

MAR PINEDA-RODRÍGUEZ
Máster en Dirección y Planificación del Turismo de la
Universidad de Girona
Universidad de Girona
España
[marpinedarodriguez98@gmail.com]

FRANCESSC FUSTÉ-FORNÉ
Doctor en Turismo por la Universidad de Girona y doctor
en Comunicación por la Universidad Ramón Llull
Universidad de Girona
España
[francesc.fusteforne@udg.edu]



LA INTELIGENCIA EMOCIONAL PARA EL ÉXITO DE UNA EMPRESA HOTELERA

EMOTIONAL INTELLIGENCE FOR THE SUCCESS OF A HOTEL COMPANY

Para citar el artículo: Pineda-Rodríguez, M. & Fusté-Forné, F. (2024). La inteligencia emocional para el éxito de una empresa hotelera. *Turismo y Sociedad*, xxxiv, 127-147. DOI: <https://doi.org/10.18601/01207555.n34.05>

Fecha de recepción: 13 de abril de 2022
Fecha de modificación: 3 de junio de 2022
Fecha de aceptación: 24 de octubre de 2022

Resumen

Esta investigación analiza el papel de la inteligencia emocional en el rendimiento de las empresas hoteleras, un sector creado por y para las personas, donde ser competente emocionalmente es imprescindible. El objetivo del presente estudio es conocer la influencia de las habilidades emocionales en la satisfacción laboral, la comunicación interna y el liderazgo, y cómo estos factores pueden desencadenar el éxito empresarial en las organizaciones hoteleras. Para descubrir la realidad del contexto hotelero en torno a la inteligencia emocional, se han realizado 42 entrevistas a los empleados de un hotel ubicado en Tenerife (Islas Canarias, España) y se han analizado las encuestas de satisfacción del personal. Aunque los resultados confirmaron la relevancia de la inteligencia emocional en el contexto hotelero, la investigación demostró que es necesario darle aún más reconocimiento.

Palabras clave: España, inteligencia emocional, satisfacción laboral, sector hotelero

Abstract

This research analyses the role of emotional intelligence in the performance of hotel companies, a sector created by and for the people, where being emotionally competent is essential. The aim of this study is to find out the influence of exhibiting emotional skills on job satisfaction, communication within the company and leadership, and how these factors can foster business success in hotel organizations. To discover the reality of the hospitality context around emotional intelligence, employee satisfaction surveys have been analyzed and 42 interviews with employees of a hotel in Tenerife, Canary Islands, Spain, were carried out and the employee satisfaction surveys have been analyzed. While results confirmed the

relevance of emotional intelligence in the hotel context, the research showed that it requires more recognition.

Keywords: Spain, emotional intelligence, job satisfaction, hospitality industry

1. Introducción y objetivos

Aunque la relevancia de la inteligencia emocional (IE) es cada día más conocida y reconocida en las sociedades actuales, parece que no hay claridad en la comprensión de esta competencia. Tener aptitudes emocionales mejora las relaciones con uno mismo y con los demás y hace más efectiva la comunicación. El valor que aporta la inteligencia emocional es necesario y útil para los humanos, pero también para las empresas; cada vez son más las organizaciones que apuestan por la IE para hacer crecer la satisfacción del personal y la de sus clientes, mejorar su imagen pública y, entre otros, sus beneficios económicos.

Teniendo en cuenta que la inteligencia emocional es muy relevante para desarrollar el potencial de cada individuo (Goleman, 1998), esta competencia empezó a estudiarse a finales del siglo xx. En el ámbito de la empresa, la IE implica que un empleado extraordinario debe conocerse a sí mismo, motivarse y motivar a otras personas, tener empatía, gestionarse emocionalmente y adaptarse a las relaciones con los demás. En palabras de Jung y Yoon (2016, p. 1652), “muchos estudios centrados en la industria de la hotelería confirman que la IE reduce el estrés, el síndrome del desgaste profesional o *burnout* y la tasa de renuncia laboral, aumentando la satisfacción y el rendimiento laborales”. Esta es la razón por la que cada vez más empresas ven que fomentar las habilidades en inteligencia emocional es tan vital en la gestión organizacional que compiten más por el buen uso que hacen de su personal que por los productos que venden (Goleman, 1998), situación aplicable a la hotelería.

Cada vez más personas escogen trabajar en determinadas empresas por su trato al personal y por sus políticas de bienestar y satisfacción laboral, las cuales están estrechamente ligadas a la inteligencia emocional:

La evaluación afectiva que un trabajador realiza de su puesto de trabajo es la base de su satisfacción laboral. En la actividad hotelera este aspecto es fundamental, reafirmando el deseo de los empleados satisfechos de prestar el mejor servicio al cliente. (Millán et al., 2007, p. 37)

La satisfacción y la experiencia del cliente las condiciona el servicio que recibe de los empleados, quienes están influidos por su satisfacción laboral. En este sentido, el éxito de la gestión hotelera se alcanza uniendo la comunicación, la satisfacción del personal y el liderazgo con la inteligencia emocional.

El sector hotelero y sus empresas son un claro ejemplo de vivir en un entorno volátil, incierto, complejo y ambiguo (VUCA, por su sigla en inglés). Las organizaciones que basan su actividad industrial en la hotelería trabajan para satisfacer personas, ofrecer a sus huéspedes el mejor servicio y hacerles sentir satisfechos con la experiencia vivida.

Esta sensación de bienestar es aportada por el personal del hotel, que por medio de la comunicación —no siempre verbal— contagia una energía positiva al cliente en forma de emociones. Es necesario actuar intencionadamente de acuerdo con las emociones que se quieren transmitir al cliente para crearle un buen recuerdo de su estancia y que desee repetir y recomendar la experiencia. Saber interactuar con otras personas, como factor de la inteligencia emocional, en un entorno con un movimiento elevado de personas y de cambio constante es aún más necesario.

Son los empleados los que gestionan la satisfacción de los clientes por medio de su interacción con ellos, por eso necesitan formación en esta destreza. A la llegada a la recepción de un hotel, el diálogo establecido con el personal es la primera imagen que transmite la empresa hotelera. En este sentido, el objetivo general del estudio es analizar la importancia que tiene la inteligencia emocional para el éxito de una empresa hotelera. Bajo este objetivo se sitúan los objetivos específicos, que buscan averiguar la calidad de la relación interna del personal del hotel: las actitudes de los empleados; la comunicación interna entre personas de igual y de diferente categoría profesional y sus procesos de comunicación; la influencia de la inteligencia emocional en la satisfacción de los trabajadores y su posterior repercusión en consecuentes ámbitos de la gestión hotelera; la necesidad de un liderazgo empresarial fundamentado en la inteligencia emocional dentro del sector hotelero; y la necesidad de una formación en inteligencia emocional para el personal de la hotelería.

La respuesta a estos objetivos servirá para entender la relevancia de la IE en el turismo. Para ello se realiza el análisis de un caso de una empresa hotelera, que plantea una serie de implicaciones teóricas y prácticas que se desarrollan al final del artículo. Por un lado, la inteligencia emocional en el sector hotelero es una línea de investigación que requiere una aproximación multidisciplinar para ofrecer unos resultados robustos y, por el otro, es un aspecto fundamental en las estrategias de recursos humanos de las empresas hoteleras.

El artículo se estructura en seis secciones. Después de la introducción y los objetivos, se presenta el marco teórico. Más adelante, se explican la metodología y los resultados. Tras su presentación, se desarrollan la discusión y las conclusiones. Para finalizar, se listan las referencias utilizadas.

2. Marco teórico

Este apartado se divide en cuatro grandes bloques que determinan los conceptos y fundamentos de la inteligencia emocional, la satisfacción laboral, la comunicación interna en la empresa y el liderazgo en las organizaciones hoteleras. En ellos se observa la relevancia que tiene para el éxito empresarial el ser emocionalmente inteligente.

2.1 La inteligencia emocional

La inteligencia emocional es una temática en estado de expansión que ha sido analizada por parte de varios autores en las últimas décadas. Edward Thorndike, psicólogo y pedagogo estadounidense, fue uno de los precursores en esta materia y quien introdujo el concepto de inteligencia social en 1920, definida como “la habilidad para comprender y dirigir a los hombres y mujeres y actuar sabiamente en las relaciones humanas” (Thorndike, 1920,

p. 228). En 1983, gracias a Howard Gardner surgió la teoría de las inteligencias múltiples, que expone las ocho tipologías de inteligencia de las personas: la lingüístico-verbal, la lógico-matemática, la naturalista, la visual-espacial, la musical, la corporal-cinestésica, la intrapersonal (capacidad de conocerse a uno mismo y de relacionarse con uno mismo) y la interpersonal (habilidad de entender y reaccionar al entorno externo, así como de relacionarse con otras personas); estas dos últimas son las más vinculadas a la inteligencia emocional.

John D. Mayer, de la Universidad de New Hampshire, y Peter Salovey, de la Universidad de Yale, también investigaron sobre la materia y ambos acuñaron el concepto de inteligencia emocional, al que definieron así:

La capacidad de percibir con precisión, valorar y expresar emoción; de acceder [a] o generar sentimientos en torno al pensamiento; de entender la emoción y el conocimiento emocional; y la capacidad de regular las emociones para favorecer el crecimiento emocional e intelectual. (Mayer & Salovey, 1997, p. 10)

Ambos investigadores crearon también un modelo de análisis de la inteligencia emocional basado en cuatro habilidades esenciales: la percepción, la asimilación, la comprensión y la regulación emocionales (Fernández-Berrocal & Extremera, 2009).

Pese a las definiciones previas de inteligencia emocional, fue en el año 1995, con la obra de éxito mundial titulada *Inteligencia emocional*, del psicólogo y periodista norteamericano Daniel Goleman, cuando se estandarizó el concepto, definido como:

La capacidad de motivarnos a nosotros mismos, de perseverar en el esfuerzo de conseguir algún propósito a pesar de las posibles frustraciones, de controlar los impulsos, de diferir las gratificaciones, de regular nuestros propios estados de ánimo, de evitar que la angustia interfiera con nuestras facultades racionales y la capacidad de empatizar y confiar en los otros. (Goleman, 1995, pp. 25-26)

El doctor Bar-On, quien en 2006 creó un modelo de estudio de la IE, definió tal competencia en 1997 como la unión de habilidades y conocimientos, tanto en el ámbito emocional como en el social, que influyen en nuestra propia capacidad para afrontar de manera efectiva las demandas del entorno.

Así como definiciones, también existen varios modelos de estudio de la inteligencia emocional. Los de habilidades (enfocados en el proceso de información emocional, como el de Mayer y Salovey) y los mixtos (rasgos de la personalidad, como el de Goleman) son los principales. El modelo de Goleman se aplica a las organizaciones y muestra, mediante las cinco competencias emocionales que componen la IE (intrapersonales e interpersonales), cómo el cociente intelectual (CI) y el emocional (CE) se complementan entre sí y comparten el mismo nivel de importancia.

Así, la inteligencia intrapersonal especifica la manera como los humanos nos relacionamos unos con otros, y ubica dentro del grupo la conciencia de uno mismo, la autorregulación o el control de sí mismo y la automotivación (Torrez, 2019). La inteligencia interpersonal,

por otro lado, explica cómo las personas nos relacionamos entre sí socialmente con empatía y habilidades sociales (Torrez, 2019), y enfatiza en la comunicación no verbal (Islam & Kirillova, 2021). Estas cinco competencias muestran la importancia de la inteligencia emocional en contextos personales y laborales, y cómo ser competente en IE es un requisito fundamental para el personal del sector servicios o en los roles de dirección, que comportan un intenso y prolongado trabajo emocional.

2.2 La satisfacción laboral

El segundo de los cuatro conceptos es la satisfacción laboral, definida por el doctor Robert Hoppock (1935) como la unión de circunstancias ambientales, psicológicas y fisiológicas que desencadenan que una persona valore que se siente satisfecha en su trabajo. Por su parte, el psicólogo norteamericano Edwin Locke (1976, p. 27) la define como “un estado emocional positivo o agradable, resultado de la valoración que el individuo hace de su trabajo o de sus experiencias con este”. Para Mumford (1976), Holland (1985) y Michalos (1986) es el grado de equilibrio que el individuo experimenta entre sus necesidades, expectativas y las prestaciones que obtiene de su puesto de trabajo. Y Stephen Robbins (1994) la considera una actitud común que adopta la persona en lo referente a su trabajo.

Frederick Herzberg considera que, para conseguir un mejor rendimiento de los empleados, una mayor satisfacción del cliente y un bienestar general, hay que dar relevancia a la satisfacción del personal mediante el reconocimiento. Este autor creó la teoría de los dos factores (1954), mediante la cual incita a garantizar un entorno de trabajo gratificante si la empresa desea tener equipos eficientes y fidelizados, que también beneficien económicamente a la compañía. En este sentido, “el sector servicios se caracteriza por un contacto intenso con los clientes y, por tanto, la satisfacción de los trabajadores constituye un componente esencial en la línea de éxito de las organizaciones que pertenecen a este sector” (López-Guzmán et al., 2010, p. 49). Así, en una industria como la hotelera, una organización con trabajadores satisfechos reducirá la rotación —muy alta en este sector, lo que conlleva un alto coste de oportunidad— e incrementará la productividad, razón suficiente para valorar a su capital humano (González et al., 2011).

2.3 La comunicación interna

La comunicación asertiva es importante porque “le permite a un administrador acercarse a su capital humano, potenciar las fortalezas de cada persona en los procesos de la compañía y enfocar la identidad corporativa hacia el logro de los objetivos y el éxito” (Rengifo, 2014, p. 4). Por este motivo, las conversaciones deberían adaptarse a cada modelo relacional (personal o profesional) para comunicarse de forma estable, coordinar acciones y establecer la identidad empresarial (Lagarde, 2012). La creación de este vínculo con el entorno es necesario para favorecer, según Gómez-Aguilar (2007), el ambiente de trabajo y la consecución de metas empresariales e individuales, ya que la comunicación asertiva del personal, como mayor activo de la empresa, es determinante para la productividad de la organización (Rengifo, 2014).

En la industria hotelera, la comunicación y el capital humano son pilares empresariales. Por este motivo, el aumento de objetivos y de responsabilidades en la comunicación interna

en los últimos años ha tenido resultados positivos para las organizaciones, principalmente debido a “la participación de los trabajadores en las acciones y toma de decisiones de la empresa, de la salud de la comunicación, de las habilidades comunicativas de los directivos y de la información que fluye” (Díaz et al., 2014, p. 111).

El clima laboral tiene una repercusión en la productividad de las empresas, por esta razón, reconocer al empleado como el mejor activo de la empresa, dar relieve a la comunicación efectiva y asertiva, así como crear una red estable de conversaciones son acciones muy importantes en una organización hotelera. También es relevante, según Goleman (1998), saber comunicarse emocionalmente, lo cual permite calibrar las reacciones de un público y conseguir tener un impacto emocional significativo en las personas con quienes se interactúa.

2.4 El liderazgo

La influencia “es la capacidad de conseguir que los otros respondan de una determinada manera” (Goleman, 1998, p. 24). En este sentido, la competencia emocional es fundamental en el liderazgo en una empresa, cuyo objetivo es conseguir que otros hagan su trabajo eficazmente. En un establecimiento hotelero, una persona influyente suele ser representada por la persona que ocupa la dirección. La valía de un líder en la competencia emocional se mide en el desarrollo del talento de aquellos a quienes gestiona (Goleman, 1998). Goena (2015) apuesta por que la alta capacidad de autocontrol, la autoevaluación, la motivación y la cooperación son los factores que convierten a la persona en un mejor líder, dado que estas condiciones incrementarán su influencia como líder en sus empleados. Ambas aportaciones son relevantes por la destacada necesidad de una capacitación emocional.

Langhorn (2004) confirma la existencia de una relación entre la inteligencia emocional de los directivos hoteleros y su rendimiento laboral, la producción de beneficios de los equipos, la satisfacción laboral del personal y la de los clientes, que resultan influidos positivamente por esta competencia. Tal afirmación ratifica que “la inteligencia emocional tiene mucho más peso al determinar quién emerge como líder que el cociente intelectual, así como su repercusión en el rendimiento” (Goleman, 1998, p. 19). Un líder que domina tanto su entorno externo como el interno gestiona sus emociones de forma positiva, resalta los puntos fuertes de cada miembro del equipo, sintoniza mejor con estos y crea relaciones transparentes con confianza y optimismo (Goleman et al., 2013).

Contemplados los beneficios que aporta la IE a los puestos de trabajo, como la reducción del estrés y la mejora del bienestar laboral, es importante que el sector hotelero contrate empleados emocionalmente inteligentes o que desarrolle sus habilidades emocionales (Koronios et al., 2019). En los puestos de liderazgo se deberían aplicar también estos parámetros para garantizar un buen clima laboral e incentivar a que el personal de base disponga también de tales habilidades emocionales (Hernández, 2019) y así los huéspedes disfruten de una experiencia superior al servicio estándar (Bayighomog & Arasli, 2022).

3. Metodología

Esta investigación se basa en una metodología cualitativa a partir de la realización de 42 entrevistas semiestructuradas al personal de un hotel ubicado en la isla de Tenerife (Islas Canarias, España). Para entender el contexto del hotel y poder elaborar la plantilla de la entrevista, la fase preliminar del estudio consistió en analizar las encuestas de satisfacción y clima laboral realizadas periódicamente en el hotel, que sirven para evaluar las condiciones y el ambiente laborales, el trato recibido, la empresa, la formación o plan de carrera, la satisfacción personal y la valoración general de los empleados del hotel en sus puestos de trabajo. La participación de los empleados fue voluntaria y anónima.

Los resultados muestran que las cinco temáticas que más se repiten son la atención al cliente, la formación, la organización y la comunicación, el reconocimiento del trabajo y el compañerismo, de las cuales, un 80 % está directamente relacionado con la inteligencia emocional, mientras que el 20 % restante (la formación) tiene una relación indirecta con ella, si bien la implementación de esta formación incrementará la confianza y seguridad del trabajador y permitirá mejorar las demás temáticas mencionadas.

Luego de clasificar de menor a mayor los aspectos puntuados en las encuestas, destacaron el reconocimiento del trabajo por parte de los superiores, las oportunidades de crecimiento en la empresa, el trabajo en equipo, el respeto en el trato y el ambiente de trabajo. Todo esto indica que, para aumentar la satisfacción personal y mejorar tanto el ambiente como el clima laboral, se deberían aplicar habilidades de inteligencia emocional que empoderen a los trabajadores.

Después se elaboraron los guiones de las entrevistas semiestructuradas que se realizaron a los empleados del hotel, quienes se dividieron en dos grupos: los empleados base (miembros de los ocho departamentos del hotel: Animación, Cocina, Económico, Pisos, Recepción, Restaurantes y Bares, Servicio Técnico y *Spa*) y las figuras de poder (miembros de la dirección y responsables de departamento). Los grupos estuvieron compuestos por 30 miembros (participantes del 1 al 30) y 12 entrevistados (participantes del 31 al 42), respectivamente. El primer grupo se escogió por muestreo intencional, y el segundo, por muestreo no probabilístico por conveniencia, a partir de la plantilla de personal existente en el hotel. Los criterios principales que rigieron la participación fueron los siguientes: que hubiese trabajadores de todos los departamentos, diversidad entre géneros y entre categorías profesionales.

Las entrevistas a los empleados base se detuvieron, de acuerdo con el concepto de saturación teórica, cuando no aportaban nueva información a los resultados (Matteucci & Gnoth, 2017); en el caso de las figuras de poder, se entrevistaron en su totalidad, lo que aseguró la representatividad de la muestra. Las entrevistas fueron realizadas por la primera autora del artículo en el hotel entre noviembre y diciembre de 2019, tuvieron una duración media de 28 minutos y luego fueron transcritas y analizadas. Los resultados muestran la importancia que los participantes le dan a la inteligencia emocional en la empresa hotelera y cómo se relacionan los trabajadores con esta competencia en su experiencia diaria en su lugar de trabajo. En la Tabla 1 se observa el perfil de los entrevistados y en la Tabla 2 se presenta la plantilla de la entrevista.

Tabla 1. Perfil de los entrevistados

<i>Entrevistado</i>	<i>Departamento</i>	<i>Género</i>	<i>Edad</i>	<i>Fecha entrevista</i>	<i>Duración entrevista</i>
1	Animación	F	20	11/12/2019	00:20:24h
2	Cocina	F	29	11/12/2019	00:18:41h
3	Cocina	M	31	15/12/2019	00:13:48h
4	Cocina	F	56	02/12/2019	00:09:45h
5	Cocina	M	27	03/12/2019	00:23:27h
6	Cocina	M	35	02/12/2019	00:17:08h
7	Cocina	M	45	08/12/2019	00:11:07h
8	Pisos	F	35	12/12/2019	00:15:52h
9	Pisos	F	50	14/12/2019	00:11:14h
10	Pisos	F	42	14/12/2019	00:16:58h
11	Pisos	F	49	13/12/2019	01:03:26h
12	Pisos	M	50	02/12/2019	00:46:28h
13	Recepción	F	29	18/12/2019	00:23:39h
14	Recepción	M	33	14/12/2019	00:19:19h
15	Recepción	F	38	06/12/2019	00:15:46h
16	Recepción	F	22	06/12/2019	00:23:35h
17	Recepción	M	22	14/12/2019	00:18:02h
18	Recepción	M	23	13/12/2019	00:52:59h
19	Restaurante	M	36	05/12/2019	00:09:43h
20	Restaurante	F	32	11/12/2019	00:11:17h
21	Restaurante	M	54	11/12/2019	01:02:00h
22	Restaurante	M	46	10/12/2019	00:16:17h
23	Restaurante	F	27	12/12/2019	00:16:02h
24	Restaurante	M	60	07/12/2019	00:55:03h
25	Restaurante	M	32	05/12/2019	00:21:30h
26	Servicio Técnico	M	35	16/12/2019	00:18:04h
27	Servicio Técnico	M	43	15/12/2019	00:17:48h
28	Servicio Técnico	M	52	02/12/2019	00:15:28h
29	<i>Spa</i>	F	30	12/12/2019	00:12:29h
30	<i>Spa</i>	F	34	18/12/2019	00:13:34h
31	Animación	F	30	14/12/2019	00:16:32h
32	Cocina	M	53	20/12/2019	00:27:05h
33	Dirección	M	44	22/12/2019	00:50:55h

Entrevistado	Departamento	Género	Edad	Fecha entrevista	Duración entrevista
34	Dirección	F	36	03/12/2019	00:30:34h
35	Dirección	F	40	09/12/2019	00:36:08h
36	Economato	M	43	22/12/2019	00:21:41h
37	Mayordomía	M	33	14/12/2019	00:14:45h
38	Pisos	F	60	15/12/2019	00:20:12h
39	Recepción	M	45	21/12/2019	00:32:47h
40	Restaurante	M	54	05/12/2019	00:56:20h
41	Servicio Técnico	M	59	14/12/2019	01:15:39h
42	Spa	F	42	05/12/2019	00:12:58h

Nota. Elaboración propia.

Tabla 2. Plantilla de la entrevista

1. ¿Qué es para ti la inteligencia emocional? ¿Me podrías decir competencias o habilidades que formen parte de la IE o que se relacionen con ella?
2. ¿Qué valoración das a la comunicación intradepartamental? Opina teniendo en cuenta la categoría profesional de la otra persona con la cual interactúas (empleado de base, 2.º jefe, jefe...). Si estos procesos comunicativos pudieran mejorar, ¿qué crees que haría falta?
3. ¿Qué relación crees que se establece entre la inteligencia emocional y la satisfacción laboral? ¿Crees que tu grado de inteligencia emocional influencia tu satisfacción laboral? ¿Y la de tus compañeros de trabajo? Y su grado de inteligencia emocional, ¿influye en tu satisfacción laboral? ¿Por qué?
4. ¿Cómo ves la comunicación entre departamentos? Si crees que puede mejorar, ¿cuál crees que puede ser la mejor solución? ¿Crees que la inteligencia emocional puede tener algo que ver? ¿Por qué?
5. ¿Qué beneficios emocionales te aporta tu trabajo? ¿Cómo crees que la inteligencia emocional puede mejorar tu día a día en el hotel?
6. ¿Cuál de los siguientes aspectos crees que es más urgente mejorar en el día a día del hotel? ¿La organización y la comunicación, el reconocimiento del trabajo hecho o el compañerismo? Sugiere una mejora.
7. ¿Qué grado de importancia crees que tiene la satisfacción laboral de los trabajadores, por lo tanto, la tuya, para el éxito de la empresa o de tu departamento? ¿Consideras que tu trabajo es reconocido por tus superiores? / ¿Consideras que valoras y haces saber a tus trabajadores su trabajo y sus esfuerzos? ¿Por qué?
8. ¿Crees que es necesaria una formación en inteligencia emocional para mejorar la relación de los trabajadores con las figuras de poder, la gestión de procesos, la comunicación establecida para conseguir objetivos y las actitudes ante las situaciones diarias? ¿Y para incrementar la satisfacción de los trabajadores y la de los clientes?
9. ¿Crees que el tipo de relación que hay en el hotel entre trabajadores y figuras de poder es suficientemente buena o puede mejorar? Si te decantas por la segunda opción, ¿cómo crees que podría mejorar? ¿Crees que la carencia de habilidades en inteligencia emocional puede ser el principal condicionante del tipo de relación que se establece entre los dos grupos? ¿Qué habilidades emocionales crees que faltan?
10. ¿Crees que es necesario un autoliderazgo basado en las habilidades de la inteligencia emocional? ¿Y un liderazgo empresarial en el mundo del turismo con los mismos fundamentos?

Nota. Elaboración propia.

4. Resultados

En esta sección se analizan los resultados de las entrevistas. El acápite se divide en diez apartados que estructuran el discurso de las entrevistas por ámbitos temáticos.

4.1 ¿Qué se entiende por inteligencia emocional?

En cuanto a las respuestas obtenidas con respecto a la pregunta introductoria —mediante la cual se averigua por el conocimiento que tienen los empleados del hotel acerca del concepto de inteligencia emocional—, un 67 % de los empleados base supo responder al interrogante, mientras que un 33 % no, sobre todo en las habilidades o competencias relativas. La misma situación se dio en el grupo de las figuras de poder, con un 75 % y un 25 %, respectivamente.

La habilidad más repetida por los empleados es la empatía. “Es importante tener empatía, ponerse en el lugar del otro para ser capaz de entender a las personas con las cuales te relacionas y saber por qué actúan como lo hacen” (participante 42). Otras habilidades destacadas por varios entrevistados son el liderazgo y la educación, así como la experiencia, “necesaria para adoptar un grado de madurez e inteligencia emocional” (participante 33).

4.2 Diálogo entre la inteligencia emocional y la satisfacción laboral

En lo que atañe a la relación entre la inteligencia emocional y la satisfacción laboral, hay unanimidad en que, “si trabajamos bien la inteligencia emocional y esta incrementa, tendremos más satisfacción laboral” (participantes 27 y 39). Por tal razón, “si cada persona tiene la capacidad de gestionar sus emociones y es consciente de qué quiere mostrar al exterior, puede crear un buen ambiente” (participante 24). Adicionalmente, están implicados también el cliente y la mejora de su experiencia con el servicio recibido, así como la repercusión económica positiva de la cual se beneficia la empresa si se incrementa la satisfacción de sus huéspedes. “Cuando se trabaja con grandes organizaciones es imprescindible tener inteligencia emocional para relacionarte con la gente de tu alrededor. Como mejor te relaciones con las personas que te rodean, más feliz trabajarás y mejor rendirás” (participante 33). Por lo tanto, “ambos conceptos”, la IE y la satisfacción laboral, “están hechos para conseguir un fin común” (participante 40).

También se resalta el buen liderazgo en lugares estratégicos de toma de decisiones. En esos puestos hacen falta líderes con inteligencia emocional, que se autolideren y dirijan a sus empleados hacia la consecución de objetivos personales y empresariales. Según el empleado 25, “es necesario dar lo máximo posible de ti mismo para sacar lo mejor de los demás”. En torno al liderazgo, “si no eres un buen líder con inteligencia emocional, no se alcanzará la satisfacción de los demás”, afirma el empleado 34. Sin inteligencia emocional es más difícil conseguir un buen liderazgo y la satisfacción laboral de los empleados. El entrevistado 41 recuerda que “es necesario trabajar con IE y empatía, no exigir y escuchar al otro”. Finalmente, estas afirmaciones abren la puerta a la inteligencia emocional para incrementar la satisfacción laboral.

En cuanto al grado de influencia que existe entre la IE y la satisfacción laboral, se preguntó a los empleados si creen que su nivel de inteligencia emocional influye en su satisfacción laboral y en la de sus compañeros de trabajo, así como si el grado de IE de los segundos ejerce influencia en ellos. Solamente un 5 % cree que no hay influencia de la IE en la satisfacción laboral, pero para el 95 % restante influye tanto en el ámbito personal como en el profesional, como lo expresan los empleados 24 y 40, quienes indican que “la forma como gestionamos nuestras emociones influye, aunque sea en nuestro universo inconsciente”, y que “la inteligencia emocional no solo influye en la satisfacción personal, sino en la del equipo y en la del mismo cliente”. Esto demuestra que, por parte de los empleados, tener una buena inteligencia emocional conlleva una mejora en su satisfacción laboral.

4.3 Gestión de las emociones en el día a día

Como beneficios emocionales en su puesto de trabajo, la mayoría de los entrevistados afirma que la satisfacción personal que sienten en la realización de su trabajo es lo que más les aporta. Esta satisfacción personal la percibe el participante 21, quien indica: “Lo importante es estar equilibrado. Yo no tendré la misma IE un día sobrecargado de trabajo que un día tranquilo”. El beneficio principal para el participante 22 es “la satisfacción de los clientes, de los jefes, de los compañeros” y la suya propia, por supuesto.

La satisfacción personal también se ha relacionado con la autoestima, la confianza en uno mismo, la tranquilidad, la estabilidad emocional, la alegría, la sabiduría o la posibilidad de desarrollar habilidades emocionales como la empatía, el respeto o el compañerismo. El total de los entrevistados afirma que les apasiona su trabajo, y un 36 % muestra que los beneficios que obtienen de trabajar en el hotel o en la empresa son muy elevados. Forman parte de este conjunto la empleada 35, quien señala: “Lo que más puedo agradecer es que llego y me voy a casa y estoy contenta”; y la 9, que comenta: “Siempre me ha gustado lo que he hecho. Estoy muy contenta y cómoda aquí”. Por otro lado, un grupo menor al 5 % no ve ningún beneficio emocional en el trabajo, además del económico, como el participante 7, que propone “más reuniones entre compañeros para coordinar equipos”, con la comunicación como principal solución.

La segunda perspectiva de la pregunta se cuestiona “¿de qué manera se podría mejorar el día a día en el hotel por medio de la inteligencia emocional?”. Al respecto, algunas propuestas son “más diálogo entre nosotros, que nos escuchemos entre todos, ser más humanos” (participante 41); “darnos más pautas en IE en el trabajo para ayudarnos podría ser muy positivo” (participante 6); y “es necesario invertir en el personal” (participante 5); todo ello incita a ver a las otras personas como aliados y compañeros para evolucionar. El participante 34 habla del liderazgo y de la motivación, e indica: “El líder necesita su motivación, y la mía es que los trabajadores estén contentos y felices. Si lo están, los clientes también lo estarán. Es una cadena”. La misma cadena la expone el participante 9: “Si yo estoy bien, lo estoy aquí, en el hotel y en todas partes”, lo cual confirma que la felicidad es intrínseca y que, pese a las influencias externas, “si trabajas tu inteligencia emocional, desarrollas mejor tu tarea”, como contempla el entrevistado 15. No obstante, según el empleado 12, “no hay una concienciación de qué es la inteligencia emocional en los empleados”, lo cual debe trabajarse.

Así, en el conjunto de las respuestas se justifica la necesidad de planificar estrategias empresariales que incluyan la inteligencia emocional como mejora continua en las empresas hoteleras y la reducción de efectos negativos como el estrés o la desmotivación. Al respecto, el entrevistado 24 reflexiona: “La inteligencia emocional es para descubrir a la persona más importante de mi vida, que soy yo. Si esto me ayuda a descubrirme individualmente y a aplicarlo en equipo, esta es ya una herramienta fundamental”.

4.4 Satisfacción y reconocimiento laboral, una ventaja competitiva

Los entrevistados, sin excepción, se sienten identificados con la importancia de la satisfacción laboral de los trabajadores para el éxito de la empresa y de cada departamento. Un ejemplo es la participante 10, quien opina lo siguiente de estar motivada: “Me ayuda a dar más cada día y esto se ve en los resultados y me siento contenta”. Por este motivo, el factor humano es la diferenciación en los negocios, así lo expresa el empleado 24: “Nos movemos por la satisfacción del cliente externo, pero el interno se tiene que cuidar también. Cuanto más motivado e involucrado se esté con la empresa, más se implica y más rinde sin que nadie tenga que decírselo”. De este modo, todos los empleados analizados están de acuerdo con que es muy importante una alta satisfacción laboral para trabajar mejor, lograr objetivos y tener un mayor rendimiento.

En la evaluación del reconocimiento que los superiores hacen a los empleados del establecimiento hotelero por el trabajo hecho, hay grupos con opiniones muy diferenciadas al respecto. Entre los empleados de base, un 40 % afirman ser reconocidos por sus superiores; un 30 % indican que a veces sí son considerados, pero otras veces no por “falta de *feedback*” (participante 15); y el restante 30 % niegan sentir que su trabajo sea reconocido por sus superiores, lo que invita a la revisión de tal situación por parte de la empresa para aumentar el porcentaje de plantilla satisfecha.

Por otro lado, se analiza si las figuras de poder valoran en sus equipos la faena bien hecha. Al respecto, el 67 % lo confirma, a pesar de que figuras como la 39 admiten que les gustaría hacerlo más a menudo o que lo intentan, pero que no siempre es fácil, como manifiesta la figura 36, quien añade que la hotelería es cambiante y que la gestión de los departamentos de un hotel en estas circunstancias no es fácil.

4.5 Habilidades de inteligencia emocional como condicionantes de la relación entre empleados base y figuras de poder

En la primera cuestión de este bloque de preguntas, un 90 % de los encuestados respondió que el tipo de relación entre trabajadores y figuras de poder puede mejorar, y el otro 10 % la etiqueta de buena o muy buena, aunque “siempre puede mejorar” (participante 38). Además, un 17 % pone en duda la capacidad de los jefes para liderar equipos y pide que sean polivalentes y sepan formar, motivar y comunicar, habilidad que debe mejorarse según el 31 % de los entrevistados. Para cambiar esta situación, la empleada 16 sugiere “pasar más tiempo juntos, hacer reuniones previas a empezar el turno” y realizar actividades para conocerse, y el entrevistado 40 propone “crear desde arriba una comunicación más fluida y sin altibajos”. Además, la empatía es la característica que más se repite (52 %) entre el

personal que pide mejorar la comunicación y contar con una formación en inteligencia emocional.

En lo concerniente a la pregunta “¿crees que la carencia de habilidades en inteligencia emocional puede ser el principal condicionante del tipo de relación que se establece entre los dos grupos (empleados base y las figuras de poder)?”, el 76 % de los trabajadores respondió que sí, y con esto se propone tener en cuenta el estado anímico de los empleados y establecer una alta cercanía de la dirección con el personal, que pide “altísima exigencia, altísima proximidad” (participante 25).

4.6 Valoración y mejora de la comunicación intradepartamental

La comunicación en cada departamento es considerada buena o muy buena por el 57 % de los entrevistados, esto es, por el 67 % de las figuras de poder y el 51 % de los empleados de base. Por otro lado, solamente un 5 % indica que es mala y un 38 % comenta que “no es mala, pero que puede mejorar”, como lo expresa la entrevistada 1. También se pide por parte de los participantes una “comunicación clara” (participante 3) y “usar correctamente los recursos para que esta sea eficaz y la información llegue a quien la necesita”, como comenta el empleado 24, quien añade que tales recursos son las reuniones, el aumento de la confianza y de la unión, escuchar y hablar sin miedos, con agradecimiento y motivación. Cabe destacar que, según la figura 33, de la calidad de este vínculo “el gran perjudicado o beneficiado es el cliente, quien evalúa el servicio que recibe”.

Por esta razón, la comunicación debe mejorar, para que lo haga también la relación entre los empleados. El factor humano es el principal responsable de la situación, por eso es recomendable formar a los trabajadores en técnicas de comunicación y aplicar procedimientos comunicativos que valoren la empatía, de manera que se cree un “sentimiento de equipo, de pertenencia” conjunto, como desea el trabajador 24.

4.7 Valoración y mejora de la comunicación entre departamentos

En el caso de la comunicación entre departamentos, el 81 % de los participantes considera que esta debe mejorar, ya que, como indica el empleado 12, “la relación entre los jefes de departamento es mala, depende de la relación que tenga un jefe con otro jefe, se refleja en la relación que hay entre un departamento entero con el otro”. En palabras del participante 17: “Debemos ir todos hacia el mismo objetivo, buscar puntos fuertes y potenciarlos aminorando los débiles”, se trata de mostrar el deseo de formar un solo equipo unido con compañerismo, empatía y ayuda conjunta. Por otro lado, el 19 % restante confirma la buena relación entre departamentos, aunque existe una diferencia entre la calidad de las relaciones según departamentos, la cual se propone mejorar mediante formaciones conjuntas entre departamentos y tomando conciencia de los esfuerzos de otros compañeros de trabajo. Este logro se alcanzaría creando mejores relaciones entre departamentos, resaltando la empatía, junto con la IE y la afectación del proceso en el cliente.

En cuanto a la pregunta “¿crees que la inteligencia emocional puede tener algo que ver?”, un reducido 10 % niega esta relación, un 7 % no conoce la respuesta y el 83 % restante

afirma el vínculo entre la inteligencia emocional y la calidad de la comunicación entre departamentos en un establecimiento hotelero.

4.8 Aspectos por mejorar: organización y comunicación, reconocimiento del trabajo y compañerismo

Según las opiniones de los entrevistados y las respuestas a las encuestas de satisfacción del personal, el aspecto que más necesita mejorarse es la organización y la comunicación, con 13 votos, seguido por el reconocimiento del trabajo y el compañerismo, ambos con 9 votos. Por ser esta una pregunta con respuesta múltiple, cinco entrevistados seleccionaron los tres elementos con el mismo nivel de importancia y cuatro escogieron dos de las opciones, de tal manera que el compañerismo se posicionó en el último lugar. La empleada 11, quien le apuesta a la organización y la comunicación, expresa: “Si tienes una buena organización y cumples con los derechos de los trabajadores, muchas cuestiones se resuelven, ganando un buen ambiente de trabajo y satisfacción laboral”. En cuanto al reconocimiento, el participante 18 pide “motivación intrínseca, pero también, extrínseca”. Y referente al compañerismo, el empleado 37 busca la unión de “todos para uno y uno para todos; tenemos que ser primero compañeros y habría la voluntad de trabajar todos juntos y colaborar entre nosotros”.

Finalmente, el participante 33 concluye: “Una vez mejorada la comunicación se mejora el compañerismo, y solo después sabremos reconocer y premiar, pero lo primero es la comunicación para mejorar”. Se asume que la IE tiene un alto grado de influencia en la comunicación, por este motivo, el participante 5 considera que “es importante que personas de altos rangos tengan una formación en IE para mejorar la relación laboral”, entre otros que también lo sugieren. De esta manera, con voluntad, conciencia de las actitudes de sí mismo y colaboración a favor del cambio se podrán conseguir mejoras.

4.9 Formación en inteligencia emocional, ¿una condición ‘sine qua non’?

El 90% de los entrevistados afirma la necesidad de una formación en inteligencia emocional para mejorar la relación de los empleados de base y las figuras de poder, también para incrementar la satisfacción de los trabajadores y de los clientes. Del 10% restante, solamente la mitad ve la formación innecesaria, pero la otra mitad no lo sabe o ve que esta “necesaria no es, pero sí positiva” (participante 22). Acerca de los cursos, los entrevistados temen que el conocimiento obtenido en ellos “se quede solo en la formación y no se aplique”, como indica el empleado 32, y se recomienda “que se formen los jefes, ya que sus empleados los seguirán” (participante 33).

Por lo tanto, es relevante el interés por la formación en IE en el equipo. Como comparte el empleado 24:

Toda formación dirigida a la mejora personal, psicológica y al crecimiento profesional es insuficiente, porque nos hace falta a todos. El valor de una persona es conocimiento + habilidad x actitud. Así se mejora exponencialmente el valor de un empleado.

4.10 Necesidad de un (auto)liderazgo basado en las habilidades de la inteligencia emocional

En cuanto al último bloque de preguntas, el 76 % de los participantes afirma la necesidad de un liderazgo personal y empresarial basados en la IE, el 19 % duda de un liderazgo, o bien lo afirma y niega el otro, y un 5 % se opone a ambos. Como ejemplo del 19 % que mantiene una postura neutral, el trabajador 33 considera que “la IE no se planifica, sino que se aprende y se usa automáticamente; se puede trabajar, pero siempre será mejor el que ya tiene el liderazgo emocional innato”. Como parte del 76 % a favor, la trabajadora 16 ve en el autoliderazgo que, “si decides de forma consciente sabiendo lo que te hace feliz, las cosas salen mejor”.

En referencia al liderazgo empresarial, el participante 41 considera que “la parte humana es mínimamente el 50 % de una empresa de servicios”; y según el encuestado 16, es en el “contacto con las personas donde no puede faltar la inteligencia emocional”. Esto resultaría, según la entrevistada 11, “en la satisfacción del cliente, un mejor ambiente laboral y mejores resultados económicos”.

Para concluir, y apostando por el liderazgo emocional en las empresas hoteleras, el participante 33 opina que “actualmente es fundamental ser un líder con IE; la única manera para que las organizaciones funcionen es que la gente te siga, y esto solo se puede conseguir gestionando la inteligencia emocional”.

5. Discusión y conclusiones

Tras estudiar la importancia de la inteligencia emocional para el éxito de una empresa hotelera junto con la satisfacción laboral, el liderazgo y la comunicación interna en la organización, se demuestra la relevancia de la IE para el éxito de las compañías hoteleras. Esta temática ha sido poco estudiada hasta el momento en el sector turístico. En línea con investigaciones recientes, las relaciones entre la inteligencia emocional y la experiencia turística son cada vez más relevantes desde una perspectiva de la interacción entre anfitriones e invitados (Prentice, 2020a). La provisión del servicio turístico y su éxito dependen de varios elementos, entre los cuales la inteligencia emocional de los representantes del producto turístico es clave para la mejora de la experiencia turística (Prentice, 2020b).

A partir de los objetivos del trabajo, se relacionan los estudios previos y los resultados. Así, sobre la relación entre la satisfacción laboral de los empleados, el rendimiento laboral y la inteligencia emocional (Koronios et al., 2019), la presente investigación confirma la relación entre los tres conceptos y posiciona este vínculo como una ventaja competitiva en el sector hotelero.

La controversia en este caso se encuentra en la diferencia entre el reducido nivel de conocimiento sobre la IE del personal y el alto valor que dan los participantes a tal competencia. Como lo detallan Koronios et al. (2019), la directiva hotelera tendría que contratar empleados emocionalmente inteligentes o formarlos. Uno de los objetivos específicos de la investigación buscaba conocer la necesidad de una formación en IE para el personal de la hotelería, y los resultados confirman la predisposición de los participantes a formarse

en competencias emocionales, especialmente priorizando la formación emocional de los líderes hoteleros para, como dice Hernández (2019), asegurar un buen clima laboral en la empresa.

Además de la formación, se ha observado una actitud positiva hacia un liderazgo empresarial fundamentado en la inteligencia emocional en el sector hotelero. Este dato lo corrobora Langhorn (2004) cuando afirma que la IE mejora el rendimiento de los directivos hoteleros y que si estos están capacitados emocionalmente ello incrementa la satisfacción laboral del personal, la producción de beneficios de los equipos y la satisfacción de los clientes, influidos de manera positiva por esta competencia. En el caso de la satisfacción laboral, las entrevistas confirman el vínculo entre esta y la IE, lo cual hace de la unión de ambas una condición 'sine qua non' para el bienestar de los trabajadores. Tal hecho repercute en la experiencia del huésped y en la economía de la empresa.

La teoría de los dos factores de Herzberg (1954) y su apuesta por el reconocimiento, las oportunidades de promoción, la responsabilidad y la confianza dirigida hacia los trabajadores para mejorar la satisfacción laboral se enlazan con los resultados de la presente investigación, que demuestran la necesidad de mejorar el reconocimiento del personal junto con el compañerismo, la organización y, principalmente, la comunicación, para alcanzar así el bienestar laboral deseado, cuyo proceso es ayudado por las habilidades emocionales. De igual manera, es necesario que tanto los empleados como las empresas entiendan por qué es importante la inteligencia emocional y contar con una formación al respecto; también es relevante la comunicación y saber comunicarse. La concienciación es imprescindible en este caso para elevar la voluntad, el compromiso y la entrega hacia la mejora constante.

Sobre la base de las entrevistas, se ha podido evaluar la muy mejorable calidad de la relación interna del personal del hotel y se ha determinado que la IE es necesaria para prosperar tanto en la comunicación como en la relación entre empleados de distintos rangos. Por esto se apuesta por la empatía como principal competencia del proceso de mejora, seguida de hablar y escuchar más, y de establecer un mejor y más fuerte vínculo humano. En este caso, para garantizar la satisfacción y el bienestar tanto de los trabajadores como de los clientes del hotel e incrementar los beneficios para la empresa, este estudio les recomienda a los establecimientos hoteleros trabajar en una comunicación fundamentada en la inteligencia emocional y adaptada a las características de cada uno de ellos.

De vuelta al objetivo principal de esta investigación, esto es, descubrir la importancia que se da a la IE para el éxito de una empresa hotelera, se demuestra que esta es alta tanto para los empleados base como para las figuras de poder. Pese a ello, el conocimiento de competencias emocionales en el contexto hotelero actual no alcanza la relevancia expresada por los entrevistados en esta investigación. A partir del conocimiento obtenido en la elaboración de este estudio, se presentan las siguientes conclusiones:

- 1) Las empresas del sector hotelero necesitan empleados emocionalmente inteligentes para mejorar su rendimiento.

- 2) La inteligencia emocional es la clave para mejorar muchos aspectos de la industria hotelera: la satisfacción y fidelización del personal y del cliente, la unión y creación de equipos, la comunicación interna de la empresa, el liderazgo, la productividad, la imagen pública y los beneficios económicos de la organización.
- 3) El conocimiento del concepto de inteligencia emocional por parte de los entrevistados es básico, lo que indica que se necesitan formaciones en tal competencia para el personal del sector.
- 4) Hay una gran demanda de los participantes en formación de habilidades emocionales con la voluntad de comunicarse, sentirse mejor y ser más productivos; tal formación debería empezar con los líderes del hotel.
- 5) Para generar este cambio positivo son imprescindibles la concienciación y la implicación de todos los miembros de la empresa hotelera.
- 6) La empatía es la habilidad más demandada y, a su vez, la más carente en la comunicación interna del hotel, la cual debe ser alta para una buena relación entre el personal y la satisfacción del cliente interno y externo.
- 7) La IE influye de manera destacada en la satisfacción laboral, lo que incentiva a las empresas a tener empleados emocionalmente competentes para aumentar su satisfacción.
- 8) Las empresas hoteleras necesitan líderes con altas aptitudes emocionales para que favorezcan el rendimiento laboral, la comunicación y la satisfacción laboral.
- 9) La persona es el bien máspreciado de una empresa hotelera y la comunicación emocionalmente inteligente facilita el éxito empresarial.
- 10) Los resultados de este estudio demuestran que la IE es muy relevante en la industria hotelera, pero que esta competencia requiere ser más reconocida por los líderes del sector hotelero para crear en el sector y en sus empresas nuevos proyectos referentes a la inteligencia emocional.

En relación con las implicaciones teóricas y prácticas, esta investigación muestra la situación hotelera actual en cuanto a la interacción con la IE y la importancia que los empleados base y las figuras de poder le dan a dicha competencia. Así, se permite analizar cómo funciona actualmente la hotelería según los trabajadores y cómo les gustaría que evolucionara para incrementar su satisfacción laboral y la de los clientes. La utilidad de este trabajo se basa en imaginar cómo se pueden crear proyectos que acerquen la inteligencia emocional a los empleados del sector hotelero, para así transformar empresas hoteleras y hacerlas más humanas y sabias. En este sentido, los resultados del trabajo son útiles para el sector desde la perspectiva de las estrategias de recursos humanos (Koc & Boz, 2020), que deben ampliar la relevancia de la inteligencia emocional en los procesos de captación y formación del personal de las organizaciones, porque representa una fuente de ventaja competitiva (Stoyanova-Bozhkova et al., 2022) e influye en la implicación emocional de los turistas, en este caso, los clientes (Folgado-Fernández et al., 2021).

Por lo que respecta a las limitaciones de la investigación, estas son su metodología cualitativa y el hecho de realizar el estudio a partir de un único establecimiento hotelero, la dependencia de la disponibilidad y voluntad de los entrevistados, así como los imprevistos, entre los cuales estuvo la situación generada por la crisis de la COVID-19, con amplias afectaciones para los sectores turístico y hotelero.

Además de las perspectivas subjetivas indicadas por parte del personal del hotel, sería interesante ampliar el estudio a partir de otras variables objetivas, como la experiencia de trabajo (Fusté Forné, 2015) o el género (Čolović et al., 2021) del personal del sector.

En relación con las oportunidades de investigación, se propone conocer la valoración de los clientes externos respecto a la formación de los empleados en habilidades emocionales y cómo afecta el servicio ofrecido. También se plantea la posibilidad de analizar el vínculo entre la relación de puestos de trabajo (RPT) y las competencias emocionales, y clasificar cada puesto de trabajo según el requerimiento de formación en IE. Finalmente, sería bueno comparar las necesidades emocionales en el puesto de trabajo de empleados de diferentes empresas hoteleras y localidades en lo concerniente a la satisfacción laboral y a la IE, para ampliar los resultados de este estudio.

Referencias

- Bayighomog, S. W. & Arasli, H. (2022). Reviving employees' essence of hospitality through spiritual wellbeing, spiritual leadership, and emotional intelligence. *Tourism Management*, 89, 104406. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104406>
- Čolović, M., Nikić, G., & Stamatović, M. (2021). The relation between gender and differences in emotional intelligence of female managers in modern rural tourism. *Економика пољопривреде (Economics of Agriculture)*, 68(1), 69-83. <https://doi.org/10.5937/ekoPolj2101069C>
- Díaz, C. A., Becerra, M. E., & Enríquez, A. A. (2014). Estudio de la comunicación interna en la industria hotelera de Puerto Vallarta Jalisco. *European Scientific Journal*, 10(29), 108-120. <https://doi.org/10.19044/esj.2014.v10n29p%25p>
- Fernández-Berrocal, P. & Extremera, N. (2009). La inteligencia emocional y el estudio de la felicidad. *RIFOP: Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, (66), 85-108. <https://acortar.link/MsuPDx>
- Folgado-Fernández, J. A., Duarte, P., & Hernández-Mogollón, J. M. (2021). Tourist's rational and emotional engagement across events: A multi-event integration view. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(7), 2371-2390. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2020-1098>
- Fusté Forné, F. (2015). Front-line employees-customer relationship experience: Exploratory case on mission identification in the Spanish hospitality industry. *Cuadernos de Turismo*, (36), 197-218. <http://dx.doi.org/10.6018/turismo.36.230961>

- Goena, A. (2015). *La inteligencia emocional y su impacto en el liderazgo* (Trabajo de fin de grado, Universidad Pontificia Comillas). Repositorio Universidad Pontificia Comillas. <http://hdl.handle.net/11531/4518>
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. Bantam Books.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. Bloomsbury.
- Goleman, D., Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2013). *Primal leadership: Unleashing the power of emotional intelligence*. Harvard Business Review Press.
- Gómez-Aguilar, M. (2007). *La comunicación en las organizaciones para la mejora de la productividad: el uso de los medios como fuente informativa en empresas e instituciones andaluzas* (Tesis doctoral, Universidad de Málaga). RiUMA: Repositorio Institucional de la Universidad de Málaga. <http://hdl.handle.net/10630/2656>
- González, F., López-Guzmán, T., & Sánchez, S. M. (2011). La calidad en la hostelería cordobesa: la importancia de la satisfacción laboral. En J. L. Jiménez-Caballero & P. De Fuentes (Coords.), *Turismo y desarrollo económico: IV Jornadas de Investigación en Turismo* (pp. 671-695). Edición Digital @tres. <https://acortar.link/yj6rep>
- Hernández, S. M. (2019). *El uso de las competencias emocionales en los profesionales hoteleros* (Tesis de maestría, Universidad de San Martín de Porres). Repositorio USMP. <https://acortar.link/yvgmRh>
- Herzberg, F. (1954). Motivation-hygiene theory. En F. Herzberg, *Work of the nature of man* (pp. 71-91). The World of Publishing Company. <https://acortar.link/YEDngl>
- Holland, J. (1985). *Making vocational choices: A theory of vocational personalities and work environments* (2nd ed.). Prentice-Hall.
- Hoppock, R. (1935). *Job satisfaction*. Harper and Brothers.
- Islam, M. S. & Kirillova, K. (2021). Nonverbal communication in hotels as a medium of experience co-creation. *Tourism Management*, 87, 104363. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104363>
- Jung, H. S. & Yoon, H. H. (2016). Why is employees' emotional intelligence important? The effects of EI on stresscoping styles and job satisfaction in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(8), 1649-1675. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2014-0509>
- Koc, E. & Boz, H. (2020). Development of hospitality and tourism employees' emotional intelligence through developing their emotion recognition abilities. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 29(2), 121-138. <https://doi.org/10.1080/19368623.2019.1608885>
- Koronios, K., Kriemadis, A., Dimitropoulos, P., Douvis, I., Papadopoulos, A., & Manousaridou, G. (2019). Emotional intelligence of employees in the hospitality sector: Exploring its effects on job satisfaction and performance. En V. Katsoni & M. Segarra-Oña (Eds.), *Smart tourism as a driver*

- for culture and sustainability. *Springer Proceedings in Business and Economics* (pp. 515-525). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-03910-3_35
- Lagarde, M. (2012). Una aproximación lingüística a las organizaciones desde la ontología del lenguaje. *Gestión Joven*, (8), 69-79. <https://acortar.link/nNKIET>
- Langhorn, S. (2004). How emotional intelligence can improve management performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16(4), 220-230. <https://doi.org/10.1108/09596110410537379>
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. En M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Vol. I (pp. 1297-1349). Holt, Reinhart and Winston.
- López-Guzmán, T. J., Sánchez Cañizares, S. M., Nascimento Jesus, M. M. (2010). La satisfacción laboral como valor intangible de los recursos humanos. Un estudio de caso en establecimientos hoteleros. *Teoría y Praxis*, (7), 35-53. <https://doi.org/10.22403/UQROOMX/TYP07/02>
- Matteucci, X. & Gnoth, J. (2017). Elaborating on grounded theory in tourism research. *Annals of Tourism Research*, 65, 49-59. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2017.05.003>
- Mayer, J. D. & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? En P. Salovey & D. Sluyter (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence: Implications for educators* (pp. 3-31). Basic Books.
- Michalos, A. C. (1986). Job satisfaction, marital satisfaction and the quality of life: A review and a preview. En F. M. Andrews (Ed.), *Research on the quality of life* (pp. 57-83). University of Michigan Press.
- Millán Vázquez de la Torre, G., López-Guzmán, T. J., & Sánchez, S. M. (2007). La satisfacción laboral en empresas hoteleras. Apuntes metodológicos. *Aportes y Transferencias*, 11(2), 35-52. <https://acortar.link/U1zJce>
- Mumford, E. (1976). *Work design and job satisfaction*. Manchester Business School.
- Prentice, C. (2020a). Emotional intelligence and tourist experience: A perspective article. *Tourism Review*, 75(1), 52-55. <https://doi.org/10.1108/TR-06-2019-0243>
- Prentice, C. (2020b). Enhancing the tourist experience with emotional intelligence. *Tourism Review*, 75(5), 733-744. <https://doi.org/10.1108/TR-06-2019-0254>
- Rengifo, G. A. (2014). *La comunicación asertiva, un camino seguro hacia el éxito organizacional* (Trabajo de fin de grado, Universidad Militar Nueva Granada). Repositorio Institucional UNMG. <http://hdl.handle.net/10654/12780>
- Robbins, S. P. (1994). *Essentials for organizational behavior* (4th ed.). Prentice-Hall.

Stoyanova-Bozhkova, S., Paskova, T., & Buhalis, D. (2022). Emotional intelligence: A competitive advantage for tourism and hospitality managers. *Tourism Recreation Research*, 47(4), 359-371. <https://doi.org/10.1080/02508281.2020.1841377>

Thorndike, E.L. (1920). Intelligence and its uses. *Harper's Magazine*, 227-235. <https://acortar.link/qNo8zA>

Torrez, H. (2019). *Módulo 2: Inteligencia Emocional. Curso de Coaching e Inteligencia Emocional para el Sector Turístico* [Apuntes académicos]. Campus Virtual de la UAB. FUAB Formación. Realizado de mayo a julio de 2019.