

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA  
FACULTAD DE TURISMO



TRABAJO FIN DE MÁSTER

MÁSTER UNIVERSITARIO EN  
DIRECCIÓN Y PLANIFICACIÓN  
DEL TURISMO

RELACIÓN ENTRE INTELIGENCIA  
EMOCIONAL Y LIDERAZGO EN EL  
SECTOR TURÍSTICO

JESÚS SALVADOR EGEA HERMOSO

MÁLAGA, 2023





UNIVERSIDAD  
DE MÁLAGA



Facultad de Turismo  
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

FACULTAD DE TURISMO

**MÁSTER EN DIRECCIÓN Y PLANIFICACIÓN DEL  
TURISMO:**

**TRABAJO FIN DE MÁSTER**

**RELACIÓN ENTRE INTELIGENCIA EMOCIONAL  
Y LIDERAZGO EN EL SECTOR TURÍSTICO**

**RELATIONSHIP BETWEEN EMOTIONAL  
INTELLIGENCE AND LEADERSHIP IN THE  
TOURISM SECTOR**

Realizado por  
**Jesús Salvador Egea Hermoso**

Tutorizado por  
**María Luisa Ríos Rodríguez**

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA  
MÁLAGA, SEPTIEMBRE DE 2023



# Resumen

Se ha procedido a realizar una investigación para comprobar la relación existente entre la IE y el liderazgo dentro del sector turístico. Para ello se ha estudiado el concepto de inteligencia emocional y de liderazgo, además de las habilidades directivas existentes con el objetivo de ponernos en contexto. Por último se ha realizado la metodología PRISMA, con la que fueron recopilados una serie de estudios realizados en diversos países, pudiendo extraer de ellos conclusiones relevantes para el desarrollo del trabajo y que muestran la relación existente entre IE y liderazgo dentro del sector turístico.

**Palabras clave:** inteligencia emocional, liderazgo, turismo, líderes, relación.



# Abstract

An investigation has been carried out to verify the relationship between EI and leadership within the tourism sector. To this end, we studied the concept of emotional intelligence and leadership, as well as the existing managerial skills in order to put ourselves in context. Finally, the PRISMA methodology has been used to compile a series of studies carried out in different countries, drawing relevant conclusions for the development of the work and showing the relationship between EI and leadership in the tourism sector.

**Keywords:** emotional intelligence, leadership, tourism, leader, relationship.



# Índice

<b>1 Introducción .....</b>	<b>3</b>
<b>1.1 Justificación del tema</b>	<b>3</b>
<b>1.2 Objetivos</b>	<b>3</b>
<b>1.3 Metodología</b>	<b>4</b>
<b>2 Contexto .....</b>	<b>5</b>
<b>2.1 Concepto de Inteligencia emocional</b>	<b>5</b>
2.1.1 Modelo de Bar – On	5
2.1.2 Modelo de Mayer y Salovey	6
2.1.3 Modelo de Goleman	8
<b>2.2 Concepto de liderazgo y habilidades directivas</b>	<b>11</b>
<b>3 Marco teórico .....</b>	<b>13</b>
<b>3.1 Liderazgo en el sector turístico</b>	<b>13</b>
<b>3.2 Habilidades emocionales</b>	<b>14</b>
<b>4 Análisis y resultado .....</b>	<b>16</b>
<b>5 Conclusiones .....</b>	<b>21</b>
<b>5.1 Trabajos futuros</b>	<b>21</b>
<b>6 Referencias .....</b>	<b>22</b>
<b>Apéndice A Cinco componentes del liderazgo .....</b>	<b>27</b>



# 1

## Introducción

### 1.1 Justificación del tema

He decidido realizar mi TFM acerca de este tema debido a la importancia que tiene el turismo, no sólo a nivel internacional, sino a que en España es uno de los sectores económicos de mayor relevancia. Pese a esto en nuestro país no hay demasiados estudios del sector turístico acerca de la importancia de la IE y el valor que tiene para el eficaz funcionamiento de una empresa turística, ya que las habilidades de sus directivos en este apartado pueden ser cruciales para la organización. La mayoría de estudios realizados sobre la relación entre la IE y el liderazgo son procedentes de países asiáticos, por lo que creo que una decisión apropiada sería reunir dichos estudios e investigarlos para poder sacar conclusiones y cierto aprendizaje que puedan ayudar en el futuro desarrollo del sector turístico, elemento muy importante dentro de nuestra economía, incluso llegando a tener cierta dependencia de ella como pudimos observar durante la pandemia. El bienestar laboral en el sector turístico indica que existen problemas de rotación de personal, burnout, precariedad laboral, etc. Además de la mejora en las condiciones laborales teorías motivacionales como la de Herzberg indican el papel tan relevante que juegan los directivos en el bienestar laboral de los empleados. Por tanto, resulta de utilidad comprobar que evidencia existe acerca del papel que la IE ha tenido en la literatura científica centrada en el sector de la hostelería.

### 1.2 Objetivos

El objetivo principal de este trabajo es el de revisar la evidencia científica disponible para analizar los efectos de aplicar Inteligencia Emocional por parte de directivos en el sector de la hostelería.

Los objetivos secundarios que busca cumplir este TFM es examinar la capacidad que tienen los líderes del sector turístico para desarrollar en práctica esta inteligencia emocional, para mejorar el ambiente laboral y favorecer el rendimiento, ya que, en un lugar de trabajo donde se sientan realizados y comprendidos podrán ser unos trabajadores más eficaces, este objetivo resulta de interés dado el coste monetario y de tiempo que supone tener que contratar empleados nuevos y sus consecuencias, de ahí la importancia de mantener a los mismos empleados para crear una “familia” en la empresa. Los objetivos se resumirían en los siguientes puntos:

- Definir qué es la inteligencia emocional
- Conocer cómo son los líderes del sector turístico
- Reunir trabajos que hablen sobre liderazgo en el sector de la hostelería
- Comprobar el efecto de la inteligencia emocional en el liderazgo de profesionales del sector turístico
- Examinar trabajos de IE en directivos de hostelería

### **1.3 Metodología**

Se ha hecho una revisión sistemática utilizando la metodología PRISMA como herramienta para la realización de revisiones sistemáticas.

Para llevar a cabo la estrategia de búsqueda en las 3 bases de datos se utilizaron como referencia las palabras clave:

Emotional intelligence and hotel industry

Emotional intelligence and Hospitality Industry

Emotional intelligence and hotel workplace

Emotional Intelligence and Employee Turnover

Leadership Style and hospitality industry

Transformational Leadership and hospitality industry

Transactional Leadership and hospitality industry

Las bases de datos utilizadas para la búsqueda son Psycinfo, Web of Science y SCOPUS. Las búsquedas han sido acotadas en tiempo, por lo que se consideraron trabajos a partir de 2015 y tan sólo se incluyeron artículos científicos publicados en revistas científicas revisadas por pares.

# 2

## Contexto

### 2.1 Concepto de Inteligencia emocional

La categorización más aceptada en IE diferencia los modelos de habilidad basados en el procesamiento de la información y los modelos mixtos (Mayer, Salovey & Caruso, 2000).

Autores como Mayer y Salovey (1997) son autores que defienden el modelo de habilidad y perciben la IE como una inteligencia genuina que se basa en la adaptabilidad del uso de las emociones y como se aplican a nuestro pensamiento. Sostienen que las emociones pueden resolver problemas y nos ayudan a adaptarnos al medio.

En cambio aquellos autores que entienden la IE como la habilidad para procesar información relacionada con nuestras emociones e independiente de los rasgos estables de personalidad, son aquellos que defienden los modelos mixtos (Grewal & Salovey, 2005).

#### 2.1.1 Modelo de Bar – On

Realizó una tesis doctoral en 1988 titulada, “The development of a concept of psychological well-being”, a partir de esta, desarrolló sus siguientes formulaciones sobre la IE (Bar-On, 1997) y su medida a través del inventario EQ-I (Bar-On Emotional Quotient Inventory).

Este modelo tiene varios factores/dimensiones: intrapersonal, interpersonal, adaptabilidad, manejo del estrés y del estado de ánimo en general.

##### **Intrapersonal:**

Comprensión emocional de sí mismo: capacidad para entender emociones y sentimientos, saber diferenciarlos y saber el porqué de los mismos.

Asertividad: capacidad para expresar sentimientos, sin dañar los de los demás, defendiendo nuestros derechos de manera no destructiva.

Autoconcepto: Saber comprender, respetar y aceptarse uno mismo, aceptando lo positivo y lo negativo, así como las limitaciones.

Autorrealización: Capacidad para hacer lo que de verdad podemos, queremos y disfrutamos.

Independencia: Habilidad para autodirigirse, seguridad en uno mismo a través de nuestros pensamientos y acciones, además de tener independencia emocional para la toma de decisiones.

### **Interpersonal:**

Empatía: Sentir, comprender y apreciar sentimientos del resto de individuos.

Relaciones interpersonales: Establecer y mantener en el tiempo relaciones satisfactorias.

Responsabilidad social: Mostrarse antes los demás como una persona cooperante, que contribuye a la sociedad.

### **Adaptabilidad:**

Solución de problemas: Saber identificar y definir los problemas, pudiendo gestionarlos y dar soluciones efectivas.

Prueba de la realidad: Capacidad para valorar la correspondencia entre aquello que experimentamos y lo que existe de verdad.

Flexibilidad: Saber ajustar nuestras emociones, pensamientos y conductas a determinadas situaciones y condiciones que pueden variar.

### **Manejo del estrés:**

Tolerancia al estrés: Aguante ante eventos adversos, ocasiones estresantes y emociones fuertes.

Control de los impulsos: Saber resistir y controlar las emociones.

### **Estado de ánimo en general:**

Felicidad: Satisfacción en los distintos aspectos de nuestra vida.

Optimismo: Poder ver aquellos aspectos más positivos de la vida.

## **2.1.2 Modelo de Mayer y Salovey**

Mayer y Salovey (1997) consideran que la IE se conceptualiza a través de las siguientes cuatro habilidades básicas:

“la habilidad para percibir, valorar y expresar emociones con exactitud, la habilidad para acceder y/o generar sentimientos que faciliten el pensamiento; la habilidad para comprender emociones y el conocimiento emocional y la habilidad para regular las emociones promoviendo un crecimiento emocional e intelectual” (Mayer & Salovey, 1997).

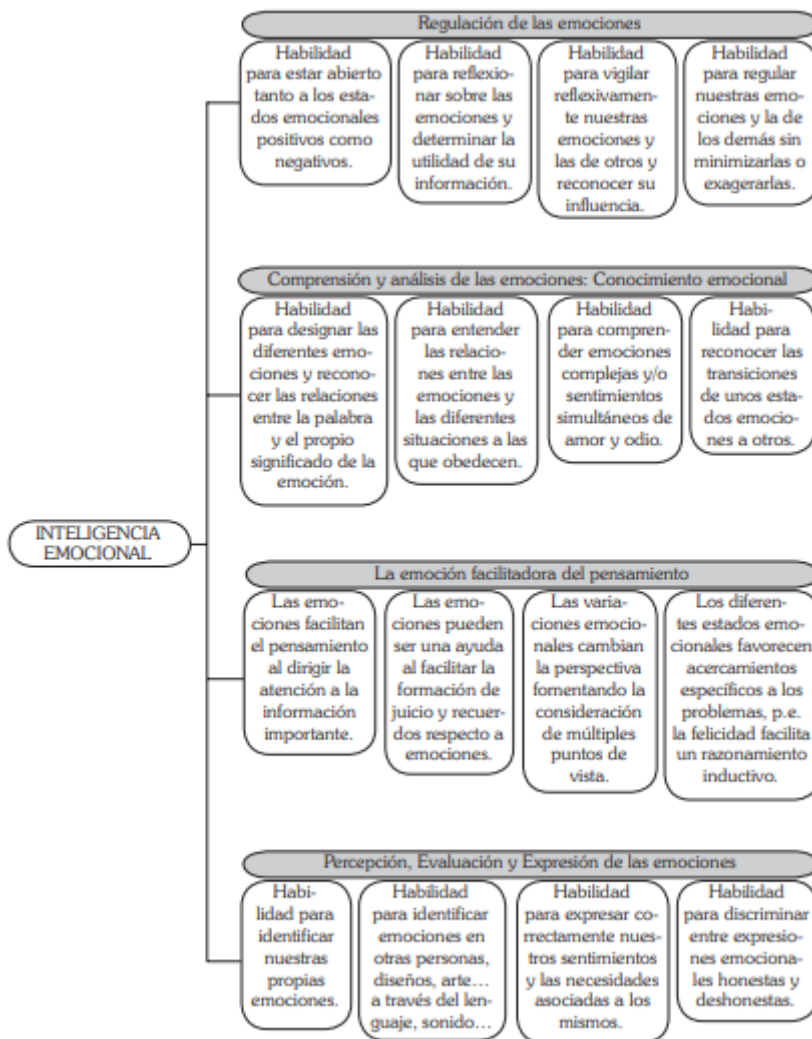
Salovey sostiene que dentro del contexto escolar, los alumnos tienen que enfrentarse de manera diaria a situaciones donde tienen que recurrir a sus habilidades emocionales para lograr adaptarse. Los profesores deberán emplear su IE en el transcurso de su actividad docente para conducir por el camino correcto sus propias emociones y las del alumnado. Las cuatro habilidades emocionales consisten en:

**La percepción emocional:** Se trata de la habilidad para identificar y reconocer tanto los sentimientos propios como los de las personas que nos rodean. Para ello se debe prestar atención resolver con precisión el entramado de señales emocionales de tono de voz, gestos corporales y expresiones faciales de aquellos que nos rodean. Esto se refiere al nivel en el que los sujetos pueden identificar de manera adecuada sus propias emociones, las sensaciones fisiológicas y cognitivas que conllevan. Por otro lado, también implica la capacidad para discernir de manera acertada la sinceridad de las emociones que las demás personas expresan.

**Facilitación o asimilación emocional:** Consiste en la habilidad para poder tener en cuenta los sentimientos a la hora de razonar o solucionar problemas. Principalmente tiene como objetivo el cómo las emociones afectan al sistema cognitivo y de qué manera nuestro estado afectivo nos ayuda a tomar las decisiones. Nos ayuda a focalizar nuestra atención en aquello que es verdaderamente relevante. Según nuestro estado emocional nuestro punto de vista acerca de los problemas puede cambiar, llegando a mejorar nuestro pensamiento creativo. Es decir, dicha habilidad nos plantea la posibilidad de que nuestras emociones actúen de manera positiva en nuestro razonamiento y como procesamos la información.

**Comprensión emocional:** Capacidad para desglosar el inmenso y complejo repertorio de señales emocionales, etiquetarlas e identificar en las categorías que se encuentran tras agruparlas. Es una actividad anticipatoria pero también retrospectiva con el objetivo de descubrir los motivos generadores de nuestro estado anímico y las posibles consecuencias de nuestras acciones. Esto supone conocer de qué manera se combinan los diferentes estados de ánimo, las cuáles dan lugar a las emociones secundarias (celos, por una combinación de amor y admiración hacia otra persona, unido al matiz de ansiedad por el miedo a perderlo a causa de otro individuo). También incluye la capacidad para traducir el significado de las emociones más complejas, creadas a partir de una situación interpersonal, además de saber reconocer transiciones entre estados de ánimo, sin olvidar la aparición de sentimientos que pueden ser simultáneos y a la vez contradictorios (amor y odio hacia la misma persona).

**Regulación emocional:** Se trata de la habilidad más compleja de la IE. Esto incluye la capacidad para abrir los sentimientos, ya sean positivos o negativos, pudiendo reflexionar sobre ellos para aprovechar la información que nos proporciona o descartarlos. También incluye la capacidad para regular emociones propias y ajenas, intensificando las positivas y moderando las negativas. Todo esto con el objetivo de lograr un crecimiento intelectual y emocional, gracias a la capacidad para dominar nuestras emociones y las de los demás, siempre con el objetivo del beneficio común.



**Figura 1:** Modelo revisado de IE (MAYER y SALOVEY, 1997)

**Nota Fuente:**

<https://redined.educacion.gob.es/xmlui/bitstream/handle/11162/35428/01420073000724.pdf?sequence=1>

### 2.1.3 Modelo de Goleman

Según Goleman (1999), un líder puede tener un gran cociente intelectual y una formación excelente, sin embargo, puede ser incapaz de dirigir y encaminar a su equipo hacia el éxito. Aquellos que posean inteligencia emocional son aquellos que llegarán a ser efectivos, pudiendo captar las emociones de sus empleados y llevarlas hacia algo positivo. Este talento se puede aprender y desarrollar en las organizaciones:

- **Autoconciencia:** El primer componente de la inteligencia emocional sería la conciencia de sí mismo. Esto significa tener un fuerte entendimiento de nuestras fortalezas, emociones y debilidades, además de nuestros impulsos y necesidades. Este tipo de personas no son muy críticas ni tienen esperanzas

lejanas a la realidad, son honestos consigo mismo y los demás. Saben reconocer como sus sentimientos les afecta a ellos mismos, otras personas y al propio desempeño de sus labores. Sabe que las fechas límites avivan lo peor de sí misma, organiza su tiempo de manera cuidadosa y lleva a cabo su trabajo con tiempo de por medio. Tendrá la capacidad de trabajar con clientes exigentes, sabrá comprender el impacto de este en su temperamento y las razones por las que se siente frustrado, será capaz de desplazar esa furia hacia algo más constructivo. Esta autoconciencia se extiende a la comprensión que tiene cada individuo de sus metas y valores. Sabe hacia dónde va y las razones de ello, puede ser firme cuando rechaza un puesto de trabajo tentador en cuanto al sueldo pero que no va acorde con sus principios y aquello que quiere lograr en el largo plazo.

- **Autocontrol:** Aquello impulsos biológicos del autocontrol son los que controlan nuestras emociones. No se pueden dejar de lado, sin embargo, si se pueden manejar. Esto se puede definir como una conversación interna de una persona consigo misma, se trata de la parte de la inteligencia emocional que nos hace libre de ser prisioneros de lo que sentimos. Aquellos que se sienten en compromiso con esta conversación tienen impulsos emocionales y mal humor pero pueden encontrar el modo de controlarlos y canalizarlos de manera que sea útil. Por ejemplo, un jefe observa a un grupo de sus empleados realizando las labores que tienen adjudicadas por su puesto de un modo poco destacable frente a la Junta Directiva de la empresa. Tras el fracaso, el jefe puede querer golpear la mesa, gritar a sus empleados o permanecer en silencio mientras mira a todos sus empleados para, a continuación, salir de la sala. Teniendo la habilidad de autocontrol, elegiría otro camino. Elegir sus palabras sabiamente, reconocer el mal trabajo pero sin hacer un juicio precipitado, reflexionaría sobre lo ocurrido y se haría diversas preguntas acerca de ello, llamaría al equipo, comentaría sus valoraciones y presentará un análisis junto con la solución adecuada.
- **Motivación al logro:** La cualidad que poseen la mayor parte de los líderes es la motivación. Son impulsados a conseguir logros que se encuentran más allá de sus propias expectativas y las del resto. En este caso, la palabra clave sería lograr. Bastantes personas son motivadas por factores externos, como pueden ser, el status y reconocimiento de su posición, el salario o ser parte de una empresa de prestigio. No obstante, aquellos que tienen el potencial necesario para ser líderes encuentran la motivación en el deseo de obtener logros por el mero hecho de alcanzarlos. ¿Cómo distinguir aquellos movidos por el logro de los que su impulso son los factores externos? La señal que se percibe en primer lugar es su pasión por el propio trabajo: buscan desafíos, les gusta aprender y se sienten orgullosos por el trabajo bien hecho. Son incansables cuando se trata de hacer las cosas lo mejor posible, son persistentes en cuestionarse por qué se

hacen las cosas de un modo en lugar de otro distinto; se sienten ansiosos por la búsqueda de distintos enfoques en su trabajo.

- **Empatía:** Esta sería sin lugar a duda la más fácilmente reconocible. Todos hemos sentido empatía en algún momento por un amigo o familiar sensible y hemos notado su ausencia cuando tenemos delante a un jefe insensible. Sin embargo, en el mundo de los negocios, es raro oír elogios hacia aquellas personas que son empáticas. La propia palabra asemeja estar lejos de la vida de los negocios y encontrarse fuera de lugar en la dura realidad del mercado. Esto no tiene nada que ver con el sentimentalismo, para los líderes, este elemento no significa adoptar las emociones de los demás como propias e intentar complacer a todo el mundo, sería una imposible y una pesadilla para el que busque hacer esto. Empatía encuentra su significado en tener en cuenta los sentimientos de tus empleados, además de otros factores a la hora de tomar decisiones inteligentes. Este elemento es muy importante sobre todo por tres razones; aumento de uso de equipos de trabajo, necesidad de retener talento y la velocidad de la globalización. Cualquiera que haya estado dentro de un equipo y formado parte de él sabrá que son lugares llenos de emociones, muchas veces se pide llegar a acuerdos entre dos personas pero, la dificultad de esto aumenta cuando el número de individuos crece. Un líder tiene que ser capaz de percibir y entender los diferentes puntos de vista de cada miembro que esté presente en la reunión. Por último, es muy importante retener el talento y para ellos los líderes necesitan sacar a relucir su empatía con los empleados, logrando así retener y desarrollar a los buenos trabajadores, sin embargo, lo peor ocurre cuando aquellas personas que son excelentes se van, su conocimiento acaba en la competencia.
- **Habilidades sociales:** Estas habilidades no son tan fáciles como pueden parecer, no se trata sólo de ser amigable con los demás, aunque es raro que las personas con gran nivel de habilidades sociales sea inamistosa. Esto se trata de llevar a las personas en la dirección que uno desea. Estas personas suelen tener un amplio círculo de conocidos y un don para hallar elementos en común con todo tipo de personas. No significa que estén en todo momento socializando, trabajan con el pensamiento de que nada importante es posible sin ayuda. Tienen una red de conocidos preparada para cuando sea necesario. Estas habilidades significan la culminación de las demás dimensiones de la inteligencia emocional. Cuando las personas pueden controlar además de entender sus propias emociones son muy eficaces al manejar las relaciones y pueden sentir empatía con los sentimiento de los demás. Aquellos individuos orientados al logro suelen ser más optimistas, a pesar del fracaso, cuando una persona se siente muy bien, su “brillo” se refleja en las conversaciones y encuentros sociales que mantiene. Populares y con razón.

¿Es posible aprender la inteligencia emocional?

Goleman (1999) afirma que se dan dos casos: Las personas nacen con ciertos niveles de empatía o también los pueden adquirir como resultado de experiencias vividas. Según investigaciones científicas, existe cierto componente genético en la inteligencia emocional. Por otro lado, investigaciones psicológicas demuestran que su fomento cumple también un papel. El hecho de cuanta incidencia tiene cada componente es algo que quizás nunca se llegará a conocer, no obstante, tras investigación y práctica se ha demostrado que la inteligencia emocional se puede aprender.

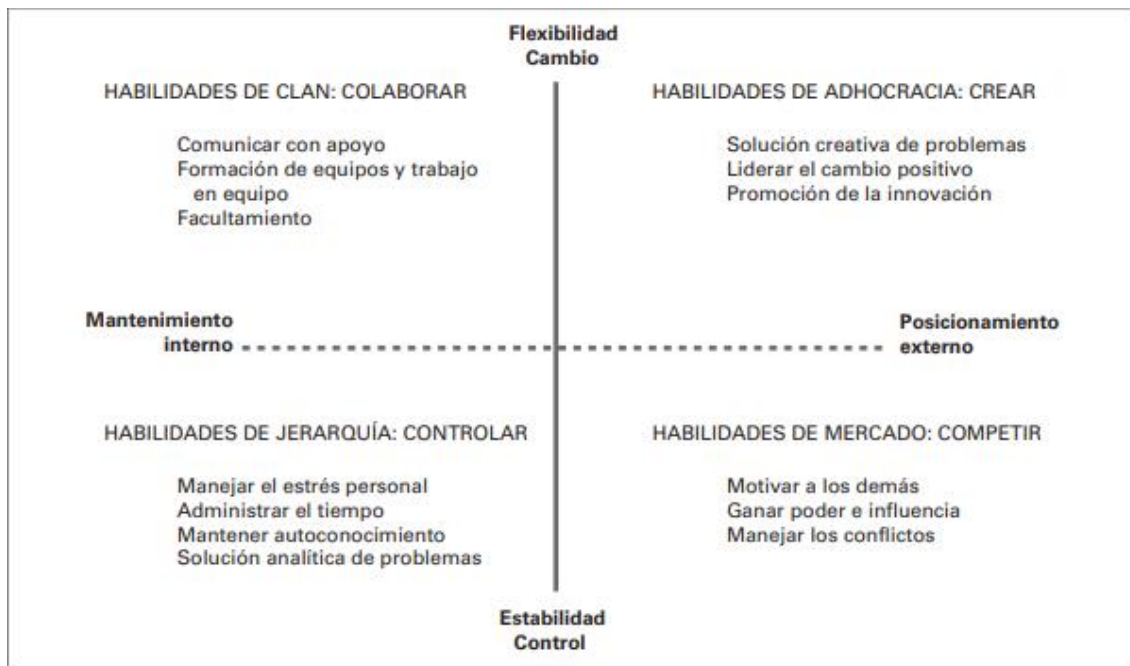
Lo que es seguro es que la IE se incrementa con la edad, una palabra con la que se hace alusión a esto mismo es la madurez. Sin embargo, ya en la madurez hay personas que se ven necesitadas de cierto entrenamiento para lograr aumentar esta capacidad. Un inconveniente es el inmenso número de programas que existen para mejorar la inteligencia emocional y que son una pérdida de dinero y tiempo. El problema es que hacen hincapié en el área del cerebro errónea.

En la mayoría de los casos, esta capacidad se desarrolla en los neurotransmisores del sistema límbico del cerebro, dicho sistema controla los sentimientos y los impulsos. Este sistema, según la investigación, aprende de mejor manera con el uso de motivación, retroalimentación y práctica extensa. Las organizaciones deben hacer que las personas cambien sus hábitos de comportamientos y formen otros nuevos. Esto supone un enfoque individualizado además de bastante más tiempo para su desarrollo.

## **2.2 Concepto de liderazgo y habilidades directivas**

Ciertos autores distinguen entre liderazgo y administración (Bass, 1990; Katzenbach, 1995; Nair, 1994; Quinn, 2000; Tichy, 1999). Incluso se llegan a preguntar sobre por qué nos centramos en habilidades de “administración” en lugar de las de “liderazgo”.

Uno de los modelos más reconocidos de liderazgo se fundamenta en el “Sistema de valores en competencia”, sistema de organización para cualidades de liderazgo y administración que se creó al examinar criterios usados para evaluar el desempeño organizacional y administrativo (Cameron et al., 2006; Quinn y Rohrbaugh, 1983).



**Figura 3:** Habilidades de liderazgo y administrativas organizadas mediante el Sistema de valores en competencia

**Nota fuente:**

<https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/f12eda1de07b7c59560816f683210111.pdf>

En la figura anteriormente mostrada, los cuadrantes superiores se asocian al liderazgo y los inferiores se relacionan con la administración. Es decir, el liderazgo normalmente se ha usado para exponer lo que los sujetos hacen en condiciones de cambio. Cuando llega el caso en el que la empresa está sufriendo cambios y son dinámicas, lo que se espera es que los directivos muestren cierta capacidad de liderazgo. Por otra parte, la administración se ha usado para explicar aquello que los ejecutivos hacen cuando todo se encuentra estable.

Whetten (2011) afirma la existencia de diversas cualidades distintivas en las habilidades directivas que las diferencian de otras características y prácticas administrativas. Dichas habilidades son conductuales, no se atribuyen a la personalidad o tendencias. Estas cualidades son conjuntos de acciones que se pueden identificar y llevan a ciertos resultados. Las habilidades directivas pueden ser observadas por los individuos que nos rodean al contrario de aquellos atributos mentales o fijos de la personalidad. Existe un grupo particular de atributos que se pueden observar durante el desempeño eficaz de habilidades comunes dentro de una gama de diferencias individuales.

El desempeño de estas cualidades son controlables por el individuo en cuestión a diferencia de prácticas organizacionales como “contratar de manera selectiva” o cognitivas como “trascender al miedo”, el propio sujeto puede practicar, limitar o

mejorar sus habilidades. No obstante, pueden implicar a terceros y requieren de esfuerzo cognoscitivo pero los puede controlar el propio individuo.

A diferencia del cociente intelectual o diversos atributos de la personalidad, es posible mejorar el desempeño de esta habilidad, gracias a la práctica y la retroalimentación. Tiene cierto grado de complicación demostrar una única habilidad de manera aislada a las demás, normalmente están relacionadas entre. Se tratan de respuestas complejas y no comportamientos simplistas o repetitivos, aquellos directivos considerados como eficaces deben confiar en combinaciones de estas habilidades para lograr los resultados deseados, siendo unas apoyadas por las otras, aportando cierta flexibilidad para poder afrontar las distintas situaciones que puedan surgir.

En ocasiones, las habilidades directivas son paradójicas y contradictorias, no todas son fundamentales y tienen una orientación suave y humanista, ni provocan un impulso o la dirección a tomar. No sólo están enfocadas hacia el trabajo en grupo o relaciones interpersonales, aquellos directivos más eficaces son los que poseen una variedad de habilidades que, en ocasiones, pueden parecer incompatibles.

# 3

## Marco teórico

### 3.1 Liderazgo en el sector turístico

Comprender la relación existente entre la IE y el desarrollo sostenible es de gran importancia en los negocios turísticos. Teniendo en cuenta a Alston et al., (2016), el cual apunta que la investigación futura debe tener como objetivo la IE del líder y la influencia que tiene en los esfuerzos de sostenibilidad a partir de diversos campos de estudio.

Tanto liderazgo como desarrollo sostenible cobran gran importancia desde el punto de vista de la inteligencia emocional, desde el momento que comprendemos que las habilidades sociales y emocionales de los trabajadores tienen influencia directa en los resultados de los negocios turísticos.

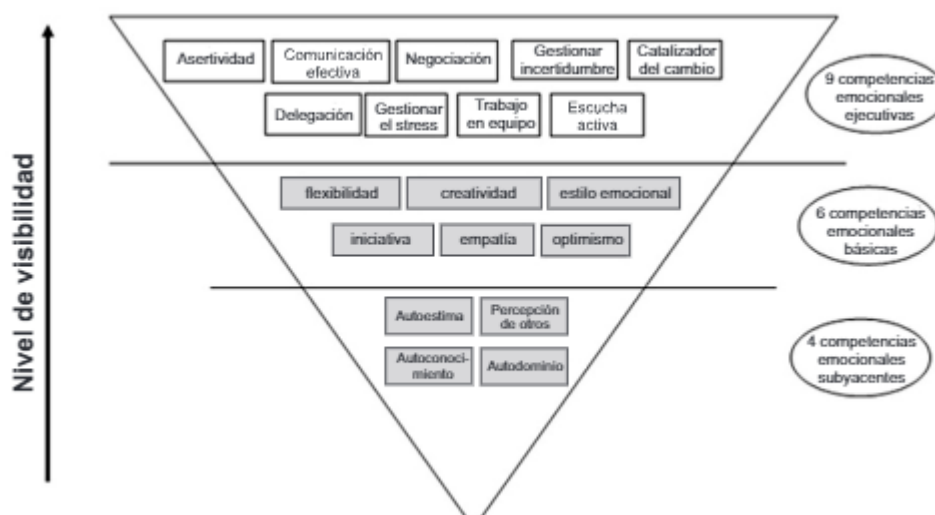
Por otra parte, el desempeño llevado a cabo por el líder de los negocios turísticos debe ser dinámico y adaptativo a la madurez de la empresa y sus empleados. Debe ser conocedor de varios métodos para motivar, dando respuestas interesantes y tener cierto grado de involucración en el cumplimiento de las metas de la organización, sobre todo en el desarrollo y formación de individuos como los “nuevos líderes”, con el objetivo de perpetuar el proceso adaptativo y el éxito de la organización (Pereira & Ferreira, 2019). Todo esto es precisamente lo que propicia y hace posible que el desarrollo sostenible sea una realidad alcanzable.

Se piensa que el camino correcto para conseguir el desarrollo sostenible en la gestión de los negocios turísticos podría tomar un rumbo hacia los procesos de equilibrio entre lo económico, lo social y la preservación de los recursos naturales. Llegar a la meta de este camino implica efectividad del liderazgo ejercido y estrategias de sostenibilidad que potencien el capital social y además preserven los aspectos económicos y ambientales (Goffi et al., 2018).

Es de gran importancia generar entornos para comprobar las relaciones entre IE en el liderazgo y el contexto prosocial de la gestión turística, tal y como apunta Martin-Raugh (2016).

### 3.2 Habilidades emocionales

Según Belzunce (2011) hay tres tipos de competencias: subyacentes, básicas y ejecutivas. Situándolas en la pirámide invertida de las competencias emocionales, tendríamos en la parte superior de la misma, las competencias ejecutivas (9), de alto nivel de visibilidad. En la parte más baja se encuentran las competencias subyacentes (4), son poco visibles en el día a día pero influyen en las demás competencias emocionales. Por último, el nivel intermedio, las competencias básicas (6), influidas por las subyacentes y que a su misma vez tienen repercusión en las ejecutivas.



**Figura 4: Pirámide invertida de las competencias emocionales**

**Nota fuente:** <https://docplayer.es/2567512-Jerarquizacion-de-competencias-emocionales-a-traves-del-modelo-de-la-piramide-invertida.html>

Lo que nos muestra la pirámide invertida es lo siguiente:

Normalmente se actúa sobre aquellas competencias que son las más visibles. Es lo más habitual en los cursos para directivos.

Se guarda relación entre las competencias más y menos visibles, de manera vertical.

Las competencias poco visibles son menores en número pero calan más. Su ausencia o pobre calidad tiene mayor repercusión que en el caso de las ejecutivas.

Las competencias subyacentes son pocas pero importantes, ya que condicionan el nivel de desarrollo del resto.

Conseguir mejorar las competencias de menor visibilidad es más complicado que actuar sobre aquellas que son más visibles, esto es debido a que necesitan mayor personalización de acción formativa.

Cuanto más arraigadas estén las competencias básicas y subyacentes, más fuerte y duradero será el liderazgo.

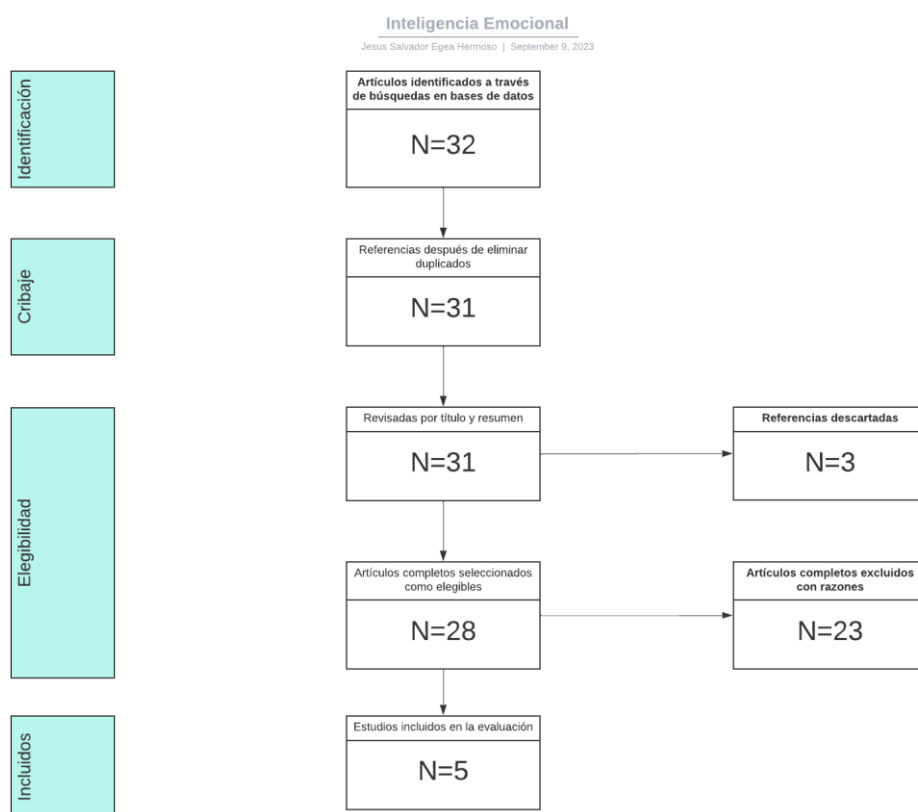
Podemos destacar dos flujos verticales:

Flujo vertical principal de abajo-arriba. Se trata del flujo directo de influencia, desde competencias subyacentes, hasta las básicas y ejecutivas. Las primeras en desarrollarse son las subyacentes, las cuáles nutren a las básicas y estas a las ejecutivas.

Flujo vertical secundario de arriba-abajo. En este caso se trata del flujo indirectos de influencias. Si llega a ocurrir que un directivo utiliza de manera habitual las competencias ejecutivas, acabará mejorando las básicas y éstas a las subyacentes, esto se debe a la dinámica psicológica de la unidad de la vida.

# 4

## Análisis y resultado



**Figura 5: Diagrama de flujo para identificación de estudios**

**Nota Fuente:** Elaboración propia

**Resultados:**

De los 32 artículos que fueron recuperados, sólo 5 cumplieron con los criterios de elegibilidad que fueron marcados y explicados con anterioridad, todos ellos son revistas científicas publicadas en inglés desde 2015 en adelante.

<b>Figura 6</b>					
<b>Características de los estudios incluidos en la revisión</b>					
<b>Nº</b>	<b>Primer autor</b>	<b>País de la muestra</b>	<b>Muestra</b>	<b>Instrumentos de evaluación</b>	<b>Resultados</b>
1	Jung y Yoon (2016)	Corea	366 empleados del sector de la hostelería coreano	Análisis factorial exploratorio, un análisis de fiabilidad y un análisis factorial confirmatorio	Los resultados de este estudio, que indican que las empresas de hostelería pueden aumentar la satisfacción laboral de sus empleados mejorando la IE de éstos, sugieren alternativas detalladas y prácticas para la gestión de los recursos humanos, ya que los empleados con mayores grados de IE pueden aportar resultados positivos tanto a las organizaciones como a los empleados. La IE de los empleados de hostelería es significativa en términos de rendimiento organizativo.
2	Sharma y Singh (2021)	India	109 directivos de nivel medio del sector servicios	Escala de Inteligencia Emocional (Singh, 2004) Escala de Inteligencia Cultural (Ang y Dyne, 2008) Cuestionario de Disposición al Cambio (Kriegel y Brandt, 1996)	La formación de los directivos en Inteligencia Emocional puede mejorar la gestión de los conflictos y eliminar los malentendidos debidos a la diversidad cultural, además de ayudarles a afrontar los cambios de forma más eficaz y adecuada.
3	Tsaur y Ku (2019)	Taiwan	54 líderes turísticos y 526 miembros de grupos turísticos que participan en viajes organizados en Taiwán	Escala de Inteligencia Emocional de 16 ítems de C.-S. Wong y Law (2002). Basada en la definición de Inteligencia Emocional de Mayer y Salovey (1997).	Esta investigación revela la relación entre la inteligencia emocional de los guías y el afecto positivo de los participantes, la relación entre los guías y los participantes, y la satisfacción de los participantes con el guía. Los resultados indican que la inteligencia emocional de los líderes tiene un fuerte efecto positivo en el afecto positivo de los participantes, lo que apoya el concepto de la teoría del contagio emocional (Schoenewolf 1990).  Este estudio sugiere que un líder turístico con mayor inteligencia

					<p>emocional podría ser más sensible a las emociones de los miembros de la gira y capaz de utilizar sus emociones como información importante y útil para gestionar la interacción del servicio.</p> <p>el presente estudio contribuye a la base de conocimientos relacionados con el efecto de la inteligencia emocional de un líder turístico en sus miembros mediante la adopción de una perspectiva diádica para probar las emociones de los miembros turísticos y la evaluación del servicio a través de la lente teórica del contagio emocional.</p>
4	Knežević et al (2021)	Serbia	<p>La muestra estaba formada por 160 empleados de agencias de viajes minoristas de las dos ciudades más grandes de Serbia: Belgrado, la capital, y Novi Sad, la segunda</p>	<p>Se realizaron encuestas piloto con 20 empleados de agencias de viajes para garantizar que todas las preguntas estuvieran claramente definidas.</p> <p>La segunda parte del cuestionario se refería a la inteligencia emocional de los encuestados, utilizando la escala desarrollada por Wong y Law (2002)</p> <p>La tercera parte del cuestionario se refería al trabajo emocional y utilizaba la escala de 20 ítems del trabajo emocional en hostelería (HELS) construida por Chu y Murrmann (2006)</p>	<p>Se confirmó parcialmente la hipótesis 1, según la cual la inteligencia emocional de los empleados de las agencias de viajes influirá positivamente en la actuación profunda y el esfuerzo emocional de los empleados e influirá negativamente en su actuación superficial.</p> <p>Se confirmó la hipótesis 2, según la cual, para los empleados de las agencias de viajes minoristas, la satisfacción laboral influirá positivamente en la actuación profunda y el esfuerzo emocional, e influirá negativamente en la actuación superficial, lo que significa que los empleados más satisfechos con su trabajo son más propensos a mostrar emociones e interacciones sinceras, evitando la expresión de sentimientos falsos.</p> <p>Por último, se confirma la hipótesis 3, según la cual, en el caso de los empleados de agencias de viajes minoristas, la inteligencia emocional media en la relación entre la satisfacción laboral y la actuación superficial, la actuación profunda y el esfuerzo emocional como aspectos del trabajo emocional.</p>

5	Khetjengkarn y Agmapisarn(2020)	Tailandia	509 sujetos	<p>Escalas derivadas del estudio de Brotheridge y Lee (2003), y Chu y Murrmann (2006)</p> <p>Ítems sintetizados a partir del Maslach Burnout Inventory (MBI)(Maslach y Jackson, 1986)</p> <p>Escalas derivadas del MSQ (Minnesota Job Satisfaction Questionnaire) de Weiss et al.(1967)</p> <p>Cuestionarios creados a partir de Wong y Law (2002)</p>	Se determinaron los efectos significativos positivos y negativos del trabajo emocional en los resultados laborales y organizativos, y el papel moderador de la edad y la inteligencia emocional del directivo
---	---------------------------------	-----------	-------------	--	---

#### Discusión:

Tras tratar los puntos más importantes de los 5 estudios presentados en la tabla, se puede comprobar como casi todos presentan métodos muy diferentes a la hora de llevar a cabo dichos estudios aunque un elemento común en varios de ellos es la escala de IE de Wong y Law (2002) para los cuestionarios realizados aunque no se pueden comparar los resultados finales, puesto que miden ciertas características o atributos distintos. No obstante, dos de ellos utilizan encuestas, una de ellas tiene un tamaño muestral mucho mayor que el otro, lo que lo puede convertir en más “fiable” por decirlo de alguna manera, ya que recoge información de más sujetos. Pese a las diferencias entre los estudios representados, se pueden llegar a diversas conclusiones, esto es debido a que guardan ciertas similitudes que podemos encontrar a la hora de comprobar los resultados de cada una de las investigaciones:

Está claro que la Inteligencia Emocional y el cociente intelectual no son lo mismo pero sí que pueden guardar cierta relación. Esto no significa que aquellas personas que sean bastante inteligentes de una de ellas deba serlo de la otra pero sí que es cierto hay mayor probabilidad de que cuando un individuo posee gran inteligencia de un tipo también lo tendrá del otro. Aquellas personas con mayor Inteligencia Emocional suelen estar más preparadas para los cambios y dichos cambios suelen ser orquestado u organizados por ellos mismos debido a su necesidad de mejora o para beneficiar a sus compañeros, siendo los que se sienten más implicados en hacer mejores a los demás y su bienestar en lugar de mirar exclusivamente por el suyo propio.

La gran mayoría de la población según los estudios mostrados son capaces usar sus emociones, regularlas o valorar las de los demás cuando se trata de observar el estilo de

la valoración cognitiva, sin embargo, estas capacidades se reducen cuando se trata de resolver problemas y más aún cuando se intentan arreglar los mismos a través de las emociones. De esta información podemos extraer que las personas son conscientes de sí mismas y de sus emociones pero no tienen la capacidad para entenderlas y emplearlas en su vida cotidiana en su favor o el de los demás, por ello hay expertos que mantienen que la Inteligencia Emocional es algo que se puede desarrollar y aprender a mejorar, algunos nacen con una capacidad más elevada sobre esta inteligencia que otros individuos pero cabe la posibilidad de que no sólo con el paso del tiempo, los sujetos puedan mejorar su IE.

También podemos comprobar el grado de implicación de los individuos, el cual depende en gran parte de su Inteligencia Emocional, cuanto mayor sea esta, la manera de proceder o el nivel de actuación será más avanzado, pudiendo ser una actuación superficial en caso de que sea un tema al que el sujeto no le da demasiada importancia, ya sea porque no es de su incumbencia o porque no siente la empatía suficiente como para hacer algo al respecto, siendo así su Inteligencia Emocional de un nivel más bajo. En cambio, hay otras personas que pueden desarrollar una actuación profunda o incluso un esfuerzo emocional, para ello tienen que ser personas con un alto grado de Inteligencia Emocional o que la situación o problema les afecte directamente y sea relevante para ellos. Todo esto nos hace indicar que si una persona actúa ante ciertas problemáticas, no significa que posea demasiada Inteligencia Emocional, también debemos fijarnos en su actuación y el grado de la misma.

No debemos dejar pasar la importancia de que el directivo de una empresa deba tener un alto nivel de Inteligencia Emocional, el trato hacia sus empleados u otras empresas puede ser determinante para el futuro de la compañía y en muchos casos la edad de dicho directivo puede aumentar o disminuir la Inteligencia Emocional del sujeto. Normalmente a mayor edad, el sujeto ha pasado por más vivencias y se ha visto envuelto en más situaciones difíciles o fáciles, pueden ser de cualquier tipo, que un individuo más joven, esto no es así siempre ya que depende muchas veces de algunos factores como la infancia, lugar de residencia, personas cercanas, etc.. pero sí que es cierto que a mayor edad la Inteligencia Emocional va aumentando. Por esto muchas empresas acaban confiando más en la experiencia y “veteranía por así decirlo, a la hora de elegir a sus directivos.

Cabe mencionar que de los 5 estudios desarrollados en la tabla, 4 de ellos han sido realizados en países del continente asiático, excepto uno que está situado en Serbia. De los 32 estudios que se fueron descartando progresivamente, sólo uno tiene autores españoles, por lo demás el resto son de países asiáticos al igual que la mayoría de los mostrados y estudiados durante el presente trabajo y alguno procedente de Europa del Este. Puede llegar a sorprender la ausencia de estudios de este tipo en turismo, estando formado dicho continente por países que basan gran parte de su economía en el sector turístico, como por ejemplo España. Sí que hay algunos estudios como el de Puertas-Molero (2020) o Fernández-Berrocal (2008) que investigan la relación entre la IE y el profesorado o sistema educativo, coincidiendo en la importancia de esta habilidad para ejercer en puestos de este tipo, por lo que podría ser un estudio importante aquel que se

desarrolle para conocer más acerca de la relación entre la IE y el liderazgo en el sector turístico, tras todo lo comentado anteriormente, debido a la importancia que este tiene para la economía del país y como se ha podido observar a lo largo del trabajo la relación que guardan ambos entre sí.

# 5

## Conclusiones

### 5.1 Trabajos futuros

Todos sabemos la importancia que tiene el turismo para la economía nacional por lo que, partiendo de los estudios ya existentes sobre la IE emocional en el sector educativo se podrían realizar investigaciones como las que realizan otros países procedentes de Asia, aplicándolos en el nuestro para así tener unos resultados que se ajusten en mayor medida a la realidad del país, sobre todo por ser una cultura tan distinta con diferentes costumbres a las existentes en el continente asiático que pese a tener varios estudios que guardan relación podrían dar resultados bastante dispares. Por ello, partiendo de estas investigaciones sumadas a las realizadas en otros sectores pero si en España, considero que sería una buena oportunidad desarrollar un estudio en profundidad acerca de este campo, sobre todo teniendo en cuenta la importancia del sector turístico.

# 6

## Referencias

QUE DEFINE A UN LIDER Por: Daniel Goleman. (s/f). Arbodev.com. Recuperado el 19 de septiembre de 2023, de <https://arbodev.com/wp-content/uploads/2012/10/lider-1.pdf>

Noel T, Devanna MA. El líder transformacional. New York: John Wiley, 1986:23.

Regla, I., Sánchez, A., Alvero Pérez, Y., & Tillán Gómez, S. (1999). *Liderazgo: un concepto que perdura*. Rclis.org. <http://eprints.rclis.org/5278/1/aci08299.pdf>

Barahona Urbano, H., Roberto Cabrera Moya, D. R., & Torres Castro, U. E. (2011). Los líderes en el siglo XXI. *ENTRAMADO*, 7(2), 86–97. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1900-38032011000200006](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1900-38032011000200006)

COVEY, Stephen. Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. Bogotá: Editorial Planeta Colombia S.A. 2010.

MINTZBERG, Henry. Managing. Traducción Ana del Corral. Bogotá: Grupo Editorial Norma. 2010.

PETERS, Tom. Reinventando el Management. Usted como marca 50. Buenos Aires, Argentina: Editorial Atlántida. Porter M. & Olmsted, E. (2006). Redefining Health Care. Harvard Business Review. Estados Unidos de América. 2000.

[Sharma, T., & Singh, S. \(2021\). Relationship of emotional intelligence with cultural intelligence and change readiness of Indian managers in the service sector. \*Journal of Organizational Change Management\*, 34\(7\), 1245–1256. https://doi.org/10.1108/jocm-05-2017-0193](https://doi.org/10.1108/jocm-05-2017-0193)

[Tsaor, S.-H., & Ku, P.-S. \(2019\). The effect of tour leaders' emotional intelligence on tourists' consequences. \*Journal of Travel Research\*, 58\(1\), 63–76. https://doi.org/10.1177/0047287517738381](https://doi.org/10.1177/0047287517738381)

[Knežević, M. N., Petrović, M. D., Kovačić, S., Mijatov, M., Vuković, D. B., & Kennell, J. \(2021\). Acting the part: Emotional intelligence and job satisfaction as predictors of emotional labor in travel agencies. \*Tourism and Hospitality Research\*, 21\(2\), 183–201. <https://doi.org/10.1177/1467358420965653>](#)

[Khetjenkarn, S., & Agmapisarn, C. \(2020\). The effects of emotional labour on the outcomes of the job and the organization: Do the differences in age and the manager's emotional intelligence have any impact in the hotel business? \*European Journal of Tourism Research\*, 25, 2504. <https://doi.org/10.54055/ejtr.v25i.419>](#)

[Jung, H. S., & Yoon, H. H. \(2016\). Why is employees' emotional intelligence important?: The effects of EI on stress-coping 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>](#)

[SALOVEY, P. & CARUSO, D. \(2000\). "Models of emotional intelligence". En R.J. Sternberg \(Ed.\), \*Handbook of Intelligence\* \(2nd ed\) \(pp. 396-420\). New York: Cambridge.](#)

[GREWAL, D. & SALOVEY, P. \(2005\). "Feeling Smart: The Science of Emotional Intelligence". \*American Scientist\*, 93, 330-339.](#)

[& SALOVEY, P. \(1997\). "What is emotional intelligence?" En P. Salovey y D. Sluyter \(Eds\). \*Emotional Development and Emotional Intelligence: Implications for Educators\* \(pp. 3-31\). New York: Basic Books.](#)

[Bar-On, R. \(1988\). The development of a concept of psychological well-being, Unpublished doctoral dissertation, Rhodes University, South Africa.](#)

[Bar-On, R. \(1997\). \*The Emotional Quotient inventory \(EQ-I\): Technical Manual\*, Toronto, Canadá: Multi-Health Systems.](#)

[Mestre, J. M., Brackett, M. A., Guil, R., & Salovey, P. \(s/f\). \*José M. Mestre Marc A. Brackett Rocío Guil Peter Salovey\*. Quned.es. Recuperado el 15 de septiembre de 2023, de \[http://webprueba2.quned.es/archivos\\\_publicos/webex\\\_actividades/5413/inteligenciaemocionaldefinicionevaluacionyaplicaciones.pdf\]\(http://webprueba2.quned.es/archivos\_publicos/webex\_actividades/5413/inteligenciaemocionaldefinicionevaluacionyaplicaciones.pdf\)](#)

[Pacheco, P. F. B. N. \(s/f\). \*La Inteligencia Emocional y la educación de las emociones desde el Modelo de Mayer y Salovey\*. Gob.es. Recuperado el 15 de septiembre de 2023, de <https://redined.educacion.gob.es/xmlui/bitstream/handle/11162/35428/01420073000724.pdf?sequence=1>](#)

[\(S/f\). Edu.mx. Recuperado el 15 de septiembre de 2023, de <https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/f12eda1de07b7c59560816f683210111.pdf>](#)

[Bass, B. \(1990\). \*Handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications\*, 3a. ed. Nueva York: Macmillan](#)

[Katzenbach, J. R. \(1995\). Real change leaders: How you can create growth and high performance in your company. Nueva York: New York Times Business, Random House.](#)

[Nair, K. \(1994\). A higher standard of leadership. San Francisco: Barrett-Koehler](#)

[Quinn, R. E. \(2000\). Change the world. San Francisco: Jossey-Bass.](#)

[Tichy, N. M. \(1999\). The leadership engine. Nueva York: Harper Business.](#)

[Quinn, R. E. y J. Rohrbaugh. \(1983\). A special model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. Management Science, 29: 363-377.](#)

[Cameron, K. S., R. E. Quinn, J. DeGraff y A. V. Thakor. \(2006\). Competing values leadership: Creating value in organizations. Nueva York: Edward Elgar](#)

Martin-Raugh, M. P., Kell, H. J., & Motowidlo, S. J. (2016). Prosocial knowledge mediates effects of agreeableness and emotional intelligence on prosocial behavior. *Personality and Individual Differences*, 90, 41-49. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2015.10.024>

(S/f-b). Recuperado el 15 de septiembre de 2023, de [http://file:///C:/Users/Egeita/Downloads/nandradev,+Editor+a+de+la+revista,+velazquez\\_sonda.pdf](http://file:///C:/Users/Egeita/Downloads/nandradev,+Editor+a+de+la+revista,+velazquez_sonda.pdf)

[Alston, B., Dastoor, B., & Chin-Loy, C. \(2016\). Emotional Intelligence and Transformational Leadership to Foster Sustainability. International Journal of Business and Social Science, 7\(5\), 9-20.](#)

[Pereira, M., & Ferreira, T. \(2019\). A Relevância da Gestão da Comunicação e Liderança na Eficiência de Empresas Turísticas. International Journal of Marketing, Communication and New Media, 7\(13\), 5–29. http://hdl.handle.net/11328/2976](#)

[Goffi, G., Masiero, L., & Pencarelli, T. \(2018\). Rethinking sustainability in the touroperating industry: Worldwide survey of current attitudes and behaviors. Journal of Cleaner Production, 183, 172-182. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.02.029](#)

[de José Belzunce, M., del Valle, I. D., & López, F. J. M. \(2011\). Guía de competencias emocionales para directivos. ESIC Editorial.](#)

[Jerarquización de competencias emocionales a través del modelo de la pirámide invertida. \(s/f\). Docplayer.Es. Recuperado el 17 de septiembre de 2023, de https://docplayer.es/2567512-Jerarquizacion-de-competencias-emocionales-a-traves-del-modelo-de-la-piramide-invertida.html](#)

# Apéndice



# Apéndice A

## Cinco componentes del liderazgo

	<b>Definición</b>	<b>Distintivos</b>
Autoconciencia	Habilidad de reconocer y entender sus emociones, estado de ánimo e impulsos, así como su efecto en los demás.	Confiabilidad en sí mismo Autoevaluación realista Sentido del humor autocrítico
Autocontrol	Habilidad para controlar o redirigir impulsos y estados de ánimo.  Propensión a eliminar los juicios, pensar antes de actuar.	Confiabilidad e integridad Conformidad con la ambigüedad Apertura al cambio
Motivación al logro	Pasión para trabajar por razones que van más allá del dinero y el status.  Propensión a lograr metas, con energía y persistencia.	Fuerte impulso hacia el logro Optimismo incluso frente al fracaso Compromiso organizacional
Empatía	Habilidad para entender las reacciones emocionales de los demás.  Habilidad para tratar a las personas de acuerdo con sus reacciones emocionales.	Capacidad para fomentar y retener, el talento. Sensibilidad intercultural Servicio a clientes y consumidores
Habilidades sociales	Pericia en el manejo y construcción de redes de relaciones.  Habilidad para encontrar un espacio común y construir simpatía	Efectividad en liderar el cambio Habilidad para persuadir Pericia en liderar y construir equipos

### **Figura 7 : Componente del liderazgo**

**Nota Fuente** : Arbodev. (1999, enero 29) Componente del liderazgo. Arbodev.com



UNIVERSIDAD  
DE MÁLAGA

| [uma.es](http://uma.es)

## FACULTAD DE TURISMO

Facultad de Turismo

Edificio de Hostelería y Turismo

Campus de Teatinos

C. León Tolstoi, s/n