

## **Expectativas laborales y potencial directivo en estudiantes de Licenciatura en Turismo**

### **Working Expectations and Executive Potential of Tourism and Hospitality Students**

Dra. C. María Antonia Manassero Mas<sup>1</sup>, Dra. C. Carmen D. Ramis Palmer<sup>1</sup>, MSc. Ethel Ramírez Velázquez<sup>2</sup> y MSc. Luis Eduardo Guerra Rodríguez<sup>3</sup>

1 Departamento de Psicología, Universidad de las Islas Baleares, España

2 Centro de Estudios Multidisciplinarios del Turismo, Facultad de Ciencias Económicas y Jurídicas, Universidad de Camagüey *Ignacio Agramonte Loynaz*

3 Departamento de Ingeniería Industrial, Facultad de Ciencia Aplicadas a la Industria, Universidad de Camagüey *Ignacio Agramonte Loynaz*

---

#### **RESUMEN**

El propósito del estudio fue diagnosticar las expectativas, prioridades laborales y potencial directivo de un grupo de estudiantes de primer año de la carrera de Licenciatura en Turismo de la Universidad de Camagüey *Ignacio Agramonte Loynaz*, Cuba. Además, se establecieron grupos focales de desarrollo. Fueron aplicados dos cuestionarios y analizados los datos con el paquete estadístico Statgraphics Centurion VXi y sus técnicas de análisis descriptivo. Fue posible identificar que en todos los estudiantes las expectativas laborales son inferiores al potencial directivo. Los principales aspectos en los que debe influirse son: las habilidades comunicativas, la profesionalidad, la vocación de directivo, el interés y dinamismo, la autoactualización, las relaciones con personas y la creatividad laboral. Son propuestos tres grupos de

trabajo con 24; 21 y 5 individuos de acuerdo a las características expresadas en los tests. A partir de herramientas gráficas se muestran las posiciones relativas de los grupos y los individuos, lo que junto a la información que les da origen será relevante para plantear una futura etapa de investigación donde se diseñen y evalúen programas complementarios a la formación de pregrado.

**Palabras clave:** potencial directivo, expectativas laborales, competencias, licenciatura en turismo.

---

### **ABSTRACT**

The aim of this study was to diagnose the expectations, working priorities and executive potential of a group of first-year students of the Tourism Degree, at the *Ignacio Agramonte Loynaz* University of Camaguey, Cuba. Additionally, focal developing groups were set up. Two questionnaires were applied, and the data were assessed with Statgraphics Centurion VXi, and its descriptive analysis techniques. The students' working expectations were identified as lower than the potential for executives. The main aspects to focus on are: communicative skills, professionalism, executive vocation, motivation and dynamism, self-updating, interpersonal relations and working creativity. Three working groups were set up, with 24, 21, and 5 individuals, according to the characteristics expressed in the tests. Graphic tools were used to show the positions of groups and individuals, along with the source information, which will be relevant to set up a further research phase, in which new undergraduate complementary syllabus can be designed and evaluated.

**Key words:** executive potential, working expectations, competitions, tourism degree.

---

## **INTRODUCCIÓN**

En el sector del turismo, dada la velocidad con que se producen los cambios, cada día adquieren mayor connotación para el éxito empresarial, las competencias asociadas a la visión estratégica, a las relaciones interpersonales y a la profesionalidad.

En el turismo, el 20 % de la fuerza de trabajo tiene nivel universitario, porcentaje que es superior al 92 % en el caso de los cuadros, al cierre de diciembre de 2014. El nivel de informatización es elevado, y se aplica en las actividades económicas, de recursos humanos, de comercialización y en la hotelería en forma integral. Posee un adecuado sistema de formación profesional en general, en el cual se ha ido desarrollando un modelo avanzado de formación de directivos y más recientemente un sistema de superación continua que integra los diversos subsistemas hasta el nivel de las especialidades de posgrado, mediante el esfuerzo mancomunado de los Centros de Estudios Turísticos del Ministerio de Educación Superior (2003;2006) y del Sistema de Escuelas de Hotelería y Turismo (Formatur) pertenecientes al Ministerio de Turismo, lo cual coloca al sector turístico cubano en un lugar privilegiado entre los países de la región de mayor desarrollo y en la vanguardia del modelo de formación gerencial en el país. Cada vez más, las organizaciones se esfuerzan por descubrir las llamadas reservas de potencialidades, existentes no siempre alrededor de la cuestión de la utilización de los medios técnicos y la nueva tecnología. Muchas organizaciones similares en equipamiento son incapaces de alcanzar los niveles de resultados de sus semejantes.

En Cuba, a pesar de los avances logrados en el campo de la dirección de cuadros existen deficiencias de las cuales no está exento el turismo. En este sector se organizan y desarrollan acciones de formación y desarrollo del potencial directivo a través de las escuelas de capacitación, cuando el director o gerente ya ejerce sus funciones. De esta forma se logran soluciones pero con mínimo de tiempo de entrenamiento paralelo al actuar. Si bien la formación-desempeño se articula de conjunto, no ofrece alternativas anticipatorias y apuesta por el ensayo-error.

No son pocas las trayectorias del ejercicio en la dirección que se han visto interrumpidas, transferidas o suspendidas, por causa de insuficiente madurez en el desempeño que ha sentido la falta de habilidades desarrolladas desde el pregrado.

Esto puede generar estados de insatisfacción laboral y afectar la calidad de los servicios (Ramírez, Guerra y Ramis, 2016).

En el Sistema de Educación Superior en Cuba el proceso de incorporación a los estudios universitarios sucede desde la aprobación por índices académicos acumulado en el período de tres años (nivel preuniversitario) y las calificaciones obtenidas en las pruebas de ingreso según la carrera elegida. Solo en algunas especialidades que lo consideran necesario (Periodismo, Psicología, Lenguas extranjeras, Medicina, entre otras) tienen concebido el proceso de selección a partir de una prueba de aptitud previa a exámenes de ingreso a la Educación Superior. Solo en estos casos se tiene una primera aproximación a la caracterización del estudiante pero solo desde sus competencias técnico-profesionales exigidas por el desempeño docente-laboral.

La carrera Licenciatura en Turismo no contempla un momento inicial en el pregrado de identificación y caracterización de los estudiantes a partir de su potencial directivo. Se desconoce de igual manera qué esperan encontrar en el desempeño profesional y las prioridades en relación a su futuro laboral.

En la estructura del plan de estudios y en documentación revisada referente al modelo del profesional no se muestra el perfil del egresado claramente definido. Más bien se informa acerca de las capacidades de respuesta que serán logradas ante las necesidades del sector turístico, las áreas de actuación y las dotaciones en conocimientos y herramientas adquiridas en el transcurso de la carrera, donde no son consideradas las competencias directivas desde las prácticas de formación y desarrollo posgraduada.

El creciente y ya anunciado crecimiento de la demanda turística hacia el destino Cuba, exige la presencia de personal altamente calificado y competente en la dirección de cada uno de los procesos de gestión turística. Con una visión estratégica, es oportuno que el estudiante transite por la carrera sobre la base de sus expectativas profesionales-laborales y del posible potencial directivo predeterminar las posibilidades reales de su desempeño.

Esta situación presupone visualizar una ventaja para la acción formativa desde su diseño curricular y extracurricular, donde estén contenidos los hallazgos en este sentido

y el consecuente impacto positivo en las demandas y carencias de las empresas en el sector turístico.

Se requiere entonces de estudios que diagnostiquen el estado inicial de las expectativas y prioridades laborales, el potencial directivo y establecer grupos focales de desarrollo en estudiantes del primer año en la Licenciatura en Turismo.

## **DESARROLLO**

La elección vocacional sólo puede entenderse en el marco del proceso global de socialización y desarrollo personal, pues la vocación es una forma de realización personal a través de la relación entre la persona y la profesión, de modo que los rasgos de personalidad destacados se asocian a los rasgos relevantes de los estereotipos profesionales (Rivas y Martínez, 2003).

Para los jóvenes, la elección vocacional es hoy un instrumento en la búsqueda de actualización y realización personales y cada vez menos una simple cuestión de trabajo y salario. Como etapa sucesiva su inserción laboral es una cuestión de actualidad por las cambiantes condiciones sociales, que afectan a las expectativas personales, la cualificación profesional y la estructura del empleo. (Martínez y Valls, 2006)

Una vez que el joven identifica su preferencia profesional, genera un grupo de expectativas laborales; se impone entonces que gane una perspectiva cultural que le permita interpretar las experiencias propias en determinado contexto laboral. Gracias a esta perspectiva podrá adquirir un punto de vista de su vida laboral, que regulará la relación con sus compañeros y su comportamiento cotidiano en la organización. No sería posible este proceso, si fuera incapaz de anticipar las consecuencias de su conducta y la de los demás acertadamente, paso previo al aprendizaje deseado.

La palabra expectativa deriva del latín *expectatum*, que significa esperanza de realizar o conseguir algo. El uso común del concepto tiene diferentes acepciones, entre ellas, la posibilidad razonable de que algo suceda, la posibilidad de conseguir un derecho, una herencia, un empleo u otra cosa, al ocurrir un suceso que se prevé (Hernández y Fernández, 2010).

Las expectativas son resultado de la interacción de la persona con la situación en la que se encuentra. Un resultado causado por la percepción subjetiva del ambiente. Es posible haber elaborado una comprensión de la situación laboral en relación a

determinados aspectos del trabajo antes de enfrentarse a la experiencia laboral. Esta elaboración, en jóvenes que no tienen experiencia laboral previa, puede desarrollarse durante la socialización anticipatoria. En este sentido, los jóvenes cuya socialización anticipatoria les haya permitido elaborar pensamientos respecto a determinados aspectos laborales, podrán prever las posibilidades de desarrollo del rol laboral en la socialización y responder en consecuencia (Pinazo y Carrero 2010).

Las dimensiones de un trabajo futuro y sus respectivos indicadores (Vázquez y Manassero, 2008) refieren a la autoactualización (tomar decisiones, trabajar independiente, desarrollar habilidades), creatividad laboral (arte y creatividad, usar talentos y habilidades, diseñar o inventar algo, proponer nuevas ideas), prioridad al ocio (trabajo simple, deja tiempo a familiares, amigos y ocio), relaciones con personas (trabajo con personas, ayudar y trabajar en equipo), relaciones con el medio ambiente (trabajo con animales, protección del medio ambiente), poder y fama (ganar dinero, controlar a otros, fama, mandar), interés y dinamismo (viajar, emociones, excitante) y, manualidad y máquinas (preferencias por trabajos manuales y aparatos).

En los últimos años se ha criticado fuertemente la pretensión de convertir en directivos a personas que no reúnen los requisitos óptimos, solo a partir de proporcionar los conocimientos y habilidades requeridas. La experiencia demuestra que efectivamente es posible formar y entrenar a estudiantes desde el pregrado para una dirección efectiva, pero hay que partir de una materia prima adecuada que haya demostrado cualidades personales como: inteligencia, valor, voluntad, dotes de mando o capacidad para influir en los demás, entre otras.

El decurso en cuanto a la identificación y selección de la reserva directiva en el turismo, presenta momentos y procedimientos redundantes en elementos que no predicen los futuros comportamientos, pues no son estudiados los sujetos en condiciones de desempeño. Están enfocados hacia lo que las personas deben hacer en el presente. No se considera una integración holística en el análisis y valoración de las propuestas desde lo cognitivo-emocional y volitivo de la personalidad, vinculada al buen desempeño. Esto demuestra que en la información que se registra no se define el perfil profesional y de hecho no optimiza, a nivel individual y organizacional, la adecuación de las características personales a la efectividad de su actuación personal. La formación

en el sentido de la instrucción, adolece de no identificar los puntos débiles y en este sentido no orienta a realizar intervenciones de mejora que garanticen resultados, en particular en la educación superior, antesala misma del desempeño laboral.

Al revisar la literatura que aborda el tema de las potencialidades individuales para cargos de dirección se observa que no existe unidad de criterios al respecto. En tanto algunos autores hablan de actitudes, otros de cualidades, otros de habilidades y también hay quienes se refieren a capacidades.

El potencial de desarrollo personal en un momento dado de su evolución, es la fuerza esencial que late en su interior como consecuencia de la posesión de determinadas cualidades, capacidades y rasgos de personalidad, así como la acumulación de ciertos conocimientos, experiencias y habilidades (Bustillo, 1999). Apunta como una de las características del potencial de desarrollo, la posibilidad de ser identificado y la necesidad de cultivarlo en un ambiente o contexto apoyador para que fructifique.

Según Cardona y Chinchilla (2000) deben distinguirse los conceptos de desempeño y potencial para el desempeño. El primero se refiere a los resultados y comportamiento actual, mientras que potencial se refiere a aspectos que tienen más que ver con la futura y probable evolución de la persona. Sin embargo, hay autores que no establecen esta diferencia.

Lo que sí queda claro es que las potencialidades directivas pueden desarrollarse mediante la capacitación. También éstas pueden ser enriquecidas a través de diferentes vías: la oportuna intervención desde la formación ya sea en modalidad de pregrado, posgrado, en el puesto, etc., la correcta determinación del perfil directivo institucional, la adecuada y oportuna selección, la efectiva evaluación del desempeño. Conocer oportunamente los intereses, aspiraciones y motivaciones de un estudiante hacia su futura profesión, visualiza la correcta orientación desde su formación en los diseños curriculares y el necesario ajuste desempeño-resultados a la hora de realizar la labor profesional. Es innegable e inestimable el valor que enmarca dentro de este descubrimiento, el hallazgo de las potencialidades como recurso para el desempeño directivo en etapas tempranas de la formación.

Según lo expresado se utiliza en esta investigación el término potencial directivo para englobar cualidades, conocimientos, habilidades, actitudes, motivaciones y valores que

posee la persona, quien tiene posibilidades reales de utilizarlas en el desempeño directivo.

Existen postulados de carácter científico que constituyen el basamento para abordar el estudio de las potencialidades individuales directivas. La visión teórica de estos postulados científicos desde el punto de vista psicológico, significa tener un conocimiento muy serio del ser humano para ubicarlo en la función de dirección. Los estudiantes con estas potencialidades deben ser estudiados para posteriormente implementar estrategias que desarrollen determinadas habilidades y capacidades para encauzarse adecuadamente en su medio laboral. En este sentido la Universidad juega y dirige un papel fundamental e insustituible: la formación en el pregrado. La instrucción personalizada (desde la identificación oportuna de potencialidades e intereses alineados con el desempeño profesional) augura profesionales altamente calificados y con la posesión de competencias laborales-profesionales adecuadas.

Lo anteriormente expuesto, sitúa al potencial directivo bajo la óptica individual y como personalidad. Cada personalidad manifiesta determinadas potencialidades factibles a desarrollar, las cuales incluyen cualidades, rasgos personales, conocimientos, experiencia, habilidades y capacidades, que dependen tanto del medio social y el contexto administrativo, como del propio individuo.

La persona con potencial directivo, de manera individual puede hacerse consciente de las potencialidades que realmente posee, mediante la autorreflexión. En este análisis racional de sí mismo (autoanálisis) el individuo establece una comparación o valoración entre lo positivo y lo negativo de sus potencialidades (Morales, 2001).

En ocasiones es necesario impulsar u orientar este proceso reflexivo, ya que es frecuente que de forma independiente no se logre; a veces porque no se es muy consciente de las potencialidades que realmente posee o de aquellas que aún no se han desarrollado completamente o no utiliza adecuadamente; por consiguiente es necesario llegar a un buen nivel de concreción de estos elementos.

Es reconocido por investigaciones precedentes (Ramírez, 2006), que el potencial directivo involucra la expresión de competencias y dimensiones respectivas. En este sentido se plantean:



Planificación y organización: organización de la operatividad, la planificación de lo estratégico y la percepción en sistema.

Métodos y estilos de dirección: flexibilidad, capacidad de delegar, desarrollo de personas, reconocimiento de lo importante, accesibilidad, solución de problemas, liderazgo, autoridad, orientación al cliente, dirección operativa y estratégica y control operativo y estratégico.

Trabajo en equipo: formación y desarrollo de equipos.

Profesionalidad: conocimientos políticos y de cultura general, experiencia en la actividad de dirección, conocimiento de idioma extranjero, conocimientos de cultura organizacional.

Habilidades comunicativas: capacidad de escucha, la comprensión del oyente, claridad en expresión de ideas y la capacidad de negociación.

Relaciones interpersonales: conocimiento de características de los subordinados, ser solidario y empático.

Vocación de directivo: compromiso con la organización, la capacidad de análisis, el ejemplo de acción, motivador, perspicaz y perseverante.

Gestión: área hotelera, de recursos humanos, económico-financiera, de alimentos y bebidas y de legislación laboral.

Ética: conciencia del efecto de la conducta, la sinceridad y la puntualidad.

Adaptabilidad: detectar oportunidades, lograr orientación en la situación, estar atento a detalles y reorientarse en el cambio.

En tal sentido son reconocidas para el estudio del potencial directivo 10 dimensiones con 43 indicadores para su análisis y comprensión.

## **Materiales y métodos**

### *Metodología*

Para el abordaje de la intervención se concibió un esquema metodológico que inicia con el análisis descriptivo del grupo en estudio. Con posterioridad se determinan las dimensiones del potencial directivo y de las expectativas laborales con resultados deficientes para ambos casos. Los resultados hasta aquí logrados conducen hacia la segmentación del grupo para favorecer estrategias de trabajo diferenciadas, a partir del

análisis de conglomerados. Finalmente es posible realizar la representación de discrepancias grupales y posición de cada individuo.

### *Población*

El grupo de sujetos en estudio estuvo conformado por los 50 (100 %) estudiantes matriculados en el primer año de Licenciatura en Turismo de la Facultad de Ciencias Económicas y Jurídicas de la Universidad *Ignacio Agramonte Loynaz*, de la provincia de Camagüey, Cuba.

### *Herramientas*

Las herramientas empleadas para el estudio fue el cuestionario *Mi trabajo futuro* diseñado por el grupo de expertos internacionales del proyecto ROSE.<sup>1</sup> Este cuestionario validado consta de 27 frases, cuyos contenidos se corresponden con rasgos generales de un trabajo, aunque sin citar ninguna profesión específica, adaptado al español para esta aplicación. Ejemplo: 1. Trabajar con personas mejor que con cosas, 6. Trabajar en un puesto donde algo nuevo y excitante pasa frecuentemente, 9. Construir o reparar objetos con mis manos, 20. Usar mis talentos y habilidades.

Los examinados valoran la percepción de esos rasgos sobre una escala Likert de 4 puntos (ninguna importancia 1, mucha importancia, 4). Los ítems del cuestionario sobre un trabajo futuro se agrupan por su contenido teórico en las siguientes dimensiones: autoactualización (B9, B13, B15, B16, B26), creatividad laboral (B8, B10, B11), prioridad al ocio (B12, B17, B24), relaciones con personas (B1, B2, B14), relaciones con el medio ambiente (B3, B4), poder y fama (B21, B22, B23, B25), interés y dinamismo (B5, B18, B19, B20, B27), manualidad y máquinas (B6, B7) (Vázquez y Manassero, 2008).

La validez de constructo de este cuestionario (creado por Schreiner y Sjoberg en 2004) se estudia mediante análisis de componentes principales en un estudio realizado por los autores Ángel Vázquez Alonso y María Antonia Manassero Mas, en jóvenes de edades entre los 15 y 16 años que se encuentran en la escolaridad obligatoria, para diagnosticar diferentes expectativas, valores y prioridades que estos estudiantes aplican para elegir educación, carrera y futuro laboral hacia la ciencia y la técnica. Este

---

<sup>1</sup> ROSE: Relevancia de la Educación Científica. Proyecto internacional donde participan 40 países. Organizado por Svein Sjoberg y Camilla Schreiner, Universidad de Oslo, y financiado por el Consejo de investigación de Noruega.

cuestionario se aplicó a una muestra de 32 centros escolares de las Islas Baleares. Los factores obtenidos se usan como subescalas para generar puntuaciones parciales y analizar la consistencia interna de cada una de ellas mediante el paquete estadístico SPSS-PC 13. Algunas subescalas tienen pocos ítems y para comparar los coeficientes de confiabilidad de todas sobre la misma longitud del cuestionario total se ha aplicado la corrección Spearman-Brown.

El objetivo de la encuesta *Mi trabajo futuro* es diagnosticar las diferentes expectativas, valores y prioridades que los estudiantes aplican para elegir su educación, carrera y futuro laboral.

A diferencia de otros inventarios con centenares de preguntas aplicados al diagnóstico de intereses y preferencias vocacionales para la orientación profesional (Martínez y Valls, 2006; Pérez y Cupani, 2006), el instrumento que se utiliza es una encuesta formada por un pequeño conjunto de rasgos genéricos sobre los cuales los estudiantes expresan sus prioridades.

Los estudios semejantes a este, analizan datos preliminares de este mismo cuestionario realizados en otros países. Este estudio presenta la aplicación de un cuestionario para el diagnóstico de las expectativas y prioridades de los jóvenes en relación al futuro laboral, que valora la importancia de distintos rasgos generales de un trabajo, con una muestra representativa en el pregrado de la carrera de licenciatura en turismo.

Los análisis estadísticos fueron realizados con el paquete profesional Statgraphics Centurion XVI y entre las técnicas empleadas estuvieron: análisis descriptivo, análisis de Pareto, análisis de conglomerados, análisis de varianza y test de múltiples rangos de Duncan (Aaron y Aaron, 2001).

Un segundo instrumento fue el inventario del potencial directivo por competencias. Se estructura en cuarenta y una preguntas que se corresponden con los indicadores y cuyos contenidos se relacionan con 10 dimensiones. Los indicadores refieren a cada una de las competencias primarias que integran y, a su vez evalúan, las competencias secundarias. Ejemplo: 1. ¿Considera ud. alcanzar los objetivos que se propone?, 16. ¿Reconoce con rapidez lo que puede funcionar en una situación?, 20. ¿Ha

experimentado que puede ponerse en el lugar de la otra persona y comprenderla?, 34. ¿Puede intercambiar criterios con un especialista en turismo?

Se responde por la asignación de un valor comprendido entre 0 y 3 según la autopercepción del sujeto en su nivel de funcionamiento ante situaciones planteadas en las preguntas. Se ofrece una leyenda orientada en la interpretación de cada valor indicado, que transita desde lo más cercano a la caracterización del sujeto hasta lo que menos lo identifica. Sobre la base de este valor asignado, se evalúan los márgenes de necesidad de aprendizaje y se conocen las fortalezas que se poseen.

Para la calificación de este inventario basta con conocer la calificación que se señala pues cada pregunta refiere las competencias secundarias que integran a las primarias, y la suma de las secundarias revela el estado de las primarias. Se realiza haciendo corresponder cada una de las competencias secundarias identificadas con las preguntas del cuestionario.

Las variables y respectivas dimensiones reconocidas para realizar el estudio se presentan según resultados de investigaciones precedentes asumidas como referencial (Tabla 1).

#### *Discusión de resultados*

Los cuestionarios fueron respondidos por la totalidad de los encuestados sin reportarse pérdida de información alguna.

El rango de edades de los estudiantes estaba entre 17 y 22 años, de ellos el 84 % son del sexo femenino (Tabla 2).

A partir de un análisis de Pareto fueron identificadas las jerarquías en los resultados de cada dimensión; se introdujo la evaluación global de las variables potencial directivo y expectativas laborales para emplearlas como punto de corte en la determinación de aquellas dimensiones que se encontraban por debajo de estos valores medios.

En las Tablas 3 y 4 se muestra que los principales aspectos en los que deben influirse son:

De las competencias directivas: habilidades comunicativas, profesionalidad y vocación de directivo.

De las expectativas laborales: interés y dinamismo, autoactualización, relaciones con personas y creatividad laboral.

Es oportuno destacar en este punto que los resultados mostrados en la variable expectativas laborales son sensiblemente menores que el potencial identificado en los estudiantes. Las relaciones interpersonales se ubican en un ranking favorable junto al trabajo en equipo y, por otro lado la dimensión poder y fama encabeza la lista de las expectativas laborales, la cual se ubica en un quinto lugar.

Con el interés de realizar la segmentación del grupo para favorecer futuras estrategias de trabajo diferenciadas (Etapa III del esquema metodológico), no fue posible establecer diferencias significativas entre las variables estudiadas y algún rasgo grupal demográfico (edad o sexo) que permitiera orientar a futuro una estrategia de mejora en las competencias de los estudiantes por lo que fue necesario emplear otro criterio de agrupamiento que permitiera identificar similitudes y diferencias entre los 50 casos de estudio y los 70 indicadores estudiados. Se seleccionó el método multivariado análisis de *cluster* o conglomerados para dar solución a esta problemática.

A partir del empleo del software Statgraphics Centurion XVI fue posible identificar tres grupos con muchas similitudes internas y suficientes diferencias entre sí para identificarse como grupos. Se empleó el método de Ward's para generar mejores diferencias en las agrupaciones; los cálculos se realizaron empleando como distancia la euclídea cuadrada.

Luego de relacionar las pertenencia grupo-caso fue posible validar la asociación realizada a partir de encontrar diferencias entre las variables potencial directivo y expectativas laborales para cada grupo a partir de la realización de sendos análisis de varianza, una vez reacondicionada la base de datos con la variable pertenencia de los casos.

La Tabla 5 muestra que existen diferencias significativas entre los tres grupos identificados según el potencial directivo.

Se realizó el test de múltiples rangos de Duncan para identificar el valor de la diferencia encontrada entre grupos, donde se aprecia significación (95 %) entre los tres grupos formados para la variable potencial directivo (Tabla 6). De especial interés son las diferencias encontradas entre el grupo 3 y los otros.

En el caso de la variable expectativas laborales sólo fue posible encontrar diferencias en los grupos 1 y 2; se presume que tenga una influencia importante la no identificación

de diferencias significativas en el grupo 3, el bajo número de elementos que lo componen (Tabla 7).

La representación de discrepancias grupales y la posición de cada individuo respecto al resto en el estudio (Etapa IV del esquema metodológico) fueron obtenidas tras tabular las encuestas realizadas, la base de datos obtenida permitirá un abordaje personalizado del desarrollo de las potencialidades de cada estudiante cuando se materialice un proyecto de intervención. Con el interés de mostrar esta información clave fueron diseñadas gráficas donde son representadas:

Las posiciones relativas de cada grupo respecto a las dimensiones potencial directivo y expectativas laborales (Figura 1).

Las posiciones relativas de cada individuo por grupo considerando la metodología de las matrices General Motors (o Matriz DAFO usada para análisis estratégicos) pero con cuadrantes que permiten reclasificar los individuos en alto potencial-altas expectativas, alto potencial-bajas expectativas, bajo potencial-altas expectativas, bajo potencial-bajas expectativas y, consecuentemente, realizar un trabajo personalizado (Figura 2, Figura 3 y Figura 4).

A partir de los datos recogidos y los criterios de agrupamiento obtenidos fue posible diagnosticar el estado inicial de las expectativas y prioridades laborales, el potencial directivo y sus posibles relaciones en estudiantes del primer año en la Licenciatura en Turismo. Queda así planteado que las expectativas laborales están orientadas hacia las repercusiones sociales que derivan del desempeño y las posibilidades y accesos que este brinda, refiriendo en orden de prioridades el poder y la fama, las posibilidades de ocio, y accesos al desarrollo de habilidades. Por su parte el potencial directivo se expresa desde la relación con otras personas como primer orden, y luego la relación con el desempeño. En los casos donde los estudiantes tenían mayores potencialidades directivas sus expectativas laborales fueron expresadas en niveles elevados.

Resulta importante referir a la necesaria estrategia de formación en los grupos focales de desarrollo sobre las debilidades encontradas en el diagnóstico, atendiendo así a las competencias directivas: habilidades comunicativas, profesionalidad y vocación de directivo y a las expectativas laborales: interés y dinamismo, autoactualización, relaciones con personas y creatividad laboral.

## CONCLUSIONES

Las expectativas laborales están orientadas hacia las repercusiones sociales que derivan del desempeño y las posibilidades y accesos que este brinda, que en orden de prioridades son: el poder y la fama, las posibilidades de ocio, y accesos al desarrollo de habilidades.

El potencial directivo se expresa desde la relación con otras personas como primer orden, y luego la relación con el desempeño.

En los estudiantes con mayores potencialidades directivas, sus expectativas laborales fueron expresadas en niveles elevados.

## RECOMENDACIONES

Se recomienda realizar estudios comparados evolutivos con la misma población en aras de identificar tendencias, perfeccionar los resultados y establecer comparaciones con otras poblaciones en diferentes momentos de la carrera.

## REFERENCIAS

- AARON, A. y AARON, E. (2001). *Estadística para psicología*. Buenos Aires, Argentina: Pearson Educación.
- BUSTILLO, C. (1999). El análisis del potencial basado en competencias: un caso práctico. *Revista Capital Humano: suplemento de selección de personal*. 127(12), 26-38.
- CARDONA P., y CHINCHILLA, M. (2000). Evaluación y desarrollo de las competencias directivas. Dossier de Dirección Estratégica de la EAEHT La Habana. *Harvard Deusto Business Review*, pp. 10- 19).
- HERNÁNDEZ, G., y FERNÁNDEZ, J. (2010). Expectativas profesionales: Un estudio de caso. *Revista Mexicana de Orientación Educativa*, 7(19), 19-28.
- MARTÍNEZ, J. y VALLS, F. (2006). La elección vocacional y la planificación de la carrera. Adaptación española del Self-Directed Search (SDS-R) de Holland. *Psicothema*, 18(1), 117-122.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR. (2006). *Modelo del profesional*. Universidad de la Habana, La Habana: Autor.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR. (2003). Plan de estudios. Carrera de Licenciatura en Turismo. Universidad de la Habana, La Habana: Autor.

MORALES, A. (2001). Análisis sobre el estilo competencial del directivo. *Revista Capital Humano* 14(144), 48-54.

PÉREZ, E., y CUPANI, M. (2006). Desarrollo y validación de un inventario de intereses vocacionales: el CIP-4. *Psicothema*, 18(2), 238-242.

PINAZO, D. y CARRERO, V. (2010). *El desajuste de expectativas laborales y la permanencia en el puesto de trabajo*. España: Universidad Jaume I de Castellón.

RAMÍREZ, E., GUERRA, L. E. y RAMIS, C. (2016). Trabajo emocional y satisfacción con el empleo en hoteles de sol y playa. *Retos de la Dirección*, 10(1), 142-161.

RAMÍREZ, V. E. (2006). *Procedimiento metodológico para la identificación, utilización y desarrollo del potencial directivo*. Tesis de maestría no publicada, Universidad de Camagüey Ignacio Agramonte Loynaz, Cuba.

RIVAS, F. y MARTÍNEZ, B. (2003) *Cognición vocacional*. Barcelona: Ariel Psicología.

VÁZQUEZ, A. y MANASSERO, A. (2008). Validación de un cuestionario de expectativas laborales con estudiantes de secundaria. *Psicothema*, 20 (4), 659-664.

Recibido: 28/11/2015

Aprobado: 30/08/2016

María Antonia Manassero Mas. Departamento de Psicología, Universidad de las Islas Baleares, España.



**Tabla 1. Potencial directivo y expectativas laborales**

Potencial directivo	Expectativas laborales
Relaciones interpersonales	Poder y fama
Trabajo en equipo	Prioridad al ocio
Gestión	Manualidad y máquinas
Ética	Relaciones con medio ambiente
Adaptabilidad	Interés y dinamismo
Planificación y Organización	Autoactualización
Métodos y estilo	Relaciones con personas
Habilidades Comunicativas	Creatividad laboral
Profesionalidad	
Vocación de directivo	

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 2: Edades de los estudiantes**

Edad	Femenino	Masculino	Total
17	4	0	4
18	33	1	34
19	1	4	5
20	2	2	4
21	1	1	2
22	1	0	1
Total	42	8	50
	84,00 %	16,00 %	100,00 %

**Tabla 3. Dimensiones jerarquizadas según análisis de Pareto para el potencial directivo**

Clases	Orden	Peso relativo
Relaciones interpersonales	1	2,723 27
Trabajo en equipo	2	2,622 64
Gestión	3	2,603 77
Ética	4	2,578 62
Adaptabilidad	5	2,438 68
Planificación y organización	6	2,424 53
Métodos y estilo	7	2,409 95
POTENCIAL DIRECTIVO	8	2,395 77
Habilidades comunicativas	9	2,297 17
Profesionalidad	10	2,292 45
Vocación de directivo	11	2,088 05
Total		26,874 90

**Tabla 4. Dimensiones jerarquizadas según análisis de Pareto para las expectativas laborales**

Clases	Orden	Peso relativo
Poder y fama	1	1,660 380
Prioridad al ocio	2	1,481 130
Manualidad y máquinas	3	1,292 450
Relaciones con medio ambiente	4	1,292 450
EXPECTATIVAS LABORALES	5	1,264 850
Interés y dinamismo	6	1,256 600
Autoactualización	7	1,106 920
Relaciones con personas	8	1,044 030
Creatividad laboral	9	0,995 283
Total		11,394 100

**Tabla 5. Tabla H para potencial directivo por agrupamientos**

Fuente	Suma de cuadrados	Gr de lib	Cuadrado medio	Razón F	Valor de probabilidad
Entre grupos	0,436 013	2	0,218 006	16,81	0,000 0
Dentro de grupos	0,609 365	47	0,012 965 2		
Total (Corr.)	1,045 38	49			

**Tabla 6 Test de múltiples rangos para potencial directivo según agrupamientos****Método: 95,0 % LSD**

Agrupamientos	Conteo	Media	Grupos homogéneos
3	5	2,278 05	X
2	21	2,530 78	X
1	24	2,601 63	X

Contraste	Sig.	Diferencia	± Límites
1 - 2	*	0,070 847 9	0,068 446 9
1 - 3	*	0,323 577	0,112 608
2 - 3	*	0,252 729	0,113 987

\* denota diferencia estadísticamente significativa

**Tabla 7. ANOVA para expectativas laborales por agrupamientos**

Fuente	Suma de cuadrados	Gr de lib	Cuadrado medio	Razón F	Valor de probabilidad
Entre grupos	0,188 203	2	0,094 101 50	12,56	0,000 0
Dentro de grupos	0,352 263	47	0,007 494 97		
Total (Corr.)	0,540 466	49			

Test de múltiples rangos para expectativas laborales por agrupamientos

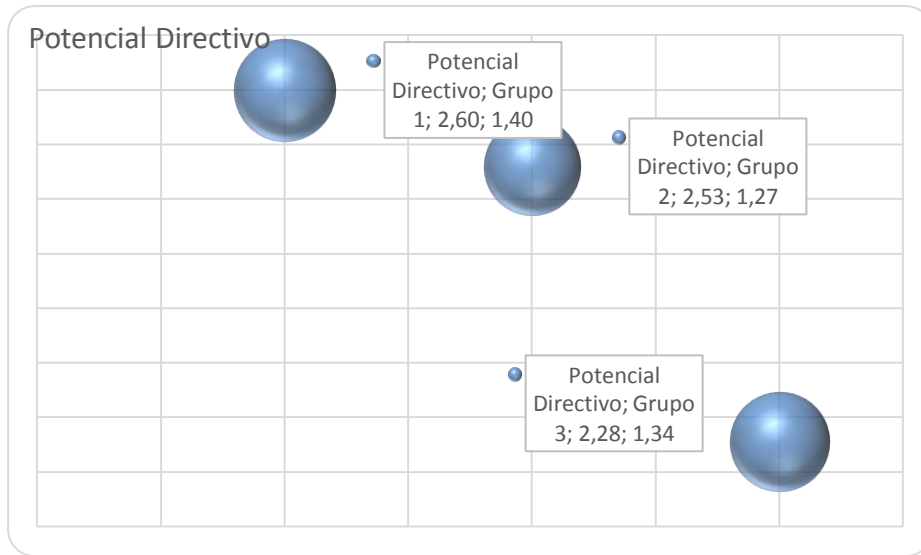
Method: 95,0 percent LSD

Agrupamientos	Conteo	Media	Grupos homogéneos
2	21	1,271 6	X
3	5	1,340 74	XX
1	24	1,401 23	X

Contraste	Sig.	Diferencia	± Límites
1 - 2	*	0,129 63	0,052 041 4
1 - 3		0,060 493 8	0,085 618 2
2 - 3		-0,069 135 8	0,086 666 2

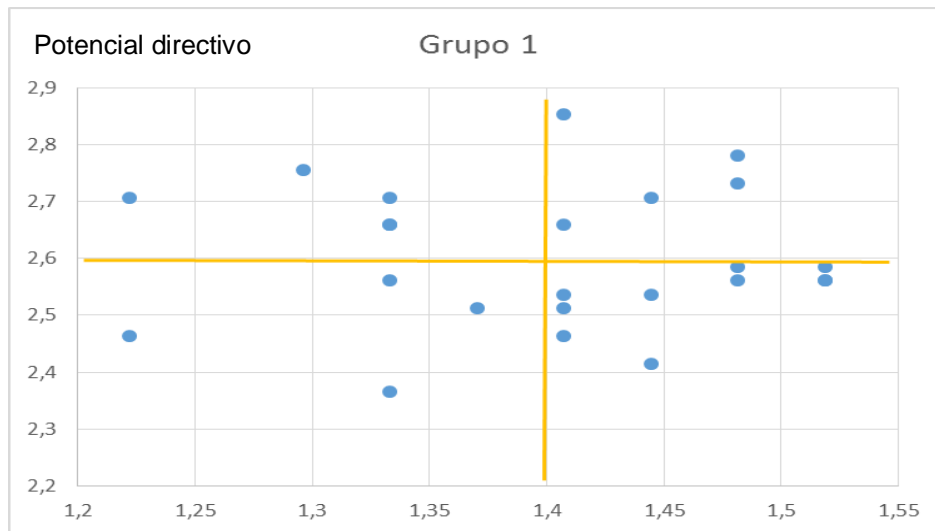
\* denota diferencia estadísticamente significativa.

**Figura 1. Posiciones relativas de cada grupo**

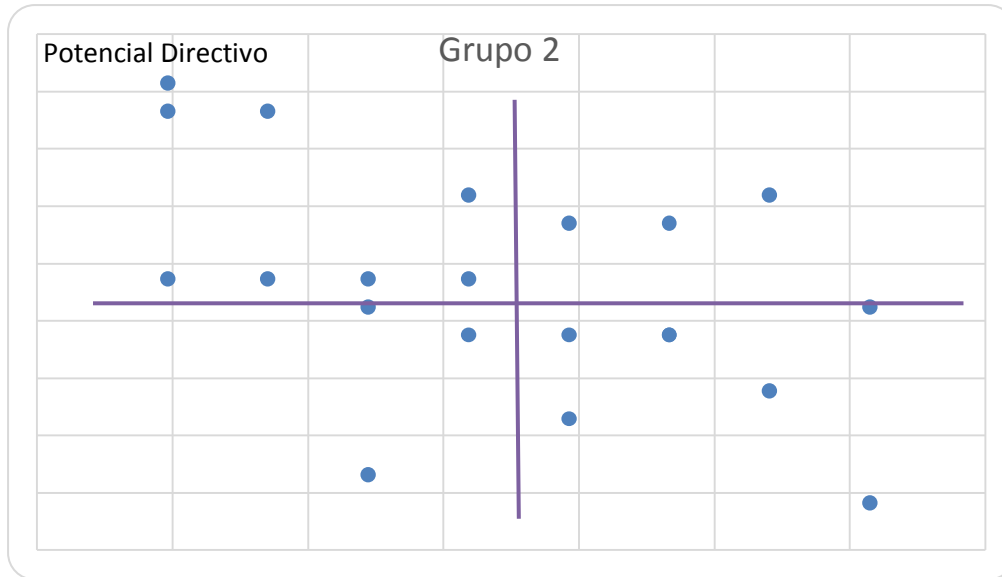


**Figura 2. Posiciones relativas individuales del sujeto respecto al grupo**

**(potencial directivo grupo 1)**



**Figura 3. Posiciones relativas individuales del sujeto respecto al grupo  
(potencial directivo grupo 2)**



**Figura 4. Posiciones relativas individuales del sujeto respecto al grupo  
(potencial directivo grupo 3)**

