

UNIVERSIDAD DE LA HABANA  
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y FINANZAS  
CENTRO DE ESTUDIOS DE TÉCNICAS DE DIRECCIÓN

**METODOLOGÍA PARA EVALUAR EL IMPACTO DE UN PROGRAMA DE  
DESARROLLO DE COMPETENCIAS EMOCIONALES**

**Trabajo final del Diplomado Europeo para la Enseñanza de la Gestión**

Autor. MSc. Roberto López Boudet

La Habana, Enero, 2015

## **Índice**

Introducción	1
Caracterización del estado actual de la evaluación del impacto de la capacitación recibida por los directivos hoteleros.	7
Metodología para evaluar el impacto de un programa de desarrollo de competencias emocionales en los directivos hoteleros.	17
Conclusiones	27
Bibliografía	28

## **Introducción**

Se afirma, y no sin razón, que la ventaja competitiva básica de las empresas radicará cada vez más en el nivel de preparación y gestión de sus recursos humanos y, en ello, el resultado de poner en práctica sus competencias constituye la esencia o elemento fundamental (Marrero, 2002; Thompson y Strickland, 2004).

En la Resolución Económica aprobada en el V Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC) se definió que el empleo de técnicas modernas de dirección empresarial, adecuadas a nuestras características y basadas en las mejores y más avanzadas prácticas contemporáneas, debe constituir prioridad para el país a fin de garantizar la mayor eficiencia y eficacia en la gestión y los procesos (Machado, 2011).

Esta política hasta la actualidad, ha conllevado a desarrollar acciones encaminadas a asegurar la formación y superación continua del personal que labora en las empresas, entre los que se encuentran los cuadros. Muestra de ello lo constituyen el Decreto No. 281 y el Decreto Ley No. 252, Sobre la continuidad y fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano y la Norma Cubana y el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (NC: 3000, 3001 y 3002 del 2007); esta última como una alternativa que propone vías a seguir por las organizaciones en aras de emplear los recursos que posee, de forma tal que garantice el mejor grado de eficiencia y eficacia de su capital humano mediante la gestión por competencias y que el desempeño se encuentre alineado a la estrategia empresarial, su desarrollo y de la sociedad en general; así como la evaluación de su capacitación.

Nuestro país, con la paulatina implementación de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, vive cambios trascendentales demandando una renovación constante del conocimiento y las habilidades en el sector empresarial.

El rol de los cuadros en este empeño es decisivo para el logro del avance en la economía cubana y la implementación de dichos lineamientos, al afirmarse en uno de ellos (08): “El incremento de facultades a las direcciones de las entidades estará asociado a la elevación de su responsabilidad sobre la eficiencia, eficacia y el control en el empleo del personal, los recursos materiales y financieros que manejan...” (PCC, 2011:11); y también en el número 12: ...“la elevación de la responsabilidad y facultades hace imprescindible exigir la actuación ética de las entidades y sus jefes, así como fortalecer su sistema de control interno, para lograr los resultados esperados en cuanto al cumplimiento de su plan con eficiencia, orden,

disciplina y el acatamiento absoluto de la legalidad” (PCC, 2011: 11).

En el afrontamiento de tales desafíos las organizaciones, con más frecuencia, necesitan gestionar un capital humano equipado con una amplia variedad de competencias que no sólo se limiten a un elevado índice académico o dominio técnico, sino que se refieren a la actitud hacia el trabajo, la calidad de las relaciones humanas, la adaptabilidad, etc., todo lo cual puede favorecer un adecuado desempeño y la obtención de elevados niveles de productividad y eficiencia organizacional.

Por tal motivo, la preparación y superación de los cuadros ha cobrado creciente importancia para lograr los resultados deseados por el país, en términos de productividad, competitividad y sostenibilidad empresarial. De ahí que sea imprescindible evaluar qué impacto ha producido las capacitaciones por ellos recibida.

Siguiendo esta línea de pensamiento, el Consejo de Estado aprueba la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros y sus Reservas. En ella se declara como principio, que su diseño debe estar en correspondencia con el perfil del cargo, constituyendo una exigencia para optimizar el proceso de selección, preparación y evaluación de los cuadros, la determinación de los perfiles de competencias de cada cargo directivo, que incluye los conocimientos y habilidades, tanto técnicas como directivas para alcanzar el éxito en el desempeño. De la misma manera exige la “evaluación del impacto de su preparación y superación, valorando su efecto en el cuadro y sus reservas, a partir del resultado de su trabajo y el cumplimiento de las funciones del cargo que ocupa” (Consejo de Estado, 2010:8). Si, como bien formula Cuesta (2005), la ventaja competitiva de las empresas en el siglo XXI no radicará en los recursos naturales, ni en específico en los recursos energéticos, no radicará en los recursos financieros y no radicará ni tan siquiera en la tecnología; la ventaja competitiva básica de las empresas radicará en el nivel de preparación y gestión de los recursos humanos.

Por ello, la gestión por competencias ha tenido mayor difusión desde la perspectiva de los recursos humanos; sin embargo, el término Soltura (2008) lo define como aquellas cosas que la organización hace particularmente bien y que le dan una ventaja frente a sus competidores, en el cumplimiento de su misión y el alcance de la visión. Son precisamente las competencias las que posibilitan la adquisición, el desarrollo y despliegue combinado de los recursos, los que por sí solos generalmente carecen de valor estratégico.

En ellas se destaca la necesidad de identificar las competencias organizacionales en relación

directa con las de procesos y las laborales. Es a este indisoluble vínculo entre estas competencias lo que se nombra Sistema de Competencias de la Organización, el cual adquiere relevancia debido a que ellas en sí constituyen un grupo homogéneo, con la misma finalidad de orientar los recursos organizacionales, con énfasis en el capital humano, al alcance de un desempeño organizacional superior en cumplimiento de la misión, estando en estrecha relación entre sí y con otros componentes del sistema de dirección de la empresa (Soltura, 2008).

Este último autor define que las competencias organizacionales constituyen aquellos procesos o rutinas organizacionales que reflejan una capacidad demostrada para la adquisición, desarrollo y despliegue combinado de los recursos de una organización, que posibilitan el cumplimiento de la misión y alcance de la visión en incremento de su desempeño, éstas anidan un alto carácter tácito derivado de las competencias del capital humano y las sinergias creadas entre éstas y los recursos, expresándose a través de los procesos estratégicos de la organización.

Así mismo, plantea que las competencias de procesos son aquellas capacidades específicas de un proceso que le permiten a este el cumplimiento de su misión y responsabilidades en tributo al desarrollo de las competencias organizacionales.

Y que las competencias laborales son aquellas que pone en vigor un individuo en ejercicio de una actividad laboral en cumplimiento de una misión y responsabilidades específicas, entendidas como constructos que expresan la capacidad de un individuo para utilizar de forma sinérgica conocimientos, habilidades, características físicas y personales, sentimientos, motivaciones y valores que le permiten alcanzar un desempeño superior a él y a la organización, las cuales son desplegadas y evaluadas en determinada cultura organizacional, condiciones de trabajo y exigencias técnico productivas o de servicio. Éstas han de ser definidas a partir de dimensiones en términos de comportamientos observables, y constituyen una contribución efectiva al logro de los objetivos de la organización.

Es notable, en estas definiciones, el tributo que juegan las competencias laborales en el alcance de las competencias de los procesos y de las organizacionales, de ahí la importancia de tenerlas en cuenta cuando se realiza una capacitación y posteriormente se evalúa su impacto en el desempeño de una entidad.

El sector del turismo no está ajeno a esta realidad en el que las empresas, para mantenerse en un mercado altamente competitivo, dinámico y complejo, están obligadas a aprender y a

potenciar la preparación de su capital humano. Solo si estas organizaciones que aprenden son capaces de vincular el corazón y la mente de los empleados en un cambio continuo, armonioso y productivo proyectado, podrán alcanzar los resultados deseados por la organización (Gattorno, 2013).

Dada la importancia que adquiere el turismo para la economía cubana, el Ministerio de Turismo (Mintur) se ha trazado el objetivo estratégico hasta el 2015 de alcanzar 4,08 millones de arribo de turistas. Sin lugar a dudas, esta exigencia requiere que sus trabajadores y, en especial, sus directivos desarrollen competencias, donde la creatividad y la innovación constituyan una filosofía de trabajo, capaz de transmitir a los clientes nuevas y mejores experiencias y, al mismo tiempo, tributen en forma de cascada al logro de las competencias de los procesos donde trabajan y a las competencias de su organización en general.

Teniendo en cuenta este entorno y en correspondencia con la Estrategia Nacional de Preparación y Superación, el Mintur elaboró un Sistema propio de Preparación y Superación para cuadros y reservas con un enfoque por competencias, que propone ocho competencias de cargos directivos responsables del éxito laboral, a saber: Liderazgo, Desarrollo personal, Orientación al cliente, Manejo del cambio, Toma de decisiones, Orientación a resultado, Gestión estratégica y Visión del negocio; teniendo las seis primeras elementos asociados a las competencias emocionales.

En correspondencia con los intereses de esta investigación, se asume el concepto de competencias emocionales como: “una capacidad adquirida basada en la inteligencia emocional, que da lugar a un desempeño laboral sobresaliente” (Goleman 1998: 33).

Es decir, con el desarrollo de estas competencias en el sector turístico se pretende que sus directivos puedan alentar la flexibilidad de su organización, permitiendo que todos los trabajadores se esfuercen dando lo mejor de sí para alcanzar los objetivos empresariales y el modo en qué lo haga determina su impacto emocional (Goleman, Boyatzis y McKee, 2002). Al mismo tiempo, se necesita un líder que sea suficientemente flexible para adelantarse a los acontecimientos y adaptarse a las nuevas realidades, más aún con el manejo de sus emociones, para mantener la atención, pensar con claridad en medio de una situación límite y tomar correctas decisiones; aspectos muy relacionados con el sistema de competencias de una organización.

Lo anteriormente planteado, sugiere la importancia de las emociones como predictoras del éxito laboral, reconceptualizando el término Inteligencia. Los últimos trabajos en este campo

abogan por la amplitud del concepto, acercándose a la parte afectiva del ser humano. De esta manera, las habilidades intelectuales ya no son la única garantía de éxito en el ámbito profesional, sino tan sólo un factor, que unido a las necesidades emocionales satisfechas, desarrollará el desempeño de colaboradores y directivos (Goleman, 1998). Todo depende de cuánto se reconozcan y valoren en uno mismo y en los demás, siendo capaces de controlarlas y encauzarlas de manera adecuada, lo cual constituye el núcleo de la Inteligencia Emocional (IE).

Muchas investigaciones realizadas sobre la IE demuestran que los directivos con un desarrollo adecuado de competencias emocionales, son más eficaces en el ejercicio de sus funciones maximizando el rendimiento de sus colaboradores. Son personas que logran movilizar al grupo, despiertan entusiasmo y crean las redes sociales necesarias para un desempeño eficaz, expresado en el cumplimiento de los objetivos empresariales. Estos directivos crean las condiciones para que el centro laboral no sólo sea el más rentable, sino que sea un lugar agradable para sus colaboradores, agregándole valor a la organización y a los procesos donde actúan (Goleman, 1998 y Goleman, Boyatzis y McKee, 2002).

En nuestro país el abordaje de las competencias emocionales demuestra un incipiente desarrollo. En el ámbito organizacional se han realizado estudios con directivos donde su evaluación sugiere la necesidad de desarrollarlas para obtener rendimientos excelentes. Los resultados mostraron, además, que el grupo privilegia las competencias emocionales al considerarlas el 51% como garantía del éxito laboral, comparada con las habilidades cognitivas y técnicas (Peña, 2009; Prede, 2012).

En un trabajo posterior a la definición de las competencias directivas, la Dirección de Cuadros del Mintur, junto con la escuela de Formación del Turismo (Formatur), procede a su evaluación, para determinar el nivel de desarrollo en los cuadros de todo el país. Se comenzó en el año 2012 por los Grupos Hoteleros; y en una segunda etapa, se realizará al resto de los Grupos Empresariales del sector.

Sin embargo, aunque este proceso de diagnóstico no ha concluido todavía, en algunas entidades se han obtenido resultados de interés. Por ejemplo, en los cuadros se presentan insuficiencia en el desarrollo de las competencias: Desarrollo Personal: (alrededor del 65%), Liderazgo: (aproximadamente el 55%) y Manejo del cambio (el 40%).

Estos datos pueden ser interpretados como señales que alertan sobre la existencia de un conjunto de limitaciones asociadas a la insuficiente gestión de competencias. Por ello, entre

otras razones, la Dirección de Cuadros del Mintur toma el Acuerdo 292, en octubre de 2013, para implementar un programa de formación basado en competencias directivas y evaluar el impacto que tiene en el desempeño de sus entidades. A modo experimental, se seleccionaron varios hoteles con el objetivo de ir probando métodos y alternativas que tributen a la mejora de las competencias directivas, potenciar el desempeño de sus cuadros. En uno de esos hoteles de La Habana se identificó, en octubre de 2012, las siguientes debilidades:

- ✓ Pérdida del sentido de pertenencia y de colectivo, compromiso, actitud y empatía por el personal, caracterizado por la desmotivación.
- ✓ El Consejo de Dirección tiene poco control sobre las variables que determinan la baja motivación, poco compromiso con la operación hotelera y con la calidad de los servicios.

Un diagnóstico posterior más detallado de las competencias directivas, realizado en diciembre del 2013 a los cuadros del mencionado Hotel, arrojó los siguientes resultados:

- El 100% tuvo dificultades en la competencia Liderazgo, específicamente en los indicadores: Trabajo en equipo (75%) y Red de relaciones (58%) y, en menor grado, la delegación, la comunicación y la negociación (25%).
- El 66% presentaron dificultades en la competencia Desarrollo personal, fundamentalmente en la Autorregulación de emociones.

Un estudio de cultura organizacional realizado recientemente, en el primer semestre del presente año, mostró que los trabajadores presentan un bajo sentido de pertenencia debido, entre otros factores, a la escasa participación en la toma de decisiones, lo cual incide negativamente en el clima laboral. Al mismo tiempo, los directivos del Hotel no tienen una idea exacta del impacto de las capacitaciones que han recibido durante el pasado año (Reyes, 2014).

Este desconocimiento puede ser una de las causas de la insatisfacción de los clientes que se hospedan en el Hotel, arrojada en las encuestas que allí se realizan. Por ejemplo, durante los años 2012 y 2013 existen áreas que no alcanzan el porcentaje fijado de satisfacción de sus clientes, con tendencia decreciente en los últimos años; en comparación con la competencia, el Hotel alterna entre una segunda y tercera posición.

Por ende, la situación problemática es el desconocimiento sobre el impacto que ha tenido la capacitación en tributo al desempeño hotelero, donde juega un importante rol el clima laboral que es capaz de infundir el directivo; y el problema es: ¿Cómo evaluar el impacto de la



capacitación de los directivos del Hotel objeto de estudio para el desempeño de su organización? En tal sentido el objetivo de este trabajo es: Diseñar una metodología para evaluar el impacto de la capacitación basada en competencias emocionales en los directivos que tribute al desempeño hotelero.

En cumplimiento de este objetivo, este trabajo se estructura en dos epígrafes: la caracterización del estado actual de la evaluación de la capacitación de los directivos del Hotel, y el diseño de la metodología para evaluar el impacto de un programa de desarrollo de competencias emocionales en los directivos hoteleros que tributa al mejoramiento del clima laboral de esa organización.

### **Caracterización del estado actual de la evaluación del impacto de la capacitación recibida por los directivos del Hotel estudiado**

El Hotel fue fundado en 1998 y ofrece un servicio de alojamiento de alta calidad, categoría 5 estrellas, con cerca de 400 habitaciones que incluye Servicio Real. Posee una variada oferta gastronómica que está integrada por un buffet de tipo completo, un restaurante gourmet internacional, un restaurante parrillada y otro especializado en comida italiana, así como una heladería-cafetería, un lobby bar y dos bares piscina.

La Misión del Hotel se expresa como: “Somos un elegante Hotel urbano, que en un ambiente seguro y tropical, garantiza acertados servicios para los segmentos de ocio y negocio, diferenciándonos por el trato esmerado y la disposición de nuestro equipo de profesionales, garantizando así la fidelidad de nuestros clientes y los beneficios esperados.”

En esta línea, la Visión se ha formulado en los siguientes términos: “Desde el mismo corazón financiero de la ciudad, seremos en Cuba el Hotel urbano preferido por quienes saben elegir, nos distinguiremos por la calidez y simpatía de nuestro personal, ofreciendo un trato personalizado y donde nuestra capacidad de adaptación, el sentido de la elegancia y los avances tecnológicos marcarán la diferencia.”

La Filosofía y Valores Compartidos del colectivo laboral se integran coherentemente a los propósitos estratégicos, identificándose los siguientes:

- Liderazgo orientado a satisfacer al cliente. Ofrecer a los clientes mejores ofertas, productos y servicios que den respuesta a sus expectativas y anticiparnos. Sorprender al cliente con un servicio personalizado, amable y cortés. Ofrecer a nuestros clientes la

mejor relación calidad – precio.

- Concebir a los recursos humanos y su gestión como el principal activo y clave en los resultados que alcancemos. Atender sistemáticamente las condiciones de trabajo, brindar un servicio de excelencia como se espera de ellos. Estimular los desempeños positivos y realizar evaluaciones objetivas que permitan superar las oportunidades de mejora y reconocer los mejores esfuerzos y resultados.
- Investigación, innovación y desarrollo continuo. Estudiar las mejores experiencias de nuestros competidores y desarrollar nuevos conceptos con el objetivo de captar nuevos segmentos. Innovar en cada servicio y producto es garantía de sorprender a nuestros clientes y fidelizarlos. Renovar y revivir el espíritu emprendedor que es vital en nuestro tipo de negocio: el sector hotelero.
- Austeridad, Trabajo, Sencillez y Ética. Fomentar los criterios de austeridad, trabajo, sencillez y ética profesional, evitando toda ostentación. Predicar constantemente con el ejemplo desde el más alto nivel.
- Formación – Promoción y Superación Continua. Desarrollar un espíritu de continua superación, replanteándose constantemente los conocimientos. Formar al personal mediante la capacitación permanente para potenciar la promoción interna.
- Delegar y responsabilizar a cada cual con sus acciones. Se orienta al cliente y al mercado. Todo el personal debe sentirse implicado en un servicio o producto que es proporcionado a un cliente, para ello es muy importante que cada cual tenga responsabilidad en lo que hace y pueda a su nivel tomar las decisiones necesarias sin temor al error. El mejor directivo es aquel que es capaz de delegar y responsabilizar adecuadamente y con éxito. Promover el más alto sentido de responsabilidad en todos los niveles de la División.
- Trabajo en equipo. Desarrollar capacidades de liderazgo. Clarificar las funciones de cada persona y su importancia. Ejercer los controles necesarios para lograr los objetivos. Evaluar los desempeños a todos los niveles y desarrollar una comunicación franca, abierta y honesta.
- Integración con los elementos representativos de cubanía y la identidad nacional. Se buscará integrar la gestión de los procesos con los elementos representativos de la cubanía y con elementos de la cultura autóctonos de las zonas donde se encuentran las instalaciones.

Como se observa en la misión, visión y los valores exigen el desarrollo y preparación constante de su capital humano, específicamente en sus directivos, de capacidades no sólo específicas, sino además emocionales tales como brindar un servicio esmerado, cálido, con simpatía, actuación ética, toma de decisiones, comunicación abierta, motivación de logro, flexibilidad ante los cambios del entorno, iniciativa, entre otras, lo cual redundará en la satisfacción del cliente y en los ingresos económicos del Hotel. Además de potenciar la capacitación, de ser una organización que aprende en constante búsqueda de los conocimientos que tributen a un mejor servicio.

Con estas concepciones, el equipo de dirección rediseñó su estrategia, en octubre de 2012, y determinó las principales características que apoyan o debilitan el servicio, así como su repercusión dentro del ambiente en que se encuentra, resultando las que se muestran en la Tabla 1.

Oportunidades	Fortalezas
Prestigio internacional de la cadena Sol Meliá	Poseer la Licencia Sanitaria y el Aval Ambiental.
Experiencia profesional y el conocimiento de la actividad de mandos y trabajadores.	Facilidades para la importación de productos.
Ubicación estratégica en la zona de negocios y embajadas	Hotel con categoría 5 estrellas, elegante y confortable.
Comercialización del hotel.	Buenas condiciones de trabajo.
Seguridad del destino Cuba	Opiniones y ubicación en el ranking de Trip Advisor.
Amenazas	Debilidades
Inestabilidad de los proveedores.	Problemas de cortesía, empatía y amabilidad del personal
Situación política y financiera desfavorable a nivel mundial.	Toma de decisiones incorrectas de los directivos
Burocratismo en los mecanismos de compras e inversiones	Insuficiente remuneración y estimulación salarial
Pocas facultades de la administración para tomar decisiones y/o sancionar.	Poco sentido de pertenencia y motivación por parte del personal
	El Consejo de Dirección tiene poco control sobre las variables que inciden en la baja motivación.
	Insuficiente compromiso del Consejo de Dirección con la operación y calidad.

## Tabla 1. Matriz Dafo

Fuente: Dirección del Hotel

Un análisis realizado de la matriz Dafo señala un grupo de debilidades asociadas a la desmotivación, lo cual incide en el poco sentido de pertenencia, problemas con la empatía y el insuficiente compromiso con la calidad de los servicios que ofrece, lo que puede estar dado porque desconocen a qué tributa la capacitación que han recibido los trabajadores y, en particular, sus directivos. Un estudio de la cultura organizacional puede arrojar más claridad en esta problemática.

### Estudio de la cultura organizacional

El Hotel cuenta con una nómina de 433 trabajadores mayoritariamente de servicios (235) y 12 cargos directivos. Para el estudio de la cultura organizacional se toma una muestra representativa de 82 trabajadores con un error permisible de 0.10 y un 95% de confianza. Los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta son los siguientes:

- El 100% de los encuestados perciben entre media y muy frecuente la intensidad de trabajo; sin embargo, solo el 81% tienen entre media y muy frecuente la claridad de los objetivos del Hotel.
- EL 100% de los encuestados perciben entre media y muy alta la imagen del Hotel desde el exterior.
- El 80% considera que el nivel de participación en la toma de decisiones de los trabajadores se encuentra por debajo de la media, lo que corrobora que el 76% de los empleados perciban por debajo de la media que realmente forman parte del Hotel.
- El 69% perciben el clima de creatividad e innovación en el Hotel de casi nunca a medio, lo que corrobora el bajo nivel de participación en la toma de decisiones.
- El 79% es de la opinión que la cuantificación y la medida como puntos claves del clima de trabajo son frecuentes en el Hotel y el 100% perciben por encima de la media el nivel de normalización del trabajo.
- El 65% considera un nivel de control en el trabajo por encima de la media y el 80% percibe casi siempre un ambiente de trabajo estable.

Del estudio de la cultura se desprenden varios aspectos importantes que pueden resultar contradictorios:

- El 100% de los trabajadores sienten que trabajan intensamente; sin embargo, no saben exactamente para qué lo hacen, puesto que no tienen claros los objetivos del Hotel.

- La mayoría de los trabajadores consideran baja su participación en la toma de decisiones, lo que puede estar implícito en el conocimiento de los objetivos por los cuales trabajan.
- Por ello, el clima de creatividad e innovación lo perciben bajo, lo que puede estar relacionado con la alta normación y control de las actividades que realizan.
- Es bajo el sentimiento de pertenencia al Hotel.

Todos estos aspectos están relacionados con un pobre trabajo en equipo y del liderazgo de cada uno de sus directivos, lo que evidencia la imperiosa necesidad de diseñar un programa de entrenamiento en competencias emocionales que tribute a su mejor desempeño, a crear un clima laboral adecuado para brindar un mejor servicio a los clientes y aumentar, así, el desempeño de su organización. Por ello, reviste vital importancia evaluar la calidad de los servicios brindados.

#### Evaluación de la calidad de los servicios

Este análisis se realiza a través de las encuestas que realiza el Hotel a sus clientes en los siguientes indicadores:

- Recepción: Rapidez y eficacia, Amabilidad y cortesía, Información y Disponibilidad de la habitación durante el momento del Check-In.
- Habitación: Limpieza, Equipamiento y Confort.
- Restaurante Buffet: Servicio, Calidad-Comida y Variedad-Comida.
- Restaurantes Especializados: Servicio, Calidad-Comida, Ambiente y Restaurantes visitados.
- Bares: Servicio, Calidad-Bebidas y Variedad-Bebidas.
- Actividades: Diurnas, Nocturnas, Staff e Infantil.
- Línea de Asistencia al Cliente: Amabilidad y Satisfacción con la solución.
- Hotel: Limpieza, Ambientación y Mantenimiento.
- Satisfacción por el precio pagado.
- Percepción global del Hotel.

La encuesta que emplean tiene un rango de calificación de 1 a 5 posibles respuestas, desde “muy satisfecho” hasta “muy insatisfecho” para cada indicador evaluado. Los resultados que se muestran corresponden al período 2012 y 2013 en el que el Hotel se traza un nivel de satisfacción de clientes de 93% para todas las áreas; sin embargo, no se alcanza este nivel de forma general en: los Restaurantes Buffet, los Bares, las Actividades, la Satisfacción por el

Precio Pagado y la Percepción Global del Hotel.

En otro análisis de la calidad, el Hotel compara su posición con respecto a la competencia a través de la página web española TripAdvisor, la cual proporciona a todos los hoteles datos de interés. Los resultados mostrados corresponden al último mes del 2012 y del 2013 respectivamente, en el que el Hotel se encuentra, en general, por debajo del Hotel Iberostar Parque Central; y, para la media de todos los hoteles en La Habana, se encuentra en mejor posición; aunque nunca llega al primer lugar.

Estos resultados también evidencian que no poseer las competencias organizacionales puede poner en peligro el alcance de la visión, por lo que constituye un reto para el Hotel superar las expectativas de sus clientes a través de añadirle un valor agregado a los servicios que les ofrece, es decir, poseer las competencias de sus procesos claves. Este último aspecto tiene estrecha relación con el desarrollo de competencias laborales fundamentalmente a través de la creación de un clima laboral que propicie el mejor desempeño de la organización, lo que se puede lograr a través de un adecuado entrenamiento de las competencias emocionales de sus directivos.

#### Análisis de indicadores económicos

Otro estudio que refleja el desempeño organizacional son los resultados alcanzados en los años 2012 y 2013 para los indicadores económicos que se muestran en la Tabla 2.

Indicadores	2012	2013
Total Ingresos	17 000 000	16 000 000
Total gastos directos	2 100 000	2 000 000
Total gastos indirectos	8 400 000	8 500 000
Beneficio neto	5 200 000	5 300 000
Utilidad antes de impuestos	4 000 000	3 000 000
Costo por peso de ingresos	0,76	0,78

Tabla 2. Indicadores económicos para los años 2012 y 2013 (datos aproximados)

Fuente: Reyes, 2014.

De la Tabla anterior se concluye que existen comportamientos positivos como:

- Los gastos directos disminuyeron en el 2013 con respecto al año anterior en 100 000 pesos.
- El beneficio neto resultó ser superior el último año con respecto al anterior en la misma cifra (100 000 pesos).

Y negativos para la gestión económica como:

- En el año 2013 el total de ingresos disminuyó en 1 000 000 pesos con respecto al anterior.
- Este comportamiento puede estar condicionado por el aumento del costo por peso de ingreso y los gastos indirectos para el 2013.

Este análisis demuestra que el Hotel no presenta una gestión económica desfavorable,, aunque es imprescindible aumentar los ingresos a través del incremento de la satisfacción del cliente que redunde en el posicionamiento competitivo, lo que se logra si se alcanza el dominio de las competencias organizacionales y de procesos.

Todo lo estudiado sobre el desempeño del Hotel corrobora la importancia del entrenamiento de las competencias laborales, en especial las emocionales, en sus directivos para contribuir a un desempeño superior. Tal como lo afirma Goleman: “Cuanto más complejo sea el mundo laboral, las empresas más competitivas serán aquellas en las que las personas trabajen mejor en equipo. En el nuevo marco laboral, con su énfasis en la flexibilidad, los equipos y la fuerte orientación hacia el servicio, las competencias emocionales resultarán cada vez más decisivas para alcanzar la excelencia en cualquier trabajo y en cualquier país del mundo” (Goleman, 1998:36).

#### Diagnostico de las competencias emocionales

En la presente investigación se estudiarán las cuatro dimensiones de la inteligencia emocional y sus diecinueve competencias emocionales correspondientes, según la Tabla 3:

<u>ÁREA INTRAPERSONAL</u>	<u>ÁREA INTERPERSONAL</u>
I. CONCIENCIA DE SI MISMO	III. CONCIENCIA SOCIAL
Conciencia emocional de uno mismo	Empatía
Valoración adecuada de uno mismo	Conciencia de la organización
Confianza en uno mismo	Orientación al servicio
II. AUTOGESTIÓN EMOCIONAL	IV. GESTIÓN DE LAS RELACIONES
Autocontrol emocional	Liderazgo
Transparencia	Influencia
Adaptabilidad	Desarrollo de los demás
Logro	Catalizar el cambio
Iniciativa	Gestión de los conflictos
Optimismo	Establecimiento de vínculos

Tabla 3. Competencias emocionales asociadas a la inteligencia emocional

Fuente: Goleman, Boyatzis y McKee (2002), pp. 72-73

Dimensión I. Conciencia de uno mismo: Referido a la toma de conciencia de las propias emociones, identificando sus causas y asumiendo sus efectos en el estado anímico.

Competencias:

1. Conciencia emocional: identificar las propias emociones y reconocer su impacto en el comportamiento.
2. Autovaloración adecuada de uno mismo: Reconocer las propias fortalezas y debilidades.
3. Confianza en uno mismo: Seguridad en las propias capacidades y pleno convencimiento de las valoraciones personales sobre los juicios y comportamientos propios.

Dimensión II. Autogestión Emocional: Referido a la capacidad para que los líderes conserven la motivación por el cumplimiento de los objetivos y mantengan las emociones destructivas alejadas del desempeño de su rol.

Competencias:

1. Autocontrol emocional: Manejo apropiado de las emociones propias evitando que los impulsos conflictivos socaven el desempeño laboral y personal.
2. Transparencia: Actuar sincero, ético y responsable.
3. Adaptabilidad: Flexibilidad para afrontar los cambios y adaptar tácticas y respuestas a las nuevas situaciones.
4. Motivación de logro: Orientación hacia la mejora continua en los resultados buscando satisfacer criterios de excelencia, sin reparar en riesgos u objetivos desafiantes.
5. Iniciativa: Aprovechar las oportunidades actuando con prontitud y obviando las rutinas cuando constituyen un obstáculo para alcanzar el objetivo.
6. Optimismo: Orientar el comportamiento desde la expectativa del éxito, persistiendo en la consecución de los objetivos y buscando superar los contratiempos que se presentan.

Dimensión III. Conciencia Social: Explora el estado anímico de la persona y tratar de sintonizar con ella hasta llegar a la comprensión de sus sentimientos y pensamientos.

Competencias:

1. Empatía: Tener plena conciencia de las emociones, necesidades y preocupaciones ajenas llegando a comprenderlas y participando activamente en el bienestar del colaborador.
2. Conciencia de la organización: Identificar corrientes emocionales, redes sociales y



políticas imperantes en la organización.

3. Orientación al servicio: Facilitar el bienestar de los colaboradores reconociendo y satisfaciendo sus necesidades.

Dimensión IV. Gestión de Relaciones: Influir en los demás logrando que éstos contribuyan de forma efectiva a la consecución de los objetivos.

Competencias:

1. Liderazgo: Exponer visiones claras y convincentes que resulten altamente motivadoras para los colaboradores logrando guiar su comportamiento hacia metas compartidas.
2. Influencia: Utilizar adecuadamente las tácticas de persuasión recabando el consenso y apoyo de los colaboradores.
3. Catalizar el cambio: Promover y encauzar el cambio organizacional en una nueva dirección, llegando a modelar el comportamiento de los demás.
4. Gestión de los conflictos: Capacidad de negociar y resolver los desacuerdos que se presenten recurriendo a las tácticas más eficaces.
5. Trabajo en equipo y colaboración: Establecer y consolidar las relaciones enfocando a los colaboradores hacia una la sinergia grupal para la consecución de metas colectivas.
6. Desarrollo de los demás: Participación activa en la superación de los colaboradores asumiendo sus fortalezas y debilidades desde un enfoque educativo.
7. Aprovechamiento de la diversidad: Comprender las diferentes visiones del mundo y aprovechar las oportunidades que brindan los diferentes tipos de personas.

La Dirección de Cuadros del Mintur, en el período comprendido de diciembre 2013 hasta febrero 2014, realizó un diagnóstico de las ocho competencias directivas que ellos identificaron (Liderazgo, Desarrollo personal, Orientación al cliente, Manejo del cambio, Toma de decisiones, Orientación a resultado, Gestión estratégica y Visión del negocio) a los directivos del Hotel estudiado, obteniéndose como principales resultados los mostrados en la Tabla 4.

Competencias Directivas	Porcentaje con insuficiente desarrollo en la competencia	Indicador más significativo
Liderazgo	100	Trabajo en equipo (60%)
		Red de relaciones (58%)
Desarrollo Personal	66	Autorregulación (75%)
Manejo del cambio	25	Flexibilidad (25%)

Tabla 4. Comportamiento de las tres competencias directivas con más insuficiencia en los cuadros del Hotel.

Fuente: Dirección de Cuadros del Mintur

Como se observa, en tres de las ocho competencias directivas hay un porcentaje significativo de directivos con deficiencias, fundamentalmente en circunstancias que demanden regular emociones perturbadoras (75%), seguido por trabajo en equipo (60%), habilidades para relacionarse con los demás (58%), y en menor medida, flexibilidad ante los cambios (25%). Nótese que las principales competencias afectadas son Liderazgo y Desarrollo Personal, las cuáles son esenciales en la labor de los cuadros, todas relacionadas con las competencias emocionales.

A partir de un análisis de contenido realizado tanto a las definiciones como a los indicadores de comportamiento que le sirven de base a las competencias emocionales y directivas, se señala que la totalidad de las competencias emocionales se encuentran asociadas al 75% de las competencias responsables de un desempeño exitoso en cuadros del Mintur, específicamente en seis de ellas: Desarrollo Personal, Toma de Decisiones, Manejo de Cambio, Liderazgo, Orientación al Cliente y Orientación a resultado. En este grupo, sobresalen las competencias Desarrollo Personal y Liderazgo por la cantidad de competencias emocionales al interior de ellas, con un total de catorce, seis en Desarrollo Personal y ocho en Liderazgo.

Lo anterior está en correspondencia con la literatura especializada, ya que ambas competencias son básicas en el liderazgo emocionalmente inteligente (Goleman, Boyatzis y McKee, 2002). Por otra parte, algunas competencias emocionales aparecen en más de una competencia directiva.

Los datos obtenidos, avalan la importancia de trabajar las competencias emocionales en el grupo de estudio, puesto que adquieren un peso significativo en el logro de un desempeño sobresaliente. Este comportamiento corrobora el estudio desarrollado por Goleman en 1998 con 181 modelos de competencias, que demostró que el 67% de las habilidades esenciales para el desempeño eficaz, es decir, dos de cada tres, son de índole emocional. Por lo que al parecer, las competencias emocionales son dos veces más importantes que las vinculadas al coeficiente intelectual y a la experiencia, hecho que se puede aplicar a cualquier puesto y a todo tipo de empresa (Goleman, 1998 y Goleman, Boyatzis y McKee, 2002).

Esto demuestra la imperiosa necesidad de diseñar un programa de entrenamiento de todas las competencias emocionales en el contexto del trabajo que se realiza en el Hotel mencionado y diseñar una metodología que evalúe el impacto de este programa en la

organización donde se aplique.

#### Diagnóstico del proceso de capacitación de los directivos del Hotel

En un estudio pormenorizado del proceso de capacitación actual que tienen los directivos del Hotel estudiados se comprobó que:

- Las necesidades de formación no integran las necesidades organizacionales, funcionales e individuales, así como los perfiles de competencia.
- Sólo cinco directivos, de los 12, han cursado temas relacionados con la gestión por competencia, lo que evidencia el poco conocimiento que, en general, existe en la organización.
- Aunque se confecciona un plan que se controla con los asistentes, profesores que lo imparten, materiales que necesitan y cumplimiento de las fechas, entre otros; no se realiza una medición del impacto de las capacitaciones a los directivos.

Lo hasta aquí analizado muestra que los cursos a los directivos en los años 2012 y 2013 no han contribuido a resolver las dificultades señaladas por los clientes en las encuestas, tampoco en la creación de un clima laboral adecuado para mejores desempeños. Y se evidencia que no han empleado alguna metodología para medir el impacto que han tenido las capacitaciones en el desempeño organizacional de estos directivos, mucho menos en competencias emocionales.

#### **Metodología para evaluar el impacto de un programa de desarrollo de competencias emocionales en los directivos hoteleros**

La metodología diseñada parte de la tecnología integral para la gestión de la formación en instalaciones hoteleras propuesta por Marrero (2002) a la que se le ha incorporado el Sistema de competencias organizacionales de Soltura (2008) y el programa de desarrollo de competencias emocionales.

La metodología que se diseña para este trabajo se muestra en la Figura 1:

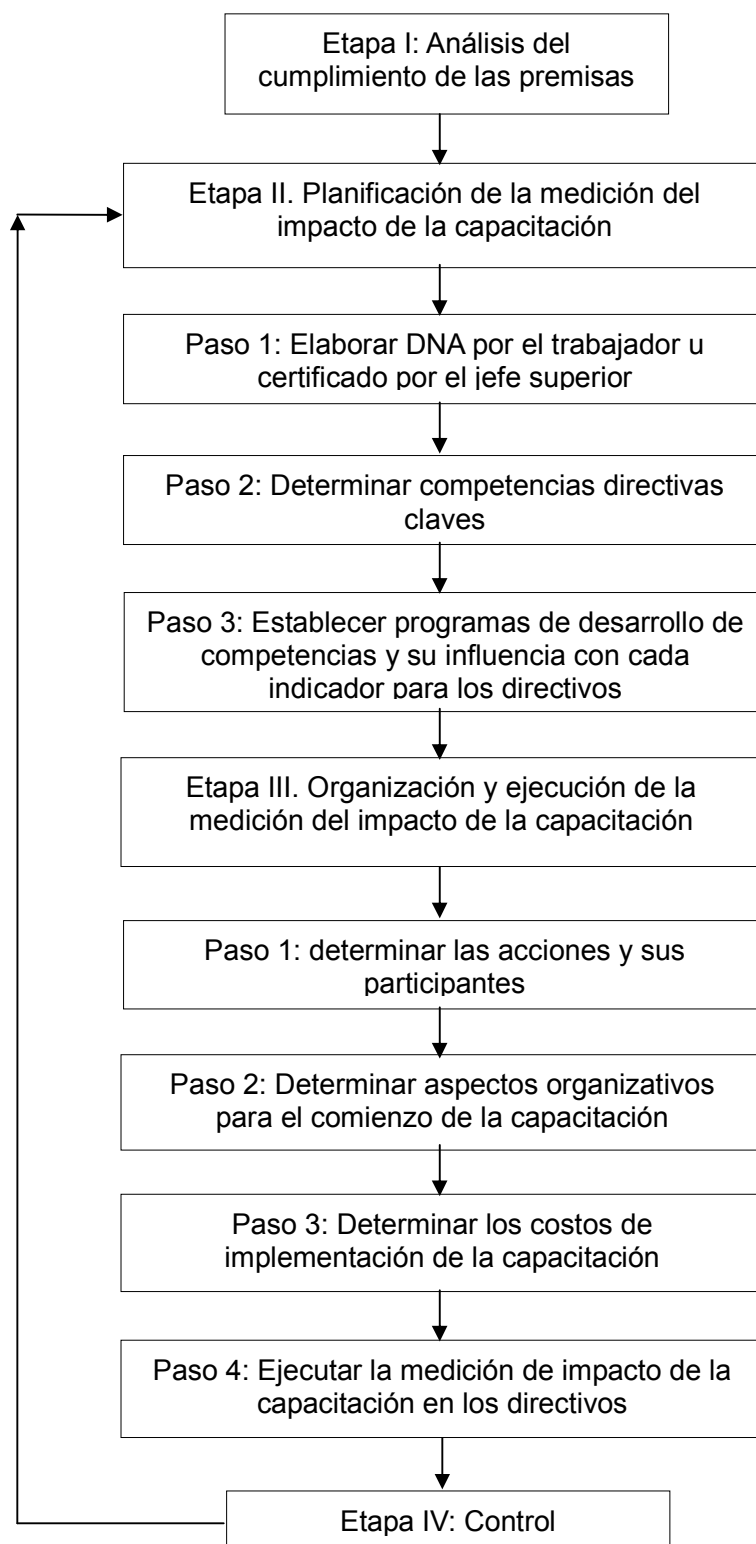


Figura 1. Metodología para evaluar el impacto de un programa de desarrollo de competencias emocionales en directivos hoteleros

Fuente: Elaboración propia

Premisas:

1. Proyección estratégica definida: específicamente la misión, visión y objetivos estratégicos actualizados y considerados como un instrumento de trabajo.
2. Conocimiento de la gestión por competencias: participación previa en seminarios, conocimiento de la NC 3000, tener elaborado y emplear el perfil de cargo basado en competencias.
3. Compromiso de la dirección de la instalación turística: compromiso de la dirección de cuadros de la instalación.
4. Resultados económicos positivos sostenidos: se toma en consideración la gestión económica financiera en los últimos años.

#### Etapa I: Verificación del cumplimiento de las premisas

Objetivo: Analizar el cumplimiento de las premisas de introducción.

Técnicas a utilizar para las premisas:

1. Revisión documental.
  - Estrategia: misión, visión y objetivos estratégicos actualizados y utilizados como herramientas para el trabajo de los directivos en la instalación.
  - Balance económico de los dos años anteriores al actual: búsqueda de los indicadores relacionados con la gestión económica financiera y otros indicadores de utilidad que permitan establecer la relación de que existen resultados económicos positivos.
  - Interés por parte de la Dirección de la instalación en la implementación de la Metodología.
2. Entrevista.
  - Verificar la participación de los directivos en seminarios, talleres y el conocimiento sobre la Norma 3000.
  - Entrevista con los directivos para la aprobación de la implementación de la Metodología.

#### Etapa II: Planificación de la medición del impacto de la capacitación

Objetivo: Analizar la mejora de indicadores a partir del desarrollo de competencias en los directivos.

Paso 1: Elaborar el Diagnóstico de Necesidades de Aprendizaje (DNA) por el trabajador y

certificado por el jefe superior.

Para elaborar el diagnóstico de las necesidades de aprendizaje se pueden utilizar diferentes técnicas y herramientas, que permiten identificar la brecha de conocimientos y habilidades que presenta cada trabajador y los requerimientos que se exigen para el cargo que desempeña. Se utilizarán las técnicas de encuestas y entrevistas.

Los máximos responsables de la elaboración del diagnóstico o determinación de las necesidades de capacitación son los jefes inmediatos de cada área. El área de recursos humanos y capacitación coordina, orienta y controla el desarrollo de este diagnóstico en las diferentes áreas de la entidad, integrando en un plan único todas las acciones de capacitación a organizar para resolver las necesidades identificadas.

Esta evaluación, por el jefe directo del capacitado, debe detectar las causas del incumplimiento de los estándares en la persona. Por ejemplo, si la causa es: falta de conocimientos, de habilidades técnicas, conceptuales, humanas, de motivación por impedimentos del medio para aplicar lo aprendido.

#### Paso 2: Determinar competencias directivas claves.

En este paso se identifican las competencias directivas claves para el hotel.

Técnicas a utilizar:

1. Método Delphi para determinar las competencias directivas claves y su importancia.

a. La primera ronda: A cada experto se le asigna una hoja con la pregunta: ¿Cuáles de las competencias directivas deben poseer los miembros del consejo de dirección de este hotel? ¿Considera que se debe adicionar alguna otra?

b. Segunda ronda: Conforme a la primera ronda ¿Cuáles competencias consideran que no son claves?

c. Tercera ronda: Se le entrega a cada experto una hoja con las competencias y la siguiente pregunta ¿Qué ponderación Ud. daría a cada una de las competencias claves con la finalidad de ordenarlas atendiendo a su importancia? Considere el número 1 como la más importante.

d. Cuarta ronda: ¿Está de acuerdo con las ponderaciones y el orden obtenido? Para ello se concluye cuando todas las competencias alcanzan un índice de concordancia (Cc)  $\geq 60\%$ , que significa un nivel de consenso entre los directivos.

Resultados esperados: Identificación de las competencias directivas claves a tener en cuenta durante la medición del impacto de la capacitación de los directivos, mediante el análisis de

los indicadores que deben mejorar con el desarrollo de estas competencias a partir de la tabla resumen contenida en el siguiente paso.

Paso 3: Establecer programa de desarrollo de competencias directivas con cada indicador.

A través de la consulta a los perfiles por competencias de los directivos, se establecerán programas para el desarrollo de estas competencias en coordinación con los psicólogos y especialistas de la Escuela de Formación del Turismo y del Ministerio del Turismo.

Para el incremento en la eficiencia del desempeño, se trazan objetivos a partir de la implementación de las competencias organizacionales y de los procesos esenciales en que está implicado cada directivo. El programa de desarrollo de competencias emocionales es el siguiente:

Objetivo general: Que los cursantes conozcan las características de la Inteligencia Emocional y su valor predictivo en el desempeño laboral.

Objetivos instructivos: Que los cursantes sean capaces de:

1. Tener una visión panorámica del estudio de la inteligencia emocional como constructo explicativo de la satisfacción exitosa de demandas sociales.
2. Comprender la implicación de las competencias emocionales en el desempeño laboral.
3. Autoevaluarse según algunos contenidos y técnicas estudiados en el curso.

Contenido:

Módulo 1. Inteligencia y emoción.

1.1 El concepto de inteligencia emocional. Justificaciones para una nueva inteligencia

1.2 Antecedentes.

Módulo 2. Las dimensiones de la Inteligencia emocional.

2.1 Conciencia de sí mismo

2.2 Autogestión emocional

2.3 Conciencia social

2.4 Gestión de las relaciones.

2.5 Orientación de actividades independientes

2.6 Actividades de autoevaluación y discusión de casos.

Módulo 3. Inteligencia emocional en el ámbito laboral

3.1. El trabajador estrella.

3.2 El equipo inteligente.

3.3 .Liderazgo emocionalmente inteligente.

Duración de cada sesión: 2 horas.

Cantidad de sesiones: 11

Cantidad de participantes: 12 directivos

Lugar: Salones del Hotel donde exista buena iluminación, ventilación, privacidad y equipamiento tecnológico adecuado.

Estructura de las sesiones, ejemplo para los módulos (Ver Tabla 5):

Horario	Actividad	Tipo de interacción	Materiales
9:00-9:30	Apertura de la sesión. Técnica de caldeamiento	El profesor emplea técnicas de relajación para liberar tensiones y disminuyan niveles de ansiedad. Técnicas de animación para crear ambiente fraterno. Participan los directivos	Ninguno
9:30-10:30	Momento teórico: Se abordan los argumentos teóricos fundamentales a tener en cuenta en el entrenamiento. Momento reflexivo: Se discute acerca de la competencia a tratar en la actividad. Momento práctico: Realización de actividades prácticas de entrenamiento de la competencia estudiada.	El profesor explica la esencia de cada competencia. Los directivos participan con ejemplos de su labor. Los directivos con ayuda del profesor realizan trabajos grupales.	Presentación preparada por el profesor. Hojas de papel y lápices para la realización de los trabajos grupales.
10:30-11:00	Cierre de la sesión: Técnica de caldeamiento	Se orienta tareas para ejercitar lo aprendido	Ninguno

Tabla 5. Ejemplo de estructura de sesiones para cada módulo.



Fuente: Elaboración propia

### Etapas III: Organización y ejecución de la medición del impacto de la capacitación

Objetivo: Determinar los aspectos organizativos para estimar el costo de cada capacitación y ejecutar la evaluación del impacto.

Paso 1: Establecer las acciones y participantes en cada una.

a) Acciones: Se refleja la acción planificada: cursos técnicos o profesionales, cursos idiomáticos, entrenamientos, diplomados, postgrados y maestrías.

b) Participantes: Se determina el número de participantes planificados.

Paso 2: Determinar los aspectos organizativos para comenzar la implementación de las acciones de capacitación.

Se debe tener en cuenta: Lugar, Frecuencia, Horario y Medios.

Por lo general los aspectos especificados anteriormente son ajustables de acuerdo a las necesidades de la instalación, pero se tiene que tener en cuenta para el estudio posterior del costo de cada acción de capacitación.

Paso 3: Determinar los costos de implementación de la capacitación.

Se deben determinar los costos teniendo en cuenta: Materiales, Locales, Medios, Pago,, Traspotación, Alimentación, Hospedaje de los profesores, y Otros. Se debe determinar, también, el costo del trabajo no realizado (cuando sea pertinente).

De ahí que establecer el presupuesto es un paso importante que debe realizar la instalación, pues permite determinar los costos de implementación de la capacitación, sobre todo en los materiales de estudio, transporte, alimentación y hospedaje de los profesores, en caso necesario. Y luego analizar el porcentaje de cumplimiento del costo real de la capacitación con el costo planificado.

Paso 4: Ejecutar la medición del impacto de la capacitación de los directivos.

Para este paso se debe tener en cuenta que la medición del impacto de la capacitación se realizará en tres momentos: antes, durante y después con el indicador deseado a evaluar en cada caso, mediante una encuesta que se realiza.

Técnicas a utilizar:

I. Indicadores de eficacia: Mide cómo la formación logra los resultados esperados y satisface las expectativas de los cursistas y de la instalación.

- Nivel de cumplimiento de las acciones formativas (NCAF): Muestra el grado de

cumplimiento de las actividades previstas al finalizar el DNA.

$$\text{NCAF} = (\text{AFR}/\text{AFP})$$

AFR: Acciones Formativas Reales

AFP: Acciones Formativas Planificadas

Momento para su medición: Durante la capacitación.

Niveles de referencia: Deficiente (D): menor a 0.8

Aceptable (A): de 0.8 a 0.899

Satisfactorio (S): de 0.9 a 0.999

Altamente Satisfactorio (AS): 1 o más

- Nivel de cumplimiento de participantes (NCP): Determina el índice de cursistas que participan en las acciones formativas previstas.

$$\text{NCP} = (\text{PR}/\text{PP})$$

PR: Participantes Reales

PP: Participantes Planificados

Momento para su medición: Durante la capacitación.

Niveles de referencia: Deficiente (D): menor a 0.8

Aceptable (A): de 0.8 a 0.899

Satisfactorio (S): de 0.9 a 0.999

Altamente Satisfactorio (AS): 1 o más

- Perspectivas de capacitación: Determina la percepción que tienen los directivos sobre sus posibilidades de aprender durante el curso. Frecuencia Relativa de Perspectiva en Ascenso (FRPA)=(A/T)

A: Perspectivas Formativas Positivas

T: Total de Respuestas

Momento para su medición: Antes de la capacitación.

Niveles de referencia: Deficiente (D): menor a 0.7

Aceptable (A): de 0.7 a 0.799

Satisfactorio (S): de 0.8 a 0.899

Altamente Satisfactorio (AS): mayor o igual a 0.9

- Nivel de satisfacción con la Formación recibida (NsFrec): Determina la satisfacción de los participantes con las acciones formativas realizadas.

$$\text{NsFrec} = (\text{S} + \text{AS})/\text{T}$$

S: Total de respuestas satisfactorias

AS: Total de respuestas altamente satisfactorias

T: Total de respuestas

Momento para su medición: Después de la capacitación.

- Nivel de satisfacción con el Desarrollo profesional logrado (NsDprof): Determina el grado de satisfacción de los cursistas con el desarrollo profesional logrado después de pasar las acciones formativas.

$$\text{NsDprof} = (S + AS) / T$$

S: Total De Respuestas Satisfactorias

AS: Total De Respuestas Altamente Satisfactorias

T: Total de Respuestas

Momento para su medición: Después de la capacitación.

- Nivel de aplicación de lo aprendido en el puesto (NapI): Identifica el grado en el cual el contenido de las acciones formativas se puede aplicar en el puesto de trabajo de cada uno de los participantes en la capacitación.

$$\text{NapI} = (S + AS) / T$$

S: Total De Respuestas Satisfactorias

AS: Total De Respuestas Altamente Satisfactorias

T: Total de Respuestas

Momento para su medición: Después de la capacitación.

## II. Indicador de eficiencia: Uso de los recursos asignados al presupuesto de la capacitación.

- Nivel de ejecución del Presupuesto de formación (NePres): Muestra el grado de utilización de los fondos destinados a la formación.

Momento para su medición: Después de la capacitación.

$$\text{NePres} = (\text{CFr} / \text{PresFplan}) \times 100$$

CFr: Costo Real De Formación

PresFplan: Presupuesto del Plan De Formación

## III. Otros indicadores:

- Elevación de la calidad: Relacionado directamente con la satisfacción del cliente.

El comportamiento de la calidad se analizará a partir del procesamiento de las encuestas realizadas por el Hotel para el estudio del nivel de satisfacción de los clientes. Momento para su medición: Antes y después de la capacitación.

- Incremento en la eficiencia del desempeño: Determina si alcanza el dominio de su puesto de trabajo.

Se realizan entrevistas o encuestas y es conveniente analizar el cumplimiento de los objetivos relacionados con las competencias organizacionales y de los procesos en que está implicado cada directivo. Quedará elaborada una tabla donde se resuman los cargos, las competencias organizacionales y de procesos y los objetivos que tributan a su cumplimiento (Ver Tabla 6). Esto facilita la elaboración del Plan Anual de Capacitación del directivo en base a sus competencias y objetivos.

Cargos	Competencias a los que tributa	Objetivos

Tabla 6. Tributo de cada cargo a las competencias organizacionales y de procesos con los objetivos a alcanzar para cada cargo

Fuente: Elaboración propia

Momento para su medición: Después de la capacitación.

Este último paso debe tener una evaluación inicial por el profesor que imparte el curso, el cual indicará básicamente el conocimiento del capacitado; pero es su jefe quien debe evaluar, además del conocimiento que debe haber adquirido la persona, su aplicación y los resultados concretos en la producción o los servicios.

Momento para su medición: Antes y después de la capacitación.

#### Etapa IV: Control.

Objetivo: Valorar cualitativamente los resultados alcanzados teniendo en cuenta el programa de desarrollo de competencias para los directivos y su influencia en las competencias organizacionales y de procesos.

La evaluación periódica de los indicadores define en qué medida se va acercando la organización al cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos y a la implantación de las competencias anteriores. Se elabora, en base a ello, un Plan de mejora y se retorna a la Etapa II de planificación.

## Conclusiones

1. Existen dificultades en el desempeño del Hotel estudiado dado, fundamentalmente, por:
  - Elementos de la cultura organizacional (participación en la toma de decisiones, clima de creatividad y sentimiento de pertenencia).
  - Insatisfacción de los clientes por la calidad de los servicios en Restaurantes Buffet, Bares, Actividades, Satisfacción por el Precio Pagado y Percepción Global del Hotel.
2. En el diagnóstico de las competencias directivas se encontraron deficiencias en las competencias Desarrollo personal y Liderazgo y en sus indicadores Autorregulación, Trabajo en equipo, Red de relaciones y Flexibilidad; todas relacionadas con competencias emocionales.
3. Los cursos impartidos a los directivos en los años 2012 y 2013 no han contribuido a resolver las dificultades señaladas por los clientes. Tampoco, han empleado alguna metodología para medir el impacto que han tenido las capacitaciones en el desempeño organizacional de estos directivos, mucho menos en competencias emocionales.
4. La metodología para evaluar el impacto de un programa de desarrollo de competencias emocionales consta de cuatro etapas con indicadores de eficiencia y efectividad en relación directa con el Sistema de Competencias de la Organización.
5. El programa para el desarrollo de las competencias emocionales diseñado cuenta con 11 sesiones de 2 horas de duración cada día, con técnicas de relajación, de animación y trabajo grupal, y momentos teóricos, reflexivos y prácticos, para el entrenamiento de la competencia en el ejercicio de su función.

## Bibliografía

1. Consejo de Estado. (2010). Estrategia nacional de preparación y superación de los cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas. La Habana. Félix Varela.
2. Cuesta, A. (2005). Tecnología de gestión de recursos humanos (2 ed.). La Habana, Ed. Academia.
3. Decreto-Ley 252 y Decreto 281. (2013). Sobre la continuidad y fortalecimiento del Sistema de Dirección Gestión empresarial cubano. Gaceta Oficial ordinaria de la República de Cuba. No. 7, La Habana, 18 de febrero. pp. 193-198.
4. Gattorno, K. (2013). Procedimiento para la implementación de un programa de desarrollo de directivos basado en competencias. *Tesis para optar por el título académico de Máster en Gestión de Recursos Humanos*. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría. La Habana.
5. Goleman, D. (1998). La Práctica de la Inteligencia Emocional. Editorial Kairos, España.
6. Goleman, D, Boyatzis, R. & McKee, A. (2002) El líder resonante crea más: el poder de la Inteligencia Emocional. Plaza & Editores. España.
7. Machado, D. (2011). Procedimiento para la evaluación y proyección del proceso de gestión de formación empresarial en el Registro Cubano de Buques. *Tesis para optar por el título académico de Máster en Gestión de Recursos Humanos*. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría. La Habana.
8. Marrero, C. E. (2002). Diseño de una tecnología integral para la gestión de la formación en instalaciones hoteleras. Aplicación en la cadena Islazul de la región oriental de Cuba. *Tesis para optar por el título académico de Doctor en Ciencias Técnicas*. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría. La Habana.
9. Oficina Nacional de Normalización. NC: 3000, 3001 y 3002:2007. Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano. La Habana.
10. Partido Comunista de Cuba, (1997). Resolución Económica al V Congreso del Partido, La Habana, Cuba, Pueblo y Educación, 1997.
11. Partido Comunista de Cuba, (2011). Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución.
12. Partido Comunista de Cuba, (2012). Objetivos de trabajo del Partido Comunista de Cuba aprobados por la primera Conferencia nacional. La Habana. 29 de enero.
13. Peña. Y. (2009). Síndrome de Burnout y competencias emocionales en un grupo de

enfermeros del Hospital Clínico Quirúrgico Hermanos Ameijeiras. *Tesis presentada en opción al título de Licenciada en Psicología* Facultad de Psicología, Universidad de la Habana.

14. Prede, Y. (2012). Evaluación de competencias emocionales en directivos de Capital Humano. *Tesis presentada en opción al grado científico de Máster en Psicología laboral y de las organizaciones*. Facultad de Psicología, Universidad de la Habana.
15. Reyes, Y. (2014). Evaluación del impacto de la capacitación en instalaciones turísticas. Caso Meliá Habana. *Tesis para optar por el título académico de Ingeniero Industrial*. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría. La Habana.
16. Sánchez, Y. (2012). Desarrollo de competencias emocionales en un grupo de camareras del Ministerio del Turismo. *Tesis presentada en opción al grado científico de Máster en Psicología laboral y de las organizaciones*. Facultad de Psicología, Universidad de la Habana.
17. Soltura, A. (2008). ¿Es realmente el enfoque de competencias integrador del capital humano con las estrategias en las organizaciones? *Revista Libre Empresa*. Vol. 5 No. 2. Julio-Diciembre, pp. 9-23. Cali, Colombia.
18. Thompson, A. y Strickland, A. (2004). *Administración Estratégica*. Ed. Prentice Hall. 13ra. Ed. México.