

LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LA EMPRESA TURÍSTICA CUBANA

M.Sc. Tania Tintorer Silva¹

*1. Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”, Carretera
Matanzas – Varadero. Km 3½. Matanzas, Cuba.*

Resumen.

El trabajo que se presenta a continuación realiza un abordaje sobre la historia y actualidad de las competencias en la esfera laboral, prestándole especial atención a las competencias emocionales. Se destaca la necesidad de poner en práctica este enfoque en la gestión de recursos humanos de la empresa turística cubana, que aún se encuentra rezagada al respecto.

Palabras claves: Competencias emocionales; Empresa turística cubana.

Introducción.

La contemporaneidad se ha 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. 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 (Boyatzis, 1982). Por constituir cualidades de los competentes, se les denominó “competencias”.

La conformación de mercados cada vez más complejos, exigentes, abiertos, y dinámicos, 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.

Estos requerimientos 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 el desempeño laboral, 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.

Actualmente el enfoque de competencias se ha convertido en una poderosa corriente de pensamiento propugnada por numerosas asociaciones empresariales, profesionales y entidades gubernamentales, 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. (Pérez, 1999)

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.

Algunos 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 MINED, MINTRAB, MINBAS, SIME, 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 una 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 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. (Acosta, 2002)

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 motor impulsor 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 en Cuba.

En este sentido se han realizado algunas investigaciones encaminadas a la determinación de las competencias básicas del personal de contacto directo con el cliente dentro de las Agencias de Viajes en el polo turístico Varadero. (Pigueira, 2002; Prado, 2003)

Estos estudios han centrado 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 dentro de estas empresas, 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 los trabajadores del servicio turístico, 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 estas empresas, 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.

A continuación se realizará un análisis teórico–metodológico del tema, el cual puede ser complementado con los resultados de una investigación realizada desde esta perspectiva en Agencias de Viaje el Polo Turístico de Varadero. (Tintorer, 2007)

Las Competencias en el mundo empresarial.

Las competencias laborales: su historia.

Los especialistas del tema concuerdan en que el enfoque de competencias para la gestión del desempeño laboral 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 laboral. 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:

- 1- 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.
- 2- 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, se ha de seleccionar personas atendiendo a estos requerimientos, y por otro, se considera 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.

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 el ámbito laboral ha tenido múltiples y variadas definiciones; entre estas aparecen:

“... el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes verificables, que se aplican en el desempeño de una función productiva”. (Lassida, 1998)

“... 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”. (Cruz, 2001)

“... 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”. (Ramírez)

“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”. (Maiseilot, 2000)

“Las competencias pueden consistir en motivos, rasgos del carácter, conceptos de uno mismo, actitudes o valores, contenidos de conocimiento, o capacidades cognitivas 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”. (Hooghiemstra, 1996)

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”. (CONOCER; 1998)

“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”.(INEM, 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”.(CFCEA)

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. (Boyatzis, 1982)

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. (Cuestas, 2001) Entre estos presupuestos se encuentran los siguientes:

- 1- Las personas no son sólo competentes desde el punto de vista cognitivo, sino también emocional, y estos componentes se reflejan en el desempeño laboral, a través de la unidad de condiciones bio–psico–sociales.
- 2- 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).
- 3- Las competencias tienen un estrecho vínculo con la cultura organizacional.
- 4- 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.

- 5- 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”.
- 6- Los perfiles de competencias de puestos superan a los tradicionales perfiles de cargo o profesiogramas, que comprenden funciones descritas en un plano puramente cognitivo.
- 7- No es posible una buena gestión de competencias si las condiciones de trabajo no son adecuadas.

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 el desempeño laboral, 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.

Modelos para el estudio de las competencias.

Son comúnmente conocidos tres modelos metodológicos para el estudio de las competencias laborales: (Maiseilot, 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 del desempeño laboral 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, H. 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 es 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 laboral. 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 la personalidad que posee cada individuo, susceptibles de ser mejoradas, pulidas, desarrolladas, y sus motivaciones.

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 actividad laboral, 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 desempeño laboral.

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 sus aspiraciones y motivaciones individuales.

Competencias desarrollables vs. competencias poco modificables.

Los conocimientos que pueden aplicarse a una tarea concreta se diferencian de las competencias en que estas últimas implican una experiencia y un dominio real de la tarea; o sea, las competencias constituyen saberes articulados, integrados y, de alguna manera, automatizados. El individuo competente puede demostrar que las posee, pero puede verse en aprietos si se le pide que las verbalice. (Lorenzo, 2003)

En muchos modelos de gestión por competencias se establece la distinción entre las competencias que los individuos poseen y son muy poco modificables, frente a las que adquieren y se pueden fomentar.

Las “competencias poseídas” están relacionadas con las percepciones, los valores, la capacidad de relacionarse, las actitudes, entre otras. Se plantea que en estos casos existe poco o ningún margen para modificar tales rasgos; o se tienen y coinciden con lo que la empresa requiere, o no se tienen.

Entre las “desarrollables” se encuentran las competencias técnicas y de operación, representadas por conocimientos, habilidades y destrezas aplicadas a la ocupación. Ejemplo de ellas son el uso de herramientas, la lectura de instrumentos, la capacidad para interpretar la información gráfica, el manejo de *softwares*, entre otras.

Sin embargo, estas opiniones acerca de la posibilidad de modificar las competencias son relativas, pues en la base de todas ellas existe un conocimiento, y este se aprende, de manera formal o informal. Además, las conductas se pueden modificar. Esto tiene una estrecha vinculación con la edad de las personas; mientras más avanzada es, más se han solidificado los modos de proceder y es más difícil cambiar; pero no es imposible. Sólo hay que saber cuál es el mejor camino para lograr el cambio partiendo de un análisis de sus Zonas de Desarrollo Próximo.

Clasificación de competencias.

Toda tipología es convencional y, por tanto, sólo tiene el valor metodológico de facilitar el estudio de un objeto o fenómeno de la realidad. Teniendo en cuenta la complejidad y generalidad que presentan las competencias laborales, algunos autores las tipifican como:

- *Básicas*: Describen comportamientos elementales que deberán demostrar los trabajadores en su desempeño laboral, los cuales están asociados a conocimientos de índole formativo, como son la capacidad de lectura, expresión, comunicación verbal y escrita, etc.
- *Genéricas*: Describen comportamientos asociados con desempeños comunes a diversas ocupaciones y ramas de la actividad productiva y de servicios, como son la capacidad de trabajar en equipo, de planear, programar y entrenar, que son comunes a una gran cantidad de ocupaciones.
- *Específicas*: Identifican comportamientos asociados a conocimientos de índole técnico, vinculados a un cierto lenguaje tecnológico y a una función productiva determinada.
- *Universales*: Identifican comportamientos, conocimientos y características personales comunes en todas las culturas, lo que los hace propios de puestos y cargos de ejecutivos y especialistas de nivel internacional.

Otra tipificación de las competencias es la que asume el Ministerio de Trabajo de Cuba, en su resolución 21/99 Sobre la Capacitación Profesional en las empresas que entran en Perfeccionamiento Empresarial. Según la misma, las competencias laborales se clasifican en: Competencias Laborales de Carácter Ramal, de Empresas y de Entidades. Esta clasificación se considera una adaptación de las tres primeras tipologías descritas anteriormente. (Pérez, 1999)

Existen en la bibliografía clasificaciones de competencias atendiendo a diferentes áreas de interés: (Pigueira, 2002)

- *Dominio de uno mismo* –aspecto intrapersonal– (adaptación, autoaprendizaje, autonomía, autocontrol, confianza en sí mismo, resistencia a la adversidad);
- *Dominio de las relaciones con los demás* –aspecto interpersonal– (comunicación, establecimiento de relaciones, impacto e influencia, negociación, trabajo en equipo);
- *Dominio del trabajo, de las actividades y tareas* –aspectos de solución de problemas– (iniciativa, creatividad, orientación al logro, pensamiento analítico, toma de decisiones);
- *Dominio del entorno* –aspecto de evolución/cambio– (visión, identificación con la Empresa, disponibilidad);

- *Dominio de la gestión de una unidad, empresa* –aspecto gerencial– (coordinación, liderazgo, desarrollo de las personas, planificación y organización).

Por su parte, Hernández, I. (2001) hace alusión a otra clasificación de características y habilidades deseadas para un excelente desempeño, entre las que se encuentran:

- *Profesionalismo* (titulación, nivel cultural, base técnico–profesional, control de gestión, enfoque global s integrador de la empresa);
- *Desarrollo Personal* (capacidad de comunicación, capacidad de trabajo, capacidad de acción/reflexión, realismo y autoevaluación equilibrada, control emocional y tolerancia a la frustración, autoconfianza);
- *Enfoque Mental* (capacidad de análisis, de síntesis, para organizar la información, organización y desarrollo de recursos, puesta en marcha de procesos adecuados para el logro de metas, adaptación permanente de la estructura y los procesos del trabajo);
- *Habilidades de Gestión* (orientación hacia los objetivos y resultados, capacidad para tomar decisiones integrando diferentes variables, colaboración con los superiores y con otras áreas, creatividad e innovación, confrontación de situaciones complejas, tolerancia y manejo de situaciones ambiguas);
- *Gestión del Cambio* (asumir riesgos, detectar oportunidades, afrontar el conflicto y encontrar soluciones, adaptación a un entorno complejo, competitivo e internacional); entre otras.

En sus investigaciones, Lorenzo, R. (2003) concluye que para ser competitivas, las personas *deben saber, saber hacer, saber estar, querer hacer y poder hacer*.

Entre los aspectos que *debe saber* se encuentran los conocimientos asociados a su puesto de trabajo y al negocio de la Organización, las legislaciones vigentes en el país, economía, computación, entre otros (en dependencia del nivel de complejidad del puesto).

Según esta autora, las competencias comprendidas en la categoría *saber hacer* se relacionan con las habilidades y aptitudes que exige un puesto de trabajo para desempeñarse con éxito. Define las mismas como: saber comunicarse (trasmitir ideas y escuchar para comprender a los demás), trabajar en equipo, organizar el tiempo propio y/o el de los otros, manejar conflictos, solucionar problemas, tomar decisiones, administrar el tiempo, representar adecuadamente a la Empresa en sus relaciones con el entorno, difundir y manejar gran cúmulo de información interna y externa, y hacerla llegar a las personas oportunas en el momento oportuno.

En el área de competencias *saber estar* incluye las normas, reglas, la cultura, los valores, los intereses y las características de la personalidad. Dentro de estas últimas, destaca la voluntad de cooperación, disciplina, ser ejemplo en el cumplimiento de las normas y procedimientos de la Organización, manejo adecuado del estrés, orientación hacia las oportunidades y no hacia los problemas, entre otras. Y entre los rasgos psicológicos que observa en las personas con alto desempeño y que ponen de manifiesto la creatividad y el talento van más allá de lo cognitivo, apunta a: la tolerancia a la ambigüedad, la apertura a la experiencia, la fe en uno mismo, el coraje para defender las convicciones propias, el sentido del humor, y la voluntad como perseverancia ante los obstáculos, el valor de asumir riesgos y la voluntad de crecer.

En el grupo de las competencias referidas al *querer hacer* abarca las cuestiones relacionadas con la motivación, elemento básico para todo el desarrollo comportamental del ser humano, y que constituye un punto neurálgico para el desempeño laboral.

La calidad del desempeño también depende de las aspiraciones, del valor del resultado y de la manera en que esté convencido de poseer las destrezas necesarias para el éxito. Creer en la eficiencia propia es sentar las bases para hacer realidad lo que se espera.

El componente dedicado al *poder hacer* agrupa los recursos materiales y las condiciones ambientales que se necesitan para desempeñarse con éxito en un puesto de trabajo. En este nivel se incluye: el ambiente físico, las características de la tarea, los niveles de competitividad en que esta se desarrolle, la cooperación que se reciba, la dirección y comunicación (información) que se tenga para realizarla, la autonomía que se reciba, los recursos materiales que se dispongan, entre otros.

Como se puede apreciar, aunque los autores coinciden en algunas, son múltiples las competencias laborales que se definen en la literatura consultada, lo cual abre un gran abanico de posibilidades para indagar y esbozar cuáles son las que se adhieren al personal objeto de estudio.

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.

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”. (Goleman, 1996) 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 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 campo 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”. Esta es la explicación que da acerca del por qué algunas personas con un alto coeficiente intelectual y que se destacan en su profesión, 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 un buen desempeño laboral: 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.

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 un desempeño laboral 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 un desempeño laboral sobresaliente”. (Pozueta)

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.
 - **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”. (Enebral, J.)

Sin embargo, aún son muchas las trabas que existen dentro de las organizaciones empresariales que no incentivan ni promueven la inteligencia emocional: (Hernández, R.)

- 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.
- 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.

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.

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 a partir del 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 permiten predecir en mayor medida el 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.

Conclusiones.

Tal y como se ha señalado, 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 múltiples 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 accesible 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.

Bibliografía.

Acosta, A. J., 2002, *Recursos Humanos en empresas de turismo y hostelería*. Editorial Prestice Hall. Madrid, España.

Badaracco, H.A. *Inteligencia Emocional, bosquejo de la operación conjunta de mente y pasión en el individuo y la empresa* [en línea], Descargado: 15 julio de 2004, Disponible en: <http://www.adca.org.ar>

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

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

Consejo Federal de Cultura y Educación Argentina. *Competencias laborales* [on line]. Descargado: 15 julio de 2004, Disponible en: <http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/i.htm>>

Cruz, P., 2001. *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.

Cuestas, A., 2001, *Gestión de Competencias*. Editorial Academia. La Habana, Cuba.

- Enebral, J. *Competencias para ser competentes* [on line], Descargado: 15 julio de 2004, Disponible en: <<http://www.rhmagazine.com/articulo/psico14.asp-inicio>>
- Goleman, D., 1996, *La inteligencia emocional*. Javier Vergara Editor S.A. Buenos Aires, Argentina.
- Hernández, I., 2001, *Potencialidades individuales del personal directivo*. Tesis de Maestría. CEPES. Universidad de La Habana, Cuba.
- Hernández, R. *La aplicación de la inteligencia emocional en el ámbito laboral* [on line], Descargado: 15 julio de 2004, Disponible en: <www.vivenciaytalento.com/La_aplicaci%C3%B3n_de_la.440.0.html>
- Hooghiemstra, T., 1996, *Gestión integrada de recursos humanos*, en: *Las competencias: Clave para Gestión integrada de Recursos Humanos*, de Dalziel, M.; Cubeiro, J.; Fernández, G.; Bilbao, Deusto.
- INEM, 1995, *Metodología para la ordenación de la formación profesional ocupacional*. Subdirección general de gestión de formación ocupacional. Madrid, España.
- Lassida, J., 1998, *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.
- Lorenzo, R., 2003, *Gestión de Competencias y alto rendimiento*. Evento de Gestión de Conocimientos de Recursos Humanos. CITMA.
- Maisseilot, H., 2000, *Competencias laborales y procesos de certificación ocupacional*. Boletín Cinterfor N° 149. Mayo-Agosto 2000.
- Pérez, J., 1999, *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.
- Pigueira, R., 2002, *La Gestión de Recursos Humanos: Evaluación de Competencias Básicas de Profesionales Universitarios en el Sector Turístico*. Tesis en opción al título de Master en Dirección. Facultad Industrial-Economía, Universidad de Matanzas, Cuba.
- Pozueta, F. *Daniel Goleman: la inteligencia emocional en la práctica* [on line]. Descargado: 15 julio de 2004, Disponible en: <www.Gestiopolis.com>
- Prado, L., 2003, *Estudio de las competencias básicas de los profesionales universitarios en el sector turístico*. Trabajo de Diploma. Facultad Industrial-Economía, Universidad de Matanzas, Cuba.

Quesada, H. *Competencias laborales* [on line], Descargado: 15 julio de 2004, Disponible en: <info@sht.com.ar>

Ramírez, C. *¿Qué es una competencia?* [on line], Descargado: 15 julio de 2004, Disponible en: <<http://www.rrhmagazine.com/articulo204.ht>>

Tintorer, T., 2007, *Modelo jerárquico y procedimiento metodológico para la evaluación de competencias emocionales en agencias de viajes*. Tesis de Maestría (Gestión Turística), Universidad de Matanzas, Cuba.