

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE TURISMO Y MERCADOTECNIA



**IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS GERENCIALES, EN EL
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LOS HOTELES CUATRO Y
CINCO ESTRELLAS DE TIJUANA, B.C.**

TESIS
PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:
LUISA MARLEN ALEJO CRUZ

DIRECTOR DE TESIS:
M.A. JUAN CARLOS FLORES TREJO

CO DIRECTORA DE TESIS:
M.A. MARÍA RAMONA VALLE ASCENCIO

TIJUANA, BAJA CALIFORNIA

MAYO 2016

MTRO. RICARDO VERJÁN QUIÑONES
DIRECTOR DE LA FACULTAD DE TURISMO Y MERCADOTECNIA
PRESENTE.

Reciba usted saludos cordiales a través de éste conducto, y sirva a su vez para notificarle que hago constar la emisión de mi **VOTO APROBATORIO** en relación al documento: **IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS GERENCIALES, EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LOS HOTELES CUATRO Y CINCO ESTRELLAS DE TIJUANA, B.C.** El cual es presentado por la **C. LUISA MARLEN ALEJO CRUZ** como trabajo terminal para la obtención del grado de **MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN.**

La presentación del mencionado documento se enmarca dentro del **Programa de Posgrado de Maestría** en Administración, el cual es impartido en la unidad académica que usted dignamente representa, y es entregado con la finalidad de la consecuente titulación de la aspirante al grado en cuestión.

Sin otro particular por el momento, me despido de usted quedando a sus apreciables órdenes para cualquier duda o aclaración al respecto.

Atentamente,
Tijuana, B.C., a 5 de mayo de 2016



Mtro. Juan Carlos Flores Trejo
DIRECTOR

C.c.p. Mtro. Omar Valladares Icedo Coordinador de la Maestría en Administración.
C.c.p. Interesado
C.c.p. Expediente

MTRO. RICARDO VERJÁN QUIÑONES
DIRECTOR DE LA FACULTAD DE TURISMO Y MERCADOTECNIA
PRESENTE.

Reciba usted saludos cordiales a través de éste conducto, y sirva a su vez para notificarle que hago constar la emisión de mi **VOTO APROBATORIO** en relación al documento: **IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS GERENCIALES, EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LOS HOTELES CUATRO Y CINCO ESTRELLAS DE TIJUANA, B.C.** El cual es presentado por la **C. LUISA MARLEN ALEJO CRUZ** como trabajo terminal para la obtención del grado de **MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN.**

La presentación del mencionado documento se enmarca dentro del **Programa de Posgrado de Maestría en Administración**, el cual es impartido en la unidad académica que usted dignamente representa, y es entregado con la finalidad de la consecuente titulación de la aspirante al grado en cuestión.

Sin otro particular por el momento, me despido de usted quedando a sus apreciables órdenes para cualquier duda o aclaración al respecto.

Atentamente,
Tijuana, B.C., a 5 de mayo de 2016



Mtra. María Ramona Valle Ascencio
CO DIRECTORA

C.c.p. Mtro. Omar Valladares Icedo Coordinador de la Maestría en Administración.
C.c.p. Interesado
C.c.p. Expediente

MTRO. RICARDO VERJÁN QUIÑONES
DIRECTOR DE LA FACULTAD DE TURISMO Y MERCADOTECNIA
PRESENTE.

Reciba usted saludos cordiales a través de éste conducto, y sirva a su vez para notificarle que hago constar la emisión de mi **VOTO APROBATORIO** en relación al documento: **IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS GERENCIALES, EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LOS HOTELES CUATRO Y CINCO ESTRELLAS DE TIJUANA, B.C.** El cual es presentado por la **C. LUISA MARLEN ALEJO CRUZ** como trabajo terminal para la obtención del grado de **MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN.**

La presentación del mencionado documento se enmarca dentro del **Programa de Posgrado de Maestría en Administración**, el cual es impartido en la unidad académica que usted dignamente representa, y es entregado con la finalidad de la consecuente titulación de la aspirante al grado en cuestión.

Sin otro particular por el momento, me despido de usted quedando a sus apreciables órdenes para cualquier duda o aclaración al respecto.

Atentamente,
Tijuana, B.C., a 5 de mayo de 2016


Dra. Martha Ofelia Lobo Rodríguez
LECTORA

C.c.p. Mtro. Omar Valladares Icedo Coordinador de la Maestría en Administración.
C.c.p. Interesado
C.c.p. Expediente

AGRADECIMIENTOS

A DIOS,

Por darme la oportunidad cada día, por su amor infinito.

A MI FAMILIA,

Por su apoyo incondicional, a cada uno de ellos en especial a mi madre por su gran apoyo y amor a lo largo de mi vida.

A MI DIRECTOR DE TESIS,

M.A. Juan Carlos Flores Trejo, por su valiosa dedicación que le dio a mi trabajo terminal, por alentarme en cada una de las fases de la investigación.

AI CONSEJO NACIONAL DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA,

Por el apoyo brindado para poder lograr esta meta en mi vida, lo cual fue sumamente importante para poder concluirla.

A MIS MAESTROS Y LECTORES,

Todos y cada uno de ellos, que a lo largo de la maestría me brindaron su conocimiento y experiencia profesional, aportando su valioso tiempo y consejos en la elaboración del presente estudio.

DEDICATORIA

A MI NANA,

Mi más lindo ángel, que desde hace tres años guía mi camino.

A BORO,

Por tu comprensión, cariño, y apoyo único, que me has brindado en estos años, por seguir caminando en esta vida a mi lado.

ÍNDICE DE CONTENIDO

	Pág.
AGRADECIMIENTOS	5
DEDICATORIA	6
ÍNDICE DE CONTENIDO	7
ÍNDICE DE TABLAS	9
ÍNDICE DE GRÁFICAS	9
CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN	12
1.1 Planteamiento del problema	12
1.2 Objetivo general	13
1.3 Objetivos específicos.....	14
1.4 Hipótesis	14
1.5 Preguntas de investigación.....	14
1.6 Variable de estudio.....	14
1.6.1 Variable independiente	14
1.6.2 Variable dependiente	14
1.7 Delimitación.....	14
1.8 Limitación	15
1.9 Justificación.....	15
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.....	18
2.1 Competencias	18
2.1.1 Competencias laborales desde su inicio.	19
2.1.2 Competencias Gerenciales	21
2.1.2.1 Departamento de recursos humanos, gestión por competencias.	22
2.1.2.2 Competencias gerenciales en la industria hotelera.	24
2.2 Modelos de competencias gerenciales	24
2.2.1 Modelo Hellriegel, Jackson y Slocum.....	25
2.2.2 Modelo Zubillaga.....	27
2.2.3 Modelo para el desarrollo de las competencias gerenciales.....	28
2.2.4 Modelo de competencias de recursos humanos	28

2.2.5 Modelo de competencias en la industria hotelera.....	29
2.2.6 Modelo de competencias de la empleabilidad.....	31
2.3 Organismos certificadores.....	32
2.3.1 Gerentes de recursos humanos.....	33
CAPÍTULO 3: MARCO REFERENCIAL.....	36
3.1 Hotelería Baja California.....	36
3.2 Competencias a nivel mundial.....	36
3.3 Competencias a nivel internacional.....	37
3.4 Competencias a nivel nacional.....	38
CAPÍTULO 4 METODOLOGÍA.....	40
4.1 Diseño de la investigación.....	40
4.2 Población objetivo.....	41
4.3 Sujeto de estudio.....	42
4.4 Diseño del instrumento.....	43
4.5 Validez del instrumento.....	44
CAPÍTULO 5. RESULTADOS.....	47
5.1 Perfil del sujeto de estudio.....	47
5.2 Competencia para la comunicación.....	47
5.3 Competencias para la planeación y gestión.....	54
5.4 Competencia para el trabajo en equipo.....	59
5.5 Competencia para la auto administración.....	63
5.6 Competencia para la acción estratégica.....	68
5.7. Competencia multicultural.....	73
CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	75
6.1 Análisis de los resultados.....	75
6.2 Conclusiones.....	77
6.3 Recomendaciones.....	80
Bibliografía.....	81
Anexos Instrumento.....	85

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2. 1: Modelo de competencias gerenciales y directivas.....	27
Tabla 2. 2: Modelo de competencias de recursos humanos.	29
Tabla 2. 3: Modelo de Competencias para la Industria Hotelera.....	30
Tabla 2. 4: Modelo de Competencias de la Empleabilidad.....	31
Tabla 2. 5: Clasificación de los hoteles de Tijuana, Baja California	36
Tabla 4 6: Listado de los Hoteles de cuatro y cinco estrellas de Tijuana Baja California.....	42

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 5. 1: Siento confianza hablar de las situaciones del trabajo con mis colaboradores.	47
Gráfica 5. 2: Considero que mis colaboradores tienen confianza al hablar conmigo.	48
Gráfica 5. 3: Con mis superiores la comunicación es directa.	49
Gráfica 5. 4: La comunicación con mis superiores es inmediata.	50
Gráfica 5. 5: Son eficientes los medios electrónicos como medio de comunicación en mi organización.	51
Gráfica 5. 6: Utilizo medios electrónicos para transmitir información en mi organización.	52
Gráfica 5. 7: Realizo juntas espontáneas para que mis colaboradores expresen sus inquietudes.	53
Gráfica 5. 8: Realizo pronósticos con mis colaboradores para determinar cuáles serán las futuras necesidades de personal.....	54
Gráfica 5. 9: Cuando existe una vacante y no se cubre internamente con el personal actual, opto por buscarla externamente.	55
Gráfica 5. 10: Organizo a mis colaboradores para trabajar en conjunto con las actividades que se planearon.	56
Gráfica 5. 11: Es primordial planear en el puesto que actualmente desempeño....	57
Gráfica 5. 12: Planeo la capacitación de mis subordinados.	58
Gráfica 5. 13: Manejo proyectos simultáneos sin demeritar su función primordial.	59
Gráfica 5. 14: Considero que el trabajo en equipo es fundamental para mi departamento.....	60
Gráfica 5. 15: Motiva a los empleados a su cargo a que trabajen en equipo.	61

Gráfica 5. 16:Asigno a mis colaboradores sus funciones que van a realizar.....	62
Gráfica 5. 17:Para capacitar a mi personal la decisión involucra solo a mi persona.	63
Gráfica 5. 18:Para contratar a personal nuevo la decisión final está a mi cargo. ...	64
Gráfica 5. 19: Puedo tomar decisiones competentes a mi departamento sin consultar a mis superiores.	65
Gráfica 5. 20: Regularmente pido opinión para toma decisiones en mi departamento.....	66
Gráfica 5. 21:Realizo auditorías para saber el potencial del personal actual dentro de mi organización.....	67
Gráfica 5. 22:Considero a los empleados actuales para futuras vacantes dentro de la organización.....	68
Gráfica 5. 23:Considera importante que los empleados se sientan contentos con su labor del día a día.	69
Gráfica 5. 24:Reconozco los logros de mis subordinados verbalmente o con remuneración salarial.....	70
Gráfica 5. 25:Considero las ideas, opiniones, sugerencias de mis subordinados.	71
Gráfica 5. 26:Otorgo a mis subordinados capacitación para su desarrollo laboral.	72
Gráfica 5. 27 Domina el idioma inglés.	73

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

En la actualidad el recurso humano es primordial para toda organización, especialmente en los sectores manufactureros, financieros, productivos y servicios turísticos, como la industria hotelera donde el factor humano es pieza clave para cumplir sus objetivos. De acuerdo a datos de la Secretaría de Turismo, la actividad turística contribuye con el 9 por ciento del Producto Interno Bruto, generando 7.5 millones de empleos y representa la tercera fuente de captación de divisas de nuestro país, producto del trabajo que diariamente realizan más de 43 mil empresas dedicadas a esta actividad. En la Ciudad de Tijuana no se han encontrado investigaciones sobre la identificación de competencias gerenciales en la industria hotelera, definir el perfil idóneo para el departamento de recursos humanos es la base para poder contar con personal altamente capacitado, ya que es en esta área donde se recluta el personal de toda la organización.

El éxito en la industria hotelera es la satisfacción de sus clientes. Por tal razón para poder cumplir con este factor es necesario contar con un buen equipo de trabajo ya que como menciona Ruíz (2001) para que los clientes se formen una buena opinión sobre el servicio que reciben es necesario satisfacer todas sus necesidades y expectativas.

1.1 Planteamiento del problema

La presente investigación pretende identificar las competencias gerenciales en el departamento de recursos humanos de los hoteles de cuatro y cinco estrellas de Tijuana, Baja California, con ello permitirá conocer las habilidades, fortalezas y conocimientos requeridos en el mencionado departamento.

Según Hellriegel, Jackson y Slocum (2002), las competencias gerenciales son conocimientos, destrezas, actitudes y comportamientos que posee una persona para realizar de manera adecuada las funciones involucradas en un puesto gerencial. Son características individuales susceptibles de ser medidas, las cuales diferencian a los ocupantes de cargos gerenciales con un desempeño excelente, de aquellos que se desempeñan adecuadamente.

Las organizaciones exigen una mayor competitividad en el ámbito laboral por lo que es importante estar a la vanguardia con las competencias gerenciales que fortalezcan la postulación o promoción a puestos gerenciales de cualquier industria de la ciudad, estado o país.

En varios lugares como Estados Unidos, Europa y actualmente en América latina las empresas incorporan la gestión de recursos humanos basada en competencia laboral como una forma de mejorar la productividad y mantener un clima laboral positivo en relación de su talento humano. Además, tratan de mejorar los niveles de productividad y competitividad por medio de la transferencia del conocimiento y la capacidad de aprendizaje en la organización. (Organización Internacional de Trabajo 2012).

Las empresas actuales buscan personal que aparte de dominar las tareas diarias tengan la capacidad de trabajar en equipo, contar con los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para desempeñar su trabajo de la mejor manera, permitiendo a la empresa ser altamente competitiva. Como lo menciona Ibarra (2010) La globalización no sólo exige una mayor capacitación y formación de los trabajadores, sino también de los empresarios, pues éstos deben actualizar sus conocimientos y habilidades para ejercer la actividad exitosamente, logrando de esta forma las llamadas organizaciones inteligentes.

Actualmente en la ciudad de Tijuana, se cuenta con un total de veinte hoteles con la categoría de cuatro y cinco estrellas.

1.2 Objetivo general

Identificar las competencias gerenciales con base al Modelo Hellriegel, Jackson y Slocum, con el propósito de comprobar si se están utilizando en el departamento de recursos humanos de los hoteles de cuatro y cinco estrellas de Tijuana, Baja California.

1.3 Objetivos específicos

- Identificar las capacidades con las que debe cumplir un aspirante a cubrir el perfil gerencial en el departamento de recursos humanos en los hoteles de cuatro y cinco estrellas de Tijuana, Baja California.
- Identificar las habilidades, fortalezas y conocimientos principales del puesto gerencial en el departamento de recursos humanos de los hoteles de cuatro y cinco estrellas de Tijuana, Baja California.

1.4 Hipótesis

Si se determinan las competencias de los gerentes de recursos humanos de los hoteles de cuatro cinco y estrellas de la ciudad de Tijuana Baja California mediante el Modelo de Hellriegel, Jackson y Slocum se podrá obtener como resultado cual es la prioridad de cada competencia profesional que requiere el puesto gerencial.

1.5 Preguntas de investigación

¿Con base al Modelo de Hellriegel, Jackson y Slocum cuáles son las principales competencias que tienen o deberían tener los gerentes de los hoteles de cuatro y cinco estrellas de Tijuana, Baja California?

1.6 Variable de estudio

En la presente investigación se identifican las variables que conducirán el estudio, compuestas por la variable dependiente e independiente, explica que los elementos que dependen de la competencia del gerente están en función de las habilidades, fortalezas y conocimientos de la persona.

1.6.1 Variable independiente

Habilidades, fortalezas, conocimientos.

1.6.2 Variable dependiente

Competencias.

1.7 Delimitación

La presente investigación se limitará al departamento de recursos humanos de los hoteles de cuatro y cinco estrellas de la ciudad de Tijuana Baja California.

1.8 Limitación

La limitación del estudio está basada en los tiempos de respuesta de los gerentes, hasta éste momento no se han encontrado limitaciones a la investigación, pero se prevé en el transcurso de la misma, afrontar alguna que pudiese suscitarse.

1.9 Justificación

El turismo representa una parte muy significativa de la economía mundial, según el panorama de la Organización Mundial del Turismo (2015) Las llegadas de turistas internacionales batieron el récord de los 1.133 millones a escala mundial en 2014, partiendo de los 1.087 millones en 2013. La demanda siguió siendo fuerte en la mayoría de los mercados emisores y destinos. Con 46 millones más de turistas viajando por el mundo, 2014 ha sido el quinto año consecutivo de fuerte crecimiento.

De acuerdo con la Organización Mundial de Turismo (2015), México se encuentra en los diez primeros países en termino de llegadas internacionales, alcanzando en el año 2014 29 millones de llegadas, En Baja California, el sector turístico según la Organización Mundial de Turismo (OMT) participa con el 11.97% del Producto Interno Bruto (PIB) estatal total, tan solo la ciudad de Tijuana se ubica en el segundo lugar nacional de conectividad aérea con vuelos directos a más de 30 destinos nacionales y dos internacionales, actualmente, la oferta hotelera se compone de más de 596 establecimientos de hospedaje, representando áreas de oportunidad, por tal razón es importante identificar las competencias de los gerentes de recursos humanos la cual brinde a la industria hotelera, saber los requerimientos necesarios para el puesto gerencial, y poder lograr los cambios y tendencias que se aprecian en el entorno, así como con las transformaciones que se dan en el ambiente interno de la organización

Según SECTURE (2014), las competencias son una herramienta indispensable para el desarrollo e involucramiento del recurso humano, lo que ha incrementado una demanda estricta de contratar personal calificado, que cumpla con las expectativas de una organización de clase mundial. Es importante que el personal con rol gerencial cuente con las capacidades idóneas y requeridas para el desarrollo de sus actividades, ya que están directamente vinculados con el personal de la

organización, es por ello que la presente investigación se centra sobre las competencias gerenciales de los hoteles de cuatro y cinco estrellas de Tijuana.

Para el gobierno del Estado de Baja California, la oferta turística contemplada a lograr para el 2019, es contar con servicios turísticos con altos estándares de calidad, personal de contacto turístico capacitado para atención del visitante y con establecimientos turísticos certificados, por ello la presente investigación se centra en conocer las habilidades, fortalezas y conocimientos que ostentan los gerentes de recursos humanos de hoteles de cuatro y cinco estrellas, con el fin de identificar las competencias gerenciales.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

En el siguiente capítulo se abordan las definiciones de competencias, así como la importancia para el ámbito laboral, y la relación que tiene con el departamento de recursos humanos y de la industria hotelera.

2.1 Competencias

El término competencias es utilizado en procesos laborales y gerenciales el cuál muchas veces se enfoca en gestión y desempeño laboral.

Mc Clelland (1973), menciona que las competencias son en base de las capacidades de cada persona e identifica a fondo el comportamiento de cada una a través del desempeño de las personas. Son aplicables en niveles directivos y se circunscriben a situaciones no predefinidas que requieren movilizar a otras competencias como capacidad analítica, creatividad y toma de decisiones, se enfoca en las capacidades de las personas. después de un estudio menciona que "El desempeño superior no viene de la mayor inteligencia sino de un conjunto de atributos personales, de experiencias, conocimientos y destrezas que caracterizan a quienes logran mejores resultados con su trabajo"

Para Leboyer (1992) el término competencias lo define como el comportamiento que algunas personas dominan mejor que otras, observables en la realidad del trabajo, que están integradas por aptitudes, rasgos de personalidad y conocimiento, competencias que se pueden transformar para un determinado trabajo.

Según Vargas (2014) menciona que en América Latina el Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional (CINTERFOR), adscrito a la Organización Internacional de Trabajo (OIT), establece que la competencia está relacionada con estándares de competencia laboral, que se redactan en función de las tareas, se vinculan con los criterios de desempeño o indicadores de calidad.

En México CONOCER determina la competencia como la capacidad productora de un individuo que se define y se mide en términos de desempeño en un contexto laboral determinado, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias, pero no suficientes en sí mismas para un desempeño efectivo.

Es importante que todas las empresas cuenten con personal competente para poder llegar a sus objetivos determinados a través de los conocimientos, habilidades y aptitudes que posee la persona.

2.1.1 Competencias laborales desde su inicio.

Según Grados (2011) “La palabra competencia fue utilizada por primera vez en los estudios realizados por David McClelland, donde afirma que las pruebas de inteligencia y las calificaciones escolares no predicen el éxito, por ello, observa la necesidad de evaluar aquellos aspectos del ser humano que se relacionan con el desempeño sobresaliente, surgiendo la palabra competencia en Inglaterra en los años ochenta a través del análisis funcional, utilizado para que las escuelas técnicas y universidades dieran respuesta a la demanda de las empresas con egresados competentes, lo que dio origen a las primeras Normas Técnicas vocacionales”

La organización Internacional del trabajo (OIT) fundada en 1919 menciona que las competencias laborales son fundamentales para el mejoramiento de la empleabilidad y las oportunidades de sustento, reducir la pobreza, aumentar la productividad y promover un desarrollo ambientalmente sostenible, es por esta razón que apoya el desarrollo de las competencias para mejorar la capacidad integradora del crecimiento económico.

El concepto de competencias no es nuevo en el mundo se de la industria, pero en México por primera vez en los años noventa, se utilizó la palabra competencia por el Gobierno Federal, impulsado por el Consejo de Normalización de Competencia Laboral (CONOCER), organismo encargado de establecer un sistema nacional de competencias que certifica la capacidad o “competencia”

laboral de los trabajadores, con el fin de impulsar su desarrollo en base a estándares de calidad del desempeño, CONOCER (2015).

Uno de los temas que han tomado fuerza en los últimos años dentro de las empresas es el de las competencias laborales y el rol que desempeñan. De acuerdo con Grados (2011) el término de competencias laborales lo define como: “El conjunto de conocimientos, habilidades y características necesarias para la realización de un trabajo específico que cumpla con parámetros para medición del desempeño”.

La competencia laboral se visualiza en la elaboración de un trabajo, de acuerdo con sus: aptitudes, rasgos de personalidad y conocimiento adquirido.

Según Pérez (2001) el trabajador actual ya no puede responder únicamente a los requerimientos de las tareas específicas de un puesto de trabajo, sino que debe ser capaz de afrontar con éxito las eventualidades que surgen en el desempeño del mismo.

Fernández (2006) “conocimiento técnico inteligente”, que supone el ejercicio del discernimiento, la acción inteligente en situaciones no estructuradas que requieren creatividad y la búsqueda de alternativas ante la toma de decisiones. Compleja combinación de atributos (conocimiento, actitudes, valores, habilidades) y tareas a desempeñar en determinadas situaciones. Toma en cuenta el contexto y la cultura del lugar de trabajo. Permitiendo incorporar la ética y los valores como elementos del desempeño competente.

Le Boterf (1998) 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.

Bajo este enfoque en la industria hotelera la competencia laboral es importante para mejorar la productividad ya que permite conocer lo que una persona es capaz de hacer, las habilidades con las que cuenta si se encuentra altamente

capacitado para pueda contribuir al éxito de la empresa, utilizando las competencias laborales como herramientas para la gestión del recurso humano

2.1.2 Competencias Gerenciales

Whetten y Cameron (2005), mencionan que un buen gerente tiene altos niveles de competencia los cuales desarrolla mirándose reflejados en las habilidades y la forma de decisiones directivas, las cuales llevan a resultados esperados, los anteriores autores definen las competencias gerenciales en tres grupos siendo los siguientes:

- Personales, estas se concentran en asuntos que no se relacionan con otras personas, en asuntos, que quizás no impliquen a otras personas, sino que se relacionen con la administración de el mismo.
- Interpersonales, asuntos que son relacionados con los demás, dirección, orientación y comunicación de apoyo, ganar poder e influencia; motivación a los demás y resolución de conflictos.
- Grupales, asuntos que se dan al relacionarse con un grupo de personas, ya sea como líder, como gerente o como facilitador.

Para Veciana (2008) describe las competencias gerenciales como un proceso dinámico de actuación de una persona sobre otras con el objeto de guiar su comportamiento hacia una meta u objetivos determinados a través de su prioridad de decisión conferidas por posición de poder, el autor menciona cuatro elementos para tener una buena dirección, actuación, objetivo, decisión y poder, el cuál argumenta que cumpliendo con éstos cuatro, se llegara al objetivo determinado.

Las competencias gerenciales contribuyen a que una persona sea efectiva en un amplio abanico de puestos y en distintas clases de organizaciones. La esencia del trabajo está cambiando, ahora no solo se juzga a una persona por su inteligencia

sino también por el grado de capacidad que tiene para manejarse y administrar a otros, por lo que las competencias gerenciales ayudan a las personas a destacar en distintos trabajos. Las personas aprenden de sus experiencias y de la retroalimentación que les proporcionan otros acerca de su desempeño, menciona Hellriegel (2008).

Las competencias gerenciales son un conjunto de conocimientos y habilidades con las que cuenta una persona para poder guiar a otras a través de una buena comunicación para desempeñarse exitosamente y conducir a las metas de la organización.

2.1.2.1 Departamento de recursos humanos, gestión por competencias.

La gestión de recursos humanos tiene que adaptarse para trabajar en la actualidad con la gestión por competencia como una de las concepciones más relevantes a comprender, ya que ésta permite una efectiva evaluación del desempeño del hombre.

Principales atributos del departamento de recursos humanos, gestión por competencias:

- Las competencias llevan a cabo una buena planificación estratégica, relacionando los requisitos que debe cumplir el personal con las necesidades de la empresa.
- La transparencia de todos los programas, procedimientos e instrumentos. Para que todos los empleados conozcan los resultados de la empresa y las competencias que se consideran importantes.
- Las competencias son las unidades de conocimiento que permiten operar la gestión del capital humano.
- La gestión adecuada de los activos, que suponen las competencias, asegura el sostén de las ventajas competitivas de la empresa.

- Los puestos, cargos, roles o posiciones se diseñan partiendo de las competencias que se requieren para que los procesos alcancen el máximo desempeño.

Menciona Hellriegel (2008) que “El sistema de gestión de recursos humanos por competencias es una alternativa para reducir el alto grado de superficialidad en el manejo de personal. Convierte a las áreas de recursos humanos en socios estratégicos de la organización y totalmente orientados a la administración por resultados”

Según Moguel (2011) la gestión de los recursos humanos es más clara y eficiente, además de facilitar realizarla de manera estratégica, en apoyo de las metas y objetivos de la organización. La mayoría de los procesos estratégicos de Recursos humanos, la capacitación, la selección, el reclutamiento, la evaluación del desempeño y la planeación de los mismos, son más efectivos al trabajar con base en Competencias Laborales. Algunos beneficios tangibles de la gestión de recursos humanos por Competencias incluyen:

- Asociar rápida y eficaz el personal al proceso productivo.
- Disminución de la rotación sustentada en un adecuado plan de desarrollo personal.
- Aumentar el nivel de conciencia del personal en su propia superación.
- Disminuir los recursos y el tiempo invertido en la capacitación.
- Permitir el proceso de promoción interna.
- Constituye la base de los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal.
- Es una herramienta básica para el sistema de evaluación del desempeño del trabajador.

Las empresas que tengan una buena gestión de dirección en su talento humano, tienen una ventaja competitiva sobre otras, el éxito de una empresa se basa en la integración del equipo de trabajo.

2.1.2.2 Competencias gerenciales en la industria hotelera.

Para que un gerente del sector hotelero sea exitoso, mencionan Mullins y Davis(1994) debe desarrollar competencias específicas como la relación con el personal, gestión del cambio, innovación, liderazgo, argumentan que la persuasión, la habilidad para obtener lo mejor de la gente, la motivación y comunicación son algunas de las competencias que necesitan los hoteleros; así mismo las habilidades humanas forman parte crucial del perfil de competencias del gerente de hotel, ya que éste interactúa constantemente con la gente, no solamente con sus subordinados, sino con sus clientes, superiores y colegas.

Miller y Shanklin (2000) afirman que los futuros gerentes de la industria turística necesitarán hacer un mayor énfasis en la visión global, de tal manera que puedan enfrentar los retos del siglo XXI. La capacidad de diversificar los negocios en el ámbito internacional, es una de las competencias prioritarias que sirve como estrategia de desarrollo.

Los gerentes deben de crear un ambiente de cordialidad y excelencia donde los empleados tengan una toma de decisiones que les permita realizar un trabajo eficiente. Chychi y Umbriet (2001) coinciden en que los primeros deben ser capaces de comunicar sus ideas de tal manera que los empleados se sientan motivados a seguirlas. Además, deben saber escuchar las demandas de los mismos y poder resolverlas junto con ellos, y de ésta forma crear una atmosfera de confianza Walo (2000).

2.2 Modelos de competencias gerenciales

Los modelos de competencias reflejan los conocimientos y habilidades, motivos y atributos de las personas en conductas observables y repetibles, pueden ser fácilmente identificadas y modificadas a través del talento. Las competencias determinan resultados favorables para la empresa como el buen desempeño de la organización.

2.2.1 Modelo Hellriegel, Jackson y Slocum

Las seis competencias gerenciales son relevantes para el desempeño eficaz de un gerente, sin importar que se esté supervisando el trabajo de un equipo pequeño o el de un equipo de una empresa global, lo importante es la experiencia y el aprendizaje que aportan la aplicación de estas seis competencias centrales, según Hellriegel, Jackson y Slocum (2008).

Competencias claves a desarrollar en una organización que implique responsabilidad gerencial.

1.- Competencia para la comunicación

Enfocada a la capacidad de transferir e intercambiar información con efectividad. Esta competencia es esencial para el buen desempeño de un administrador y se mide en base a sus tres dimensiones: Comunicación informal, formal y la negociación. La competencia para la comunicación fortalece las bases de una administración exitosa, pues la comunicación es tan fundamental que los administradores en ocasiones olvidan su importancia para tan efecto, es un paso para guiar a otros para poder lograr los objetivos específicos.

2.- Competencias para la planeación y gestión

Consiste en determinar cuáles tareas se deben desempeñar, como se harán, determinar los recursos que permitan su desempeño y monitorear su avance para asegurarse de que sean realizadas.

Sus dimensiones son: Recolección de información, análisis y solución de problemas, planeación y organización de proyectos, administración del tiempo, elaboración de presupuestos y administración financiera.

Los administradores competentes lideran al establecer metas claras y desafiantes. Implica la revisión regular y el ajuste de las organizaciones para satisfacer las necesidades cambiantes internas y externas, con el fin de lograr los objetivos de la empresa.

3.-Competencia para el trabajo en equipo

Significa que grupos pequeños de personas desempeñan las tareas de un trabajo coordinado y, al mismo tiempo son responsables de los resultados. En las organizaciones que utilizan los equipos, los gerentes pueden ser más efectivos si cumplen con las siguientes dimensiones; Diseñan equipos, crean un entorno de apoyo, administrar bien la dinámica de los equipos.

4.- Competencia para la acción estratégica

Consiste en comprender la importancia de la misión general y los valores de la organización, haciendo que las acciones de los empleados coincidan con ellos. Esta competencia se mide en base al conocimiento de la industria, conocimiento de la organización y acción estratégica.

5.-Competencia multicultural

Realza la importancia de conocer, comprender y responder a las diversas cuestiones políticas, culturales y económicas que se presentan en distintos países. Esta competencia se reflejará en base a sus dimensiones que son: Conocimientos y comprensión de distintas culturas, apertura y sensibilidad cultural.

En la actualidad toma relevancia el desarrollo de esta competencia, ya que existe una mayor afluencia de empresas extranjeras en nuestro país, por lo que el dominio de una segunda lengua, pasa a ser una necesidad de primer término en el ámbito laboral, así como tener apertura y comprensión a la diversidad cultural.

6.- Competencia para la auto administración

Los administradores competentes saben que el conocerse bien les da una ventaja competitiva para visualizar las operaciones de la organización y la función con la que se cuenta dentro de la misma, por tal razón es necesario la identificación de las fortalezas propias y aquellas que se deben desarrollar.

Desarrollo y responsabilidad propia fuera y dentro del entorno del trabajo. Lo anterior es de suma importancia, ya que generalmente se busca responsabilizar a

alguien por los errores personales cometidos. Las dimensiones que la conforman son: Integridad y conducta ética, ímpetu y flexibilidad personales, equilibrio entre la vida laboral, personal, y conocimientos, desarrollo de uno mismo.

2.2.2 Modelo Zubillaga

Según Zubillaga (2007) “El directivo del siglo XXI debe desarrollar ciertas habilidades que le permitan afrontar y vencer los desafíos que plantean el entorno en que se desenvuelven, ya sea en el mundo empresarial, político, económico o social, e inclusive, en su vida personal. Los actuales directivos de empresas deben avanzar más allá de la estrategia, la estructura y los sistemas, para desempeñarse en un marco que incluye el propósito, los procesos y las personas.

Tabla 2. 1: Modelo de competencias gerenciales y directivas.

Estratégica	Estratégicas	Competencia personal
Orientación al cliente	Liderazgo	Iniciativa
Visión de negocios	Trabajo en común	Creatividad
Negociación	Delegación	Optimismo
Red de relaciones	Coaching	Autocritica
Gestión de recursos	Comunicación	Autoconocimiento
Manejo de Procesos y logísticas	Motivación	Toma de decisiones
	Pasión por su trabajo	Equilibrio emocional
		Autocontrol
		Integridad

Fuente: Elaboración propia con datos de Zubillaga (2007) Un enfoque de sistemas a las competencias laborales.

El puesto directivo o gerencial es de gran importancia para las organizaciones. Debe de estar representado por una persona capaz de administrar

todos los recursos, así como de implementar los procesos, establecer los objetivos, las metas, y la toma de decisiones, pero sobre todo saber ser un líder para motivar a terceros.

2.2.3 Modelo para el desarrollo de las competencias gerenciales

El modelo de competencias ayuda a los directivos a apoyarse en sus fortalezas, y establece niveles objetivo específicos a los que pueden aspirar. agrupa las competencias en Genéricas, características o cualidades personales como son rasgos de carácter, motivación, valores, actitudes. Hay Group (1996).

Están organizadas en cuatro grupos:

- Gestión de uno mismo, de nuestra propia conducta para aumentar la efectividad.
- Gestión de personas, desarrollo de los miembros del equipo y atribución de responsabilidades.
- Gestión del trabajo propio y de los demás, alcanzar resultados, resolver y adelantarse a los problemas.
- Gestión colaborativa, interacción efectiva con otras personas fuera del equipo.

2.2.4 Modelo de competencias de recursos humanos

Según Sherman (1999) la observación del entorno, estrategias y recursos de la organización para definir áreas en las cuales debe enfatizarse la capacitación. Otros aspectos a considerar son los objetivos a corto, mediano y largo plazo e índices de eficiencia. En otras palabras, éste análisis se efectúa basados en la organización y su relación con el Recurso Humano.

Tabla 2. 2: Modelo de competencias de recursos humanos.

Competencia	Dimensiones
Dominio del negocio	Perspicacia para los negocios Orientación al cliente Relaciones externas
Dominio de los Recursos humanos	Definición de puestos Evaluación de desempeño Sistema de recompensa Comunicación Diseño organizacional
Dominio al cambio	Habilidades e influencia interpersonales Habilidades para resolver problemas Sistema de recompensas Innovación y creatividad
Credibilidad personal	Confianza Integración de relaciones personales Vivir los valores Coraje

Fuente: Elaboración propia con datos de Sherman (1999) Administración de Recursos humanos.

2.2.5 Modelo de competencias en la industria hotelera

Las competencias identificadas para la industria hotelera, marca como esencial el manejo de conocimientos en atención al cliente y en la planeación, organización y coordinación del trabajo. Dentro de las habilidades a desarrollar esta el liderazgo y la motivación. Como competencia social esencial se tiene el trabajo en equipo. En

cuanto a actitudes, hábitos y valores se dan como importantes la responsabilidad y amabilidad. CONOCER (2011)

Tabla 2. 3: Modelo de Competencias para la Industria Hotelera

Competencias Transversales	Competencias Técnicas	Competencias de Sustentabilidad e Innovación.
Atención al cliente.	Determinar y asegurar las necesidades de insumos y materiales.	Mejora continua en el servicio buscando la preparación permanente del personal en atención al cliente.
Organización del trabajo.	Coordinar al personal a cargo y sus funciones.	Implementar nuevas metodologías de presentación del servicio.
Liderazgo y motivación.	Llevar el control de la producción, reparto y ventas.	
Trabajo en equipo.	Planeación de presupuestos y administración de recursos.	
Responsabilidad.	Conocimientos en administración, contabilidad, ventas, mercadotecnia, servicio al cliente y hotelería.	
Amabilidad.	Planificar, dirigir y coordinar las operaciones para brindar los servicios de preparación y servicio de alimentos de un establecimiento.	

Fuente: Elaboración propia con datos de CONOCER (2011).

2.2.6 Modelo de competencias de la empleabilidad

Las competencias de la empleabilidad se basan en competencias que se forman mediante la educación básica, las competencias clave permite que las personas puedan llevar a cabo nuevas competencias y conocimientos en forma continua, según OIT (2013) Un informe de la organización McKinsey, que se sirvió de los datos de una encuesta realizada en nueve países, reveló que menos de la mitad de los empleadores (el 43 por ciento) lograba encontrar las competencias que necesitaban entre los trabajadores principiantes.

Tabla 2. 4: Modelo de Competencias de la Empleabilidad

Aprender a aprender	Comunicación	Trabajo en equipo	Resolución de problemas
<ul style="list-style-type: none"> • Estar dispuesto a aprender • Usar técnicas de aprendizaje para adquirir y aplicar conocimientos y competencias nuevas • Trabajar en forma segura • Perseguir el aprendizaje independiente • Asumir responsabilidad por el aprendizaje propio <ul style="list-style-type: none"> • pensar en forma abstracta • organizar, procesar y retener información • Interpretar y comunicar información 	<ul style="list-style-type: none"> • Leer de manera competente • Leer, comprender y usar materiales tales como gráficas, tablas y diagramas • Comprender y hablar el idioma en el que se maneja la empresa • Escribir en forma eficaz en las lenguas en las que se llevan a cabo los negocios • Saber escribir como para satisfacer las necesidades del grupo objetivo • Escuchar y comunicarse de manera eficaz 	<ul style="list-style-type: none"> • Conducirse en forma apropiada en el trabajo • Trabajar en equipos o grupos • Interactuar con compañeros de trabajo • Respetar los pensamientos y las opiniones de los demás integrantes del grupo • Trabajar según las pautas culturales del grupo • Comprender y contribuir a las metas de la organización • Planificar y tomar decisiones con otras personas y 	<ul style="list-style-type: none"> • Resolver problemas de manera independiente • Comprobar que los supuestos sean verídicos • Identificar problemas • Tener en cuenta el contexto de los datos y las circunstancias • Identificar y sugerir ideas nuevas para cumplir con el trabajo (iniciativa) • Recolectar, analizar y organizar la información (planificación y organización) • Planificar y gestionar el tiempo, el dinero y otros recursos para lograr los fines de la empresa

<ul style="list-style-type: none"> • Realizar indagaciones sistemáticas, con seguimiento para encontrar respuestas 	<ul style="list-style-type: none"> • Saber escuchar para comprender y aprender • usar los conocimientos aritméticos eficazmente • saber expresar las ideas y visiones propias 	<p>apoyar los resultados</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asumir la responsabilidad por las acciones • Formar alianzas y coordinar diversas experiencias 	
---	--	--	--

Fuente: Elaboración propia con datos de Organismo Internacional del Trabajo (2013).

Después de analizar todos los modelos de competencias gerenciales para la presente investigación se tomará como referencia el modelo de Hellriegel, Jackson y Slocum sobre las seis competencias gerenciales las cuales son relevantes para el desempeño eficaz de un gerente, comprobando si las seis competencias son importantes para un buen trabajo en equipo.

2.3 Organismos certificadores

Los organismos certificados evalúan y certifican las competencias de las personas con base a estándares establecidos.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) fue creada en 1919, institución mundial responsable de la elaboración y supervisión de las Normas Internacionales del Trabajo. Es la única agencia de las Naciones Unidas de carácter “tripartito” ya que representantes de gobiernos, empleadores y trabajadores participan en conjunto en la elaboración de sus políticas y programas, así como la promoción del trabajo para todos, cuenta con programas que certifican las competencias de los trabajadores en sus diferentes rangos de responsabilidad.

El Sistema Nacional de Competencias, promovido por el CONOCER, se llevan a cabo diversas acciones generadoras de valor para los trabajadores y empleadores de México, en la cual se llevan las siguientes acciones:

- Integración de Comités sectoriales de Gestión por Competencias que definan la agenda de capital humano para la competitividad de los diversos sectores del país.
- Desarrollo de Estándares de Competencia que describen los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que una persona debe tener para realizar sus funciones con un alto nivel de desempeño. Estos Estándares de Competencia son desarrollados en conjunto por empresarios y trabajadores.
- Los Estándares de Competencia inscritos en el Registro Nacional de Estándares de Competencias del CONOCER, se convierten en referentes nacionales para la certificación de competencias de personas, son fuente de conocimiento para empleadores y trabajadores e insumo para desarrollar programas curriculares alineados a los requerimientos de los sectores productivo, social, educativo y de gobierno del país.
- Expansión de la oferta de formación, evaluación y certificación de competencias de las personas para dar a México una estructura robusta y de alcance nacional, con participación amplia del sector educativo público y privado, el sector empresarial y el sector laboral.
- Transferencia de conocimiento de mejores prácticas sobre el desarrollo de modelos de gestión con base en competencias.
- Desarrollo de estudios sectoriales para la generación de inteligencia en el fortalecimiento del capital humano con base en las competencias de las personas.

2.3.1 Gerentes de recursos humanos

Según Wayne (2010) un gerente de recursos humanos tradicionalmente es un individuo que normalmente actúa como consejero o consultor, y que trabaja a la vez con otros administradores para ayudarlas a tratar diversos asuntos relacionados con los recursos humanos.

Sherman (1999) menciona que los gerentes de recursos humanos están asumiendo un papel más importante en la planeación administrativa y en la toma de decisiones a más alto nivel, tendencia que refleja la conciencia creciente entre los ejecutivos de que la administración de recursos humanos puede hacer contribuciones importantes al éxito de una organización”

El sector turístico está en continuo crecimiento, por tal razón existe una alta competencia en éste sector, y en los servicios brindados por las diferentes empresas, las cuales pueden ser amenazas sobre todo si no se evalúa el ambiente externo e interno en busca de ventajas competitivas y mayor seguridad en la toma de decisiones, Faust y Gadotti (2011).

Sánchez, López, Guzmán y Millán (2007) señalan que el principal objetivo de los gerentes hoteleros es encontrar un modelo de empleado con un conjunto de cualidades como su personalidad, motivación y habilidades que contribuyan a la satisfacción del cliente y al cumplimiento de las metas de la empresa con eficiencia y eficacia.

Con la opinión de diversos autores se logra concluir que son importantes las habilidades y cualidades de los gerentes del departamento de recursos humanos, y son necesarias para poder conocer a sus empleados y poder diseñar un entorno laboral en el cual se cumplan las metas de la organización.

CAPÍTULO 3: MARCO REFERENCIAL

CAPÍTULO 3: MARCO REFERENCIAL

3.1 Hotelería Baja California

Según la Secretaría de Turismo (2015) El estado de Baja California cuenta con un total de 596 establecimientos de hospedaje clasificados dentro de la categoría turística cinco a una estrella, con una capacidad de 22, 674 habitaciones disponibles.

La ciudad de Tijuana está localizada en el extremo noroeste del Estado de Baja California, a 2, 848 Km de distancia de la Ciudad de México, cuenta con 1.6 Millones de habitantes, donde se localizan 210 establecimientos de alojamiento con 9,346 habitaciones.

Tabla 2. 5: Clasificación de los hoteles de Tijuana, Baja California

Clasificación	No. de hoteles	No. de Habitaciones
5 estrellas	8	1446
4 estrellas	12	1318
3 estrellas	54	1814
2 estrellas	28	1043
1 estrellas	48	679
Sin clasificar	52	1648
Total	210	9,346 habitaciones

Fuente: Elaboración propia con datos de SECTURE (2013).

3.2 Competencias a nivel mundial.

Entre los casos parecidos se encontró la investigación de Querales (2006) se entrevistaron a seis gerentes regionales y veintidós gerentes intermedios, los resultados fueron: que las competencias gerenciales, aunque son importantes para el desarrollo de ventajas competitivas no son concluyentes, para formular lineamientos estratégicos que diseñen considerando que se debe lograr una diferenciación organizacional con base en la identificación y formación de competencias operativas, interpersonales y directivas en el personal directivo, mismas que constituyan una fuente de ventaja competitiva diferenciadora; las cuales permiten gestionar eficazmente las actividades primarias y de soporte ejecutadas en las organizaciones.

Boyatziz (1982), los estudios realizados sobre competencias revelan capacidades que el ser humano tiene que mostrar para ser eficaz y maximizar su rendimiento en el trabajo y en otras situaciones, también se encontró una relación de competencias y el nivel se jerarquía de los gerentes.

3.3 Competencias a nivel internacional.

García (2001) Se encontró al estudiar un grupo de empresas transnacionales que las competencias estratégicas, tradicionalmente consideradas más relevantes en la empresa, son menos valoradas que las de eficacia personal, y que son las competencias estratégicas las que reciben un valor más alto, lo que da como resultado que las empresas busquen directivos que sean capaces de formar equipos, que permitan el desarrollo de sus colaboradores con cualidades para el liderazgo y la motivación.

Faust y Gadotti (2011) mencionan en una investigación realizada a empresarios de hoteles de Camboriú, Brasil, que las fuerzas competitivas, así como la semejanza de equipamientos y servicios ofrecidos por las empresas pueden representar amenazas, principalmente a los emprendimientos que no monitorean los ambientes externo e interno.

Cano (2010) en un análisis de 43 Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) en cuatro sectores industriales de Cali, Colombia, estudiando las competencias de aprendizaje e innovación de comunicación y relaciones interpersonales, de energía y efectividad operativa, de visión del negocio, de uso de la tecnología y gerenciales, encontraron que existe una cierta relación de causa efecto entre la competitividad de las empresas, con el perfil competitivo de los empresarios.

3.4 Competencias a nivel nacional.

Patrón, Pérez y González (2015) en un estudio exploratorio sobre las competencias directivas más valoradas en el sector turístico realizados a veinte gerentes de hoteles de la ciudad de Campeche, México, se encontró que debido al ámbito empresarial turístico en el que se desempeñan los gerentes de hoteles, éstos valoran más las competencias estratégicas enfocadas a atender con eficacia las necesidades de los clientes y hacer buen uso de los recursos asignados. En cuanto a las competencias estratégicas se nota un creciente interés del sector turístico por los activos intangibles del ramo hotelero en esta clasificación, de ahí que se valora más a los directivos con una comunicación efectiva, capaces de crear equipos de trabajo, con habilidades de liderazgo, que sepan dirigir y delegar.

CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA

CAPÍTULO 4 METODOLOGÍA

Para poder llevar a cabo una investigación sobre un fenómeno, según Hernández, Fernández y Baptista (2006) es importante que sea guiada por una metodología que son un conjunto de procesos sistemáticos empíricos aplicados en el estudio.

Existen dos tipos de enfoques metodológicos para llegar al objetivo planteado, los cuales se mencionan a continuación. Según Hernández et al, (2006).

- **Cualitativo.** Se utiliza preferente o exclusivamente información de tipo cualitativo y cuyo análisis se dirige a lograr descripciones detalladas de los fenómenos estudiados.
- **Cuantitativo.** Es aquella que utiliza preferentemente información cuantitativa o cuantificable (medible), usa recolección de datos para probar la hipótesis con base en la medición numérica y el análisis, para comprobar patrones de comportamiento y probar teorías.

El enfoque del presente estudio es cuantitativo, el cual se compone de una metodología basada en datos reales, los cuales no se pueden manipular.

4.1 Diseño de la investigación.

Dentro del enfoque cualitativo según Hernández et al, (2006), se puede encontrar dos tipos de diseño que es un plan o estrategia que se desarrolla para obtener información que se requiere para llevar una investigación.

- **Experimentales.** Son estudios en los cuales las variables pueden ser manipuladas intencionalmente para poder llevar a cabo un análisis de las consecuencias de la manipulación sobre una o más variables.
- **No experimentales.** Se lleva a cabo en investigaciones sobre situaciones no provocadas, es este tipo de estudios no es posible manipular las variables para ver su efecto sobre otras variables, menciona según Hernández et al, (2006), que está dividida en dos cortes: el longitudinal la cual consiste en

recabar datos en diferentes puntos del tiempo para analizar inferencias, acerca del cambio, sus causas y efectos, también está la de corte transversal la cual se encuentra orientada a recopilar datos en un solo periodo de tiempo.

La presente investigación es no experimental ya que no se manipularán las variables independientes y se observa el fenómeno como tal y como se da en su contexto natural.

A continuación, se describe brevemente las fases o etapas que contempla la investigación.

Etapa I: Diseño de instrumento adecuado para recabar la información mediante un cuestionario aplicado al personal gerencial del departamento de recursos humanos de los hoteles de cuatro y cinco estrellas de la ciudad de Tijuana, Baja California, México.

Etapa II: Aplicación del cuestionario a tres gerentes del departamento de recursos humanos como prueba piloto para determinar si el instrumento es el adecuado para su aplicación y, posteriormente, a la totalidad del personal gerencial de recursos humanos del resto de la población hotelera de cuatro y cinco estrellas de la presente investigación.

Etapa III: Tabulación de los datos obtenidos del cuestionario, que serán presentados gráficamente, reflejando los resultados del mismo.

4.2 Población objetivo

Para ésta investigación se establece como sujeto de estudio únicamente a los hoteles con categoría de cuatro y cinco estrellas, la ciudad de Tijuana Baja California cuenta con 20 hoteles, los cuales representan una capacidad instalada de 2,764 habitaciones, de acuerdo al Consejo de Promoción Turística de México CPTM (2015).

4.3 Sujeto de estudio

Esta investigación tiene como sujeto de estudio a los gerentes activos de los hoteles de cuatro y cinco estrellas de Tijuana, con base en datos proporcionados por la SECTURE, El Consejo de Promoción Turística de México CPTM y la Asociación de Hoteles del Noroeste ASHONO (2013), Tijuana cuenta con 20 hoteles de cuatro y cinco estrellas. Para efecto de esta investigación se aplicó el cuestionario a responsables del departamento de recursos humanos, de diecinueve hoteles de cuatro y cinco estrellas de la ciudad de Tijuana, Baja California.

A continuación, se mencionan los nombres y clasificación de los hoteles.

Tabla 4 6: Listado de los Hoteles de cuatro y cinco estrellas de Tijuana Baja California.

No.	Hoteles	Clasificación
1	City Junior Tijuana Otay	★★★★
2	Fiesta Inn Otay	★★★★
3	Holiday Inn Río	★★★★
4	Hacienda del Río	★★★★
5	La Mesa Inn	★★★★
6	Gamma de Fiesta Inn Iguana	★★★★
7	Real del Río	★★★★
8	Principado	★★★★
9	Hotel Ticuan Tijuana	★★★★
10	Hotel Hacienda del Mar	★★★★
11	City Express Tijuana Río	★★★★
12	Hyatt Place Tijuana	★★★★

13	City Express Insurgentes	★★★★★
14	Lucerna	★★★★★
15	Palacio Azteca	★★★★★
16	Pueblo Amigo Inn	★★★★★
17	Real del Mar	★★★★★
18	Real Inn Tijuana	★★★★★
19	Grand Hotel Tijuana	★★★★★
20	Marriott Tijuana	★★★★★

Fuente: Elaboración propia a partir de SECTURE y Fideicomiso de Turismo (2014).

4.4 Diseño del instrumento.

Para la recolección de información de la presente investigación, se elaboró como instrumento de obtención de datos, un cuestionario con 26 ítems de opción múltiple. Se aplicó al personal gerencial del departamento de recursos humanos de los hoteles de cuatro y cinco estrellas de Tijuana, Baja California.

El cuestionario fue diseñado por el autor de esta investigación con base al marco teórico. La escala tipo Likert como señala Méndez, M. Peña, J. (2007) es el tipo de instrumento de medición utilizado para la presente investigación.

El cuestionario está estructurado de la siguiente manera:

Parte I. Datos descriptivos (edad, género, grado de estudio, años de experiencia al frente de una organización, años de experiencia en el puesto actual), mismos datos que no son parte primordial de éste estudio.

Parte 2. El instrumento contiene cinco dimensiones para cada una de las competencias a identificar e incluyen entre cuatro a siete indicadores por cada dimensión.

Parte 3. Las competencias propuestas con base al modelo de Hellriegel, Jackson y Slocum son:

- Comunicación, se consideraron 7 ítems.
- Planeación y Gestión Organizacional se integraron 5 ítems.
- Liderazgo en Grupos de Trabajo se consideraron 4 ítems.
- Toma de Decisiones se integraron 5 ítems.
- Motivación de personal se contemplaron 5 ítems.

Para la presente investigación se puede consultar el instrumento diseñado y aplicado en la sección de anexos. Los datos recabados de los cuestionarios aplicados serán tabulados, para su correspondiente análisis de cada uno de los ítems de la presente investigación.

4.5 Validez del instrumento.

Primero se trabajó entre el mes de noviembre-diciembre del 2015 en diseñar el instrumento con sus respectivas competencias e ítems. Posteriormente, en el mes de febrero del presente año, se realizó el acercamiento con tres hoteles en la ciudad de Tijuana a fin de lograr el permiso para la aplicación de la prueba piloto, para determinar si existiese alguna corrección propia del cuestionario con la finalidad de poder detectar errores por descuido en el diseño; de tal forma que el instrumento refleje claridad y objetividad.

Se recibieron algunas sugerencias y recomendaciones respecto a los datos de algunas preguntas en aspectos de claridad y entendimiento. Se logró la contestación de la prueba piloto en su totalidad; posteriormente, se hicieron los ajustes en un periodo de dos semanas, se corrigió el instrumento y se continuó con la aplicación formal del mismo.

Métodos y técnicas de recolección de datos

El método de recolección de datos, es un cuestionario que se aplicó a una población de 20 gerentes del departamento de recursos humanos de hoteles de cuatro y cinco estrellas de la ciudad de Tijuana, Baja California. Se aplicó en el mes de abril del año 2016, en un periodo de dos semanas, en las cuales solamente se obtuvieron respuestas de 19 hoteles con un total de 19 cuestionarios contestados satisfactoriamente.

Al concluir la aplicación del cuestionario a la población, la información recolectada se procesó para la obtención de datos estadísticos y fueron presentados de forma gráfica cada uno de los ítems aplicados.

La técnica para el proceso de entrega y recolección de los instrumentos, se realizó de la siguiente forma: se estipuló un lapso de dos semanas para entregar y recoger los cuestionarios en los horarios matutino de los hoteles de Tijuana, Baja California (10:00 am – 12:00 pm). Se procedió a contactar al gerente de recursos humanos, posteriormente se agendó día y rango de horario para acudir a recolectar el instrumento.

CAPÍTULO 5: RESULTADOS

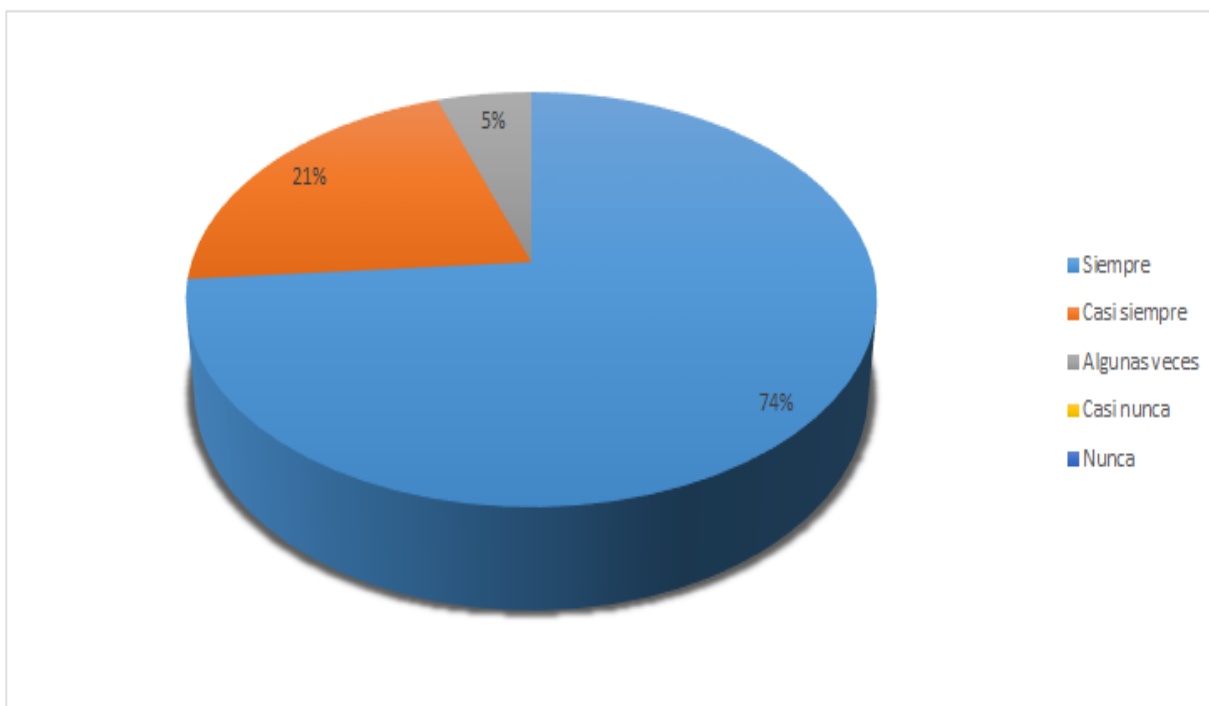
CAPÍTULO 5. RESULTADOS

5.1 Perfil del sujeto de estudio

De los gerentes de recursos humanos encuestados en los hoteles de cuatro y cinco estrellas de Tijuana Baja California, el 84% pertenecer al género femenino y el 16% masculino; respecto a la educación el 89% cuentan con nivel licenciatura y solo el 11% con posgrado. En cuanto a los años de experiencia se ubican entre uno y diez años de experiencia. La edad promedio entre los gerentes es de 30 a 42 años, solo el 21% de los entrevistados habían tenido experiencia en el puesto de recursos humanos.

5.2 Competencia para la comunicación

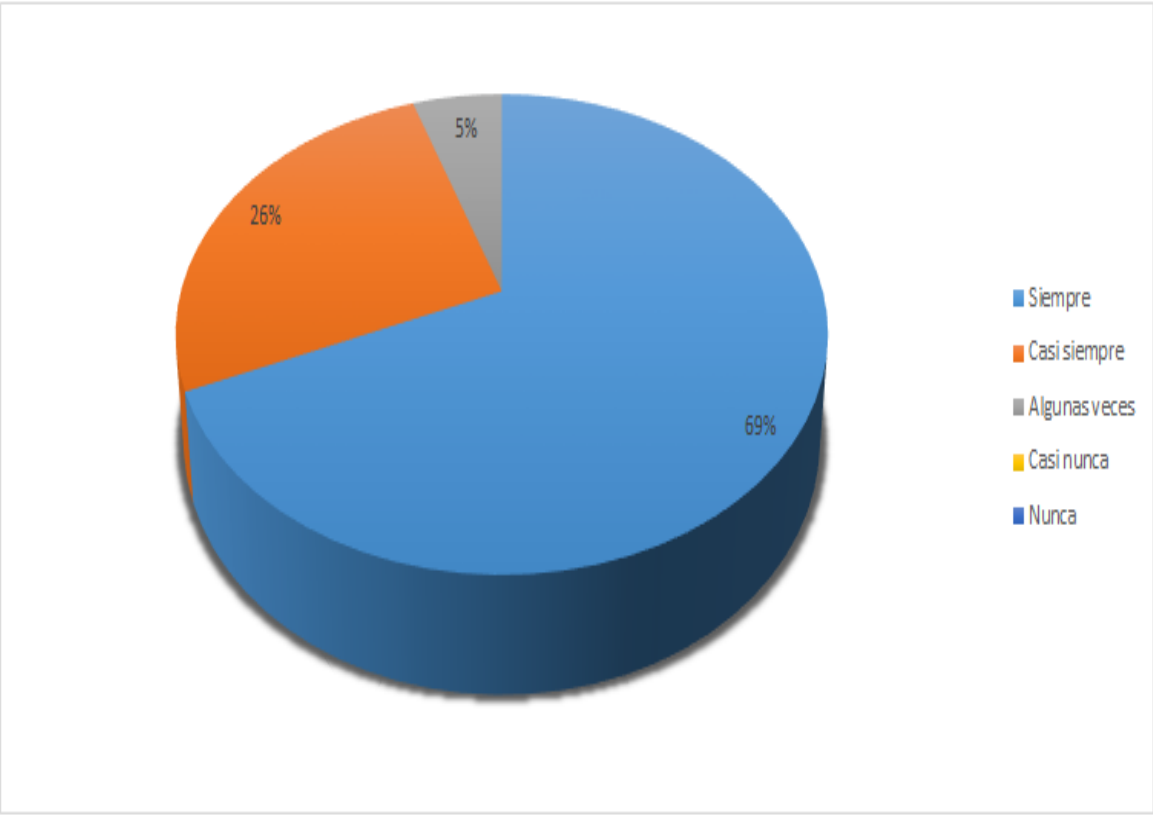
Gráfica 5. 1: Siento confianza hablar de las situaciones del trabajo con mis colaboradores.



Fuente: Elaboración Propia (2016).

En la gráfica 5.1 se puede apreciar que, de los gerentes de recursos humanos de los hoteles de cuatro y cinco estrellas de Tijuana en el área de comunicación, el 74% siempre siente confianza al hablar de las situaciones del trabajo con sus propios colaboradores, el 21% casi siempre y el 5% indica que algunas veces siente confianza al hablar con sus colaboradores sobre las situaciones de trabajo.

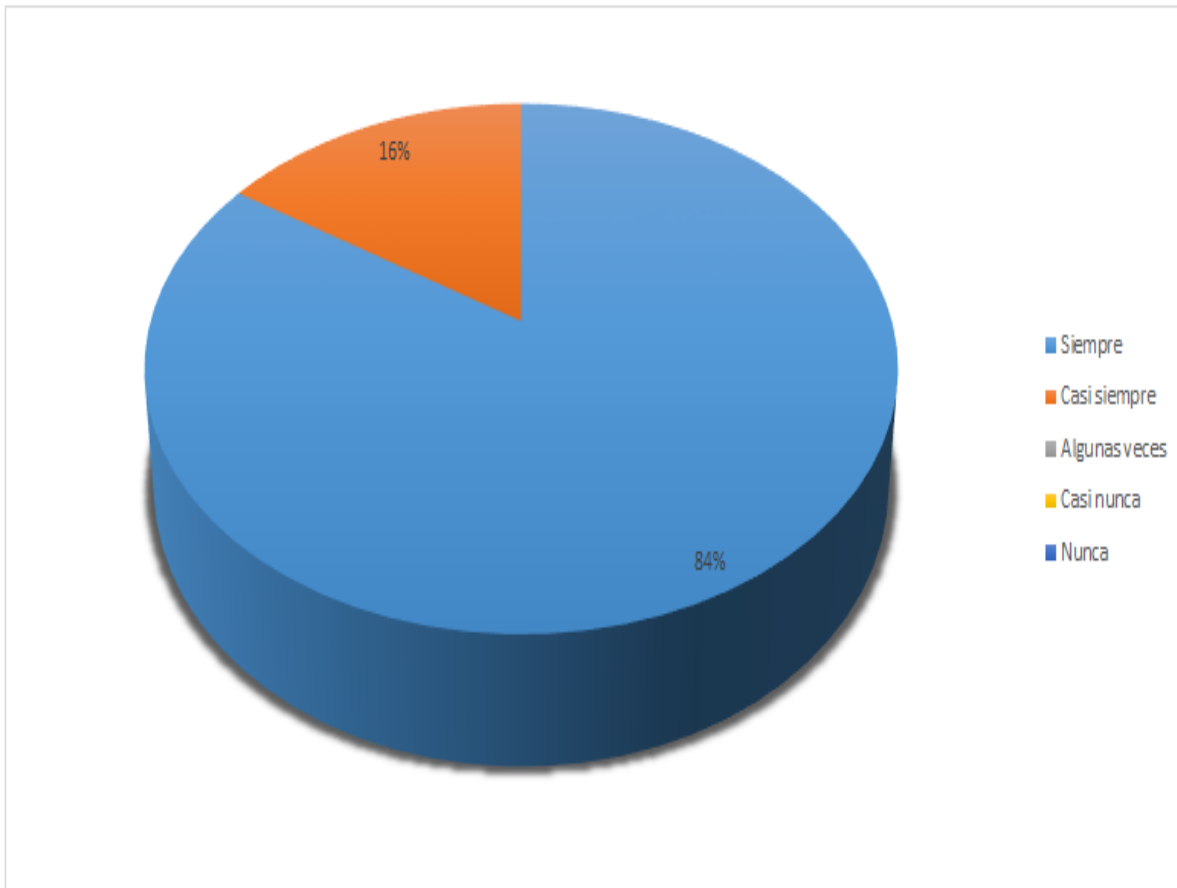
Gráfica 5. 2: Considero que mis colaboradores tienen confianza al hablar conmigo.



Fuente: Elaboración Propia (2016).

En los hoteles de cuatro y cinco estrellas de Tijuana en el departamento de recursos humanos el 69% señaló que los colaboradores siempre sienten confianza al hablar con el gerente de recursos humanos, el 26%, señaló que casi siempre y el 5% algunas veces siente confianza al hablar.

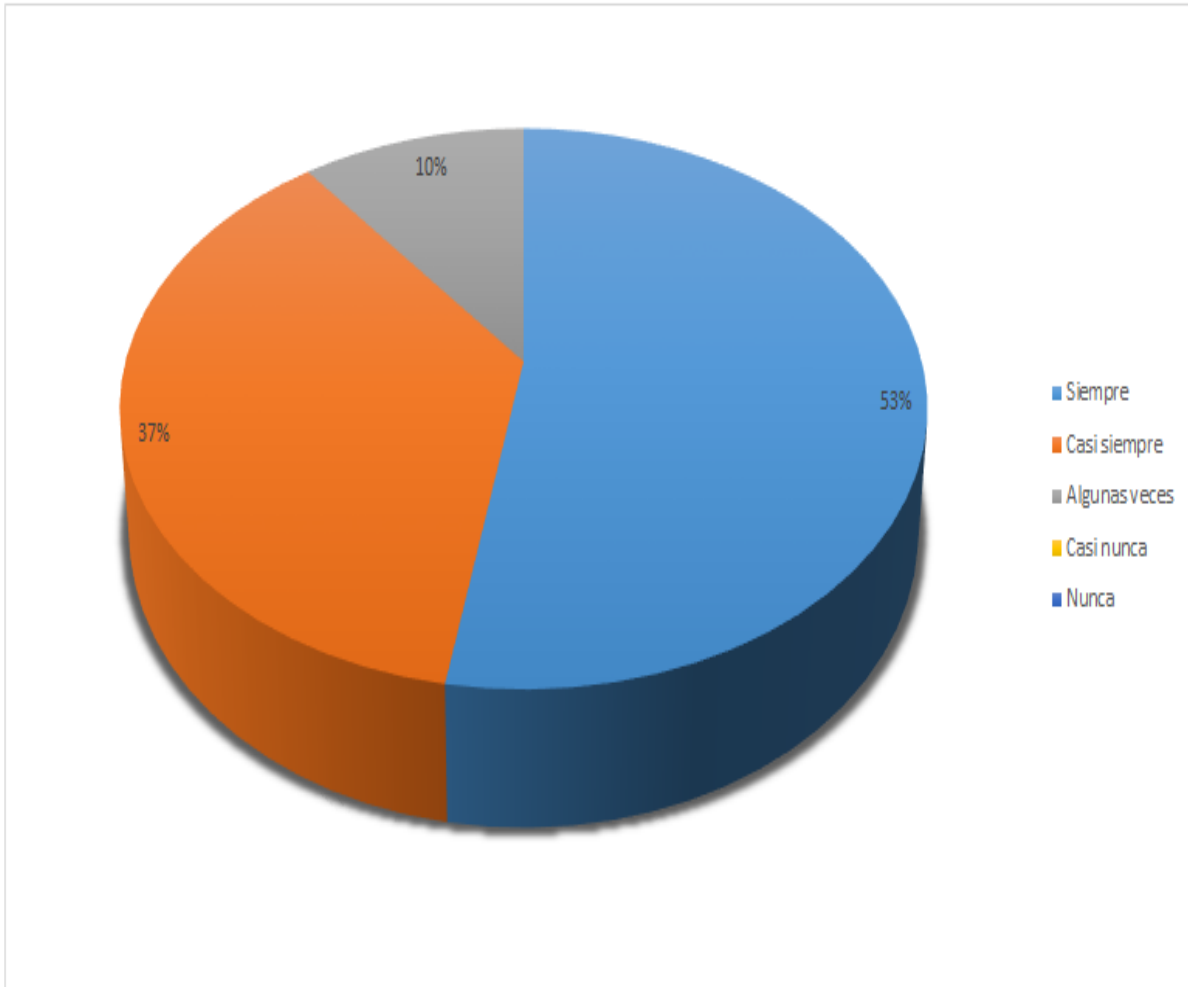
Gráfica 5. 3: Con mis superiores la comunicación es directa.



Fuente: Elaboración Propia (2016).

Respecto a la comunicación directa con sus superiores los gerentes de recursos humanos de los hoteles de cuatro y cinco estrellas de Tijuana respondieron que el 84% siempre tiene comunicación directa y como se observa en la gráfica 5.3 solo el 16% menciona que casi siempre cuenta con esa comunicación directa.

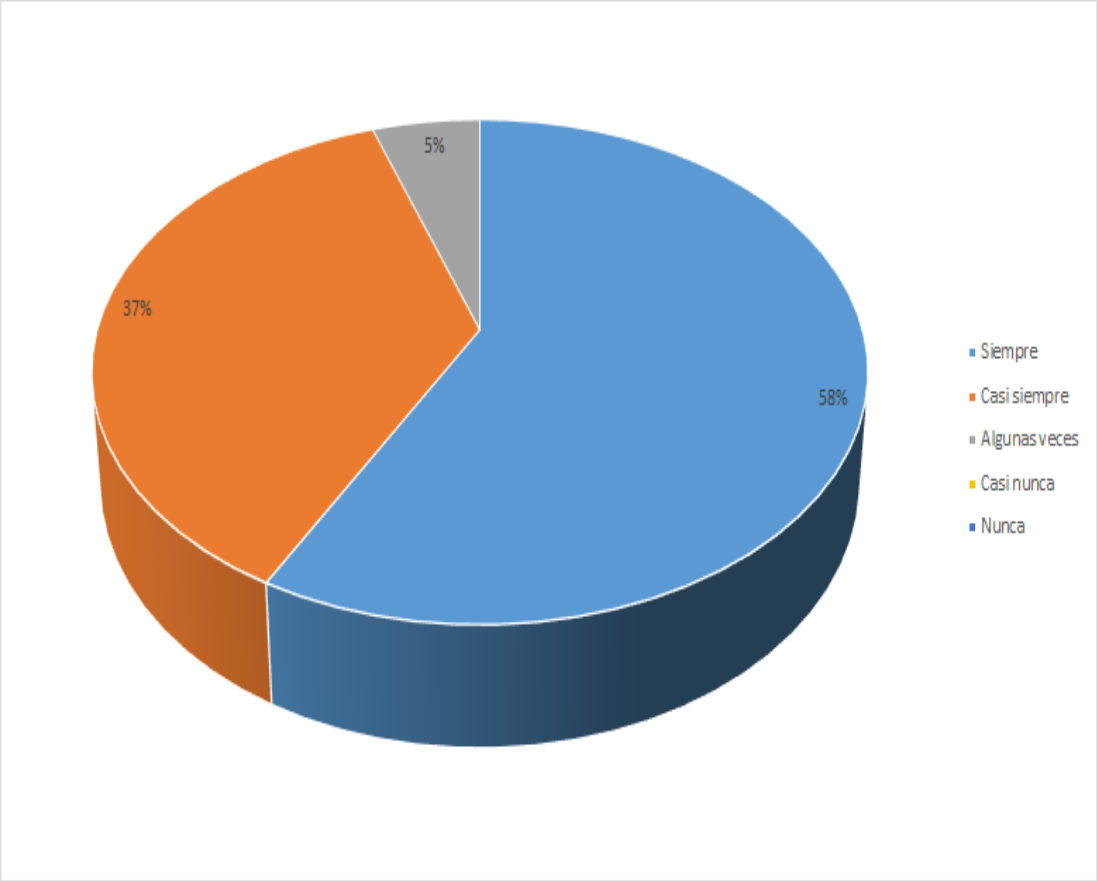
Gráfica 5. 4:La comunicación con mis superiores es inmediata.



Fuente: Elaboración Propia (2016).

En los hoteles de cuatro y cinco estrellas de Tijuana se puede apreciar en la gráfica 5.4 que el 53% de los gerentes de recursos humanos cuentan siempre con una comunicación inmediata con sus superiores, el 37% corresponde a casi siempre y el 10% representa a algunas veces.

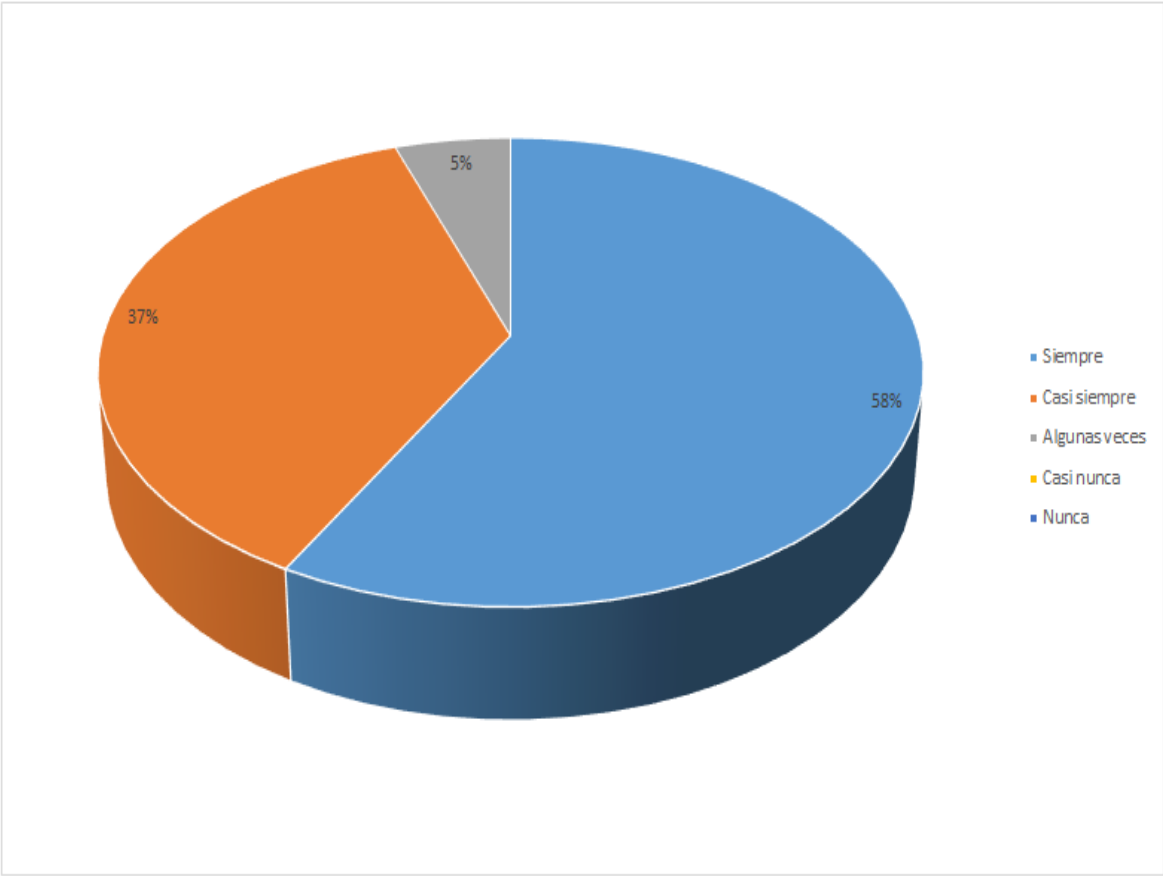
Gráfica 5. 5: Son eficientes los medios electrónicos como medio de comunicación en mi organización.



Fuente: Elaboración Propia (2016).

En la gráfica 5.5 se puede observar que, en los hoteles de cuatro y cinco estrellas de Tijuana, los medios de comunicación electrónicos para los gerentes de recursos humanos el 58% siempre son eficientes, el 37% respondió que casi siempre y el 5% señaló que algunas veces son eficientes.

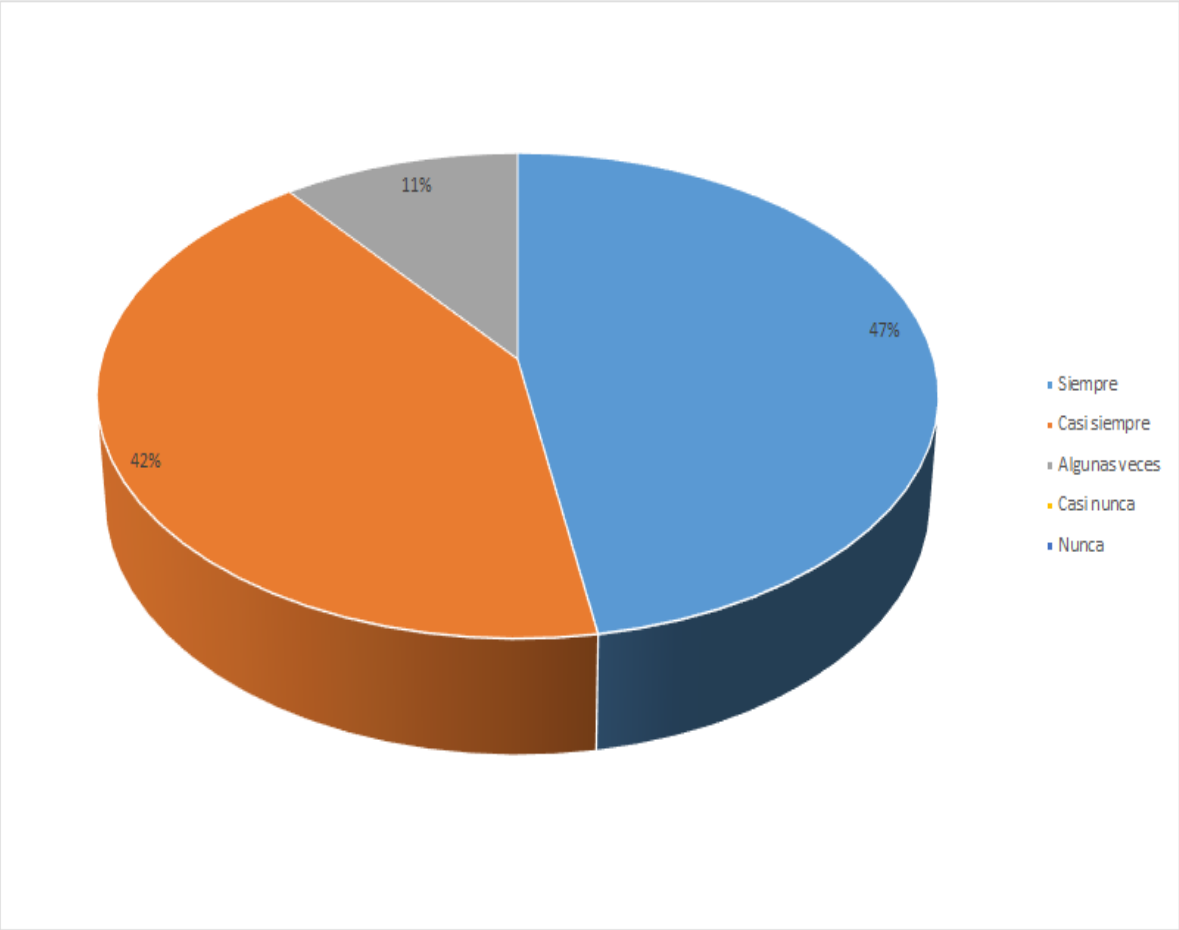
Gráfica 5. 6:Utilizo medios electrónicos para transmitir información en mi organización.



Fuente: Elaboración Propia (2016).

En la gráfica 5.6 muestra que, de los gerentes de recursos humanos encuestados de los hoteles de cuatro y cinco estrellas de Tijuana, el 58% siempre, utiliza medios electrónicos para transferir información en los hoteles de cuatro y cinco estrellas, el 37% acepto que casi siempre y el 5% indica que algunas veces lo utiliza.

Gráfica 5. 7:Realizo juntas espontáneas para que mis colaboradores expresen sus inquietudes.

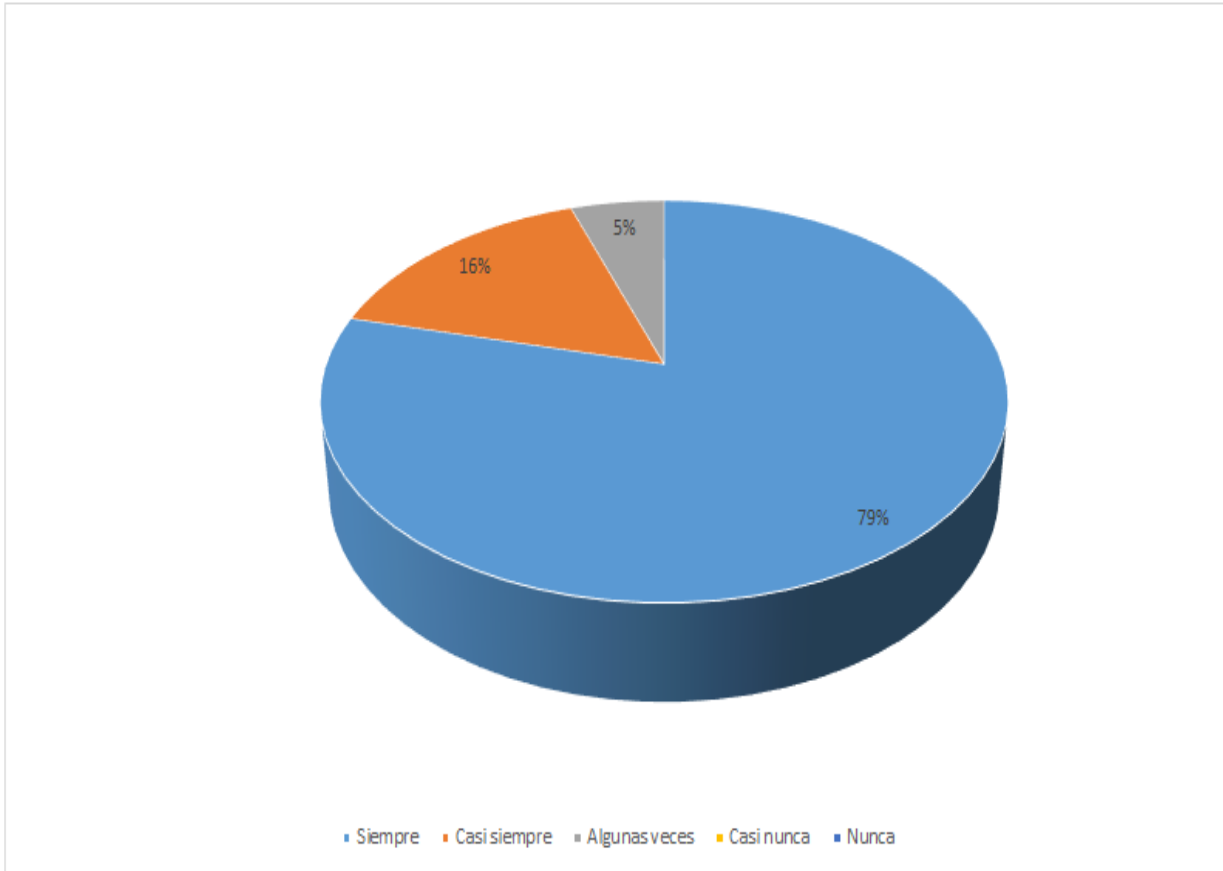


Fuente: Elaboración Propia (2016).

En la gráfica 5.7 se puede apreciar que, de los gerentes de recursos humanos de los hoteles de cuatro y cinco estrellas de Tijuana, el 47% realiza juntas espontáneas para que sus colaboradores expresaran sus inquietudes, el 42% respondió que casi siempre y el 11% indica que algunas veces realiza juntas espontáneas.

5.3 Competencias para la planeación y gestión

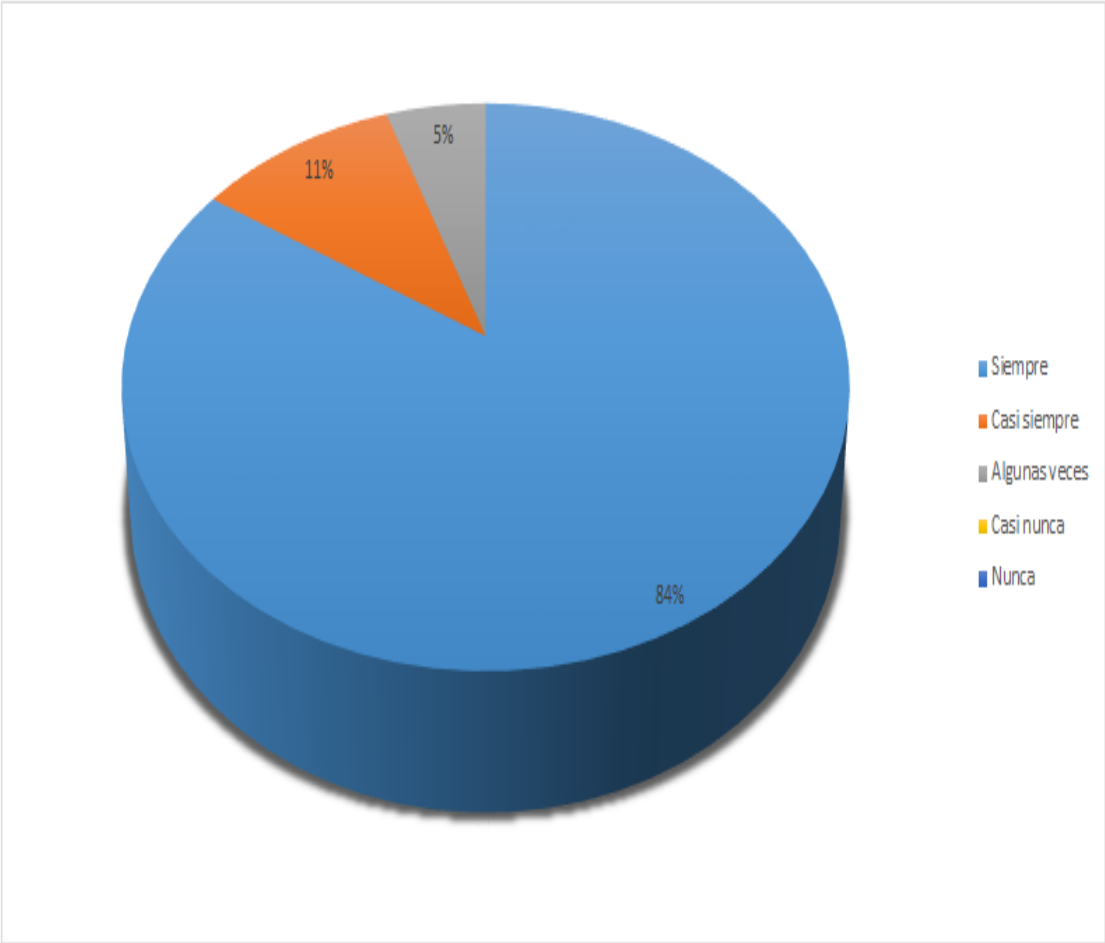
Gráfica 5. 8: Realizo pronósticos con mis colaboradores para determinar cuáles serán las futuras necesidades de personal.



Fuente: Elaboración Propia (2016).

En la gráfica 5.8 se puede apreciar que, de los gerentes de recursos humanos de los hoteles de cuatro y cinco estrellas de Tijuana, en la competencia de planeación y gestión organizacional, se detecta que el 79% siempre realiza pronósticos para detectar cuáles serán las futuras necesidades de sus colaboradores, el 16% señaló que casi siempre y el 5% indicó que algunas veces realiza pronósticos.

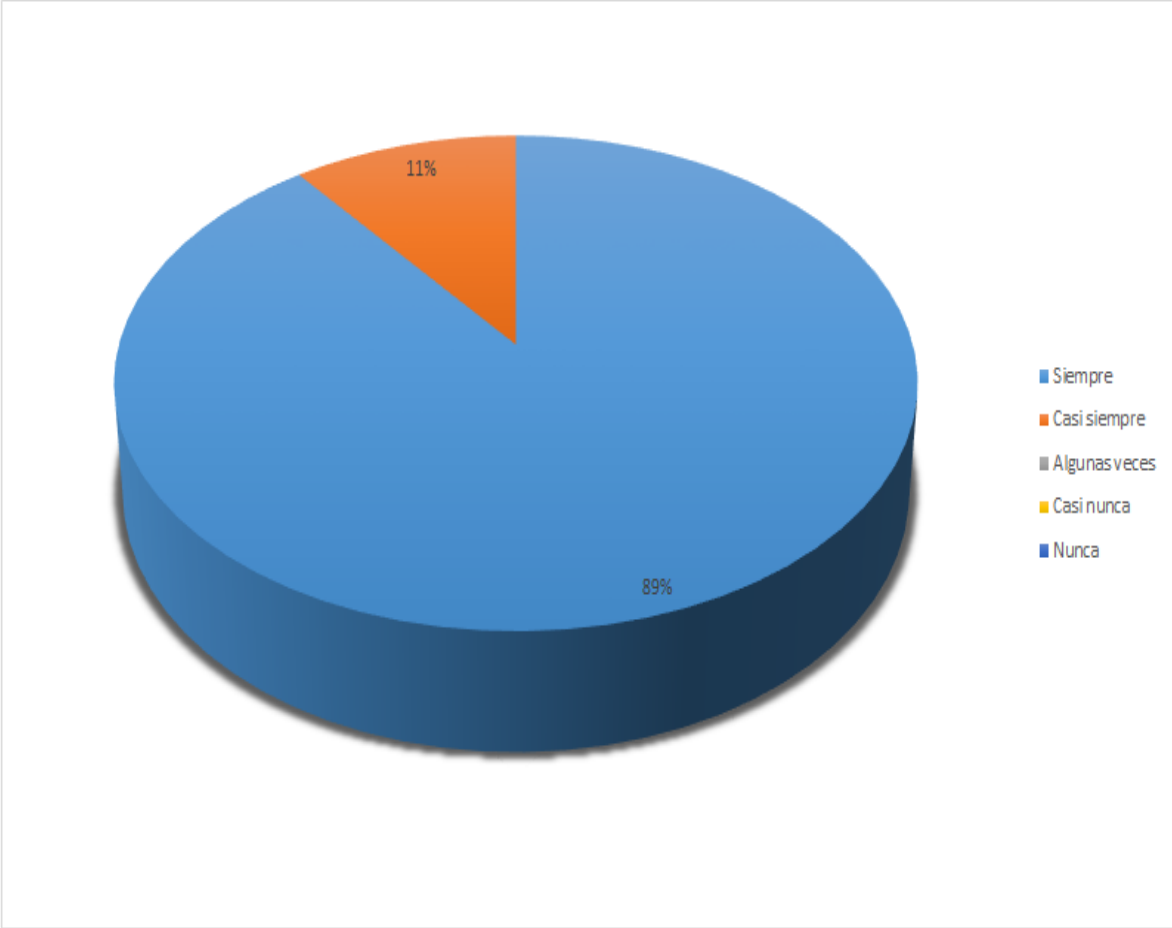
Gráfica 5. 9: Cuando existe una vacante y no se cubre internamente con el personal actual, opto por buscarla externamente.



Fuente: Elaboración Propia (2016).

Según el 74% de los gerentes de recursos humanos de los hoteles de cuatro y cinco estrellas de Tijuana, cuando una vacante no se cubre con el personal de su organización siempre optan por buscarla externamente el 11% menciona que casi siempre y en la gráfica 5.9 se observa que tan solo el 5% indica que algunas veces busca externamente la vacante para cubrir el puesto solicitado.

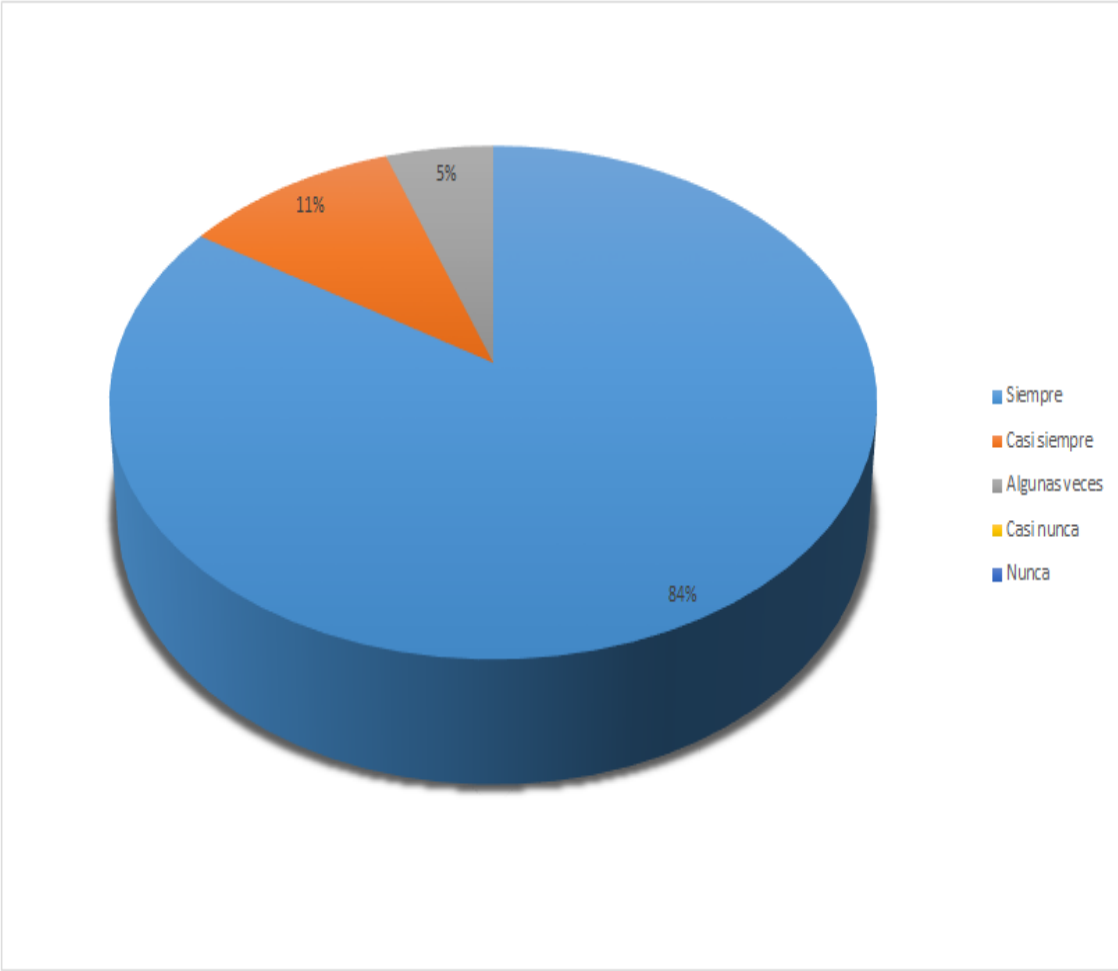
Gráfica 5. 10: Organizo a mis colaboradores para trabajar en conjunto con las actividades que se planearon.



Fuente: Elaboración Propia (2016).

De las respuestas de los gerentes de recursos humanos de los hoteles de cuatro y cinco estrellas de Tijuana, el 89% respondió que siempre organiza a sus colaboradores para trabajar en las actividades planeadas, el 11% señaló que algunas veces los organiza como lo menciona la gráfica 5.10.

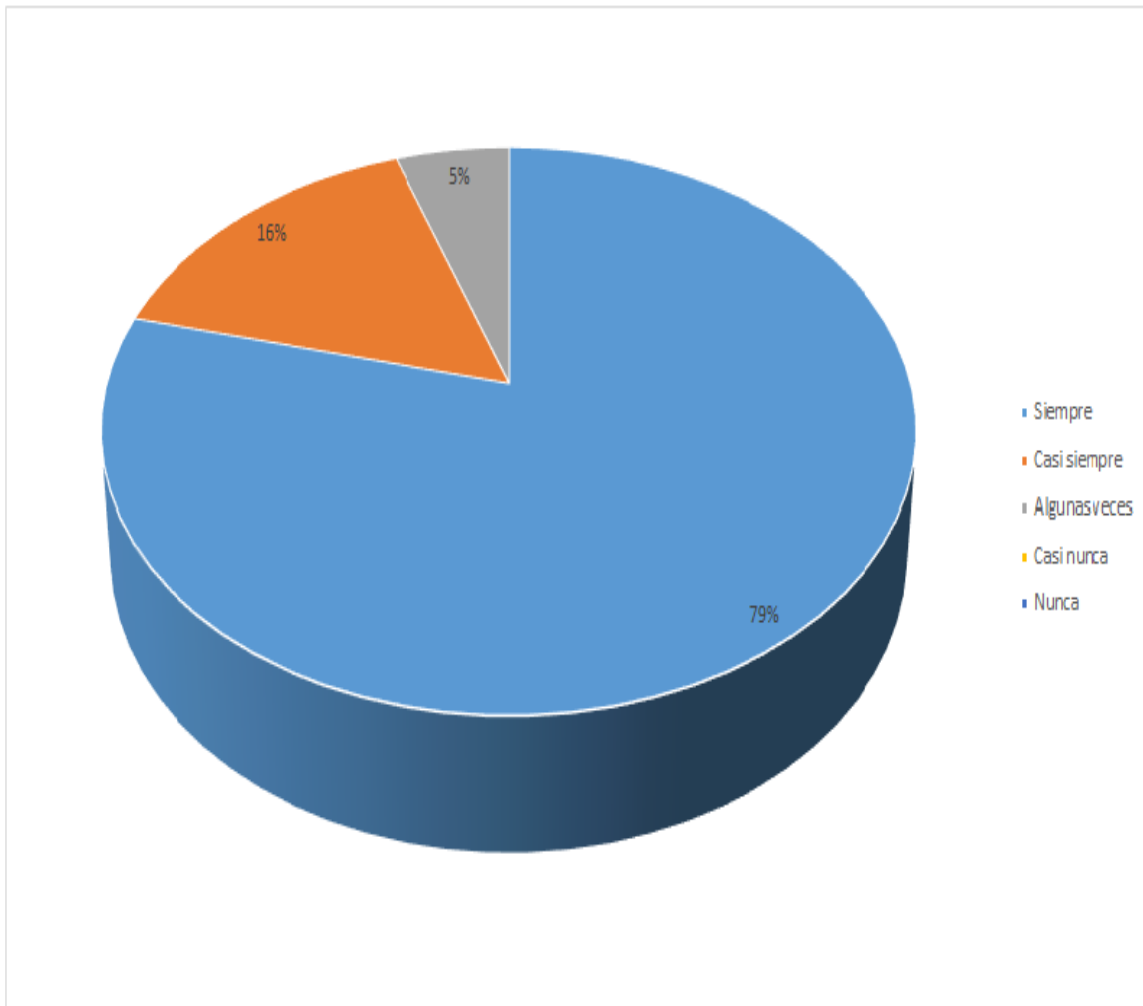
Gráfica 5. 11:Es primordial planear en el puesto que actualmente desempeño.



Fuente: Elaboración Propia (2016).

En la gráfica 5.11 se puede ver que para los gerentes de recursos humanos de los hoteles de cuatro y cinco estrellas de Tijuana el 79% siempre es primordial planear en el puesto que desempeñan, el 11% respondió que casi siempre y el 11% indicó que solo algunas veces planea para desempeñar su puesto.

Gráfica 5. 12:Planeo la capacitación de mis subordinados.

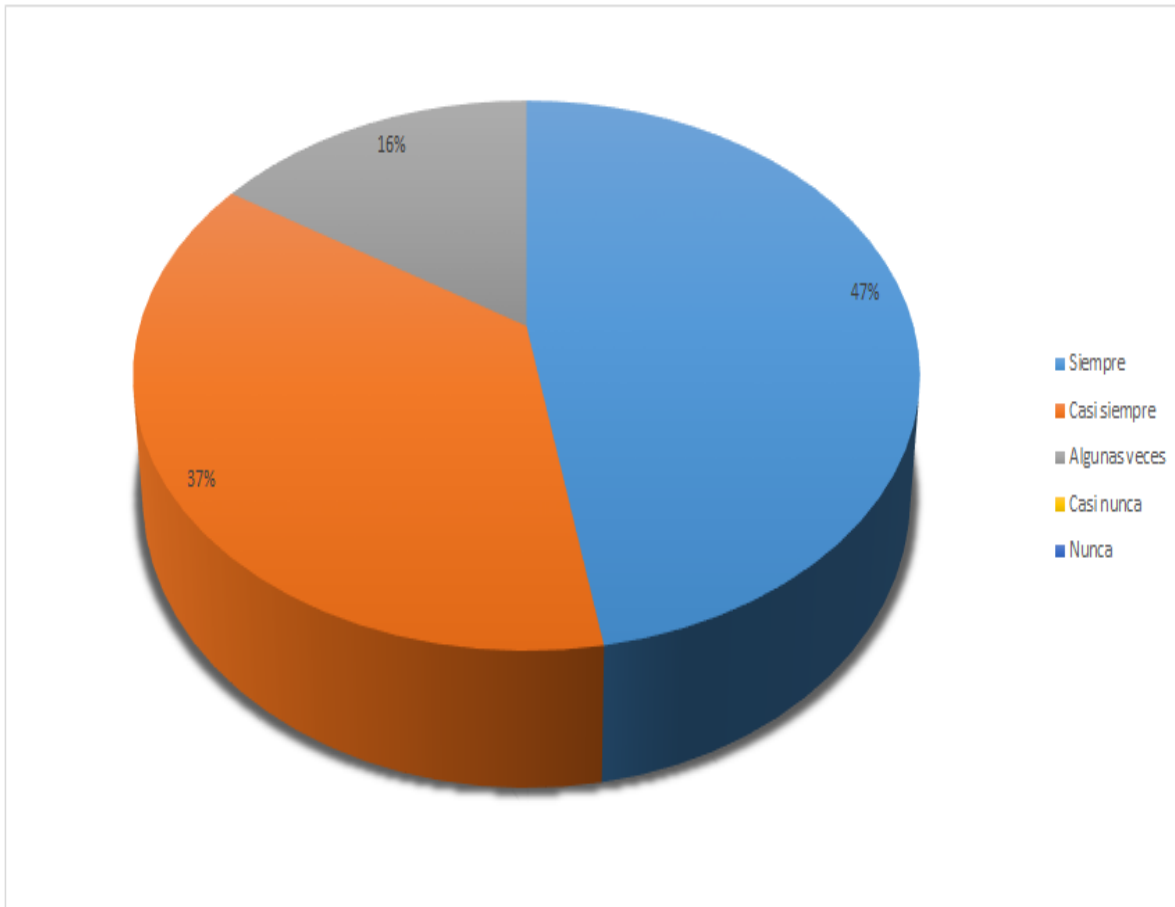


Fuente: Elaboración Propia (2016)

En la gráfica 5.12 se observa que, el 79% de los gerentes de recursos humanos siempre planea la capacitación para sus subordinados en los hoteles de cuatro y cinco estrellas de Tijuana el 16% señaló que casi siempre y el 5% indicó que algunas veces lleva a cabo la planeación de la capacitación de sus subordinados.

5.4 Competencia para el trabajo en equipo

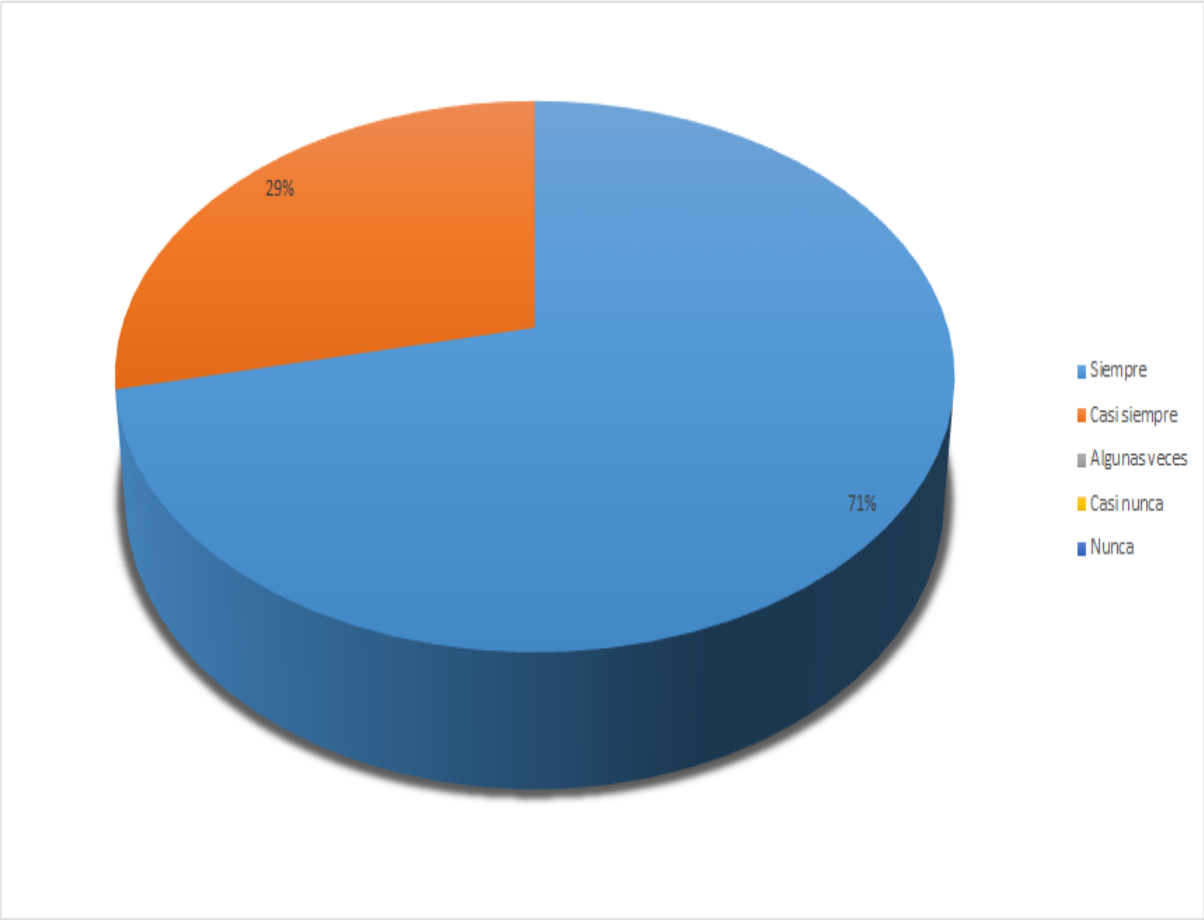
Gráfica 5. 13: Manejo proyectos simultáneos sin demeritar su función primordial.



Fuente: Elaboración Propia (2016).

Según los gerentes de recursos humanos de los hoteles de cuatro y cinco estrellas de Tijuana manejan proyectos simultáneos sin demeritar su función primordial en los hoteles de cuatro y cinco estrellas según se observa en la gráfica 5.13 el 47% mencionó que siempre, el 37% que casi siempre y el 16% que solo algunas veces manejaban proyectos simultáneos.

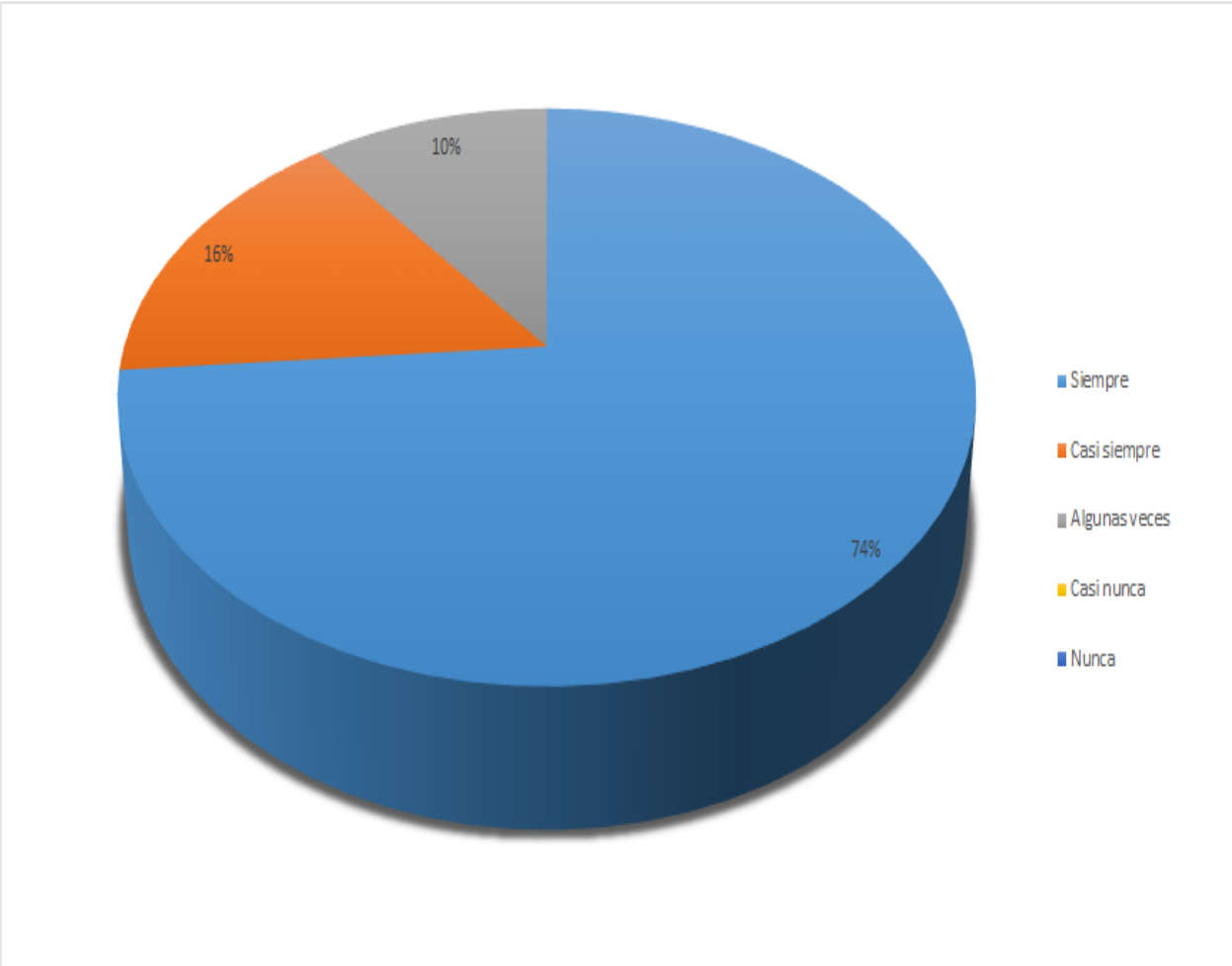
Gráfica 5. 14: Considero que el trabajo en equipo es fundamental para mi departamento.



Fuente: Elaboración Propia (2016).

En la gráfica 5.14 se puede apreciar que, de los gerentes de recursos humanos de los hoteles de cuatro y cinco estrellas de Tijuana el 71% siempre considera que el trabajo en equipo es primordial para la organización, el 29% respondió que casi siempre considera el trabajo en equipo como primordial.

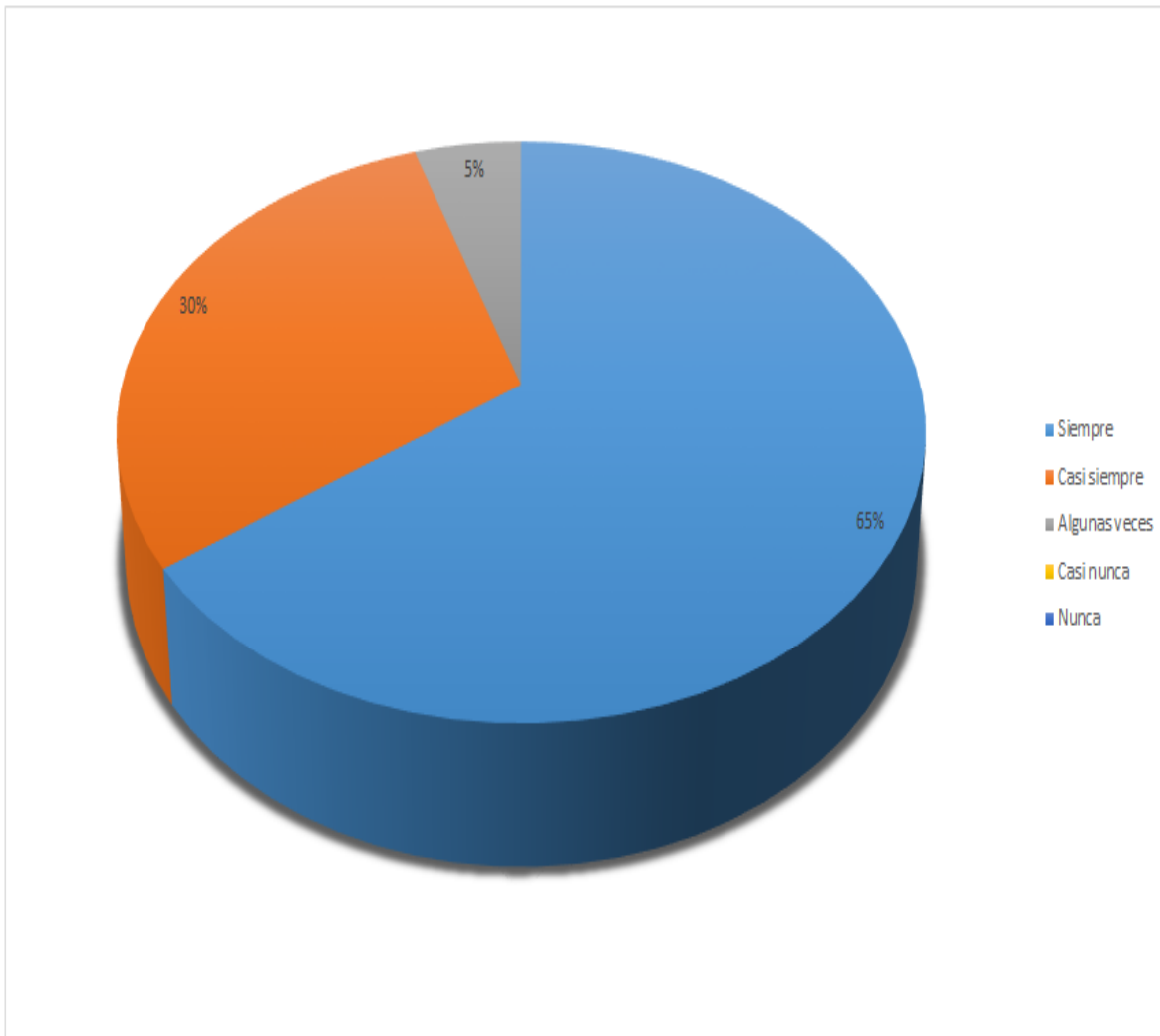
Gráfica 5. 15: Motiva a los empleados a su cargo a que trabajen en equipo.



Fuente: Elaboración Propia (2016).

En la gráfica 5.15 se observa que, el 74% de los gerentes de recursos humanos siempre motiva a los empleados para trabajar en equipo en los hoteles de cuatro y cinco estrellas de Tijuana el 16% señaló que motiva a sus empleados casi siempre y el 10% indicó que solo motiva algunas veces a sus empleados.

Gráfica 5. 16:Asigno a mis colaboradores sus funciones que van a realizar.

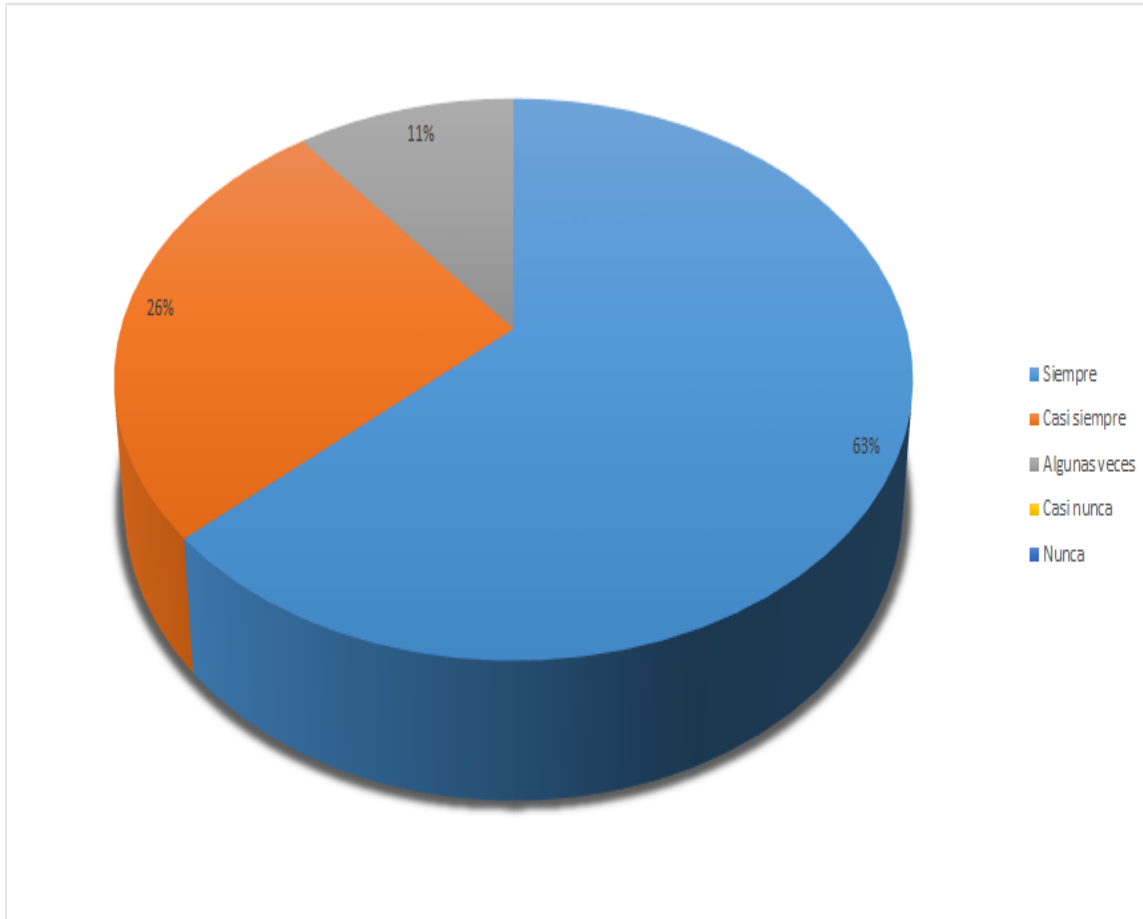


Fuente: Elaboración Propia (2016).

Los gerentes de recursos humanos de los hoteles de cuatro y cinco estrellas de Tijuana mencionaron en la gráfica 5.16 que el 65% siempre asigna a sus colaboradores las funciones que realizarán, el 30% respondió que asigna las funciones a realizar casi siempre y el 5% comentó que algunas veces cumple con la asignación correspondiente.

5.5 Competencia para la auto administración

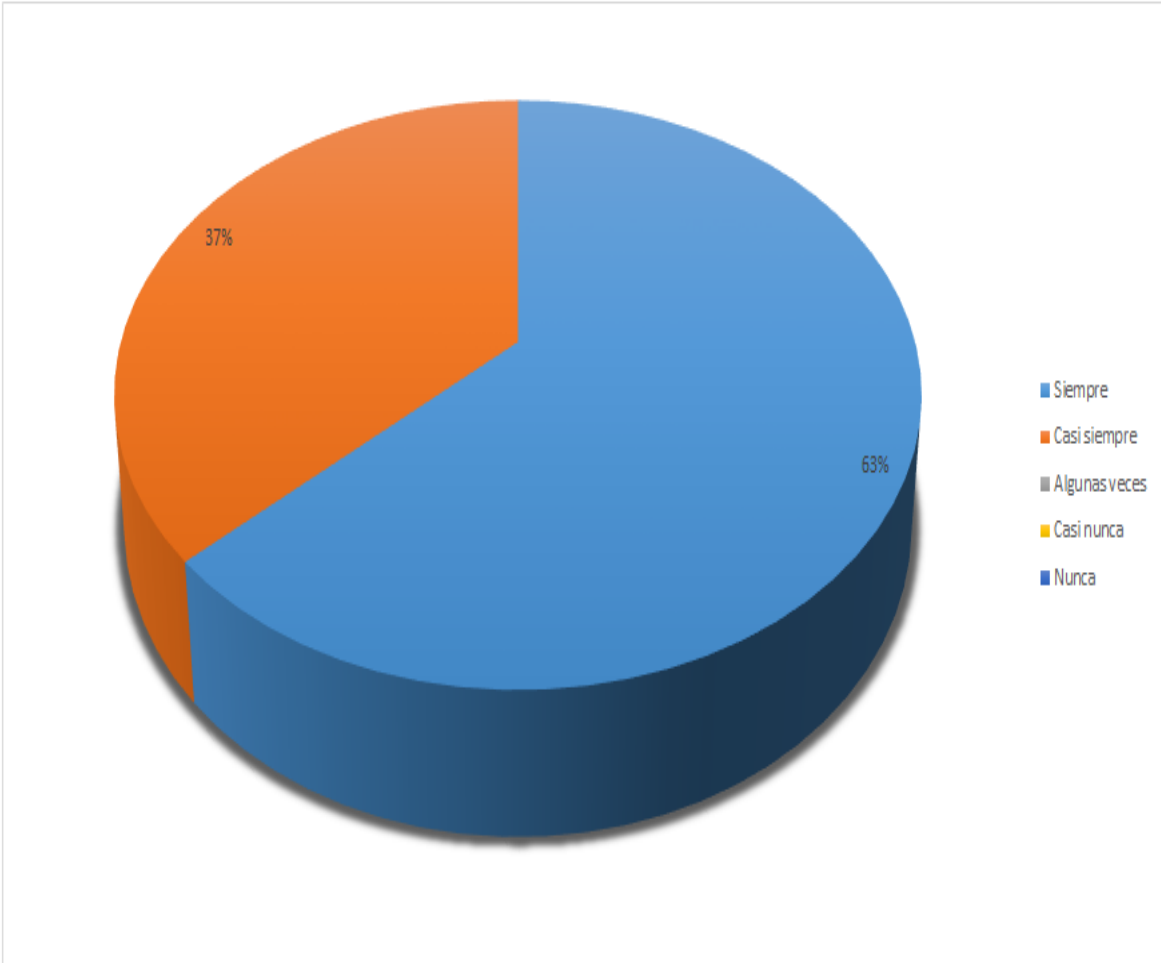
Gráfica 5. 17: Para capacitar a mi personal la decisión involucra solo a mi persona.



Fuente: Elaboración Propia (2016)

El 63% de los gerentes de recursos humanos de los hoteles de cuatro y cinco estrellas de Tijuana mencionan que siempre está a su cargo la decisión de capacitar al personal, el 26% concluyó que casi siempre y el 11% indicó que algunas veces es decisión personal dar capacitación a los colaboradores de su organización como se observa en la gráfica 5.17.

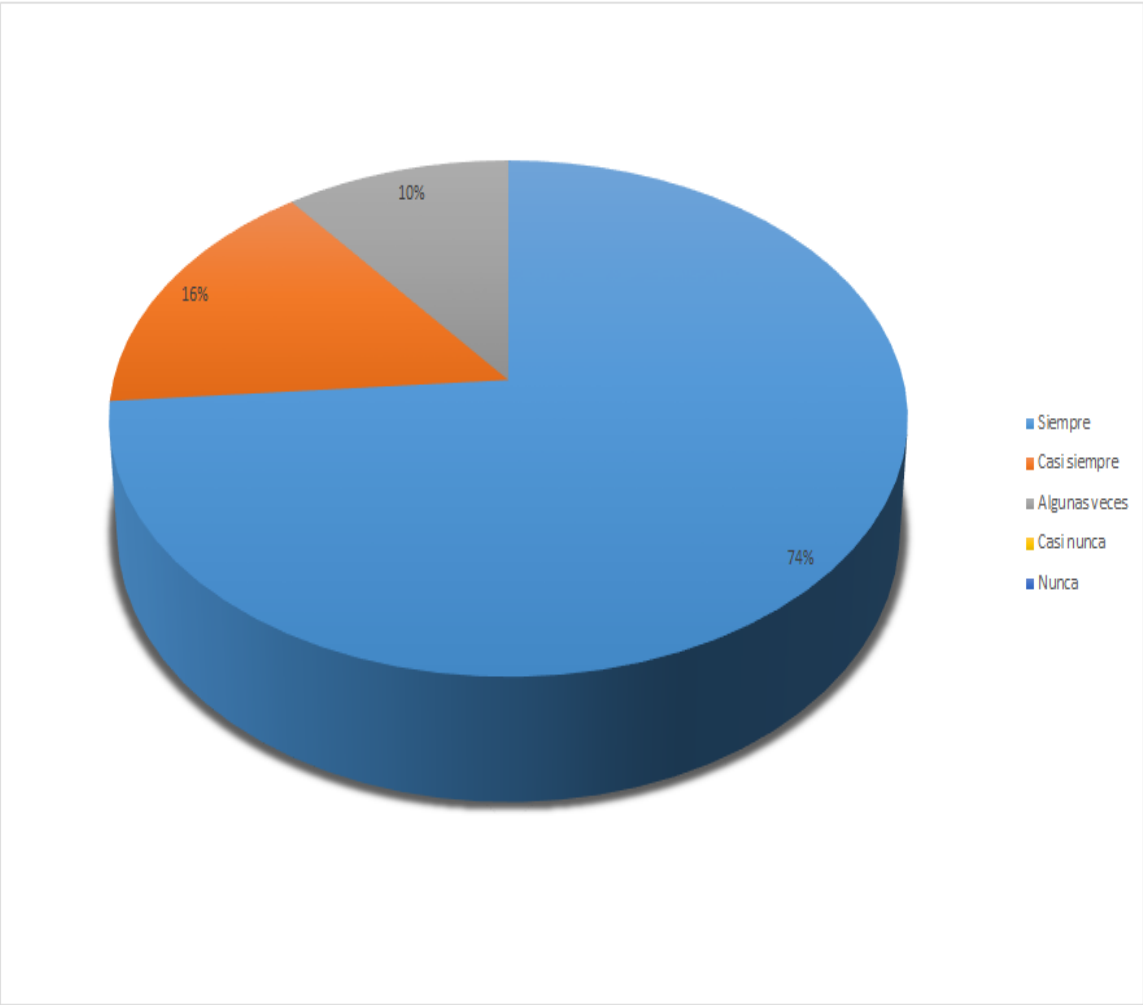
Gráfica 5. 18: Para contratar a personal nuevo la decisión final está a mi cargo.



Fuente: Elaboración Propia (2016).

En la gráfica 5.18 se puede apreciar que, de los gerentes de recursos humanos de los hoteles de cuatro y cinco estrellas de Tijuana el 63% tiene la decisión final siempre para contratar nuevo personal, el 37% concluyó que casi siempre se encarga de tomar la decisión final para la contratación de personal nuevo a la organización.

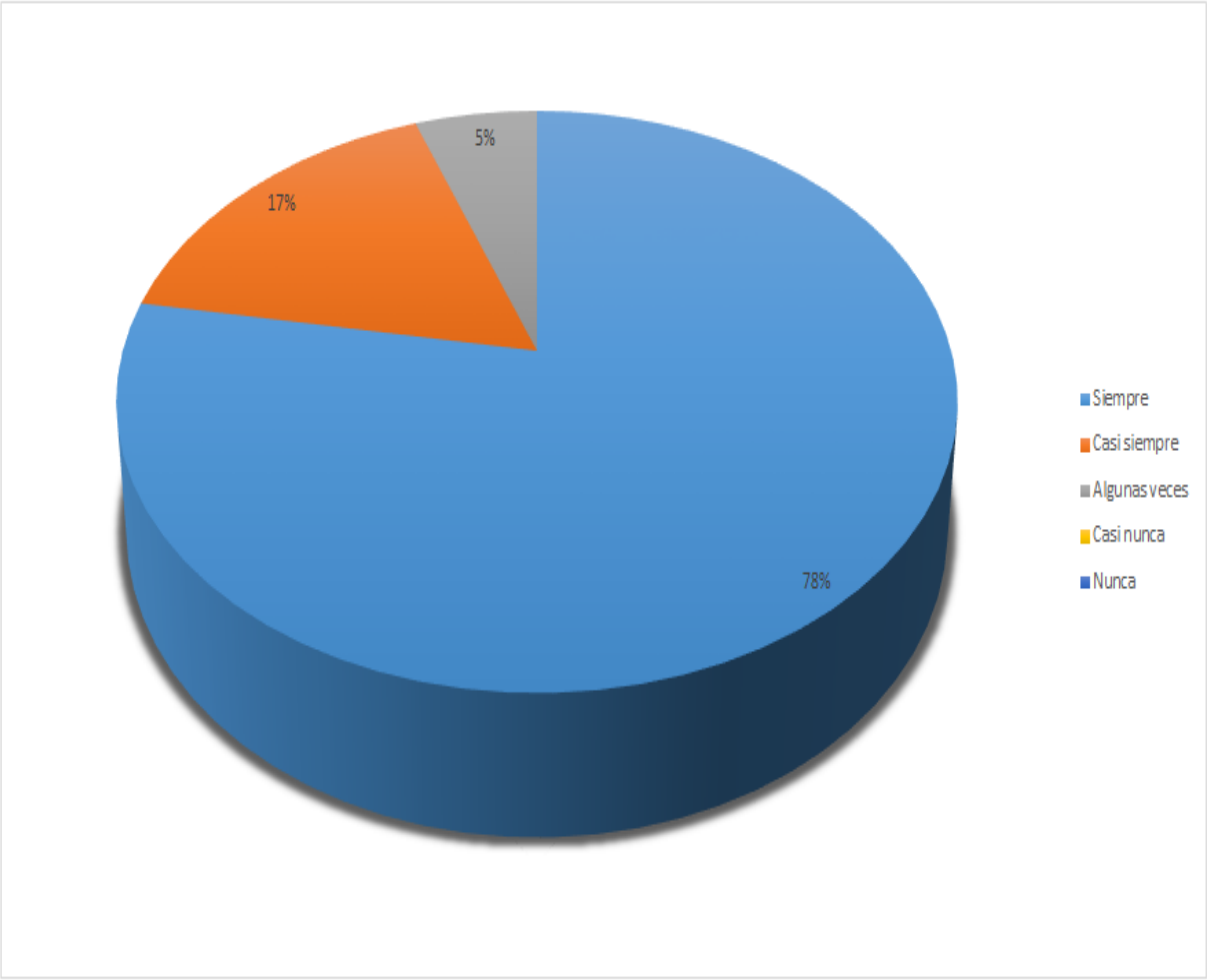
Gráfica 5. 19: Puedo tomar decisiones competentes a mi departamento sin consultar a mis superiores.



Fuente: Elaboración Propia (2016).

En la gráfica 5.19 se puede apreciar que, de los gerentes de recursos humanos de los hoteles de cuatro y cinco estrellas de Tijuana el 74% siempre puede tomar decisiones competentes de su departamento sin consultar a sus superiores, el 16% puede tomar dichas decisiones casi siempre y el 10% indica que algunas veces puede tomar decisiones sin consultar a sus superiores.

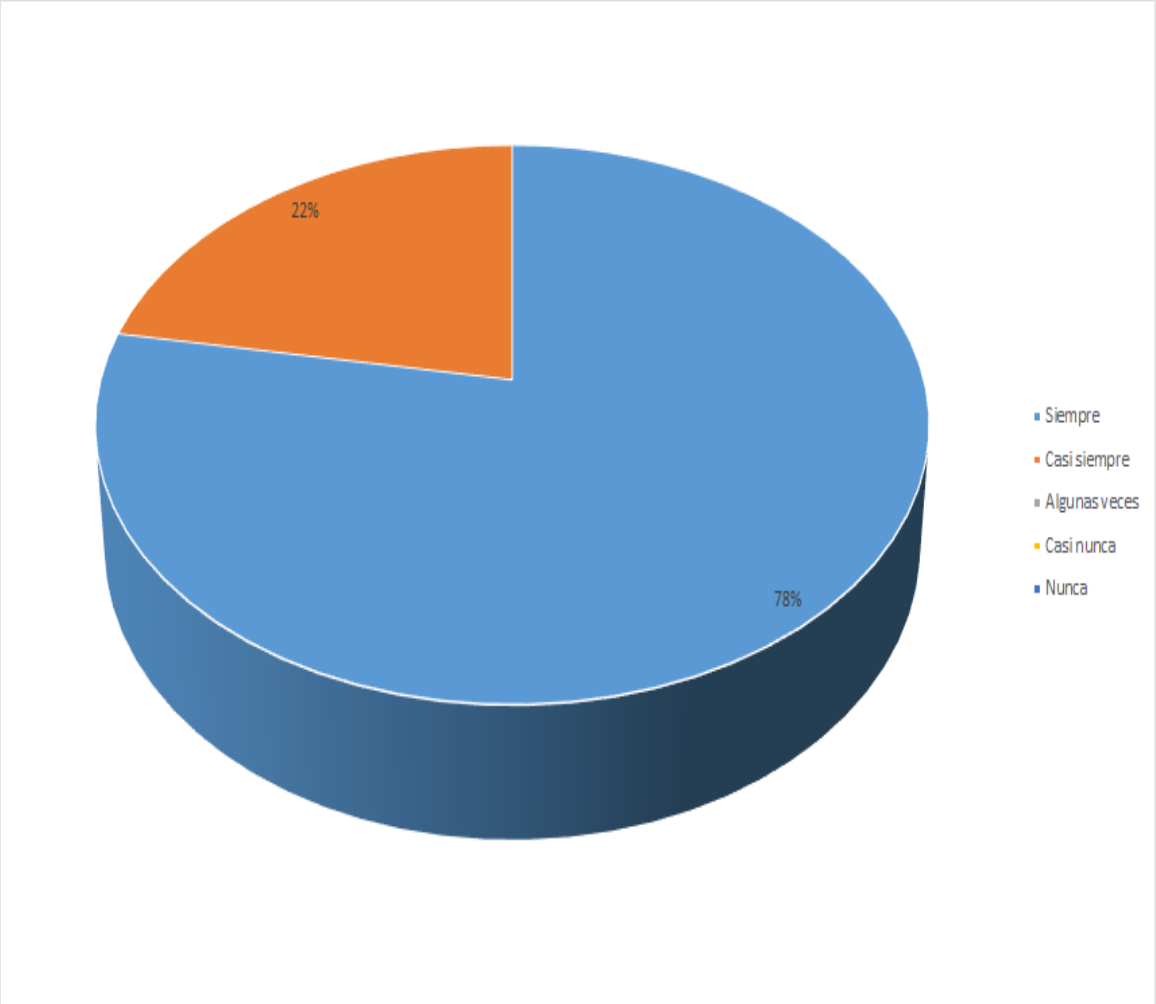
Gráfica 5. 20: Regularmente pido opinión para toma decisiones en mi departamento.



Fuente: Elaboración Propia (2016).

El 78% de los gerentes de recursos humanos de los hoteles de cuatro y cinco estrellas de Tijuana siempre pide opinión para tomar decisiones en su departamento, el 17% casi siempre y el 5% concluyó que algunas veces pide opinión tal como se observa en la gráfica 5.20.

Gráfica 5. 21:Realizo auditorías para saber el potencial del personal actual dentro de mi organización.

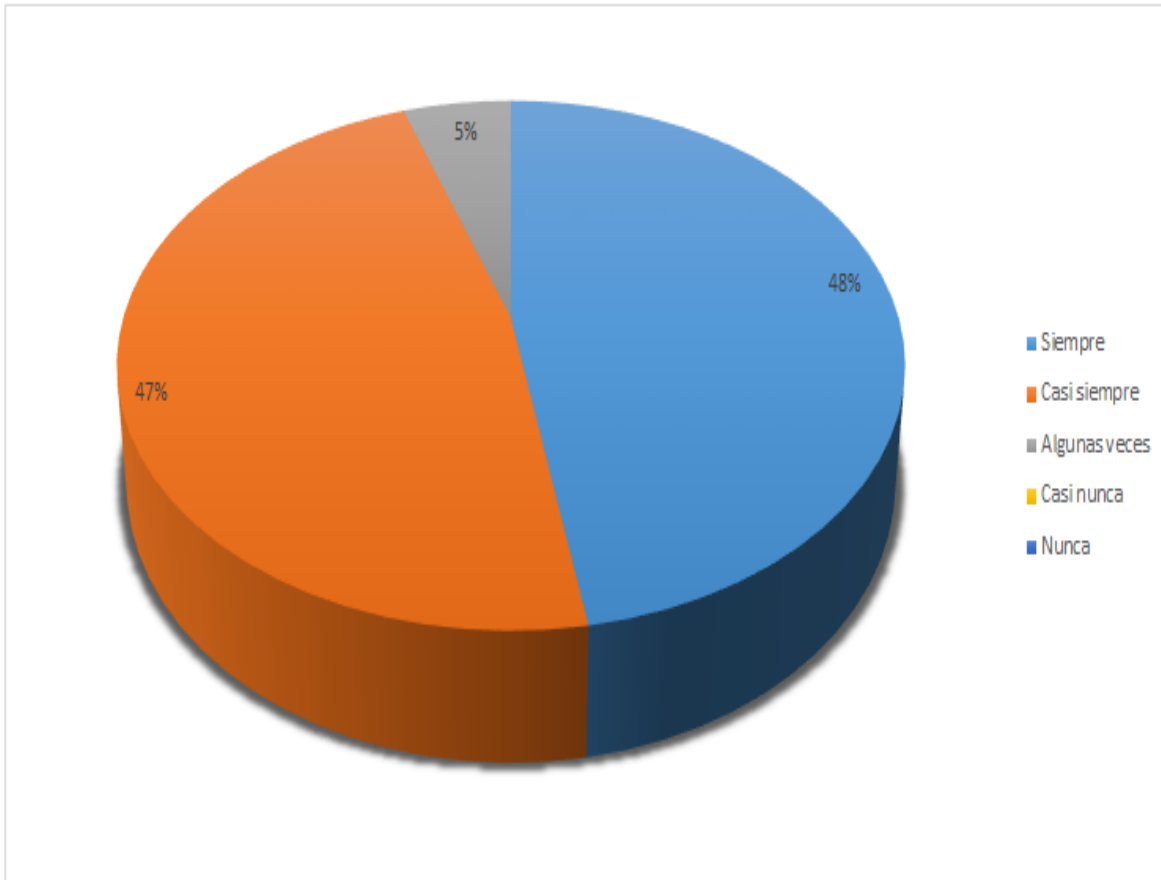


Fuente: Elaboración Propia (2016).

En la gráfica 5.21 se puede apreciar que, de los gerentes de recursos humanos de los hoteles de cuatro y cinco estrellas de Tijuana el 78% siempre realiza auditorías para saber el potencial de su personal y tan solo el 22% de los gerentes casi siempre lleva a cabo esta acción.

5.6 Competencia para la acción estratégica

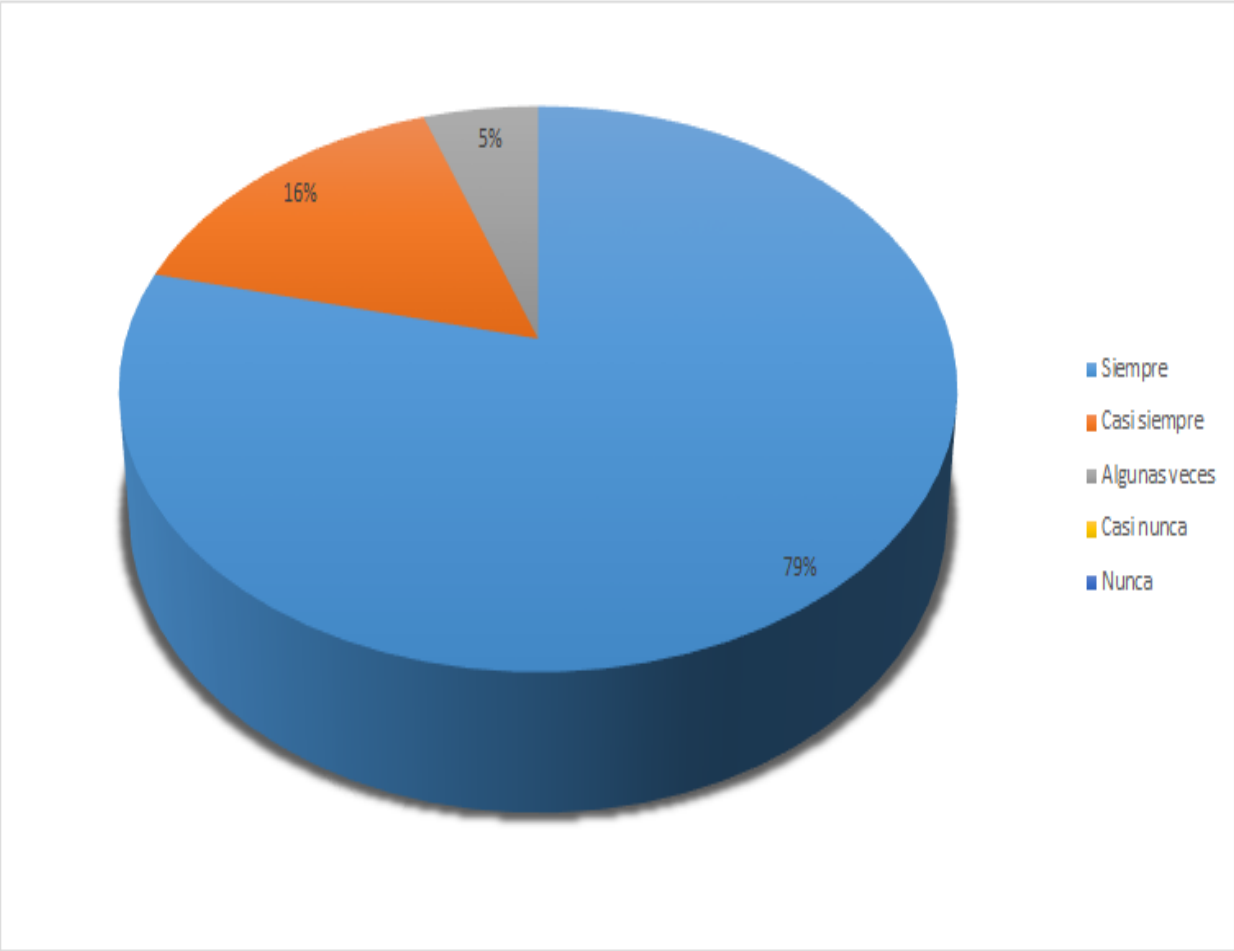
Gráfica 5. 22: Considero a los empleados actuales para futuras vacantes dentro de la organización.



Fuente: Elaboración Propia (2016).

Los gerentes de recursos humanos de los hoteles de cuatro y cinco estrellas de Tijuana manifestaron en la gráfica 5.22 que el 48% siempre consideran a sus empleados para futuras vacantes dentro de la organización, el 47% concluyó que casi siempre y el 5% menciona que solo algunas veces consideran a sus empleados para una vacante futura.

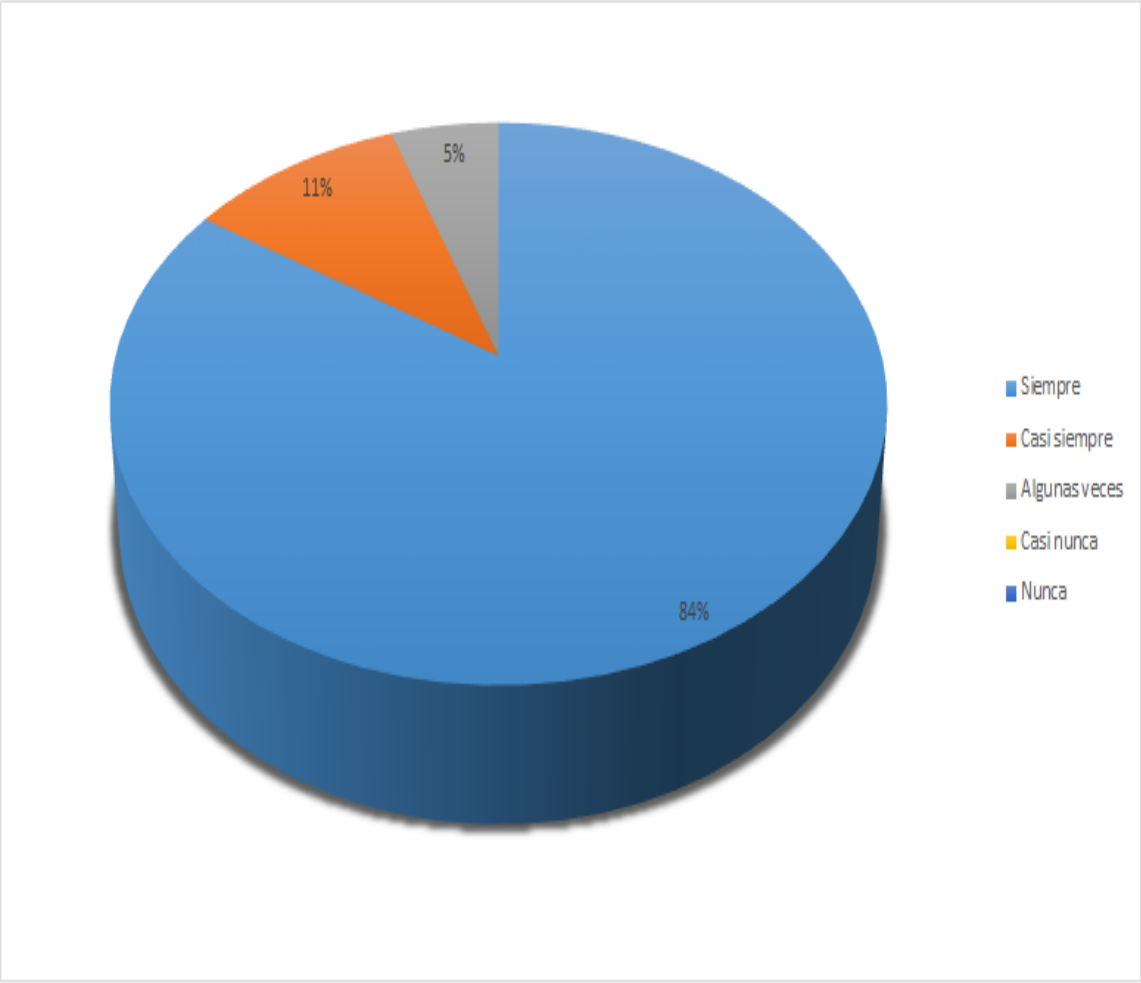
Gráfica 5. 23: Considera importante que los empleados se sientan contentos con su labor del día a día.



Fuente: Elaboración Propia (2016).

En la gráfica 5.23 se observa que, de los gerentes de Recursos humanos de los hoteles de cuatro y cinco estrellas de Tijuana el 79% siempre consideran importante que sus empleados se sientan contentos con su labor diaria, el 16% señaló que casi siempre considera importante éste aspecto y el 5% indicó que algunas veces toman en cuenta dicho sentir del empleado.

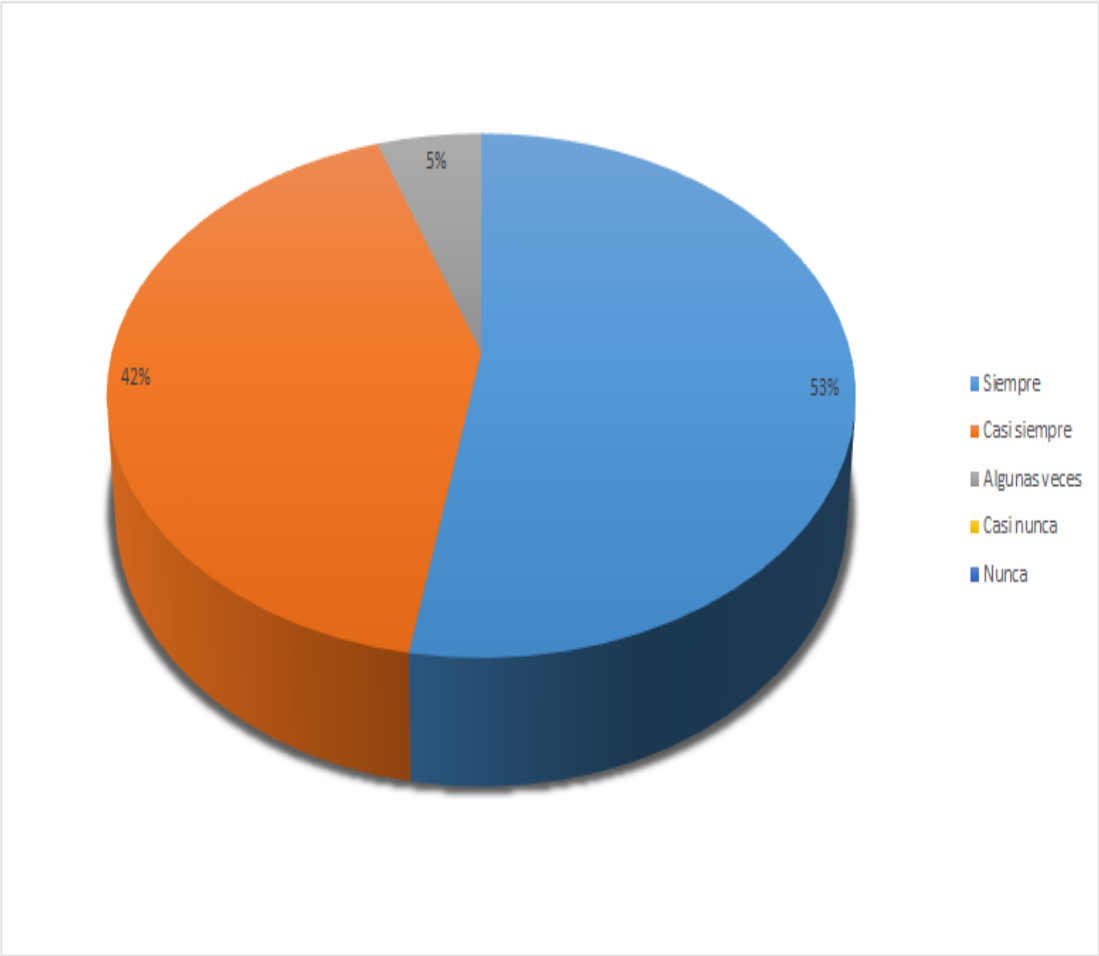
Gráfica 5. 24:Reconozco los logros de mis subordinados verbalmente o con remuneración salarial.



Fuente: Elaboración Propia (2016).

El 84% de los gerentes de recursos humanos de los hoteles de cuatro y cinco estrellas de Tijuana siempre reconocen los logros de sus subordinados verbalmente o con remuneración salarial, el 11% reconoce al subordinado casi siempre y el 5% reconoce al empleado algunas veces tal como se observa en la gráfica 5.24.

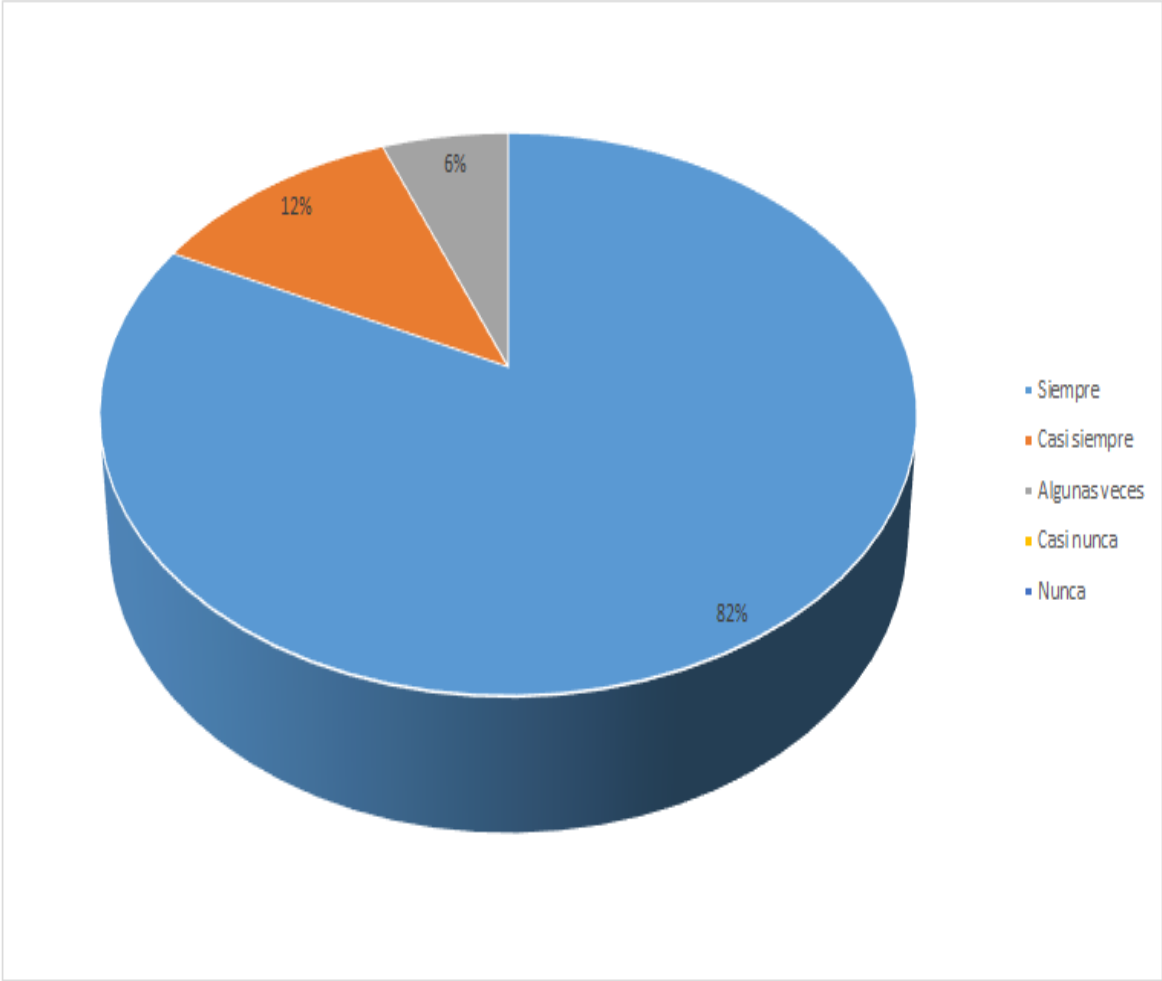
Gráfica 5. 25: Considero las ideas, opiniones, sugerencias de mis subordinados.



Fuente: Elaboración Propia (2016).

En la gráfica 5.25 se puede apreciar que, de los gerentes de recursos humanos de los hoteles de cuatro y cinco estrellas de Tijuana se encontró que el 53% siempre, considera las ideas, opiniones y sugerencias de sus subordinados, el 42% señaló que casi siempre y el 5% indicó que las opiniones, sugerencias e ideas de sus empleados son tomadas en cuenta solo algunas veces.

Gráfica 5. 26:Otorgo a mis subordinados capacitación para su desarrollo laboral.

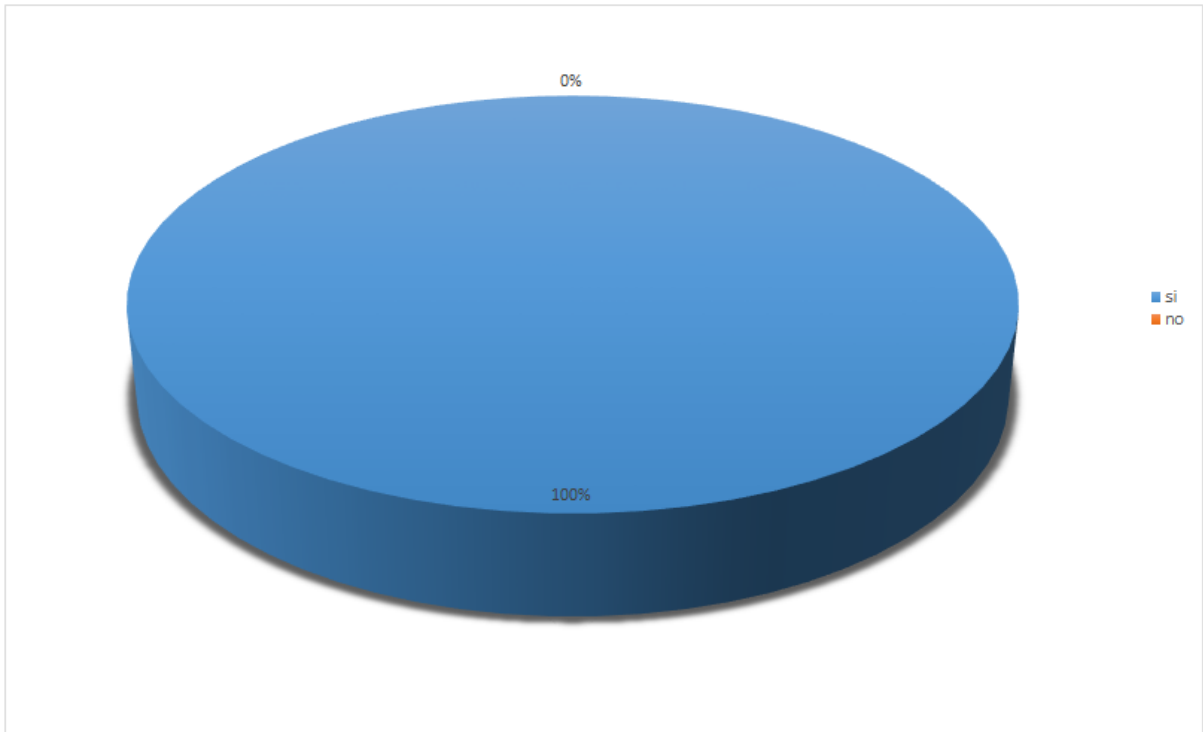


Fuente: Elaboración Propia (2016).

De los gerentes de recursos humanos el 82% otorga a sus subordinados capacitación para su desarrollo laboral en los hoteles de cuatro y cinco estrellas de Tijuana el 12% indicó que casi siempre y el 6% señaló que algunas veces capacitan a sus empleados como se puede ver en la gráfica 5.26.

5.7.Competencia multicultural

Gráfica 5. 27 Domina el idioma inglés.



Fuente: Elaboración Propia (2016).

El 100% de los gerentes de recursos humanos de los hoteles de cuatro y cinco estrellas de Tijuana siempre reconocen que dominan el idioma inglés como se observa en la gráfica 5.27.

CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Análisis de los resultados.

Con la finalidad de obtener los objetivos planteados en la presente investigación se concentra en la siguiente tabla los resultados arrojados de los ítems con base al Modelo de Hellriegel, Jackson y Slocum, resaltando la respuesta más relevante para posteriormente realizar la interpretación respectiva de cada uno.

	Ítems	Escala				
		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	nunca
Competencia para la comunicación						
1	Siento confianza hablar de las situaciones del trabajo con mis colaboradores.	<u>14</u>	4	1		
2	Considero que mis colaboradores tienen confianza para hablar conmigo.	<u>13</u>	5	1		
3	Con mis superiores la comunicación es directa.	<u>16</u>	3			
4	La comunicación con mis superiores es inmediata.	<u>10</u>	7	2		
5	Son eficientes los medios electrónicos como medio de comunicación en mi organización.	<u>11</u>	7	1		
6	Utilizo medios electrónicos para transmitir información en mi organización.	<u>11</u>	7	1		
7	Realizo juntas espontáneas para que mis colaboradores expresen sus inquietudes.	<u>9</u>	8	2		
Competencias para la planeación y gestión						
8	Realizo pronósticos con mis colaboradores para determinar cuáles serán las futuras necesidades de personal.	<u>15</u>	3	1		
9	Cuando existe una vacante y no se cubre internamente con el personal actual, opto por buscarla externamente.	<u>16</u>	2	1		
10	Organizo a mis colaboradores para trabajar en conjunto con las actividades que se planearon.	<u>17</u>	2			
11	Es primordial planear en el puesto que actualmente desempeño.	<u>16</u>	2	1		
12	Planeo la capacitación de mis subordinados.	<u>15</u>	3	1		
Competencia para el trabajo en equipo						
13	Manejo proyectos simultáneos sin demeritar su función primordial.	<u>9</u>	7	3		
14	Considero que el trabajo en equipo es fundamental para mi departamento.	<u>5</u>	2			
15	Motiva a los empleados a su cargo a que trabajen en equipo.	<u>14</u>	3	2		
16	Asigno a mis colaboradores sus funciones que van a realizar.	<u>13</u>	6	1		
Competencia para la auto administración						
17	Para capacitar a mi personal la decisión involucra solo a mi persona.	<u>12</u>	5	2		
18	Para contratar a personal nuevo la decisión final está a mi cargo.	<u>12</u>	7			
19	Puedo tomar decisiones competentes a mi departamento sin consultar a mis superiores.	<u>14</u>	3	2		
20	Regularmente pido opinión para toma decisiones en mi departamento.	<u>14</u>	3	1		
21	Realizo auditorías para saber el potencial del personal actual dentro de mi organización	<u>14</u>	4			
Competencia para la acción estratégica						
22	Considero a los empleados actuales para futuras vacantes dentro de la organización.	<u>9</u>	9	1		
23	Considera importante que los empleados se sientan contentos con su labor del día a día.	<u>15</u>	3	1		
24	Reconozco los logros de mis subordinados verbalmente o con remuneración salarial.	<u>16</u>	2	1		
25	Considero las ideas opiniones, sugerencias de mis subordinados.	<u>10</u>	8	1		
26	Otorgo a mis subordinados capacitación para su desarrollo laboral	<u>15</u>	4			

Fuente: Elaboración propia con datos arrojados de la tabulación de respuestas del instrumento.

Se identificaron las competencias principales de los gerentes del departamento de recursos humanos de los hoteles de cuatro y cinco estrellas de Tijuana Baja California, coincidiendo con los autores Hellriegel, Jackson y Slocum con su modelo de las seis competencias gerenciales, donde mencionan que son importantes cada una de ellas para poder llevar a cabo un buen desempeño dentro de la organización, a continuación se describen las competencias de mayor a menor porcentaje obtenidos en la presente investigación.

- Competencia para la planeación y gestión con una ponderación de 83%
- Competencia para la auto administración con una ponderación de 71%
- Competencia para la acción estratégica con una ponderación de 68%
- Competencia para el trabajo en equipo con una ponderación de 64%
- Competencia para la comunicación con una ponderación de 63%

De acuerdo a la información que antecede se da cumplimiento al objetivo específico planteado en la presente investigación “Identificar las principales competencias del puesto gerencial en el departamento de recursos humanos de los hoteles de cuatro y cinco estrellas de la ciudad de Tijuana, Baja California”

Para el objetivo específico “Identificar las capacidades con las que debe cumplir un aspirante a cubrir el perfil gerencial en el departamento de recursos humanos en los hoteles de cuatro y cinco estrellas de Tijuana, Baja California” por lo tanto las capacidades con las que debe cumplir un aspirante a cubrir el perfil gerencial en el departamento de recursos humanos de los hoteles de cuatro y cinco estrellas de la ciudad de Tijuana, Baja California, son:

- Tener habilidades y capacidad para la solución de áreas de oportunidad eficientemente, tener una planeación y gestión organizacional que les permita determinar las tareas a desempeñar considerando los recursos humanos y económicos dentro de la organización.
- Llevar a cabo la toma de decisiones empleando la acción estratégica para el desarrollo de las actividades propias de la función del gerente de recursos humanos con iniciativa propia.
- Poseer carácter proactivo procurando incentivar al personal a su cargo siendo un ejemplo motivador dentro de la organización.
- Tener habilidades interpersonales de comunicación efectiva.
- Poseer un liderazgo dentro de la organización, cumpliendo siempre las necesidades de la misma.

Finalmente, con lo expuesto anteriormente se cumple el objetivo general “Identificar las competencias gerenciales con base al Modelo Hellriegel, Jackson y Slocum, con el propósito de comprobar si se están utilizando en el departamento de recursos humanos de los hoteles de cuatro y cinco estrellas de Tijuana, Baja California”

6.2 Conclusiones

En la presente investigación donde se identificaron las competencias de los gerentes de recursos humanos de los hoteles de cuatro y cinco estrellas en la ciudad de Tijuana, Baja California, se detectó que el 84% de los gerentes son de género femenino dominando la posición gerencial en el departamento de recursos humanos siendo además profesionistas con estudios universitarios en las áreas de economía,

administración, derecho, contaduría y Psicología, en un rango de 30 a 42 años de edad, contando el 100% dominio de inglés en su cargo gerencial.

Se concluye que el perfil sujeto de estudio de la presente investigación cuenta con las capacidades y habilidades requeridas que fortalecen al puesto gerencial del área de recursos humanos, necesarias para ejercer la función propia del puesto, cabe señalar que la competencia principal requerida es contar con la habilidad para la planeación y gestión de la organización, seguida de la competencia de toma de decisiones; como segundo término se requiere que el aspirante o gerente de recursos humanos sea altamente motivador con el personal, desarrolle habilidades interpersonales de comunicación, así como poseer liderazgo dentro de la organización.

1.- Competencia para la comunicación

Ésta se enfoca en la capacidad de transferir e intercambiar información con efectividad. El 63% de los gerentes encuestados alcanzó el nivel óptimo de dicha competencia, mientras que el 31% menciona que casi siempre cumple con la aplicación de la comunicación y el 1% indicó que, algunas veces.

Los gerentes de recursos humanos de los hoteles de cuatro y cinco estrellas de Tijuana Baja California cumplen con esta competencia los cuales cuentan con:

- Comunicación efectiva.
- Son capaces de crear equipos de trabajo.
- Tienen habilidades de liderazgo.
- Saben dirigir y delegar.

Esto es consistente con Bonilla y Navarrete (2004) quienes indican que las empresas hoteleras saben que a través del capital humano se crea una ventaja competitiva.

2.- Competencias para la planeación y gestión

Consiste en determinar cuales tareas se deben desempeñar, como se harán, determinar los recursos que permitan su desempeño y monitorear su avance para asegurarse que sean realizadas. El 83% de los gerentes encuestados alcanzó el nivel óptimo de dicha competencia, mientras que el 16% menciona que casi siempre cumple con la aplicación de la planeación y gestión y el 1% que, algunas veces.

3.- Competencia para el trabajo en equipo

En ésta competencia donde el trabajo es coordinado y, al mismo tiempo son responsables de los resultados. El 64% de los gerentes encuestados alcanzó el nivel óptimo de dicha competencia, mientras que el 28% menciona que casi siempre cumple con la competencia para el trabajo en equipo y el 8% que, algunas veces.

4.- Competencia para la acción estratégica

Llevar la motivación, la visión, misión general y los valores de la organización, logrando que las acciones de los empleados coincidan con ellos. El 71% de los gerentes encuestados alcanzó el nivel óptimo de dicha competencia, mientras que el 24% menciona que casi siempre cumple con la aplicación de la acción estratégica y el 5% señaló que algunas veces.

5.- Competencia para la auto administración

Conocer bien a la organización brinda una ventaja competitiva para poder ver las operaciones de la organización y la función con la que se cuenta dentro de la misma. El 68% de los gerentes encuestados alcanzó el nivel óptimo de dicha competencia, mientras que el 27% menciona que casi siempre cumple con la aplicación de la autoadministración y el 5% que, algunas veces.

6.3 Recomendaciones

Bonilla y Navarrete (2004), mencionan que las empresas hoteleras tienen conocimiento que para crear una ventaja competitiva con sus competidores es necesario el talento humano, por lo tanto, es importante trabajar con las competencias que resultaron bajas, ya que la gerencia del departamento de recursos humanos es un área fundamental en las empresas hoteleras para alcanzar los objetivos de la empresa, enfrentando los retos del mercado de manera rápida y efectiva.

Para el sector hotelero de categoría cuatro y cinco estrellas de Tijuana Baja California se sugiere y recomienda.

- Trabajar en las competencias donde los gerentes de los hoteles de cuatro y cinco estrellas de Tijuana Baja California salieron por debajo del 70%, para mejorar su desempeño dentro de la organización.
- Continuar con estudios similares que contribuyan al mejoramiento del trabajo en equipo y poder lograr aumentar el desarrollo turístico, a través del talento humano.

Bibliografía

- Boterf. (2014). La gestión de competencias alcanzadas por la edad. Revista de la Asociación Española de Dirección de Personal. Recuperado en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/revista>.
- Boyatzis, Richard E. (2002). El desarrollo de competencias sin valores es como el sexo sin amor. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Recuperado en: <http://www.copmadrid.org/webcopm/buscar.do>
- Bonilla y Navarrete (2004). Estudio para conocer el Perfil de Competencias Gerenciales de los gerentes de hoteles 5 Estrellas y Gran Turismo. Recuperado en: <https://www.researchgate.net/publication/html>
- Cardona, P. y Chinchilla, N. (1999). "Evaluación y desarrollo de las competencias directivas". Recuperado en: <http://www.ee-iese.com/76/76pdf/afondo2.pdf>
- Cervantes, S. (2012). Industria de Tijuana prevé generar 5,000 plazas laborales. Recuperado en: <http://eleconomista.com.mx>
- Conocer, (2015). Certificación de las competencias. Recuperado en: <http://www.conocer.gob.mx>
- Echeverría, B. (2002). Gestión de la Competencia de Acción Profesional. Revista de Investigación Educativa, n° 1, v 20.
- Faust Cruz, Danielle; Gadotti dos Anjos, Sara Joana; (2011). La inteligencia competitiva aplicada a las redes hoteleras brasileñas. Estudios y Perspectivas en Turismo, Sin mes, 478-498.
- Fernández, A. M. (2006): "Pensemos en las Competencias", disponible en: <http://www.Enfoque-de-competencias-en-las-empresas/titividad.htm>
- González, C. (2005). Competencias gerenciales: un estudio exploratorio. Caso: Empresas de San Luis Potosí. Recuperado en: <http://www.gestiopolis.com/canales/rrhh/estudio-de-las-competencias-gerenciales.htm>

- Guerrero, M. (2008). Teoría organizacional. Diseño y cambio en las organizaciones, México: Pearson.
- Grados, Espinosa J. (2011). Calificación de Méritos. Evaluación de competencias laborales (6a ed.). México, Trillas. (pp.163-168)
- HayGroup 2004. Las competencias como herramienta para identificar individuos con alto desempeño: Una visión general. Recuperado en: [http://ctp.uniandes.edu.co/Documentos/Las competencias.pdf](http://ctp.uniandes.edu.co/Documentos/Las%20competencias.pdf)
- Hellriegel, Susan E. Jackson, y Jhon W. Slocum. (2008). Administración. Un enfoque basado en competencias (11ra ed.). México, Thomson. (pp 3-37)
- Hernández, J. (2009). Perfil del ejecutivo conforme a sus competencias gerenciales y habilidades intelectuales Caso: Empresas República Mexicana. Tesis doctoral: Disponible en: <http://www.bib.uia.mx>
- Ibarra, A. (2010). Formación de los recursos humanos y competencia laboral: Recuperado en: <http://www.oitcinterfor.org/node.htm>
- Levy Levoyer, C. (1992). Evaluación del personal: los métodos a elegir, Ed. Díaz de Santos S.A., España, (pp.146)
- Le Boterf. (1998). Ingeniería de las competencias. Recuperado en <http://www.ub.edu/grop/Las-competencias-emocionales.pdf>.
- Mc Clelland, D. (1973). La medición de las competencias. Disponible en: <http://www.medicondelascompetencias.pdf>
- Pérez E. (2001). Las competencias emocionales. Recuperado en: [http://www.ub.edu/grop/catala/wpcontent/uploads/2014/03/Lascompetencias emocionales.pdf](http://www.ub.edu/grop/catala/wpcontent/uploads/2014/03/Lascompetencias%20emocionales.pdf)
- Rodríguez, S. (2006). Introducción a la Administración (4ta ed.). México, McGraw Hill (pp.390-393)
- Ruiz, C. (2004). Gestión de la calidad del servicio a través de indicadores externos. Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas: Recuperado <http://aeca.es/old/pub/monog/gestioncalidadservicio.htm>.

Secretaría de Turismo en línea www.sectur.gob.mx

Simón L, Ramón V, Susan E, Randall S. (2003). La gestión de los Recursos Humanos. Preparando profesionales para el siglo XXI (2a ed.) España, McGraw Hill (pp.4,13,297)

Sherman, A at él. (1999) Administración de Recursos Humanos. (11a ed.) México, Thomson Editores, (p-29)

Spencer, LM. y Spencer, M. (1999). Evaluación de competencia en el trabajo. Modelos para un desempeño superior. (pp 19-70)

Sherman, A at el. (1999) Administración de Recursos Humanos. (11a ed.) México, Thomson Editores, (p-30).

Organización Internacional del trabajo (OIT). (2015) Recuperado en <http://www.ilo.org/americas/lang--es/index.htm>

Organización Internacional del Trabajo (OIT). 2013. Guía sobre competencias clave (Ginebra).<http://www.ilo.org/skills/areas/skills-for-youth/index.htm>

Organización mundial de turismo, (2015). Recuperado en <http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/978928441687>

Otero, A. (2001). Dirección y gestión de Recursos Humanos, México: Pearson. (pp 42-45)

Peter F. Drucker S/A. La gerencia de empresas. Disponible. <http://books.druckerlagerencia.1html>

Quintanar, D. (2005). Historia del pensamiento administrativo, México: Pearson.

Serraldes, A. (2012). El estilo mexicano de dirigir. Artículos gerenciales. Disponible en: <http://www.cptm.com.mx>

Veciana, J. (2008). Función Directiva. Edit. Alfaomega. México.

Wayne, R. (2010) Administración de Recursos Humanos, México, Pearson.

Whetten, D.; Cameron, K. (2005). Desarrollo de Habilidades Directivas. Pearson, (6a ed.) México. (pp34-35)

- Wayne, R, (2010) Administración de Recursos Humanos (11a ed.) México, Pearson Hall. (p-12)
- Zarazúa J. (2007). Capacitación y Evaluación del Desempeño por Competencias. Instituto Politécnico Nacional Dirección de Publicaciones. 27, México, D.F.
- Zubillaga, A, (2007). Un enfoque de sistemas a las competencias laborales. (1ra ed.). México D.F Instituto Politécnico Nacional. (p- 82).
- Zubillaga, A, (2007) at. el, Un enfoque de sistemas a las competencias laborales. (1ra ed.). México D.F Instituto Politécnico Nacional, (pp 81-85).
- S/A. (2011). Los fundamentos de la teoría de W.J. Reddin. Disponible. <http://escuadrac.wordpress.com/2011/03/08/los-fundamentos-de-la-teoria-de-w-j-reddin/>
- Sitio Oficial La Crónica (2015). “Sube desempleo en Tijuana” Disponible en: <http://www.lacronica.com/EdicionEnLinea/Notas/Noticias.aspx>
- Sitio oficial de “Hay Group” Disponible en: <http://www.haygroup.com>

Anexos Instrumento

Universidad Autónoma de Baja California

Maestría: Administración con énfasis en mercadotecnia

Facultad de Turismo y Mercadotecnia.

Su colaboración es de suma importancia para el desarrollo de esta investigación.

La información de esta encuesta es totalmente confidencial.

Edad:	Género: Femenino () Masculino ()
Nivel académico: preparatoria () Licenciatura () Posgrado ()	Años de experiencia en frente de una organización:
Años de experiencia en el puesto actual:	Domina el idioma ingles:

Coloque a la par de cada enunciado, el número que le corresponda de acuerdo con la frecuencia con que se da dicha situación: Siempre = 1 Casi siempre = 2 Algunas veces = 3 Casi nunca = 4 Nunca = 5									
Comunicación					1	2	3	4	5
1	Siento confianza hablar de las situaciones del trabajo con mis colaboradores.								
2	Mis colaboradores tienen confianza para hablar conmigo.								
3	Con mis superiores la comunicación es directa.								
4	4 La comunicación con mis superiores es inmediata.								
5	Son eficientes los medios electrónicos como medio de comunicación en mi organización.								
6	Utilizo medios electrónicos para transmitir información en mi organización.								
7	Realizo juntas espontáneas para que mis colaboradores expresen sus inquietudes.								

Coloque a la par de cada enunciado, el número que le corresponda de acuerdo con la frecuencia con que se da dicha situación: Siempre = 1 Casi siempre = 2 Algunas veces = 3 Casi nunca = 4 Nunca = 5									
Planeación y Gestión Organizacional					1	2	3	4	5

8	Realizo pronósticos con mis colaboradores para determinar cuáles serán las futuras necesidades de personal.					
9	Cuando existe una vacante y no se cubre internamente con el personal actual, opto por buscarla externamente.					
10	Organizo a mis colaboradores para trabajar en conjunto con las actividades que se planearon.					
11	Es primordial planear en el puesto que actualmente desempeño.					
12	Planeo la capacitación de mis subordinados.					
Coloque a la par de cada enunciado, el número que le corresponda de acuerdo con la frecuencia con que se da dicha situación: Siempre = 1 Casi siempre = 2 Algunas veces = 3 Casi nunca = 4 Nunca = 5						
Liderazgo en Grupos de Trabajo.		1	2	3	4	5
13	Manejo proyectos simultáneos sin demeritar su función primordial.					
14	Considero que el trabajo en equipo es fundamental para mi departamento.					
15	Motiva a los empleados a su cargo a que trabajen en equipo.					
16	Asigno a mis colaboradores sus funciones que van a realizar.					

Coloque a la par de cada enunciado, el número que le corresponda de acuerdo con la frecuencia con que se da dicha situación: Siempre = 1 Casi siempre = 2 Algunas veces = 3 Casi nunca = 4 Nunca = 5						
Toma de Decisiones.		1	2	3	4	5
17	Para capacitar a mi personal la decisión involucra solo a mi persona.					
18	Para contratar a personal nuevo la decisión final está a mi cargo.					
19	Puedo tomar decisiones competentes a mi departamento sin consultar a mis superiores.					
20	Regularmente pido opinión para toma decisiones en mi departamento.					

21	Realizo auditorias para saber el potencial del personal actual dentro de mi organización					
----	--	--	--	--	--	--

Coloque a la par de cada enunciado, el número que le corresponda de acuerdo con la frecuencia con que se da dicha situación: Siempre = 1 Casi siempre = 2 Algunas veces = 3 Casi nunca = 4 Nunca = 5

Motivación de Personal.		1	2	3	4	5
22	Considero a los empleados actuales para futuras vacantes dentro de la organización.					
23	Considera importante que los empleados se sientan contentos con su labor del día a día.					
24	Reconozco los logros de mis subordinados verbalmente o con remuneración salarial.					
25	Considero las ideas opiniones, sugerencias de mis subordinados.					
26	Otorgo a mis subordinados capacitación para su desarrollo laboral					

Muchas gracias por su colaboración.