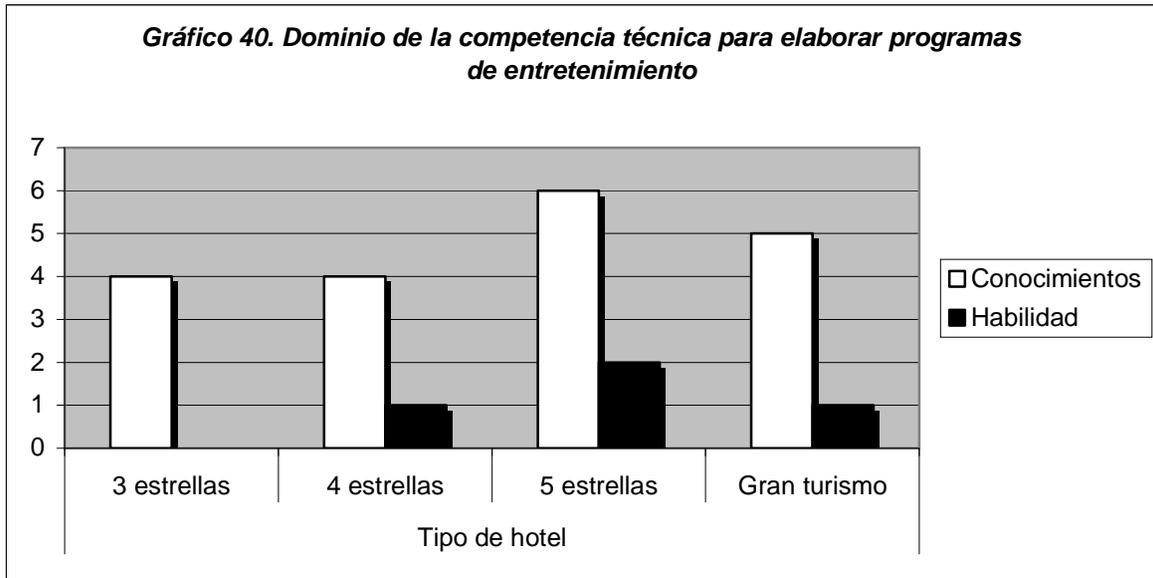
También se tienen los resultados donde los gerentes generales señalan las competencias que son necesarias de acuerdo a la categoría del hotel y donde están implicados los conocimientos.



De acuerdo al gráfico 38, el 29 por ciento de los gerentes de los hoteles gran turismo y 4 estrellas consideran que deben tener los conocimientos de la competencia para proponer y asesorar en la organización de eventos, viajes, diseño de material como guías de viajes entre otros de acuerdo a su categoría, los de 5 y 3 estrellas solo el 21 por ciento y resalta que los de 5 estrellas contestaron que no solo es necesario el conocimiento sino es más importante la habilidad.



En el gráfico 39, se observa que el 33 por ciento de los gerentes de los hoteles gran turismo, los de 5 estrellas el 27 por ciento y los de 3 y 4 estrellas en un 20 por ciento consideran que deben tener los conocimientos de la competencia para proponer y asesorar en la ubicación de mapas de espectáculos, de restaurantes y bares, de club nocturnos y destinos de acuerdo a la categoría que tiene su hotel.



En el gráfico 40, se observa que el 32 por ciento de los gerentes de los hoteles 5 estrellas, el 26 por ciento de gran turismo y los de 3 y 4 estrellas en un 21 por ciento consideran que deben tener los conocimientos que están implicados en la competencia para elaborar programas de entretenimiento a todos los niveles: niños, jóvenes y adultos, preparar actividades que se adecuen al momento del día, establecer convenios con empresas de turismo y armar tours, es notarse que en los hoteles 3 estrellas no consideran importante la habilidad ya que posiblemente de acuerdo a la categoría no proporcionan este servicio.

## VIII. CONCLUSIONES

El objetivo general de esta investigación fue determinar si en los hoteles de categoría tres estrellas a gran turismo en la ciudad de México los gerentes generales cumplen con las competencias laborales requeridas por el puesto que ocupan, aplicando el modelo de necesidades de competencias laborales, se puede decir que este se logró alcanzar de manera satisfactoria, porque se pudo elaborar un estudio diagnóstico de los gerentes generales que participaron al contestar el instrumento de medición y señalar cuales son las competencias laborales que se requieren en el sector hotelero.

Así mismo, después del análisis de la parte de resultados, se pueden señalar las conclusiones a las que se llegaron y de acuerdo a los objetivos e hipótesis de la investigación planteados.

### **1. Analizar las diferencias entre las competencias técnicas y genéricas que presentan los gerentes generales en las empresas del sector hotelero.**

En primer lugar las diferencias entre las competencias técnicas y genéricas son variadas y muy claras dependiendo la categoría del hotel y de acuerdo a ello en algunos hoteles las frecuencias son mayores en las habilidades que en los conocimientos, lo cual significa, por ejemplo que en la competencia para dividir el trabajo los conocimientos no son elevados pero los gerentes aplican o pueden transferir al contexto de trabajo lo que saben, es decir se forman en la práctica y no tanto por la adquisición de conocimientos.

De tal manera que la formación se debe enfocar a proporcionar un cuerpo sólido de conocimientos pero al mismo tiempo desarrollar las habilidades para que no exista una separación de ambos aspectos.

Es fundamental que el gerente general tenga los conocimientos y habilidades necesarios que le permita desempeñar sus funciones de manera efectiva como lo señalan McGehee y Thayer que consideran que para tener un desempeño exitoso deben combinarse estos.

En relación a las 26 competencias genéricas que se analizaron y que se dividieron en competencia de autoeficacia, de relaciones interpersonales y proactividad, se puede señalar que más del 80 por ciento de los gerentes contestaron que las tienen y aplican de acuerdo a sus propias necesidades que tienen.

En este sentido la hipótesis 1 se confirma de acuerdo a los resultados que nos indican que existen diferencias entre las competencias técnicas y genéricas que presentan los gerentes generales de las empresas del sector hotelero de categoría tres estrellas a gran turismo en la ciudad de México.

Como se puede ver estas diferencias se tendrán en función de los requerimientos de cada empresa y por la categoría que tenga.

## **2. Determinar las necesidades de competencias laborales en los gerentes generales de las empresas del sector hotelero, ante los cambios previstos del entorno.**

De los 23 gerentes generales de los hoteles que participaron en el estudio más del 40 por ciento señalan que las competencias laborales necesarias para responder a los cambios del entorno son el e-marketing y tecnología, le siguen el trabajo en

equipo, la implementación de estrategias y adaptación al cambio, estándares de calidad y servicio.

Un 50 por ciento de los hoteles con categoría de 3 estrellas no contestó, lo cual significa que estos establecimientos tienen dificultades para identificar cuáles son las competencias necesarias ante los cambios y como lo señala Peiró sobre todo conocer la dinámica de los cambios del entorno que inciden sobre la demanda de la competencia.

La pregunta que ayudó a dar respuesta a la hipótesis 2 fue, ¿Cuáles competencias laborales de los gerentes generales de las empresas del sector hotelero se requerirán ante los cambios previstos del entorno?, por lo tanto se acepta ya que ante estos cambios del entorno es importante identificar que nuevas competencias son necesarias tener y por ello el modelo proactivo deben ser conocido y aplicado por los gerentes generales de estas empresas.

### **3. Determinar las competencias laborales requeridas en la estrategia organizacional.**

En este objetivo se planteó la pregunta ¿Cuáles son las competencias laborales requeridas ante la estrategia organizacional? Las principales competencias requeridas ante la estrategia organizacional, en orden descendente son:

- La competencia para establecer normas de calidad, realizar un programa de calidad que abarque a todas las áreas.
- La competencia para dividir el trabajo, asignar personal especializado, delegar autoridad, conocer los objetivos del trabajo y buscar la manera de cumplirlos.

- La competencia para aplicar y evaluar las normas de higiene y seguridad, previstas en el reglamento interno de trabajo.
- La competencia para mandar, influir y motivar a los empleados a que realicen tareas esenciales.
- La competencia para trabajar con los demás, de formar parte de un equipo, de trabajar conjuntamente en la consecución de objetivos concretos.
- La competencia para elaborar programas de entretenimiento a todos los niveles.

Así la hipótesis 3 se confirma al establecer que las competencias laborales serán diferentes en función de la estrategia organizacional en el sector hotelero de categoría tres estrellas a gran turismo en la ciudad de México.

#### **4. Determinar las necesidades de formación de los gerentes generales de las empresas del sector hotelero en la estrategia organizacional.**

En este objetivo se planteó la pregunta sobre ¿Cuáles son las necesidades de formación de los gerentes generales de las empresas del sector hotelero para cada estrategia organizacional? y de acuerdo a los resultados presentados las necesidades de formación de los gerentes generales son variadas en función de la estrategia organizacional que tiene cada hotel.

En el caso de los hoteles categoría 3 y 4 estrellas donde la mitad de los gerentes generales tienen como estrategia organizacional el buscar la mejoría en la atención del cliente y dar un buen servicio, las necesidades de formación estarán relacionadas con la competencia para establecer normas de calidad, realizar un programa de calidad que abarque a todas las áreas.

En los hoteles categoría 5 estrellas donde tienen como estrategia la formulación de objetivos a conseguir, la competencia es conocer los objetivos del trabajo y buscar la manera de cumplirlos.

En la categoría gran turismo el 50 por ciento de los gerentes están trabajando en la formulación de políticas y procedimientos así como tener un buen equipo de trabajo, la competencia esencial es trabajar con los demás, de formar parte de un equipo, de trabajar conjuntamente en la consecución de objetivos concretos.

De esta manera, la hipótesis 4 de confirma ya que las necesidades de formación de los gerentes generales de las empresas del sector hotelero serán diferentes de acuerdo a la estratégica organizacional que se formulen.

Y como lo señala Agut, una necesidad no solo surge para conseguir que las cosas se hagan bien sino también para mejorar e innovar. Esta orientación hacia la mejora e innovación supone una visión del futuro y ser consciente de tener una política organizacional más proactiva que reactiva para mantener y mejorar la competitividad organizacional (Agut, 2000: 376).

#### **5. Determinar las competencias laborales de los gerentes generales de las empresas del sector hotelero en las diferentes categorías del establecimiento.**

Para este objetivo se formulo la pregunta ¿Qué competencias laborales son necesarias en los gerentes generales en las diferentes categorías de los establecimientos de las empresas del sector hotelero?

Es claro de acuerdo a los resultados obtenidos que las competencias laborales serán diferentes de acuerdo a los factores como la estrategia

organizacional, las necesidades de formación, deficiencias en cuanto a conocimientos y habilidades de cada gerente general ya que habrá quién deba trabajar en la competencia para establecer normas de calidad, quién deba tener la competencia para crear, dar formato a documentos mediante un procesador de textos, trabajar con una hoja de cálculo, elaborar una presentación o simplemente buscar información en internet, o bien tener la competencia de la gestión eficaz del tiempo.

Por lo tanto, la hipótesis 5 se confirma ya que las competencias laborales necesarias de los gerentes generales de las empresas del sector hotelero son diferentes en las distintas categorías del establecimiento.

A continuación es conveniente proporcionar las conclusiones más relevantes de lo tratado en esta investigación:

Los gerentes generales se enfrentan al reto de cambiar organizaciones y deben tomar las decisiones correctas dentro del límite de tiempo y recursos para llevar al empleado a desarrollar habilidades, donde el conocimiento pase al nivel cognoscitivo que implica la aplicación y por lo tanto forme una base para que los clientes reciban un servicio de calidad y aumente su satisfacción.

Las empresas seleccionan a su personal en base a las competencias técnicas y suponen que las competencias genéricas ya se poseen pero las nuevas tendencias indican que se debe de hacer de manera inversa.

Dentro de los aportes de utilizar el modelo de análisis de necesidades de competencias en la industria hotelera, puede señalarse en primer lugar; que es un avance en el estudio de las competencias de los gerentes generales partiendo de lo que se requiere para lograr un desempeño superior.

En segundo lugar es un aporte el incluir a las competencias genéricas ya que de manera tradicional solo se han considerado a las técnicas.

En tercer lugar, es un estudio que nos permitió conocer el perfil del gerente general, en un sector que es considerado cerrado y poco participativo.

En materia de capacitación, se debe responder a necesidades reales de las personas, considerando el diseño de los programas, tener en cuenta las competencias que han de aprenderse y la rapidez con deben aprenderse pero sobre todo hacer una verdadera evaluación de los programas de capacitación.

El anticiparse a las necesidades de capacitación favorecerá que los gerentes generales afronten más adecuadamente los retos del futuro, sin embargo, habrá quién demande pocas actividades de capacitación y entonces pareciera que no muestran gran preocupación por las transformaciones tecnológicas, culturales y sociales que definitivamente afectan su desempeño en su puesto.

Dentro del ámbito de las competencias laborales es importante trabajar para tener las óptimas pero más que eso, es necesario tener las adecuadas para utilizarlas en nuestra vida diaria.

Como limitantes de esta investigación se pueden señalar las siguientes:

La respuesta por parte de los gerentes generales de los hoteles no fue la esperada.

Al aplicar el instrumento de medición, se aprovechó el uso de la tecnología, sin embargo, se pierde el contacto personal con los entrevistados.

El tema de las competencias laborales es poco conocido en los directivos de las asociaciones de la industria hotelera y por lo tanto no hay interés por apoyar este tipo de investigaciones.

## **IX. RECOMENDACIONES**

Al terminó de esta investigación, nos permitimos hacer las siguientes recomendaciones en relación a lo señalado en el capítulo anterior:

Tener presente cuáles son las competencias técnicas y genéricas que son fundamentales para tener un desempeño superior.

De acuerdo a los diversos estudios sobre las competencias que posibilitan que se tenga un desempeño exitoso, se encuentra que las competencias técnicas y genéricas, son las que ayudarán a lograrlo.

Las primeras porqué se requiere de conocimientos y habilidades concretos en el puesto de trabajo y las segundas porqué incluyen una serie de características que cada persona tiene para desenvolverse en distintas situaciones que no están programadas dentro de un entorno cambiante.

Analizar por categoría de hotel que competencias son las que se necesitan para hacer frente a los cambios del entorno. Como se sabe, cada hotel tiene diferentes necesidades por satisfacer de acuerdo a su mercado muy particular, entonces es indispensable que estos realicen un análisis de qué necesita su personal para que pueda cubrir las expectativas de sus clientes.

Buscar que todo gerente general tenga una visión de la dinámica de los cambios del entorno que inciden sobre la demanda de la competencia.

Es necesario que el gerente general, deba tener una visión de lo que está pasando en el medio ya que desde hace algunos años se están produciendo importantes cambios a nivel social, económico, político, cultura, legal y tecnológico, lo que lleva a una transformación en el ámbito laboral.

Dentro de esta transformación laboral, la capacitación se está configurando como una herramienta al servicio de las empresas para afrontar los cambios que se producen a diario.

Buscar que los gerentes generales de la industria hotelera conozcan que metodologías existen para tener una cultura de la calidad en el servicio, donde está tenga un impacto en el cliente y en la empresa que dirige.

Ya que desde la óptica del cliente cualquiera puede decir de forma teórica qué se le debe ofrecer a este y muchas empresas dicen que lo hacen, pero muy pocas son las que lo logran, escasos ejemplos de un servicio de alto nivel se tienen en la memoria, este es el reto de la industria hotelera y como dicen los expertos en servicio, se debe centrar en los colaboradores para que ellos se encarguen de nuestros clientes.

Proporcionar una capacitación que busque desarrollar competencias y no solo proporcionar el simple conocimiento. En el ámbito organizacional la capacitación debe cubrir ciertas condiciones y características para que sea eficaz y sobre todo que contribuya a lograr los objetivos planteados.

Esta capacitación debe venir acompañada de un proceso de identificación de necesidades reales, considerar la naturaleza más cambiante de las competencias que se han de aprender, el ritmo en que deben ser aprendidas y aplicadas para posteriormente hacer una evaluación de su eficacia.

Las siguientes recomendaciones versan sobre los puntos más importantes tratados en esta investigación:

Estudiar la competencia de autocontrol, donde necesariamente se debe saber escuchar, no manifestar expresiones negativas en rasgos faciales, utilizar

una fraseología adecuada y tomar decisiones bajo presión o bien resulta útil en el caso de los servicios el enfoque de las emociones donde los agentes de servicios pueden generar emociones en los clientes, también se tiene lo que se puede plantear como pregunta ¿cómo se relacionan los cambios organizacionales y las competencias?

Se debe trabajar en la sensibilización de los directivos para que se participe en estudios donde los resultados serán de gran utilidad para el sector, donde se respalden los beneficios que se pueden obtener de trabajar con un modelo o simplemente tener capital humano competente dentro de la empresa.

Los gerentes generales consideran que en el futuro se debe tener las competencias del *e-marketing* y la tecnología, sin embargo, es necesario promover un *marketing* relacional como lo señala Téllez, donde se busque crear relaciones a largo plazo con los clientes y se comprendan ampliamente las relaciones entre la estrategia y el consumidor final.

El *marketing* relacional no se refiere al área de mercadotecnia, sino a la orientación estratégica de la empresa y del involucramiento de la alta dirección.

Estas actividades relacionales contribuyen a fortalecer la relación con los clientes, por ejemplo, tener sesiones de formación, revistas, tarjetas de descuentos, medios que faciliten la relación con los clientes, como un CRM adecuado a la estrategia, páginas *web*, intranet, *mining data* entre otros (Téllez, 2011: 27-29).

Donde no solo es darles a los clientes una tarjeta o incluirlos en un sistema de intercambios de puntos por premios, tampoco es integrar un CRM con información para conocer al cliente.

Es algo más que eso, es dirigir a la empresa en una dirección de conocimiento profundo del cliente, es decir, muchas veces la alta dirección piensa que cada operación debe ser rentable por sí misma y pierde de vista el objetivo final.

Con el crecimiento del sector servicios, se tiene una oportunidad para incrementar la competitividad, por ejemplo, una de las industrias que más ha crecido es el turismo, lo que representa una gran oportunidad de negocios para México y para los empresarios que tengan esa visión.

La capacitación por competencias contribuye a que las habilidades de los trabajadores se puedan aprovechar en una amplia gama de opciones de empleo, en este sentido la capacitación y la certificación de competencias pueden contribuir tener una mejor colocación.

El SNC debe tener un vínculo más evidente entre las competencias que requieren los empleadores y la capacitación que reciben los trabajadores, donde se fortalezcan las capacidades de actuación de estos en ambientes más innovadores y competitivos.

Es necesario evaluar los beneficios del modelo de competencias laborales de nuestro país por los actores involucrados en este caso el gobierno, el sector productivo, el sector educativo y la fuerza laboral.

Las competencias, al surgir como una herramienta que vincula estrategia, cultura y el rendimiento individual debe generar un cambio cultural, donde se tenga una sólida implementación en toda empresa. Con la integración adecuada de estos elementos se puede mejorar la competitividad de la empresa, así la estrategia será definida por la alta dirección de acuerdo a las oportunidades de

cambio que son necesarios y que está estrategia se vea traducida en nuevos comportamientos y luego en competencias, habilidades que permitan incrementar el desempeño.

Al tener un cambio en la cultura, necesariamente habrá que señalar que los procesos de trabajo y sistemas deben cambiar su enfoque, donde ahora la gente de contacto debe resolver cualquier el problema del cliente desde el inicio hasta el final y como consecuencia también tendremos modificaciones en materia del rendimiento individual y su medición dentro la organización.

Desde la alta gerencia, se debe apostar por un producto que lejos de ser una moda, representa una opción de cambio y la adaptación de la empresa a un entorno que se mueve rápidamente. Hay quienes consideran que en materia de competencias esto es complejo, sin embargo, los gerentes generales deben tener las competencias para elaborar un buen programa y ser de utilidad para hacerle frente a los cambios que estamos viviendo.

Antes de comenzar cualquier proceso de capacitación habría que estudiar y modificar si fueran necesarias las actitudes de la persona hacia éste.

En material de actitudes se coincide con Téllez quién menciona que se debe trabajar con los sentimientos, prejuicios, distorsiones, nociones preconcebidas, ideas, temores, amenazas y convicciones que una persona tiene sobre lo que es la capacitación y atenderlo para que se puedan lograr los objetivos que está persigue (Téllez, 2011:32).

El tener una cultura de servicio en el sector hotelero es fundamental para mejorar la posición competitiva de éste. Debiendo trabajar para que se logre y conseguir una ventaja en este aspecto.

Debe existir una vinculación entre la educación y las competencias que serán de utilidad para el gerente general en el ámbito de trabajo.

En los siguientes párrafos se señala lo que queda por hacer en futuras investigaciones:

Estudiar no solo a nivel sectorial o individual sino a nivel organizacional, para tener una visión más completa de las necesidades en los diversos niveles.

Es importante tener el conocimiento más extenso de lo que pasa en cada nivel ya que son diferentes las necesidades que se presentan para contribuir a identificar tales necesidades y revisar si existe alguna coincidencia entre estos niveles.

Explorar que características personales son las que componen las competencias genéricas, ya que se mencionan que son motivaciones, actitudes, rasgos, creencias, valores o roles pero no se tiene la certeza de ello. El poder estudiar con mayor profundidad este aspecto nos podría dar como consecuencia el identificar otras posibles competencias en los gerentes generales que no fueron contempladas en este estudio

Realizar un estudio correccional, donde también se considere la opinión de otros informantes como los subordinados o incluso de los clientes mismos y obtener la información de diferentes formas.

El realizar un estudio de esta naturaleza donde se incluyan otras variables puede dar como resultado una autoevaluación de las competencias que se deben adquirir para lograr un desempeño superior y el utilizar diversas fuentes de información para que esta sea más rica.

Considerar otros sectores económicos, diversos niveles jerárquicos y establecer posibles similitudes o bien estudios longitudinales para ver en un lapso de tiempo como cambian las necesidades de capacitación o de competencia.

Esto con la finalidad de analizar las transformaciones que se están presentando, la aparición o desaparición de competencias ante los cambios y sobre todo analizar que porqué se están produciendo estos.

Y por último, una necesidad imperante es el conocer no solo las competencias de los gerentes generales sino de todos los que integran el mercado de trabajo para resolver las carencias y afrontar las demandas presentes y futuras de las empresas.

## X. REFERENCIAS

### Referencias de libros, revistas, tesis y publicaciones periódicas

Albrecht Kart y Zemke Ron (2000), *Gerencia del servicio ¡Cómo hacer negocios en la nueva economía!*, 3R editores, Bogotá.

Alles, Martha (2000), *Dirección estrategia de Recursos Humanos, gestión por competencias*, Ed. Granica, México.

Anguiano, Roch y *et. al.* (2009), "México frente a la crisis, hacia un nuevo curso de desarrollo", en *Economíaunam*, No. 18, Vol. 16, septiembre-diciembre 2009, UNAM, México.

Amat, Dolores *et al.* (2002), "La globalización neoliberal y las nuevas redes de resistencia global", en *Centro de Cultural de Cooperación*, cuaderno de trabajo No. 8, noviembre, pp. 7-35, Buenos Aires.

Agut, Sonia (2000), Análisis de necesidades de competencias en directivos de organizaciones turísticas. El papel de la formación, Universidad de Valencia, España.

\_\_\_\_\_ Avances recientes en el estudio de las necesidades formativas en el ámbito organizacional, Jornadas de Fomento a la investigación, Universitat Jaume I, España.

Argudín, Yolanda (2009), *Educación basada en competencias: nociones y antecedentes*, Trillas, primera edición, México.

Avilés, Ortiz Laura (2005), La capacitación basada en competencias laborales para el puesto de jefe de sección y jefe de sección pedagógica en instituciones educativas a nivel superior. Un caso concreto. Tesis de Maestría en Administración (Organizaciones), FCA-UNAM, México.

Barrera, Navor Adriana (2006), La calidad en el servicio a clientes como una estrategia de diferenciación de una empresa del ramo automotriz, Tesis de Maestría, INP, México.

Benseny, Graciela (2007), "El turismo en México: apreciaciones sobre el turismo en espacio litoral", en *Aportes y Transferencias*, Vol. 11, No. 2, pp. 13-34, Argentina.

Bee F. y Bee R. (1994), *Training needs analysis and evaluation*, London Institute of Personnel Psychology.

Bribiesca Silva, Francisco Arturo (2007), Modelo para la formulación y despliegue de estrategias de manufactura, Tesis de Doctorado en Ciencias de la Administración, FCA-UNAM, México

Brunet, Icart Ignasi (2005), "Competencias, igualdad de oportunidades y eficacia de la formación continua", en *Gestión por competencias*, Unión Europea y Fundación tripartita para la formación de empleo, primera edición, Universidad Complutense, Madrid.

Calderón, Hernández Gregorio y Naranjo Valencia Julia (2004), "Competencias laborales de los gerentes de talento humano" en *Innovar Journal*, enero-junio, Numero 23, pp. 79-97, Universidad Nacional de Colombia.

Candia, José Miguel (1996), "De la sustitución de importaciones a la globalización de los mercados: la capacitación en la encrucijada", en *El cotidiano* núm. 79, octubre, pp. 3-8, Universidad Autónoma Metropolitana-Azcapotzalco, México.

Cardona, Acevedo Marlene (2005), "Las capacidades en las competencias laborales: una mirada desde las inteligencias múltiples de los jóvenes", en *Universidad Eafit*, octubre-diciembre, Vol.41, No. 140, Universidad Eafit, Colombia.

Castillo, Yudith (2007), "El entorno global, demanda de nuevas competencias laborales", en *Integración Tecnológica*, enero-abril. República Dominicana.

Corominas, Joan (1999), *Breve diccionario etimológico de la lengua castellana*, Gredos, Madrid.

Coromoto, Morillo Marisela (2007), "Análisis de turismo receptivo venezolano", en *Contaduría y Administración*, No. 222 mayo-agosto, pp. 115-135, México

Corona, Jiménez, Miguel Ángel (2003), "Efectos de la globalización en la distribución espacial de las actividades económicas", en *revista comercio exterior*, vol. 53 No.1, enero, pp.48-56, México.

Coronado, Herrera Martha, *et al.* (2001), "Construcción de competencias laborales a partir de los curricula universitarios" en *Argumentos*, abril, No. 38, pp. 91-122, México.

Chiavenato, Idalberto (2007), *Administración de Recursos Humanos: el capital humano de las organizaciones*, Mc Graw Hill, México.

De Ibarrola, María (1997), Los cambios estructurales y las políticas de capacitación y formación para el trabajo en México. Un análisis de la expresión local de políticas nacionales, ponencia el trabajo Tendencias actuales del

subsistema de educación tecnológica en México. Consideraciones y reflexiones. Buenos Aires.

De la Madrid, Cordero Enrique (2003), Competitividad en México: elementos para el análisis, en *Perspectivas y retos de la competitividad en México*, Facultad de Economía, CANACINTRA, Centro de Desarrollo Empresarial UNAM-CANACINTRA, primera edición, México.

Drucker, Peter (1999), *La sociedad post-capitalista*, Ed. Sudamericana, Barcelona.

Escobar, Valencia Miriam (2005), “Las competencias laborales, ¿estrategia global para la competitividad de las organizaciones?”, en *estudios gerenciales*, julio-septiembre, No. 96, Universidad ICESI, pp.31-55, Colombia.

Echeverría, Reyes Juan José (2006), La competencia del personal como factor de calidad en la satisfacción del cliente, Tesis Maestría en Administración (Organizaciones), FCA UNA, México

Fletcher, Shirley (2000), *Análisis de competencias laborales: herramientas y técnicas para analizar trabajos, funciones y puestos*, Ed. Panorama, México.

Flores, Jesús (2000), “Competencia Laboral (una propuesta diferente para el desarrollo del factor humano en la empresa)”, en *Administrate Hoy*, núm. 47, pp. 47-50, Sicco, México.

García, Arias Jorge (2004), “Mundialización y sector público: mitos y enseñanzas de la globalización financiera”, en *revista de comercio exterior*, octubre, pp. 856-873, México.

Góngora, et al. (1996), “Las competencias laborales en la agenda sindical”, en *El cotidiano* núm. 79, octubre, pp. 49-55, Universidad Autónoma Metropolitana-Azcapotzalco, México.

Guevara de la Rosa F. y Plascencia Villanueva A.B. (2001), “Hacia una metodología para la enseñanza de las competencias directivas” en *Memorias del XVI Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática*, México, División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM, pp. 1-15.

Hernández L., Enrique (2001), *La competitividad industrial en México*, Universidad Autónoma Metropolitana, México.

Hernández, Sampieri Roberto, et al. (2006), *Metodología de la investigación*, Mac Graw Hill, México, cuarta edición.

Jamil Rossilah y Hishamuddin Som (2007), Training Needs Analysis: practices of top companies in Malaysia, *International Review of Business Research Papers*, vol. 3, No. 3, August, pp. 162-175.

Jiménez, Martínez Alfonso de Jesús (2008), Las cadenas hoteleras en el mundo y evolución de su operación en México al inicio del siglo XXI. *Innovar* [online]. vol.18, n.32 [consultado 2011-09-27], pp. 167-194. Disponible en: <[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0121-50512008000200010&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-50512008000200010&lng=es&nrm=iso)>. ISSN 0121-5051

Lacayo, Ojeda María Hortensia (2009), "Guía para elaborar un protocolo de investigación" División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Nacional Autónoma de México, (CD-Rom).

Landkin, Adele (1999), Hotel general managers: A review of prominent research themes, *International Journal of Tourism Research*, May-Jun, pp. 167-193.

Larrea, Pedro (1991), *Calidad de servicio del marketing a la estrategia*, Díaz de Santos, España.

Levy-Levoyer, C. (1997), *Gestión de las competencias*, Capellades, Gestión 2000.

Leigh Doug, Ryna Watkins, William A. Plat y Roger Kaufman (2000), Alternate models needs assessment: selecting the right one for your organization, *Human Resource Development Quarterly*, Vol. II, No. 1 Spring, pp. 87-93.

Lee, Steven (2002), "La posición de la sociedad civil ante la globalización", en *comercio exterior*, Vol. 52, No. 5, Mayo, pp. 376-381, México.

López, Soberano Juan J. (2005), Marketing relacional: de la satisfacción a la fidelización del cliente turístico en <http://www.eumed.net/> (consultado el 01-10-2011).

López, L. Emilia y Chaparro M. Melba (2006), "Competencias laborales del trabajador y vistas desde el mercado laboral", en *Tabula Rasa*, julio-diciembre, No.5, Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca, Colombia, pp. 261-275.

Lovelock, Christopher, Reynoso Jorge, D`Andrea Guillermo y Huete Luis (2004), *Administración de servicios*, Pearson, México.

Kraugman, R. (1998), Strategic thinking. A guide to identify and solving problems, *International Society for performance, Improvement*, Washington, DC.

Manzanilla, Lorenzo (2003), “¡Conócelas! Competencias laborales para la productividad y la competitividad”, en *Emprendedores*, núm. 82, julio-agosto, pp. 9-12, Fondo Editorial Facultad de Contaduría y Administración, México.

Masseilot, Héctor (2000), “Competencias laborales y procesos de certificación ocupacional”, en *boletín Cinterfor*, No. 149, mayo-agosto, pp. 73-94.

Méndez, Álvarez, Carlos E (2009) *Metodología, Diseño y desarrollo del proceso de investigación en énfasis en ciencias empresariales*, Limusa, 4ª edición, México.

Mendoza de Ferrer, Hermelinda y María Rodríguez (2007), “La teoría administrativa en el contexto emergente”, en *Contaduría y Administración*, No. 223, septiembre-diciembre, pp. 155-173, México.

Mertens, Leonard y Roberto Wilde (1996), “Una visión del enfoque de capacitación basado en competencias laborales”, en *El cotidiano* núm. 79, octubre, pp. 18-24, Universidad Autónoma Metropolitana-Azcapotzalco, México.

Mertens, Leonard (1999), *Estrategias de productividad, recursos humanos y competencia laboral*, CONOCER, 1ª. ed. México.

\_\_\_\_\_. (2005), El enfoque de la competencia laboral en la empresa, relato de experiencias.

\_\_\_\_\_. (1997), Seminario de Formación basada en competencias laborales: situación actual y perspectivas, OIT, CINTERFOR, CONOCER, Montevideo.

México, Secretaría de Turismo del GDF, 3er informe de labores, 2009.

México, Secretaría de Turismo, Programa Sectorial de Turismo 2007-2012.

Moran, Ernesto (2009), Tendencias de la capacitación en las empresas en el ámbito de la globalización para los próximos años, AMECAP, 1-13, México.

Nagles, García Nogal (2005), “El desarrollo de competencias” en *Revista Escuela de Administración de Negocios*, mayo-agosto, No.54, pp. 99-114, Colombia.

Navarro, Ocaña Mario (2003), Capacitación, factor determinante para la competitividad empresarial, Trabajo escrito, Maestría en Administración (Organizaciones), FCA UNAM, México

Novik Martha y Gallar María A. (1997), *Competitividad, redes productivas y competencias laborales*, Cinterfor/OIT, primera edición, Montevideo.

Ontiveros Junto y Dorantes Patricia (2006), "Análisis de estrategias gerenciales implementadas en empresas comerciales ubicadas en México", en *Administración y Organización*, diciembre, UAM-Xochimilco, pp. 153-171, México.

Pavón, Castellanos Norma L. (1998), Una estrategia de capacitación para los directivos de la delegación No. 4 sureste del IMSS, México.

Paz, Sánchez Fernando (2005), "Neoimperialismo y neoliberalismo", en *Contaduría y Administración*, No. 216, mayo-agosto, pp.101-117, FCA-UNAM, México.

Pereda, Marín Santiago y Berrocal B. Francisca (2001), *Técnicas de gestión de recursos humanos por competencias*, Editorial centro de estudios Ramón Areces SA, Madrid, España.

Pérez Chávez J. y Fol Olguín R. (2010), *Taller de prácticas laborales y de seguridad social*, Tax Editores Unidos, México.

Peiró, (1997), Valor estratégico de la formación continua para la empresa y sus trabajadores: condiciones y contingencias, en la formación continua en la hostelería turística española, Madrid, pp.113-117.

Pilloni, Flores Gloria (2010), Las competencias laborales y su impacto en un programa de capacitación para trabajadores operativos, Tesis de Maestría en Administración, FCA UNAM, México

Posada, Álvarez Rodolfo (2009), "Formación superior en competencias, interdisciplinariedad y trabajo autónomo del estudiante" en *Revista Iberoamericana de Educación*, Colombia.

Quintana Adriano, Elvia Arcelia (2004), "Los servicios financieros en México y la Organización Mundial de Comercio", en *Boletín de derecho comparado*, nueva serie, año XXXVII, No. 111, septiembre-diciembre, pp.971-1010, México.

Ramírez, Ramos José Miguel (2004), Evaluación de los efectos de la capacitación en la industria de la construcción, Tesis de Doctorado en Ciencias de la Administración, FCA-UNAM, México.

Ramírez, Rodríguez Federico (2002), Programas del gobierno Federal para el fomento de la capacitación en y para el trabajo "CIMO" "PROBECAT", Caso práctico de Maestría en Administración, FCA-UNAM, México

\_\_\_\_\_ (entrevista personal), Facultad de Contaduría y Administración, fecha de enero-marzo 2010

Restrepo F. Carlos y Estrada Mejía Sandra (2006), "Enfoque estratégica del servicio al cliente" en *Scientia Et. Técnica* Vol. XII, No. 32. diciembre pp. 289-294, Universidad Tecnológica de Pereira, Colombia.

Rodríguez, Joaquín (2001) *Administración Moderna de Personal* Ecasa, México.

Rodríguez Estrada Mauro y Ramírez Patricia (1995), *Administración de la capacitación*, Mc Graw Hill, México.

Rodríguez, Campusano María de Lourdes y Posadas Díaz Arturo (2007), "Competencias laborales: algunas propuestas", en *Enseñanza e investigación en psicología*, Vol.12, No.1, enero-junio, pp. 93-112, Universidad Veracruzana, México.

Rodríguez, Muñoz Ma. de la Fe (2007), "Competencias para directivos", en *Negocios al día*, No. 3. España.

Royo, Morón Carlos (2005), *Las competencias como herramienta para el cambio cultural en la organización bancaria*, Tesis de doctorado, Universidad de Barcelona, España.

Rubio y Baz, (2005), *El poder de la competitividad*, FCE-CIDAC, México.

Ruiz, de Vargas Maritza, Jaraba B. Bruno y Romero S. Lidia (2005), "Competencias laborales y la formación universitaria", en *Psicología desde el Caribe*, diciembre, No. 16, Universidad del Norte de Barranquilla, pp. 64-91, Colombia.

Schwartzman, Kaplan Rebeca (2000), "Capacitación basada en normas de competencias laboral. Una alternativa para el nuevo milenio en cuestión de capacitación", en *Revista del Centro de Investigación*, enero, año/vol. 4, No. 14, pp. 87-93, Universidad La Salle.

Siliceo, Alfonso (2001), *Capacitación y desarrollo de personal*, Limusa, México.

Sutherland, John (2009), "Skills and training in Great Britain: further evidence", *Education + Training*, Vol. 51 No. 7 pp. 541-554.

Suárez, Martínez Roberto y Castellanos D. Oscar (2006), "Bases conceptuales e impacto de la implementación de las competencias laborales en relación individuo-organización. Modelo de aplicación de en la industria gráfica de Colombia", en *cuadernos de administración*, enero-junio, Vol. 19, No. 31, Pontificia Universidad Javeriana, Colombia.

Téllez, Gómez, Fernando Javier (2011), *Cultura de servicio centrada en competencias personales*, Tesis Maestría en Administración, FCA-UNAM, México.

Tello, Carlos (2010), “Estancamiento económica, desigualdad y pobreza 1982-2009” en *Economíaunam*, No. 19, Vol 7 enero-abril 2010, pp. 5-44, UNAM.

Tostado, Peña María Alejandra (2004), *Turismo sustentable, una opción de desarrollo para México*, Tesis, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM, México.

Tunal, Gerardo (2002), “La flexibilidad laboral en la contratación en México”, en *Economía, Sociedad y Territorio*, vol. III, núm. 11, pp. 409-440, México.

Van der Klink Marcel, Jo Boon, Kathleen Shlusmans (2007), “Competencias y formación profesional superior: presente y futuro”, en *Revista Europea de Formación Profesional*, No. 40.

Vargas, Zuñiga F. (2004), *40 preguntas sobre competencia laboral*, Cinterfor Montevideo

Ventura, Saucedo Pedro (2009), *Propuesta de mejora en la calidad del servicio para un departamento de recepción en un hotel de gran turismo*, Tesis, Instituto Politécnico Nacional, México

Villa, Sánchez A. y Poblete R. Manuel (2004), “Practicum y evaluación de competencias”, en *Revista de Curriculum y formación de profesorado*, vol. 8, No.2, pp. 1-99, Universidad de Granada, España.

Villareal René y Ramos Rocío (2001), “La apertura de México y la paradoja de la competitividad hacia un modelo de competitividad”, en *comercio exterior*, septiembre pp.772-788 México.

Wang, Ting (2005), *Exploration Of Chinese Police Officer`s Perceptions of training*, conference paper delivered to the Australian Association of Research in Education 27 de november- 5 december.

Documento de ESTUR

### **Páginas de internet o dirección electrónica**

[www.inegi.gob.mx](http://www.inegi.gob.mx), consultado el 13 agosto 2010.

[www.omt.org](http://www.omt.org) consultado el 18 de agosto de 2010.

[www.sectur.gob.mx](http://www.sectur.gob.mx), consultado el 18 de agosto de 2010.

[www.privetravel.com.mx](http://www.privetravel.com.mx), consultado el 18 de agosto de 2010.

[www.ahcm.com.mx](http://www.ahcm.com.mx), consultado el 15 de agosto de 2010.

[www.stps.gob.mx](http://www.stps.gob.mx), consultado el 01 octubre de 2011.

[www.eluniversal.com.mx](http://www.eluniversal.com.mx), consultado el 07 de diciembre de 2010

[www.buscon.rae.es](http://www.buscon.rae.es)

[www.conocer.gob.mx](http://www.conocer.gob.mx),

[www.imf.org](http://www.imf.org).

<http://www.eumed.net/>, consultado el 01 de octubre de 20

## XI. ANEXOS

Somos un grupo de investigadores de la Facultad de Contaduría y Administración (UNAM) y le solicitamos su tiempo para nos ayude con su valiosa participación, los datos servirán para definir las competencias laborales de los gerentes generales del sector hotelero de la ciudad de México.

Indicaciones: Marque con "X" en cada uno de los siguientes aspectos que se presentan a continuación.

La información es confidencial y anónima.

### Datos demográficos

**1. Sexo:**

1) Femenino 2) Masculino

**2. Edad en años cumplidos:** \_\_\_\_\_

### Datos escolares

**3. Último grado de estudios:**

1) Bachillerato 2) Estudios comerciales 3) Licenciatura 4) Posgrado

**4. Tipo de escuela del último grado de estudios:**

1) Privada 2) Pública

### Datos organizacionales

**5. Tipo de empleado:**

1) Confianza 2) Honorarios

**6. Antigüedad en la organización:**

1) Menos de 3 años 2) De 3 a 5 años 3) De 6 a 10 años  
4) Más de 10 años

**7. Antigüedad en el puesto:**

1) Menos de 3 años 2) De 3 a 5 años 3) De 6 a 10 años  
4) Más de 10 años

**8. Puesto:** \_\_\_\_\_

**9. Turno**

1) Matutino 2) Vespertino 3) Mixto

**10. Personal directo a su cargo:**

1) Ninguno 2) Menos de 5 3) De 5 a 10 4) Más de 10

**11. Número de empleados en el hotel:** \_\_\_\_\_

**12. Agrupación del Hotel:**

- 1) Hotel pertenece a una cadena hotelera      2) No pertenece a una cadena hotelera

**13. La administración del Hotel es:**

- 1) Propia                              2) Franquicia                      3) Operado por un tercero

**14. Tipo de hotel:**

- 1) 3 estrellas    2) 4 estrellas              3) 5 estrellas              4) Gran turismo

**Muchas gracias.**

**INSTRUMENTO DE MEDICIÓN**  
**Análisis de las competencias técnicas**

**Indicaciones:** Por favor señale con una X, en cada uno de los siguientes enunciados que describen una capacidad, si considera que la conoce ó si además es hábil en ella.

	Conozco	Soy hábil
1. Capacidad para elaborar el pronóstico de ocupación hotelera y personas atendidas en el área del restaurante, elaborar el estado de resultados pro forma, el presupuesto de efectivo, el balance y analizar las variaciones presupuestales.		
2. Capacidad para analizar los estudios de mercados, manejar las principales herramientas de promoción como: publicidad, venta personal, promoción de ventas, relaciones públicas y obtener una respuesta del mercado meta e interpretar a fin diseñar la estrategia de acuerdo a sus necesidades.		
3. Capacidad para establecer normas de calidad, realizar un programa de calidad que abarque a todas las áreas.		
4. Capacidad para aplicar y evaluar las normas de higiene y seguridad previstas en el reglamento interno de trabajo o a falta de este en la LFT.		
5. Capacidad para dividir el trabajo, asignar personal especializado, delegar autoridad, conocer los objetivos del trabajo y buscar la manera de cumplirlos.		
6. Capacidad para mandar, influir y motivar a los empleados a que realicen tareas esenciales.		
7. Capacidad de trabajar con los demás, de formar parte de un equipo, de trabajar conjuntamente en la consecución de objetivos concretos.		
8. Capacidad para realizar el proceso de selección de personal, establecer políticas, proporcionar capacitación, realizar comunicados, evaluar al personal, determinar los salarios y comisiones.		
9. Capacidad para proponer y asesorar en la organización de eventos, viajes, diseño de material como guías de viaje.		
10. Capacidad para proponer y asesorar en la ubicación de mapas, de espectáculos, de restaurantes y bares, de clubes nocturnos, destinos.		
11. Capacidad para anticiparse a las necesidades del cliente, estableciendo prioridades en sus necesidades, solicitar retroalimentación del cliente y buscar continuamente incrementar la satisfacción de éste.		
12. Capacidad para reconocer los gustos y preferencias del cliente, mediante la utilización del CRM.		
13. Adquirir conocimientos de la industria, desarrollar conocimiento del cliente, desarrollar un plan de servicio al cliente.		
14. Capacidad para crear y dar formato a documentos mediante un procesador de textos, crear y dar formato a la hoja de cálculo, elaborar una presentación y buscar información en internet.		
15. Capacidad para dar a conocer el hotel y sus planes en agencias de viaje, diseño de promociones especiales con el fin de incrementar las ventas.		
16. Capacidad para proponer y asesorar al área de reservas con la precisión y respuesta rápida a los pedidos de futuras estadías, realizar los registros, atender sugerencias y quejas de los huéspedes, así como tener un control de las habitaciones.		
17. Capacidad para coordinar las operaciones del restaurante, la cocina, de banquetes, las barras, el servicio a habitaciones, servicio de cafetería, coctelería y establecer las cantidades mínimas de utilería.		
18. Capacidad para elaborar programas de entretenimiento a todos los niveles: niños, jóvenes y adultos, preparar actividades que se adecuen al momento del día, establecer convenios con empresas de turismo, armar tours.		
19. Otros (especificar)		

**INSTRUMENTO DE MEDICIÓN**  
**Análisis de las competencias técnicas**

**Indicaciones:** Por favor señale con una X, en cada uno de los siguientes enunciados que describen una capacidad, si de acuerdo a su opinión el gerente general del sector hotelero **debe** ser hábil en ella o es suficiente con conocerla.

	Conocimientos	Habilidad
1. Capacidad para elaborar el pronóstico de ocupación hotelera y personas atendidas en el área del restaurante, elaborar el estado de resultados pro forma, el presupuesto de efectivo, el balance y analizar las variaciones presupuestales.		
2. Capacidad para analizar los estudios de mercados, manejar las principales herramientas de promoción como: publicidad, venta personal, promoción de ventas, relaciones públicas y obtener una respuesta del mercado meta e interpretar a fin diseñar la estrategia de acuerdo a sus necesidades.		
3. Capacidad para establecer normas de calidad, realizar un programa de calidad que abarque a todas las áreas.		
4. Capacidad para aplicar y evaluar las normas de higiene y seguridad previstas en el reglamento interno de trabajo o a falta de este en la LFT.		
5. Capacidad para dividir el trabajo, asignar personal especializado, delegar autoridad, conocer los objetivos del trabajo y buscar la manera de cumplirlos.		
6. Capacidad para mandar, influir y motivar a los empleados a que realicen tareas esenciales.		
7. Capacidad de trabajar con los demás, de formar parte de un equipo, de trabajar conjuntamente en la consecución de objetivos concretos.		
8. Capacidad para realizar el proceso de selección de personal, establecer políticas, proporcionar capacitación, realizar comunicados, evaluar al personal, determinar los salarios y comisiones.		
9. Capacidad para proponer y asesorar en la organización de eventos, viajes, diseño de material como guías de viaje.		
10. Capacidad para proponer y asesorar en la ubicación de mapas, de espectáculos, de restaurantes y bares, de clubes nocturnos, destinos.		
11. Capacidad para anticiparse a las necesidades del cliente, estableciendo prioridades en sus necesidades, solicitar retroalimentación del cliente y buscar continuamente incrementar la satisfacción de éste.		
12. Capacidad para reconocer los gustos y preferencias del cliente, mediante la utilización del CRM.		
13. Adquirir conocimientos de la industria, desarrollar conocimiento del cliente, desarrollar un plan de servicio al cliente.		
14. Capacidad para crear y dar formato a documentos mediante un procesador de textos, crear y dar formato a la hoja de cálculo, elaborar una presentación y buscar información en internet.		
15. Capacidad para dar a conocer el hotel y sus planes en agencias de viaje, diseño de promociones especiales con el fin de incrementar las ventas.		
16. Capacidad para proponer y asesorar al área de reservas con la precisión y respuesta rápida a los pedidos de futuras estadías, realizar los registros, atender sugerencias y quejas de los huéspedes, así como tener un control de las habitaciones.		
17. Capacidad para coordinar las operaciones del restaurante, la cocina, de banquetes, las barras, el servicio a habitaciones, servicio de cafetería, coctelería y establecer las cantidades mínimas de utilería.		
18. Capacidad para elaborar programas de entretenimiento a todos los niveles: niños, jóvenes y adultos, preparar actividades que se adecuen al momento del día, establecer convenios con empresas de turismo, armar tours.		

## INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

### Análisis de las competencias técnicas

**Indicaciones:** Por favor señale con una X, en cada uno de los siguientes enunciados que describen una capacidad, si de acuerdo con su opinión el gerente general de **este hotel** debe ser hábil o es suficiente con conocerla.

:	Conocimientos	Habilidad
1. Capacidad para elaborar el pronóstico de ocupación hotelera y personas atendidas en el área del restaurante, elaborar el estado de resultados pro forma, el presupuesto de efectivo, el balance y analizar las variaciones presupuestales.		
2. Capacidad para analizar los estudios de mercados, manejar las principales herramientas de promoción como: publicidad, venta personal, promoción de ventas, relaciones públicas y obtener una respuesta del mercado meta e interpretar a fin diseñar la estrategia de acuerdo a sus necesidades.		
3. Capacidad para establecer normas de calidad, realizar un programa de calidad que abarque a todas las áreas		
4. Capacidad para aplicar y evaluar las normas de higiene y seguridad previstas en el reglamento interno de trabajo o a falta de este en la LFT.		
5. Capacidad para dividir el trabajo, asignar personal especializado, delegar autoridad, conocer los objetivos del trabajo y buscar la manera de cumplirlos.		
6. Capacidad para mandar, influir y motivar a los empleados a que realicen tareas esenciales.		
7. Capacidad de trabajar con los demás, de formar parte de un equipo, de trabajar conjuntamente en la consecución de objetivos concretos.		
8. Capacidad para realizar el proceso de selección de personal, establecer políticas, proporcionar capacitación, realizar comunicados, evaluar al personal, determinar los salarios y comisiones.		
9. Capacidad para proponer y asesorar en la organización de eventos, viajes, diseño de material como guías de viaje.		
10. Capacidad para proponer y asesorar en la ubicación de mapas, de espectáculos, de restaurantes y bares, de clubes nocturnos, destinos.		
11. Capacidad para anticiparse a las necesidades del cliente, estableciendo prioridades en sus necesidades, solicitar retroalimentación del cliente y buscar continuamente incrementar la satisfacción de éste.		
12. Capacidad para reconocer los gustos y preferencias del cliente, mediante la utilización del CRM.		
13. Adquirir conocimientos de la industria, desarrollar conocimiento del cliente, desarrollar un plan de servicio al cliente.		
14. Capacidad para crear y dar formato a documentos mediante un procesador de textos, crear y dar formato a la hoja de cálculo, elaborar una presentación y buscar información en internet		
15. Capacidad para dar a conocer el hotel y sus planes en agencias de viaje, diseño de promociones especiales con el fin de incrementar las ventas.		
16. Capacidad para proponer y asesorar al área de reservas con la precisión y respuesta rápida a los pedidos de futuras estadías, realizar los registros, atender sugerencias y quejas de los huéspedes, así como tener un control de las habitaciones.		
17. Capacidad para coordinar las operaciones del restaurante, la cocina, de banquetes, las barras, el servicio a habitaciones, servicio de cafetería, coctelería y establecer las cantidades mínimas de utilería.		
18. Capacidad para elaborar programas de entretenimiento a todos los niveles: niños, jóvenes y adultos, preparar actividades que se adecuen al momento del día, establecer convenios con empresas de turismo, armar tours.		

## INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

### Análisis de las competencias genéricas

**Indicaciones:** Por favor, señale con una X, si posee o no las siguientes competencias laborales.

	SI	NO
1. Capacidad para expresar libremente sus pensamientos, opiniones y sentimientos ante los demás.		
2. Capacidad para superar las barreras o limitaciones que surgen en el desarrollo de su puesto de trabajo.		
3. Capacidad para argumentar sus propios juicios en la toma de decisiones.		
4. Confianza en si mismo a la hora de conseguir los objetivos del puesto.		
5. Capacidad de gestión eficaz de su tiempo de trabajo.		
6. Perseverancia y empeño en el logro de sus objetivos y metas.		
7. Disponibilidad para afrontar los cambios.		
8. Imparcialidad y orientación hacia los problemas.		
9. Control de reacciones precipitadas en situaciones que producen emociones fuertes.		
10. Capacidad para cambiar su conducta y su forma de pensar ante situaciones nuevas.		
11. Objetividad en los juicios (tanto a las personas como a situaciones).		
12. Orientación hacia los otros (dispuesto a escuchar a los demás).		
13. Capacidad para adaptar su lenguaje, presencia física, comportamiento, a situaciones concretas de su trabajo.		
14. Tolerancia al estrés. Ser capaz de mantener la eficacia bajo situaciones de presión temporal, desacuerdo, conflicto.		
15. Confianza en los subordinados.		
16. Consideración de criterios éticos en la gestión.		
17. Responsabilidad con sus decisiones y actuaciones.		
18. Capacidad para mantener y crear un nivel de actividad elevado.		
19. Eficacia y agilidad para dar soluciones a los problemas que se detectan.		
20. Espíritu emprendedor, busca activamente nuevas oportunidades.		
21. Iniciativa para poner en marcha nuevos planes.		
22. Tener una visión positiva de las cosas.		
23. Atención a detalles, disposición para atender a los pequeños detalles en el desarrollo de su trabajo.		
24. Perseverancia ante los problemas e inconvenientes.		
25. Control para que las cosas se hagan en el tiempo previsto.		
26. Orientación hacia la consecución de los objetivos.		
27. Otras capacidades que le permitan lograr lo que tiene que conseguir en su trabajo (especificar):		

## INSTRUMENTO DE MEDICIÓN ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

1. ¿Cuál es la estrategia organizacional que tienen en el hotel?

---



---

2. Escriba una X, solo en aquellas capacidades que son necesarias en la estrategia organizacional.

1. Capacidad para elaborar el pronóstico de ocupación hotelera y personas atendidas en el área del restaurante, elaborar el estado de resultados pro forma, el presupuesto de efectivo, el balance y analizar las variaciones presupuestales.	
2. Capacidad para analizar los estudios de mercados, manejar las principales herramientas de promoción como: publicidad, venta personal, promoción de ventas, relaciones públicas y obtener una respuesta del mercado meta e interpretar a fin diseñar la estrategia de acuerdo a sus necesidades.	
3. Capacidad para establecer normas de calidad, realizar un programa de calidad que abarque a todas las áreas.	
4. Capacidad para aplicar y evaluar las normas de higiene y seguridad previstas en el reglamento interno de trabajo o a falta de este en la LFT.	
5. Capacidad para dividir el trabajo, asignar personal especializado, delegar autoridad, conocer los objetivos del trabajo y buscar la manera de cumplirlos.	
6. Capacidad para mandar, influir y motivar a los empleados a que realicen tareas esenciales.	
7. Capacidad de trabajar con los demás, de formar parte de un equipo, de trabajar conjuntamente en la consecución de objetivos concretos.	
8. Capacidad para realizar el proceso de selección de personal, establecer políticas, proporcionar capacitación, realizar comunicados, evaluar al personal, determinar los salarios y comisiones.	
9. Capacidad para proponer y asesorar en la organización de eventos, viajes, diseño de material como guías de viaje.	
10. Capacidad para proponer y asesorar en la ubicación de mapas, de espectáculos, de restaurantes y bares, de clubes nocturnos, destinos.	
11. Capacidad para anticiparse a las necesidades del cliente, estableciendo prioridades en sus necesidades, solicitar retroalimentación del cliente y buscar continuamente incrementar la satisfacción de éste.	
12. Capacidad para reconocer los gustos y preferencias del cliente, mediante la utilización del CRM.	
13. Adquirir conocimientos de la industria, desarrollar conocimiento del cliente, desarrollar un plan de servicio al cliente.	
14. Capacidad para crear y dar formato a documentos mediante un procesador de textos, crear y dar formato a la hoja de cálculo, elaborar una presentación y buscar información en internet.	
15. Capacidad para dar a conocer el hotel y sus planes en agencias de viaje, diseño de promociones especiales con el fin de incrementar las ventas.	
16. Capacidad para proponer y asesorar al área de reservas con la precisión y respuesta rápida a los pedidos de futuras estadías, realizar los registros, atender sugerencias y quejas de los huéspedes, así como tener un control de las habitaciones.	

17. Capacidad para coordinar las operaciones del restaurante, la cocina, de banquetes, las barras, el servicio a habitaciones, servicio de cafetería, coctelería y establecer las cantidades mínimas de utilería.	
18. Capacidad para elaborar programas de entretenimiento a todos los niveles: niños, jóvenes y adultos, preparar actividades que se adecuen al momento del día, establecer convenios con empresas de turismo, armar tours.	

3. ¿Qué competencias laborales considera necesarias para responder a los cambios futuros en el sector hotelero?


Objetivos específicos	Hipótesis	Definición conceptual de variable	Pregunta de investigación	Indicador	Reactivos
<p>1. Analizar las diferencias entre las competencias técnicas y genéricas que presentan los gerentes generales en las empresas del sector hotelero.</p>	<p>H1. Existen diferencias entre las competencias técnicas y genéricas que presentan los gerentes generales de las empresas del sector hotelero de categoría tres estrellas a gran turismo en la ciudad de México</p>	<p><b>1. Competencias técnicas:</b> son el conjunto de conocimientos y habilidades necesarias que debe tener un gerente general para desempeñar las tareas específicas del puesto</p>	<p>1. ¿Qué diferencias existen entre las competencias técnicas y genéricas que presentan los gerentes generales de las empresas del sector hotelero?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Capacidad para elaborar el pronóstico de ocupación hotelera y personas atendidas en el área del restaurante, elaborar el estado de resultados pro forma, el presupuesto de efectivo, el balance y analizar las variaciones presupuestales</li> <li>* Capacidad para analizar los estudios de mercados, manejar las principales herramientas de promoción como: publicidad, venta personal, promoción de ventas, relaciones públicas y obtener una respuesta del mercado meta e interpretar a fin diseñar la estrategia de acuerdo a sus necesidades</li> <li>* Capacidad para establecer normas de calidad, realizar un programa de calidad que abarque a todas las áreas.</li> <li>* Capacidad para aplicar y evaluar las normas de higiene y seguridad previstas en la legislación correspondiente.</li> <li>* Capacidad para dividir el trabajo, asignar personal especializado, delegar autoridad, conocer los objetivos del trabajo y buscar la manera de cumplirlos.</li> <li>* Capacidad para mandar, influir y motivar a los empleados a que realicen tareas esenciales.</li> <li>* Capacidad de trabajar con los demás, de formar parte de un equipo, de trabajar conjuntamente en la consecución de objetivos concretos.</li> <li>* Capacidad para realizar el proceso de selección de personal, establecer políticas, proporcionar capacitación, realizar comunicados, evaluar al personal, determinar los salarios y comisiones.</li> <li>* Capacidad para ofrecer información y asesoría de: organización de eventos, viajes, diseño de material como guías de viaje.</li> <li>* Capacidad para ofrecer información y asesoría de: ubicación de mapas, de espectáculos, de restaurantes y bares, de clubes nocturnos, destinos.</li> <li>* Capacidad para anticiparse a las necesidades del cliente, estableciendo prioridades en sus necesidades, solicitar</li> </ul>	<p>1</p> <p>2</p> <p>3</p> <p>4</p> <p>5</p> <p>6</p> <p>7</p> <p>8</p> <p>9</p> <p>10</p> <p>11</p>

				<p>retroalimentación del cliente y buscar continuamente incrementar la satisfacción de este.</p> <p>* Capacidad para reconocer los gustos y preferencias del cliente, mediante la utilización del CRM.</p> <p>* Capacidad para adquirir conocimientos de la industria, desarrollar conocimiento del cliente, desarrollar un plan de servicio al cliente.</p> <p>* Capacidad para crear y dar formato a documentos mediante un procesador de textos, crear y dar formato a la hoja de cálculo, elaborar una presentación y buscar información en internet.</p> <p>* Capacidad para dar a conocer el hotel y sus planes en agencias de viaje, diseño de promociones especiales con el fin de incrementar las ventas.</p> <p>* Capacidad para realizar el proceso de reservas con precisión y responder rápido a los pedidos de futuras estadías, realizar los registros, atender sugerencias y quejas de los huéspedes, así como tener un control de las habitaciones.</p> <p>* Capacidad para coordinar las operaciones del restaurante, la cocina, de banquetes, las barras, el servicio a habitaciones, servicio de cafetería, coctelería y establecer las cantidades mínimas de utilería.</p> <p>* Capacidad para elaborar programas de entretenimiento a todos los niveles: niños, jóvenes y adultos, preparar actividades que se adecuen al momento del día, establecer convenios con empresas de turismo, armar tours.</p>	<p>12</p> <p>13</p> <p>14</p> <p>15</p> <p>16</p> <p>17</p> <p>18</p>
		<p><b>2. Competencias genéricas:</b> Se refieren a la capacidad para afrontar situaciones no programadas en el trabajo:</p>			

		<p><b>2.1. Competencia de autoeficacia:</b> Son aquellas características de los directivos que permiten o posibilitan la puesta en práctica de los conocimientos y habilidades necesarias para desarrollar con éxito cada una de las tareas que componen el puesto de trabajo.</p>		<p>* Capacidad para expresar libremente sus pensamientos, opiniones y sentimientos ante los demás</p>	1
				<p>* Capacidad para superar las barreras o limitaciones que surgen en el desarrollo de su puesto de trabajo</p>	2
				<p>* Capacidad para argumentar sus propios juicios en la toma de decisiones</p>	3
				<p>* Confianza en si mismo a la hora de conseguir los objetivos del puestos</p>	4
				<p>* Capacidad de gestión eficaz de su tiempo de trabajo</p>	5
				<p>* Perseverancia y empeño en el logro de sus objetivos y metas</p>	6
		<p><b>2.2. Competencia de relaciones interpersonales:</b> Consisten en la capacidad de adaptarse y relacionarse en distintas situaciones con personas y demanda del entorno, manteniendo el control sobre sus propias emociones y manteniendo una postura integra y responsable en el desarrollo del trabajo.</p>		<p>* Disponibilidad para afrontar los cambios</p>	7
				<p>* Imparcialidad y orientación hacia los problemas</p>	8
				<p>* Control de reacciones precipitadas en situaciones que producen emociones fuertes</p>	9
				<p>* Capacidad para cambiar su conducta y su forma de pensar ante situaciones nuevas</p>	10
				<p>* Objetividad en los juicios (tanto a las personas como a situaciones)</p>	11
				<p>* Orientación hacia los otros (dispuesto a escuchar a los demás)</p>	12
				<p>* Capacidad para adaptar su lenguaje, presencia física, comportamiento, a situaciones concretas de su trabajo</p>	13
				<p>*Tolerancia al estrés. Ser capaz de mantener la eficacia bajo situaciones de presión temporal, desacuerdo, conflicto</p>	14
				<p>* Confianza en los subordinados</p>	15
				<p>* Consideración de criterios éticos en la gestión</p>	16
				<p>* Responsabilidad con sus decisiones y actuaciones</p>	17
		<p><b>2.3. Competencia de Proactividad:</b> Supone mantener un nivel de actividad elevado para conseguir los objetivos, anticipar los problemas, captar y desarrollar nuevas posibilidades presentes y futuras para la organización, haciendo uso óptimo del tiempo y adoptando una visión positiva de las cosas.</p>		<p>* Capacidad para mantener y crear un nivel de actividad elevado</p>	18
				<p>* Eficacia y agilidad para dar soluciones a los problemas que se detectan</p>	19
				<p>* Espíritu emprendedor, busca activamente nuevas oportunidades</p>	20
				<p>* Iniciativa para poner en marcha nuevos planes</p>	21

				<ul style="list-style-type: none"> <li>* Tener una visión positiva de las cosas</li> <li>* Atención a detalles, disposición para atender a los pequeños detalles en el desarrollo de su trabajo</li> <li>* Perseverancia ante los problemas e inconvenientes</li> <li>* Control para que las cosas se hagan en el tiempo previsto</li> <li>* Orientación hacia la consecución de los objetivos</li> </ul>	22 23 24 25 26
2. Determinar las necesidades de competencias laborales en los gerentes generales de las empresas del sector hotelero, ante los cambios previstos del entorno	H2. Ante los cambios del entorno se requerirán competencias técnicas y genéricas que no necesariamente pueden coincidir con la práctica profesional actual.	<b>3. Cambios previstos del entorno:</b> Factores que afectan a las empresas y de los trabajadores, como tendencias de la organización, del mercado de trabajo, las necesidades de competencias.	2. ¿Cuáles competencias laborales de los gerentes generales de las empresas del sector hotelero se requerirán ante los cambios previstos del entorno?	¿Qué competencias laborales considera necesarias para responder a los cambios futuros en el sector hotelero?	P. 3 del instrumento de la estrategia organizacional y las competencias
3. Determinar las competencias laborales requeridas en la estrategia organizacional	H3. Las competencias laborales serán diferentes en función de la estrategia organizacional en el sector hotelero de categoría tres estrellas a gran turismo en la ciudad de México	<b>4. Estrategia organizacional:</b> Alternativas que se utilizan para establecer el rumbo de la empresa.	3. ¿Cuáles son las competencias laborales requeridas ante la estrategia organizacional?	¿Cuál es la estrategia organizacional que tienen en el hotel?	P.1 del instrumento de la estrategia organizacional
4. Determinar las necesidades de formación de los gerentes generales de las empresas del sector hotelero en la estrategia organizacional.	H4. Las necesidades de formación de los gerentes generales de las empresas del sector hotelero de categoría tres estrellas a gran turismo son diferentes en cada estrategia organizacional		4. ¿Cuáles son las necesidades de formación de los gerentes generales de las empresas del sector hotelero para cada estrategia organizacional?	Se hará un análisis de acuerdo a lo que se tiene y que lo requiere.	
5. Determinar las competencias laborales de los gerentes generales de las empresas del sector hotelero en las diferentes categorías del establecimiento	H5. Las competencias laborales necesarias de los gerentes generales de las empresas del sector hotelero son diferentes en las distintas categorías del establecimiento.	<b>5. Categoría del establecimiento:</b> Definición asignada al hotel por los servicios que proporciona en: 3 estrellas 4 estrellas 5 estrellas Gran turismo	5. ¿Qué competencias laborales son necesarias en los gerentes generales en las diferentes categorías de los establecimientos de las empresas del sector hotelero?	1 3 estrellas 2 4 estrellas 3 5 estrellas 4 Gran turismo	P. 4 del instrumento de datos demográficos, escolares y organizacionales

6. Proponer alternativas de acción a las empresas del sector turístico derivado del estudio de las necesidades de competencias laborales					
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--	--	--