



Gestión Turística

ISSN: 0717-1811

gestionturistica@uach.cl,

revistagestionturistica@gmail.com

Universidad Austral de Chile  
Chile

Damm M., Loreto; Szmulewicz E., Pablo  
MODELO GENERICO DE GERENTE DE SPENCER Y SPENCER. Una aplicación a la Hotelería  
Gestión Turística, núm. 7, 2007, pp. 55-80  
Universidad Austral de Chile  
Valdivia, Chile

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=223314980004>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica  
Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal  
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

## **MODELO GENERICO DE GERENTE DE SPENCER Y SPENCER.**

*Una aplicación a la Hotelería*

Autores:

**Loreto Damm M.**

Administradora de Empresas de Turismo  
Master Business of Administration MBA.

Universidad Austral de Chile

**Pablo Szmulewicz E.**

Licenciado en Antropología  
Magister en Desarrollo Rural  
Candidato Doctor en Economía Aplicada.  
Universidad Austral de Chile.

### **RESUMEN.**

El presente artículo muestra un Modelo Genérico de competencias profesionales para Gerente propuesto por Spencer y Spencer (2003). Este modelo, resultado de una investigación realizada por dichos autores, presenta doce competencias que deben tener quienes se desempeñen como gerentes en una empresa.

Basándose en este modelo, se diseñó un cuestionario en que se pidió a los gerentes de hoteles de dos regiones del sur de Chile, de tres, cuatro y cinco estrellas clasificados por el Servicio Nacional de Turismo de Chile (Sernatur), que asignaran un grado de importancia a las competencias determinadas por Spencer y Spencer. (2003) y que las priorizaran. Además se pidió que, en cuanto a una de las competencias, llamada Experto (Expertez), señalaran qué conocimientos y habilidades específicas del trabajo desarrollado en un hotel consideran más importantes de manejar por los gerentes.

Los resultados obtenidos serán, sin duda, un aporte para diseñar perfiles, mallas curriculares, metodologías educativas, etc. en aquellas carreras de educación superior que forman profesionales directivos para el sector turístico – hotelero.

**Palabras Claves:** Competencias Profesionales, Perfil Profesional, Gerente de Hotel

## **ABSTRACT**

This study, shows a General Model of Manager proposed by Spencer and Spencer (2003). In this model, that is a result of a research developed by both authors, are presented twelve competences desirable to have by Managers in a company.

Based in this model, it was designed an inquest to be applied to a group of hotel's managers where it was asked of assigning a level of importance to all of the competences mentioned by Spencer and Spencer (2003).

Furthermore, the inquest asked for specifically stating which knowledges or skills are more relevant for managing hotel.

The results, without doubts, constitute a development for designing professional profiles, curricula and educative methodologies, among others, in those careers forming professional skills for managing hotels in the tourist sector.

## **INTRODUCCION**

Parte importante del desarrollo turístico de un destino, depende de la calidad de los servicios entregados en las empresas prestadoras de servicios turísticos que en él se encuentran. Debido a que este tipo de empresas son intensivas en mano de obra, en especial los restaurantes y los hoteles que concentran el mayor número de empleados, el Recurso Humano juega un rol fundamental en ellas. Así, la formación de los recursos humanos a desempeñarse en el sector turístico, es clave si se pretende lograr que los destinos sean competitivos en un mundo tan cambiante como el de hoy.

Dentro del sistema educativo, se encuentran las universidades que forman a aquellos que debieran ocupar los cargos de mayor jerarquía dentro de las organizaciones. Estas deben mantenerse en permanente contacto con el sector productivo, especialmente a la hora de diseñar perfiles profesionales y mallas curriculares, a fin de producir una correspondencia entre el sistema educacional y el productivo que, por una parte, permita que los egresados sean absorbidos por el mercado laboral y por otra parte que el mercado laboral se vea beneficiado al contar con el recurso humano que realmente requiere para ser más competitivo.

Esta relación sector educativo y sector productivo está dada principalmente por las competencias que los alumnos adquieren durante su formación profesional. La determinación de dichas competencias a ser desarrolladas entonces, no puede darse de manera aislada y encuadrada meramente al ámbito académico. Al contrario, el sector productivo, puede y debe ser una fuente de información muy importante para determinarlas.

Muchos estudios han sido llevados a cabo, en el ámbito de las competencias, los cuales han dado como resultado un sinnúmero de clasificaciones de competencias para distintas áreas de trabajo y distintos sectores productivos. Spencer y Spencer, (2003) diseñaron un modelo genérico de gerente basado en 36 modelos de gerente. En él se considera que son 12 las competencias básicas que debe poseer un gerente. Este es un modelo que parte de la base que los gerentes superiores de todo tipo y nivel comparten un mismo perfil general de competencias. Sin embargo, los autores señalan que aunque los modelos gerenciales parezcan semejantes, el conocimiento técnico y contextual del negocio es un filtro necesario para el rendimiento de la función gestora.

Partiendo de esta base, el presente estudio tiene como:

***Objetivo General:***

- Determinar las competencias que deben poseer quienes se desempeñan a nivel de gerencia en el sector hotelero.

***Objetivos Específicos:***

- Determinar el grado de importancia que atribuyen los representantes del sector productivo hotelero, a las competencias genéricas de gerente, para el desempeño de los gerentes de hotel.
- Determinar las competencias específicas del rubro netamente hotelero, que los representantes del sector consideran más importantes de ser dominadas por los gerentes de hotel.
- Identificar las competencias que las Instituciones de Educación Superior deben desarrollar en aquellos que se van a desempeñar en el rubro hotelero.

## **METODOLOGÍA**

***Tipo de Investigación:*** El tipo de investigación aplicada para este estudio según la clasificación de Hernández et al (1998), es exploratoria pues se aplica un modelo general a un área específica en donde no ha sido aplicado y es descriptiva por cuanto recoge datos y describe opiniones respecto a un hecho específico.

El estudio incluye tanto investigación documental pues recoge información de fuentes secundarias como investigación de campo pues se aplica un cuestionario a un universo determinado.

***Fuentes de Información Utilizadas***

- *Fuentes de información primaria:* Corresponde al sector productivo hotelero: Gerentes de hoteles del sur de Chile, categorizados y clasificados por SERNATUR como hoteles de 3, 4 y 5 estrellas.
- *Fuentes de información secundaria:* Revisión de bibliografía pertinente al tema: Análisis de estudios, libros y artículos referidos al sector turístico - hotelero, a la

educación superior, a competencias, entre otros.

***Instrumentos de Recolección de Información:*** Para el sector productivo, se diseñó y aplicó un cuestionario en base al modelo genérico de gerente, para determinar el grado de importancia que los directivos de estas empresas atribuyen a cada competencia presentada por el modelo, en el recurso humano que se desempeña a nivel gerencial en un hotel. Además se les pide identificar, dentro de la competencia Experto / Expertez, aquellos conocimientos netamente del rubro hotelero, que los gerentes deben dominar.

***Determinación de la Muestra:*** La encuesta fue aplicada al Universo compuesto por todos los hoteles clasificados y calificados por el Servicio Nacional de Turismo (Sernatur) como hoteles de 3, 4 y 5 estrellas de las regiones de Los Ríos y de Los Lagos. Dicha clasificación utiliza criterios relativos a la infraestructura y a los servicios ofrecidos en los establecimientos hoteleros, homogeneizando las características de los establecimientos pertenecientes a cada categoría. De este modo, el universo censado es heterogéneo en su globalidad, pero homogéneo por cada categoría incluida.

Se incluyeron los hoteles de 3 estrellas por su predominancia en la zona de estudio. Los de 4 y 5 estrellas se incluyeron debido a que son hoteles que por su tamaño y servicios ofrecidos tienen una estructura organizacional que implica una gestión más compleja. Por otra parte, se escogieron aquellos establecimientos debidamente clasificados y calificados por Sernatur, debido a que esto asegura un cierto nivel de calidad en los servicios prestados por estos y por lo tanto una mayor necesidad de profesionalismo por parte de quienes dirigen dichas empresas.

## **DESARROLLO DEL TEMA**

### **LA FORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA LA ACTIVIDAD TURÍSTICA**

La educación para el turismo, académicamente hablando, tuvo sus comienzos en la década del 50. En razón del dinamismo de la actividad, la demanda de personal para trabajar en el sector sufrió un aumento considerable.

Esta demanda fue cubierta por profesionales de diversas áreas que se relacionaban al turismo, tales como geógrafos, economistas, sociólogos, psicólogos, arquitectos, entre otros. Por supuesto cada uno de ellos aportaba sus propias explicaciones respecto a como la disciplina de su formación profesional afectaba al turismo.

«Hasta ese momento el turismo surgía de manera espontánea y sin mayor planificación. Pero a medida que pasó el tiempo y se aceptó que el turismo era un gran negocio, nació la necesidad de crear carreras especializadas en el área, que aportaran

profesionales altamente capacitados para desempeñarse de manera eficiente y eficaz en el mercado del turismo» (Damm, 1998).

En Iberoamérica, el estudio del turismo a nivel superior comenzó en la década del setenta. Las universidades debían responder a las urgentes necesidades del sector en ese entonces y no contaban con especialistas que dieran una orientación y enfoque general a las carreras. De este modo, y dada la característica multidisciplinaria de la actividad turística, fueron muchos los profesionales que se hicieron cargo de esta función. Así en las distintas entidades educativas, las carreras relacionadas al turismo fueron absorbidas por distintas facultades: Facultad de Administración, Facultad de Historia y Geografía, Facultad de Artes y Ciencias de la Educación, Facultad de Economía, etc. El resultado fue entonces, un alto grado de heterogeneidad en cuanto a los enfoques y los objetivos de las carreras, por tanto los contenidos impartidos en cada universidad eran distintos y respondían a las disciplinas correspondientes a las facultades a las cuales pertenecían.

Hoy en día aún existen algunas disparidades en la formación turística, es por ello que se realizan constantemente diversos congresos alrededor de todo el mundo para llegar a acuerdos al respecto y lograr una homologación de las carreras profesionales en turismo. Pero, no es sólo necesario llegar a un acuerdo respecto a la orientación general de las carreras, si no que además, dado el nuevo escenario competitivo, se deben readecuar los planes de estudio para aportar a la sociedad los profesionales que ésta efectivamente requiere.

## **LA UNIVERSIDAD COMO FORMADORA DE PROFESIONALES**

Comprender la labor de las universidades desde un punto de vista genérico es vital si se quiere llegar a establecer las prioridades para la formación de un profesional universitario en un área determinada.

Gutiérrez y Negrín (1990), definen Universidad como una «institución de educación superior que en cumplimiento de sus funciones debe realizar fundamentalmente: investigación, docencia y extensión, las cuales deben atender adecuadamente los intereses y necesidades de país y la región donde está inserta».

Barrera (1969), por su parte señala que «la universidad tiene como función nacional, formar profesionales, es decir, en cuanto generan los recursos humanos de alto nivel de cada país». Agrega que también realizan la tarea de investigación científica general y realizan una comunicación intelectual entre ellas. Por otra parte, deben realizar también una difusión del conocimiento sobre las distintas capas de la población, lo cual debería ser una preocupación permanente de los centros de estudios superiores. Por

tanto, se pueden encontrar tres tipos de funciones: la función docente, la función de extensión y la función de investigación. Cada universidad puede tener sus propios objetivos, dependiendo tal vez de las políticas y en general de la propia cultura del país en que se encuentran. Pero, estas tres funciones parecen ser más bien de carácter universal. De todas estas funciones, tal vez la función docente sea la más importante, debido al aporte básico y fundamental que ella otorga a la sociedad. Dicha función se relaciona directamente con la formación profesional de los educandos.

Cristofanini (1987), define el proceso de formación profesional como «aquel que se desarrolla al interior de una escuela, inmersa en una comunidad, y que está destinado a producir personas idóneas, capaces de satisfacer necesidades de esa comunidad». Cox y Gysling (1990) entienden por formación: «El proceso de vinculación - apropiación de un saber específico y estandarizado, que tiene lugar en instituciones especializadas para tal efecto, durante un lapso explícitamente regulado de tiempo y que es evaluado y certificado bajo la forma de competencias adquiridas o no por los alumnos».

La primera definición incluye aspectos como un lugar físico en el que se desarrolla el proceso formativo y además destaca la necesidad de que los educandos, una vez egresados de las aulas sean capaces de hacer un real aporte a la comunidad en la cual han de insertarse, es decir, involucra las demandas no sólo laborales sino también sociales del mercado. La segunda definición incluye otros aspectos tales como: las instituciones que imparten la formación, el tiempo que dura dicho proceso, el saber, su proceso de apropiación o de internalización, la evaluación y certificación de dicho saber y el concepto de competencias que debieran ser adquiridas por los alumnos en virtud del saber anteriormente citado.

Zurita (2000), señala que la competencia es un concepto clave, que aparece tanto en el léxico de la formación general como en el de la educación profesional. En general, se debe entregar al alumno no sólo sólidos conocimientos respecto a su área de estudios, si no también, amplios conocimientos culturales, capacidad de discernimiento y profunda reflexión, capacidad creadora, valores y en general todo aquello que tienda a hacer de él no sólo un profesional altamente capacitado y competente si no también un profesional íntegro capaz de aportar a la sociedad como un todo. Todas estas capacidades o competencias son reunidas en un perfil profesional.

El Ministerio de Educación de Chile (2003), señala que el Perfil Profesional alude a la reunión de las competencias laborales requeridas para actuar en un área profesional definida. Es decir, son un conjunto de competencias de que debiera disponer la persona que se desempeña con eficiencia dentro de los puestos de trabajo que existen o son potenciados por el mercado de trabajo. «La estructuración de un plan de estudio y su correspondiente perfil profesional, supone comprender los fenómenos epistemológicos

y las estrategias que permitan desarrollar operaciones de pensamiento sobre el entorno cultural y social en que le corresponderá desempeñarse al futuro profesional. En tal sentido el entendimiento de la construcción social de la realidad y el papel de «mediador cultural» que le corresponde a las instituciones formadoras, debe ser claramente compartido por quienes son llamados a la elaboración de tales planes de estudio» (Vygotsky, 1994).

Este perfil debe adecuarse a las demandas del sector productivo, considerando tanto la realidad presente como las tendencias futuras del entorno. De hecho, las universidades no pueden actuar como entes aislados, si no que deben enmarcarse dentro del contexto económico, político y social en el cual se encuentran insertas. Al respecto, Donoso (1991), señala que las universidades son sensibles no sólo a lo que pasa en el mundo en términos tecnológicos, si no también en los ámbitos sociales y políticos.

## **RELACIÓN SECTOR PRODUCTIVO – EDUCACIÓN SUPERIOR**

Mungaray, (2001) señala que la educación superior tiene un papel de intermediación entre demandantes y oferentes de empleos y oportunidades profesionales, y que esta relación entre el mercado profesional de trabajo y las instituciones de educación superior genera imperfecciones de mercado debido a que muchas veces las instituciones de educación superior funcionan con objetivos propios y diferentes a los de mercado. La difícil correspondencia entre los sistemas educativo y productivo da lugar a una absorción diferencial y deficiente (Muñoz y Márquez, 2000).

De lo anteriormente expuesto, se deduce la necesidad de lograr un vínculo permanente entre la educación superior y el sector productivo. Al respecto, Cáceres (2002) señala que no basta con que las instituciones de educación superior impartan una educación de calidad sino que se requiere que en una estrecha relación con el sector productivo, se obtenga una retroalimentación válida que permita verificar la pertinencia de la formación y corregir oportunamente los perfiles diseñados.

Esta relación, Institución educativa – empresa, debe ser comprendida por ambos actores, como una forma de alcanzar con eficiencia sus propios objetivos. Cáceres (2002) explica que necesariamente, los empleadores deberán otorgar progresivamente mayor importancia a su participación en los procesos de identificación de las necesidades de formación de los futuros profesionales y técnicos. Considerar todas las demandas del sector productivo al cual pertenecen las carreras universitarias a la hora de crear e implementar programas de enseñanza, es entonces una forma de asegurar que los profesionales egresados de las universidades encontrarán un sitio para ellos en el competitivo mundo laboral actual y que además serán capaces de crearse un espacio, al



salir al mundo del trabajo capacitados para formar sus propias empresas. Más aún, no sólo deben considerarse las necesidades del mercado en la actualidad si no que deben considerarse las tendencias para así poder anticiparse a las necesidades futuras. La revisión periódica de los perfiles y programas, entonces, es una tarea de vital importancia.

### **Las Competencias**

Se pueden encontrar dos perspectivas desde las cuales elaborar una definición de Competencia Laboral: desde el mundo del trabajo y desde el mundo de la educación. Irigoin (2002), señala que la principal diferencia es que desde el mundo del trabajo se establece la competencia como una capacidad que sólo se puede desplegar en una situación de trabajo. Desde el mundo de la educación, el concepto parece responder a la misma idea básica, pero la demostración se acepta en situaciones de evaluación educacional. Algunas definiciones desde el punto de vista del mundo laboral son: «Competencia laboral es la habilidad para desempeñarse conforme a los estándares requeridos en el empleo, a través de un rango amplio de circunstancias y para responder a demandas cambiantes» (IHCD, 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» (Le Boterf, 2001). «Las competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada» (Levy - Leboyer, 1997).

Definiciones a partir del mundo de la educación: «La capacidad para actuar con eficiencia, eficacia y satisfacción sobre algún aspecto de la realidad personal, social, natural o simbólica» cada competencia es así entendida como la integración de tres tipos de saberes: «conceptual (saber), procedimental (saber hacer) y actitudinal (ser). Son aprendizajes integradores que involucran la reflexión sobre el propio proceso de aprendizaje (metacognición)» (Pinto, 1999). «Características personales (conocimientos, habilidades y actitudes que llevan a desempeños adaptativos en ambientes significativos» (Masterpasqua, 1991).

Tanto desde la perspectiva del mundo del trabajo como del mundo de la educación, pueden identificarse ideas comunes como: la combinación de conocimiento, habilidades y actitudes, la idea de movilizar diversas capacidades para actuar logrando un desempeño y la idea que este desempeño puede darse en diversos contextos cuyos significados el individuo debe ser capaz de comprender para que su actuar sea pertinente.

Maria E. Irigoin (2002) propone las siguientes definiciones que involucran los elementos comunes de las dos perspectivas (laboral y educacional): «Competencia es la combinación integrada de conocimientos, habilidades y actitudes que se ponen en acción

para un desempeño adecuado en un contexto dado». «Competencia es la combinación integrada de un saber, un saber hacer, un saber ser y un saber ser con los demás, que se ponen en acción para un desempeño adecuado en un contexto dado.» Como se aprecia, en estas definiciones, a la clásica tríada ser, saber y saber hacer se le agrega el saber ser con los demás y con el entorno.

Delors (1995) propone las cuatro dimensiones básicas que toda persona debe poseer: aprender a ser, a conocer (y a aprender), a hacer y a vivir en paz con los demás (este último, también puede ser encontrado en la literatura como saber convivir).

### **Tipos de Competencias.**

La tipología y el número de competencias existentes puede ser muy amplio. Diferentes autores han agrupado las competencias en distintas categorías, diseñando listados de competencias que difieren unos de otros.

Cordúa (2000), afirma que cada vez más el sector productivo demanda de sus trabajadores y profesionales no sólo conocimientos sino un conjunto de competencias genéricas. Para dicho autor, esta tendencia tiene su origen en la mayor preocupación de las empresas por aumentar la satisfacción de sus clientes y en la creciente complejidad y velocidad del cambio en el aspecto tecnológico. Plantea que el vínculo entre el trabajo y la educación está constituido por las competencias y los atributos que forman el capital humano individual y social. En este sentido distingue tres tipos de competencias laborales: competencias genéricas, competencias técnicas y competencias específicas.

Las primeras, es decir las genéricas son las que se utilizan en distintas áreas ocupacionales y que están formadas por dos clases de atributos: competencias genéricas propiamente tales, como las verbales o las de solucionar problemas y las actitudes y valores personales.

Las competencias técnicas son las requeridas para desempeñar una determinada ocupación o grupos de ocupaciones.

Las competencias específicas son aquellas requeridas para un trabajo específico.

Un último grupo de competencias que puede agregarse son las competencias de empleabilidad que, como el autor señala «determinan la probabilidad de que una persona encuentre fácilmente trabajo y lo conserve. Las competencias de empleabilidad están relacionadas con la amplitud y profundidad de las competencias genéricas y técnicas» (Cordúa, 2000).

Crecientemente se viene reconociendo en varios países la necesidad de contar con un marco nacional sobre las competencias involucradas en las diferentes áreas de desempeño ocupacional. Ello facilita la aplicación práctica del enfoque de competencias en áreas, con lo que se generan múltiples ventajas para los diferentes actores en el y/u otros tipos de consultas. Estos estudios han generado modelos aplicables a distintas áreas de trabajo.

## MODELO GENÉRICO DE GERENTE

Según Spencer y Spencer (2003), los gerentes superiores de todo tipo y nivel comparten un mismo perfil general de competencias. Tienen más características comunes que las existentes entre las personas que trabajan bajo su mando. Este modelo genérico de gerente está basado en 36 modelos de gerente y considera que son 12 las competencias genéricas que debe poseer un gerente, las que se presentan a continuación.

**Impacto e influencia:** Evidencia la intención de persuadir, influir, convencer o impresionar a los demás para lograr de ellos su apoyo a los intereses del que habla o buscando un impacto concreto en los demás.

**Orientación hacia el logro:** Comprende aspectos como la medida del rendimiento, la mejora de la eficiencia o efectividad, la fijación de los objetivos, el cálculo de costes y los beneficios para los subordinados o para ellos mismos.

**Trabajo en equipo y cooperación:** Implica una sincera voluntad de trabajar con los demás, de formar parte de un equipo, de trabajar conjuntamente en pos de la consecución de objetivos concretos.

**Pensamiento analítico:** Capacidad de comprender una situación a partir de la fragmentación de ésta en varias partes de menor tamaño. Capacidad de saber organizar un problema o situación de forma sistémica; establecer prioridades racionalmente fundamentadas, identificar secuencias temporales y las relaciones causa efecto que se dan, analizar y organizar los datos numéricos.

**Iniciativa:** Competencia orientada a la acción no prevista o esperada. Tener iniciativa es hacer más de lo que se exige o se espera en el trabajo. Implica una búsqueda activa de nuevas oportunidades para hacer mejor las actividades, de otra manera o saber encontrar nuevas oportunidades.

**Desarrollo de los demás:** Esta competencia pretende enseñar o fomentar el desarrollo de una o varias personas. La esencia de esta competencia es lograr el desarrollo más que cumplir un rol formal.

**Autoconfianza:** La auto - confianza es el hecho de que una persona crea en sus propias potencialidades para llevar a cabo una tarea. Tener confianza personal para enfrentar situaciones muy exigentes, tomar decisiones o dar opiniones y gestionar los errores de forma constructiva. Mostrar actitudes orientadas al desarrollo de la propia carrera profesional.

**Ser directivo / asertividad:** Expresa el propósito individual de hacer que los demás cumplan lo que desea. El comportamiento directivo presenta un componente de «decir a las personas lo que tienen que hacer». La efectividad es propia del directivo. Utilizar asertivamente el poder que otorga el tener determinada posición para conseguir buenos resultados.

**Buscar información:** En la base de esta competencia se encuentra una profunda curiosidad, un deseo de conocer más sobre las cosas, las personas, ello anima a buscar información. La búsqueda de información implica realizar un esfuerzo por recabar más información, no conformándose con la que ya se tiene.

**Liderazgo de equipo:** Manifestar la intención de asumir el rol de líder de un equipo o de un grupo de personas. Implica la voluntad de liderar a los demás. El liderazgo de equipo se asocia generalmente pero no siempre, con una posición formal de autoridad. Normalmente, va combinado con la competencia de trabajo en equipo. Es una competencia que se ha de ejercer de manera responsable, es decir debe usarse a favor de los intereses de la organización por sobre los intereses personales.

**Pensamiento conceptual:** Implica entender una situación o un problema a partir varias piezas sueltas y ver su globalidad. Ello quiere decir saber identificar modelos y conexiones entre las situaciones que no son obvias, identificar los aspectos clave o fundamentales de las situaciones complejas. El pensamiento conceptual se aplica a conceptos existentes o para crear nuevos conceptos, un razonamiento inductivo, creativo o conceptual.

**Experto:** Ser un experto implica tanto ser un maestro de un conjunto de conocimientos relacionados con el trabajo, como la motivación de expandir, utilizar y hacer llegar a las personas ese conocimiento relacionado con el trabajo.

Si bien este modelo identifica 12 competencias para gerente, hay que tener en cuenta que tras un perfil genérico hay una dimensión particular (nivel, función e industria), que hace que las competencias puedan tener mayor o menor importancia por lo cual debe darse mayor o menor énfasis. De este modo, los autores señalan: «Aunque los modelos gerenciales parezcan semejantes eso no constituye ningún argumento que lleve a pensar que un gerente pueda gestionar cualquier cosa a cualquier precio. El

conocimiento técnico y contextual del negocio son un filtro necesario para el rendimiento de la función gestora.» Tomando entonces como punto de referencia, este modelo genérico de gerente, se diseñó un cuestionario para aplicar a directivos hoteleros chilenos, para que determinaran la importancia que ellos atribuyen a cada una de estas competencias para ocupar el cargo de gerente hotelero.

## RESULTADOS

La aplicación del cuestionario al universo compuesto por todos los hoteles 3, 4 y 5 estrellas de la zona sur de Chile, que están clasificados y calificados por Sernatur, y que suman un total de 39 establecimientos hoteleros, tuvo un porcentaje de respuesta de un 62%, es decir, se obtuvo respuesta de 24 hoteles. De la aplicación y posterior análisis del cuestionario se pudo obtener los resultados que a continuación se presentan:

### NIVEL DE IMPORTANCIA ATRIBUIDA POR LOS GERENTES A CADA COMPETENCIA

En relación a la primera parte del cuestionario, en donde se les pidió a los gerentes indicar la importancia que, según su criterio, tienen para el desempeño eficaz de un gerente de hotel las competencias señaladas, las respuestas por competencia fueron las siguientes:

**Competencia de Impacto e Influencia.** El 58% de los encuestados, en esta competencia que se relaciona a la capacidad del gerente de influir y convencer a los subordinados para lograr su apoyo, considera que es muy importante; el 21% la considera importante, el 17% medianamente importante y el 4% poco importante.

**Competencia de Orientación hacia el logro.** En relación a esta competencia referida a la capacidad del gerente para orientar su comportamiento hacia el logro de los objetivos planteados, el 79% de los gerentes encuestados la considera muy importante y el 21% la estima importante.

**Competencia de Trabajo en equipo y cooperación.** El interés de formar parte de un equipo y trabajar en forma conjunta en pos de perseguir un objetivo también es una competencia muy valorada por los gerentes consultados presentando, una votación del 67% la opción muy Importante y el restante 33% la señala como importante.

**Competencia de Pensamiento Analítico.** La capacidad de un gerente para organizar un problema o situación de forma sistémica, obtuvo las siguientes votaciones: el 42% de los gerentes consultados, considera dicha competencia como muy importante; un porcentaje idéntico la considera importante y un 16% la valora como medianamente importante.

**Competencia de Iniciativa.** La iniciativa, o búsqueda activa de nuevas oportunidades para hacer mejor las actividades, fue la competencia más valorada por los gerentes encuestados. De hecho, 21 de los 24 gerentes del estudio la considera muy importante, alcanzando con esto el 88% del total de respuestas. El 12% restante señala que la estima importante.

**Competencia de Desarrollo de los demás.** La capacidad para fomentar el desarrollo en los subordinados, fue considerada como muy importante por el 54% de los gerentes encuestados, mientras que un 34% la valora como importante, un 8% medianamente importante y un 4% como poco importante.

**Competencia de Auto confianza.** En relación a la capacidad de creer en las propias potencialidades para llevar a cabo una tarea y tomar decisiones acertadas, un 79% de los encuestados valora esta competencia como muy importante, mientras que un 21% de los encuestados, es decir 5 gerentes, la consideraron importante.

**Competencia de Ser directivo / asertividad.** La capacidad de hacer que los demás cumplan lo que se desea y conseguir buenos resultados a través del trabajo de otros, es reconocida muy importante por el 79% de los gerentes encuestados; importante por el 17% y medianamente importante sólo por el 4%.

**Competencia de Buscar información.** La capacidad y deseo de buscar información que contribuya al trabajo tuvo resultados que indican que un 42% de los gerentes piensa que es una capacidad muy importante en sus puestos de trabajo; un 33% la consideran importante, un 21% medianamente importante y un 4% estima que es poco importante.

**Competencia de Liderazgo de equipo.** La capacidad y voluntad de liderar a los demás asumiendo el rol de conductor de un equipo, fue una de las competencias que obtuvo mayor porcentaje en la opción muy importante, alcanzando un 79%. El 21% restante, la consideraron importante.

**Competencia de Pensamiento Conceptual.** Esta competencia relacionada con la capacidad para entender una situación o un problema a partir de varias piezas sueltas y ver su globalidad, tuvo una votación de un 42% en el ítem muy importante, igual porcentaje de votación para la opción importante, un 12% la consideró medianamente importante y un 4% poco importante.

**Competencia de Experto.** Esta última competencia vinculada con un conjunto de conocimientos relacionados directamente con el trabajo desarrollado en un hotel fue calificada como muy importante por el 45% de los gerentes encuestados. Un 33% de ellos la estima importante, un 17% medianamente importante y por último un 4% la

considera poco importante.

## **ANÁLISIS GENERAL DE LA IMPORTANCIA ATRIBUIDA A LAS COMPETENCIAS**

Haciendo un análisis general se puede decir que los gerentes consideran que todas las competencias señaladas tienen algún grado de importancia ya que ninguna fue clasificada como de «ninguna importancia».

Sólo cuatro de las competencias fueron consideradas por algún gerente como poco importantes. Estas fueron: Desarrollo de los demás, Búsqueda de información, Pensamiento Conceptual y Experto. Es necesario resaltar que, si bien cada una de ellas tiene un 4% de votación en esta opción, este porcentaje corresponde sólo a un gerente.

No hubo competencias que obtuvieran votación únicamente en el ítem muy importante. Las competencias que sólo obtuvieron votación de mayor valoración fueron: Orientación hacia el logro, Trabajo en equipo y cooperación, Iniciativa, Auto confianza y Liderazgo de equipo. Las competencias que obtuvieron mayor votación para ser consideradas como muy importantes fueron Iniciativa con un 88%, Orientación hacia el logro (79%), Autoconfianza con un 79%, Ser Directivo / Asertividad y Liderazgo de equipo con igual porcentaje (79%).

De este modo, se puede observar que en este último grupo se repiten en su mayoría las competencias que sólo obtuvieron votación en las categorías muy importante e Importante con excepción de la competencia Ser directivo / Asertividad que obtuvo un 4% (un gerente) de votación en el ítem medianamente importante.

Por otro lado, la competencia *trabajo en equipo y cooperación* a pesar de estar en el grupo de competencias con votación de un 100% en el rango muy importante – importante, no está dentro de las competencias que se mencionan como de mayor votación en el ítem muy importante. Sin embargo, cabe destacar que ocupa el sexto lugar en esta categoría con un 67% de votación en dicho ítem.

## **PRIORIZACIÓN DE LAS COMPETENCIAS PROPUESTAS**

Para el análisis de los resultados obtenidos se elaboró una tabla en la que se incorporaron las respuestas de todos los encuestados. En ella se asigna un puntaje dado por los encuestados a cada competencia. Es decir, cuando se asignó primer lugar se le otorgó un punto, al segundo lugar dos puntos, al undécimo lugar once puntos, etc. De este modo, la competencia que obtuvo una sumatoria menor de todos los puntajes asignados por los gerentes, fue considerada en primer lugar y la que obtuvo una sumatoria

mayor, alcanza el último lugar en el ranking de los gerentes. El siguiente cuadro resume la priorización obtenida en el análisis de todas las respuestas.

Cuadro N°. 1: Priorización de las competencias

Priorización	Competencia
1er lugar	Iniciativa
2º lugar	Orientación hacia el logro
3er lugar	Trabajo en equipo y cooperación
4to lugar	Ser directivo / asertividad
5to lugar	Liderazgo de equipo
6to lugar	Auto confianza
7mo lugar	Impacto e influencia
8vo lugar	Desarrollo de los demás
9no lugar	Experto
10mo lugar	Pensamiento analítico
undécimo lugar	Pensamiento conceptual
duodécimo lugar	Buscar Información

Elaboración: Propia a partir de datos obtenidos a través de la aplicación del cuestionario diseñado.

Al hacer una comparación con la primera pregunta de la encuesta, se observa que los seis primeros lugares de la priorización lo ocupan aquellas competencias que obtuvieron los mayores porcentajes en el ítem muy importante de la primera pregunta (Iniciativa, Orientación hacia el logro, Auto confianza, Ser directivo / asertividad y Liderazgo en equipo), lo que indica coherencia en las respuestas dadas por los gerentes, reforzándose los resultados obtenidos en la primera pregunta.

Por otra parte, si se comparan los lugares obtenidos en la priorización por todas las competencias incluidas en este estudio con el porcentaje obtenido por cada una de ellas en el ítem muy importante (primera pregunta) los resultados muestran alto grado de coherencia, tal como se aprecia en el cuadro N°. 2



**Cuadro N°. 2: Comparación entre la prioridad asignada y la votación en la opción muy importante de cada competencia.**

Competencia	Lugar (Priorización)	% de votación muy importante
Iniciativa	1er lugar	88%
Orientación hacia el logro	2º lugar	79%
Trabajo en equipo y cooperación	3er lugar	64%
Ser directivo / asertividad	4to lugar	79%
Liderazgo de equipo	5to lugar	79%
Auto confianza	6to lugar	79%
Impacto e influencia	7mo lugar	58%
Desarrollo de los demás	8vo lugar	54%
Experto	9no lugar	45%
Pensamiento analítico	10mo lugar	42%
Pensamiento conceptual	undécimo lugar	42%
Buscar Información	duodécimo lugar	42%

Elaboración: Propia a partir de datos obtenidos a través de la aplicación del cuestionario diseñado.

Hay absoluta concordancia en los resultados exceptuando el caso de la competencia Trabajo en equipo y Cooperación que fue valorada como muy importante por el 64% de los encuestados, pero que a la hora de la priorización fue en general más valorada por los gerentes ocupando el tercer lugar por sobre las competencias de asertividad, liderazgo y autoconfianza que obtuvieron un mayor porcentaje (79%) en el ítem muy importante.

Aparte de esa excepción, todas las demás competencias ocuparon lugares concordantes con las respuestas de la primera pregunta.

Al observar la priorización hecha por los gerentes de los hoteles, se aprecia la relevancia que le otorgan a aquellas competencias que tienen un impacto directo sobre los colaboradores. La Iniciativa, la Orientación hacia el logro y la Autoconfianza por ejemplo, si bien son competencias que se relacionan directamente con un individuo en particular, tienen repercusión en quienes son guiados por quien las posea. Las competencias de Trabajo en equipo y cooperación, el ser directivo, el Liderazgo de equipo, el Impacto e Influencia y el desarrollo de los demás son claramente competencias que involucran a otros individuos y en ellas es más clara la repercusión en los colaboradores.

Si bien, las competencias de Experto, Pensamiento analítico, Pensamiento conceptual y Buscar información, quedaron en noveno, décimo, undécimo y duodécimo lugar, esto no indica, bajo ningún punto de vista, que sean poco importantes ya que, como cabe recordar, todas las competencias propuestas por Spencer y Spencer (2003) obtuvieron mayor puntuación en el ítem muy importante.

Esto es, por ejemplo, demostrable al comparar el lugar obtenido por la competencia de Búsqueda de información (duodécimo lugar), y las respuestas dadas en la última pregunta de la encuesta en que, como se verá más adelante, se le asigna una importancia muy grande al conocimiento del mercado turístico y hotelero por parte del gerente. Así, la Búsqueda de información, adquiere gran relevancia para manejar constantemente las variables que van influyendo en dichos mercados.

### **CONOCIMIENTOS MÁS VALORADOS DENTRO DE LA COMPETENCIA DE EXPERTEZ**

Las respuestas obtenidas para la pregunta número tres del cuestionario, referida a los cuatro conocimientos básicos que debe manejar un gerente hotelero, fueron bastante heterogéneas.

Para el análisis de dichos resultados se agruparon las respuestas en áreas temáticas que las englobaran pertinentemente. Estas áreas temáticas son las siguientes: Servicios, Hotelería, Recursos Humanos, Marketing, Contabilidad y Finanzas, Turismo, Idiomas, Proyectos, Administración y Otros. Este último concepto se utilizó para englobar dos respuestas que no tuvieron clara cabida en alguna de las otras categorías.

Veintiún de los veinticuatro encuestados contestaron esta pregunta. Es decir, se obtuvo un porcentaje de respuesta de un 87,5% en esta pregunta.

Si bien en la pregunta se pedía nombrar al menos cuatro conocimientos básicos para el ámbito de la Hotelería específicamente, algunos gerentes contestaron un menor número de conocimientos (tres, dos o un conocimiento), generando un total de 58 respuestas en general (es decir 58 respuestas entre los veinticuatro encuestados)

Las respuestas más recurrentes se centraron mayoritariamente en las áreas de Marketing, Servicios, Hotelería y Recursos Humanos, representando entre las cuatro áreas el 78% del total de conocimientos mencionados por los gerentes encuestados.

El área de Marketing, ocupa el 29% del total de conocimientos mencionados por los gerentes. Dicho porcentaje se eleva al contabilizar el número de gerentes que mencionaron ésta área: catorce de los veinticuatro gerentes lo hicieron, correspondiendo al 58,3% del total de consultados.

Los conocimientos mencionados en el área de Marketing variaron desde conocimientos muy generales como: «Conocimientos de gestión de Marketing», «Conocimientos del tema de comercialización» hasta conocimientos más puntuales como por ejemplo «Conocimientos para vender el hotel en otros lugares», «Saber proyectar la imagen del hotel a través de él», «Habilidad comercial, saber vender» o el «Conocimiento del funcionamiento de los canales de distribución».

Cabe destacar que el 47%, de los conocimientos mencionados en el área del Marketing se centran en el conocimiento del mercado y la competencia. Aquí se encuentran «Conocimiento del mercado», «Capacidad de amoldarse al mercado», «Conocer el mercado y la competencia», «Conocimiento del mercado turístico y hotelero», entre otros

Los resultados en ésta área son sin duda reflejo de la realidad en la que se trabaja en el sector turístico. Una de las particularidades de este sector es precisamente el alto grado de dependencia que existe entre las empresas que forman parte de él. Esto hace que sea indispensable conocer que es lo que sucede con empresas que prestan otros tipos de servicios turísticos ya que es importante situar el trabajo del hotel como un componente más de la oferta de un destino turístico determinado. Un hotel podría fidelizar clientes poniendo atención en el servicio que presta, pero esto sucederá una vez que el turista haya llegado al destino. Una buena experiencia en la empresa de alojamiento, sólo garantiza que el cliente vuelva a preferir la empresa en su próxima visita al destino, pero no garantiza el interés del turista por volver a visitar dicho destino. En otras palabras, los resultados en las ventas del hotel, dependen de todos los elementos que componen el sistema turístico, como son las otras empresas de servicios turísticos, los atractivos, la accesibilidad entre otros. Esta misma idea se ve reflejada en las respuestas dadas por los gerentes en relación al área del Turismo.

El área del turismo aparece mencionada por tres distintos gerentes encuestados, representando el 12,5% del total.

Los conocimientos mencionados en ésta área son «Conocimiento de la actividad turística de la zona y tendencias», «Conocimiento del turismo en la ciudad» y «Conocimiento de las tendencias en el turismo». Como se aprecia en las tres respuestas se engloban básicamente el conocer la actividad turística en la zona y la región y las tendencias de la actividad. De este modo, resulta claro que un gerente debe conocer, el

movimiento de turistas desde y hacia el destino en el cual se encuentra la empresa, los gustos y preferencias de los turistas, sus motivaciones, las tendencias en los intereses y preferencias, el gasto promedio por turista según su procedencia, entre otros indicadores importantes dentro de la actividad. El conocer esta información le permite al gerente tomar decisiones importantes dentro de la empresa en cuanto a los servicios ofrecidos, en cuanto a los canales de distribución más adecuados para el servicio, en cuanto a promoción, entre otros.

Del área de la hotelería, se obtuvo nueve respuestas representando el 15,5% del total de conocimientos mencionados por los gerentes. Por otra parte, cabe señalar que el 29,16% de los gerentes consultados mencionaron al menos un conocimiento en esta área.

Las respuestas dadas por los gerentes abarcan temas generales como «Conocimiento técnico del rubro» y «Conocer el negocio hotelero» como algunas respuestas que si bien son generales se centran en el conocimiento que deben tener los gerentes hoteleros del funcionamiento de cada una de las áreas de un hotel. El 77,8% de las respuestas obtenidas en esta área se centran en esta idea.

De estas respuestas cabe destacar también la importancia que se le asigna a la experiencia en esas áreas. De hecho el 42,9% de las respuestas enfatizan en la experiencia. Tal es el caso de «Conocimiento total y experiencia imprescindible en cada área del hotel. Esta experiencia debe comenzar desde muy joven pasando por cada área hasta llegar a la gerencia», «Conocimiento práctico de la actividad hotelera en todas el área» y «Experiencia en las diferentes áreas del hotel».

Respuestas de este tipo, permiten deducir que los gerentes valoran los conocimientos asociados a las diferentes áreas o departamentos de un hotel: Departamento de Alimentos y Bebidas, Departamento de Pisos, Departamento de Recepción, Departamento de Mantenimiento, Departamento de Eventos, que involucran conocimientos tan diversos como gastronomía, reservas, coctelería, organización de eventos, mantención, entre otros.

La experiencia vivida por un huésped en el hotel, se relaciona a los distintos componentes de éste. Es decir, pasa por el servicio recibido en la recepción desde el momento del Check In hasta el momento del Check Out, abarcando todas las actividades desarrolladas para y con el cliente durante su estadía en el establecimiento hotelero. (servicio de restaurant, room service, servicio de lavandería, servicio de business office, entre otros)

El conocimiento de cada una de las áreas con las respectivas actividades que se

realizan en ellas, permite ir creando escenarios de servicio óptimos para el huésped en cada una de ellas. Por esta razón reconocer la actividad llevada a cabo en el hotel en las distintas áreas, como una actividad netamente de servicio, convierte al control de la calidad del servicio en una tarea de vital importancia en la gestión de un gerente de hotel.

Esta idea se ve reflejada en la alta votación en el área de los servicios. En relación a ésta área, el 33,3% de los gerentes incluyó alguna respuesta dentro de ella. Es necesario señalar que las respuestas dadas por los gerentes incluyen tanto conocimientos como actitudes. En esta última categoría se puede mencionar el «Ser atento, la vocación de servicio y la predisposición a solucionar problemas de los clientes, saber establecer excelentes relaciones humanas con los clientes».

Se destacan en ésta área los conocimientos relacionados a la calidad en el servicio, representando este tema el 36,36% de las repuestas de esta área. Entre ellas se encuentran: «Control de calidad del servicio», «Calidad en la atención al cliente», «Conocimientos de calidad en el servicio», «Conocimientos para lograr la excelencia en el servicio».

La importancia asignada a éste ítem, concuerda perfectamente con las características propias de las empresas prestadoras de servicios turísticos, en las cuales, el «negocio» de la empresa, es vender «beneficios». Vender «beneficios» implica identificar al cliente como un sujeto «actor y receptor» en el proceso de servucción, al cual hay que satisfacer, de acuerdo a sus propias motivaciones y expectativas. En este sentido, es vital que el gerente posea los conocimientos que le permitan lograr en la empresa la calidad en el servicio, así como también mantenerla y controlarla permanentemente.

Por otra parte, es importante también que el gerente tenga una actitud y una vocación de servicio, para enfrentar situaciones que el propio gerente debe hacer hasta enseñar con el ejemplo a todos los colaboradores dentro de la empresa.

El hecho de que las empresas prestadoras de servicio sean intensivas en mano de obra, y que del personal en contacto dependa en gran medida la percepción que tenga el cliente de la empresa, hace imposible desvincular el tema de la calidad con el desempeño del recurso humano. Por esta razón, resultan muy valiosas tanto las habilidades y actitudes que tenga un gerente para su relación con el recurso humano como las herramientas de gestión que posea en este ámbito.

Respecto a los conocimientos relacionados a los recursos humanos, un 14% del total de respuestas, se relacionaron a ésta área y un 25% de los gerentes encuestados, como lo muestra el gráfico N° 2 plantearon como, al menos una de sus respuestas,

alguna actitud o habilidad que debieran tener los gerentes de hoteles para el trabajo con personas o algún tipo de conocimientos en el ámbito del recurso humano. Como conocimientos propiamente tales, se obtuvieron respuestas como «Gestión de recursos humanos» y «Dirección de recursos humanos». En actitudes y habilidades se puede mencionar «Tener empatía con el personal», «Transmitir sus conocimientos y experiencia personal», «Voluntad de trabajar con personas y no con empleados», «Liderazgo de equipos de trabajo», «Iniciativa para realizar acuerdos con el personal», «Manejo de buenas relaciones con el personal».

Como se aprecia, estos últimos refuerzan ideas presentes en las otras competencias determinadas por Spencer y Spencer(2003). Con esto se puede deducir la importancia que se asigna, en el trabajo de gerenciar un hotel, al manejo de los recursos humanos. La intensidad de la mano de obra de las empresas prestadoras de servicios turísticos mencionada anteriormente y la importancia que adquiere el recurso humano en la prestación del servicio, hace necesario generar un clima de trabajo y una motivación general que permita que el personal preste un servicio con la mejor disposición.

Si se considera que, desde la perspectiva de un huésped, un recepcionista ineficiente es un hotel ineficiente, una mucama despreocupada es un hotel despreocupado, un botones poco amigable, es un hotel poco amigable, resulta obvia la necesidad de manejar todas las herramientas de gestión y dirección de recursos humanos para motivar y hacer sentir al personal del hotel como pieza clave en el negocio. El reconocimiento explícito de esto repercute positivamente en los colaboradores generando un clima laboral propicio para que se creen experiencias de servicio de calidad.

Respecto al área de Contabilidad y Finanzas un 16,6% de los gerentes consultados incorporó dentro de los conocimientos nombrados, uno relacionado a esta área. Entre estas respuestas se tiene: «Optimización de costos», mencionada por dos gerentes, «Conocimientos de Finanzas» y «Finanzas y costos».

Por otra parte, un 8,3% de los encuestados mencionaron conocimientos relacionados al área de la Administración («Administración» y «Conocimientos de Administración»). La baja mención de esta área, más que por la ausencia de necesidad de manejo en el tema (lo cual es claramente contradictorio y carente de sentido), puede deberse precisamente a que los conocimientos en el área de la administración son básicos para desempeñarse en el cargo de gerente, y por lo tanto, se parte de la base de que resulta obvio que es necesario dominar conocimientos administrativos generales. De todas formas, muchos de los otros conocimientos mencionados forman parte de este ámbito: Comercialización, Formulación y Evaluación de proyectos, Recursos Humanos, Contabilidad y Finanzas entre otras. Por lo tanto, quienes hicieron mención a esos conocimientos, están, implícitamente, refiriéndose a conceptos de administración.

Otros de los conocimientos mencionados se relacionan a Formulación de Proyectos («Capacidad de desarrollar proyectos relacionados a los cambios en los mercados») e Idiomas («Manejo de Idiomas»). Cada uno de estos conocimientos fue nombrado sólo por un gerente.

En relación con estas dos áreas de conocimientos recién señalados cabe destacar lo siguiente: la «capacidad de desarrollar proyectos relacionados a los cambios en los mercados» que sin lugar a dudas tiene que ver con la formulación y evaluación de proyectos, está vinculada a la capacidad de la empresa por adaptarse a los cambios en el mercado. Por tanto, el conocimiento del mercado que fue tan valorado por los gerentes entrevistados y que fue mencionado anteriormente, junto con la capacidad y habilidad del gerente en la gestión de proyectos, le permitirá desarrollar proyectos que respondan a los cambios producidos en el mercado y de esta forma reaccionar rápida y pertinentemente a ellos.

En relación a los idiomas, llama la atención que no haya sido mencionado con más frecuencia. El sector productivo constantemente está haciendo hincapié en la necesidad de que quienes trabajan en turismo manejen por lo menos el idioma inglés e incluso de preferencia más de dos idiomas. Ahora bien, estos requerimientos parecen ser especialmente importantes para quienes trabajarán frente a frente con los pasajeros. Es decir, el Personal en Contacto (PEC). Sin embargo, el manejo de idiomas es sin lugar a dudas importante para quien se desempeña en un puesto gerencial, porque en empresas hoteleras especialmente en aquellas con las características de las empresas incluidas en el estudio, frecuentemente es el gerente quien personalmente soluciona algunos problemas producidos con los clientes. Sería interesante tal vez aplicar esta misma encuesta a gerentes de hoteles de cinco estrellas pertenecientes a cadenas hoteleras internacionales, para ver la importancia que ellos atribuyen al manejo de idiomas por parte del gerente. Es probable que por las características del segmento atendido, sea más valorado este tipo de conocimiento.

Por último, se clasificó en el ítem Otros, una actitud mencionada por dos de los gerentes encuestados. Esta es «Disponibilidad para trabajar sin horario prefijado» y «Disponibilidad para trabajar en cualquier horario». Si bien claramente, ambas respuestas no corresponden a conocimientos, ni a habilidades, ni a actitudes, no es menos importante el hecho de que un gerente que desee hacerse cargo de la administración de un hotel, debe estar dispuesto a trabajar en horarios que habitualmente en otras empresas no se trabaja. Esto se debe simplemente al hecho, de que un hotel es una empresa que permanece abierta las 24 horas del día, presta servicios las 24 horas del día y por lo tanto el proceso productivo, en este caso el proceso de «servucción», no cesa nunca. Al menos mientras haya un cliente pernoctando en el hotel. Por esta razón, pueden presentarse problemas a cualquier hora del día y el gerente deberá estar dispuesto a presentarse a solucionar

aquellos problemas que ameriten su presencia en cualquier horario.

## CONCLUSIONES

La desvinculación entre el sector productivo y el educativo atenta contra la pertinencia de los procesos formativos. Conocer las competencias que según los propios actores del sector productivo son necesarias para desempeñarse en un determinado cargo, es una información muy relevante para orientar los procesos de formación en las instituciones de educación.

Las competencias definidas por Spencer y Spencer (2003) para quienes se desempeñan a nivel de gerencia en una empresa, son bien valoradas por los gerentes de los hoteles de 3, 4 y 5 estrellas del sur de Chile. Los gerentes consideran que ninguna de ellas carece de importancia. Todas ellas son mayoritariamente consideradas muy importantes o importantes por dichos gerentes.

Las seis competencias más valoradas son Iniciativa, orientación hacia el logro, trabajo en equipo y cooperación, ser directivo y liderazgo de equipo.

Para el cargo de gerente en el rubro hotelero, las competencias definidas por Spencer y Spencer (2003) en su modelo genérico de gerente, son perfectamente aplicables. Y dada la valoración otorgada a cada una de ellas por los gerentes de hoteles, se puede decir que ellas son necesarias para el desempeño eficaz de un gerente de hotel.

En relación a los saberes (competencias del saber) que debe poseer un gerente de hotel (dentro de la competencia «Experto»), los conocimientos más valorados son aquellos relacionados al mercado turístico en general y al mercado hotelero en particular, a la calidad de los servicios y a los recursos humanos. Para el buen desempeño de un gerente de hotel, no sólo es necesario que este conozca como funciona el mercado hotelero, si no que, dada la dependencia existente entre las diferentes empresas turísticas que forman parte de la oferta turística de un destino, debe conocer el funcionamiento de la actividad turística de manera global.

Comprender que un hotel vende «experiencias», implica reconocer la importancia que juega cada componente que forma parte del servicio. Por tanto, el gerente debe conocer cómo gestionar la calidad del servicio considerando cada uno de esos elementos: el PEC, el soporte físico, el cliente, el personal de soporte y la organización interna.

En relación a los recursos humanos es muy importante tanto el conocimiento de las herramientas de gestión en este ámbito como las actitudes y habilidades para la dirección del personal. El hecho de que los hoteles sean empresas intensivas en mano



de obra, y que del desempeño del personal dependa, en gran medida, la imagen que se llevan los huéspedes del hotel, hacen que éste ámbito sea muy relevante para lograr la calidad en la prestación del servicio.

Las competencias necesarias para el desempeño de una gerente de hotel, incluidas tanto las competencias definidas por Spencer y Spencer (2003) como aquellas aportadas por los gerentes encuestados, deben y son factibles de ser desarrolladas en un proceso formativo en aquellas Universidades que forman en sus aulas a quienes aspiran a desempeñarse en los cargos gerenciales de los hoteles.

Dada la importancia que los gerentes le atribuyeron al conocimiento de las distintas áreas de los hoteles, un proceso formativo debería incorporar un importante número de actividades en terreno como pasantías y prácticas que permitan a los estudiantes desde sus inicios conocer in situ el trabajo realizado en cada una de las áreas del hotel y practicarlas. La incorporación temprana de dichas actividades permitirá incluir tanto actividades operativas (en los primeros niveles de formación) como administrativas (en niveles más altos).

Los contenidos incorporados en las mallas curriculares deben abarcar tanto materias relativas a la administración (imprescindibles para quienes se desempeñan en un cargo gerencial) como materias referidas al ámbito turístico. Es necesario resaltar la necesidad de abocarse no sólo a contenidos relacionados a la hotelería en sí, si no al sector turístico en general, debido a la necesidad de que un gerente de hotel maneje información relacionada a dicho sector en su totalidad.

En general, los contenidos incorporados deberían a lo menos cubrir las siguientes áreas: Marketing (de destinos turísticos y hoteles), Servicios (incluyendo temas relacionados a los procesos de servucción en hotelería y técnicas de control de la calidad del servicio), Hotelería (incluyendo tanto temas de operación como de gestión hotelera), Gestión de Recursos Humanos, Turismo (incluyendo temas relacionados al Sistema Turístico, motivaciones, indicadores de la actividad, entre otros), Evaluación de proyectos turísticos e Idiomas.

Todas las competencias referidas a lo actitudinal, pueden ser desarrolladas de manera transversal en el currículo, a través, por ejemplo, de metodologías apropiadas. El trabajo en equipo y la cooperación, el desarrollo de los demás, la iniciativa, el liderazgo, y todas aquellas competencias definidas por Spencer y Spencer (2003) son factibles de ser desarrolladas a través de metodologías que las potencien.

Si bien no se consideraron las características personales de los encuestados como género, edad o formación profesional por ejemplo, como parte de la información a recoger

en el instrumento diseñado, debido a que no se incluyó este aspecto como parte de los objetivos, se debe considerar que las respuestas entregadas por ellos pueden estar influidas por dichas características .

## BIBLIOGRAFÍA

- **Barrera, M.** 1969. La Universidad chilena, una reflexión permanente. S/A.
- **Cáceres G.** 2002 Educación superior y mundo laboral. Boletín MECESUP No 3. Ministerio de Educación . Chile.
- **Cordúa, J.** 2000, La formación universitaria en la perspectiva del mundo empresarial. En Las nuevas demandas del desempeño profesional y sus implicancias para la docencia universitaria . Centro Interuniversitario de Desarrollo (CINDA). Alfabeta Artes Gráficas. Santiago de Chile.
- **Cox, C. y J. Gysling** 1990 La formación del profesorado en Chile 1842 – 1927. Santiago de Chile. Centro de Investigación y Desarrollo de la educación (CIDE).
- **Cristofanini, A.** 1987. Formación de recursos humanos en las universidades. IV Encuentro Nacional de la Asociación de académicos de las Universidades Chilenas.
- **Damm, L.** 1998 Educación Profesional en turismo Revista Gestión Turística. Año 2. No. 2.
- **Donoso, B.** 1991. Estrategia de desarrollo universitario en un período de cambios. Tendencias de desarrollo y cambio en la educación superior. Corporación de promoción Universitaria (CPU). Santiago de Chile. Taller gráfico CPU.
- **Gutiérrez, L. y L. Negrín,** 1990. Determinación del perfil profesional del Ingeniero Comercial requerido por el medio. Tesis para optar al título de Ingeniero Comercial. Universidad Austral de Chile.
- **Hernández, R. , C. Fernández, y P. Baptista.** 1998. Metodología de la Investigación. México D.F. Mc Graw – Hill.
- **Irigoin, M.** 2002. Competencia laboral: Manual de conceptos métodos y aplicaciones en el sector salud. Montevideo. Cinterfor – OPS. 252p. II. ISBN 92-9088-138-0
- **IHCD.** 1998. Operational Guidelines and advice for approved centers. Reino Unido. Ed. Bristol.
- **Le Boterf, G.** 2001. Ingeniería de las competencias. Barcelona, España. EPISE.
- **Levy – Leboyer, C.** 2002. Gestión de las competencias. Barcelona, España.. Ediciones Gestión 2000.
- **Masterpasqua .** 1991. Citado en Irigoin, M. y F. Vargas. Competencia Laboral: Manual de conceptos, métodos y aplicaciones en el sector salud» Montevideo. Cinterfor–OPS. 252p. II. ISBN 92-9088-138-0

- **Ministerio de Educación.** 2003. Manual para la elaboración de módulos de formación técnica con enfoque de competencias laborales. Santiago. Mineduc.
- **Mungaray, A.** 2001. La educación superior y el mercado de trabajo profesional. Revista Electrónica de Investigación educativa, 3 (1).  
<http://redie.ens.uabc.mx/vol3no1/contenido-mungaray.html>  
Accesado 2003 Octubre 24.
- **Muñoz C. y A. Márquez.** 2000. Indicadores del desarrollo educativo en América Latina y de su impacto en los niveles de vida de la población. Revista electrónica de investigación educativa, 2(2), 1 – 20.  
<http://redie.ens.uabc.mx/vol2no2/contenido-munoz.html>  
Accesado 2003 Octubre 27.
- **Pinto L.** 1999. Currículo por competencia: necesidad de una nueva escuela. Tarea: revista de educación y cultura. No. 43 Lima, Perú
- **Spencer L. y S. Spencer** 2003 Competencias en el trabajo. Modelos para un rendimiento superior. Papers de formación Municipal, Número 57.  
<http://www.diba.es/fl/fitxers/pfm-057esp.PDF> Accesado 2004 Marzo 8.
- **Vigotsky, L.** 1994 Pensamiento y lenguaje. Buenos Aires. Reimpresión Editorial Mintpress.
- **Zurita, R.** 2000. La crisis de confianza en el conocimiento profesional. Implicancias para la docencia universitaria. Las nuevas demandas del desempeño profesional y sus implicancias para la docencia universitaria. Centro Interuniversitario de Desarrollo CINDA. Alfabetas artes gráficas. Santiago de Chile.

**Recibido:** 30/03/2007

**Aceptado:** 11/06/2007

Arbitrado Anónimamente