

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado Plan de Intervención
Licenciatura en Psicología

"Taller Psicoeducativo para promover el desarrollo de Habilidades Sociales en el personal
del Hotel Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz "

Bianca Carolina María Pozzi

Leg. PSI00929

Tutor: Dr. y Lic. Rubén M. Pereyra

Río Cuarto, Córdoba

Julio 2020

Índice

Resumen y palabras claves	Pág. 4
Introducción	Pág. 5
Línea estratégica de intervención	Pág. 7
Resumen de la organización	Pág. 9
Delimitación de la necesidad o problema objeto de la intervención	Pág. 14
Objetivos	Pág. 15
Justificación	Pág. 16
Marco teórico	
Capítulo I: Psicología Positiva y Organizaciones Saludables	Pág. 20
Capítulo II: La industria de la Hospitalidad y los Establecimientos de Hospedaje	Pág. 23
Capítulo III: Habilidades sociales para las Nuevas Organizaciones	Pág. 27
Capítulo IV: Definición y Características del Taller Psicoeducativo como	
Instrumento de Intervención	Pág. 35
Plan de acción	
Actividades	Pág. 39
Diagrama de Gantt	Pág. 51
Recursos	Pág. 52
Presupuesto	Pág. 53
Evaluación	Pág. 54
Resultados esperados	Pág. 55
Conclusión	Pág. 56

Referencias Pág. 57

Anexos

Anexo I: Matriz evaluación de impacto Pág. 68

Anexo II: Cuestionario previo y posterior al taller Pág. 70

Resumen

El presente Plan de Intervención corresponde al Trabajo Final de Grado de la Licenciatura en Psicología de la Universidad Siglo 21. A partir de un análisis exhaustivo de las características de un establecimiento hotelero, el Hotel Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz, se ha detectado la necesidad de favorecer el desarrollo de habilidades sociales en el personal a través de un taller psicoeducativo.

Se han planificado un total de 6 encuentros con frecuencia de uno por semana, desarrollando actividades planificadas que permitan mejorar las habilidades comunicativas, promover el trabajo en equipo y desarrollar estrategias que contribuyan a la regulación emocional. Al finalizar el taller se realizará una evaluación de impacto, mediante un cuestionario autoadministrado, que permita la valoración de la propuesta y futuras recomendaciones.

Palabras claves: Habilidades sociales, Taller psicoeducativo, Establecimiento hotelero.

Introducción

Una de las principales metas de las empresas es alcanzar la eficacia y mejorar su productividad, lo que permite el logro de los resultados proyectados en sus estrategias. En este sentido, es necesario analizar los factores que influyen en los procesos de trabajo, tales como la cultura, los recursos, el desempeño de los equipos, entre otros. Este proceso de análisis, orientado a mejorar la efectividad, las habilidades y el rendimiento, se conoce como desarrollo organizacional.

El desarrollo organizacional permite mejorar las relaciones entre los colaboradores, impulsar el trabajo en equipo, elevar la competitividad, integrar los intereses individuales y colectivos a las metas de la empresa y construir una cultura organizacional sólida. Estos aspectos adquieren particular relevancia en el contexto actual en que se desarrollan las organizaciones, caracterizado por cambios económicos, tecnológicos y sociales rápidos e imprevisibles que requieren un aumento de la flexibilidad adaptativa y la eficacia de los trabajadores.

En este contexto, conceptos actuales como los de salud organizacional y organizaciones saludables resaltan la importancia del bienestar subjetivo y psicológico de los trabajadores y los aspectos sociales del trabajo. La necesidad de habilidades y competencias sociales, que permitan mantener relaciones interpersonales saludables en el ámbito laboral, se ha incrementado.

En las organizaciones que prestan servicios, el bienestar laboral del recurso humano es fundamental ya que una actitud positiva por parte del trabajador fomenta una percepción positiva en el cliente receptor de dichos servicios. Este es el caso de los establecimientos

hoteleros, en los cuales la calidad de atención tiene una influencia directa sobre la satisfacción del huésped.

De este modo, promover el desarrollo de habilidades sociales en el personal de una organización de servicios, en este caso el Hotel Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz, se presenta como una necesidad. Este tipo de habilidades son las que permitirán mantener relaciones interpersonales cordiales y saludables entre los trabajadores, con la dirección y con los huéspedes. Asimismo, se estará repercutiendo de manera positiva sobre el bienestar subjetivo y el clima organizacional.

Línea estratégica de intervención

El presente Trabajo Final de Grado (TFG) de la carrera de Psicología de la Universidad Siglo 21 sede Río Cuarto, será abordado desde la línea estratégica de intervención de desarrollo organizacional, el cual "se entiende como la búsqueda de la mejora continua de las organizaciones en un contexto altamente globalizado, competitivo y dinámico" (Universidad Siglo 21, 2019). Desde esta perspectiva, es prioritario tanto el factor humano como el conocimiento de los aspectos que influyen sobre la motivación, el compromiso, el bienestar y el rendimiento de las personas dentro de una organización.

Schein (1982) define a la organización como:

la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común, a través de la división del trabajo y funciones, y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad.(P.14)

Los primeros interrogantes de los psicólogos organizacionales estuvieron vinculados con la evaluación y selección de los trabajadores. Los psicólogos industriales de la primera mitad del siglo XX, notaron la importancia de identificar las características particulares que la organización requería de cada nuevo miembro para poder asignar correctamente a cada persona un cargo específico. También notaron que el sistema de premios y castigos utilizados por las organizaciones influían sobre la eficiencia del trabajador, lo que los llevó a estudiar los tipos de incentivos (Schein, 1982).

De este modo, estudiando las motivaciones del trabajador, descubrieron que las relaciones entre ellos afectaban la productividad mucho más de lo que se había pensado. Se hizo evidente que el individuo no está solo en su relación con la organización sino que se

integra a grupos que guardan entre sí patrones de cooperación, competencia, etc. y por ende, las fuerzas psicológicas que operan en el individuo están fuertemente relacionadas con lo que le sucede al grupo y a toda la organización a la que él pertenece. Los psicólogos comprendieron que la organización es un sistema social complejo que se tiene que estudiar como tal si se quieren comprender los comportamientos dentro de ella (Schein, 1982).

Actualmente, se sabe que los cambios en las organizaciones son muchos. La Organización Internacional del Trabajo (2006) hace referencia a seis cambios principales: el desarrollo organizacional, la transformación tecnológica, la liberación mundial de los mercados, la presencia masiva de las multinacionales, el predominio de los mercados financieros y los nuevos roles de los mercados y los estados.

Todos estos cambios exigen a los trabajadores disponibilidad, flexibilidad y multiplicación de las competencias laborales. Asimismo, el desarrollo tecnológico ha aumentado la exigencia de habilidades sociales porque ha incrementado la necesidad del trabajo grupal, aumentando la intercomunicación y la interdependencia. A pesar de que las exigencias de habilidades sociales laborales dependen del tipo de trabajo que se desempeña, suelen ser muy altas y variadas en los trabajos cualificados y en la economía de servicios (Aguirre Camacho, Blanco Donoso, Herrero, Moreno-Jiménez y Rivas, 2014).

Resumen de la organización

El Hotel Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz se encuentra ubicado en la ciudad de Villa Carlos Paz, en la provincia de Córdoba. Fue inaugurado en el año 2011 bajo la gestión de la familia Elliot, Pablo junto a sus dos hijas Jéssica y Bárbara. Como su nombre lo indica, pertenece a la categoría Plaza, lo que significa que se trata de un hotel de lujo de cinco estrellas que cuenta con 127 habitaciones, un restaurante con cocina internacional (The Lord), piscinas descubiertas, spa & health center (Iluminé Spa), jacuzzi, sala de relax, salón de convenciones y salas de reuniones.

Tanto el restaurante como el spa tienen su propio nombre, administración y declaración de visión, misión y valores, es decir, están concesionados. Sin embargo, como se trata de un hotel franquicia de la cadena hotelera internacional Howard Johnson y al tratarse de una franquicia deben cumplirse ciertos lineamientos dispuestos por el propietario de la misma, los directivos del hotel auditan todos los procesos para asegurarse de que se cumplan con los estándares de calidad impuestos.

La cadena hotelera internacional Howard Johnson, con más de 70 años de experiencia, tiene afiliados bajo el sistema de franquicia, alrededor de 800 hoteles en todo el mundo. Actualmente esta marca registrada pertenece al Grupo Whyndham Worldwide.

Una de las particularidades del Hotel Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz es su modalidad condo hotel, combinando el negocio inmobiliario con la actividad hotelera en sí misma. Los inversores se convierten en propietarios de una habitación que se les asigna y cuentan con beneficios asociados a ella, sin embargo la administración del hotel se encuentra a cargo de los socios mayoristas, la familia Elliot.

En lo referente a la filosofía y cultura de trabajo, como el hotel tiene una dotación de personal oriunda de la ciudad en la que se encuentra ubicado, uno de los principales aspectos es el compañerismo, apoyado en el respeto mutuo, la tolerancia, la cordialidad en el trato y la responsabilidad en el cumplimiento de las tareas asignadas. Se espera del personal una actitud que promueva el trabajo en equipo y un buen ambiente laboral. Asimismo, una de las premisas más importantes para trabajar en el hotel es el foco en el servicio y la atención al huésped (Universidad Siglo 21, 2019).

Lo mencionado en el párrafo anterior se traduce claramente en la misión y valores de la organización. La misión, detallada en el Manual de Inducción del hotel, consiste en:

Desarrollar un producto hotelero de alta calidad, que sorprenda y supere siempre las expectativas de nuestros huéspedes, basado en un equipo de trabajo profesional y con un elevado sentido de vocación de servicio, y en proveedores elegidos cuidadosamente, en pos del mantenimiento de esos estándares de calidad y de una excelente relación con el medio que nos rodea. Trabajando de esa manera también nuestra misión, es lograr la mayor rentabilidad para los inversores del proyecto, lo que significa indudablemente beneficios para todos los clientes internos y externos de la empresa (Howard Johnson, Manual de inducción Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz, 2018, p. 9 citado en Universidad Siglo 21, 2019).

En lo que se refiere a los valores, se detallan los siguientes:

-Trabajar con responsabilidad teniendo en cuenta las consecuencias de cada uno de nuestros actos.

-Trabajar en un ambiente donde la honestidad se refleje en cada uno de nosotros.

-Hacer de la solidaridad un valor permanente entre los integrantes de nuestra empresa, plasmada en actos de compañerismo entre los mismos.

-El respeto mutuo, el trabajo en equipo y la cooperación será la base de todas las relaciones hacia adentro y afuera de la empresa (Howard Johnson, Manual de inducción Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz, 2018, p. 9 citado en Universidad Siglo 21, 2019)

Si bien no se detalla la visión de la organización con ese nombre propiamente dicho, la gerencia delinea estrategias corporativas con la finalidad de consolidarse en el mercado local como una empresa con un fuerte foco en el turismo familiar y diseñar productos y servicios que se adapten a las necesidades específicas de los contingentes o turismo en grupo" (Universidad Siglo 21, 2019).

Una característica destacable del hotel es su gestión sustentable, por lo que se sugiere a los huéspedes la reutilización de sábanas y toallas para disminuir el consumo de agua y energía, y aprovechar la luz natural y el aire que ingresa por las ventanas de las habitaciones. También se les brinda información turística de la ciudad vinculada con sus atractivos naturales y recomendaciones para causar los menores impactos ambientales.

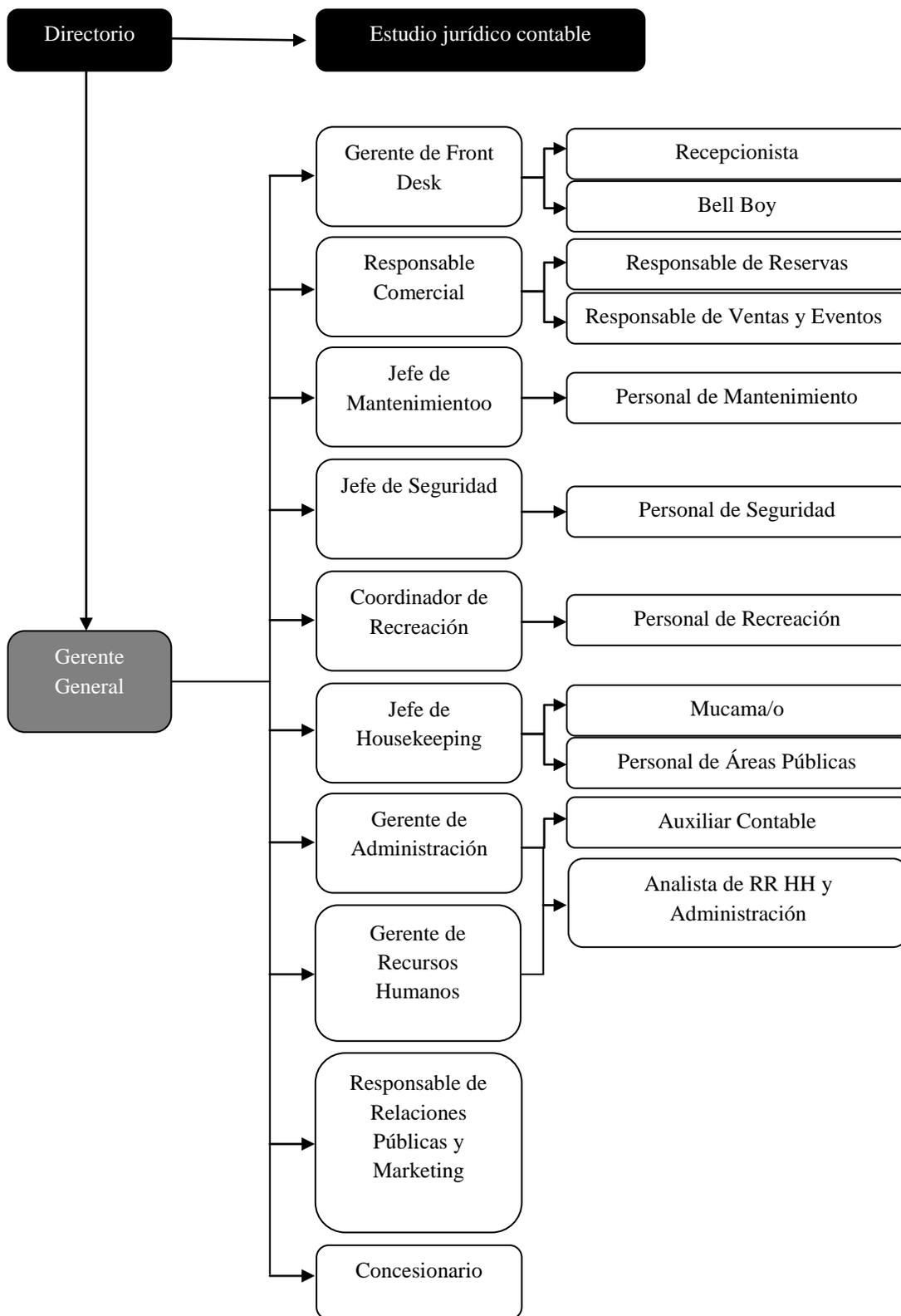
Asimismo, el hotel cuenta con juegos hechos de material reciclado, tachos de residuos que favorecen la separación de los mismos y cartelería que concientiza acerca del cuidado de cada uno de los espacios. Las maquinarias de la lavandería trabajan con un mínimo de consumo de agua y energía, y todas las aguas grises se reciclan mediante el

sistema de riego. Es por esta razón que los elementos de limpieza que se utilizan son amigables con el ambiente.

En lo que a los recursos humanos se refiere, la organización cuenta con 80 colaboradores que trabajan de manera permanente. El director de la empresa mantiene reuniones semanales con los jefes, gerentes y responsables de cada una de las áreas con el fin de asegurar el correcto manejo y seguimiento de los procesos.

Cuando una persona es seleccionada para incorporarse al staff, tarea a cargo del área de recursos humanos, se le entrega un Manual de Inducción en el cual están detallados la misión, visión, valores, políticas de trabajo, normas, pautas de trabajo, procedimientos internos y beneficios. Asimismo, cada ingresante recibe acompañamiento por parte de su superior inmediato para favorecer la adaptación y conocimiento de su labor.

A continuación se presenta el organigrama:



Delimitación de la necesidad o problema objeto de la intervención

El Hotel Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz ofrece las prestaciones de una cadena de carácter internacional pero mantiene su impronta de pyme familiar y además tiene una dotación de personal oriunda de la ciudad en la que se encuentra ubicado.

Su filosofía de trabajo y sus valores están basados en la importancia de las relaciones humanas, apoyadas en el compañerismo, el respeto mutuo, la tolerancia, la responsabilidad en el cumplimiento de tareas, la cordialidad en el trato, la honestidad, la solidaridad, la cooperación y una actitud que promueva el trabajo en equipo y un buen ambiente laboral. Asimismo, una de las premisas fundamentales para trabajar en la organización es la vocación de servicio y la atención al huésped (Universidad Siglo 21, 2019).

De este modo, se presenta como una necesidad promover el desarrollo de habilidades sociales que contribuyan al mantenimiento de relaciones interpersonales satisfactorias entre compañeros de trabajo y con los huéspedes. Al mismo tiempo, se estará contribuyendo al mantenimiento de un ambiente laboral saludable.

Las habilidades sociales son conductas que permiten al individuo un desempeño social competente, facilitando el establecimiento y mantenimiento de relaciones sociales y contribuyendo a la aceptación por parte de colegas y compañeros (Morán y Olaz, 2014). Una persona que ejecuta este tipo de habilidades, atiende a los derechos del interlocutor y de sí misma de una manera adecuada a la situación y al medio sociocultural en el que está inmersa, lo que aumenta la probabilidad de refuerzo y disminuye la posibilidad de consecuencias socialmente negativas (Caballo, 1993).

Objetivos

Objetivo General

Promover el desarrollo de habilidades sociales en el personal del Hotel Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz a través de un taller psicoeducativo.

Objetivos Específicos

Brindar herramientas para mejorar las habilidades comunicativas.

Promover el trabajo en equipo.

Desarrollar estrategias que contribuyan a la regulación emocional.

Justificación

Actualmente el turismo es una de las principales actividades económicas mundiales, que por su constante crecimiento, se constituye como un importante generador de empleo e ingresos. El flujo de divisas que produce hacia el área de destino no sólo constituye una importante fuente de ingresos para aquellas empresas o personas vinculadas directamente con la actividad turística, sino que también beneficia al resto de sectores de la economía a través de un efecto multiplicador (Sancho, 2001)

Dado que no existe el turismo sin hospitalidad, el sector hotelero se presenta como uno de los segmentos más importantes del mismo. La calidad de atención en los medios de hospedaje tiene un impacto significativo en la satisfacción y en el posible regreso del turista al destino (Alves Torres, Duarte de Araújo y Marreiro das Chagas, 2012).

La función principal de un establecimiento hotelero es ofrecer servicios. La mejora en la prestación del servicio debe basarse en la involucración total de los recursos humanos en la organización en la que trabajan, ya que una actitud positiva por parte del empleado fomenta una percepción positiva de la experiencia turística por parte del cliente. Por esta razón, es importante que los empleados se sientan motivados sabiendo que forman parte del negocio en que trabajan, siendo capaces de tomar decisiones y de reaccionar ante cualquier situación imprevista (Sancho, 2001).

Resultados de un gran número de encuestas de opinión de empresas de los Estados Unidos y Canadá, concluyen que los líderes del sector servicios pueden reconocerse por características tales como su inversión constante en recursos humanos para garantizarse una

plantilla competente y eficaz, una filosofía de dirección centrada en la comunicación y a favor de la participación directa de los empleados y dedicación a los equipos de trabajo (Cook Johnson, 1991).

Todo lo mencionado resalta la importancia que tiene el recurso humano y su desempeño dentro de una organización que presta servicios. Su grado de motivación de los tiene una influencia directa sobre el ambiente interno existente entre los miembros de la organización, es decir sobre el clima organizacional. Asimismo, cuando el clima organizacional es favorable, proporcionando la satisfacción de las necesidades personales y la elevación de la moral de sus miembros, influye de manera positiva en su comportamiento (Chiavenato, 2000).

Adicionalmente, Gallego (1994) propone una serie de factores que inciden sobre los trabajadores en relación al puesto de trabajo que desempeñan. Algunos de estos factores son incontrolables por ser externos a la empresa tales como la situación afectiva y familiar, los valores personales, la salud, la educación y las relaciones sociales. Otros, en cambio, son factores internos a la empresa y deben detectarse e individualizarse para potenciar la productividad de los trabajadores. Pueden ser intrínsecos al trabajo como el tipo de trabajo, el conocimiento, el logro personal, la responsabilidad, el crecimiento personal, el éxito, reconocimiento y rendimiento, o pueden ser extrínsecos tales como el diseño del puesto de trabajo, las relaciones con los compañeros y los beneficios sociales y personales.

En los últimos años se han desarrollado conceptos como los de organizaciones saludables y salud organizacional. Se definen como organizaciones saludables a aquellas que mantienen un equilibrio entre el desarrollo organizacional y el desarrollo personal de sus trabajadores, su bienestar y su salud. Para ello es necesario el desarrollo de habilidades

y competencias sociales e interpersonales que promuevan la flexibilidad adaptativa, la eficiencia corporativa y el bienestar subjetivo y psicológico de los trabajadores. Para que pueda hablarse de salud organizacional, una organización debe ser capaz de autorregularse y mejorarse, adaptarse a entornos competitivos y cambiantes, haciendo uso de habilidades y competencias sociales, individuales, grupales y organizacionales (Aguirre Camacho, Blanco Donoso, Herrero, Moreno-Jiménez y Rivas, 2014).

A continuación se detallan antecedentes de trabajos empíricos que resaltan la importancia del desarrollo de habilidades sociales en trabajadores que se desempeñan en ámbitos laborales diversos, principalmente por los efectos positivos que tienen sobre su bienestar subjetivo y desempeño laboral.

El primero de estos antecedentes es un trabajo que se llevó a cabo en España y tuvo como objetivo analizar la relación entre la asertividad y los problemas emocionales (depresión, ansiedad y ansiedad social) y el desgaste profesional en médicos, enfermeras y celadores-conductores de dispositivos de cuidados críticos y urgencias (DCCU). Se evaluó a 315 profesionales sanitarios con el Inventario de aserción, el Inventario de depresión de Beck-II, el Inventario de ansiedad de Beck y el Inventario de burnout de Maslach y se encontró que el 17,7% no era asertivo, el 16,6% tenía ansiedad social, el 12,9% tenía depresión y el 11,7% tenía ansiedad. La asertividad se relacionó de forma significativa con la ansiedad social, el agotamiento y la falta de realización personal y el análisis de regresión indicó que la falta de asertividad era un factor de riesgo para estas tres cuestiones. Estos resultados destacaron la importancia de incluir el entrenamiento asertivo como parte de la formación de los profesionales de los DCCU (Garrido, Ramos-Navas Parejo, Roldán y Salazar, 2014)

Otra investigación, realizada en Chile, tuvo como objetivo desarrollar y evaluar el efecto de un programa basado en la psicología positiva y en entrenamiento en habilidades sociales en el bienestar subjetivo (satisfacción vital) y la satisfacción laboral, en un muestra de 17 profesores básicos. Durante un período de 3 meses se llevó a cabo un programa de intervención, basado en conceptos básicos de Psicología Positiva, Inteligencia Emocional y Habilidades Sociales. El programa comprendió 12 sesiones de 45 minutos de duración y tuvo como frecuencia una sesión semanal. Además, se incluyeron 2 sesiones de aplicación de instrumentos de medición de las variables dependientes satisfacción vital y satisfacción laboral, una antes de comenzar el programa de intervención y otra al terminar dicho programa. Para medir la Satisfacción Vital, se utilizó la Escala de Satisfacción Vital desarrollada por Ed Diener y para medir Satisfacción Laboral se utilizó la Escala de Satisfacción Laboral General, desarrollada por Warr y colaboradores. En cuanto a los resultados, se observó que tanto los niveles de satisfacción vital como los de satisfacción laboral aumentaron significativamente luego de llevado a cabo el programa de intervención (Cuadra-Peralta, Moya Rubio, Reyes Atabales, Veloso-Besio y Vilca Salinas, 2010).

Marco Teórico

Capítulo I: Psicología Positiva y Organizaciones Saludables

La Organización Mundial de la Salud (OMS) definió en 1948 a la salud como "un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades" (P.100). Esta definición permitió entender a la salud en su totalidad, desde un paradigma psicobiosocial.

Desde una perspectiva histórica, la Psicología en general y la Psicología de la Salud Ocupacional en particular, se ha centrado en los aspectos negativos de la conducta humana, tales como el estrés, la depresión y la ansiedad. Sin embargo, en concordancia con la definición de salud de la OMS, existe una necesidad creciente de poner el acento en el estudio de los aspectos positivos tales como el bienestar, las fortalezas de los empleados y el funcionamiento organizacional óptimo. Los modelos de gestión organizacional tradicionales están siendo reemplazados por una genuina Psicología Ocupacional Positiva (Salanova, 2008)

El término Psicología Positiva fue propuesto por el psicólogo estadounidense Martin Seligman a finales del siglo XX, en la conferencia inaugural de su período como presidente de la Asociación Estadounidense de Psicología. Es una rama de la Psicología que estudia las experiencias positivas, los rasgos individuales positivos, las instituciones que facilitan su desarrollo y los programas que ayudan a mejorar la calidad de vida de los individuos, centrándose en las fortalezas y virtudes humanas, las cuales permiten adoptar una perspectiva más abierta respecto al potencial humano, sus motivaciones y capacidades (Contreras y Esguerra, 2006).

En el ámbito del trabajo y de las organizaciones, la Psicología Ocupacional Positiva (POP), se centra en estudio científico del funcionamiento óptimo de las personas y de los grupos en las organizaciones, así como su gestión efectiva. Su objetivo es describir, explicar y predecir el funcionamiento óptimo, así como amplificar y potenciar el bienestar psicosocial y la calidad de vida laboral y organizacional (Llorens, Martínez y Salanova, 2016).

Actualmente, las organizaciones se desarrollan en un contexto de cambio económico y social continuo por lo que necesitan tener empleados motivados y psicológicamente sanos. Las políticas de recursos humanos deben orientarse en esa dirección, atendiendo a las necesidades individuales y colectivas de los empleados (Salanova, 2009)

En este contexto global y en el marco de la Psicología Ocupacional Positiva, el concepto de organización saludable, novedoso y actual, ofrece un nuevo matiz centrado en el cuidado de la salud de los empleados y de toda la organización en su conjunto. Supone dar un giro a las prácticas empresariales, como la dirección y desarrollo de los recursos humanos, considerando la salud psicosocial de los empleados como un bien en sí misma y un medio para conseguir otros fines. Los beneficios económicos y sociales generados por las organizaciones saludables superan ampliamente a los generados por las llamadas organizaciones tóxicas o enfermas (Salanova, 2008).

Salanova (2008), define a las organizaciones saludables como:

aquellas que tienen empleados saludables y cuyos resultados son también saludables. Y ello lo consiguen mediante la realización de esfuerzos sistemáticos, planificados y proactivos para mejorar la salud de los

empleados mediante buenas prácticas relacionadas con la mejora de las tareas (por ejemplo, con el diseño y rediseño de puestos), el ambiente social (canales de comunicación abierta, por ejemplo) y la organización (estrategias de conciliación trabajo/vida privada) (P.185).

Asimismo, reúnen una serie de requisitos:

- La salud tiene un valor estratégico en la organización; la salud de los empleados es un fin en sí misma, y no un medio para alcanzar otro fin.
- Consiguen un ambiente físico de trabajo sano y seguro, con menos accidentes laborales de tipo físico, como caídas, contagios de enfermedad, etc.
- Desarrollan a su vez un ambiente social de trabajo inspirador para los empleados, en donde están a gusto y trabajando con los compañeros y sus jefes.
- Hacen que los empleados se sientan vitales y enérgicos (engaged): motivados y fuertemente implicados en su trabajo.
- Obtienen productos y servicios saludables, ofrecen calidad excelente en sus productos y servicios.
- Establecen buenas relaciones con el entorno organizacional, con una imagen positiva de la organización en su entorno, con responsabilidad social corporativa (Salanova, 2009, p.19)

En este punto queda claro que las organizaciones saludables tienen el potencial de satisfacer las metas y objetivos de los individuos, lo que hace que las personas quieran trabajar en ellas. Los empleados confían y disfrutan lo que hacen y de las personas con las

que trabajan. Esto ocurre a través de la concurrencia de buenas relaciones entre los empleados y la dirección, buenas relaciones interpersonales entre empleados y buenas relaciones y adaptación entre los empleados y su propio trabajo. De este modo, las relaciones interpersonales y los aspectos sociales del trabajo configuran una parte esencial de las organizaciones saludables (Salanova, 2008).

Capítulo II: La industria de la Hospitalidad y los Establecimientos de Hospedaje

Como se menciona en otro apartado del presente trabajo, no existe el turismo sin hospitalidad. La industria de la hospitalidad es una de las más antiguas del mundo. Nació cuando los primeros exploradores, comerciantes y misioneros necesitaron hospedaje, comida y descanso durante sus viajes y la gente abrió sus hogares y sus cocinas para recibirlos. Sin embargo, no fue sino hasta la Revolución Industrial, en el siglo XVIII, cuando las tabernas europeas comenzaron a combinar hospedaje con servicio de comida y bebida. La higiene recibió poca atención y los viajeros debían compartir las camas y las habitaciones con otras personas a cambio de altas tarifas (Foster, 1994)

Dado que las posadas y tabernas europeas donde los mercaderes y soldados pasaban la noche eran inadecuadas para los aristócratas, se construyeron estructuras lujosas, con cuartos privados, saneamiento individual y todas las comodidades de los castillos europeos. Estos nuevos y elegantes establecimientos adoptaron la palabra francesa hotel, que significa mansión, y sus tarifas excedían los recursos de los ciudadanos comunes (Foster, 1994).

A lo largo del siglo XX, los posaderos estadounidenses mejoraron los servicios y continuaron construyendo propiedades de mayor tamaño y las equiparon más ampliamente. La tendencia viajera de los estadounidenses produjo una constante inspiración en las casas de hospedaje y el espíritu democrático de la nación se convirtió en un factor decisivo para

desarrollar un hospedaje cómodo e higiénico, accesible al ciudadano común. Así se inauguró en 1794, en un espacioso edificio autónomo con 73 cuartos, el primer hotel estadounidense llamado City Hotel, en la ciudad de Nueva York (Foster, 1994)

Actualmente, la industria de la hospitalidad es amplia ya que abarca el entretenimiento, la transportación y el hospedaje, pero sus dos segmentos principales son la industria restaurantera (alimentos y bebidas) y la industria del hospedaje. Esta última está constituida por negocios que proporcionan alojamiento temporal a cambio de un pago y reciben el nombre de establecimientos de hospedaje (hoteles, centros de convenciones, resorts, moteles y posadas). Las personas que ocupan estos establecimientos se llaman huéspedes o clientes (Foster, 1994).

Los establecimientos de hospedaje forman la industria que ocupa el séptimo lugar entre las más grandes del mundo y genera aproximadamente 36 mil millones de dólares en ventas anuales. Una porción de la industria que se caracteriza por un rasgo en particular o por una serie de rasgos se denomina segmento. En la industria del hospedaje los segmentos se separan de acuerdo con el énfasis comercial de las propiedades que se da en cada uno y son principalmente cinco: hoteles económicos o de servicios limitados, hoteles de mediana categoría, hoteles de suites, hoteles de primera clase para ejecutivos y hoteles de lujo. Cuando dos o más hoteles operan bajo el mismo nombre o la misma compañía forman una cadena (Foster, 1994).

Asimismo, dentro de cada segmento hay diversos tipos de establecimientos dirigidos a diferentes mercados de viaje. Entre estos tipos se encuentran los hoteles tradicionales (habitaciones privadas y servicio de alimentos y bebidas), los moteles (acceso conveniente a una carretera principal y estacionamiento amplio), resorts (hotel tradicional

con amplia variedad de instalaciones destinadas al entretenimiento y la diversión), hoteles SPA (con instalaciones destinadas al cuidado de la salud y el acondicionamiento físico), hoteles de convenciones y conferencias (con instalaciones y equipos tecnológicos destinados a estos fines), hoteles residenciales (ofrece comodidades para estancias prolongadas) y bed and breakfast inns (sólo ofrecen una habitación y desayuno en una atmósfera hogareña) (Foster, 1994)

En cuanto a la categorización de los hoteles, la mayoría de los sistemas utilizan los siguientes criterios: número y tipo de habitaciones, elegancia y comodidad de los alrededores, funcionalidad de las habitaciones, pulcritud e higiene, número y especialización del personal, rango y nivel de servicios, servicios para reservar o remitir a propiedades independientes, calidad y diversidad en el servicio de alimentos, servicio de bebida y cantina, accesibilidad al entretenimiento y a actividades, transportación disponible y espíritu servicial del personal (Foster, 1994)

Como ya se han detallado antecedes históricos y características generales de la industria del hospedaje, es preciso en este punto hacer referencia al recurso humano de los establecimientos hoteleros. Un hotel es una empresa de servicios, por lo que se debe fomentar en él una cultura de calidad enfocada en la satisfacción total del huésped en cuanto a sus necesidades, deseos y expectativas (Báez Casillas, 2005).

La bibliografía señala que, en términos generales, la calidad del servicio depende de aspectos técnicos y de aspectos conductuales, para los cuales se deben establecer estándares de calidad según el tipo de operación y contar con un sistema continuo de evaluación de dichos estándares. Los aspectos técnicos se refieren al manejo de materiales según sea el

puesto y la tarea a realizar, el sistema de trabajo y el conocimiento de idioma extranjero (Báez Casillas, 2005).

Dado el tema que compete al presente trabajo, vale la pena dedicar mayor atención a los aspectos conductuales. Abarcan la presentación personal, el trato con el huésped y la actitud por parte de los trabajadores. La buena presencia, dada por el aseo personal, la prolijidad y limpieza del uniforme y una buena postura, es fundamental para trabajar en un hotel (Báez Casillas, 2005).

Con respecto al trato con el huésped, la amabilidad y la cortesía deben prevalecer tanto en la comunicación verbal como no verbal. En cuanto a la comunicación verbal, es importante que los trabajadores utilicen palabras que el huésped pueda entender, hablar pausadamente, confirmar datos para evitar confusiones, brindar explicaciones y cuidar el tono de la voz. La comunicación no verbal se refiere a movimientos corporales y expresiones faciales como inclinar la cabeza, sonreír, mirar al huésped a los ojos, no tocarlo y guardar la distancia adecuada (Báez Casillas, 2005).

El trato cordial es fundamental en el manejo de las quejas, las cuales deben ser recepcionadas respetuosamente, reportadas y se les debe dar seguimiento para asegurar la solución del problema planteado. Al recepcionar una queja, es aconsejable para el trabajador tratar el asunto con discreción, apoyarse en su jefe inmediato, ponerse en el lugar del huésped (pensamiento empático) y evitar culpar a otros compañeros de trabajo (Báez Casillas, 2005).

Finalmente, para prestar un servicio de calidad, los trabajadores de un hotel deben tener una actitudes como: valorar al cliente y el trabajo, ser responsables, ser puntuales, ser honrados, tener compañerismo, trabajar en equipo, ser cooperativos, evitar el desperdicio,

promover los servicios del hotel, cuidar la seguridad del hotel y de los huéspedes, satisfacer las necesidades del cliente y tener una actitud positiva (Báez Casillas, 2005).

Las personas con actitud positiva se caracterizan por: ver el lado bueno de las cosas, esperar lo mejor, ser alegre, querer aprender, tratar de ayudar, tener respuesta a los problemas, ver la queja como una oportunidad de ofrecer un servicio, buscar alternativas para hacer las cosas y tener fe en sí mismos (Báez Casillas, 2005).

Capítulo III: Habilidades Sociales para las Nuevas Organizaciones

Antes de profundizar acerca de la importancia del desarrollo de habilidades sociales en los trabajadores de las organizaciones actuales, es necesario definir qué se entiende bajo la etiqueta de habilidades sociales, haciendo referencia al contexto histórico y teórico del origen de este constructo.

A pesar de que la dimensión social del comportamiento humano ya era estudiada por la Psicología Social desde los años treinta, el interés por el tema de las habilidades sociales tuvo su máximo apogeo a mediados de los años setenta, especialmente en los Estados Unidos. A nivel popular, se publicaron numerosos libros acerca de la asertividad, que en aquel momento era tomada como sinónimo de lo que más tarde se denominó habilidad social. A nivel académico, se publicaron desde comienzo de los años setenta, numerosos artículos y libros con conocimientos que sentaron las bases para la práctica clínica del entrenamiento de las habilidades sociales (Caballo, 1995)

Caballo (1993), sostiene que el estudio científico y sistemático de las habilidades sociales tiene dos fuentes principales. La primera y más importante, se apoya en el trabajo realizado en el año 1949 por el psicólogo estadounidense Andrew Salter, influido por los estudios de Pavlov sobre la actividad nerviosa superior, denominado Terapia de reflejos

condicionados. Dicho trabajo fue continuado por el afamado psiquiatra Joseph Wolpe, que fue el primer autor en utilizar el término asertivo.

Una segunda fuente la constituyen los trabajos de Zigler y Phillips sobre la competencia social, llevados a cabo entre los años 1960 y 1961. Esta investigación, con adultos institucionalizados, mostró que cuanto mayor es la competencia social de los pacientes previa a la internación, menor es la duración de su estancia en él y más baja su tasa de recaídas (Caballo, 1993).

En relación a la evolución del término habilidades sociales, en un primer momento Salter empleó la expresión personalidad excitatoria, que más tarde Wolpe sustituyó por la de conducta asertiva. Fue a mediados de los años setenta que el término habilidades sociales comenzó a tomar fuerza, sustituyendo al de conducta asertiva (Caballo, 1993).

Existen dificultades para llegar a un consenso acerca de qué es una conducta socialmente habilidosa. Esto se debe a que la habilidad social debe considerarse dentro de un marco cultural determinado, con patrones de comunicación que varían de una cultura a otra y también con variaciones dadas por la edad, el sexo, la clase social y la educación de los individuos (Caballo, 1995).

A pesar de estas dificultades, Caballo (1986) define la conducta socialmente habilidosa como:

ese conjunto de conductas emitidas por un individuo en un contexto interpersonal que expresa los sentimientos, actitudes, deseo, opiniones o derechos de esa persona de un modo adecuado a la situación, respetando esas conductas en los demás, y que generalmente resuelve los problemas

inmediatos de la situación mientras minimiza la probabilidad de futuros problemas (P.556).

Además de conductas observables, las habilidades sociales incluyen pensamientos y emociones que ayudan a mantener relaciones interpersonales satisfactorias, con un máximo de beneficios (logros de objetivos propios) y un mínimo de consecuencias negativas, tanto a corto como a largo plazo (Roca, 2003)

Comprenden una serie de clases de respuestas tales como iniciar y mantener conversaciones, hacer y rechazar peticiones, expresar opiniones personales, expresar sentimientos y emociones, etc., con variaciones según las situaciones, las personas y los objetivos que se pretenden alcanzar (Caballo, 1995)

La psicología conductual ha abordado el estudio de las habilidades sociales considerando tres dimensiones: la conducta motora observable, lo fisiológico emocional y los aspectos cognitivos que subyacen a dicha conducta. Los componentes conductuales incluyen la mirada, la expresión facial, los gestos, la forma y contenido de la comunicación verbal, etc. Los componentes fisiológicos se refieren a los cambios fisicoquímicos corporales ocurridos en respuesta a situaciones interpersonales tales como la presión sanguínea, el flujo sanguíneo, la respiración. Los componentes cognitivos, es decir las creencias, pensamientos e imágenes mentales, han adquirido más importancia en los últimos años porque se reconoce el papel determinante que tienen en la forma de percibir y evaluar la realidad (Roca, 2003).

Las habilidades sociales son importantes para los individuos ya que ser socialmente hábil ayuda a incrementar la calidad de vida en la medida que permite alcanzar objetivos y mantener relaciones interpersonales satisfactorias, las cuales facilitan la autoestima y

constituyen una fuente principal de bienestar. De manera contraria, la falta de habilidades sociales incrementa las emociones negativas tales como la frustración, la ira, los sentimientos de rechazo y minusvalía, lo que puede aumentar las probabilidades de padecer alteraciones psicológicas como la ansiedad o la depresión, como también ciertas enfermedades psicosomáticas (Roca, 2003).

Como se menciona en otros apartados del presente trabajo, el contexto actual en que se desarrollan las organizaciones se caracteriza por cambios económicos, tecnológicos y sociales rápidos e imprevisibles, lo que requiere un aumento de la flexibilidad adaptativa y la eficacia corporativa de los trabajadores. Las nuevas tecnologías, la importancia de los equipos y la toma de decisiones colectiva han aumentado, haciendo necesario el desarrollo de habilidades y competencias sociales (Aguirre Camacho, Blanco Donoso, Herrero, Moreno-Jiménez y Rivas, 2014).

Asimismo, los planteamientos actuales de la salud organizacional y las organizaciones saludables resaltan la importancia del bienestar subjetivo y psicológico de los trabajadores y los aspectos sociales del trabajo. Los riesgos psicosociales laborales tales como el estrés laboral, el acoso y agresión laboral, el desgaste profesional, cada vez más presentes en las organizaciones del siglo XXI, provienen en gran parte de las relaciones interpersonales (Báez-León y Moreno-Jiménez, 2010)

De este modo, las habilidades sociales tienen un papel clave para que pueda alcanzarse un óptimo funcionamiento organizacional, principalmente aquellas relacionadas con la comunicación, la formación de equipos de trabajo, la toma de decisiones de dichos equipos y la regulación emocional (Aguirre Camacho, Blanco Donoso, Herrero, Moreno-Jiménez y Rivas, 2014).

Las habilidades sociales relacionadas con la comunicación se refieren a conductas aprendidas para interactuar de manera eficaz, aspectos específicos del lenguaje y también aspectos relacionados con la actitud con la que se comunica. Asimismo, el saber construir marcos relacionales basados en la confianza, relacionarse con personas de distintas procedencias, demostrar respeto y construir relaciones significativas también pueden considerarse habilidades comunicativas (Conrad y Newberry, 2012 citado en Aguirre Camacho, Blanco Donoso, Herrero, Moreno-Jiménez y Rivas, 2014).

Los trabajadores con habilidades comunicativas son capaces de iniciar, mantener y cerrar conversaciones en forma fluída, adaptan el mensaje a su interlocutor y contexto, escuchan activamente mostrando empatía, hacen uso correcto del turno de la palabra y ofrecen una retroalimentación positiva y constructiva motivando al desarrollo de conductas positivas en el otro (Payne, 2005).

La capacidad de los trabajadores para dar respuestas asertivas en la comunicación también constituye una habilidad comunicativa. Caballo (1983) sostiene que la asertividad no es un rasgo de las personas sino una característica de la conducta, vinculada con la defensa de los propios derechos (autoafirmación) y la expresión adecuada de sentimientos, preferencias, necesidades y opiniones (Roca, 2003).

Los trabajadores con conductas asertivas, tienden a adoptar posiciones más ventajosas en sus redes de trabajo y son vistos como más convincentes por los demás. Sin embargo, este tipo de conductas pueden ser percibidas como menos amigables si no se combinan con otras como la escucha activa y la empatía (Aguirre Camacho, Blanco Donoso, Herrero, Moreno-Jiménez y Rivas, 2014).

Otras habilidades comunicativas no menos importantes en las organizaciones son el uso del humor en la comunicación y el desvelamiento personal, que consiste en proporcionar información personal o hacer autorrevelaciones. Ambas permiten crear ambientes más agradables y favorecen la cohesión grupal, siempre que se utilicen de manera adecuada y en el momento oportuno (Booth-Butterfield, Booth-Butterfield y Wanzer, 1995; Dickson, Hargie y Saunders, 1994 citado en Aguirre Camacho, Blanco Donoso, Herrero, Moreno-Jiménez y Rivas, 2014).

Dado que, actualmente, la mayor parte de los trabajos se sustentan en la interacción con otras personas, es importante diferenciar aquellas habilidades sociales que favorecen la formación de los equipos de trabajo y la toma de decisiones de grupo. Además de las habilidades comunicativas ya descritas, se trata de habilidades como la persuasión, la negociación, la coordinación, la cooperación, la perspicacia social y saber pedir y proporcionar ayuda (Childs, Mumford y Peterson, 1999 citado en Aguirre Camacho, Blanco Donoso, Herrero, Moreno-Jiménez y Rivas, 2014).

La cooperación se refiere a la contribución voluntaria de los miembros del equipo para la realización de tareas que requieren la interdependencia (Gil, Rico y Sánchez-Manzanares, 2008). La habilidad de negociación se encuentra ligada a otras habilidades comunicativas y sociales como la escucha activa, la correcta articulación del lenguaje, la empatía, la asertividad, el autocontrol y la persuasión (Aguirre Camacho, Blanco Donoso, Herrero, Moreno-Jiménez y Rivas, 2014). La perspicacia social se entiende como una habilidad para interpretar con agudeza las dinámicas que se producen en los grupos y en la interacción con otras personas (Barrick, Mount, Neubert y Stewart, 1998).

La toma de decisiones es un proceso de gran relevancia en los equipos de trabajo porque repercute en forma directa sobre sus resultados (Bourgault y Drouin, 2013 citado en Aguirre Camacho, Blanco Donoso, Herrero, Moreno-Jiménez y Rivas, 2014). En este sentido, la figura del líder es fundamental porque es quien ejerce mayor influencia sobre las relaciones entre los miembros. El líder debe promover un ambiente basado en la interdependencia positiva, facilitando las relaciones de apoyo y cooperación para el logro de objetivos comunes (Johnson y Johnson, 1994 citado en Aguirre Camacho, Blanco Donoso, Herrero, Moreno-Jiménez y Rivas, 2014).

Las emociones también se han vinculado a la toma de decisiones y cambios en el comportamiento, así como a la detección y comunicación de necesidades (Levenson, 1999 citado en Reyes Ortega y Tena Suck, 2016). Pueden definirse como reacciones innatas que las personas tienen ante eventos psicológicos relevantes. Son breves y se componen de un evento psicológico relevante, un elemento cognitivo, una respuesta fisiológica y una tendencia a la acción (Reyes Ortega y Tena Suck, 2016).

Sin embargo, sólo el tipo e intensidad emocional adecuadas ayudan a priorizar lo que es importante (Aguirre Camacho, Blanco Donoso, Herrero, Moreno-Jiménez y Rivas, 2014). La regulación emocional se refiere al proceso a través del cual las personas influyen sobre las emociones (positivas y negativas) que experimentan ellas mismas y también los demás, cuándo y cómo las experimentan y también cómo las expresan (Gross y Thompson, 2007 citado en Reyes Ortega y Tena Suck, 2016).

El proceso de regulación emocional implica: pausarse y permitir la experiencia de eventos privados de la emoción (perspectiva de observador); reconocer la emoción (nombrarla); discriminar qué tan controlables son la emoción y la situación; consciencia y

jerarquización de los valores personales y metas a largo plazo (Reyes Ortega y Tena Suck, 2016).

La inteligencia emocional, constructo que engloba a la regulación emocional y es diferente del coeficiente intelectual, se refiere a la capacidad de comprender y manejar las emociones propias (intrapersonal) y la de quienes nos rodean (interpersonal), en la forma más conveniente y satisfactoria, lo que repercute de manera positiva en las relaciones interpersonales (Goleman, 1995). Se encuentra relacionada a la capacidad de resolver problemas, controlar y expresar las emociones en forma apropiada en el lugar de trabajo (Brackett, Grewal y Salovey, 2006, citado en Reyes Ortega y Tena Suck, 2016)

La empatía, que es la capacidad de comprender los sentimientos y necesidades del otro atendiendo a su perspectiva, es un factor clave de la inteligencia emocional interpersonal (Goleman, 1995). Empatía y regulación emocional se han asociado con una mayor cooperación entre compañeros (Buono y Kerber, 2005) y con mejores tomas de decisiones (Minors y Rahim, 2003 citado en Aguirre Camacho, Blanco Donoso, Herrero, Moreno-Jiménez y Rivas, 2014).

Todo lo desarrollado resalta la importancia que tienen actualmente las destrezas sociales y por ende el entrenamiento de las habilidades sociales (Caballo, 1993). Según Kelly (2002), el entrenamiento de las habilidades sociales "tiene por objetivo ampliar el repertorio de competencias conductuales a través de una variedad de situaciones, como parte del proceso interactivo en el cual los individuos se sienten cómodos tanto consigo mismos como en su relación con los demás" (P.12).

Dicho entrenamiento puede llevarse a cabo en forma individual y también en forma grupal. El tamaño de los grupos puede variar dependiendo de los objetivos y los sujetos

disponibles, pero el número de sujetos más empleado y recomendado es de 8 a 12 miembros. Asimismo, se recomienda una frecuencia de una sesión semanal con una duración que puede ser de 30 minutos hasta 2 1/2 horas (Caballo, 1993).

Capítulo IV: Definición y Características del Taller Psicoeducativo como Instrumento de Intervención

Ante la necesidad de promover el desarrollo de habilidades sociales que contribuyan al mantenimiento de relaciones interpersonales satisfactorias entre compañeros de trabajo y con los huéspedes, se considera al taller psicoeducativo como el dispositivo grupal óptimo para brindar herramientas que mejoren las habilidades comunicativas, promover el trabajo en equipo y desarrollar estrategias que contribuyan a la regulación emocional.

Definir el taller no se presenta como una tarea fácil debido a los diferentes ámbitos a los que se aplica, con alcances diversos. Sin embargo, desde un punto de vista pedagógico, un taller se refiere a un lugar donde se trabaja, elabora y transforma algo para ser utilizado. Se trata de una forma de enseñar, pero principalmente, de aprender haciendo en grupo (Ander-Egg, 1991).

En cuanto a modelo de enseñanza-aprendizaje, Ander-Egg (1991) asigna al taller las siguientes características:

-es un aprender haciendo: se reemplaza el mero hablar recapitulativo y repetitivo. Se resuelven problemas concretos y se llevan a cabo tareas vinculadas con una disciplina, un quehacer, una ciencia o una tecnología determinada.

-es una metodología participativa: se centra en la participación activa de todos los involucrados. Se enseña y se aprende a través de una experiencia realizada conjuntamente.

-es una pedagogía de la pregunta, contrapuesta a la pedagogía de la respuesta propia de la educación tradicional: fomenta una metodología de aprendizaje basada en aprender a hacer preguntas relevantes sustanciales y apropiadas.

-es un entrenamiento que tiende al trabajo multidisciplinario y al enfoque sistémico: se articulan e integran múltiples perspectivas en la tarea de estudiar y actuar sobre un aspecto de la realidad, a través de un abordaje globalizante. Se intenta entender las interacciones o interrelaciones de los problemas para elaborar planes y estrategias, pero desde un abordaje común.

-la relación educador/educando queda establecida en la realización de una tarea común: supone la superación de relaciones dicotómicas jerarquizadas y competitivas. El educador es quien anima, orienta, asiste y asesora. El educando se ubica como sujeto de su propio aprendizaje, apoyado en la teoría y metodología del educador y de la bibliografía y documentación consultada.

-carácter globalizante e integrador de su práctica pedagógica: su modalidad operativa intenta superar las disociaciones y dicotomías entre teoría y práctica, educación y vida, procesos intelectuales y procesos volitivos y afectivos, conocer y hacer, pensamiento y realidad.

-implica y exige un trabajo grupal y el uso de técnicas adecuadas: es un grupo social organizado para el aprendizaje y la mayor productividad y gratificación grupal se alcanzan a través de técnicas adecuadas. Existe un amplio desarrollo de técnicas grupales, pero en términos generales se pueden diferenciar técnicas de iniciación (para crear el grupo), técnicas de producción grupal y técnicas de medición y control (evaluación del trabajo)

-permite integrar en un solo proceso tres instancias como la docencia, la investigación y la práctica: lo sustancial del taller es realizar un proyecto de trabajo en el que educador y educando participan activa y responsablemente. La experiencia (realización del proyecto), necesita de la teoría y de la investigación de la realidad.

En el taller hay una exigencia de trabajo en equipo para conseguir adecuadamente sus objetivos de enseñanza-aprendizaje. Sin embargo, trabajar en forma grupal no necesariamente implica trabajar en equipo. Para Ander-Egg (1991) las características esenciales de un equipo de trabajo son:

-objetivos comunes: claramente definidos y aceptados por todos los miembros.

-número limitado de miembros: la productividad conjunta no puede lograrse si el número de personas que lo conforman es muy elevado. El número óptimo recomendado es de 5 personas como mínimo y 9 como máximo.

-organización: se caracteriza por tener una estructura participativa; delimitación, distribución y aceptación de funciones y actividades; liderazgo participativo y reglas de funcionamiento y disciplina interna.

-complementación humana e interprofesional: supone acción conjunta y ayuda mutua. Implica que todos comprendan y apliquen la complementariedad, tanto humana como interprofesional o interdisciplinar.

-capacidad de aprovechar conflictos y oposiciones: como el equipo está vivo y es dinámico, hay discusiones, tensiones, desacuerdos y conflictos. Es importante saber cómo encararlos para poder aprovechar, integrar, elaborar y superar las oposiciones.

-atención personal y búsqueda del espíritu de equipo: esto se vincula con el nivel emocional del equipo. En lo personal, cada miembro debe sentirse aceptado y apreciado

para poder desarrollar sus potencialidades. Asimismo, el grupo también es una entidad emocional que permite el desarrollo de la personalidad de cada miembro y la cohesión de todos ellos. Esta cohesión es lo que se denomina espíritu de grupo o sentimiento de pertenencia.

Plan de acción

Actividades

El taller psicoeducativo para favorecer el desarrollo de habilidades sociales en el personal del Hotel Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz se llevará a cabo a través de 6 encuentros en los cuales se tratarán temas específicos vinculados con los objetivos del presente trabajo. Dichos encuentros se realizarán una vez por semana en una de las salas de reuniones del hotel, elegida por la gerencia, pero se solicitará que la sala sea siempre la misma para evitar confusiones en el personal con respecto al lugar de encuentro.

A cada encuentro deberá asistir un grupo de 12 personas en total, quienes realizarán 2 actividades, en subgrupos o en forma conjunta dependiendo de la actividad, en un plazo de tiempo aproximado de 2 1/2 horas . Las personas que integren los grupos para cada encuentro pueden ser seleccionadas por la psicóloga de la organización, utilizando el criterio de su preferencia, pero teniendo presente que todo el personal del hotel deberá asistir a todos los encuentros.

A continuación se expone el esquema de trabajo de los 6 encuentros detallando las 2 actividades que se llevarán a cabo en cada encuentro, que suman un total de 12 actividades, coordinadas por quien realiza el presente Trabajo Final de Grado.

Encuentro n°1: Comunicación Asertiva

Objetivo general del encuentro: crear un ambiente de comodidad que promueva la comunicación efectiva y permita visualizar los factores que la facilitan y los que la obstruyen.

Para este encuentro se ha dispuesto llevar a cabo un total de 2 actividades.

Actividad 1: Ovillo de lana

Materiales: ovillo de lana

Tipo de estrategia: presentación grupal

Tiempo estimado: 1 hora

Instrucciones para el coordinador:

-solicitar a los integrantes que formen un círculo con las sillas y tomen asiento.

-explicar a los integrantes que cada uno deberá tomar el ovillo de lana, presentarse y arrojarlo a otro miembros reteniendo la punta del ovillo.

-detallar que la presentación no debe extenderse más de 5 minutos y que debe incluir el nombre, sector de trabajo y la expresión de 3 adjetivos que lo describan mejor y 3 puntos fuertes.

-comenzar la actividad por él mismo para darse a conocer y servir de ejemplo al resto de los integrantes.

-Hacer una observación acerca de la red que han construido con el ovillo y que une a todos los integrantes.

Actividad 2: semáforo de la comunicación

Materiales: hojas de papel-lapiceras-sillas-pizarra-fibra apta para pizarra

Tipo de estrategia: puesta en común

Tiempo estimado: 1 hora

Instrucciones para el coordinador:

-dibujar en una pizarra un semáforo en el que se distingan los tres colores.

-explicar al grupo que el dibujo representa al semáforo de la comunicación que fluye en la organización donde trabajan.

-dividir al grupo en tres subgrupos de 4 personas y entregar a cada subgrupo una hoja y una lapicera.

-explicar que los subgrupos deberán armar 3 islas en la sala y que cada isla corresponde a un color del semáforo.

-Pedir a quienes ocupen la isla roja que escriban factores de comportamiento y actitudes que obstruyen la comunicación en la organización. Quienes ocupen la isla verde deberán escribir aquellos factores que favorezcan la comunicación eficiente. Y los de la isla del color amarillo, deben citar factores que no se vivencian en la organización pero que consideran que podrían ayudar a la comunicación.

-Luego de 6 minutos solicitar a los equipos que roten hacia la isla de otro color y repetir esta operación hasta que todos los equipos hayan pasado por todas las islas.

-comentar en forma conjunta los factores detectados en cada isla.

Encuentro n° 2: Escucha activa

Objetivo general del encuentro: fortalecer la habilidad de escucha, remarcando su rol esencial en la comunicación efectiva.

Para este encuentro se ha dispuesto llevar a cabo un total de 2 actividades.

Actividad 1: escuchando al otro

Materiales: pizarra-fibra apta para pizarra

Tipo de estrategia: debate grupal

Tiempo estimado: 1 hora

Instrucciones para el coordinador:

- explicar al grupo que se debatirá acerca de un tema determinado. Se puede dar a elegir el tema a los integrantes dando dos o tres opciones para que voten levantando la

mano. Otra alternativa es que el grupo proponga un tema que sea de su interés o preocupación.

- solicitar a los integrantes que se sienten formando una ronda.

- aclarar a los integrantes que para participar deben levantar la mano y antes de opinar deben hacer un resumen de lo que dijo el último participante y preguntarle si es correcto el resumen. Si el resumen es correcto puede proceder a opinar y si no es correcto el grupo deberá ayudar a realizar la síntesis.

- anotar en una pizarra las conclusiones principales. Cada integrante debe dar a conocer una, pero no podrá decir una conclusión que haya expresado él mismo durante el debate.

- preguntar a los integrantes cómo se sintieron realizando la actividad.

Actividad 2: sólo escuchar

Materiales: -

Tipo de estrategia: exposición oral

Tiempo estimado: 1 hora

Instrucciones para el coordinador:

- preparar 4 tarjetas con un tema diferente cada una.

- Solicitar la participación de 4 voluntarios para que hablen acerca del tema. Los voluntarios deben elegir las tarjetas con los ojos cerrados.

- aclarar a los voluntarios que deben hablar durante 3 minutos acerca de cómo se sienten con respecto al tema que les tocó en la tarjeta.

- explicar al resto del grupo que mientras el voluntario está hablando sólo deben limitarse a escuchar.

-elegir al azar a uno de los oyentes para que realice un resumen de lo dicho, sin emitir opiniones personales acerca del tema.

-consultar al voluntario que expuso si algo del resumen no fue dicho por él.

-repetir el procedimiento con todos los voluntarios.

-consultar a los oradores acerca de la capacidad de escucha de sus compañeros y a los oyentes acerca de no poder opinar sobre los temas expuestos.

Encuentro n° 3: Cooperación

Objetivo general del encuentro: promover la integración grupal a través de la contribución voluntaria de todos los integrantes para mejorar la toma de decisiones y el logro de objetivos.

Para este encuentro se ha dispuesto llevar a cabo un total de 2 actividades.

Actividad 1: construyendo un puente

Materiales: piezas de cartón-sábana o mantel-sorbetes-hilo sisal-cinta adhesiva-tijeras

Tipo de estrategia: elaboración grupal lúdica

Tiempo estimado: 1 hora

Instrucciones para el coordinador:

-dividir el grupo en 2 equipos de 6 integrantes.

-suministrar a cada equipo una bolsa de materiales (piezas de cartón, cinta adhesiva, sorbetes, hilo sisal, tijera) para que construyan la mitad de un puente. Ambas bolsas deben contener la misma cantidad y tipo de materiales.

-colocar una sábana o mantel entre los dos equipos para evitar que puedan observar los avances de la construcción del otro equipo, pero aclarar que pueden comunicarse verbalmente.

-asignar a los equipos un tiempo máximo de 30 minutos para la construcción de la mitad del puente.

-quitar la sábana una vez concluido el tiempo y unir las dos mitades.

-iniciar una puesta en común acerca del resultado, analizando los obstáculos que surgieron y cómo los resolvieron.

Actividad 2: entrelazados

Materiales: -

Tipo de estrategia: juego grupal

Tiempo estimado: 1 hora

Instrucciones para el coordinador:

-solicitar a los integrantes que permanezcan parados y formen un círculo cerrado de tal manera que los hombros rocen con los hombros del compañero contiguo.

-solicitar a los integrantes que cierren los ojos y extiendan los brazos horizontalmente, intentando tomar la mano de otro compañero.

-verificar que todas las manos se encuentren unidas entre sí y solicitar a los integrantes que abran los ojos.

-pedir al grupo que intenten desarmar el nudo humano sin soltar las manos de los compañeros.

-más allá del resultado final, indagar acerca de los inconvenientes que surgieron y cómo podrían haberlos solucionado, las cosas que harían diferentes la próxima vez y cómo creen que fluyó la comunicación.

Encuentro n° 4: Toma de decisiones grupal

Objetivo general del encuentro: ejercitar las prácticas de negociación y liderazgo para fortalecer el proceso de toma de decisiones en forma grupal.

Para este encuentro se ha dispuesto llevar a cabo un total de 2 actividades.

Actividad 1: decidir el Líder

Materiales: tarjetas de roles-hojas de papel-lapiceras

Tipo de estrategia: juego de roles

Tiempo estimado: 1 hora

Instrucciones para el coordinador:

-dividir el grupo en dos subgrupos de 6 integrantes y designar 1 observador para cada subgrupo.

-explicar a los 5 integrantes de cada subgrupo que deberán cumplir un rol y al observador que deberá anotar todo lo que perciba en las interacciones (silencios, miradas, frases, tonos de voz).

-entregar al azar a cada uno de los 5 integrantes de cada subgrupo una tarjeta en la que se detalla brevemente el papel que va a desarrollar explicando que no podrán mirar el personaje que les toca a los demás. Los personajes a distribuir son:

personaje 1: Crees ser la persona indicada para ser coordinador de tu grupo. Posees una ideología clara de cambio con inclinación a realizar lo que tú quieres y crees en la necesidad del aporte ideológico del coordinador. Rechazas la posibilidad de que el

personaje 2 sea el elegido pues lo consideras demasiado activista y no se sabe hacia dónde puede encaminar el grupo.

personaje 2: Crees ser la persona indicada para ser el coordinador del grupo. Eres una persona muy activa y emprendedora, de mucha iniciativa y capacidad para llevar a cabo un objetivo grupal. Rechazas como coordinador al personaje 4, pues consideras que habla mucho pero hace poco.

Personaje 3: Crees ser la persona indicada para ser coordinador de tu grupo. Eres una persona muy cordial aceptada por todo el grupo. De no quedar como coordinador te inclinas por el personaje 5, a quien consideras una persona muy capaz que merece otra oportunidad de superación.

Personaje 4: Crees ser la persona indicada para ser el coordinador del grupo. Posees una gran facilidad de expresión y convences rápidamente a un grupo con tus planteamientos. En caso de no ser elegido crees que cualquiera podría hacerlo, a condición de que no sea una persona exagerada y radical.

Personaje 5: No crees ser la persona indicada para ser coordinador del grupo. En otras ocasiones prestaste este servicio al grupo y por determinadas circunstancias fue negativa tu experiencia. Sabes que tienes cualidades suficientes para ser el coordinador pero no quieres correr el riesgo de un nuevo fracaso. Consideras que el personaje 3 podría ser un buen coordinador.

- asignar 5 minutos para que aprendan los roles designados e incorporen el personaje y destacar la importancia del compromiso con el rol.

-informar a los integrantes de cada subgrupo que tienen 30 minutos para elegir al líder del grupo mientras los observadores anotan todo lo que perciben.

-transcurrido el tiempo pedir a los dos observadores que lean, sin ser interrumpidos, sus anotaciones.

-promover una puesta en común grupal acerca de cómo se sintieron interpretando los roles, si pudieron elegir un personaje para líder y cómo se sintieron con respecto al observador.

Actividad 2: Perdidos en el mar

Materiales: hojas de papel-lapiceras.

Tipo de estrategia: simulación

Tiempo estimado: 1 hora

Instrucciones para el coordinador:

-formar dos equipos de 6 integrantes.

-explicar a los integrantes que deben fingir que han naufragado y que están varados en un bote salvavidas.

-entregar a cada integrante de ambos equipos la lista de elementos que pudieron rescatar del barco que naufragó. Los elementos de la lista son: caja de fósforos, lupa, bidón de nafta, botella de agua, paquete de galletitas, barras de chocolate, caña de pescar, cuerdas, repelente de tiburones, mapa, radio portátil, botella de ron.

-explicar que cada integrante deberá, de manera individual, clasificar los elementos en orden de importancia en un plazo de tiempo de 10 minutos. Luego cada equipo debe, en forma grupal, debatir y confeccionar una lista única en un plazo de 15 minutos.

-consultar acerca de cómo se sintieron durante el debate y el proceso de negociación para la confección de la lista.

Encuentro n° 5: Inteligencia Emocional

Objetivo general del encuentro: potenciar la capacidad de reconocer las emociones propias y la de los demás, poder manejarlas y expresarlas de manera pertinente.

Para este encuentro se ha dispuesto llevar a cabo un total de 2 actividades.

Actividad 1: álbum de fotos

Materiales: Computadora-proyector-hojas de papel-lapiceras

Tipo de estrategia: puesta en común

Tiempo estimado: 1 hora

Instrucciones para el coordinador:

- entregar a cada integrante hoja de papel y lapicera.
- explicar a los integrantes que se les mostrarán con el proyector 6 imágenes (paisajes y escenas que muestren interacciones interpersonales en diferentes ámbitos, descargadas de internet).
- pasar las imágenes de a una por vez y solicitar a cada integrante que anote, de manera individual con qué emoción relaciona la imagen y si vincula dicha emoción con alguna situación vivida en el ámbito laboral. Para esto, contarán con 5 minutos por imagen.
- realizar una puesta en común de las respuestas escritas e indagar si todos pudieron responder o no a la consigna y por qué.

Actividad 1: libro de quejas

Materiales: tarjetas de quejas

Tipo de estrategia: juego de roles

Tiempo estimado: 1 hora

Instrucciones para el coordinador:

- dividir al grupo en 6 parejas.

-entregar a cada pareja una tarjeta en la que aparece escrita una queja hecha por un huésped, dirigida a un área específica del hotel (las quejas pueden obtenerse del libro de quejas en caso de que el hotel cuente con uno o de blogs de internet donde los huéspedes escriben comentarios acerca del hotel).

-explicar que uno de los integrantes de la pareja deberá posicionarse como el huésped que realiza la queja y el otro como el empleado del área que la recepciona, representando la escena frente a los compañeros.

-aclarar que contarán con 5 minutos para preparar la escena y 5 minutos para representarla.

-realizar una puesta en común en la que quienes recepcionaron la queja expongan al resto cómo se sintieron, quienes adoptaron el rol de huésped expliquen si pudieron ponerse en su lugar y proponer entre todos posibles soluciones para las quejas planteadas.

Encuentro n° 6: Empatía

Objetivo general del encuentro: potenciar la capacidad de comprender los sentimientos y necesidades ajenos, es decir de ponerse en el lugar del otro.

Para este encuentro se ha dispuesto llevar a cabo un total de 2 actividades.

Actividad 1: no sos vos, soy yo

Materiales: hojas de papel-lapiceras

Tipo de estrategia: debate grupal

Tiempo estimado: 1 hora

Instrucciones para el coordinador:

-presentar al grupo una situación problemática referida a un tema de actualidad que todos conozcan.

-formar grupos (preferentemente 2), de acuerdo a las opiniones de los integrantes en relación a la situación planteada (por ejemplo, quienes estén a favor y quienes estén en contra)

-solicitar a los integrantes de cada grupo que escriban argumentos para sostener la posición opuesta, en un plazo de tiempo que no supere los 30 minutos.

-generar un debate conjunto en el que cada grupo debe defender la idea diferente a la que tiene formada, durante 30 minutos.

-consultar acerca de si pudieron comprender la mirada del otro, si cambiaron de postura, si se enriquecieron escuchando diferentes opiniones.

Actividad 2: intercambio de secretos

Materiales: hojas de papel-lapiceras

Tipo de estrategia: puesta en común

Tiempo estimado: 1 hora

Instrucciones para el coordinador:

-solicitar a los integrantes que escriban, modificando la letra si creen que puede ser reconocida por los demás, un problema que los aqueja o preocupa, preferentemente dentro del ámbito laboral, y que no les gustaría expresar verbalmente.

-transcurridos 5 minutos recoger todos los papeles, mezclarlos y redistribuirlos entre todos los integrantes.

-solicitar a cada integrante que lea el problema como si fuese suyo y proponga una solución.

-indagar en forma grupal acerca de cómo se sintieron realizando la actividad.

Diagrama de Gantt

Actividades	Meses							
	1				2			
	Semanas				Semanas			
Encuentro N°1: Comunicación Asertiva								
Actividad 1: ovillo de lana								
Actividad 2: semáforo de la comunicación								
Encuentro N°2: Escucha Activa								
Actividad 1: escuchando al otro								
Actividad 2: sólo escuchar								
Encuentro N°3: Cooperación								
Actividad 1: construyendo un puente								
Actividad 2: entrelazados								
Encuentro N°4: Toma de decisiones grupal								
Actividad 1: decidir el líder								
Actividad 2: perdidos en el mar								
Encuentro N° 5: Inteligencia Emocional								
Actividad 1: álbum de fotos								
Actividad 2: libro de quejas								
Encuentro N°6: Empatía								
Actividad 1: no sos vos, soy yo								
Actividad 2: intercambio de secretos								

Recursos

A continuación se detallan todos los recursos necesarios para llevar a cabo las 12 dinámicas grupales distribuidas en 6 encuentros.

Recursos materiales provistos por la empresa:

- sala de reuniones
- sillas para 13 personas
- mesa o mueble de apoyo
- pizarra
- fibra apta para pizarra
- proyector
- computadora
- sábana o mantel

Recursos materiales no provistos por la empresa:

- ovillo de lana
- resma de hojas A4
- lapiceras
- tijeras
- cinta adhesiva
- sorbetes
- rollo de cartón corrugado
- hilo sisal

Recursos humanos no provistos por la empresa:

- psicólogo (coordinador)

Presupuesto

Se presenta a continuación un esquema de gastos de todos los recursos materiales no provistos por la empresa que es necesario adquirir.

Cantidades	Materiales	Costo estimado
1	Ovillo de lana	\$ 120
1	Resma de hojas A4	\$ 300
13	Lapiceras	\$ 100
2	Tijeras	\$ 100
4	Cinta adhesiva	\$ 320
160	Sorbetes	\$ 300
1	Rollo cartón corrugado	\$ 400
2	Rollo de hilo sisal	\$ 160

Con respecto a los honorarios profesionales del psicólogo coordinador, se consultan los honorarios mínimos éticos establecidos por el Colegio de Psicólogos de la Provincia de Córdoba en la resolución de junta de gobierno 137/14. Teniendo en cuenta la modalidad de taller psicoeducativo, se utiliza para el cálculo de los honorarios profesionales el valor establecido para la psicoterapia de grupo, fijado en \$68 por integrante (Colegio de Psicólogos de la Provincia de Córdoba, 2014).

Evaluación

Para conocer los resultados de la implementación del plan de acción propuesto en el presente trabajo, es necesario llevar a cabo una evaluación de impacto.

La evaluación de impacto se basa en el contraste entre la situación de partida y lo que ocurre una vez que el plan de acción ha tenido lugar. Dicho contraste revela los cambios que se pueden atribuir a la intervención que se evalúa (OIT, 2011). Intenta determinar si hubo cambios, la magnitud que tuvieron, a qué segmentos de la población objetivo afectaron, en qué medida y qué contribución realizaron los distintos componentes del proyecto al logro de sus objetivos (Cohen y Franco, 1988)

En el Anexo I se adjunta la matriz de impacto con las categorías de análisis y los posibles indicadores a considerar en la evaluación de los resultados de la implementación del taller psicoeducativo.

En el Anexo II se adjunta un cuestionario para ser autoadministrado por el personal del hotel en el primer encuentro (pretest) y al finalizar el último encuentro (postest). Se trata de un instrumento ad-hoc, cuyo contenido se desprende de la matriz de impacto permitiendo la valoración de la propuesta. Como cada trabajador debe rellenar su propio cuestionario, se utiliza una modalidad de respuesta clara y sencilla, contestando por sí o por no a cada ítem.

Resultados esperados

Como ya se ha mencionado en otro apartado del presente trabajo, la calidad de atención que se brinda en un medio de hospedaje tiene un impacto significativo en la satisfacción y posible regreso del huésped. Una de las premisas fundamentales para trabajar en el Hotel Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz es la vocación de servicio y la atención al huésped. Por esta razón, se espera que el plan de acción implementado impacte de manera positiva sobre el vínculo entre el trabajador y el huésped, predominando la cordialidad y la empatía.

Asimismo, se espera mejorar la calidad de las relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo y los trabajadores y la dirección, a través de la buena comunicación y el trabajo en equipo. Por esta razón, tanto el dispositivo como las actividades del plan propuesto, han sido pensados para llevarse a cabo en forma grupal, resaltando la importancia de las relaciones humanas apoyadas en el compañerismo, el respeto, la empatía y la cooperación.

Por todo lo mencionado, también puede predecirse un impacto positivo sobre el ambiente laboral, en el que prevalezcan relaciones interpersonales saludables que fomenten un clima organizacional saludable.

Conclusión

Como se describe a lo largo del presente trabajo, las habilidades sociales cumplen un rol fundamental en la vida de las personas. Ser socialmente hábil constituye una fuente de bienestar porque permite mantener relaciones interpersonales satisfactorias que facilitan la autoestima e incrementan la calidad de vida.

En lo que al ámbito laboral se refiere, la mayor parte de los trabajos se sustentan en la interacción con otras personas. En este sentido, las habilidades sociales que incrementan la calidad de atención, favorecen la formación de equipos de trabajo y la toma de decisiones, adquieren particular relevancia.

La fortaleza de la presente propuesta radica en su enfoque actual, resaltando la importancia de los aspectos sociales del trabajo. Se trata de un plan de acción que permite en un corto plazo de tiempo, brindar herramientas que contribuyan al bienestar subjetivo y psicológico de los trabajadores y a la prevención de riesgos psicosociales laborales, los que provienen en gran parte de las relaciones interpersonales.

La principal limitación reside en la imposibilidad de tener acceso a más información de la organización a través de entrevistas a la psicóloga que allí trabaja y a los responsables de las distintas áreas. Esto permitiría detectar de manera más específica qué tipo de habilidades sociales es necesario fortalecer en cada área de trabajo para llevar a cabo una intervención más focalizada.

Referencias

- Aguirre Camacho, A., Blanco Donoso, L.M., Herrero, M., Moreno-Jiménez, B. y Rivas, S. (2014). Habilidades Sociales para las Nuevas Organizaciones. *Psicología Conductual*, 22 (3), 587-604. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/271507225_Habilidades_Sociales_para_las_Nuevas_Organizaciones.
- Alves Torres, T., Duarte de Araújo, M.A. y Marreiro das Chagas, M. (2012). Competencias y Habilidades necesarias de los Gestores de Hoteles de Lujo y Super Lujo. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 21(3), 604-620. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=180724044004>.
- Ander-Egg, E. (1991). *El Taller: una alternativa de renovación pedagógica*. Buenos Aires: Magisterio del Río de la Plata.
- Báez Casillas, S. (2005). *Hotelería*. México: Compañía Editorial Continental.
- Báez-León, C. y Moreno-Jiménez, B. (2010). *Factores de riesgo psicosociales, formas, consecuencias, medidas y buenas prácticas*. Madrid: Instituto de Seguridad e

Higiene en el Trabajo. Recuperado de <https://www.insst.es/documents/94886/96076/Factores+y+riesgos+psicosociales%2C+formas%2C+consecuencias%2C+medidas+y+buenas+pr%C3%A1cticas/c4cde3ce-a4b6-45e9-9907-cb4d693c19cf>.

Barrick, M.R., Mount, M.K., Neubert, M.J. y Stewart, G.L. (1998). Relating member ability and personality to work-team processes and team effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 83(3), 377-391. Recuperado de <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.474.3614&rep=rep1&type=pdf>

Belloso, M. (2015). *Aulas emocionalmente inteligentes*. Buenos Aires: Jorge Curcio.

Booth-Butterfield, M., Booth-Butterfield, S. y Wanzer, M. (1995) citado en Aguirre Camacho, A., Blanco Donoso, L.M., Herrero, M., Moreno-Jiménez, B. y Rivas, S. (2014). Habilidades Sociales para las Nuevas Organizaciones. *Psicología Conductual*, 22 (3), 587-604. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/271507225_Habilidades_Sociales_para_las_Nuevas_Organizaciones.

Bourgault, M. y Drouin, N. (2013) citado en Aguirre Camacho, A., Blanco Donoso, L.M., Herrero, M., Moreno-Jiménez, B. y Rivas, S. (2014). Habilidades Sociales para las Nuevas Organizaciones. *Psicología Conductual*, 22 (3), 587-604. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/271507225_Habilidades_Sociales_para_las_Nuevas_Organizaciones.

Brackett, M., Grewal, D. y Salovey, P. (2006) citado en Reyes Ortega, M.A. y Tena Suck, E.A. (2016). *Regulación emocional en la práctica clínica: una guía para terapeutas*. México: El Manual Moderno.

Buono, A.F. y Kerber, K. (2005). Rethinking organizational change: reframing the challenge of change management. *Organization Development Journal*, 23(3), 23-38. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/211388896_Rethinking_Organizational_Change_Reframing_the_Challenge_of_Change_Management

Caballo, V.E. (1983). Asertividad: definiciones y dimensiones. *Estudios de Psicología*, 13, 52-62. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=65876>

Caballo, V.E. (1986). Evaluación de las habilidades sociales. En R. Fernández Ballesteros y J.A. Carrobes (dirs.), *Evaluación conductual: Metodología y aplicaciones* (553-595). Madrid: Pirámide.

Caballo, V. E. (1993). *Manual de Evaluación y Entrenamiento de las Habilidades Sociales*. Madrid: Siglo XXI.

Caballo, V.E. (1995). Una Aportación Española a los Aspectos Moleculares, a la Evaluación y al Entrenamiento de las Habilidades Sociales. *Revista Mexicana de Psicología*, 12(2), 121-131. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/259528333_Una_aportacion_espanola_a_los_aspectos_moleculares_a_la_evaluacion_y_al_entrenamiento_de_las_habilidades_sociales_A_Spanish_contribution_to_the_molecular_components_the_assessment_and_training_of_soci.

Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: McGraw-Hill.

Childs, R.A., Mumford, M.D. y Peterson, N.G. (1999) citado en Aguirre Camacho, A., Blanco Donoso, L.M., Herrero, M., Moreno-Jiménez, B. y Rivas, S. (2014).

Habilidades Sociales para las Nuevas Organizaciones. *Psicología Conductual*, 22 (3), 587-604. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/271507225_Habilidades_Sociales_para_las_Nuevas_Organizaciones.

Cohen, E. y Franco, R. (1988). *Evaluación de Proyectos Sociales*. Buenos Aires: Grupo Editorial Latinoamericano

Colegio de Psicólogos de la Provincia de Córdoba (2014). *Honorarios mínimos éticos*. Recuperado de <https://cppc.org.ar/honorarios-minimos-eticos/>

Conrad, D. y Newberry, R. (2012) citado en Aguirre Camacho, A., Blanco Donoso, L.M., Herrero, M., Moreno-Jiménez, B. y Rivas, S. (2014). Habilidades Sociales para las Nuevas Organizaciones. *Psicología Conductual*, 22 (3), 587-604. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/271507225_Habilidades_Sociales_para_las_Nuevas_Organizaciones.

Contreras, F. y Esguerra, G. (2006). Psicología Positiva: una nueva perspectiva en psicología. *Diversitas*, 2(2), 311-319. Recuperado de <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/diver/v2n2/v2n2a11.pdf>.

Cook Johnson, G. (1991). *How Service Leaders Empower their Employees*. Toronto: Reacon.

Cuadra-Peralta, A., Moya Rubio, Y., Reyes Atabales, L., Veloso-Besio, C. y Vilca Salinas J. (2010). Efecto de un Programa de Psicología Positiva e Inteligencia Emocional sobre la Satisfacción Laboral y Vital. *Salud & Sociedad*, 1(2),101-112. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=4397/439742463004>.

Dickson, D., Hargie, O. y Saunders, C. (1994) citado en Aguirre Camacho, A., Blanco Donoso, L.M., Herrero, M., Moreno-Jiménez, B. y Rivas, S. (2014). Habilidades Sociales para las Nuevas Organizaciones. *Psicología Conductual*, 22 (3), 587-604. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/271507225_Habilidades_Sociales_para_las_Nuevas_Organizaciones.

Foster, D.L. (1994). *Introducción a la Industria de la Hospitalidad*. México: McGraw-Hill.

Gallego, J.F. (1994). *Hostelería y Productividad*. Madrid: ASEHS.

Garrido, L., Ramos-Navas Parejo, J.M., Roldán, G.M. y Salazar, I.C. (2014). La Asertividad y su relación con los Problemas Emocionales y el Desgaste en Profesionales Sanitarios. *Psicología Conductual*, 22(3), 523-549. Recuperado de https://pdfs.semanticscholar.org/508b/a3c068cff3265c950e6f474deb9d7493be71.pdf?_ga=2.27021374.2095065993.1588441814-798158384.1588441814.

Gil, F., Rico, R. y Sánchez-Manzanares, M. (2008). Eficacia de equipos de trabajo. *Papeles del Psicólogo*, 29(1), 25-31. Recuperado de <http://www.papelesdelpsicologo.es/pdf/1535.pdf>.

Goleman, D. (1995). *Inteligencia Emocional*. Barcelona: Kairos.

Gross, J.J y Thompson, R.A. (2007) citado en Reyes Ortega, M.A. y Tena Suck, E.A. (2016). *Regulación emocional en la práctica clínica: una guía para terapeutas*. México: El Manual Moderno.

Howard Johnson (2018) citado en Universidad Siglo 21 (2019). *Síntesis de la Organización Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz*. Recuperado de <https://siglo21.instructure.com/courses/7659/pages/plan-de-intervencion-modulo-0#org6>.

Kelly, J.A. (2002). *Entrenamiento de las habilidades sociales*. Bilbao: Desclée de Brouwer

Leverson, R.W. (1999) citado en Reyes Ortega, M.A. y Tena Suck, E.A. (2016). *Regulación emocional en la práctica clínica: una guía para terapeutas*. México: El Manual Moderno.

Llorens, S., Martínez, I.M. y Salanova, M. (2016). Aportaciones desde la Psicología Organizacional Positiva para desarrollar organizaciones saludables y resilientes. *Papeles del Psicólogo*, 37(3), 177-184. Recuperado de <http://www.papelesdelpsicologo.es/pdf/2773.pdf>.

Minors, P. y Rahim, M.A. (2003) citado en Aguirre Camacho, A., Blanco Donoso, L.M., Herrero, M., Moreno-Jiménez, B. y Rivas, S. (2014). Habilidades Sociales para las Nuevas Organizaciones. *Psicología Conductual*, 22 (3), 587-604. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/271507225_Habilidades_Sociales_para_las_Nuevas_Organizaciones.

Morán, V.E. y Olaz, F.O. (2014). Instrumentos de Evaluación de Habilidades Sociales en América Latina: un análisis bibliométrico. *Revista de Psicología*, 23(1), 93-105. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/266900296_Instrumentos_de_evaluacion_de_habilidades_sociales_en_America_Latina_un_analisis_bibliometrico.

Organización Internacional del Trabajo (2006). *Cambiando Patrones en el Mundo del Trabajo*. Ginebra: Autor.

Organización Internacional del Trabajo (2011). *Guía para la evaluación de impacto de la formación*. Montevideo: OIT/Cinterfor

Organización Mundial de la Salud (1948) citado en Organización Mundial de la Salud (2020) *¿Cómo define la OMS la salud?* Recuperado de <https://www.who.int/es/about/who-we-are/frequently-asked-questions>.

Payne, H. J. (2005). Reconceptualizing social skills in organizations: exploring the relationship between communication competence, job performance, and supervisory roles. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11(2), 63-77. Recuperado de <https://www.deepdyve.com/lp/sage/reconceptualizing-social-skills-in-organizations-exploring-the-SXrGUmuyF0>.

Reyes Ortega, M.A. y Tena Suck, E.A. (2016). *Regulación emocional en la práctica clínica: una guía para terapeutas*. México: El Manual Moderno.

Roca, E. (2003). *Cómo mejorar tus habilidades sociales: programa de asertividad, autoestima e inteligencia emocional*. Valencia: ACDE Ediciones

Salanova, M. (2008). Organizaciones Saludables y Desarrollo de Recursos Humanos. *Revista de Trabajo y Seguridad Social*, 303, 179-214. Recuperado de http://www.want.uji.es/wp-content/uploads/2017/03/2008_Salanova.pdf.

Salanova, M. (2009). Organizaciones saludables, organizaciones resilientes. *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*, 58, 18-23. Recuperado de <http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/73232/32403.pdf?sequence=1&isA>.

Sancho, A. (2001). *Introducción al Turismo*. San Pablo: Roca.

Schein, E.A. (1982). *Psicología de la Organización*. México: Prentice Hall.

Universidad Siglo 21 (2019). *Datos generales de la organización*. Recuperado de <https://siglo21.instructure.com/courses/7659/pages/plan-de-intervencion-modulo-0#org6>.

Universidad Siglo 21 (2019). *Líneas temáticas estratégicas*. Recuperado de <https://siglo21.instructure.com/courses/7659/pages/plan-de-intervencion-modulo-0>.

Anexos

Anexo I: Matriz evaluación de impacto

Categorías de Análisis	Posibles Indicadores	Respuestas
Comunicación Asertiva	<ul style="list-style-type: none"> -Claridad en la transmisión de información al huésped. -Conocimiento, por parte del personal, de los propios derechos y beneficios. 	
Escucha Activa	<ul style="list-style-type: none"> -Capacidad para eliminar distracciones durante los intercambios verbales. -Uso de lenguaje no verbal que evidencia la escucha (por ejemplo asentir con la cabeza) 	
Cooperación	<ul style="list-style-type: none"> -Cambios voluntarios en el cronograma de trabajo por enfermedad de un compañero. -Número de personas y áreas involucradas en la resolución de problema. 	
Toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> -Tiempo transcurrido entre el reporte y la reparación de un 	

	<p>daño material.</p> <p>-Influencia de los responsables de área sobre el personal a cargo.</p>	
Inteligencia Emocional	<p>-Expresión de necesidades y reclamos por parte del personal al responsable de área.</p> <p>-Reacción ante la queja, el reclamo o la crítica.</p>	
Empatía	<p>-Solución a reclamos recibidos por parte del huésped.</p> <p>-Cordialidad en el trato entre compañeros y con el huésped.</p>	

Anexo II: Cuestionario previo y posterior al taller

Área de trabajo:

1) Conozco cuál es mi función y lo que se espera de mi desempeño laboral.

-Sí

-No

2) En las reuniones de trabajo con el responsable de mi área y compañeros de trabajo obtengo información clara y precisa.

-Sí

-No

3) Conozco mis derechos y los beneficios que se me otorgan por trabajar en esta empresa.

-Sí

-No

4) Cuando un compañero o huésped se dirige a mí interrumpo lo que estoy haciendo para darle toda mi atención.

-Sí

-No

5) Considero que la relación con mis compañeros de trabajo me genera bienestar.

-Sí

-No

6) Es importante para mí mostrar a otra persona que tiene toda mi atención durante una conversación.

-Sí

-No

7) Puedo transmitir con facilidad un pedido y/o reclamo de un huésped al responsable de mi área de trabajo.

-Sí

-No

8) Puedo transmitir con facilidad un pedido y/o reclamo personal al responsable de mi área de trabajo.

-Sí

-No

10) Si me entero que un compañero de mi área no puede asistir a trabajar por algún motivo de gravedad, me ofrezco para cubrir su puesto o realizar alguna de sus tareas.

-Sí

-No

11) Cuando detecto un daño o alguna situación que considero problemática en alguna de las instalaciones del hotel intento solucionarlo.

-Sí

-No

12) Ofrezco mi ayuda a mis compañeros cuando noto que tienen un problema o dificultad.

-Sí

-No

13) Me interesa involucrarme en la solución de problemáticas que no estén vinculadas con mi área específica de trabajo.

-Sí

-No

14) Considero que el responsable de mi área de trabajo se muestra interesado en mi bienestar laboral.

-Sí

-No

15) Considero adecuadas las directivas que recibo de mi responsable de área.

-Sí

-No

16) Puedo discriminar y expresar adecuadamente qué cosas me generan bienestar y malestar en el ámbito laboral.

-Sí

-No

17) Los reclamos o críticas provenientes del huésped, compañeros o el responsable de área me generan enojo.

-Sí

-No

18) Es importante para mí que los clientes del hotel se sientan satisfechos con el servicio recibido.

-Sí

-No