

### **CAPITULO III**

#### **METODOLOGIA**

En una casona del siglo XVII situada en la 7 sur 303, antigua calle de Cabecitas, se encuentra el Hostal Agua Dulce, único en Puebla por el concepto que maneja.

El ambiente del Hostal Agua Dulce logra combinar dos elementos: trabajo y descanso; por ello, el lugar ha sido diseñado para hombres y mujeres de negocios que planean una estancia prolongada en la ciudad.

Su céntrica ubicación resulta favorable para la gente que visita la ciudad por motivos de trabajo, pues el Centro de Convenciones está a tan solo 5 minutos, y las vías principales conectan a centros comerciales y ciudades aledañas. Así mismo, la cercanía a los sitios de interés turístico como lo son la Catedral, sus templos y museos, atraen al visitante a conocer la ciudad de Puebla.

Hostal Agua Dulce, consciente del patrimonio histórico que representa la casona, ha procurado rescatar la originalidad de la misma. Además, con sus 12 confortables habitaciones, ha innovado de manera que la estadía de sus huéspedes sea más placentera. Muestra de ello son sus estancias, las cocinetas bien equipadas que cada habitación tiene, el buzón telefónico personalizado y las conexiones especiales para trabajar.

Como servicios adicionales se encuentra el Centro de Negocios, con equipo y servicios secretariales tales como computadoras, scanners, impresoras, copiadoras, fax, además de una cafetería con una variedad de platillos y bebidas.

### **3.1 Tipo de Investigación**

La presente investigación es de tipo descriptiva; esto es, que busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se somete a un análisis (Hernández, 2003).

Al tratarse de un estudio que pretende aportar un catálogo de competencias laborales, éste se fundamenta en encontrar las habilidades, conocimientos y conductas que predicen un correcto desempeño de las funciones de un determinado puesto.

### **3.2 Sujetos**

Esta investigación se dividió en dos partes. Para la primera, se eligieron como sujetos de estudio a empleados de hoteles con características similares al Hostal Agua Dulce; es decir, hoteles pequeños con no más de 30 habitaciones, servicio personalizado y que contaran con una estructura organizacional compacta y multifuncional. El objetivo fue obtener información acerca de las competencias que ellos poseen, así como de aquellas que consideran importantes para trabajar en hoteles de este tipo.

Los hoteles participantes fueron Mesón San Sebastián con 4 empleados; Mesón del Molino con 5 empleados; El Sueño con 6; Mesón Sacristía de la Compañía y Mesón Sacristía de Capuchinas con 8 empleados. La selección de estos empleados, se llevó a cabo tomando en cuenta su experiencia en el sector y en la empresa para la que trabajan. De esta manera se obtuvo un total de 23 participantes que ocupan puestos como recepcionistas y que a su vez son botones, cajeros, supervisores de ama de llaves o responsables de las relaciones públicas, ventas, administración o contabilidad del hotel. Es importante aclarar que este cuestionario se aplicó únicamente a estos empleados, excluyendo a camaristas. La razón es que se intentó aplicar el cuestionario, pero no se comprendieron las preguntas, por lo que se decidió tomar en cuenta la información aportada por los mencionados. Se

discutió la aplicación de un segundo cuestionario especial para camaristas, pero por cuestión de tiempo, no se llevó a cabo.

Es por ello que esta selección se denomina muestra no probabilística por conveniencia, ya que los sujetos de estudio necesitaban cumplir con los requisitos de multifuncionalidad y experiencia, así como el estar disponibles para contestar el cuestionario en el momento que se les pidiera.

Para Sampieri (citado en Morales y Enciso, 2002) una muestra no probabilística requiere de una cuidadosa y controlada selección de sujetos con características determinadas, no tanto de la representatividad de una población.

En la segunda parte se tomaron como sujetos de estudio, a la gente que solicitó empleo al Hostal Agua Dulce para puestos tales como recepción, botones-valet parking y camaristas. Para tal caso fue necesaria la aplicación de cuestionarios psicométricos, exámenes de conocimientos y entrevistas para conocer las competencias que ellos poseían, y de esta manera determinar si eran compatibles con las competencias del puesto en cuestión.

### **3.3 Instrumento**

#### 3.3.1 Cuestionario a empleados

Para comenzar a desarrollar un catálogo de competencias, fue necesaria la aplicación de un cuestionario para conocer las habilidades y conocimientos que los empleados consideraban poseer. Igualmente se identificaron los factores de motivación en el trabajo, tales como el sueldo, ambiente laboral o reconocimientos de los demás.

Para obtener información útil y consistente, el cuestionario se conformó de seis preguntas cerradas y tres abiertas; además, en el mismo se solicitó información de tipo demográfica como la edad, sexo y nivel de estudios.

Para ver físicamente el cuestionario consultar el Apéndice A.

### 3.3.2 Cuestionarios Psicométricos a candidatos

Para contar con instrumentos que apoyaran el proceso de selección de personal, el Maestro Alfonso Aquino Román, Coordinador de Reclutamiento y Selección de Personal de la UDLA-P, consideró importante la aplicación de pruebas psicométricas a los candidatos a los puestos mencionados, para obtener rasgos de personalidad, habilidades, actitudes y conductas en condiciones laborales. Las pruebas utilizadas fueron cuatro: Cleaver, Kostick, Lüscher y Dibujo de Persona bajo la lluvia. A continuación se presenta una descripción de cada una de las pruebas:

- **Cleaver.** Se basa en la auto descripción; es decir, en la imagen que tiene la persona de sí misma; se compone de tres fases: el comportamiento natural en el trabajo (T); el comportamiento proyectado o la motivación en el trabajo (M), y las limitaciones del puesto (L).

La evaluación se hace en cuatro factores:

1. D, Dominio o empuje: la capacidad de liderazgo, de lograr resultados, de aceptar retos, de superar problemas y de tener iniciativa.
2. I, Influencia: habilidad para relacionarse con la gente y motivarla para que realice actividades específicas.
3. S, Constancia: capacidad para realizar trabajos de manera continua y rutinaria, que no requiera cambios.
4. C, Apego: Habilidad para desarrollar trabajos respetando normas y procedimientos establecidos.

Cleaver, busca conocer los mecanismos o medios que ayudan a una persona a desarrollar mejor su trabajo, así como sus reacciones en situaciones favorables o desfavorables. Estas reacciones pueden ser activas o pasivas.

• **Kostick.** Es un instrumento diseñado para comprender los diferentes estilos administrativos; da información sobre veinte dimensiones de comportamiento relacionadas con el desempeño en el trabajo.

1. Necesidad de terminar una tarea personalmente
2. Papel de un trabajador tenaz e intenso
3. Necesidad de lograr
4. Papel de liderazgo
5. Necesidad de controlar a otros
6. Facilidad para tomar decisiones (impulsos)
7. Activo (se mueve y actúa rápidamente)
8. Tipo vigoroso
9. Necesidad de ser tomado en cuenta (ser centro de atención)
10. Ser sociable
11. Necesidad de pertenecer a grupos
12. Necesidad de afinidad y afecto
13. Tipo teórico (pensador)
14. Interés en trabajar individualmente con detalles
15. Tipo organizado (sistemático y estructurado)
16. Necesidad de cambio
17. Introverso emocionalmente
18. Necesidad de ser agresivo a la defensiva
19. Necesidad de prever autoridad
20. Necesidad de reglas y supervisión

Este instrumento trata sólo aquellos aspectos conscientes de una auto imagen, y sólo son éstas las que se relacionan con la situación de trabajo. Puede usarse para dos o

más personas para desarrollar soluciones interpersonales efectivas y contribuye a la efectividad del equipo

- **Lüscher o Prueba de los Colores.** Los ocho colores que componen esta evaluación han sido seleccionados cuidadosamente por su impacto fisiológico y psicológico; las características del evaluado no interfieren con el significado estructural del color. Así pues, ni la edad, ni el sexo, ni la condición social, económica o cultural afectan el significado de los colores. Los colores de esta prueba son el azul, amarillo, gris, negro, marrón, verde, rojo y violeta, mismos que son presentados al candidato para que distinga el color que más le llame la atención en el momento y así sucesivamente hasta llegar al que menos le atraiga. Esta prueba mide estabilidad emocional, personalidad, conflictos y conducta en el trabajo. A continuación se presenta un significado general de cada uno de los colores.

1. Azul, significa la tranquilidad de espíritu, un enfoque de la vida ético y honesto y una necesidad de que se confíe en él y de brindar a su vez confianza a sus compañeros.

2. Verde, representa la tensión constante, es la tenacidad, la constancia activa, la voluntad férrea. Y por lo tanto es considerado como manifestación de firmeza y perseverancia, pero también de resistencia al cambio. Da demasiada importancia a su imagen, a una constancia de criterio y a la conciencia de sí, y trata de dominarlo todo mostrándose con una alta autoestima.

3. Rojo, representa un exceso de energía; las gamas de deseos se ven reflejadas en él; la necesidad de lograr éxitos, de alcanzar triunfos, de conseguir satisfacer la sed de experiencias altamente estimulantes, todas las formas de vitalidad, la potencia sexual y la aventura; es la fuerza que impulsa a la acción.

4. Amarillo, tiene un efecto de alegría, de júbilo. Se le relaciona con la actividad desinhibida, con el hecho de relajarse y expresarse, externar problemas e impedimentos.

Indica actividad con poca coherencia o finalidad. En el aspecto emocional es un indicio de esperanza y miras al futuro.

5. Violeta, representa el anhelo de unión, de identificación, de comprensión y de la realización de deseos; se relaciona con el pensamiento mágico. El elegir el color violeta en lugar de un color básico puede indicar inmadurez emocional y mental.

6. Marrón, tiene que ver con lo sensitivo, con los sentidos corporales, con lo receptivo. Se relaciona con el bienestar corporal y el tener un lugar al que se pertenece a nivel social y familiar.

7. Negro, señala un deseo de rebelión a las circunstancias de vida del presente, pues se busca un cambio definitivo y ello hace que el sujeto corra el riesgo de estar actuando de manera impulsiva y precipitada.

8. Gris, es un color neutral que no tiene que ver con ningún tipo de estímulo en particular o con ninguna tendencia psicológica específica. Representa la falta de compromiso, la indiferencia.

- **Dibujo de Persona bajo la lluvia.** Esta prueba es una modificación del Test de la figura humana de Machover. Con ésta se mide la adaptabilidad, estabilidad, madurez, tolerancia a la frustración, control de impulsos y seguridad en sí mismo. Esta prueba consiste en pedirle al candidato que dibuje a lápiz, una persona de su mismo sexo o del contrario, con o sin ropa, con o sin accesorios, y como si estuviera lloviendo. Es un dibujo libre, en el que no es necesario ser un experto.

Para ver físicamente los cuestionarios psicométricos consultar el Apéndice B.

### 3.3.3 Exámenes de conocimientos a candidatos

Para este mismo proceso de selección, otro instrumento utilizado fue la aplicación de un examen de conocimientos generales del puesto, para determinar la presencia de habilidades y conocimientos así como el grado de dominio de los mismos. Para el caso de recepción se

utilizó un examen oral de inglés; uno de cálculo de costos para el cobro de habitaciones (utilizando hojas de cálculo) y redacción de cartas (utilizando hojas de texto).

Para el caso de botones-valet parking, se utilizó un examen oral de inglés básico, y para camaristas fue necesaria la observación de su forma de trabajo, tomando en cuenta factores tales como la limpieza, organización y atención a detalles.

Para ver físicamente los exámenes de conocimientos consultar el Apéndice C.

#### 3.3.4 Entrevistas a candidatos

En este caso, las entrevistas se enfocaron a identificar competencias laborales; es decir, habilidades, conocimientos y conductas que los candidatos poseían y habían aplicado en algún momento de su vida laboral. La duración de cada entrevista fue de 20 a 30 minutos aproximadamente y estuvo constituida por una apertura, para darle confianza la entrevistado y establecer el tipo de entrevista a la que se sometería; desarrollo, para identificar cada conducta y actitud que toma el entrevistado cuando ya existe mayor confianza; cima, en la que se hacen preguntas al entrevistado de acuerdo al modelo SMART (mencionado en el Capítulo II), para detectar competencias. Finalmente el cierre, en el que se concluye preguntándole si tiene alguna duda acerca de la empresa o del puesto; asimismo brindándole información acerca de cuándo obtendría una respuesta a su solicitud de empleo, sueldo que percibiría u horario que tendría en caso de ser seleccionado.

Para ver físicamente una entrevista de este tipo consultar el Apéndice D.

### **3.4 Procedimiento**

Para obtener un catálogo integral de competencias laborales, esta investigación se organizó en dos partes. Primeramente tuvieron que establecerse la misión, visión, valores y objetivos del Hostal Agua Dulce así como crear un organigrama y las descripciones de puestos que habrían de ocuparse.



Esto se hizo con el objeto de precisar qué tipo de personal se necesitaba de acuerdo al concepto y tipo de operación.

Posteriormente, se procedió a contactar a los dueños o gerentes de cada uno de los hoteles mencionados para explicar el tipo de estudio y los fines que tendría para que se autorizara la aplicación del cuestionario mencionado. Una vez autorizado el estudio, la aplicación se hizo de manera personal para lograr que todos los participantes comprendieran cada pregunta.

Para la segunda parte de la investigación, fue necesario contar con el inventario de competencias laborales resultantes de la primera parte. De esta manera, se procedió al reclutamiento de posibles candidatos para seleccionar a los más adecuados y así comenzar a entrevistarlos y a aplicarles las pruebas mencionadas. Es importante aclarar que de un total de 120 aspirantes, únicamente 20, cubrieron cabalmente los instrumentos de selección (entrevista, exámenes psicométricos y de conocimientos), esto se debió a que se fueron descartando a aquellos que no cubrían con el perfil de competencias, dejando únicamente a los mejores.

La evaluación de las pruebas psicométricas corrió a cargo del Maestro Aquino y del software ARMSTRONG. Para las entrevistas y el resto de pruebas no fue necesario el uso de software especializado, únicamente la evaluación y percepción por parte de la Gerencia del Hostal Agua Dulce para determinar en base a competencias, quién era el candidato idóneo para cada puesto.