

UNIVERSIDAD DE CIENFUEGOS
MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR



*Tesis en opción al título de Máster
en Estudios Sociales de Ciencia y Tecnología*

**Título: Procedimiento Metodológico
para la evaluación de las Competencias
Emocionales en las camareras del hotel Mar
del Sur.**

**Autora: Melba Luisa González Camejo.
Tutor: MSc Junior Albelo Menéndez.**

“La imagen de la ciencia y la tecnología para el contexto cubano tiene que ser políticamente comprometida, éticamente viable y socialmente asimilable, y debe desterrar en el pensamiento común la idea, según la cual, más ciencia y más tecnología es más desarrollo social”.

*Marianela Morales Calatayud y Noemí Rizo Rabelo.
“Imágenes CTS, de la tradición al cambio en la educación ingenieril universitaria”.*

***A mi hija y esposo,
por haberme motivado a hurgar dentro de la ciencia.***

A mi tutor, quien ha sido capaz de mantener su apoyo desde el primer día en este proyecto investigativo, al Colectivo Pedagógico del Departamento de Ciencias Sociales de la Universidad de Cienfuegos, guiados por la Doctora Marianela Morales Calatayud, los cuales han tenido la misión de encaminar nuestra visión hacia un enfoque CTS y a la Revolución por permitirme estar en esta etapa cognoscitiva de mi vida.

A TODOS, ¡¡¡ MUCHÍSIMAS GRACIAS!!!

Hago constar que el Trabajo titulado: "**Procedimiento Metodológico para la evolución de las Competencias Emocionales en las camareras del hotel Mar de Sur**". Fue realizado en la Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez" como parte de la culminación de los estudios en el Programa de maestría en Estudios sociales de la ciencia y la tecnología, por la autora Melba Luisa González Camejo, autorizando a que el mismo sea utilizado por la institución para los fines que estime conveniente, tanto de forma parcial como total y que además no podrá ser presentado en eventos ni publicado sin la aprobación de la Universidad.

Firma del autor

Los abajo firmantes, certifican que el presente trabajo ha sido realizado según acuerdos de la dirección de nuestro centro y el mismo cumple los requisitos que debe tener un trabajo de esta envergadura, referido a la temática señalada.

Firma del Tutor.

Firma del Tutor.

Información Científico Técnica.
Nombres, Apellidos y Firma.

Computación.
Nombres, Apellidos y Firma.

Resumen

La gestión por competencias es uno de los enfoques más novedosos y revolucionarios dentro de la gestión de los recursos humanos de la empresa moderna, y dentro de este, resulta de mayor relevancia aún la perspectiva de las competencias laborales y emocionales.

Este estudio parte del precepto de que las competencias emocionales son mejores predictoras del éxito que las competencias con mayor peso cognitivo, a pesar de que todavía no se toma en cuenta esta situación con el rigor que amerita.

El trabajo que se presenta a continuación tiene como objetivo la aplicación de un modelo jerárquico y un procedimiento metodológico para la evaluación de las competencias emocionales claves en los trabajadores del turismo, con un enfoque multiatributo.

Entre los resultados relevantes de la investigación se destacan la aplicación del modelo y el procedimiento antes mencionado, el cual culmina con la determinación de un índice global de competencias laborales para cada uno de los puestos estudiados, y que sirve de referencia para el desarrollo de los procesos de reclutamiento, selección, evaluación y capacitación de camareras de hoteles.

Índice	Contenido	Págs.
	INTRODUCCIÓN.....	1
	Capítulo 1: Marco teórico referencial de la investigación.	
	1.1- La perspectiva CTS en su interior. Su carácter interdisciplinario.....	9
	1.2- Las competencias en el mundo empresarial.....	13
	1.2.1- Las competencias laborales: su historia.....	13
	1.2.2- Conceptos básicos de competencias laborales.....	16
	1.2.3- Modelos para el estudio de las competencias.....	19
	1.3- La inteligencia emocional y sus competencias.....	22
	1.4- Las competencias en el sector turístico.....	30
	Resumen del capítulo.....	32
	Capítulo 2: Diseño de un procedimiento para la evaluación de competencias emocionales en las camareras que laboran en el hotel mar del sur.	
	2.1- Diferentes enfoques para la medición de las competencias emocionales.....	34
	2.2- Diseño de un procedimiento para la Evaluación de las competencias Emocionales de las camareras que laboran en el hotel Mar del Sur.....	39
	2.3- Procedimiento metodológico para la validación del modelo de evaluación de competencias emocionales.....	41
	Resumen del capítulo.....	53
	Capítulo 3: Validación del procedimiento metodológico para la evaluación de competencias emocionales de las camareras que laboran en el hotel mar del sur.	
	3.1- Caracterización del campo de acción.....	55
	3.1.1- La actividad turística y las camareras del hotel Mar del Sur.....	55
	3.1.2- La cadena hotelera Islazul. SA.....	57
	3.1.3- El hotel Mar del Sur.....	59
	3.2- Validación de la tecnología para la evaluación de las competencias emocionales.....	64
	Resumen del capítulo.....	72
	Conclusiones.....	73
	
	Recomendaciones.....	75
	...	
	Bibliografía.....	76
	·	
	Anexos	

Introducción

Los tiempos de la contemporaneidad se han caracterizado por la aparición de profundos cambios en todas las facetas de la vida económica, política y social, que han atrapado con singular fuerza el desarrollo de las organizaciones.

Cada día las empresas han entendido mejor la necesidad de prevalecer en el mercado generando ventajas competitivas. Inicialmente se creaban estas a partir del acceso a la materia prima, los recursos financieros, los precios, la comercialización; pero definitivamente se comprendió que las ventajas competitivas deben crearse sobre la base de activos intangibles, que son elementos realmente difíciles de copiar; o sea, en el conocimiento, la capacidad intelectual, la capacidad de innovación, la calidad del servicio; en fin, en el valor de los recursos humanos.

A partir de estas nuevas tendencias asociadas a la competitividad, surge el enfoque de competencia laboral, la cual se define como la capacidad real demostrada en el desempeño de un determinado puesto de trabajo, y se mide a partir de las habilidades, conocimientos, actitudes y valores.¹ Resulta la característica del individuo que influye de manera significativa en el rendimiento de su trabajo y que, por tanto, permite diferenciar a las personas más eficaces de las que lo son menos.² Por constituir cualidades de los competentes, se les denominó *competencias*.

--- En los momentos actuales del desarrollo de la actividad turística en Cuba, la preparación de profesionales para la higiene, mantenimiento y confort cobra un importante papel para ejecutar actividades de limpieza con garantía de éxito en áreas estratégicas de las instalaciones hoteleras, surgiendo la necesidad de alcanzar un alto nivel competitivo dentro del sector, instrumentando para ello el desarrollo de conocimientos, habilidades, valores, y motivaciones que den cada vez mejor respuesta a los problemas y retos de su actuación profesional, de esta forma serán capaces de satisfacer las nuevas exigencias que en el Alojamiento hotelero van teniendo lugar.

¹ Cruz Muñoz, P. & colaboradores. *El capital humano y la gestión por competencias*. [en línea] Disponible en: <http://www.monografias.com>

² Boyatzis, Richard. *The Competent Manager*. Edit. John Wiley & Sons. 1982.

La permanente capacitación del personal es un aspecto fundamental que le corresponde a la empresa seguir de cerca, pues con ello se convierten en la fuerza empleadora capaz de aplicar con profesionalidad la política del servicio en:

- Limpieza y acondicionamiento de habitaciones y áreas nobles de la instalación, a partir de convertirse en una excelente comunicadora de aquellas anomalías que durante el servicio puedan afectar directamente al cliente.
- Aplicar elementos de la decoración que permitan realzar nuestro patrimonio cultural, en salones de reuniones, centros de convenciones, habitaciones y áreas nobles, donde se evidencie el orden y buen gusto.
- Ejecutar acciones dirigidas a un servicio personalizado al huésped a partir de aportarle no solamente higiene y confort, sino información de interés con cortesía, amabilidad y dominio del idioma.
- Poseer creatividad e independencia para su actuación profesional, de forma tal que le permita el éxito de su misión.

La conformación de mercados cada vez más complejos (en cuanto a precios, calidad, diseños, servicios), exigentes (hay un incremento del número de jugadores), abiertos (mayor variedad de opciones), y dinámicos (fácil acceso a mejores prácticas), que demandan nuevas características de las organizaciones empresariales y de sus recursos laborales para poder mantenerse y subsistir, exige que los ejecutivos superiores de las empresas se planteen nuevos conceptos para el desarrollo de sus organizaciones, ya que en su gestión deben impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales de los trabajadores, garantizando el desarrollo y administración del potencial de las personas: de lo que saben hacer o podrían hacer.

Esto hizo que la competencia laboral emergiera con inusitada fuerza, primeramente en los países industrializados, como respuesta a la necesidad de impulsar la formación de la mano calificada con nuevas características ante las demandas surgidas en el sistema productivo y educativo, y como resultado del acelerado proceso de globalización de los mercados, que exigían una mayor productividad, una disminución de los costos y un aumento de la calidad. Aquí se destacan Inglaterra, EE.UU, Canadá, Francia, Australia y España.

Estos problemas de la contemporaneidad se presentan también, y acaso con mayor persistencia, en los países en vías de desarrollo, con la agravante de tener una menor disponibilidad de recursos para invertir el sistema productivo de bienes y servicios, y en el educativo.

En virtud de ello, la implementación de sistemas de formación y desarrollo con el enfoque de competencias para la formación profesional, surge como una alternativa atractiva, para propiciar en los países del Tercer Mundo los procesos de innovación y cambios que deben producirse en sus sectores productivos y de servicios, a tenor con las necesidades sociales, organizacionales e individuales que plantea un mundo regido por las leyes ciegas del mercado, la competencia y el hegemonismo de los grandes centros de poder existentes.

Un ejemplo de ello lo es México, quien adopta el enfoque de competencias de manera oficial, en sus intentos por elevar la calidad de sus recursos humanos y equipararlos, dentro de lo posible, a los de sus socios del Norte, en el Tratado de Libre Comercio con EE.UU. y Canadá.

Actualmente el enfoque de competencias se ha convertido en una poderosa corriente de pensamiento propugnada por numerosas asociaciones empresariales, profesionales y entidades gubernamentales de Iberoamérica, así como organizaciones internacionales vinculadas al mundo del trabajo.

El primer intento de Cuba por aplicar el enfoque de competencias en la gestión del desempeño laboral de los Recursos Humanos, lo hizo el Ministerio del Trabajo en 1996, en ocasión de elaborar el Proyecto del Sistema de Capacitación de los Recursos Laborales, donde incluyó algunos de los presupuestos teóricos y técnicas para su implementación.

En el año 98 fue retomado por el mismo organismo en el Proyecto de Reglamento de la Actividad de Capacitación Profesional, adoptado en 1999 para las empresas incorporadas al proceso de Perfeccionamiento Empresarial.

Actualmente se viene considerando algunos de sus postulados en el proceso de perfeccionamiento de la enseñanza técnico–profesional que llevan a cabo el MINED y el MINTRAB.³

Otros esfuerzos aislados por introducir algunos de sus preceptos son las acciones que desarrolla el MINBAS y el SIME con los procesos de homologación y certificación de las competencias ocupacionales de su personal técnico, siguiendo el modelo que prima en los países anglófonos; sin embargo, en ambos casos no abordan el enfoque de competencias en su generalidad.

Otros organismos de la Administración Central del Estado Cubano han incluido en sus estrategias y metodologías para el trabajo de capacitación de los recursos laborales, elementos de la gestión de competencias; tal es el caso del IACC, MITRANS, MINAGRI y MINAZ.

En muchos otros sectores empresariales del país que se encuentran inmersos en el proceso de redimensionamiento y perfeccionamiento empresarial, se crean condiciones favorables, de manera incipiente y asistémica todavía, que permiten introducir el enfoque de competencias en los procesos de formación y desarrollo de su personal.

En este sentido el sector turístico cubano se ha visto algo rezagado en la implementación del enfoque de competencias, aún muy distante de lo concebido por los países líderes de este negocio en el mundo, cuyas transformaciones se caracterizan por su velocidad, novedad, profundidad y amplitud, lo cual hace que su gestión demande actitud proclive al cambio, flexibilidad, asunción de riesgos, visión de futuro, innovación constante, y trabajo creativo en equipo.

Las estadísticas internacionales reflejan que más del 70% de las organizaciones cambian cuando están en una situación crítica, al borde del colapso, y entonces siguen mecánicamente a los que consideran que están en punta. Esto implica que un elevado porcentaje fracase. Aproximadamente el 20% de las organizaciones cambia exactamente cuando encuentra una oportunidad que se lo indique, pero tampoco por un examen consecuente de las interrelaciones de la organización–entorno. Lamentablemente sólo un 10% de las entidades cambian por convicción, porque saben

³ Pérez La O, Julio. *El enfoque de competencias en la Gestión del Desempeño Laboral de los Recursos Humanos Calificados*. Dirección de Postgrado del Ministerio de Educación Superior, Cuba. Enero, 1999.

que no hay otra alternativa. Consideran que sólo montarse en la locomotora del cambio puede traer un futuro de éxito y progreso, poniendo a la organización en una posición de ventaja competitiva.⁴

Analizando estos datos, la convicción debe ser tratar, al menos, de no pertenecer al grupo de empresas que sucumbe ante las “inesperadas” demandas del entorno. En ello la industria turística cubana debe poner especial empeño, dado que la globalización del planeta hace que los clientes puedan determinar como competidores a destinos ubicados en regiones geográficamente muy distantes.

Durante la aguda crisis económica que sufrió Cuba en la última década del siglo XX, devenida por el derrumbe del campo socialista, el turismo se convirtió en renglón priorizado de la economía del país, y en breve tiempo aportó, no sólo, los frutos esperados en el orden financiero, sino que se convirtió en locomotora de la economía cubana. No obstante el desarrollo favorable que han alcanzado otros sectores como el níquel, la industria farmacéutica y la biotecnología, aún “la industria sin humo” constituye una de las ramas fundamentales que hoy sustentan a la economía cubana.

Y dentro del sector turístico, un espacio bien discreto lo ocupan las Escuelas de Hotelería y Turismo, sistema que tiene como objeto social la formación y capacitación del capital humano, tanto de los trabajadores, como directivos y técnicos, para que el sector pueda tener un desempeño competitivo.

Por su importante papel dentro del negocio turístico, se hace imprescindible que las Escuelas de Hotelería y Turismo, teniendo en cuenta su papel de formadoras y capacitadoras del capital humano, emerjan entre las primeras en el desarrollo de la Gestión por Competencias dentro de este sector, suponiendo para ello la Descripción de las especialidades básicas por Competencia, el Reclutamiento y Selección por Competencia, el Desempeño académico basado en las Competencias y la Evaluación del Desempeño.

Estos estudios deben centrar su atención en las competencias comportamentales y cognitivas, muchas de las cuales no podrían manifestarse si no se posee otra área de competencias que, dada la misión que desempeñan estos puestos de camareras dentro

⁴ Acosta, Alberto Jorge. *Recursos Humanos en empresas de turismo y hostelería*. Editorial Prestice Hall. Masdríd, España, 2002.

de estas empresa, marcan una profunda diferencia entre un trabajador aceptable de uno excelente: *las competencias emocionales*, las cuales condicionan en gran medida el desarrollo de las dos anteriormente mencionadas.

¿Cómo hablar de excelencia en el desempeño de las camareras que se forman en la escuela de hotelería si no se tiene en cuenta si poseen o no empatía (comprensión de los demás, actitud hacia el servicio), o sin evaluar y estimular su motivación (de logro, el compromiso)? Estos, entre otros aspectos, no aparecen entre los objetivos del Sistema de Gestión de Recursos Humanos que se lleva a cabo en las empresas donde serán ubicadas, todo lo cual hace que, a pesar de la gran preparación cognitiva que posee el personal y de los reglamentos organizativos internos diseñados, en algunos casos los resultados no sean los verdaderamente deseados.

Uno de los retos más importantes de la gestión por competencias es su medición, y si el asunto se enfoca particularmente a lo emocional, la dificultad es aún mayor. Y este ha sido uno de los temas más críticos y controvertidos, ya que no nos encontramos ante elementos tangibles en los que la medida es fiable y universalmente válida.

Y precisamente de medición de competencias emocionales se estará hablando en el presente trabajo, el cual define su Problema Científico de la siguiente manera:

¿Cómo aplicar un modelo jerárquico y un procedimiento para la evaluación integrada de las competencias emocionales de las camareras que laboran en el hotel Mar del Sur?

En correspondencia con la problemática descrita, se plantean las siguientes Preguntas Científicas a responder durante el desarrollo del presente trabajo:

- ¿Cómo se ha enfocado en la literatura científica la evaluación de competencias en el ámbito laboral?
- ¿Cómo aplicar un modelo y un procedimiento para la evaluación de competencias emocionales en las camareras que laboran en el hotel Mar del Sur?

¿Por qué este problema es un problema CTS?

Este tema y la investigación que desarrolla es un problema CTS, por la importancia e impacto que pueden tener factores psicosociales en las competencias emocionales de las camareras que se forman en la escuela de Hotelería y Turismo y luego comienzan a

demostrar los conocimientos adquiridos en las instalaciones donde resulten ubicadas para su desempeño y con ello contribuir al éxito de su profesión, la cual garantiza, de manera colectiva, todo el proceso de limpieza, confort y seguridad de los clientes para que repitan su visita.

El trabajo comunitario integrado para la actuación profesional de las camareras siempre debe buscar la satisfacción de sus clientes. Los estudios y enfoques CTS suponen, como afirma C. Mitchan, un esfuerzo por infundir a esta sociedad tecnocientífica, un conocimiento más profundo de la ciencia y la tecnología en la que se apoya, a fin de que los ciudadanos de este nuevo orden sean capaces de ser partícipes activos e inteligentes respecto a las tomas de decisiones que afectan a su vida. Por lo tanto la integración en el trabajo comunitario visto como una comunidad profesional es de vital importancia, de ahí que se establezcan normas y procedimientos comunes para la actuación profesional de las camareras a partir de las competencias demostradas, sin dejar de pensar que cada instancia de trabajo comunitario debe enriquecer estos objetivos de acuerdo a las necesidades, carencias, fortalezas y realidades del lugar.

El Objetivo General que se pretende alcanzar es:

Aplicar un modelo jerárquico y un procedimiento metodológico para la evaluación de las competencias emocionales de las camareras que laboran en el Hotel Mar del Sur, con un enfoque multiatributo.

Los Objetivos Específicos están enfocados a:

- *Realizar revisión bibliográfica acerca de las competencias en el ámbito laboral que permita elaborar el marco teórico de la investigación.*
- *Aplicar un modelo y un procedimiento metodológico para la evaluación de las competencias emocionales de las camareras que laboran en el hotel Mar del Sur.*

La Novedad Científica del trabajo consiste en:

La realización de una evaluación integrada de las competencias emocionales de las camareras que laboran en el hotel Mar del Sur , a partir de la medición de un conjunto de atributos cualitativos relevantes, asociados al desempeño profesional de estos puestos de trabajo, desde un enfoque multiatributo.

Dado que en las organizaciones del sector turístico en la región no se aplica una metodología sistémica que permita el estudio de las competencias del personal que

labora en el hotel Mar del Sur, y su influencia en los niveles de eficiencia de su gestión, así como la necesidad que este tema reviste, es que se considera de gran importancia la profundización del estudio de las competencias laborales de estos trabajadores.

Esto permitirá el uso de los datos recogidos sobre las competencias del personal objeto de análisis, tanto para el proceso de selección del personal, la evaluación del desempeño, la capacitación, y hasta la planeación de carreras.

Dentro de los Métodos y Técnicas que se utilizaron para el desarrollo de la investigación se encuentran los métodos teóricos de *análisis, síntesis, abstracción y generalización*; así como *el método Delphi, las escalas de medición tipo Likert, métodos multiatributos discretos, técnicas de cuestionario*.

La estructura del trabajo contiene introducción, tres capítulos, conclusiones, recomendaciones, la cita de fuentes bibliográficas consultadas, y los anexos correspondientes.

En el Capítulo 1 se describe el marco teórico referencial de la investigación: se realiza un abordaje de la historia y la actualidad de las competencias en la esfera laboral, prestándole especial atención a las competencias emocionales.

El Capítulo 2 se centra en los aspectos metodológicos requeridos para el diseño del modelo y el procedimiento para la evaluación de competencias emocionales. Primeramente aparecen referencias a mediciones de competencias emocionales, y a continuación el modelo jerárquico y el procedimiento metodológico diseñado en esta investigación para la evaluación de las mismas.

El Capítulo 3 presenta la validación del modelo jerárquico y el procedimiento metodológico para la evaluación de las competencias emocionales claves de camareras que laboran en el hotel Mar del Sur.

Capítulo 1: Marco teórico-referencial de la investigación.

Este primer capítulo presenta cómo los estudios sobre ciencia, tecnología y sociedad (CTS), constituyen hoy un vigoroso campo de trabajo, donde se trata de entender el fenómeno científico-tecnológico en un contexto social, viéndolo desde su interior con un profundo carácter crítico y multidisciplinario. Se abordan las competencias laborales según los diferentes autores que han estudiado el tema, haciendo especial énfasis en la novedosa teoría de la inteligencia emocional y las competencias a ella asociadas, para luego centrar la atención en cómo se ha planteado el análisis de las competencias en el sector al que pertenece la organización escogida para este estudio, desde un enfoque CTS.

1.1- La perspectiva CTS en su interior. Su carácter interdisciplinario.

Los estudios sociales de la ciencia y la tecnología o estudios sobre ciencia, tecnología y sociedad (CTS), constituyen hoy un vigoroso campo de trabajo, donde se trata de entender el fenómeno científico-tecnológico en un contexto social, tanto en relación con sus condicionantes sociales, como en lo que atañe a sus consecuencias sociales y ambientales.

El enfoque general de CTS es de carácter crítico, con respecto a la clásica visión esencialista, triunfalista de la ciencia, la tecnología y también de carácter interdisciplinario, concurren en él disciplinas como la filosofía, la ética, los problemas de género, lo cultural, lo histórico, lo económico y la organización de los procesos científicos - tecnológicos, además de la historia de la ciencia y la tecnología, la sociología del conocimiento científico, la teoría de la educación y la economía del cambio técnico.

CTS se origina hace tres décadas, a partir de nuevas corrientes de investigación empírica en filosofía y sociología, y de un incremento en la sensibilidad social e institucional sobre la necesidad de una regulación pública del cambio científico-tecnológico, ella define hoy un campo de trabajo bien consolidado institucionalmente en universidades, administraciones públicas y centros educativos de numerosos países industrializados.

En las últimas décadas del siglo pasado, ha cambiado notablemente el modo de entender y regular el cambio científico-tecnológico. Es en este contexto donde surge el interés por estudiar y enseñar la dimensión social de la ciencia y la tecnología.

La concepción clásica de las relaciones entre ciencia, tecnología y sociedad, todavía presente, en buena medida, en diversos ámbitos del mundo académico y medios de divulgación. Su concepción esencialista y triunfalista puede resumirse de la siguiente manera:

+ ciencia = + tecnología = + riqueza = + bienestar social

Mediante la aplicación del método científico (como una suerte de combinación de razonamiento lógico y observación cuidadosa) y el acatamiento de un severo código de honestidad profesional, se espera que la ciencia produzca la acumulación de conocimiento objetivo acerca del mundo. La ciencia sólo puede contribuir al mayor bienestar social si se olvida de la sociedad para buscar exclusivamente la verdad (Maxwell, 1984).

Análogamente, sólo es posible que la tecnología pueda actuar de cadena transmisora en la mejora social si se respeta su autonomía, si se olvida de la sociedad para atender únicamente a un criterio interno de eficacia técnica. Ciencia y tecnología son presentadas así como formas autónomas de la cultura, como actividades valorativamente neutrales, como una alianza heroica de conquista de la naturaleza (Echeverría, 1995; González García *et al.*, 1996).

El cambio académico de la imagen de la ciencia y la tecnología es un proceso que comienza en los años 70 y que hoy se halla en fase de intenso desarrollo. Se trata de los estudios CTS. La clave se encuentra en presentar la ciencia-tecnología no como un proceso o actividad autónoma, que sigue una lógica interna de desarrollo en su funcionamiento óptimo, sino como un proceso o producto inherentemente social donde los elementos no técnicos (por ejemplo valores morales, convicciones religiosas, intereses profesionales, presiones económicas, entre otros.) desempeñan un papel decisivo en su génesis y consolidación.

La complejidad de los problemas abordados y su flexibilidad interpretativa desde distintos marcos teóricos, hacen necesaria la presencia de esos elementos no técnicos bajo la forma de valores o de intereses contextuales. En otras palabras, el cambio

científico-tecnológico no es visto como resultado de algo tan simple como una fuerza endógena, un método universal que garantice la objetividad de la ciencia y su acercamiento a la verdad, sino que constituye una compleja actividad humana, sin duda con un tremendo poder explicativo e instrumental, pero que tiene lugar en contextos sociopolíticos dados.

En este sentido, el desarrollo científico-tecnológico no puede decirse que responda simplemente a cómo sea el mundo externo y el mundo de las necesidades sociales, pues esos mundos son en buena parte creados o interpretados mediante ese mismo desarrollo (Barnés, 1985; Latour, 1987).

Numerosos autores llaman la atención sobre las problemáticas consecuencias, de la naturaleza ambiental y social, que tiene el actual y vertiginoso desarrollo científico-tecnológico, unas consecuencias sobre las que es necesario reflexionar y proponer líneas de acción.

Dentro de los enfoques CTS es posible identificar dos grandes tradiciones, dependiendo de cómo se entienda la contextualización social de la ciencia-tecnología (González García *et al.*, 1996).

De origen europeo Esta tradición, que tiene como fuentes principales la sociología clásica del conocimiento y una interpretación radical de la obra de Thomas Kuhn, se ha centrado tradicionalmente en el estudio de los antecedentes o condicionantes sociales de la ciencia y lo ha realizado sobre todo desde el marco de las ciencias sociales. Es, por tanto, una tradición de investigación académica más que educativa o divulgativa

De origen norteamericana Por su parte, la tradición norteamericana se ha centrado más bien, en las consecuencias (ambientales) de los productos tecnológicos, descuidando, en general, los antecedentes sociales de tales productos. Se trata de una tradición mucho más activista y muy implicada en los movimientos de protesta social producidos durante los años 60 y 70 del siglo pasado.

Desde un punto de vista académico, el marco de estudio está básicamente constituido por las humanidades (filosofía, historia, teoría política, entre otras), y la consolidación institucional de esta tradición se ha producido a través de la enseñanza y la reflexión política. El movimiento pragmatista norteamericano y la obra de activistas ambientales y sociales como R. Carson o E. Schumacher son el punto de partida de este movimiento

en los EEUU. A pesar de los intentos de colaboración, cada una de estas tradiciones sigue hoy contando con sus propios manuales, congresos, revistas, asociaciones, con un éxito institucional parcial en el mejor de los casos (González García *et al.*, 1996).

Forzando la concurrencia entre esas dos tradiciones (o esbozando con diversos autores un cierto núcleo común), podríamos decir que en la actualidad los estudios CTS constituyen una diversidad de programas de colaboración multidisciplinaria que, enfatizando la dimensión social de la ciencia y la tecnología, comparten:

- (a) El rechazo de la imagen de la ciencia como una actividad pura.
- (b) La crítica de la concepción de la tecnología como ciencia aplicada y neutral.
- (c) La condena de la tecnocracia.

En este sentido, los estudios y programas CTS se han elaborado desde sus inicios en tres grandes direcciones:

En el campo de la investigación, los estudios CTS se han adelantado como una alternativa a la reflexión tradicional en filosofía y sociología de la ciencia, promoviendo una nueva visión no esencialista y contextualizada de la actividad científica como proceso social. Contribuciones destacadas en este campo, con algunos títulos disponibles en castellano, son a la vez, algunas selecciones de lecturas recogidas, por ejemplo, en Alonso *et al.* (1996); González García *et al.* (1997); e Iranzo *et al.* (1995).

En el campo de las políticas públicas, los estudios CTS han defendido la regulación pública de la ciencia y la tecnología, promoviendo la creación de diversos mecanismos democráticos que faciliten la apertura de los procesos de toma de decisiones en cuestiones concernientes a políticas científico-tecnológicas.

Diversos autores, con referencias incluidas en la bibliografía final, han destacado en este ámbito un panorama general, puede encontrarse en Méndez Sanz y López Cerezo (1996).

En el campo de la educación, esta nueva imagen de la ciencia y la tecnología en sociedad ha cristalizado la aparición, en numerosos países, de programas y materiales CTS en enseñanza secundaria y universitaria.

Como contrapeso a esas visiones de la ciencia y la tecnología que todavía prevalecen, y desde los estudios sociales de ésta, ha surgido la corriente educativa:

CIENCIA – TECNOLOGÍA – SOCIEDAD

Que se ha sustentado en la teoría constructivista del aprendizaje y está muy comprometida con el desarrollo de habilidades (competencias), valores individuales y sociales, acordes con la mayoría de las propuestas educativas actuales que se desarrollan en las escuelas de formación para los trabajadores de la industria turística.

Esta corriente tiene como propósito central:

Formar personas capaces de actuar como ciudadanos responsables, que puedan adquirir conocimientos, habilidades y saber utilizar instrumentos tecnológicos que le permitan tomar decisiones razonadas y democráticas sobre diversos aspectos de la ciencia y la tecnología que le atañen a su profesión, de manera tal que influyan en la sociedad.

Este enfoque además puede:

- Dar sentido a los conocimientos que aprenden los estudiantes y trabajadores del sector turístico.
- Colaborar en la formación de ciudadanos capaces de opinar libremente con conocimiento de causa y responsabilidad social.
- Contribuir a unir el mundo de la ciencia, la tecnología e inclusive de las humanidades.
- Servir de elemento motivador para el feliz desempeño de su actividad laboral, que conlleva a brindar un servicio de mayor calidad.

1.2- Las Competencias en el mundo empresarial.

1.2.1- Las competencias laborales: su historia.

Los especialistas del tema concuerdan en que el enfoque de competencias para la gestión del desempeño profesional surgió a inicios del siglo XX, y que el auge del fordismo y del taylorismo hizo que fuera postergado en la gestión de los recursos humanos.

Apenas unos años después de 1900, aparecieron algunos investigadores empeñados en determinar la actitud y carácter que los sujetos requerían para realizar determinadas tareas. Estos estudios fueron desde su vinculación con la fisonomía humana, hasta asignar al entorno la capacidad casi absoluta de motivar a las personas.

En 1949 T. Parsons elaboró un esquema conceptual que permitía estructurar las situaciones sociales según una serie de variables dicotómicas que permitían valorar a una persona por la obtención de unos resultados concretos versus valorarla por una serie de cualidades que le son atribuidas de una forma más o menos arbitraria (Resultados vs. Buena Cuna).

A principios de los años 60 David C. McClelland, profesor de Psicología de la Universidad de Harvard, dio un importante giro a las investigaciones para lograr un mejor desempeño profesional. Propuso una nueva variable para entender el concepto de motivación: "Performance Quality", valorando el primer término como la necesidad de logro, y el segundo como la calidad en el trabajo. Este tipo de enfoque lo impulsó a plantearse las posibles vinculaciones entre este tipo de necesidades propias de la persona y el éxito empresarial, para lograr seleccionar a las personas con un adecuado nivel en esta necesidad de conseguir el éxito, así como formarlas en estas actitudes.

En 1964 D. McClelland llevó a cabo en la India una aplicación práctica de su teoría, demostrando el desarrollo de características innovadoras que potenciaban el éxito de los negocios y, en consecuencia, de la comarca.

En 1973 este profesor de Psicología publicó un trabajo titulado "Seleccionar por la competencia y no por la inteligencia", donde demostraba que los expedientes académicos y los tests de inteligencia por sí solos no eran capaces de predecir con fiabilidad el éxito profesional. De ahí que se centraran las investigaciones en el contenido de los puestos, los resultados esperados y las características personales de aquellos que tenían un desempeño excelente. Estos elementos se utilizaron para elaborar el perfil profesional idóneo, que debía emplearse para encontrar al aspirante perfecto y para facilitar las tareas de reciclaje laboral. Precisamente su proyecto y aplicación de mejorar el rendimiento de los agregados culturales de las embajadas norteamericanas tuvo resultados sin precedentes, que le permitieron exponer dos conclusiones:

Se obtuvo una correlación positiva entre el desempeño en el puesto y tres características intrínsecas a la persona: empatía transcultural, expectativas positivas a pesar de la provocación, y rapidez de comprensión de las redes de influencia.

Una correlación negativa del mismo desempeño respecto a la puntuación del test de acceso; o sea, la obtenida en la batería de pruebas teórico-prácticas que se utilizaban tradicionalmente.

En 1982 D. McClelland en colaboración con R. Boyatzis realizó un estudio sobre las características personales de los integrantes de A.T.T. y sus relaciones con la promoción jerárquica dentro de la organización, realizando este último un análisis profundo de las competencias que afectaban a los líderes empresariales, basándose en una adaptación del “Análisis de Índices Críticos”.

El éxito de las primeras aplicaciones empresariales de este tipo de Gestión provoca a mediados de los 80 un “boom” del concepto de competencia. En esta década, y con profundidad en los 90, se aplica la Gestión por Competencias en relación con la estrategia empresarial definiendo las “*core competences*” necesarias para alcanzar los objetivos mediante los recursos humanos de la organización.

La idea de la gestión por competencias partió del hecho visible de que personas con similar perfil “*hard*” presentan, sin embargo, muy diferentes desempeños; y la diferencia parece encontrarse en buena medida en la parte “*soft*” del perfil profesional: desde la sensibilidad para recordar los nombres de los clientes y proveedores, el tacto en las relaciones dentro de la organización o la comprensión de los demás, hasta la actitud de aprendizaje permanente, el manejo riguroso de conceptos, el pensamiento analítico o la visión de futuro. Cada puesto de trabajo precisa de competencias específicas, y a ellas deben atender los esfuerzos de desarrollo profesional y formación continua en las empresas. Todo esto sin menoscabar la importancia del conocimiento.

El alto rendimiento de las personas pasa, por consiguiente, por los conocimientos, pero también por una serie de habilidades, valores, creencias, actitudes y conductas, que es preciso identificar en cada caso. A menudo surgen reservas sobre la posibilidad de desarrollar algunas de estas competencias en personas que no parecen poseerlas, ya que, por un lado, hemos de seleccionar personas atendiendo a estos requerimientos, y por otro, pensamos que las competencias son desarrollables mediante los métodos idóneos.

En un inicio se pensó en el uso de las competencias para las acciones de selección de personal, pero con posterioridad se ha venido demostrando su necesaria aplicación

para las formas de retribución, la evaluación del desempeño, la capacitación y en la planeación de carreras, lo cual obliga a las empresas al estudio de su cultura organizacional y de su estrategia empresarial, para así lograr definir las principales competencias que permitirán el logro de los objetivos con la implicación de los recursos humanos de la organización.

1.2.2- Conceptos básicos de competencias laborales.

El origen de la palabra competencia proviene del latín *compere*, que significa ir una cosa al encuentro de otra, encontrarse, coincidir. Luego este verbo fue evolucionando hasta significar incumbencia, rivalidad o suficiencia en un campo. En el contexto laboral tiene esta última acepción; es decir, suficiencia para determinada función.

El concepto de competencia en la actuación profesional ha tenido múltiples y variadas definiciones; entre estas aparecen:

“... una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo; es una capacidad real y demostrada”.⁹

“... el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes verificables, que se aplican en el desempeño de una función productiva”.¹⁰

“... son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras. Lo que las hace eficaces en una situación determinada. (...) Representan un trazo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para llevar a cabo misiones profesionales precisas (...) Las competencias se relacionan con la puesta en práctica integrada de aptitudes, rasgos de personalidad, y también conocimientos adquiridos para cumplir bien una misión. Constituyen una categoría específica de características individuales que también se relacionan con los valores”.¹¹

⁹ Cruz Muñoz, P. *La gestión por competencias: una nueva herramienta en la planificación estratégica del recurso humano*. Trabajo de Titulación presentado para optar al título de Administrador de Empresas. Universidad de Antofagasta. 2001.

¹⁰ Lassida, Javier. *Competencias Laborales: un instrumento para el diálogo y la negociación entre Educación y Trabajo*. Programa de Cooperación Iberoamericana para el Diseño de la Formación Profesional. IBERFOP. Montevideo, Uruguay, 1998.

¹¹ Ramírez Passo, Carlos. *¿Qué es una competencia?* [en línea]. Disponible en: <http://www.rrhmagazine.com/articulo204.ht>

“La competencia es la capacidad plena y real para lograr resultados y objetivos con estándares técnicos previamente identificados con reconocimiento en el mercado de trabajo mediante certificación”.¹²

“Las competencias pueden consistir en motivos, rasgos del carácter, conceptos de uno mismo, actitudes o valores, contenidos de conocimiento, o capacidades cognoscitivas o de conducta: cualquier característica individual que se pueda medir de un modo fiable, y que se pueda demostrar que diferencia de una manera significativa entre los trabajadores que mantienen un desempeño excelente de los adecuados, o entre los trabajadores eficaces e ineficaces”.¹³

Algunos autores les designan con las siglas CHAI (conocimientos, habilidades, actitudes e intereses) que puestos en acción diferencian a unas personas de otras.

“Es una capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes; estas son necesarias pero no suficientes por sí mismas para un desempeño efectivo”.¹⁴

“Las competencias profesionales definen el ejercicio eficaz de las capacidades que permiten el desempeño de una ocupación respecto a los niveles requeridos de empleo. Es algo más que el conocimiento técnico que hace referencia al saber y al saber-hacer. El concepto de competencia engloba no sólo las capacidades requeridas para el ejercicio de una actividad profesional, sino también un conjunto de comportamientos, facultades de análisis, toma de decisiones, transmisión de información, etc., considerados necesarios para el pleno desempeño de la ocupación”.¹⁵

¹² Maisseilot, Héctor. *Competencias laborales y procesos de certificación ocupacional*. Boletín Cinterfor N° 149. Mayo-Agosto 2000.

¹³ Hooghiemstra, T. *Gestión integrada de recursos humanos*, en: *Las competencias: Clave para Gestión integrada de Recursos Humanos*, de Dalziel, M.; Cubeiro, J.; Fernández, G.; Bilbao, Deusto, 1996.

¹⁴ CONOCER. *Análisis ocupacional y funcional del trabajo*. Documento de Trabajo para IBERFOP. México. Febrero, 1998.

¹⁵ INEM. *Metodología para la ordenación de la formación profesional ocupacional*. Subdirección general de gestión de formación ocupacional. Madrid, España, 1995.

“Un conjunto identificable y evaluable de conocimientos, actitudes, valores y habilidades relacionados entre sí que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo, según estándares utilizados en el área ocupacional”.¹⁶

Como puede apreciarse, en sentido general las competencias se refieren a características subyacentes en una persona que están causalmente relacionadas con una actuación exitosa en un puesto de trabajo.¹⁷

De todos estos conceptos se desprenden diversos presupuestos teórico–metodológicos que hacen funcional el sistema de gestión por competencias, posibilitando así la organización de esa gestión.¹⁸ Entre estos presupuestos se encuentran los siguientes: Las personas no son sólo competentes desde el punto de vista cognitivo, sino también emocional, y estos componentes se reflejan en la actuación profesional, a través de la unidad de condiciones bio–psico–sociales.

Un desempeño exitoso debe incluir no sólo conocimientos y habilidades para el trabajo (saber hacer), sino también actitudes, valores y rasgos personales vinculados al buen desempeño en el mismo (querer hacer).

Las competencias tienen un estrecho vínculo con la cultura organizacional.

Hay competencias básicas primarias, asentadas en aptitudes (razonamiento abstracto, expresión verbal, etc.), rasgos de personalidad (ascendencia, autoconfianza, etc.); y competencias secundarias o complejas como la capacidad de liderazgo y la planificación, las cuales comprenden varias competencias primarias.

Las competencias no se expresan de igual manera en todos los puestos; hay que tener cuidado con los mitos o falacias como que “el mejor vendedor será el mejor jefe de vendedores”.

Los perfiles de competencias de puestos superan a los tradicionales perfiles de cargo o profesiogramas, que comprenden funciones descritas en un plano puramente cognitivo.

No es posible una buena gestión de competencias si las condiciones de trabajo no son adecuadas.

¹⁶ Consejo Federal de Cultura y Educación Argentina. *Competencias laborales* [en línea]. Disponible en: <http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/i.htm>

¹⁷ Boyatzis, Richard. *The Competent Manager*. Edit. John Wiley & Sons. 1982.

¹⁸ Cuestas Santos, Armando. *Gestión de Competencias*. Editorial Academia. La Habana, Cuba, 2001.

Todos estos elementos nos permiten definir las características que diferencian a las competencias laborales de otros aspectos de la gestión de los recursos humanos. Entre ellas se encuentran las siguientes:

Se concentran en el “por qué” y en el “cómo” de los procesos productivos y de servicios.

Se proyectan hacia el rendimiento futuro.

Tienen un ciclo medio o largo de vida.

Se orientan a medir el desempeño.

Incluyen componentes cualitativos y cuantitativos.

Se dirigen a ampliar las metas de desarrollo individual.

Son afines a colectivos más o menos homogéneos.

Son dinámicas, cambian a tenor con los avances científicos y tecnológicos y la rapidez de su introducción en la producción de bienes y servicios.

Por otra parte, resulta imprescindible tener en cuenta determinados elementos para poder determinar las competencias laborales, entre los que se encuentran:

Mostrar relación significativa con la actuación profesional, preferentemente con las exigencias de una entidad de trabajo, más que un puesto concreto.

Estar expresadas en términos genéricos, de manera que puedan ser aplicadas en principio a todos los integrantes de un colectivo (por ejemplo, el equipo directivo, el personal comercial, el personal productivo), aunque el peso atribuido a cada factor no sea el mismo para todos los puestos.

Ser definidas y ejemplificadas, en la medida de lo posible, en términos de capacidades, conocimientos, habilidades y actitudes mensurables o comportamientos explícitos, constatables en la actividad laboral.

Reflejar los valores que la Organización desee potenciar como señales distintivas de su cultura corporativa.

1.2.3- Modelos para el estudio de las competencias.

Son comúnmente conocidos tres modelos metodológicos para el estudio de las competencias laborales:¹⁹

¹⁹ Maisseilot, Héctor. *Competencias laborales y procesos de certificación ocupacional*. Boletín Cinterfor N° 149. Mayo-Agosto 2000.

El modelo conductista. Orientado a la selección de los “más aptos”, y portador de dificultades para la identificación de los estándares y requerimientos técnicos. Está basado en los aspectos personales de la actuación profesional que son posibles de medición. Aunque contenga elementos de trabajo colectivo, el trabajador se ve incitado a la superación individual. En este modelo la “competencia” describe fundamentalmente lo que un trabajador “puede hacer” y no necesariamente “lo que hace”. Se centra en la identificación de las capacidades de la persona que la conllevan a desempeños superiores en la organización. Sus resultados siempre se constatan en las cosas que hacen los mejores, los relevantes, por comportamientos observables, registrables y evidentes, y nunca por requisitos. Generalmente se aplica a los niveles directivos y se suscribe a las capacidades que le hacen destacar ante circunstancias no predefinidas.

El modelo funcionalista. Basado esencialmente en la medición de resultados. Parte del objetivo principal y continúa con la desagregación de niveles hasta identificar las unidades de competencias y sus elementos. La característica fundamental de este análisis es que describe productos, no procesos. Con este método el trabajador obtiene reconocimiento de sus competencias en relación a la obtención y logro del objetivo principal. La aproximación funcional se refiere a desempeños concretos y predefinidos que la persona debe demostrar, derivados de un análisis de las funciones que componen el proceso productivo. Analiza las diferentes relaciones que existen en la Organización entre resultados, capacidades, habilidades, conocimientos y aptitudes de los trabajadores, comparando unas con otras. Para ello se sigue el siguiente procedimiento:

Identificación del o los objetivos principales de la Organización y/o del área de ocupación.

Determinar las capacidades, habilidades y conocimientos relevantes para la solución del problema y/o resultado, más allá de lo que ya está resuelto.

El contestar la pregunta ¿qué debe ocurrir para que se logre dicho objetivo? La respuesta identifica la función; es decir, la relación entre un problema y una solución.

Generalmente se usa este modelo a nivel operativo, y se circunscribe a aspectos técnicos.

El modelo constructivista. Es un método con mayor carga holística, con parámetros de inclusión social y formación integral, dimensión humana de la actividad y contexto social del trabajo. Se parte de la premisa que la participación plena de los individuos en la discusión y comprensión de los problemas resulta crucial para la identificación de las “disfunciones de la empresa”. Es a partir de esa discusión e intercambio general que comienza a generarse la norma o estándar. Por ejemplo, en una empresa se hace conciencia entre todo el personal de que no se tienen definidas rutinas de mantenimiento preventivo, ni las técnicas para el predictivo. A la vez que se diseñan estas rutinas y técnicas, las competencias del personal implicado van emergiendo. Desde esta perspectiva, no interesa identificar cómo influyen las capacidades existentes y predeterminadas, sino las que emergen en los procesos de mejora.

Para uno de los modelos, la posibilidad de transferir conocimientos estandarizados será uno de los objetivos más concretos; para el otro será la pertinencia de los diagnósticos de necesidades de formación; y para el último de los mencionados el centro residirá en la detección de disfunciones operativas y organizacionales. Todos estos enfoques son válidos; y su utilización depende de la arista por la que se quiera abordar el tema. A través del uso de estas diferentes metodologías, las investigaciones de competencias han arrojado elementos muy interesantes que revolucionan los paradigmas con los que hasta el momento se habían trabajado los recursos humanos, y apuntan hacia una gestión empresarial más competitiva. Además, según Quesada Martínez, H.²⁰ pueden coexistir varios enfoques de instrumentación de competencias laborales a la vez en la Organización, sin que esto afecte negativamente su coherencia como sistema.

Recientemente se ha corroborado la existencia de un nuevo modelo en el estudio de las competencias laborales, el cual se adscribe a la tendencia humanista basada en el materialismo dialéctico y en el enfoque histórico-cultural vigotskiano. Desde esta perspectiva, se valora a los recursos humanos como algo más que un conjunto de capacidades, conocimientos, habilidades y destrezas (naturales o adquiridas en un proceso de aprendizaje) para el desempeño de la actividad profesional. Tiene en cuenta además el factor social, las necesidades y requerimientos de la sociedad y de la Organización para ser competitivos; y el factor psicológico individual: las cualidades de

²⁰ Quesada, Martínez, Humberto. *Competencias laborales* [en línea]. Disponible en: info@sht.com.ar

la personalidad que posee cada individuo, susceptibles de ser mejoradas, pulidas, desarrolladas, y sus motivaciones.²¹

De tal manera se asume como competencia laboral al conjunto de capacidades, conocimientos, habilidades, aptitudes y valores (éticos y morales) requeridos para la obtención de resultados eficaces en el desempeño de la actuación profesional, y que se adquieren y desarrollan de acuerdo con los objetivos de la entidad empleadora y las aspiraciones y motivaciones individuales del trabajador, y se ponen de manifiesto en su actuación profesional.²²

Las competencias laborales, así entendidas, son características de la persona, están en las personas, y se desarrollan con las personas, de acuerdo a las necesidades de su contexto económico, social y a sus aspiraciones y motivaciones individuales.

1.3- La inteligencia emocional y sus competencias.

Dentro del ámbito teórico de las competencias de hoy, es insoslayable la revisión exhaustiva de la llamada Inteligencia Emocional. Al decir de Horacio A. Badaracco, esta pareja afortunada de términos se refiere, obviamente, a un tipo de inteligencia, lo cual denota la existencia de más de un tipo de inteligencia.

Uno de los paradigmas vigente durante siglos se relaciona con la inteligencia general (cognitiva). “El hombre es un ser racional” es una proposición elocuente que supone la consideración del ser humano como más o menos inteligente según nuestro cociente de inteligencia (C.I.).

Sin embargo, en 1983 Howard Gardner, en su libro *Estructuras de la Mente* presenta un nuevo enfoque. Sostiene la existencia de una amplia gama de inteligencias, la cual permite asegurar que todos somos inteligentes “a nuestra manera”; es decir, poseemos alguna habilidad predominante. A partir de esto destacó, al menos, siete tipos de inteligencias: la lingüística, la lógico–matemática, la musical, la espacial, la cinestésico–corporal, la intrapersonal y la interpersonal.

²¹ Pérez La O, J. *El enfoque de competencias en la Gestión del Desempeño Laboral de los Recursos Humanos Calificados*. Dirección de Postgrado del Ministerio de Educación Superior, Cuba. Enero, 1999.

²² (Ibídem)

Siguiendo el horizonte de investigación de Gardner, uno de sus entusiastas seguidores: Daniel Goleman, se percató de que no había necesidad alguna de que las inteligencias se redujeran a siete, y se planteó la tesis de que si se encontraba otro campo de destrezas que cumpliera con los criterios propuestos, entonces encontraría una octava inteligencia. Y no tardó en descubrirla y la denominó *Inteligencia Emocional*, concepto que había sido reconocido por primera vez por los psicólogos Peter Salovey, de la Universidad de Harvard, y John Mayer, de la Universidad de New Hampshire, cinco años antes de la publicación de Goleman *Inteligencia Emocional*, la cual ha despertado un enorme interés desde el momento mismo en que define a la misma como “las habilidades y competencias no cognitivas que nos permiten un manejo adecuado de las exigencias y presiones de nuestro entorno”.²³ En esta obra destaca que todas las personas responden emocionalmente a las circunstancias que las rodean y envían señales emocionales a cada momento, y estas señales afectan a las personas con las que interactúan.

En este primer libro (1995) Goleman desarrolla tanto desde la óptica psicológica como la social la importancia de utilizar positivamente nuestras emociones y orientarlas hacia la eficacia del trabajo personal y las relaciones con otros individuos. Reflexiona acerca de lo paradójico que resulta que el CI sea tan mal predictor del éxito entre un colectivo de personas lo bastante inteligentes como para desenvolverse bien en los campos cognitivos más exigentes. Y concluye que las normas que gobiernan al mundo laboral están cambiando, ya que en la actualidad no sólo se juzga a las personas por lo más o menos inteligentes que puedan ser, ni por su formación o experiencia, sino también por el modo en que se relacionan consigo mismos y con los demás. Para él, “las personas con habilidades emocionales bien desarrolladas tienen más probabilidades de sentirse satisfechas, ser eficaces en su vida, y de dominar los hábitos mentales que favorezcan su propia productividad; las personas que no pueden poner cierto orden en su vida emocional, libran batallas interiores que sabotean su capacidad de concentrarse en el trabajo y pensar con claridad”.²⁴ Esta es la explicación que da acerca del por qué algunas personas con un alto coeficiente intelectual y que se destacan en su profesión,

²³ Goleman, Daniel. *La inteligencia emocional*. Javier Vergara Editor S.A. Buenos Aires, Argentina, 1996.

²⁴ (Ibídem)

no pueden aplicar esta inteligencia en su vida privada, que va a la deriva, del sufrimiento al fracaso, así como el por qué personas con un alto coeficiente intelectual terminan trabajando para otras que tienen un CI más bajo, pero que saben conectarse, influir y relacionarse mejor.

Goleman propone un modelo neurobiológico nucleado por una suerte de “autopista cerebral” que conecta los lóbulos prefrontales –centro ejecutivo cerebral donde “reside” la toma de decisiones– con las regiones más profundas del cerebro –sistema límbico, amígdala, etc.– donde se albergan las emociones y el resto de los afectos, para explicar el origen de lo que denomina “corazonada” o intuición. Insiste en que la mente humana no está organizada como un ordenador que pueda brindar una pulcra copia impresa de los argumentos racionales a favor y en contra de una determinada decisión, basándose en todas las ocasiones anteriores en que se haya tenido que afrontar una situación similar. En lugar de ello, la mente calibra el peso emocional que han dejado las experiencias previas y da una respuesta en forma de presentimiento o sensación visceral. Encuentra en esto el aspecto emocional (en su opinión nada desdeñable) que acompaña al proceso analítico, consciente y deliberado de la toma de decisiones. Observa así que la excelencia depende más de las competencias emocionales que de las capacidades cognitivas. De hecho, bautiza como “sabiduría” a la sensibilidad filogenéticamente recibida por el individuo, por cuanto las regiones cerebrales implicadas en las sensaciones viscerales son, de manera significativa, más antiguas – desde el punto de vista evolutivo– que las del centro del pensamiento racional.

Define como elementos compositivos (dimensiones) de la inteligencia emocional: la conciencia de uno mismo, el autocontrol, la motivación, la empatía, y la capacidad de relación.

En su opinión, cuando se dispone de los recursos emocionales adecuados, lo que anteriormente parecía amenazador, puede terminar abordándose como un desafío y afrontarlo con energía y hasta con entusiasmo.

Destaca que mientras en los 90’s se identificaban dos habilidades básicas para una buena actuación profesional, la formación de equipos y la capacidad de adaptarse a cambios; en la actualidad existe un conjunto completamente nuevo de capacidades que están comenzando a perfilarse como rasgos distintivos de los trabajadores estrellas,

entre los que cabe subrayar la capacidad de servir de catalizador del cambio y el aprovechamiento de la diversidad. Y como competencias diferenciales entre estos trabajadores y el resto señala la empatía, la autodisciplina y la iniciativa.

Muy edificante resulta el hallazgo de que los mejores siempre están dispuestos a quedarse un tiempo extra para ayudar a sus compañeros, y no se guardan para sí los pequeños descubrimientos que puedan facilitar el trabajo, sino que lo comparten gustosamente. Esto es: no compiten, colaboran.

Estudios recientes han demostrado que actualmente los empresarios buscan en sus trabajadores:²⁵

- capacidad de escucha y comunicación verbal
- adaptabilidad
- creatividad en las respuestas ante los contratiempos y obstáculos
- autocontrol, confianza, motivación, sensación de querer abrirse un camino y sentirse orgulloso de los logros conseguidos
- eficacia grupal e interpersonal, cooperación, capacidad de trabajar en equipo y habilidades para negociar las disputas
- eficacia dentro de la organización, predisposición y potencial para el liderazgo

A la vez reconocen que los rasgos que caracterizan a las personas que fracasan son:

- rigidez
- relaciones pobres
- jefes con pobre autocontrol, coléricos ante la presión
- reacciones defensivas ante errores y críticas, negando o desplazando la responsabilidad a otros
- exceso de ambición, con deseos desmedidos de avanzar a expensas de los demás, sin interés por las necesidades de los subordinados
- arrogancia, prepotencia y agresividad (pobres habilidades sociales)
- incapacidad de crear una red de cooperación y de relaciones provechosas

²⁵ Pozueta, Fernando. *Daniel Goleman: la inteligencia emocional en la práctica* [en línea]. Disponible en: www.Gestiopolis.com

En 1997 Robert K. Cooper y Ayman Sawaf publicaron *La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones*, volumen que adjuntaba el primer test estadísticamente probado para la determinación del Cociente Emocional (CE).

Al año siguiente una nueva obra de Daniel Goleman es publicada: *Inteligencia Emocional en la Empresa*, la cual apunta hacia la descripción de 25 aptitudes emocionales que fundamentalmente debe tener un líder para desarrollar su trabajo con coherencia y eficacia. En este libro Goleman define una competencia como “un rasgo personal o un conjunto de hábitos que llevan a una actuación profesional superior o más eficaz,... una habilidad que aumenta el valor económico del esfuerzo que una persona realiza en el mundo laboral”. Para él una competencia emocional “es una capacidad adquirida basada en la inteligencia emocional que da lugar a una actuación profesional sobresaliente”.²⁶

Concluye que las competencias emocionales se agrupan en conjuntos, cada uno de los cuales está basado en una de las cinco dimensiones de la Inteligencia Emocional, y que lo que se ha de buscar es el equilibrio entre todas.

A continuación se describen las dimensiones de la Inteligencia Emocional, así como las competencias que integran cada una de ellas.

Conciencia de uno mismo: Entendida como la capacidad para saber lo que estamos sintiendo en un determinado momento y guiar nuestras decisiones, evaluando de forma realista estos sentimientos y confiando en uno mismo.

Conciencia emocional: reconocer las propias emociones y afectos.

Valoración adecuada de uno mismo: reconocer las propias fortalezas y debilidades.

Confianza en uno mismo: seguridad en la valoración que hacemos sobre nosotros mismos y sobre nuestras capacidades.

Autorregulación: manejar las emociones de modo que nos ayuden a desarrollar nuestras tareas y saber recuperarnos del estrés emocional.

Autocontrol: capacidad de manejar adecuadamente las emociones y los impulsos conflictivos.

Confiabilidad: fidelidad al criterio de sinceridad e integridad.

Integridad: asumir la responsabilidad de nuestra actuación personal.

²⁶ (Ibídem)

Adaptabilidad: flexibilidad para afrontar los cambios.

Innovación: sentirse cómodo y abierto ante las nuevas ideas, enfoques e información.

Motivación: capacidad para valernos de nuestras preferencias personales para alcanzar objetivos, impulsarnos a tomar iniciativas, ser más eficaces y perseverantes y superar con determinación posibles frustraciones de cualquier índole (retrasos, desilusiones, etc.)

Motivación de logro: esforzarse por mejorar o satisfacer un determinado criterio de excelencia.

Compromiso: secundar los objetivos de un grupo u organización.

Iniciativa: prontitud para actuar cuando se presente la ocasión.

Optimismo: persistencia en la consecución de los objetivos a pesar de los obstáculos y contratiempos.

Empatía: capacidad para ponerse en el lugar del otro y comprender lo que está sintiendo. Así es posible ajustarse a los demás y cultivar relaciones enriquecedoras en las que prime la cooperación.

Comprensión de los demás: tener la capacidad de captar los sentimientos y puntos de vista de otras personas e interesarnos activamente por las cosas que les preocupan.

Orientación hacia el servicio: anticiparse, reconocer y satisfacer las necesidades de los clientes.

Aprovechamiento de la diversidad: aprovechar las oportunidades que nos brindan diferentes tipos de personas.

Conciencia política: capacidad de darse cuenta de las corrientes emocionales y el poder de las relaciones entre los miembros de un grupo.

Capacidad de relación: como la capacidad de influencia sobre los demás mediante el ejemplo, siendo figura de referencia, con cooperación y estableciendo de forma permanente sinergias grupales.

Influencia: utilizar tácticas de persuasión eficaces.

Comunicación: emitir mensajes claros y convincentes.

Liderazgo: inspirar y dirigir a grupos y personas.

Catalización del cambio: iniciar o dirigir los cambios.

Resolución de conflictos: capacidad de negociar y resolver conflictos.

Colaboración y cooperación: ser capaces de trabajar con los demás en la consecución de una meta común.

Habilidades de equipo: ser capaces de crear la sinergia grupal en la consecución de metas colectivas.

Las competencias emocionales relacionadas anteriormente pueden agruparse en dos grandes grupos: las intrapersonales (vinculadas a las dimensiones Conciencia de uno mismo, Autorregulación y Motivación), y las interpersonales (relacionadas en las dimensiones Empatía y Capacidad de relación).

Al decir de Goleman, la Inteligencia emocional se erige como el verdadero diferencial a la hora de establecer el ámbito competitivo, tanto a nivel individual como colectivo. A pesar de la importancia de los conocimientos, la experiencia y el coeficiente intelectual, son las competencias emocionales las que determinan los resultados superiores en el ámbito profesional. Cuanto más complejo sea el trabajo, mayor es la importancia de la inteligencia emocional, y en la actualidad cada vez son menos los trabajos sencillos.

Entre las características más relevantes de las competencias emocionales se destacan: Independencia: cada persona aporta una contribución única al desempeño de su trabajo.

Interdependencia: cada individuo depende en cierta medida de los demás.

Jerarquización: las capacidades de la inteligencia emocional se refuerzan mutuamente.

Necesidad pero no suficiencia: poseer las capacidades no garantiza que se acaben desarrollando.

Genéricas: se pueden aplicar por lo general a todos los trabajos, pero cada profesión exige competencias diferentes.

Con relación a los puestos de trabajo objeto de análisis en la presente investigación, dadas sus características fundamentalmente relacionales, se hace interesante profundizar en este aspecto emocional que tanto resaltó Goleman.

Según plantea este autor, los recursos emocionales, al igual que los recursos intelectuales, pueden ser moldeados y desarrollados a través del estímulo, mediante procesos grupales de autoconocimiento, sensibilización personal o procesos de apoyo, seguimiento individual o tutorías que amplían el espectro del conocimiento que tiene la

persona de sí misma y le dan el soporte y herramientas para resolver los problemas emocionales que se derivan de sus vivencias.

Ahora se habla de organizaciones inteligentes (aquellas que saben bien qué cosas hay que hacer y saben hacerlas bien, atendiendo a los resultados a corto y largo plazo). Cabe hablar también de organizaciones “emocionalmente” inteligentes.

Se define una organización emocionalmente inteligente como aquella que “actúa con eficacia incluso ante la adversidad, que es consciente de sus fortalezas y debilidades, que genera satisfacción en su personal, que aprovecha todo el capital humano disponible, que persigue metas compartidas, que busca nuevas oportunidades, que comprende los sentimientos y puntos de vista de sus clientes y proveedores, que posee una estructura funcional flexible, que disfruta una eficaz comunicación interna y externa, que distribuye el poder de forma inteligente, que es sensible a las expectativas de sus clientes y de sus miembros, que persigue la mejora permanente y la innovación, que reduce la distancia entre el “nosotros” y el “ellos”, que ofrece un clima de confianza y de sinérgica colaboración”.²⁷

Sin embargo, aún son muchas las trabas que existen dentro de las organizaciones empresariales que no incentivan ni promueven la inteligencia emocional:²⁸

La incompreensión de la importancia del clima emocional en relación a la eficacia laboral.

La ceguera y escasa búsqueda de nuevas oportunidades para las organizaciones.

La poca flexibilidad para afrontar desafíos y superar obstáculos.

La incapacidad para actuar de forma eficaz frente a la presión y de dejar al margen sentimientos como el enojo, la alarma, etc.

La falta de fiabilidad generadora de confianza.

La tendencia a desvirtuar el optimismo que permitiría oponer resistencia a los contratiempos y adoptar un enfoque positivo generador de salidas creativas en situaciones de conflicto.

La incapacidad empática para comprender al cliente, a los empleados e, incluso, a los propios compañeros de trabajo.

²⁷ Enebral Fernández, José. *Competencias para ser competentes* [en línea]. Disponible en: <http://www.rrhmagazine.com/articulo/psico14.asp-inicio>

²⁸ Hernández, Raquel. *La aplicación de la inteligencia emocional en el ámbito laboral* [en línea]. Disponible en: www.vivenciaytalento.com/La_aplicaci%C3%B3n_de_la.440.0.html

El escaso aprovechamiento de la diversidad y su sistemática negación para enriquecer las organizaciones.

La incompreensión de las tendencias económicas, políticas y sociales del momento.

El mal uso de las estrategias de persuasión.

La poca proclividad a establecer y fortalecer los vínculos entre las distintas partes de la organización y sus componentes.

Evidentemente el desarrollo de la ciencia y la tecnología juega un papel fundamental para desarrollar la inteligencia emocional, visto a partir del impacto que puede lograr la organización en la solución de aquellos problemas que atentan contra el buen funcionamiento de los servicios, los cuales pueden ser de índole económico, político o sociales, es decir, brindar la posibilidad de dar paso a los talentos que por su experiencia y desempeño profesional, haciendo el uso adecuado de la ciencia y la tecnología y utilizando como base fundamental la búsqueda e información, puedan ser capaces de crear, aplicar y validar un diseño científico que contribuya a minimizar o eliminar el problema identificado para lograr metas colectivas en la empresa.

Esto demuestra que aún queda mucho por hacer dentro de las organizaciones laborales en la conformación de condiciones para su óptimo funcionamiento. El presente estudio pretende depositar un granito de arena en el vasto trabajo que supone este objetivo.

1.4. Las competencias en el sector turístico.

Se hace necesario un acercamiento a cómo se ha tratado el tema de las competencias en el sector turístico, debido a que precisamente dentro de esta industria se enmarca el campo de acción del presente trabajo.

En el apartado introductorio se hizo referencia a lo rezagado que se encuentra el sector turístico cubano con relación al abordaje de las competencias en la gestión de los recursos humanos, a pesar de constituir uno de los pilares de la economía a partir de la crisis económica sufrida con el catastrófico derrumbe del campo socialista, ocurrido en la último decenio del pasado siglo.

Por constituir el turismo un sector que pertenece a la esfera de los servicios, el recurso humano cobra aún más significación dentro de los resultados de las organizaciones que lo integran. Las características propias de un servicio (ser intangible, elaborarse en el

momento, ser irreplicable) hacen que el personal que lo brinda requiera de grandes conocimientos, capacidades y habilidades para ello. Y al tratarse del servicio turístico, la competitividad se hace mayor. El cliente proviene de los más variados rincones del planeta (con múltiples costumbres, cultura, idiosincrasia, valores, creencias) y, por ende, la percepción del resultado se hace más compleja. Además, tiene la posibilidad de comparar con experiencias vividas en otros destinos que haya visitado anteriormente.

No obstante la ausencia de la gestión por competencias dentro de la actividad turística cubana, es importante subrayar que en el polo turístico de Varadero se realizaron estudios encaminados a determinar las competencias básicas requeridas para el desempeño efectivo de los trabajadores universitarios que laboraban en la ya desaparecida Cadena Horizontes Hoteles (Pigueira, 2002), así como para los trabajadores en contacto directo con el cliente dentro de la Agencia CUBANACAN Viajes y en la ya desaparecida Agencia Transportista VERACUBA (Prado, 2003).

Estas investigaciones se concentraron en los conocimientos, habilidades y cualidades personales requeridas para el desempeño efectivo de los puestos objeto de estudio, todo visto desde el prisma cognitivo-comportamental. Es importante mencionar que entre las competencias básicas estudiadas también incluyen –aunque de manera limitada– aspectos emocionales relacionados con la motivación, la autorregulación, la capacidad de relación y la conciencia de uno mismo. Sin embargo, excluyen las competencias vinculadas a la empatía, máxime cuando uno de los requerimientos fundamentales que deben cumplir los trabajadores del sector turístico es precisamente la Orientación hacia el Servicio.

El presente estudio consideró más significativo dirigir la investigación hacia las competencias emocionales, debido a que estas son mejor predictoras del desempeño exitoso. Con esto no se pretende negar la importancia del conocimiento y la experiencia, pero es conocido que los requerimientos incluidos en los Perfiles de Puestos de Trabajo centran básicamente su atención en ellos. Por eso se estimó oportuno proveer de otros recursos que permitan a las entidades reclutar, seleccionar, evaluar y capacitar al personal con una mayor perspectiva de excelencia.

Resumen del capítulo.

Tal y como se ha señalado en este capítulo, la gestión por competencias constituye uno de los enfoques más aplicados a nivel mundial dentro de la gestión de los recursos humanos, ya que estos garantizan la mayor ventaja competitiva dentro de las organizaciones, por ser el único elemento incopiable del sistema empresarial.

Esto ha contribuido a que múltiples investigadores –principalmente sociólogos y psicólogos se hayan orientado a su estudio desde los modelos teóricos a los que se adscriben. De ahí que sean variados los enfoques acerca de las competencias laborales que se encuentran en la literatura. No obstante, coinciden en que las competencias laborales constituyen las capacidades personales que determinan el exitoso desempeño en un puesto de trabajo.

Resulta muy alentador para las personas y las empresas el conocer que estas competencias son factibles de desarrollar a partir de entrenamientos sistemáticos planificados para ello. Y esta perspectiva es la que hace viable su aplicación dentro de todos los subsistemas que integran el Sistema de Recursos Humanos.

Muy relacionado con las teorías de las competencias, surgió un enfoque novedoso que ha cobrado gran cantidad de adeptos en breve tiempo, y que ha revolucionado los postulados de la mente y el comportamiento considerados inamovibles durante mucho tiempo: la Inteligencia Emocional.

El principal defensor de esta teoría –Daniel Goleman– plantea que este tipo de inteligencia es la mejor predictora del éxito de las personas, tanto en su vida personal como laboral. Para el ámbito del trabajo, Goleman plantea la existencia de veintitrés competencias emocionales que garantizan el óptimo desempeño de las personas dentro de las organizaciones en las que laboran, sin las cuales resulta improbable que se pueda hablar de eficiencia, eficacia y satisfacción laboral.

Aunque relativamente recientes, los postulados de Goleman han tomado auge en la gestión de los recursos humanos en diferentes empresas de calibre mundial, hasta el punto que hoy se habla de competencias emocionales no sólo a nivel individual, sino también de empresas emocionalmente competentes.

El abordaje de las competencias emocionales reviste especial importancia en las empresas pertenecientes al sector de los servicios, pues el carácter relacional de las

funciones que desempeñan los trabajadores de este sector con el cliente requiere de comportamientos que sólo pueden garantizarse con efectividad en personas emocionalmente competentes.

En el caso de la industria turística cubana, el trabajo con los recursos humanos dista mucho aún de lo requerido para poder competir con empresas reconocidas internacionalmente, y a pesar de la elevada capacitación que reciben los trabajadores del turismo en Cuba, se encuentran con cierta regularidad actitudes y comportamientos que no concuerdan con los estándares de servicio proyectados para la “industria sin humo”.

Es imprescindible que el movimiento por el perfeccionamiento empresarial cubano revise este tema, pues a pesar de que se han hecho algunos estudios, aunque aún aislados, sobre competencias laborales en el sector turístico, estos no encuentran salida práctica.

La presente investigación pretende reforzar aún más, la importancia de concretar el abordaje de las competencias laborales en la empresa turística cubana, en especial, las relacionadas con la esfera emocional, desde una perspectiva CTS.

Capítulo 2: Diseño de un procedimiento metodológico para la evaluación de competencias emocionales en las camareras del Hotel Mar del Sur.

Este capítulo se inicia haciendo referencia a las mediciones de competencias emocionales encontradas en la literatura, para aplicar una metodología para esta investigación. A continuación se presenta modelo jerárquico y el procedimiento metodológico que se aplica para la evaluación de competencias emocionales en las camareras que entran en contacto directo con el cliente en el Hotel Mar del Sur.

2.1- Diferentes enfoques para la medición de las competencias emocionales.

En la revisión bibliográfica desarrollada para la realización de este estudio se encontraron múltiples referencias a trabajos de investigación acerca de la Inteligencia Emocional y sus Competencias, aplicadas a las actividades cotidianas de los individuos. Estas publicaciones están enfocadas, fundamentalmente, a la definición de las competencias que debe desarrollar el hombre en su desempeño social y la presentación de los instrumentos a utilizar para medirlas.

Las investigaciones se dividen en dos grandes grupos: las enfocadas al área personal y las dirigidas al ámbito de la empresa. En esta última área se destacan las relacionadas con el sector educacional, al considerarse pilar indiscutible de la formación del hombre para la vida.

No se encontró alusión a estudios para medir las competencias emocionales en el sector turístico, menos aún en el Hotel Mar del Sur, el cual constituye el campo de acción del presente trabajo.

Sin lugar a dudas, lo más popular en Internet acerca de la inteligencia emocional son los tests para la automedición de competencias emocionales que prácticamente a diario aparecen publicados. Estos se dirigen, fundamentalmente, a la medición del desarrollo de las competencias emocionales en la vida privada de los individuos. La mayoría de los cuestionarios que se incluyen en esta categoría se presenta más como un artículo comercial que como un instrumento de medición científica. Aquí abundan los tests encargados de predecir la satisfacción en las relaciones de pareja y en el matrimonio, enfocados bajo títulos como: “Conoce tu inteligencia emocional”, “¿Qué tan inteligente soy?”, “¿Qué se necesita para ser feliz?”, entre otros ganchos mercantiles.

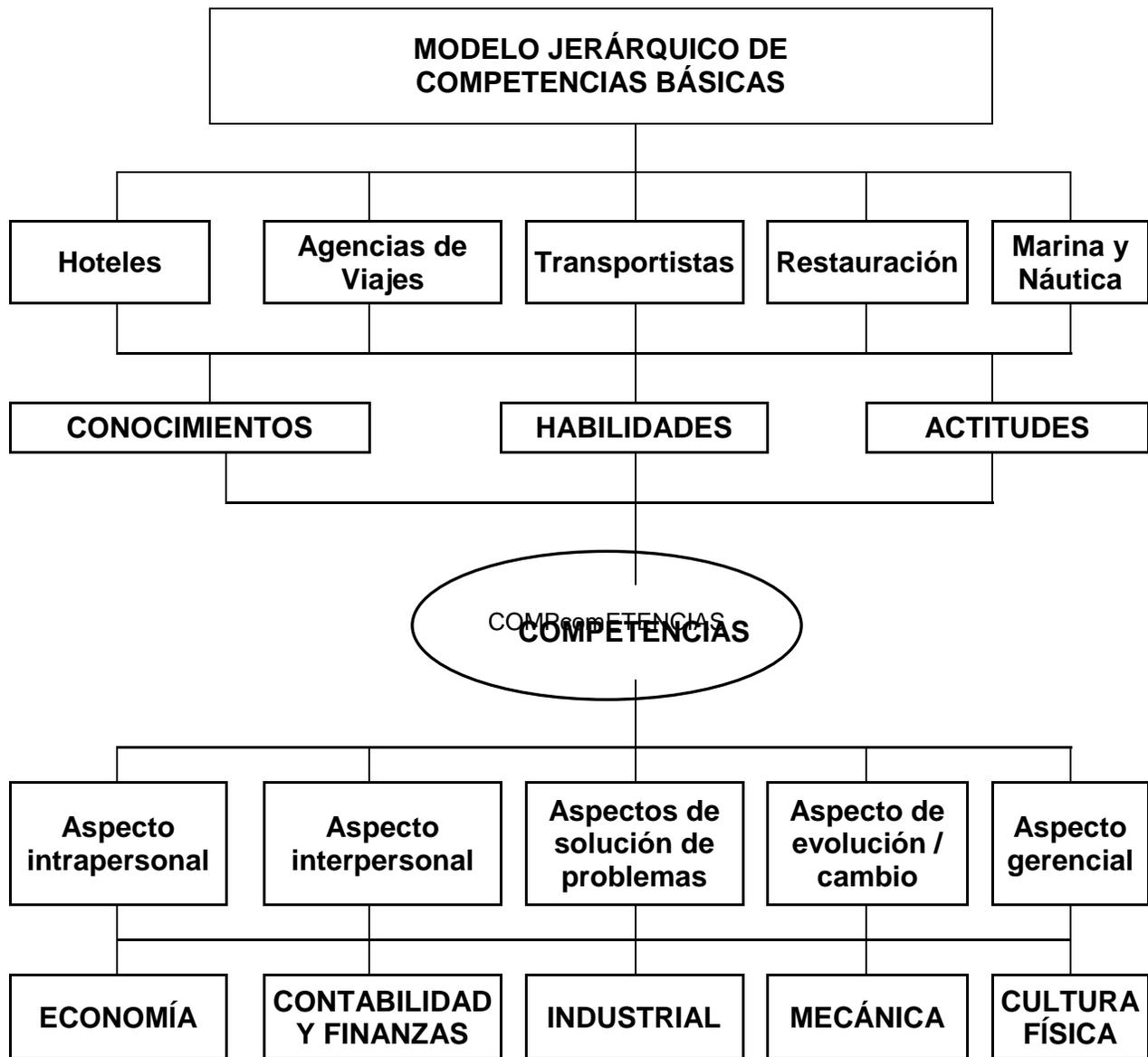
Por supuesto que aparecen referencias a tests de medida de la inteligencia emocional que gozan de considerable prestigio. A continuación se presenta una caracterización general de los mismos:

- ✓ El *MSCEIT (Mayer Salovey Carusso Emotional Intelligence Test)* pretende un mayor rigor poniendo a prueba las habilidades del individuo. Mide dimensiones referidas a cuatro áreas: el manejo de las emociones, su comprensión, utilización y percepción. Sus autores son John Mayer, Meter Salovey, autores del término Inteligencia Emocional, y David Carusso, experto en el desarrollo de directivos.
- ✓ El *ECI (Emotional Competence Inventory)*, de Haj-McBer, con basamento en las investigaciones de Goleman y Boyatzis, es una herramienta de evaluación 360°; el test es cumplimentado, por tanto, mediante personas próximas al evaluado (hasta, al parecer, un máximo de 12). Proporciona información de 20 competencias correspondientes a cuatro áreas: autoconocimiento, autogestión, conocimiento de los demás y habilidades sociales. Puede ser utilizado tanto para la evaluación individual como para evaluar colectivos dentro de una organización.
- ✓ El *EQ Map*, de Q. Melvas, es un test de autoevaluación (especialmente dirigido a directivos); es decir, contiene claves para que el propio individuo obtenga su medida. Fue creado por un equipo liderado por Esther Orioli y Robert K. Cooper, basándose en el modelo desarrollado en el libro "Executive EQ" de Cooper y Sawaf. Mide 20 dimensiones encuadradas en 5 áreas: entorno habitual, conciencia emocional, competencias, valores y actitudes, y resultados. También evalúa intuición.
- ✓ El *EIQ (Emotional Intelligence Questionnaire)*, de Victor Dulewicz y Malcolm Higg (del Henley Management College), ofrece también versiones para directivos: *EIQ: Managerial* y *EIQ: Managerial-360°*. Se trata del primer test de Inteligencia Emocional desarrollado en el Reino Unido. Evalúa 7 dimensiones: autoconocimiento, consistencia emocional, motivación, sensibilidad interpersonal, influencia, intuición y determinación.

Aunque la revisión bibliográfica no aportó datos acerca de la aplicación de alguna metodología para el estudio específico de las competencias emocionales en el turismo, sí encontramos dos trabajos recientes que presentan un modelo y un procedimiento

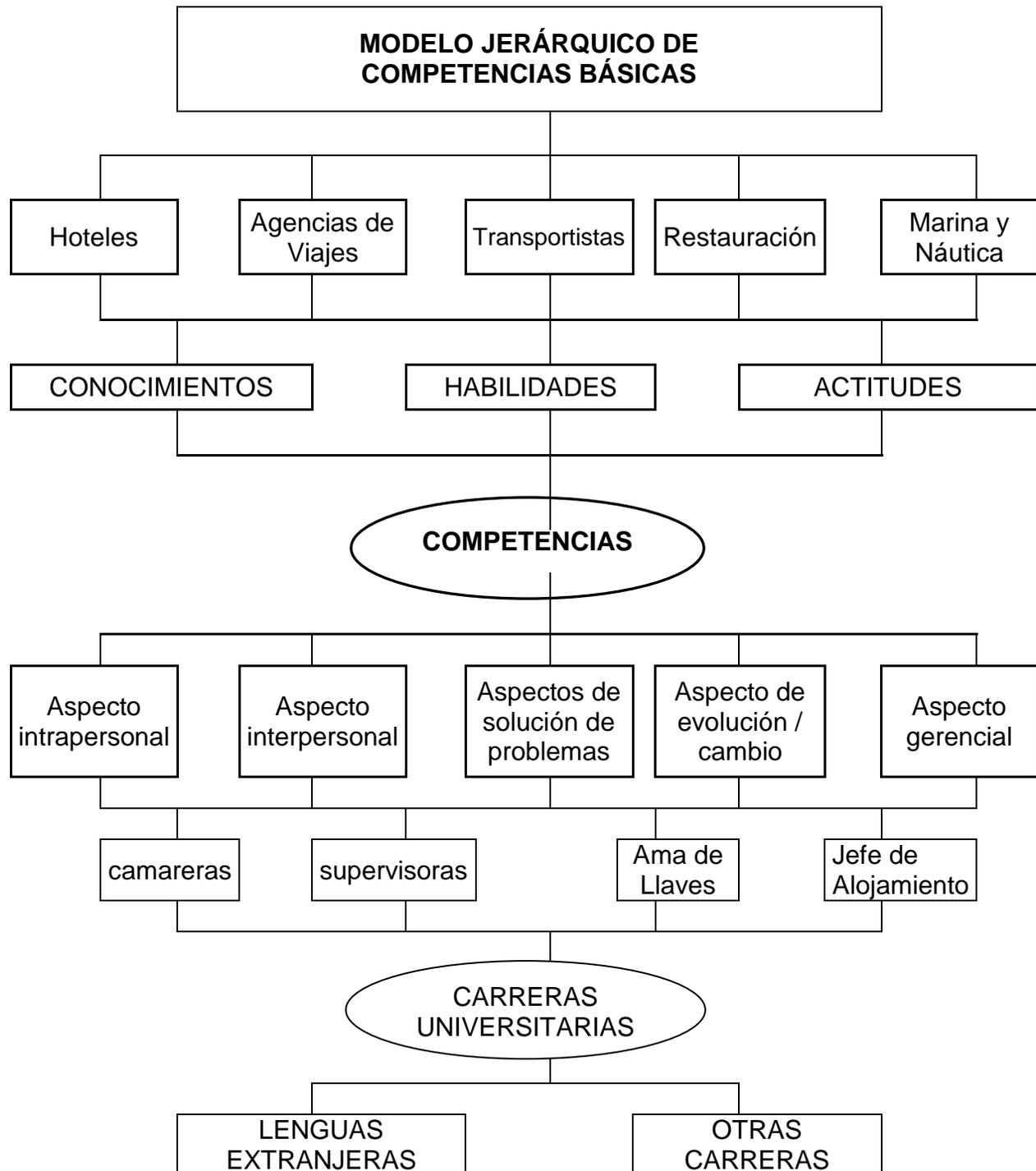
para la evaluación de competencias laborales en empresas turísticas del balneario de Varadero; uno referido a las competencias laborales básicas de los profesionales universitarios que laboraban en la Cadena Horizontes Hoteles (Pigueira, 2002), y el otro a las competencias laborales básicas de los profesionales universitarios de la Agencia CUBANACAN Viajes y de la Agencia Transportista VERACUBA (Prado, 2003).

La revisión de los modelos y procedimientos presentados en estos trabajos constituyó una referencia muy útil para la presente investigación. A continuación se presentan cada uno de estos modelos:



Fuente: Pigueira, 2002.

A partir de este modelo, elaboramos otro que incluye los mismos aspectos contemplados en los cinco primeros niveles del modelo de Pigueira, especificando mejor la segmentación de la muestra en los niveles VI y VII. Véase a continuación:



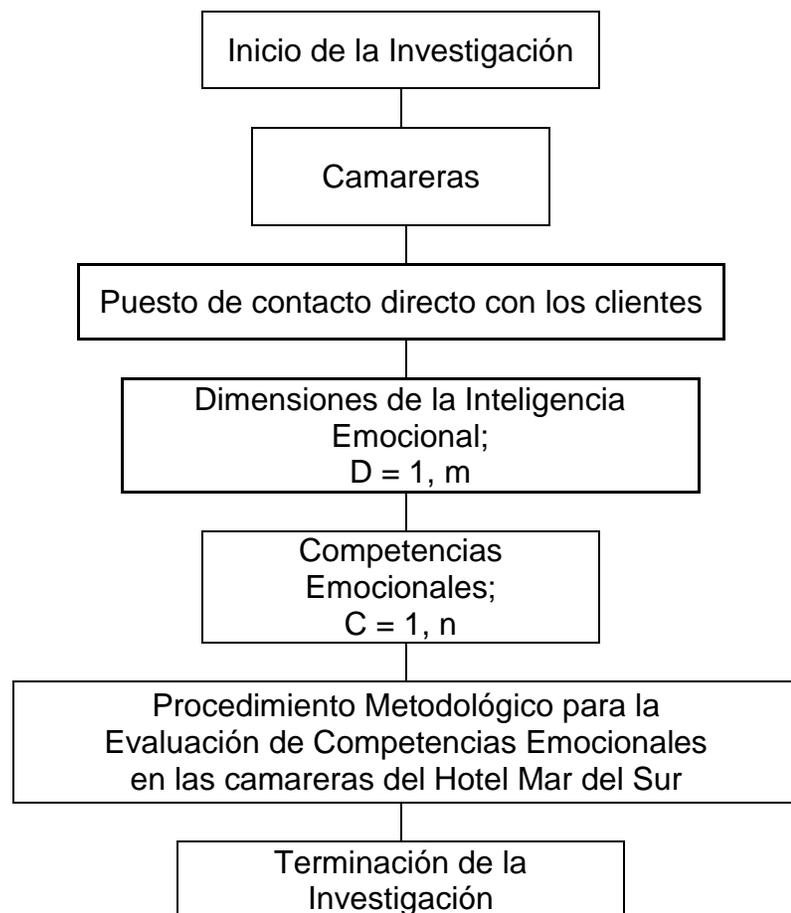
Fuente: Tintorer- Cuetara 2004

2.2- Diseño del Modelo para la Evaluación de las Competencias Emocionales de las camareras que están en contacto directo con los clientes en el Hotel Mar del Sur.

Partiendo de la información obtenida en la revisión bibliográfica acerca de las dimensiones de la inteligencia emocional y sus competencias (abordadas en la Fundamentación Teórica), se aplica un modelo que permite ilustrar la dimensión de la pesquisa y describe de mejor manera el proceso de trabajo.

La estructura por niveles de este modelo otorga un enfoque multidimensional al estudio de la inteligencia emocional, en correspondencia con el enfoque propuesto por Daniel Goleman para la medición de las competencias emocionales dentro de la empresa.

Modelo Conceptual para el Estudio de Competencias Emocionales en las camareras del Hotel Mar del Sur.



Fuente: Tintorer, Cuétara. 2007

Basado en el modelo conceptual, se aplicó el modelo jerárquico para la evaluación de competencias emocionales en la organización objeto de análisis. En el siguiente modelo se especifican de mejor manera los elementos que integran cada uno de los niveles.

Modelo para la Evaluación de las Competencias Emocionales en la aplicación a las camareras del hotel Mar del Sur



Fuente: Tintorer-Cuétara .2007

Este modelo se encuentra estructurado de la siguiente manera:

Nivel I: Identifica la Organización Empresarial que será objeto de la pesquisa. En este caso las camareras del Hotel Mar del Sur.

Nivel II: Designa los puestos de trabajo seleccionados para el estudio de estas competencias.

Se consideró esencial aplicar un estudio de este tipo por el puesto clave del Departamento de Ama de Llaves; o sea: Camareras, por constituir el contacto directo de la empresa con los consumidores finales del producto. Esto convierte a esta área de trabajo en la de mayor necesidad de desarrollo de los elementos objeto de medición de este trabajo.

Nivel III: Señala el objeto del estudio, el cual aparece mejor explicado en el desglose que se hace del mismo en los próximos dos niveles.

Se especifica en las competencias emocionales dentro de la gestión por competencias de los recursos humanos debido a que los estudios más revolucionarios dentro del ámbito laboral destacan que son precisamente las habilidades emocionales las que definen el éxito en el desempeño de una persona.

Nivel IV: Indica las dimensiones de la inteligencia emocional descritas por Goleman para el mundo empresarial. En lo adelante serán identificadas en ese mismo orden como D₁, D₂, D₃, D₄ y D₅.

Nivel V: Registra las competencias que integran la inteligencia emocional, agrupadas en las dimensiones correspondientes, según lo descrito por el propio Goleman. En ese mismo orden serán nombradas C₁, C₂, C₃,... y C₂₃.

Nivel VI: Declara el propósito general de este trabajo: el diseño de un procedimiento de evaluación de las competencias emocionales de las camareras en el Hotel Mar del Sur, el cual aparecerá detalladamente en el próximo acápite.

2.3- Procedimiento metodológico para la validación del modelo de evaluación de competencias emocionales.

Para la consecución del objetivo general de esta investigación, se concibieron varias fases y etapas de trabajo, las cuales se describen a continuación:

CAPÍTULO 2; DISEÑO DE UN PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO PARA LA EVALUACIÓN DE
COMPETENCIAS EMOCIONALES EN LAS CAMARERAS DEL HOTEL MAR DEL SUR.

Fases	Etapas
I. Investigación y organización.	I.1- Identificación del objeto de estudio. I.2- Determinación del problema de la investigación. I.3- Revisión de los objetivos de la investigación. I.4- Elaboración del marco teórico.
II. Elaboración de la tecnología para la evaluación de las competencias emocionales.	II.1- Aplicación del modelo conceptual de la investigación. II.2- Aplicación del modelo jerárquico de evaluación de competencias emocionales. II.3- Determinación de los métodos, procedimientos e instrumentos a utilizar. II.3.1- Selección de expertos. II.3.2- Determinación de las competencias emocionales claves para el puesto objeto de análisis. II.3.3- Evaluación de las competencias emocionales de las camareras en el Hotel Mar del Sur. II.3.3.1- Determinación de la validez y la confiabilidad de los instrumentos. II.3.4- Determinación del Índice Local de Competencias Emocionales de las camareras en el Hotel Mar del Sur. II.3.5- Determinación del Índice Global de Competencias Emocionales de las camareras en el Hotel Mar del Sur. II.4- Elaboración de la ficha técnica de la investigación.
III. Implementación de la tecnología para la evaluación de las competencias emocionales.	III.1- Aplicación de los métodos, procedimientos e instrumentos diseñados en la fase anterior. III.2- Procesamiento de datos. III.3- Análisis valorativo de los resultados.

Seguidamente aparece una caracterización de cada una de las fases y etapas anteriormente mencionadas.

Fase I: Investigación y organización.

Lo primero a definir para la investigación es su objeto de estudio. Se consideró necesario determinar las competencias emocionales requeridas para el desempeño

exitoso de las camareras en el Hotel Mar del Sur. Este propósito parte de la necesidad de gestionar los recursos humanos en las organizaciones turísticas a la altura del desarrollo que en este sentido han alcanzado las empresas en el mundo, teniendo en cuenta que por el mercado que maneja este tipo de empresas, su competitividad se abre hasta lugares geográficamente muy distantes.

Se escogió al hotel Mar del Sur por ser una empresa clave dentro de la Cadena Isla Azul, ya que sus funciones la convierten en una empresa de extraordinaria importancia dentro del sistema, teniendo en cuenta que asumió desde el pasado mes de abril del 2010 el módulo destinado para el Hotel de la Escuela de Hotelería y Turismo en Varadero. Se decidió específicamente, porque su actividad debe mostrar la excelencia de los servicios de limpieza y confort a partir del uso adecuado de los procedimientos técnicos. Además, porque el volumen de operaciones que realiza amerita que se realicen estudios para concientizar acciones de mejoras en la gestión de sus recursos humanos.

Una vez determinado el objeto de estudio y delimitado el campo de acción, se procede a identificar el problema de la investigación, para así facilitar la posterior construcción del modelo de evaluación de competencias emocionales que, a su vez, permite la solución de dicho problema.

Seguidamente se establecen los objetivos, que constituyen los hilos conductores de la investigación.

El próximo paso consiste en sustentar teóricamente el estudio, lo cual implica analizar y exponer aquellas teorías, enfoques teóricos, investigaciones y antecedentes en general que se consideren válidos para el correcto encuadre del estudio.

Fase II. Elaboración de la tecnología para la evaluación de las competencias emocionales.

Esta fase comienza con el diseño del modelo conceptual de la investigación, el cual deriva en el Modelo Jerárquico de Evaluación de Competencias Emocionales, el cual fue presentado y detallado en cada uno de sus siete niveles.

Este modelo articula con el procedimiento para la evaluación de competencias emocionales. Esta estructuración jerárquica constituye una guía para orientar cada uno de los pasos del estudio, el cual requiere del uso de diversos métodos y

procedimientos, así como de la creación de nuevos instrumentos para la recepción de información.

Seguidamente se detallan cada una de las Métodos, Procedimientos e Instrumentos propuestos para la solución del modelo estructural de evaluación de competencias emocionales:

– Selección de expertos.

Una vez determinado el campo de acción del presente trabajo (camareras del Hotel Mar del Sur), se procede a la selección de los expertos que ayudarán a determinar las competencias emocionales claves para el desempeño exitoso de las camareras en el Hotel Mar del Sur. Estos deben ser personas reconocidas como cabalmente conocedoras de las características psico-comportamentales requeridas para las ocupantes de los referidos puestos de trabajo en el hotel Mar del Sur, así como tener información acerca del tema de las competencias laborales. Además, deben destacarse por su disposición a participar, su capacidad de análisis, pensamiento lógico, sentido autocrítico, y experiencia no menor de 3 años en el ejercicio de la actividad.

Al contactar con los expertos, se les aplica el *Cuestionario para la Selección de Expertos* (Anexo # 1), el cual cuenta de dos fases: la primera de ellas referida a las características que lo definen como experto; y la segunda atendiendo a las fuentes de argumentación a partir de la cual el experto adquirió sus conocimientos. En ambos casos se trata de una autoevaluación.

La competencia de los expertos se determina por el coeficiente K.

$$K = \frac{1}{2} (K_c + K_a)$$

donde:

K_c: es el coeficiente de conocimiento e información que tiene el experto acerca del tema sobre el que se le pide su valoración. En este caso, debe seleccionar cuáles de las características –que se citan deben corresponder a un experto– él posee. La suma de los valores de cada una de las características que componen este coeficiente debe ser igual a la unidad.

K_a: es el coeficiente de argumentación o fundamentación de los criterios del experto, obtenidos como resultado de la suma de los criterios de la tabla patrón.

– **Determinación de las competencias emocionales claves para cada el objeto de análisis.**

Una vez seleccionados los expertos, se procede a determinar las competencias emocionales necesarias para el desempeño exitoso del personal de contacto de la instalación seleccionada para la realización de este estudio, para lo cual se indica el modelo metodológico conductista.

Se deben realizar varias rondas de trabajo mediante la utilización del **Método Delphi**, el cual está basado en la utilización sistemática e iterativa de juicios de opinión de un grupo de jueces, hasta llegar a un acuerdo.

En la utilización del Delphi se procede de la siguiente manera:

Primera ronda: Se le debe brindar una explicación clara y precisa a cada experto (E) acerca del objetivo del trabajo, garantizando que cada uno comprenda cabalmente a qué se hace referencia cuando se habla de competencias emocionales para el personal de contacto directo con el cliente.

Después se le entrega a cada experto el Cuestionario de Selección de Competencias Emocionales de las camareras en el hotel Mar del Sur (Anexo # 3), en el cual ellos deben seleccionar cuáles de las competencias emocionales que se relacionan constituyen competencias claves para el puesto objeto de estudio.

Una vez recogidas las respuestas de todos los jueces, se pasa a determinar el nivel de concordancia de las mismas, a través de la expresión:

$$Cc = (1 - Vn / Vt) * 100$$

donde:

Cc es el coeficiente de concordancia, expresado en porcentaje;

Vn es la cantidad de expertos en contra del criterio dominante; y

Vt es la cantidad total de expertos.

Los especialistas consideran un aceptable nivel de concordancia si los valores de *Cc* son mayores o iguales al 60%; por lo tanto, se eliminan de la lista las competencias que obtienen valores de *Cc* inferiores a este valor.

Segunda ronda: Se le entrega a cada experto el Cuestionario de Ponderación de Competencias Emocionales de las camareras en el hotel Mar del Sur (Anexos # 4), confeccionado a partir de los resultados obtenidos en la primera ronda. Aquí se les

orienta ordenar cada competencia según su importancia para el desempeño eficiente de las camareras, donde el número 1 corresponde a la más importante, el 2 a la que le sigue en importancia, y así sucesivamente, hasta llegar a la de menor importancia. Se les insiste en que no deben poner iguales ponderaciones a las distintas competencias, porque esto reduce el poder de ordenamiento.

Recogidas las respuestas, se ordenan las ponderaciones de acuerdo al valor de la sumatoria de las filas (R_j). Esta variable permite después el ordenamiento de las competencias y, con posterioridad, el nivel de concordancia según el estadígrafo *Kendall W*.

Tercera ronda: A los expertos se les hace llegar tablas que recogen el ordenamiento alcanzado. En esta ocasión deben responder a la pregunta: “¿Está usted de acuerdo con las ponderaciones y el orden obtenido? Reflexione detenidamente. Puede modificar o mantener sus ponderaciones”.

Después de la revisión de sus opiniones, se procede a realizar los cálculos de idéntico modo que en la ronda anterior.

Con esta información, se continúa el análisis del nivel de concordancia entre los jueces. Para ello se utiliza el coeficiente W del estadígrafo *Kendall W*., el cual supera en rigor estadístico–matemático al coeficiente C_c . El valor de W oscila entre 0 y 1; el valor 1 significa concordancia total entre los jueces, y el valor 0 un desacuerdo total. Obviamente, la tendencia a 1 es lo deseado.

Esta prueba estadística responde a la expresión:

$$W = \frac{S}{1/12 m^2 (n^3 - n) - m \sum T}$$

m : número de jueces (expertos)
 n : número de factores ordenados (competencias)
 T : factor de corrección cuando existen observaciones ligadas

donde $S = \sum \left[R_j - \frac{\sum R_j}{n} \right]^2$ R_j : sumatoria de las ponderaciones por fila

Para garantizar que el grado de dispersión de las respuestas sea aceptable, el coeficiente de variación debe oscilar entre un 20 y un 40%.

Con el objetivo de aclarar si es casual o no la coincidencia de las opiniones de los expertos y, como el número de criterios (competencias) es mayor que 7, se aplica la prueba de Chi-Cuadrado.

X_c : Chi calculada

X_{tab} : Chi Tabulada

$$X_c = m (n - 1) * W$$

X_{tab} con $u = n - 1$ grados de libertad, y $\alpha = 0.01$ de nivel de significación en la tabla de Chi-Cuadrado.

Si $X_c > X_{tab}$ entonces se rechaza H_0 y se acepta H_1 .

H_0 : No hay comunidad de preferencias

H_1 : Sí hay comunidad de preferencias

Todos los cálculos para estas pruebas estadísticas fueron realizados en Microsoft Excel.

– Evaluación de las competencias emocionales de las camareras en el hotel Mar del Sur.

Una vez determinadas las competencias básicas para el puesto objeto de nuestro análisis, se debe proceder a la evaluación de las mismas en las trabajadoras de contacto directo con el cliente en la entidad seleccionada.

Para recopilar dicha información se diseñaron los *Cuestionarios de Autoevaluación de las Competencias Emocionales* dirigidas a las camareras del Hotel Mar del Sur. (Anexos # 5)

Análisis de fiabilidad.

Cuando se aplica cualquier instrumento para recolectar información, se debe tener en cuenta su confiabilidad, la que se puede definir como la estabilidad o consistencia de los resultados obtenidos. Por medio de la confiabilidad podemos advertir qué tan consistentes, exactos y estables son los resultados alcanzados al aplicar los instrumentos.

De acuerdo a la bibliografía consultada, el más utilizado es el coeficiente Alpha. El mismo requiere de una sola aplicación del instrumento, y se basa en la medición de la

consistencia de la respuesta del sujeto con respecto a los ítems del instrumento. Se obtiene a partir de la siguiente expresión:

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left(1 - \frac{S_i^2}{S_T^2} \right)$$

Donde:

K: número de ítems

S_i^2 : varianza del instrumento

S_T^2 : varianza de la suma de los ítems

Mientras más cerca a 1 esté α , más alto es el grado de confiabilidad y, por el contrario, mientras más cerca a 0 esté, menor grado de confiabilidad.

Análisis de la validez.

Además de confiable, todo instrumento de recolección de datos debe ser válido. La validez, en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento mide la variable que pretende medir. Es un concepto del cual pueden tenerse diferentes tipos de evidencia: 1) la evidencia relacionada con el contenido; 2) la evidencia relacionada con el criterio; y 3) la evidencia relacionada con el constructo.

Validez Total = Validez de Contenido + Validez de Criterio + Validez de Constructo

Para el caso que nos ocupa se consideró aplicar únicamente la validez de contenido.

La validez de contenido se refiere al grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide. Es el grado en que la medición representa al concepto medido. Para avalar la validez de contenido del instrumento creado para esta pesquisa se presentó en el mismo la descripción de cada una de las competencias emocionales tal y como han sido descritas por Goleman. Si, por otro lado, también se garantiza la comunidad de criterios de los expertos acerca de las competencias que se requieren para el puesto estudiado en una adecuada proporción, se puede hablar de validez de contenido en este instrumento.

Por otra parte, y con el objetivo de minimizar errores en la evaluación de las competencias emocionales de las ocupantes del puesto, dados por la parcialidad subjetiva de la autoevaluación, se concibe que los datos obtenidos mediante la aplicación de los *Cuestionarios de Autoevaluación* se correlacionen con los resultados

aportados por los clientes sobre la efectividad de las camareras en el hotel Mar del Sur, en el cumplimiento de sus funciones, recogidos en los *Cuestionarios de Satisfacción*.

– Determinación del Índice Local de las Dimensiones de la Inteligencia Emocional de las camareras en el Hotel Mar del Sur.

Para la determinación de este índice se utiliza el **Método de la Suma Ponderada**. A continuación se explica el mecanismo de trabajo de este método, el cual precisa de datos de partida, la elaboración previa de los mismos y la aplicación del método en sí.

- Datos de partida:

Se supone un problema con m alternativas: $a_1, a_2, a_3, \dots, a_m$ y n criterios: $C_1, C_2, C_3, \dots, C_n$. Cada criterio está representado por una función de utilidad U_j . La utilidad $U_j(a_i)$ que, para el criterio j , el decisor estima tiene la alternativa i , la recoge la alternativa $a_{ij} = U_j(a_i)$ de la matriz de decisión (fila i y columna j de la misma). Cada valor a_{ij} proviene, bien de la construcción de una verdadera función de utilidad, bien de una evaluación natural, si se trata de un criterio cuantitativo como el precio o la edad. Supondremos, en todo caso, que estas evaluaciones son del tipo cardinal ratio, por las razones que ya se verán.

Se supone también que cada ratio C_j está provisto de un peso w_j positivo o nulo. Que tenga peso nulo el criterio C_j permite la eliminación de ese criterio, por lo que en lo sucesivo siempre se manejará que $w_j > 0$, para todo j . Así mismo se supone que los pesos del tipo cardinal ratio, lo que significa que todo vector de pesos w^1 equivale a w en el espíritu del decisor, verifica $w^1 = kw$ (k es un escalar estrictamente positivo).

- Transformación de datos:

Se normalizan las evaluaciones a_{ij} por cualquiera de los procedimientos que conservan la cardinalidad. Los nuevos valores a_{ij} (se utilizará la misma notación para no crear una nueva) deben quedar comprendidos entre 0 y 1, con mejor evaluación cuanto más cercano a 1.

Se normalizan los pesos w_j de forma que sumen la unidad. Bastará dividir los pesos originales por la suma de todos ellos.

Una vez realizados estos pasos, se considera que los a_{ij} y los w_j ya están normalizados según lo dicho.

- Aplicación del método de la suma ponderada:

Para cada alternativa a_i se calcula su evaluación local:

$$IL_D = \sum_{i=1}^n W_i * \bar{X}_i ; D = 1, 5$$

donde:

IL_D : Índice local de competencia para cada una de las dimensiones de la inteligencia emocional para cada uno de los puestos seleccionados.

W_i : Prioridad de la competencia asignado por los expertos.

X_i : Grado de percepción de la competencia i en la ocupación del puesto.

En este caso el grado de percepción de las competencias se obtiene de la información recogida a través de los *Cuestionarios de Autoevaluación de las Competencias Emocionales* aplicados a las camareras del hotel Mar del Sur. (Anexos # 5). Con estos datos se confecciona la siguiente matriz:

Matriz decisional para determinar el índice local de competencias para el puesto laboral

	C₁	C₂	...	C_n
D₁	W_{11} / X_{11}	W_{12} / X_{12}	...	W_{1n} / X_{1n}
D₂	W_{21} / X_{21}	W_{22} / X_{22}	...	W_{2n} / X_{2n}
D₃	W_{31} / X_{31}	W_{32} / X_{32}	...	W_{3n} / X_{3n}
D₄	W_{41} / X_{41}	W_{42} / X_{42}	...	W_{4n} / X_{4n}
D₅	W_{51} / X_{51}	W_{52} / X_{52}	...	W_{5n} / X_{5n}

El grado de prioridad de cada una de las competencias se determina a partir de la normalización de los datos obtenidos mediante el **Método de Comparaciones Pareadas**.

El objetivo de este método es determinar las prioridades de la información relacionada con la identificación de las competencias a partir de una comparación pareada de las mismas. La comparación puede hacerse sobre la base del llamado **Triángulo de Füller**. Los criterios o atributos se estructuran en un esquema triangular donde las filas representan una formación de pares arreglados de la siguiente forma:

1	1	.	.	1
2	3	.	.	k
	2	2	...	2
	3	4	...	k
			...	
			k-2	k-2
			k-1	k
				k-1
				k

El decidor procede a marcar aquel criterio que considere más importante. Para ello se consideró el valor R_j de cada competencia, obtenido de los Cuestionarios de Ponderación de Competencias Emocionales (Anexos # 4). Un R_j menor equivale a una mayor importancia. En este caso se denota por un número las marcas (*) asignadas al criterio i como u_i , y se determina el total de comparaciones como:

$$N = \frac{k(k-1)}{2}$$

Las prioridades de los criterios se denotan por la expresión $V_i = \frac{u_i}{N}$ $i = 1, 2, \dots, k$, donde se incluyen las prioridades correspondientes a cada una de las competencias objeto de evaluación por parte del decidor seleccionado.

– Determinación del Índice Global de competencias emocionales de las camareras en el Hotel Mar del Sur.

Para la obtención de este índice presentamos la siguiente fórmula matemática:

$$IG_{PTi} = \sum_{j=1}^n (W_j * IL_{Dj}) ; i = 1, m$$

donde:

IG_{PT}: Índice global de las competencias emocionales claves del puesto seleccionado.

W_k: Prioridad de la dimensión asignado por los expertos.

IL_D: Índice local de competencia para cada una de las dimensiones de la inteligencia emocional para el puesto seleccionado.

Los datos de partida para realizar este cálculo se recogen en la siguiente matriz:

Matriz decisional para determinar el índice global de competencias emocionales en el puesto de trabajo.

	D ₁	D ₂	D ₃	D ₄	D ₅
PT ₁	W ₁₁ IL _{D1}	W ₁₂ IL _{D2}	W ₁₃ IL _{D3}	W ₁₄ IL _{D4}	W ₁₅ IL _{D5}
PT ₂	W ₂₁ IL _{D1}	W ₂₂ IL _{D2}	W ₂₃ IL _{D3}	W ₂₄ IL _{D4}	W ₂₅ IL _{D5}
PT ₃	W ₃₁ IL _{D1}	W ₃₂ IL _{D2}	W ₃₃ IL _{D3}	W ₃₄ IL _{D4}	W ₃₅ IL _{D5}

El grado de prioridad de cada una de las dimensiones se obtiene utilizando nuevamente **el Método de Comparaciones Pareadas Triángulo de Füller**, a partir del valor R_j recogido del *Cuestionario de Ponderación de las Dimensiones de la Inteligencia Emocional* (Anexo # 2). Al igual que en el caso anterior, los valores R_j menores son equivalentes a una mayor importancia.

La última etapa de la Fase II lo constituye la Elaboración de la Ficha Técnica de la Investigación. Esta contempla los siguientes aspectos:

- Universo: Las camareras del hotel Mar del Sur.
- Ámbito geográfico: Polo turístico de Varadero.
- Tamaño muestral: Dado el número de personas que labora en el puesto objeto de análisis, se consideró factible trabajar sólo una muestra, lo cual garantizará un mayor rigor en la generalización de los resultados.

La composición de la población de esta pesquisa es la siguiente

Puesto a estudiar	Cantidad de trabajadoras
Camareras de pisos	13
Camareras de áreas nobles	19
TOTAL	32

- Diseño muestral: No se aplicó.
- Fecha de trabajo de campo: Marzo, Abril y Mayo 2009-2010.
- Información recogida: A partir de cuestionarios, método de expertos, métodos multiatributos discretos, etc.

Fase III. Implementación de la tecnología para la evaluación de las competencias emocionales.

En esta fase se aplica la tecnología explicada en la Fase II y se obtienen los resultados paso a paso. En cada paso, de acuerdo a los resultados, se debe tomar la decisión correspondiente para dar continuidad al proceso.

Los resultados obtenidos requieren análisis con los directivos principales de la organización donde se realiza este estudio, con el objetivo de que sirvan de punto de partida para un mejor desarrollo de los subsistemas que integran la gestión de los recursos humanos.

Resumen del capítulo 2.

En este capítulo se presenta una revisión de las publicaciones sobre los métodos y técnicas utilizados para la evaluación de las competencias emocionales. La falta de rigor en algunos casos; la insuficiencia de información en otros; la inoperatividad de su validación en otros, hizo necesario que se procediera al diseño de un nuevo método para la evaluación de las competencias emocionales de las camareras del hotel Mar del Sur en Varadero.

Para la elaboración de dicho método sirvieron de guía dos modelos de evaluación de competencias laborales básicas para profesionales universitarios diseñados y validados

en empresas del polo turístico de Varadero. Aunque no enfocados directamente al estudio de las competencias emocionales, ambos modelos incluyen algunas de ellas. El modelo elaborado en esta investigación engrana con el procedimiento metodológico propuesto, el cual está compuesto por diferentes fases y etapas, las cuales describen cada uno de los pasos requeridos para dar cumplimiento de los objetivos trazados para este trabajo, y que servirán de guía para la posterior validación de dicho modelo y procedimiento.

Capítulo 3: Validación del modelo y el procedimiento metodológico para la evaluación de competencias emocionales en las camareras del Hotel Mar del Sur.

Este capítulo tiene como objetivo la aplicación del modelo y el procedimiento metodológico utilizado para evaluar las competencias emocionales de las camareras en el hotel Mar del Sur, de Varadero. Para ello se parte de una caracterización de las camareras graduadas de la Escuela de Hotelería y Turismo en Varadero, particularizando en la que ocupa particularmente el interés de esta investigación, así como de las funciones del puesto teniendo en cuenta el contacto directo con los clientes.

Seguidamente aparece una valoración de cada uno de los resultados obtenidos a partir de la aplicación de cada una de las técnicas y métodos descritos en el capítulo anterior.

3.1- Caracterización del Campo de Acción.

3.1.1- La actividad turística y las camareras del Hotel Mar del Sur.

La industria turística es una de las industrias que más desarrollo ha experimentado en los últimos años. Países o lugares concretos con posibilidades de ofertar sus riquezas naturales, históricas o culturales, han ido entrando en circuitos gobernados por agencias, cadenas hoteleras, medios de transporte, etc. Alrededor del turismo se han creado nuevas profesiones y millones de puestos de trabajo. El ocio se ha hecho un negocio. La naturaleza, como entorno ideal para romper el ritmo de la gran ciudad, y en especial las zonas costeras, sufren el impacto de una gran avalancha humana: miles de personas de todas las edades son capaces de cambiar el paisaje urbano por las montañas o el mar.

Es aquí donde empieza a diversificarse la oferta. Los que buscan sol, playa y diversión saben a dónde ir. Los que quieren además enriquecer su acervo cultural, visitar lugares históricos o conocer otros pueblos, pueden hacerlo si pueden pagarlo.

En este acercamiento del cliente al producto turístico, las camareras juegan un papel significativo, ya que son los recursos humanos que garantizan al cliente la organización, limpieza y confort en cualquier instalación turística, pudiendo utilizar para ello los medios técnicos establecidos que garantizan el éxito de su misión.

Una camarera en el sector del turismo se dedica de manera habitual y profesional a garantizar la limpieza, higiene y confort de las áreas nobles y habitaciones, siendo este uno de los aspectos más importantes para que el cliente repita su visita, es intermediaria entre la persona que demanda turismo y la persona que ofrece esa demanda y que es productora de bienes o servicios turísticos.

Las camareras son los recursos humanos que acercan el producto turístico al consumidor a partir de sus servicios.

En las definiciones anteriores se destacan tres aspectos significativos acerca de las camareras:

- 1-) Son recursos humanos que aportan un servicio primordial en el turismo
- 2-) Se dedican a la, organización y limpieza y confort de productos turísticos
- 3-) Son intermediarias entre el cliente y el producto turístico. Todo esto lleva implícito las tres funciones fundamentales que pueden realizar las camareras:⁴⁹

- Función orientadora: Se cumple cuando un cliente (individuo o empresa) solicita el consejo profesional de esta, para que le suministre información que le ayude a conocer toda la oferta de la que dispone el hotel.
- Función mediadora: La camarera funciona como intermediaria cuando organiza, limpia y garantiza el confort que evidencie los estándares de calidad que ofrece la entidad como un servicio turístico. Para ello requiere de su permanente preparación profesional.
- Función productora: Consiste en ser capaz de tener iniciativas propias que no vayan en detrimento con la calidad, saber poner en marcha su espíritu innovador, científico, acorde a los avances sociales y tecnológicos, ser capaz de trasladar sus conocimientos positivos para lograr el trabajo en equipo, el cual pueda ser sistemáticamente enriquecido para lograr la cultura del detalle y un resultado de excelencia en su actuación profesional.

⁴⁹ Chan, Nélida. *Circuitos turísticos: Programación y Cotización*. Centro de Información y Documentación Turística. 1999.

3.1.2. Cadena Hotelera Islazul SA.

Se crea el 1^o de Agosto de 1994 como Cadena de Turismo bajo el nombre Islazul S.A. donde Rafael Sed Pérez fue el primer presidente de dicha Cadena.

El objetivo social sería la administración, promoción y comercialización de las instalaciones hoteleras propias o de terceros bajo distintas modalidades y marcas, la prestación de servicios de alojamiento, gastronómicos, comerciales, recreativos, además servicios turísticos y de apoyo en las instalaciones hoteleras, centros extrahoteleros para los que serían dirigidos todos estos servicios preferentemente al turismo nacional. Además actuar como intermediaria a través de una agencia empleadora, en la contratación de servicio de recepción, control y solución de la fuerza de trabajo, con motivo de la reestructuración de las instalaciones turísticas.

El 30 de agosto de 1994 se crea la División Islazul Varadero y la agencia empleadora con igual nombre. En ese entonces integrada por Unidades de la Red Extrahotelera:

- Restaurante Mediterráneo.
- Pizzería Capri
- Parque de Diversiones
- Coppelia
- Unidad de Kioscos
- Latino
- Castillito
- Mocambo
- Centro de Elaboración
- Almacén Central

En un inicio la MLC era subsidiada anualmente en igual moneda y la mayoría de los productos para la venta eran adquiridos en Moneda Nacional.

A la vez se empieza un proceso de remodelación y reparación de la Red extrahotelera con vista a la observación de moneda libremente convertible y poder ir mejorando la atención al turismo nacional en nuestros hoteles, se asumieron en ese entonces determinaciones como ir disminuyendo el subsidio.

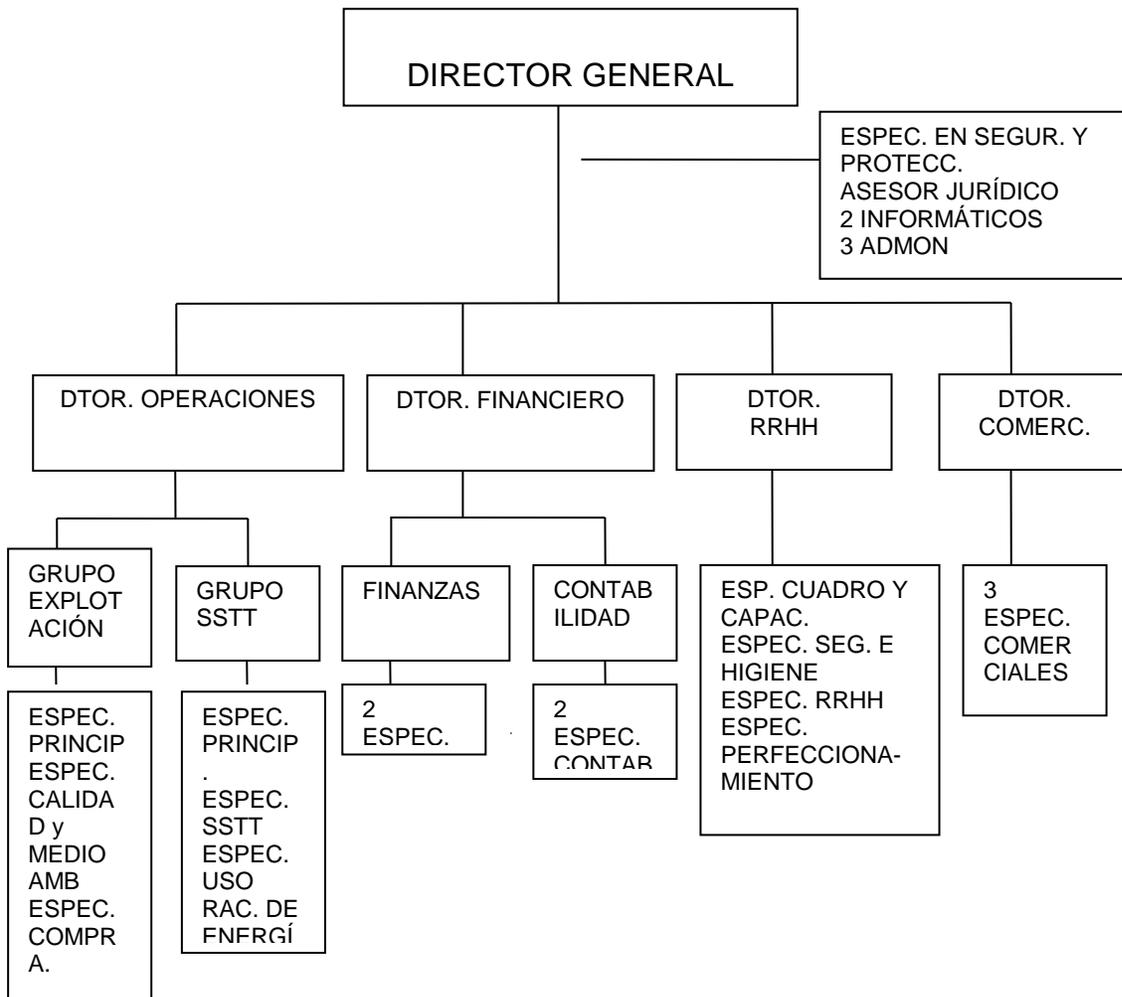
También se iba creando una estructura acorde con los planes que se iban desarrollando y por consiguiente el necesario crecimiento.

- Complejo Boulavar.
- Complejo Cafetería y Parque
- Complejo Aseg. Produc. y Apoyo
- Hotel Canimao
- Complejo Mediterráneo
- Complejo Latino
- Villa Lamar
- Villa Artística.

Posteriormente al desaparecer Horizontes pasan a Islazul.

- Villa Mar del Sur
- Hotel Acuazul-Varazul
- Pullman- Dos Mares
- Herradura
- Villa Los Delfines
- Hotel Oasis

En la actualidad la Cadena Islazul solamente presta servicios como Empresa Hotelera, pasando las Unidades de la Red Extrahotelera a la Cadena Palmares. Estructuralmente cuenta con el siguiente Grupo de Explotación.



La organización, considerada hoy empresa y bajo el nombre de Islazul, contiene un total de 10 instalaciones turísticas, incluida Villa Artística, que por su nombre nos damos cuenta de su objeto social. Las nueve instalaciones restantes son: Hotel Canimao con 160 habitaciones, Hotel Oasis con 172 habitaciones, Hotel Acuazul con 266

habitaciones, Villa La Mar con 264 habitaciones, Hotel Mar del Sur con 366 habitaciones, Hotel Herradura con 75 habitaciones, Hotel Los Delfines con 103 habitaciones, Hotel Pulman-Dos Mares con 50 habitaciones y Villa Bellosol con 244 habitaciones en casas independientes. En estas 10 instalaciones se concentran las 2129 habitaciones que conforman la red de instalaciones de la empresa.

3.1.3-. Hotel Mar del Sur.

Hotel Mar del Sur se localiza en el polo turístico de Varadero, es una instalación del Grupo Hotelero Islazul, la cual se encuentra ubicada a 200 metros de la playa, en calle 30 y 3ra Avenida, Varadero, municipio especial, de la provincia de Matanzas

La construcción donde se encuentra enclavado el hotel comenzó a finales de los años 50. En 1961 se nombró Centro de Adiestramiento de la Brigada de Alfabetización “Conrado Benítez”, una vez culminado la campaña de Alfabetización se convierte en la Escuela Formadora de Maestro “Roberto Coco Peredo”.

En 1972 la instalación comenzó a funcionar como hotel para la estimulación de trabajadores por el plan de la Central de trabajadores de Cuba (CTC), incorporándose entonces a la Antigua Empresa Turística de Varadero. En 1986, se remozan dos edificaciones y se dedican al turismo internacional, se reconoce oficialmente como *aparthotel* “Granma” y es cuando comienza su comercialización.

En 1993, después de un remozamiento general, se destina la instalación, por primera vez, a la prestación de servicio al turismo internacional. El 1 de agosto de 1994, con la formación de las diferentes cadenas hoteleras se integra a la cadena hotelera “Horizontes Hoteles” con categoría de comercialización de 2 estrellas, absorbiendo el turismo de mayor emisión al país (clase media baja).

En la actualidad del Hotel Mar del Sur mantiene la tipología de *aparthotel* y administración cubana. Cuenta con un total de 366 habitaciones, distribuidas en 48 apartamentos de 2 habitaciones, 98 apartamentos de 1 habitación y 172 habitaciones turísticas. Todas las habitaciones están dotadas de comodidades tales como: climatización, televisión por cable, servicio de agua fría y caliente y teléfono.

Se encuentra prácticamente en el centro de la ciudad de Varadero. Colinda al extremo derecho con la Empresa Importadora y Comercializadora del Turismo (ITH), con la Empresa de Servicios Turísticos de Ambientación y Decoración (EMPRESTUR S.A.), al extremo izquierdo de la Autopista, al frente con Villa “La Mar”. También en el entorno se encuentran los restaurantes “El Aljibe”, “La Vicaria”, perteneciente al Grupo Extrahotelero Palmares. y “El Melaito”; los hoteles “Los Delfines”, “Herradura” perteneciente todos a la cadena Islazul, además con otras entidades como el Banco Financiero Internacional, Banco de Crédito y Comercio, Correos de Cuba, Empresa de Telecomunicaciones Cubanas S.A. (ETECSA) y la agencia de viajes CUBATUR.

Los precios de hospedaje y gastronomía de los turistas que acceden por paquete, son elaborados por la Casa Matriz en coordinación con la instalación. Los precios se encuentran entre, 21 y 24 CUC por persona.

En el momento de concertar los contratos con los *tour* operadores, los precios de la gastronomía opcional se fijan manteniendo la cuota de ganancia establecida por la cadena. Con respecto al *Rack* o precio de las habitaciones por noche se puede decir que los mismos se dividen en cuatro tipos fundamentales y que sus precios oscilan en dependencia de la temporada turística, como se puede apreciar en la tabla.

Precio habitacional según temporada del año.

Tipo de Habitación	Temporada Alta (CUC)	Temporada Baja (CUC)
Habitación Sencilla	42	35
Habitación Doble	62	50
Apartamento de 1 Habitación	60	48
Apartamento de 2 Habitación	84	76

Este hotel posee contratación con más de 192 agencias extranjeras y cubanas y operaciones con 30 terceros, operando con todo tipo de planes alimenticios para el turismo de familia, turismo de tercera edad, grupos de jóvenes o turismo individual.

Esta entidad a pesar de no estar caracterizada por un excelente servicio en todas sus áreas, posee una confortable red gastronómica y servicios complementarios que pueden garantizar la satisfacción de las más variadas exigencias.

La actividad de servicio gastronómico está sustentada por una red de bares, cafeterías, y restaurantes tipo bufé, los cuales están apoyados por una cocina central, donde se ofertan platos de la cocina cubana e internacional.

Restaurante “El Atlántico”.

Se encuentra ubicado en la parte posterior izquierda del hotel, frente al bloque 18. Cuenta con una capacidad de 155 plazas en su interior y una terraza adicional, con capacidad de 28 plazas. Para la prestación del servicio se apoya de mesas frías, mesas calientes y mesas neutras, aparadores, dispensadores de jugos, fabricante de jugo natural de naranja, plancha *grillet*, tostadora de pan, termos, soperas y un terminal enlazado al sistema *interhotel*. Presta servicio en los diferentes horarios:

Desayuno 7:30 a.m. a 10:30 a.m.

Almuerzo 12:30 p.m. a 2:30 p.m.

Comida 6:00 pm a 9:30 pm.

Como fuerza de trabajo emplea un Jefe de Salón, dos Capitanes “B” de servicio, un Cantinero “B”, ocho Dependientes gastronómicos. La modalidad de servicio utilizado es bufé y la recogida se realiza a la francesa.

Snack Bar “Crucero”

Se encuentra ubicado en el área de la piscina.

Cuenta con una capacidad de 200 plazas. Para la prestación del servicio se apoya de frisen, heladeras, exhibidores, cafetera, fabricante de hielo, plancha *grillet*, hornos, freidora, licuadora, fogón de gas, estantes, refrigerador y un terminal enlazado al sistema *Interhotel*. Presta servicio de 10:00 a.m. a 11:00 p.m.

Como fuerza de trabajo emplea dos Chequeadores “B”, dos Dependientes Gastronómicos “B”, un Cocinero “B”. y un Lunchero “A”. La modalidad de tipo de servicio a la carta, utilizando recogida a la americana.

Lobby Bar “El Coral”

Se encuentra en el extremo del lobby. Cuenta con una capacidad de 20 plazas.

Para la prestación del servicio se apoya de frisen, cafetera, fabricante de hielo, plancha *grillet*, estantes, licuadora, refrigerador y un terminal enlazado al sistema *Interhotel*, entre otros equipos.

Presta servicio las 24 horas.

Emplea como fuerza de trabajo: cuatro Cajeros chequeadores “B”

El tipo de servicio utilizado es modalidad a la carta, con recogida a la americana.

Bar “El Náutico”

Se encuentra en calle 30 y línea de playa. Cuenta con una capacidad de 20 plazas. Para la prestación del servicio, se apoya de frisen, fabricante de hielo, licuadora, estantes, refrigerador. Presta servicio de 10:00 a m a 5:00 p.m.

Emplea como fuerza de trabajo cuatro Cajeros chequeadores “A”, El tipo de servicio utilizado es a la americana, con modalidad a la carta.

Bar “Ranchón Playa”

Se encuentra en calle 30 y línea de playa. Se utiliza toda el área de playa que tiene en su frente, Para la prestación del servicio se apoya de *frisen*, *frabricador* de hielo, plancha *grillet*, estantes, dispensador de cerveza.

Presta servicio de 10:00 a.m. a 5:00 p.m., empleando como fuerza de trabajo un Cajero chequeador “B”. Es un bar. Todo incluido

Bar El Flamboyán

Se encuentra ubicado en el área central del hotel. Cuenta con una capacidad de 40 plazas, es un bar todo incluido. Para la prestación de servicio se apoya fabricante de hielo, de líquidos dispensados y coctelería. Presta servicio en un horario de 10: 00 a.m. a 10: 00 p.m. La fuerza de trabajo que emplea es de dos dependientes gastronómicos “B”. Es un bar Todo incluido

Existen otros servicios complementarios que hacen al hotel un producto superior, los mismos se muestran a continuación:

- Área de espectáculos.
- Parque infantil.
- Programa de animación.
- Alquiler de toallas y tumbonas.
- Área de masaje.

- Caja de Seguridad
- Área de *Cybercafé*
- Cambio de Moneda.
- Servicio de fax.
- Telefonía nacional e internacional.
- Parqueo.
- Maletero.
- Tiendas.
- Taxis.
- Buró de turismo viajes CUBANCAN.

Para hacer posible la prestación de todos los servicios, el Hotel cuenta con una plantilla fija de trabajadores.

La comercialización del hotel esta a cargo de la Cadena Islazul y está orientada hacia el mercado internacional, teniendo como principales países emisores los correspondientes a Alemania, Canadá, México, Checoslovaquia y Rusia

La alta cifra de turistas nacionales que han sido acogidos por la instalación se debe a la asignación por la Asociación Nacional de Agricultores Pequeños (ANAP) y vanguardias nacionales (CTC) como el plan de estimulación a cuadros.

La selección del personal responde a las regulaciones establecidas por el Ministerio de Trabajo con respecto a la entrada de trabajadores al sistema turístico. La misma se realiza a través de la Organización Territorial del Trabajo (OTET).

La estructura organizativa del hotel tiene como máximo responsable al director, el cual se encarga de planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar, para asegurar el desarrollo eficaz, eficiente y con calidad de las actividades comerciales, de servicio y económicas que se realizan, elevando el posicionamiento y la imagen del hotel en el mercado, favoreciendo el mejor clima de relaciones internas y externas, apoyándose en un trabajo de equipo, todo esto, de acuerdo a la política establecida por la cadena.

El subdirector es el encargado de desarrollar la buena gestión operacional de la instalación, de forma tal, que contribuya al logro de una elevada calidad y eficiencia en los servicios.

Las diferentes áreas que conforman la instalación poseen un jefe que responden, ante el mando superior, por el buen funcionamiento de sus departamentos.

3.2 Validación de la tecnología para la evaluación de las competencias emocionales.

La aplicación del modelo y el procedimiento metodológico utilizado se realizará en el mismo orden propuesto en el capítulo anterior. Para ello servirán de guía las fases y etapas que fueron concebidas.

La **Fase I**, relacionada con la investigación y organización para la investigación, fue cumplimentada con anterioridad: sus tres primeras etapas (Identificación del objeto de estudio, determinación del problema de la investigación y revisión de los objetivos de la investigación) fueron tratadas en el apartado introductorio; mientras que el marco teórico fue presentado en el Capítulo I del presente trabajo.

Todas las etapas de **la Fase II** fueron abordadas en el Capítulo II.

Por lo tanto, en este capítulo corresponde desarrollar la **Fase III**, relacionada con la aplicación de los métodos, procedimientos e instrumentos diseñados en la fase anterior para la evaluación de las competencias emocionales de las camareras del hotel Mar del Sur; el procesamiento de los datos recogidos por esta vía; así como el análisis valorativo de los mismos.

La primera etapa de esta fase la constituyó la

– Selección de expertos.

Al constituir este un tema novedoso en el sector, el primer acercamiento a los mismos fue a través de una cadena de recomendaciones que logró asociar a siete personas.

Las siete personas recomendadas pertenecen a entidades importantes del polo turístico de Varadero. Seguidamente se detalla la ficha técnica de los expertos:

- Ada Militina Fernández
Jefe del Departamento de Alojamiento de la EHTV.
19 años de experiencia en el Turismo.
Master en Gestión Turística
- Maricela Mendoza
Master en Psicología Organizacional

- Profesora Principal de Alojamiento en la EHTV.
15 años de experiencia en el Turismo.
- Mayra Domínguez Suárez
Master en Gestión Turística
Profesora Principal de Alojamiento en la EHTV
20 años de experiencia en el Turismo
 - Mercedes González Hernández
Licenciada en Educación.
Profesora Principal de Alojamiento en la EHTV
25 años de experiencia en el Turismo
 - María Teresa González Hernández
Licenciada en Educación.
Profesora Principal en Alojamiento en la EHTV
14 años de experiencia en el Turismo
 - María Elena Garbey
Licenciada en Educación
Ama de Llaves del Hotel Pullman – Dos Mares.
19 años de experiencia en el Turismo.
 - Inés Cutting
Licenciada en Turismo
Ama de Llaves del Hotel Villa Cuba
15 años de experiencia en el Turismo
Maestrante en Gestión de Empresas Turísticas.

Para confirmar la recomendación, se les aplicó el *Cuestionario para la Selección de Expertos* (Anexo # 1). La información recopilada a través del mismo fue procesada con la opción de Evaluación de Experto del *Soporte Informático Decisoft*, obteniéndose los valores del coeficiente de competencia de los mismos que se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 3.2.1. Coeficiente de Competencia de los Expertos.

Expertos	1	2	3	4	5	6	7
Coeficiente de competencia	0.82	0.89	0.75	0.85	0.79	0.75	0.91

Como puede observar, todos los coeficientes están por encima de 0.7, por lo que se consideran seleccionados todos los expertos para contribuir al desarrollo de este estudio.

El próximo paso lo constituyó la

– Determinación de las competencias emocionales de las camareras.

Las competencias emocionales para las camareras fueron determinadas a partir de la aplicación del *Cuestionario de Selección de Competencias Emocionales del Personal Directos en hoteles* (Anexo # 3).

Tal y como lo reflejan los datos aportados por los expertos, en el óptimo desempeño de la camareras influyen decisivamente 14 competencias emocionales (**Tablas 3.2.2 y 3.2.3** en el Anexo # 6). En este caso fueron eliminadas 9 competencias, debido al bajo nivel de concordancia mostrado por parte de los expertos sobre las mismas.

A partir de este resultado se confeccionó el *Cuestionario de Ponderación de Competencias Emocionales de las camareras* (Anexos # 4), el cual fue respondido por los expertos en su segunda ronda de trabajo. Los resultados obtenidos a través de este instrumento aparecen reflejados en la **Tabla 3.2.4** del (Anexo # 7).

La sumatoria de las prioridades para las competencias emocionales de las camareras (Rj) consideradas por parte de los expertos determinó el establecimiento del siguiente ordenamiento para cada una de ellas:

Tabla 3.2.5. Orden de importancia de las competencias emocionales de las camareras.

Nº Orden	Competencia	Dimensión a la que pertenece
1	C ₁₄ Orientación hacia el servicio	D ₄
2	C ₁₇ Influencia	D ₅
3	C ₁₅ Aprovechamiento de la diversidad	D ₄
4	C ₁₁ Iniciativa	D ₃
5	C ₉ Motivación de logro	D ₃
6	C ₁₈ Comunicación	D ₅
7	C ₁₀ Compromiso	D ₃
8	C ₁₂ Optimismo	D ₃
9	C ₃ Confianza en uno mismo	D ₁
10	C ₁₃ Comprensión de los demás	D ₄
11	C ₂₂ Colaboración y cooperación	D ₅

12	C ₆	Integridad	D ₂
13	C ₅	Confiabilidad	D ₂
14	C ₄	Autocontrol	D ₂

En este caso se presentan como competencias emocionales más importantes las vinculadas a las dimensiones Empatía (D₄), Capacidad de Relación (D₅) y Motivación (D₃), quedando para el final las dimensiones Conciencia de uno mismo (D₁) y Autorregulación (D₂).

Una vez obtenida esta información, fue necesario determinar el nivel de concordancia de las opiniones de los expertos con una mayor rigurosidad. Para ello se utilizó el coeficiente *W* de *Kendal*, el cual alcanzó un valor de 0,65.

Como lo óptimo es el alcance de la unidad, se consideró aceptable el nivel de concordancia de los criterios con relación a las competencias emocionales de las camareras expresadas por dichos expertos. Y se concluyó, que el consenso expresado no fue casual, sino que responde a la comunidad de preferencias existente entre las opiniones de los expertos, ya que en la prueba Chi-Cuadrado se obtuvo una *Chi Calculada* mayor que la de la tabla:

$$\begin{array}{ccc}
 \textbf{Chi} & & \textbf{Chi de la Tabla} \\
 \textbf{Calculada} & & \\
 X_c = 59,446 & > & X_{tab} \text{ con } n-1 \text{ grados de libertad} = 27,688 \\
 & & \alpha = 0,01
 \end{array}$$

Al concluir la recogida de información en la etapa de determinación de las competencias emocionales, se concluyó que el puesto de camareras sólo requiere 14.

En este caso las opiniones de los expertos fueron consideradas con un nivel de concordancia aceptable, demostrándose que los datos aportados revelan la existencia real de comunidad de criterios entre ellos y no son expresión casual de acuerdo en las opiniones.

Los expertos concordaron en que las competencias C2 (Valoración adecuada de sí) y C20 (Catalización del cambio) no son imprescindibles para el desempeño exitoso de las camareras del hotel Mar del Sur.

El examen del ordenamiento jerárquico de las competencias emocionales indicó que las más importantes en este puesto objeto de análisis, son las que integran las

dimensiones de la inteligencia emocional relacionadas con el área interpersonal; o sea, las competencias vinculadas a la Empatía y a la Capacidad de relación (D4 y D5), lo cual está dado por el carácter relacional que poseen las actividades que deben realizar las ocupantes de este puesto.

Una vez determinadas las competencias emocionales para las camareras, fue posible pasar a la siguiente etapa, cuyo objetivo fue:

– Evaluación de las competencias emocionales de las camareras del hotel Mar del Sur.

Para recopilar dicha información se diseñaron los Cuestionarios de Autoevaluación de las Competencias Emocionales dirigidos a las camareras del hotel Mar del Sur. (Anexo # 5)

Antes de ser aplicado, este cuestionario necesitó ser sometidos a la prueba de validez y confiabilidad.

Como se había señalado en el Capítulo II, se verificó solamente la validez de contenido. Esta estuvo avalada por el ajuste de los ítems del cuestionario a la descripción de cada una de las competencias emocionales tal y como fueron planteadas por Goleman. Por otra parte, la comunidad de criterios no casuales expresados por los expertos para avalar las competencias emocionales del puesto indica que estos instrumentos se acoplan, en buena medida, al concepto que pretenden medir.

Para el análisis de la confiabilidad se utilizó el Coeficiente Alpha de Cronbach, calculado a través del Paquete Estadístico Profesional SPSS versión 11.5

A continuación se presentan los resultados del análisis a partir del cuestionario:

CUESTIONARIO CAMARERAS

Análisis de fiabilidad

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients

N of Cases = 32, 0 N of Items = 14

Alpha = ,7704

Como se puede apreciar, los valores de Alpha manifiesta que el cuestionario es confiable. Una vez comprobado que los instrumentos de medición diseñados cumplían con los dos requisitos esenciales que deben reunir, se pasó a evaluar las competencias emocionales consideradas por los expertos mediante la autoevaluación por parte de las ocupantes del puesto.

La información recogida durante la aplicación del *Cuestionario de Autoevaluación* alude a la existencia de competencias emocionales con puntuaciones inferiores al valor medio alcanzado. Este aspecto será analizado más detenidamente en el acápite siguiente, en el que se realiza una valoración integrada de este resultado con el nivel de significación otorgado por los expertos a las competencias emocionales.

Es por ello que se recomienda la reformulación de estos cuestionarios, de manera que se realice una valoración de estas trabajadoras, más integrada a la misión que deben desempeñar dentro de la Entidad donde laboran. Esto permitirá a sus jefes inmediatos realizar una evaluación más justa de cada uno de ellas.

En este caso, la Jefa de este Departamento asegura que ella sólo tiene a su cargo 32 camareras (el total de las estudiadas).

Una vez vencida esta etapa, le siguió la

– Determinación del Índice Local de las Dimensiones de la Inteligencia Emocional de las camareras.

Este índice se calcula para este puesto por cada dimensión. Según plantea la fórmula, se obtiene mediante la sumatoria de los productos de la prioridad de las competencias por el valor medio alcanzado por la misma en los cuestionarios de autoevaluación.

Así las cosas, el primer paso de esta etapa consistió en el cálculo de la prioridad de cada una de las competencias emocionales para este puesto. La prioridad de las competencias estaba respaldada por el número de marcas (elecciones) recibidas por el *Método de las Comparaciones Pareadas Triángulo de Füller*. A su vez, estas marcas se reflejaban de acuerdo a los valores R_j obtenidos, a partir del trabajo con los expertos. Los resultados de la comparación pareada de las competencias emocionales pueden verse en el (Anexos # 9, con la tabla 3.2.6).

Estas notaciones sirvieron de base para el cálculo de los índices de prioridad de los diferentes puestos. (Tabla 3.2.7, en el Anexo # 10)

Estos datos se presentarán a continuación en la matriz que contribuirá a determinar el *Índice Local* para las camareras.

Los expertos consideraron que las competencias emocionales de mayor peso para el trabajo de las camareras son la orientación hacia el servicio (C_{14}), la influencia (C_{17}), el aprovechamiento de la diversidad (C_{15}), la iniciativa (C_{11}), la motivación de logro (C_9) y el compromiso (C_{10}).

De ellas existen tres competencias que fueron evaluadas por debajo del promedio (4,35). Aquí se encuentran la capacidad para influir sobre los demás, la orientación hacia el servicio y el aprovechamiento de las oportunidades que brindan los diferentes tipos de personas. (Tabla 3.2.6 en el anexo 9)

Tabla 3.2.8. Matriz Decisional para determinar el Índice Local de Competencias de las camareras.

		COMPETENCIAS EMOCIONALES								
		1	2	3	4	5	6	7		
DIMENSIONES DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL	D₁			0,0549 4,50						C ₁₋₃
	D₂	0,0055 4,05	0,0055 4,69	0,0220 4,78						C ₄₋₈
	D₃	0,0989 4,72	0,0769 4,63	0,1099 4,38	0,0659 4,53					C ₉₋₁₂
	D₄	0,0440 4,28	0,1429 4,16	0,1209 4,19						C ₁₃₋₁₆
	D₅	0,1319	0,0879					0,0330		C ₁₇₋₂₃



Con toda esta información, se procedió a la obtención del Índice Local de Competencias para cada una de las dimensiones de la inteligencia emocional en las camareras. Los datos se muestran a continuación:

Tabla 3.2.9. Índice Local de Competencias Emocionales para las dimensiones de la inteligencia emocional.

	D1	D2	D3	D4	D5
ILD Camareras	0,2473	0,1531	1,6030	1,2889	1,0819

Estos resultados apuntan a una brecha entre la importancia de las competencias emocionales seleccionadas para el trabajo de las camareras y la presencia de dichas competencias en el personal que las requiere.

Después de hallar el *Índice Local de Competencias Emocionales*, el próximo paso de la metodología propuesta consiste en la

– Determinación del Índice Global de competencias emocionales en las camareras.

El cálculo de este índice exige, en primer lugar, la obtención del grado de prioridad de cada una de las dimensiones de la inteligencia emocional en este puesto de trabajo, ya que los datos se obtienen mediante la sumatoria de los productos de la prioridad de las dimensiones con el Índice Local calculado anteriormente.

Para señalar la prioridad de las dimensiones se utilizó idéntico método que para las competencias: el *Triángulo de Füller*. Las marcas fueron reflejadas a partir de la información recogida mediante el *Cuestionario de Ponderación de las Dimensiones de la Inteligencia Emocional* (Anexo # 2). Los resultados obtenidos se presentan en la siguiente matriz:

Tabla 3.2.10. Matriz decisional para determinar el Índice Global de Competencias Emocionales para cada puesto de trabajo.

	D1	D2	D3	D4	D5
Camareras	0,1333 0,2473	0,0667 0,1531	0,20000 0,6030	0,3333 1,2889	0,2667 1,0819

Con todos estos datos, se hizo posible el cálculo del Índice Global de Competencias Emocionales, tal y como aparece en la siguiente tabla:

Tabla 3.2.11. Índice Global de Competencias Emocionales para el puesto De Camarera del Hotel Mar del Sur.

	Camareras Mar del Sur
Índice Global de Competencias Emocionales	1,0819

Tal y como lo demuestran los resultados obtenidos, aún queda mucho por hacer antes de afirmar que las camareras en el hotel Mar del Sur poseen las competencias emocionales requeridas para desempeñar exitosamente sus funciones, y es por ello que se considera de suma importancia todo lo analizado durante la presentación de esta investigación.

Resumen del capítulo.

Al inicio de este capítulo se realiza una descripción de las características esenciales de la Cadena Islazul, destacándose su importancia dentro de todo el sistema turístico y a continuación aparece una caracterización general de la entidad donde se insertó la realización de esta investigación.

Seguidamente se presentan los resultados de la aplicación de las diferentes técnicas e instrumentos que permitieron la validación del modelo y el procedimiento metodológico para la evaluación de las competencias emocionales propuestas en el capítulo anterior, en las camareras del hotel Mar del Sur, lo cual permitió la obtención de un Índice Global de Competencias Emocionales de este puesto laboral analizado,

El cálculo de estos índices constituye un punto de referencia para la evaluación y capacitación del personal que hoy ocupa este puesto de trabajo estudiado, pero además permitirá establecer una importante restricción para los procesos de reclutamiento y selección de personal.

Conclusiones

Dando respuesta a los objetivos trazados para la realización de la presente investigación, se arribó a las siguientes conclusiones:

- 1- La gestión por competencias resulta una de las perspectivas más novedosas aplicadas a nivel mundial dentro de la gestión de los recursos humanos, lo cual ha hecho que en los últimos tiempos aparezcan múltiples investigadores interesados en su estudio. Esto ha repercutido en la aparición de muy variados enfoques acerca de las competencias laborales, en correspondencia con el modelo teórico al que se adscriba su autor, aunque coincidiendo en que las competencias laborales constituyen las capacidades personales que determinan el exitoso desempeño en un puesto de trabajo.
- 2- Dentro de la gestión por competencias, resulta más revolucionario aún el concepto de las competencias emocionales, como mejores predictoras del éxito de las personas, tanto en la esfera personal como laboral. El estudio de este tipo de competencia reviste una gran importancia para las empresas turísticas pues, al pertenecer a la esfera de los servicios, la interacción de un buen número de sus trabajadores con los clientes requiere de determinadas habilidades emocionales que garanticen la fluidez de esta relación.
- 3- La aplicación de un modelo y un procedimiento metodológico para la evaluación de las competencias emocionales de las camareras del Hotel Mar del Sur constituye un aporte desde el punto de vista teórico-práctico para la elevación de la calidad de la gestión de los recursos humanos en el sector turístico en Varadero.
- 4- La aplicación del modelo y el procedimiento ha permitido la contestación de las preguntas científicas y el cumplimiento del objetivo general y los específicos propuestos. Además, constituye una vía de comprobación de la factibilidad de la investigación desarrollada y, muy en particular, ha permitido realizar un análisis más integral en la evaluación de los recursos humanos y específicamente del área de camareras del Hotel Mar del Sur.

- 5- La metodología aplicada culmina con el ofrecimiento de un índice que valora globalmente las competencias emocionales del puesto analizado y sirve de punto de referencia para el desarrollo de los procesos de reclutamiento, selección, evaluación del desempeño y capacitación de las camareras de hotel.
- 6- El estudio de la Ciencia-Tecnología y Sociedad constituye una importante fuente del conocimiento para la transformación conductual y emocional de las camareras durante la prestación de sus servicios, lo cual repercutirá en el éxito de su misión, desde una concepción integral de su desarrollo profesional.

Recomendaciones

Con el propósito de perfeccionar la gestión de los recursos humanos dentro del hotel estudiado y tomando en consideración las conclusiones antes expuestas, se recomienda:

- 1- Que una vez entregado el informe con los resultados de la investigación a la Entidad, este sea analizado por el Consejo de Dirección, y en especial por los jefes inmediatos del puesto de trabajo que fue objeto de análisis, para que los elementos aquí presentados encuentren aplicación práctica en la gestión integral de los recursos humanos de esta empresa.
- 2- Extender el estudio al resto de los hoteles de Islazul, realizándole las adecuaciones pertinentes de acuerdo a las características particulares de cada uno de ellos.
- 3- Presentar los resultados a la Agencia Turempleo en Varadero para que tengan en cuenta los datos manejados en esta investigación para futuras modificaciones en los procesos de reclutamiento y selección de personal para los hoteles de esta cadena.
- 4- Continuar la divulgación de las experiencias y resultados obtenidos mediante este estudio a través de forum, talleres, revistas y eventos científicos, tanto en el ámbito nacional, como internacional.

Bibliografía

1. [Sin referencia al autor] *¿Qué dimensiones distinguen a las competencias laborales?* [en línea]. Disponible en: <http://www.no.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/iv.htm> consultado el 17-10-2008.
2. [Sin referencia al autor] *Inteligencia emocional* [en línea]. Disponible en: www.inteligencia-emocional.org consultado el 10-3-2010.
3. [Sin referencia al autor] *Inteligencia emocional: aplicaciones en época de crisis* [en línea]. Disponible en: www.emocional.com/Cursos2003.htm consultado el 23-6-2009.
4. [Sin referencia al autor] *La inteligencia emocional* [en línea]. Disponible en: www.cenfotur.net/boletin10/lainteligencia.htm 16-5-2009.
5. [Sin referencia al autor] *Las 40 preguntas más frecuentes sobre la competencia laboral* [en línea]. Disponible en: <http://www.cinterfor.org.uy> consultado el 4-7-2010.
6. [Sin referencia al autor] *Preguntas frecuentes: ¿Qué es la inteligencia emocional?* [en línea]. Disponible en: <http://www.inteligencia-emocional.org/preguntas-frecuentes/index..htm> consultado el 10-4-2010.
7. [Sin referencia al autor]. *Coaching* [en línea]. Disponible en: <http://www.galene.es/coaching.html> consultado el 4-7-2010
8. [Sin referencia al autor]. *Competitividad es saber actuar* [en línea]. Disponible en: www.actualidad.co.cr/278/48.recursoshumanos.html consultado el 16-5-2009.
9. [Sin referencia al autor]. *Inteligencia emocional* [en línea]. Disponible en: www.psicoadictiva.com consultado el 23-6-2009.
10. Acosta, Alberto Jorge. *Recursos Humanos en empresas de turismo y hostelería*/Jorge Acosta Alberto- España: Editorial Prentice Hall, 2002-296p
11. Alonso, A.; Ayestarán, I., y Ursuan, N., *Para comprender Ciencia, Tecnología y Sociedad*, Estella, EVD, 1996. 25p

12. Artidiello Delgado, Ileana y Conrado Barreras, Roxana Lídice. *Competencias: un nuevo reto* [en línea]. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/rrhh/competeun.htm> consultado el 21-10-2009
13. Avilez M., José A. *Las Agencias de Viajes* [en línea]. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos11/trabagenc/trabagenc.shtml> consultado el 6-7-2008
14. Badaracco, Horacio A. *Inteligencia Emocional, bosquejo de la operación conjunta de mente y pasión en el individuo y la empresa* [en línea]. Disponible en: <http://www.adca.org.ar> consultado el 4-3-2009
15. Barnes, B, *Sobre Ciencia.*/ B Barnes.-Barcelona Latour,1985 4p.
16. Barnés, B. (1985): *Sobre ciencia*, Barcelona, Labor, 1987. 5p
17. Barrios, Edgar. *Competencias laborales, tema clave para la identificación en el INTECAP.* Boletín Cinterfor Nº 149, Mayo-Agosto 2000.
18. Barros Molina, Jorge. *La razón da paso a la emoción* [en línea]. Disponible en: www.didacta.cl/paginas/articulo1nuevo.htm consultado el 5-5-2009
19. Bernal ,J.D. *Historia Social de la ciencia en la historia.*/D.J,Bernal-La Habana:Editorial Ciencias Sociales, 1986 Tomo I.
20. BIMSER. *Untitled Document.* [en línea]. Disponible en: http://www.bimser,%20S_A_archivos/bim_competencias.htm consultado el 23-5-2009
21. Boyatzis, Richard. *The Competent Manager/Richard Boyatzis-p33-52.*-España: Edit. John Wiley & Sons. 1982.
22. Casas Fernández, Gerardo. *La Inteligencia Emocional.* Conferencia en la Escuela de Trabajo Social. Costa Rica, 2002
23. Castro, D-B, Fidel Cuba, *Amanecer del Milenio.* Tercer Mundo. Ciencia, Sociedad t Tecnología ./Fidel Castro D-B-La Habana: Editorial Científico Técnica 2eds, (2002) 171p.
24. Cejas Yanes, Enrique y Pérez González, Jesús. *Un concepto muy controvertido: Competencias Laborales.* [en línea]. Disponible en:

- <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/rrhh/controcomplab.htm> consultado el 4-7-2010.
25. Chan, Nélica. *Circuitos turísticos: Programación y Cotización*. Centro de Información y Documentación Turística./Nélica Chan. p 25-39. 1999.
26. CONOCER. *Análisis ocupacional y funcional del trabajo*. Documento de Trabajo para IBERFOP. México. Febrero, 1998.
27. Consejo Federal de Cultura y Educación Argentina. [en línea]. *Competencias laborales*. Disponible en: <http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/i.htm> consultado el 2-2-2009.
28. Cortese, Abel. *Competencias emocionales* [en línea]. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales2/rrhh/1/competenciasemocionales.htm> consultado el 3-9-2010
29. Cortese, Abel. *Inteligencia emocional en la empresa y el trabajo* [en línea]. Disponible en: www.inteligencia-emocional.org/articulos/competenciasemocionales.htm consultado el 3-9-2010.
30. Cou, Cristi. *Valores humanos* [en línea]. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos15/valores-humanos/valores-humanos.shtml> consultado el 4-6-2008.
31. Cruz Muñoz, P. & colaboradores. *El capital humano y la gestión por competencias* [en línea]. Disponible en: <http://www.monografias.com> consultado el 6-7-2010.
32. Cruz Muñoz, P. *La gestión por competencias: una nueva herramienta en la planificación estratégica del recurso humano*. Trabajo de Titulación presentado para optar por el título de Administrador de Empresas. Universidad de Antofagasta, 2001.
33. Cuba, Comité Estatal de Trabajo y Seguridad Social. *Resolución Ministerial 21 de 1999*.
34. Cuestas Santos, Armando. *Gestión de Competencias*./Armando Cuesta Santos, La Habana: Editorial Academia.-Cuba, 2001.

35. Dagnino, R, *Innovación y desarrollo social: un desafío latinoamericano de actualización en gestión tecnológica.*/R Dagnino- La Habana .CITMA, (1996)
36. De la Paz, Francisca. *Tiempos modernos: Las claves del éxito profesional* [en línea]. Disponible en: www.quepasa.cl/revista/1446/31.html consultado el 5-10-20010.
37. Díaz Cerón, Ana María. *La productividad y la competencia laboral* [en línea]. Disponible en: <http://www.la%20productividad%20y%20la%20competencia%20laboral.htm> consultado el 3-6-2009
38. Ducci, María Angélica. *El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional. Formación basada en competencia laboral.* Cinterfor/OIT. Montevideo, Uruguay, 1997. [en línea]. Disponible en: <http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/i.htm> consultado el 25-11-2009
39. Echeverría, J.: *Filosofía de la ciencia*, Madrid, Akal, 1995
40. Enebral Fernández, José. *Competencias para ser competentes* [en línea]. Disponible en: <http://www.rrhmagazine.com/articulo/psico14.asp-inicio> consultado el 3-5-2007.
41. Enebral Fernández, José. *Medida de la inteligencia emocional de las personas y de las organizaciones* [en línea]. Disponible en: <http://robertexto.miarroba.com> Consultado el 3-5-2007.
42. Fernández, Carmen y Blanco, Ana. *Servicios Turísticos en Agencias de Viajes.* Folleto de preparación FORMATUR. Ed. MINED. La Habana, 2000.
43. Figaredo y Núñez (2009)-. "CTS en contexto". En: *Pensar Ciencia, Tecnología y Sociedad.* La Habana. Editorial Félix Varela.
44. Frías Jiménez, Roberto A. *Toma de decisiones gerenciales. Maestría en Administración de Empresas con mención en Alta Gerencia.* Universidad de Especialidades Espíritus Santo. Guayaquil, Ecuador, 2000.
45. Goleman, Daniel. *La inteligencia emocional.* Javier Vergara Editor S.A. Buenos Aires, Argentina, 1996.

-
46. González García, M, López Cerezo, J A y Lujan, J L. *Ciencia, Tecnología y Sociedad, una introducción al estudio social de la Ciencia y la Tecnología Tecnos*. Madrid- (1996)
47. González García, M.; López Cerezo, J.A., y Luján, J.L.: (eds.) *Ciencia, Tecnología y Sociedad: lecturas seleccionadas*, Barcelona, Ariel, 1997.
48. Gurria Di Bella, Manuel. *Introducción al Turismo: Las Agencias de Viajes*. Presentación en Power Point de Conferencia en Universidad La Salle, Cancún, México, 2000.
49. Haya, Carlos. *La gestión por competencias* [en línea]. Disponible en: www.carloshaya.net/recursoshumanos/files/manuales/gc.doc consultado el 6-2-2009.
50. Hernández Ruiz, Isis. *Potencialidades individuales del personal directivo*. Tesis de Maestría. CEPES. Universidad de La Habana, Cuba, 2001.
51. Hernández Sampier, Roberto. *Metodología de la Investigación. Tomo 1 y 2*. Editorial Félix Varela. Ciudad de la Habana. Cuba, 2003.
52. Hernández, Raquel. *La aplicación de la inteligencia emocional en el ámbito laboral* [en línea]. Disponible en: www.vivenciaytalento.com/La_aplicaci%C3%B3n.de.la.440.0.html consultado el 6-9-2010.
53. Herranz Sotoca, Antonio y de la Vega Alempaste, Ricardo. *Las competencias: pasado y presente*. Revista Capital Humano Nº 123. España, Junio 1999.
54. Hooghiemstra, T. *Gestión integrada de recursos humanos*, en: *Las competencias: Clave para Gestión integrada de Recursos Humanos*, de Dalziel, M.; Cubeiro, J.; Fernández, G.; Bilbao, Deusto, 1996.
55. Hué García, Carlos. *Una experiencia de formación de competencias emocionales del profesorado universitario*. Universidad de Zaragoza [en línea]. Disponible en: http://www.unizar.es/eees/innovacion06/COMUNIC_PUBLI/BLOQUE_II/CAP_II_8.pdf consultado el 5-7-2010.
56. INEM. *Metodología para la ordenación de la formación profesional ocupacional*. Subdirección general de gestión de formación ocupacional. Madrid, España, 1995.

-
57. Iranzo, J.M. et al. (ed.): *Sociología de la ciencia y la tecnología*, Madrid, CSIC, 1995.
58. Landeta, John. *El método Delphi, una técnica de previsión para la incertidumbre*. Universidad de San Sebastián, Barcelona, 1999 [en línea]. Disponible en: www.coderyntav.com/eneko
59. Lassida, Javier. *Competencias Laborales: un instrumento para el diálogo y la negociación entre Educación y Trabajo*. Programa de Cooperación Iberoamericana para el Diseño de la Formación Profesional. IBERFOP. Montevideo, Uruguay, 1998.
60. Lattmann, Charles y García, Santiago. *Management de los Recursos Humanos en la Empresa.*/ Charles Lattmann y Santiago García- España :Ediciones Díaz de Santos, 1992.
61. Llorente, Jorge. *Introducción a las competencias: ¿Por qué son “lo que hay que tener”?* Revista Capital Humano Nº 122. España, Mayo 1999.
62. López Cerezo, JA y Luján López, JL, y JA López Cerezo, JL López Luján El artefacto de la inteligencia, Barcelona. Antropos. (1989).
63. López Cerezo, JA): *Ciencia, Tecnología y Sociedad: Crítica académica y Enseñanza críticas signos, teoría y práctica de la educación*,/JA López Cerezo- Barcelona, 1997 20 p.
64. López Marín, Fabiola. *Factores condicionantes de la ventaja competitiva y de los resultados de las Agencias de Viajes en España: un estudio empírico de sus aspectos estratégicos más relevantes*. Tesis Doctoral. Universidad Autónoma de Barcelona. Departamento de Economía de la Empresa. Abril, 2001. [en línea]. Disponible en: http://www.tdk.cesca.es/TDX-1004101-154109/index_cs.html Consultado el 14-2-2009.
65. Lorenzo García, Raquel. *Gestión de Competencias y alto rendimiento*. Evento de Gestión de Conocimientos de Recursos Humanos. CITMA, 2003.
66. Maisseilot, Héctor. *Competencias laborales y procesos de certificación ocupacional*. Boletín Cinterfor Nº 149. Mayo-Agosto 2000.
67. Maxwell, N.: *From Knowledge to Wisdom: A Revolution in the Aims & Methods of Science*, Oxford, Blackwell, 1984 5p

68. Medina, César Armando. *Inteligencia emocional* [en línea]. Disponible en: www.Monografias.com consultado el 6-6-2010.
69. Méndez Sanz, J.A. y López Cerezo, J.A.: “Participación pública en política científica y tecnológica”, en: Alonso et al. (1996).
70. Metens, Leonard. *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*./Leonard Metens- Uruguay: Cinterfor. Montevideo, 1997.
71. Monzó Sánchez, Joaquín. *El negociador y la inteligencia emocional* [en línea]. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/30/regyle.htm> consultado el 27-5-2010.
72. Morales, M. Rizo.N (2001): Los públicos de la Ciencia, Tecnología y Sociedad (CTS) en Desafíos y Tensiones actuales en Ciencia, Tecnología y Sociedad .Ibarra, A y López Cerezo, J.A .eds. .Biblioteca Nueva, Madrid p261-272.
73. Muñoz, Julián. Arion Consultores. *Implantación de un sistema de selección por competencias. Training and Development Digest*. [en línea]. Disponible en: <http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/xxxv.htm> consultado el 18-4-2009.
74. Novik, Marta y Gallart, María A. *Competitividad, redes productivas y competencias laborales* [en línea]. Disponible en: <http://www.no.org/public/spanish/region/anipro/cinterfor/publ/novick/index.htm>
75. Núñez, J. La ciencia y la tecnología como procesos sociales: lo que la educación científica no debería olvidar./J Núñez -La Habana: Editorial Félix Varela, 2007
76. Núñez, Jorge, Ciencia y cultura en el cambio de siglo a propósito de C.P: snow.
77. Padilla González, I. y López Barrio, C. *La aplicación de las competencias emocionales* [en línea]. Disponible en: http://www.die.upm.es/cursos/CEDG_Bolonia_Presentacion_06.pdf consultado el 28-5-2010.
78. Pérez La O, Julio. *El enfoque de competencias en la Gestión del Desempeño Laboral de los Recursos Humanos Calificados*. Dirección de Postgrado del Ministerio de Educación Superior, La Habana, 1999.

79. Pifarré, Lluís. *Inteligencia emocional y mundo de la empresa*. Curso gratis [en línea]. Disponible en: http://www.mailxmail.com/curso/excelencia/inteligencia_emocional2.htm consultado el 29-3-2010.
80. Pigueira Domínguez, Rider. *La Gestión de Recursos Humanos: Evaluación de Competencias Básicas de Profesionales Universitarios en el Sector Turístico*./Rider Pigueira Domínguez- Cuba: Tesis en opción al título de Master en Dirección. Universidad de Matanzas. Facultad Industrial–Economía, , 2002.
81. Pozueta, Fernando. *Daniel Goleman: la inteligencia emocional en la práctica* [en línea]. Disponible en: www.Gestiopolis.com Consultado el 21-4-2009.
82. Prado Torres, Lisbet. *Estudio de las competencias básicas de los profesionales universitarios en el sector turístico*./Lisbet Prado Torres- Trabajo de Diploma. Universidad de Matanzas. Facultad Industrial – Economía, 2003.
83. Prats Bernardi, Luis. *Inteligencia emocional: el uso inteligente de las emociones*./Luis Prats Bernardi- En Capital Humano. España Nº 137, octubre 2000.
84. Quesada, Martínez, Humberto. *Competencias laborales* [en línea]. Disponible en: info@sht.com.ar consultado el 18-4-2010.
85. Quintanilla, M, A.: *Tecnología: un enfoque filosófico*, Madrid, Fundesco, 1988.9p
86. Ramírez Passo, Carlos. *¿Qué es una competencia?* [en línea]. Disponible en: <http://www.rrhmagazine.com/articulo204.ht> consultado el 19-7-2008.
87. Reyes de Mejía, Clara. *Medición y desarrollo. El universo de las competencias* [en línea]. Disponible en: www.uch.edu.ar/rrhh/Recursos%20Humanos%20/Gestion%20por%20Competencias consultado el 19-7-2008.
88. Secretaría de Turismo. *Bases del Agente de Viajes*. México. Editorial Limusa., 1998.
89. Simmons Steve y Simons John. *Cómo medir la Inteligencia Emocional*. España. Editorial EDAF, 1998.

90. Sotillo, Ricardo. *Inteligencia emocional en la práctica: resumen* [en línea]. Disponible en: www.capitalemocional.com/articulos/iemo.html consultado el 18-5-2009.
91. Ziman, J. (1984): *Introducción al estudio de las ciencias*, Barcelona, Ariel, 1986 10p.

Anexo 1: CUESTIONARIO PARA LA SELECCIÓN DE EXPERTOS.

Estimado colaborador:

El siguiente cuestionario tiene como primer objetivo determinar experticia para contribuir al abordaje de las competencias laborales claves del personal que labora en los puestos de contacto directo con el cliente en el área de alojamiento de hoteles, así como precisar las vías o fuentes que le han permitido obtener tal preparación profesional. Para ello debe marcar con una (x) las características que usted reúne como experto en este tema, así como el grado de influencia de las fuentes que le han permitido adquirir dichas características.

Relación de características	Sí	No
Conocimiento de la gestión de los recursos humanos por competencias.		
Competencia como especialista en la gestión de alojamiento en hoteles.		
Disposición para cooperar en la evaluación de las competencias claves del personal de contacto directo con el cliente en el área alojamiento de hoteles.		
Creatividad para solucionar los problemas operativos que tienen impacto en la gestión de recursos humanos en el área de alojamiento.		
Profesionalidad y habilidad para desempeñar sus funciones en correspondencia con las competencias requeridas para ello.		
Capacidad de análisis y evaluación de competencias.		
Experiencia en la gestión de recursos humanos del área de alojamiento.		
Intuición acerca de las competencias emocionales requeridas para los puestos de contacto directo con el cliente en el área de alojamiento de hoteles.		
Actualización e información acerca de las competencias claves requeridas para laborar en puestos de contacto directo con el cliente en el área de alojamiento de hoteles..		
Participación en grupos de trabajos que estudian las competencias claves del personal de contacto directo con el cliente en el área de alojamiento de hoteles..		

Vías o fuentes para la preparación profesional	Nivel de incidencia de las fuentes		
	Alto	Normal	Bajo
Estudios teóricos y prácticos realizados sobre competencias.			
Experiencia obtenida en su vida profesional en la gestión de los recursos humanos en el área de alojamiento de hoteles.			
Conocimientos de trabajos investigativos nacionales e internacionales sobre competencias en el área de alojamiento.			
Participación en eventos sobre competencias..			
Participación en eventos internacionales sobre competencias.			
Consultas bibliográficas, de publicaciones en revistas u otros documentos sobre competencias.			
Actualización en cursos de post-grado, diplomado, maestría o doctorado sobre competencias.			

Anexo 2: CUESTIONARIO DE PONDERACIÓN DE DIMENSIONES DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL.

Estimado colaborador:

El siguiente cuestionario tiene como objetivo conocer la importancia que usted le concede a las dimensiones de la inteligencia emocional para el óptimo desempeño de las camareras. Sus conocimientos con relación a estas áreas de trabajo nos serán de mucha utilidad para alcanzar nuestro propósito.

Debe ordenar jerárquicamente cada una de las dimensiones que componen la inteligencia emocional, según su importancia para el desempeño eficiente de este puesto, donde el número 1 corresponderá a la más importante, el 2 a la que le siguiera en importancia, y así sucesivamente, hasta llegar a la de menor importancia. Preste atención a no poner iguales ponderaciones a las distintas dimensiones.

Antes de decidir sus respuestas, por favor, consulte la definición de cada una de estas dimensiones.

I. Dimensiones de la Inteligencia Emocional	Camareras
- Conciencia de uno mismo: Entendida como la capacidad para saber lo que estamos sintiendo en un determinado momento y guiar nuestras decisiones, evaluando de forma realista estos sentimientos y confiando en uno mismo.	
- Autorregulación: manejar las emociones de modo que nos ayuden a desarrollar nuestras tareas y saber recuperarnos del estrés emocional.	
- Motivación: capacidad para valernos de nuestras preferencias personales para alcanzar objetivos, impulsarnos a tomar iniciativas, ser más eficaces y perseverantes y superar con determinación posibles frustraciones de cualquier índole (retrasos, desilusiones, etc.)	
- Empatía: capacidad para ponerse en el lugar del otro y comprender lo que está sintiendo. Así es posible ajustarse a los demás y cultivar relaciones enriquecedoras en las que prime la cooperación.	
- Capacidad de relación: como la capacidad de influencia sobre los demás mediante el ejemplo, siendo figura de referencia, con cooperación y estableciendo de forma permanente sinergias grupales.	

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

Anexo 3: CUESTIONARIO DE SELECCIÓN DE COMPETENCIAS EMOCIONALES DE LAS CAMARERAS DEL HOTEL MAR DEL SUR.

Estimado colaborador:

El siguiente cuestionario tiene como objetivo determinar las competencias emocionales claves para el óptimo desempeño de las Camareras del hotel Mar del Sur. Sus conocimientos al respecto nos serán de mucha utilidad para alcanzar nuestro propósito.

Marque con una cruz (X) las que considere imprescindibles para el desempeño exitoso del puesto de camareras del Hotel Mar del Sur.

Antes de decidir sus respuestas, por favor, consulte la definición de cada una de las competencias emocionales aquí presentadas, que aparece en la siguiente página.

II. Competencias Emocionales	Camareras
- Conciencia emocional	
- Valoración adecuada de uno mismo	
- Confianza en uno mismo	
- Autocontrol	
- Confiabilidad	
- Integridad	
- Adaptabilidad	
- Innovación	
- Motivación de logro	
- Compromiso	
- Iniciativa	
- Optimismo	
- Comprensión de los demás	
- Orientación hacia el servicio	
- Aprovechamiento de la diversidad	
- Conciencia política	
- Influencia	
- Comunicación	
- Liderazgo	
- Catalización del cambio	
- Resolución de conflictos	
- Colaboración y cooperación	
- Habilidades de equipo	

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

DEFINICIONES DE LAS COMPETENCIAS EMOCIONALES

- **Conciencia emocional:** reconocer las propias emociones y afectos.
- **Valoración adecuada de uno mismo:** reconocer las propias fortalezas y debilidades.
- **Confianza en uno mismo:** seguridad en la valoración que hacemos sobre nosotros mismos y sobre nuestras capacidades.
- **Autocontrol:** capacidad de manejar adecuadamente las emociones y los impulsos conflictivos.
- **Confiabilidad:** fidelidad al criterio de sinceridad e integridad.
- **Integridad:** asumir la responsabilidad de nuestra actuación personal.
- **Adaptabilidad:** flexibilidad para afrontar los cambios.
- **Innovación:** sentirse cómodo y abierto ante las nuevas ideas, enfoques e información.
- **Motivación de logro:** esforzarse por mejorar o satisfacer un determinado criterio de excelencia.
- **Compromiso:** secundar los objetivos de un grupo u organización.
- **Iniciativa:** prontitud para actuar cuando se presente la ocasión.
- **Optimismo:** persistencia en la consecución de los objetivos a pesar de los obstáculos y contratiempos.
- **Comprensión de los demás:** tener la capacidad de captar los sentimientos y puntos de vista de otras personas e interesarnos activamente por las cosas que les preocupan.
- **Orientación hacia el servicio:** anticiparse, reconocer y satisfacer las necesidades de los clientes.
- **Aprovechamiento de la diversidad:** aprovechar las oportunidades que nos brindan diferentes tipos de personas.
- **Conciencia política:** capacidad de darse cuenta de las corrientes emocionales y el poder de las relaciones entre los miembros de un grupo.
- **Influencia:** utilizar tácticas de persuasión eficaces.
- **Comunicación:** emitir mensajes claros y convincentes.
- **Liderazgo:** inspirar y dirigir a grupos y personas.
- **Catalización del cambio:** iniciar o dirigir los cambios.
- **Resolución de conflictos:** capacidad de negociar y resolver conflictos.
- **Colaboración y cooperación:** ser capaces de trabajar con los demás en la consecución de una meta común.
- **Habilidades de equipo:** ser capaces de crear la sinergia grupal en la consecución de metas colectivas.

Anexo 4: CUESTIONARIO DE PONDERACIÓN DE COMPETENCIAS EMOCIONALES CAMARERAS.

Estimado colaborador:

El siguiente cuestionario tiene como objetivo conocer la jerarquía de las competencias emocionales imprescindibles para el óptimo desempeño de las camareras.

Ordene jerárquicamente cada una de las siguientes competencias emocionales según su importancia para el desempeño eficiente y eficaz de las camareras, donde el número 1 corresponderá a la más importante, el 2 a la que le sigue en importancia, y así sucesivamente, hasta llegar a la de menor importancia. Preste atención a no poner iguales ponderaciones a las distintas competencias.

Competencia Emocionales	Orden
- Confianza en uno mismo	
- Autocontrol	
- Confiabilidad	
- Integridad	
- Motivación de logro	
- Compromiso	
- Iniciativa	
- Optimismo	
- Comprensión de los demás	
- Orientación hacia el servicio	
- Aprovechamiento de la diversidad	
- Influencia	
- Comunicación	
- Colaboración y cooperación	

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

Anexo 5: CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN DE COMPETENCIAS EMOCIONALES CAMARERAS.

Estimado colaborador:

El presente cuestionario tiene como objetivo evaluar con qué frecuencia usted reconoce estos comportamientos como propios, tanto en su vida laboral como personal. Contamos con su valiosa cooperación y sinceridad. Marque con una (x) según corresponda en cada caso.

COMPORTAMIENTOS PERSONALES		N	CN	AV	CS	S
		1	2	3	4	5
1	Asumo la responsabilidad de mi actuación personal.					
2	Me esfuerzo por mejorar y obtener resultados excelentes.					
3	Reconozco las necesidades de los clientes aún antes que estos las planteen explícitamente, y actúo para satisfacerlas.					
4	Aprovecho las oportunidades de actuación que me brindan los diferentes tipos de personas.					
5	Actúo rápidamente una vez que detecto las condiciones propicias para hacerlo.					
6	Persisto en la consecución de los objetivos que me trazo a pesar de los obstáculos y contratiempos.					
7	Utilizo tácticas de persuasión eficaces.					
8	Mi comportamiento me cataloga como una persona sincera e íntegra.					
9	Manejo adecuadamente mis emociones e impulsos conflictivos.					
10	Emito mensajes claros y convincentes cuando establezco una comunicación.					
11	Me siento cómodo trabajando con otras personas en la consecución de una meta común.					
12	Soy capaz de captar los sentimientos y puntos de vista de otras personas e interesarme activamente por las cosas que les preocupan.					
13	Confío en mis capacidades y destrezas.					
14	Estoy comprometido con los objetivos de mi grupo de trabajo y mi organización.					

N (1): Nunca; CN (2): Casi Nunca; AV (3): A Veces; CS (4): Casi Siempre; S (5): Siempre

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

Anexo 6:

Tabla 3.2.2. Matriz de competencias expresadas por los expertos para las camareras.

	E ₁	E ₂	E ₃	E ₄	E ₅	E ₆	E ₇
C ₁	—	—	X	—	—	—	—
C ₂	X	—	—	X	—	—	—
C ₃	X	X	X	X	X	X	X
C ₄	X	X	X	X	—	—	X
C ₅	X	X	X	X	—	X	X
C ₆	X	X	X	X	—	X	X
C ₇	—	—	—	—	X	—	—
C ₈	X	X	—	X	X	—	—
C ₉	X	X	X	X	X	X	X
C ₁₀	X	X	X	X	X	X	X
C ₁₁	X	X	X	X	X	X	X
C ₁₂	X	X	X	X	—	X	X
C ₁₃	X	X	X	X	—	X	X
C ₁₄	X	X	X	X	X	X	X
C ₁₅	X	X	X	X	X	X	X
C ₁₆	X	X	—	X	X	—	—
C ₁₇	X	X	X	X	X	X	X
C ₁₈	X	X	X	X	X	X	X
C ₁₉	—	—	—	X	—	—	—
C ₂₀	—	—	—	—	—	—	—
C ₂₁	X	X	X	X	—	—	—
C ₂₂	X	X	X	X	X	—	—
C ₂₃	—	—	—	—	—	—	—

Tabla 3.2.3. Matriz de competencias depuradas con nivel de concordancia para las camareras.

	E ₁	E ₂	E ₃	E ₄	E ₅	E ₆	E ₇	Vn	Cc
C ₃								0	100,00
C ₄					N	N		2	71,43
C ₅					N			1	85,71
C ₆					N			1	85,71
C ₉								0	100,00
C ₁₀								0	100,00
C ₁₁								0	100,00
C ₁₂					N			1	85,71
C ₁₃					N			1	85,71
C ₁₄								0	100,00
C ₁₅								0	100,00
C ₁₇								0	100,00
C ₁₈								0	100,00
C ₂₂						N	N	2	71,43

Anexo 7: Tabla 3.2.4. Ponderaciones de expertos para las competencias de las camareras.

Competencia	E ₁	E ₂	E ₃	E ₄	E ₅	E ₆	E ₇	R _j	Orden
C ₃	10	10	6	2	8	13	11	60	9
C ₄	11	14	14	13	14	12	14	92	14
C ₅	12	13	12	12	11	11	13	84	13
C ₆	7	12	13	11	12	10	12	77	12
C ₉	2	6	7	5	3	8	6	37	5
C ₁₀	1	8	8	7	9	9	8	50	7
C ₁₁	9	5	4	1	4	6	4	33	4
C ₁₂	13	7	5	10	5	7	5	52	8
C ₁₃	14	9	10	9	13	1	10	66	10
C ₁₄	5	1	1	6	2	2	3	20	1
C ₁₅	6	2	3	8	1	5	1	26	3
C ₁₇	4	3	2	3	6	4	2	24	2
C ₁₈	3	4	11	4	7	3	7	39	6
C ₂₂	8	11	9	14	10	14	9	75	11
								ΣR _j →	735

Anexo 9: Tabla 3.2.6. Prioridad de las competencias emocionales de las camareras.

Competencia	Marcas recibidas	Prioridad o peso
C3	5	0,0549
C4	1	0,0055
C5	1	0,0055
C6	2	0,0220
C9	9	0,0989
C10	7	0,0769
C11	10	0,1099
C12	6	0,0659
C13	4	0,0440
C14	13	0,1429
C15	11	0,1209
C17	12	0,1319
C18	8	0,0879
C22	3	0,0330
N	91	1,0000

Anexo 10: Tabla 3.2.7 Triángulos de Füller con las dimensiones de la inteligencia emocional

Camareras			
D1*	D1	D1	D1
D2	D3*	D4*	D5*
	D2	D2	D2
	D3*	D4*	D5*
		D3	D3
		D4*	D5*
			D4*
			D5