



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN, TURISMO Y PSICOLOGÍA
ESCUELA PROFESIONAL DE TURISMO Y HOTELERÍA
SECCIÓN DE POSGRADO**

**EL USO DE LAS COMPETENCIAS EMOCIONALES EN LOS
PROFESIONALES HOTELEROS**

**PRESENTADA POR
SANDRINA MALISE HERNANDEZ ALARCON DE OSPINA**

**ASESORA
ANA ALEMÁN CARMONA**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRA EN GESTIÓN
DE EMPRESAS TURÍSTICAS Y HOTELERAS**

LIMA – PERÚ

2019



**Reconocimiento - No comercial - Compartir igual
CC BY-NC-SA**

El autor permite entremezclar, ajustar y construir a partir de esta obra con fines no comerciales, siempre y cuando se reconozca la autoría y las nuevas creaciones estén bajo una licencia con los mismos términos.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>



FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN, TURISMO Y PSICOLOGÍA

SECCIÓN DE POSGRADO DE TURISMO Y HOTELERÍA

**EL USO DE LAS COMPETENCIAS EMOCIONALES EN LOS
PROFESIONALES HOTELEROS**

PARA OPTAR

**EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN
GESTIÓN DE EMPRESAS TURÍSTICAS Y HOTELERAS**

PRESENTADO POR:

SANDRINA MALISE HERNANDEZ ALARCON DE OSPINA

ASESORA:

DRA. ANA ALEMÁN CARMONA

LIMA, PERÚ

2019

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de investigación a mi familia querida que siempre me alentó y no dejó que desista a pesar de los obstáculos que encontré en el camino, especialmente a mi madre que con su amor incondicional construyó mis alas para convertirme en la profesional que soy hoy en día.

A mis dos hijos que con su inocencia y ternura me enseñan día a día que los pequeños detalles son los que realmente importan en la vida.

A mi esposo que con su cariño, paciencia y bondad me ayudó a no desistir en estos largos meses que dediqué a la realización de mi tesis.

Y finalmente, y no por ello menos importante, a Dios quien me dio las fuerzas necesarias para no dejarme vencer y cuando creí que no lo conseguiría me levantó de nuevo para seguir adelante.

AGRADECIMIENTOS

A mi asesora Ana Alemán por su apoyo, su guía y su tiempo para conseguir esta meta tan importante en mi carrera.

A mis compañeros y amigos hoteleros que me apoyaron compartiendo su valiosa experiencia conmigo y poder lograr los objetivos de esta investigación.

ÍNDICE

RESUMEN	vi
ABSTRACT	viii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO.....	8
1.1. Antecedentes	8
1.2. Bases teóricas.....	11
1.2.1. Inteligencia emocional.....	11
1.2.2. Desempeño laboral	35
1.2.3. Clima laboral	37
1.2.4. La Inteligencia emocional en la hotelería	39
1.2.5. Situación de la hotelería peruana.....	49
1.3. Definiciones conceptuales.....	54
1.3.1. Inteligencia emocional.....	54
1.3.2. Competencias emocionales	55
1.3.3. Desempeño laboral e Inteligencia emocional.....	59
CAPÍTULO II: METODOLOGÍA.....	60
2.1. Diseño metodológico.....	60
2.2. Procedimiento de muestreo	61
2.3. Técnicas de recolección de datos	62
2.4. Técnicas de análisis de la información.....	63
2.5. Aspectos éticos	63
CAPÍTULO III: RESULTADOS	64
3.1. Presentación de la técnica de recolección de datos	64
3.2. Perfil de los entrevistados	65
3.3. Método de recolección de datos	68

3.4. Análisis de las entrevistas de profundidad	69
3.5. Interpretación de las entrevistas	77
3.5.1. Sobre el conocimiento del término “inteligencia emocional”	77
3.5.2. Sobre las competencias emocionales de los profesionales hoteleros..	79
3.5.3. Sobre la relación de los años de experiencia laboral con la inteligencia emocional de los profesionales hoteleros.	89
3.5.4. Sobre la relación de la inteligencia emocional con el clima laboral y el desempeño.	92
3.5.5. Sobre si recibió capacitaciones o cursos relacionados a la inteligencia emocional	98
3.6. Propuesta	102
3.6.1. Justificación	102
3.6.2. Descripción de la propuesta	103
CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN	108
CONCLUSIONES.....	116
RECOMENDACIONES	119
FUENTES DE INFORMACIÓN	121
ANEXOS	128

RESUMEN

Debido al auge de la hotelería en el Perú, se vuelve necesario saber si las personas que trabajan en este campo están debidamente preparadas, y no me refiero al aspecto técnico de la profesión, sino al aspecto emocional. La presente investigación buscó saber la manera en que los profesionales hoteleros hacen uso de sus competencias emocionales.

Se eligió un hotel 4 estrellas ubicado en el distrito de Miraflores de la ciudad de Lima donde se evaluó a trabajadores de las diferentes áreas que conforman un hotel. Por tratarse de un fenómeno poco estudiado en el rubro hotelero de nuestro país se realizó una investigación del tipo exploratoria cualitativa y se utilizó la entrevista de profundidad como herramienta de recolección de la información.

Los resultados demostraron que todos ellos habían escuchado hablar de la inteligencia emocional y sabían de su importancia. Asimismo, señalaron a la experiencia adquirida a través de los años y el haber pasado por diferentes áreas de un hotel antes de ocupar el puesto actual como los factores que contribuyeron al desarrollo de sus competencias emocionales, lo que al mismo tiempo les ha dado las herramientas necesarias para lidiar con situaciones de diversa índole para asegurar de esta manera la satisfacción del huésped.

Se sugiere el reconocimiento de la inteligencia emocional como factor clave para conectar con los huéspedes, crear vínculos efectivos que van más allá de lo comercial, y que será determinante en la satisfacción del cliente.

Palabras claves: inteligencia emocional, desempeño laboral, satisfacción del cliente.

ABSTRACT

Due to the boom of the hotel industry in Peru, it becomes necessary to know if the people working in this field are properly prepared, and I do not mean the technical aspect of the profession, but the emotional aspect. The present investigation sought to know the way in which hotel professionals make use of their emotional competences.

A 4 star hotel located in the district of Miraflores in Lima was chosen, workers from the different areas that make up a hotel were evaluated. As it is a phenomenon little studied in the hotel sector of our country, a qualitative exploratory type research was carried out and the in-depth interview was used as a tool for gathering information.

The results showed that all of them had heard about emotional intelligence and knew about its importance. Likewise, they pointed to the experience acquired over the years and to have gone through different areas of a hotel before occupying the current position as the factors that contributed to the development of their emotional capacities, which at the same time has given them the necessary tools to deal with situations of various kinds to ensure in this way the satisfaction of the guest.

It is suggested the recognition of emotional intelligence as a key factor to connect with guests, create effective links that go beyond the commercial, and that will be decisive in customer satisfaction.

Keywords: emotional intelligence, work performance, customer satisfaction.

INTRODUCCIÓN

El sector hotelero en el Perú ha experimentado en la última década un crecimiento exponencial gracias al ingreso de nuevos inversionistas, al fortalecimiento de la oferta actual así como la llegada de marcas internacionales que a fines de los 90 e inicios de los años 2000 ni se les hubiera pasado por la mente apostar por tierras peruanas. Esto ha tenido mucho que ver con el crecimiento de la llegada de turistas extranjeros; efectivamente, según el Sistema de Información Estadística de Turismo del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2019) el Perú pasó de recibir a 1.4 millones de turistas internacionales el año 2004 a alrededor de 4.4 millones el año 2018.

La Sociedad de Hoteles del Perú (SHP) en entrevista brindada a la agencia Andina (Ninahuanca, 2017) señaló que durante el periodo 2017 – 2021 la inversión hotelera llegará a los 1141 millones de dólares, lo que significará un incremento de 90.2% en comparación con los 600 millones que se registraron entre 2011 y 2016, lo cual implicaría más de 7000 puestos de trabajo directos y 20000 indirectos, siendo el distrito de Miraflores en la ciudad de Lima el que concentraría la construcción de 18 hoteles, seguido de San Isidro y Surco.

Estos y otros factores hacen de la hotelería peruana un sector con bastante proyección y dinamismo donde el recurso humano juega un rol protagonista pues es sobre sus hombros que recae la responsabilidad de crear experiencias inolvidables en los turistas, en el que el servicio entregado y especialmente *cómo* es entregado puede tener gran influencia en la percepción que se hace el huésped no solo del hotel sino de la ciudad o del país entero.

El huésped de ahora exige calidad, así como sentirse valorado y apreciado. Están los clientes con altas expectativas del servicio que buscarán un check-in rápido, comodidad y una atención personalizada mientras que están los otros con menos expectativas que tolerarán que el servicio no sea homogéneo; sin embargo, todos buscarán un servicio similar al de sus expectativas.

Los trabajadores de un hotel van con el fin de hacer un buen trabajo, pero hay procesos que no serán del todo satisfactorios según el punto de vista del cliente. Un turno de trabajo puede convertirse en un día estresante y agotador, especialmente para las personas que trabajan con contacto directo con los huéspedes, ya que se convierten en los voceros de las quejas y reclamos de éstos ante la administración.

Los profesionales hoteleros viven una situación compleja ya que deben enfrentarse a los retos de sus quehaceres, el cual tendrá efecto en todas las personas con las que

se relacionan; dígase, compañeros de trabajo, proveedores, clientes. Son personas relacionándose todo el tiempo con personas y sentimientos como la frustración y la desesperación pueden significar un desgaste emocional bastante fuerte por lo que la manera en que el trabajador de un hotel, sin importar su posición, haga uso de sus emociones afectará sobremanera la calidad del trabajo realizado, así como su relación con los demás.

Es aquí donde entra a tallar las habilidades “blandas” del capital humano ya que recordemos que ante todo estamos tratando con seres emocionales y no solo racionales. El uso de la inteligencia emocional descrita como la capacidad para manejar y reconocer sus emociones y la de los demás les permitirá establecer lazos, comprender y adaptarse mejor a las diversas situaciones que se les presenten.

Según un estudio realizado en Perú por Lee Hecht Harrison - Dbm (Lhh Dbm) (Gestion, 2014) a más de 300 estudiantes de universidades e institutos de diversos niveles, así como a más de 200 empresas de diversos sectores, con el fin de saber qué piensan las empresas sobre la captación de talento del recién egresado, los empleados locales encontraron que a los jóvenes recién egresados les faltaban habilidades “blandas” como el sentido ético y la adaptabilidad o flexibilidad, lo opuesto sucedía con las habilidades “duras” como el aprendizaje las cuales encontraron desarrolladas en los estudiantes. Sin duda, en muchas ocasiones los conocimientos y habilidades “duras” de los profesionales hoteleros resolverán

problemas técnicos, pero habrá otras en las que habrá que hacer uso de competencias emocionales, también llamadas habilidades “blandas”. De lo que no cabe duda es que el servicio se verá favorecido ya que serán capaces de crear un lazo emocional con el cliente.

Presentamos como formulación del problema, las siguientes preguntas de investigación:

Problema general

¿De qué manera los profesionales hoteleros de Lima Metropolitana hacen uso de sus competencias emocionales (habilidades blandas) durante el desempeño de sus funciones?

Problemas específicos

1. ¿Cuál es el nivel de conocimiento de la inteligencia emocional en los profesionales hoteleros de Lima Metropolitana?
2. ¿Cuáles son las competencias emocionales de los profesionales que laboran en los hoteles de Lima metropolitana?

3. ¿Cómo se relaciona los años de experiencia laboral con la inteligencia emocional de los profesionales hoteleros de Lima Metropolitana?
4. ¿Influye la inteligencia emocional de los compañeros, supervisores y jefes en el clima laboral y por ende en el desempeño de los profesionales hoteleros de Lima Metropolitana?
5. ¿Los profesionales hoteleros de Lima Metropolitana han recibido capacitación y/o cursos relacionados a la inteligencia emocional como parte de su formación laboral?

Dentro de los objetivos plateados, tenemos los siguientes:

Objetivo general

Identificar la manera en que los profesionales hoteleros de Lima metropolitana hacen uso de sus competencias emocionales durante el desempeño de sus funciones.

Objetivos específicos

1. Precisar el nivel de conocimiento de los profesionales hoteleros de Lima Metropolitana sobre la inteligencia emocional.

2. Identificar las competencias emocionales de los profesionales hoteleros de Lima Metropolitana.
3. Explicar la relación entre los años de experiencia laboral y las competencias emocionales de los profesionales hoteleros de Lima Metropolitana.
4. Determinar la influencia de la inteligencia emocional de los compañeros, supervisores y jefes en el clima laboral y por ende en el desempeño de los profesionales que laboran en los hoteles de Lima metropolitana.
5. Informar sobre las capacitaciones y/o cursos sobre inteligencia emocional recibidos por los profesionales hoteleros de Lima Metropolitana.

La investigación es importante considerando que la industria hotelera se ha convertido en los últimos años en una fuente grande de ingresos, es por esta razón que existen muchas instituciones de enseñanza, tanto de nivel superior como de nivel técnico, que forman a los hoteleros del mañana. Es indiscutible que el nivel de calidad de servicio ofrecido por los hoteles limeños está entre los más altos de Latinoamérica; sin embargo, también es cierto que poco se sabe sobre las competencias emocionales de los profesionales de este rubro a nivel local, ya que las instituciones educativas se han preocupado por enseñar las habilidades técnicas

pero dejado de lado estas competencias también conocidas como habilidades blandas.

Es por ello que es de interés saber el grado en que los profesionales hoteleros hacen uso de sus habilidades “blandas” para lidiar con el acontecer diario y analizar si se adecua a las demandas actuales de los clientes y si están al nivel profesional que este rubro requiere.

El conocimiento de estas habilidades permitirá conocer al mismo tiempo cuáles de éstas figuran como fortalezas y cuáles como debilidades, y encontrar la manera de aprovecharlas de la manera más adecuada para que todos ganen, los trabajadores, los clientes y los empresarios hoteleros.

Limitaciones del estudio

En cuanto a las limitaciones del estudio debemos decir lo siguiente:

1. No se han encontrado estudios relacionados a nivel de hoteles de Lima, los antecedentes han sido en su mayoría de otros países y enfocados en estudios de caso principalmente.
2. La investigación no considerará a profesionales hoteleros ubicados fuera de la ciudad de Lima por limitaciones de distancia, costo y tiempo.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

1.1. Antecedentes

El término *inteligencia emocional*, a diferencia de la inteligencia tradicional que hasta hace algunos años era exclusivamente usada para determinar el rendimiento académico y profesional de las personas, nació de la necesidad de dar respuesta al porqué hay personas que se adaptan mejor a situaciones cotidianas que otras, y fue el psicólogo y periodista americano Daniel Goleman quien con su libro homónimo publicado en el año 1995 le dio fama mundial. Sin embargo, aún son pocos los estudios encontrados relacionados con el rubro hotelero.

Sheila A. Scott-Halsell (2008) hizo un estudio sobre los niveles de inteligencia emocional prevalecientes en los profesionales de la industria de la hospitalidad de los EEUU, especialmente en aquellos en posiciones gerenciales, con el fin de identificar su efecto en la educación, reclutamiento y entrenamiento de los estudiantes actuales de la carrera. El análisis se realizó teniendo en cuenta variables sociodemográficas y llegó a la conclusión de que estas variables no

hacían gran diferencia en los resultados dado que este grupo de profesionales poseía un nivel elevado de inteligencia emocional comparado con el nivel que poseían los estudiantes de la carrera hotelera. Por ello, recomienda incluir la inteligencia emocional en la curricular académica de institutos e universidades ya que los preparará mucho mejor para lo que se viene en sus futuras profesiones.

Un estudio similar realizó Ngari (2014) en Nairobi, Kenia, con el fin de conocer cómo el autocontrol, la conciencia del yo y la gestión de las relaciones influían en el desempeño de los trabajadores de la industria hotelera de ese país. Su estudio concluyó que la conciencia del yo influye sobremanera en su desempeño y que los trabajadores se automotivan para trabajar y saben cómo calmarse a sí mismos en momentos de crisis. La investigación también concluyó que el autocontrol influye en el desempeño laboral. Una buena cantidad de trabajadores fueron capaces de entender cosmovisiones diversas, adherirse a estándares, aprender de todo lo que los rodea e incluso sacar ventaja de las dificultades, respetan y se relacionan bien con la gente lo cual hace que su desempeño mejore. Por último, la gestión de las relaciones también influye en el desempeño laboral ya que los trabajadores oyen la perspectiva de otras personas antes de intentar persuadirlos y otorgan una base lógica para el cambio cuando intentan persuadir a otros. El estudio recomienda que se entrenen a los trabajadores para que sus capacidades emocionales se incrementen y que la organización fomente el trabajo en equipo

para afinar las habilidades sociales de los trabajadores que es clave en el desempeño laboral.

Por su relación con el clima laboral, encontramos la investigación de Joa Nuñez, Joa Espinal, & Martinez Rivera (2014) quienes analizaron las diferentes teorías relativas al impacto de las situaciones emocionales en los recursos humanos y su repercusión en una empresa hotelera de República Dominicana llegando a la conclusión de que hay una considerable cantidad de gerentes y colaboradores que no expresan sus sentimientos para quizás evitar involucrarse emocionalmente con sus empleados o compañeros y eludir así mayores compromisos personales; asimismo, un número importante de los administradores no se mostraron capaces de resolver conflictos. Sin embargo, hubo cualidades que sobresalieron en los grupos estudiados como la capacidad de llevarse bien con los demás, la simpatía, la sociabilidad y el tener un ambiente no tenso con los empleados.

En cuanto a estudios nacionales se trata, Calvanapon Alva (2009) estudió la influencia de la inteligencia emocional en el éxito de gestión de las micro y pequeñas empresas de servicios de restaurantes y hoteles de Trujillo metropolitano a través de dos mediciones, pre y post test con aplicación de la variable inteligencia emocional, confirmando las bondades de la inteligencia emocional lo que tradujo en una mejor atención al cliente ya que hubo un cambio de actitud positiva en el clima organizacional de las MYPES, se encontró una mejor receptividad y predisposición en los promotores y

trabajadores hacia sus clientes. Las ventas del periodo 2007 – 2008 mejoraron resultado de la aplicación del programa sugerido por la tesis.

Por su lado, Vásquez (2016) analizó aquellas competencias buscadas en un gerente hotelero bajo la perspectiva de los gerentes de recursos humanos de los hoteles 5 estrellas de Lima Metropolitana. Se observó que las capacidades en el área de conocimientos con enfoque en la gestión de la calidad y recursos humanos así como el dominio de idiomas, conocimientos de marketing y análisis de mercado son valorados en la misma medida que la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de objetivos y metas, el gusto por el trabajo, la habilidad para el trabajo en equipo y la iniciativa. Por lo que concluye que los gerentes de hotel no solo deben tener capacidades técnicas o de conocimientos, sino que éstas deben estar acompañadas de habilidades, aptitudes y personalidades que puedan desarrollar relaciones humanas efectivas.

1.2. Bases teóricas

1.2.1. Inteligencia emocional

En la revisión de la literatura se ha encontrado bastantes autores que tratan el tema en cuestión. Uno de los precursores del concepto actual del término fue el psicólogo Edward Thorndike quien en 1920 postuló a la inteligencia social como la habilidad

que posee una persona para comprender y dirigir a los demás, hombres y mujeres, al igual que en las relaciones humanas. Tenemos a Salovey (1997) quien define la inteligencia emocional como la capacidad para percibir, asimilar, comprender y regular las emociones promoviendo de esta manera el crecimiento emocional e intelectual. Asimismo, para Howard Garner (1993) es la capacidad para leer los sentimientos de los demás, controlar los impulsos propios, razonar, de escuchar al otro y de permanecer tranquilos y optimistas cuando nos vemos confrontados a ciertas pruebas. Gardner es un autor bastante conocido porque formuló la teoría de las *inteligencias múltiples* (1983), en la cual establece que las personas poseemos siete tipos de inteligencia donde cada una es totalmente independiente de la otra, estas son: inteligencia auditiva musical, lógica – matemática, cinestésica – corporal, visual – espacial, verbal lingüística, intrapersonal e interpersonal. Son estas dos últimas las más relacionadas con la inteligencia emocional, Gardner las define de la siguiente manera:

- Inteligencia intrapersonal: Implica la comprensión de nuestra propia vida emocional, la capacidad para formar un modelo preciso y real de uno mismo y ser capaz de utilizar ese modelo para funcionar de forma efectiva en la vida.
- Inteligencia interpersonal: Es la capacidad de entender a las personas, lo que las motiva, cómo funcionan y cómo trabajar efectivamente con ellas.

Aquí también tenemos a uno de los grandes exponentes del tema, Daniel Goleman (1995) quien se refiere a la inteligencia emocional como el conjunto de destrezas, actitudes, habilidades y competencias que determinan la conducta, las reacciones y los estados mentales de una persona.

Otro autor que trata el tema es Bar-on (1997) quien lo define como un conjunto de conocimientos y habilidades en el ámbito emocional y social que influyen en nuestra capacidad general para afrontar efectivamente las demandas de nuestro medio. Es decir, esta habilidad le permite al individuo ser consciente, comprender, controlar y expresar sus emociones de manera efectiva.

Tenemos también a Abel Cortese (s.f.) quien describe a la inteligencia emocional como la capacidad humana de sentir, entender, controlar y modificar estados emocionales en uno mismo y en los demás. Este autor explica por qué muchas personas bien preparadas intelectualmente pero carentes de inteligencia emocional, terminan trabajando a las órdenes de personas que tienen un coeficiente intelectual menor pero con mayor coeficiente emocional.

Como se ha podido ver, todas estas descripciones han incluido una o más de los siguientes componentes clave: a) la habilidad de entender y expresarse; b) la habilidad de entender a los demás y de relacionarse con ellos; c) la habilidad de

controlar y manejar las emociones; d) la habilidad de lidiar con el cambio, adaptarse y resolver problemas de naturaleza personal e interpersonal; y e) la habilidad de generar un estado de ánimo positivo y de motivarse uno mismo (Urch, Mount et al, 2013).

1.2.1.1. Orígenes y evolución de la inteligencia emocional

Con el fin de tener un mejor entendimiento de cómo este término se popularizó tanto en la última década siendo en la actualidad un ámbito de estudio bastante investigado es preciso conocer su origen y evolución. Mayer (2001) divide esta evolución en cinco fases:

De 1900 a 1969: En esta época los términos inteligencia y emoción eran vistos de manera separada. En el campo de la inteligencia se investigaba sus fundamentos biológicos y se desarrollaban los primeros tests para su medición. En el campo de las emociones, los investigadores estaban enfocados en verificar qué era primero cuando una persona estaba sometida a una situación de estrés, si la emoción seguida de un cambio fisiológico o lo contrario. Hubo algunos intentos de investigar sobre una inteligencia denominada social pero los resultados no fueron muy alentadores dado que la atención estaba en la inteligencia basada en los conocimientos, incluso a mediados de 1960 una publicación influyente de la época declaró que la inteligencia emocional era un concepto “inútil” (Goleman, 1995).

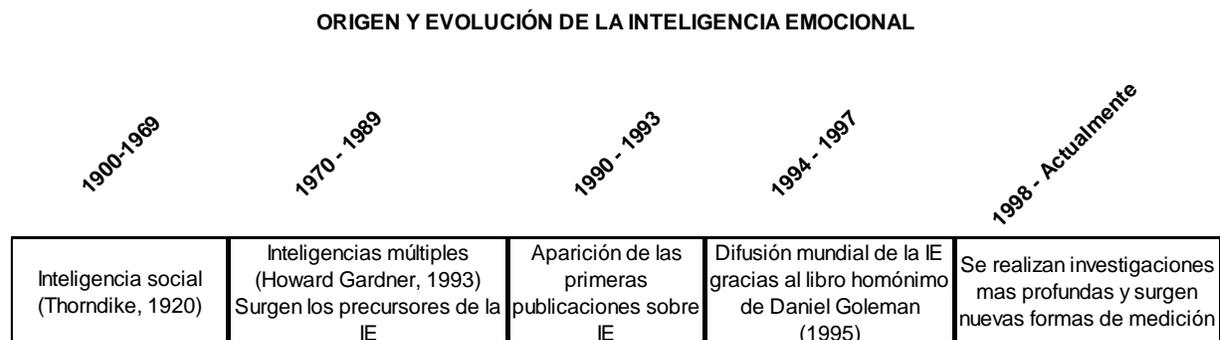
De 1970 a 1989: Es en este periodo de 20 años de duración que surgen los llamados precursores de la inteligencia emocional en sí ya que se comenzó a relacionar las emociones con los pensamientos, aunque el término “inteligencia emocional” apenas haya pasado percibido porque o fallaron en definirlo o no fueron claros cuando se referían a ello. Se comenzó a investigar la comunicación no verbal que se expresa por ejemplo en el rostro y la postura. Incluso la inteligencia artificial examinó como las computadoras podrían analizar los aspectos emocionales de un relato. Es en esta época que surgen algunos de los autores más populares sobre el tema como Howard Gardner, Peter Salovey y John D. Mayer. Mayer explica que fueron él y su compañero Salovey quienes obtuvieron información relevante con la que pudieron diseñar una teoría e incluso una forma de medir esta capacidad humana a la cual denominaron “inteligencia emocional”.

De 1990 a 1993: Se fortalecen los estudios en inteligencia emocional y aparecen publicaciones al respecto.

De 1994 a 1997: En este periodo el término se expandió y popularizó gracias a la publicación del libro del mismo nombre del periodista científico Daniel Goleman en 1995, lo que se tradujo en más investigaciones y publicaciones sobre el tema.

De 1998 a la actualidad: Se relaciona con estudios e investigaciones más refinadas en el área, nuevas formas de medición aparecen. Asimismo, está el reto de definir y aclarar términos que están generando confusión debido al encuentro de aspectos populares y científicos en el camino.

Figura 1



Elaboración propia
Fuente: Mayer, 2001

1.2.1.2. Modelos y componentes

De acuerdo a los autores revisados (Salovey y Mayer, 1990; Extremera y Fernández Berrocal, 2001; Goleman, 1995; Bar – on, 1997; Oriolo y Cooper, 1998) hay diversos componentes, es más, cada autor presenta su propia configuración del concepto. En ese sentido presentamos una compilación y análisis de los principales:

En la figura 2 se puede ver que existen dos posiciones o modelos. Por un lado tenemos un modelo que considera a la inteligencia emocional como una habilidad del ser humano, también conocido como **modelo de habilidad**, defendido por autores como Salovey y Mayer que conciben la IE como una inteligencia genuina basada en

el uso adaptativo de las emociones y su aplicación a nuestro pensamiento (Extremera Pacheco & Fernández Berrocal, 2005); y por otro lado, tenemos el resto de modelos a los cuales Salovey y Mayer denominaron **modelos mixtos** (Mayer, Salovey y Caruso, 2000^a) los cuales abarcan de una manera más amplia (en contraste con el modelo de habilidades), los rasgos de personalidad, las competencias socio-emocionales, la motivación y diversas habilidades cognitivas y de regulación de emociones (Bar-on, 2000; Goleman, 1995).

Los defensores del Modelo de habilidades (Salovey y Mayer en Estados Unidos y Fernández Berrocal *et al.* en Europa entre los más destacados) sostienen que el acto de procesar información relevante de nuestras emociones es independiente de los rasgos estables de la personalidad (Grewal & Salovey, 2005). De opinión contraria son los que defienden el modelo mixto, basado en rasgos de personalidad (Bar-on, 1997, Goleman, 1995) y no en capacidades cognitivas.

Salovey y Mayer demostraron empíricamente de cómo la IE podría ser evaluada como una habilidad mental y que cuando se combina emoción con cognición el resultado es un proceso de la información más sofisticado (Mestre, Guil, Brackett, & Salovey). Estos autores, tras una serie de ediciones del modelo original, han logrado situar al modelo de habilidades como uno de los más populares de nuestros tiempos.

Todos estos autores desarrollaron instrumentos para medir la inteligencia emocional, éstos fueron validados con diferentes muestras, pasaré a describir aquellas que tuvieron como sujetos de estudios a personas que laboraron en el rubro empresarial, específicamente en el sector servicios.

Figura 2. Cuadro comparativo de los Modelos de Inteligencia Emocional

TIPOS DE MODELOS	MODELOS DE HABILIDADES		MODELOS MIXTOS		
AUTORES	Salovey y Mayer (1995)	Extremera y Fernandez Berrocal (2001)	Goleman (1995)	Bar-on (1997)	Oriolo & Cooper (1998)
ÁMBITO DE ANÁLISIS	ÁREA EDUCATIVA		ÁREA ADMINISTRATIVA		
C O M P O N E N T E S	Percepción emocional	Percepción	Aptitudes personales	Intrapersonal	Entorno habitual
				Comprensión emocional de sí mismo	Sucesos de la vida
			Facilitación emocional	Autoconocimiento	Asertividad
	Autoconcepto				Presiones personales
	Autorrealización			Autoactualización e independencia	
	Comprensión emocional		Comprensión	Autorregulación	Independencia
		Interpersonal			Conciencia emocional de otros
		Automotivación		Empatía	Competencias
	Relaciones interpersonales		Intención		
	Responsabilidad Social		Creatividad		
	Regulación reflexiva de las emociones	Regulación	Aptitudes sociales	Adaptabilidad	Elasticidad
					Conexiones interpersonales
					Descontento constructivo
	Regulación reflexiva de las emociones	Regulación	Empatía	Manejo del estrés	Valores
					Solución de problemas
					Prueba de la realidad
	Regulación reflexiva de las emociones	Regulación	Empatía	Manejo del estrés	Compasión
					Flexibilidad
Perspectiva					
Regulación reflexiva de las emociones	Regulación	Empatía	Manejo del estrés	Intuición radio de confianza	
				Tolerancia al estrés	
				Poder personal	
Regulación reflexiva de las emociones	Regulación	Empatía	Manejo del estrés	Integridad	
				Control de los impulsos	
				Actitudes	
Regulación reflexiva de las emociones	Regulación	Habilidades sociales	Estado de ánimo en general	Salud general	
				Felicidad	
				Calidad de vida	
Regulación reflexiva de las emociones	Regulación	Habilidades sociales	Estado de ánimo en general	Cociente de relaciones	
				Optimismo	
				Óptimo rendimiento	
MODELO	Trait Meta - Mood Scale (TMMS)	Trait Meta - Mood Scale 24	Inventario de competencia emocional	EQ-i	Mapa del cociente emocional

Cuadro 2: Elaboración propia
Fuente: Flores & Rivas (2005)

1.2.1.2.1. Modelo de Goleman

Este autor describe a la inteligencia emocional como una serie de habilidades que permiten a la persona motivarse y persistir frente a las decepciones, controlar sus impulsos y demorar la gratificación, regular el humor y evitar que los trastornos disminuyan la capacidad de pensar, mostrar empatía y abrigar esperanzas. A diferencia del coeficiente intelectual, la inteligencia emocional puede mejorar a lo largo de los años, es decir, con la madurez. (Goleman, 1998)

La inteligencia emocional se basa en cinco dimensiones emocionales y 25 aptitudes emocionales. Las competencias o aptitudes emocionales son capacidades aprendidas que se basan en la inteligencia emocional; a diferencia de las aptitudes puramente cognitivas como el razonamiento analítico o la pericia, las aptitudes emocionales combinan el pensamiento y el sentimiento, y darían lugar a un desempeño laboral sobresaliente (Goleman, 1998). Las aptitudes están agrupadas de acuerdo a una facultad de inteligencia emocional subyacente. Estas facultades de inteligencia emocional subyacentes son vitales para la adquisición de aptitudes que determinarán el éxito laboral de una persona.

Conocido como ESCI, fue elaborado con la colaboración de Richard Boyatzis con el fin de evaluar las competencias socio emocionales que distinguen a los líderes sobresalientes.

1. **Aptitudes personales:** O también llamadas **intrapersonales**, éstas van a determinar el dominio de uno mismo. Son 12 y están agrupadas de la siguiente manera:

- **Autoconocimiento emocional o conciencia de uno mismo:**

Es la habilidad para reconocer nuestras emociones mientras ocurren. Es el proceso de realizar una autorreflexión de los sentimientos y emociones en el momento mismo que la persona los experimenta, no de una manera exaltada, sino manteniendo una atención neutra.

1. Conciencia emocional
2. Valoración adecuada de uno mismo
3. Confianza en uno mismo

- **Autocontrol emocional o autorregulación:**

El autocontrol o autodominio de las emociones nos permite mantenerlas bajo control, no dejarnos llevar por ellas, lo cual es clave para nuestro bienestar emocional ya que nos permitirá concentrarnos en otra cosa que no sea la emoción negativa que lo ocasiona. No se trata de evitar sentimientos desagradables o tener siempre el mismo sentimiento pero sí de mantener un equilibrio.

1. Autocontrol
2. Responsabilidad

3. Integridad
4. Versatilidad (adaptabilidad)
5. Innovación

- **Motivación:**

La motivación es aquello que impulsa a las personas a llevar a cabo una acción determinada con el fin de alcanzar una meta. Las personas que saben controlar sus impulsos y postergar las gratificaciones se muestran más seguras de sí mismas y más capaces de enfrentarse a las frustraciones de la vida. Estas personas canalizan sus emociones hacia un fin productivo; se motivan, sea disfrutando lo que hacen, para persistir y no dejarse paralizar por los contratiempos o frustraciones que puedan ocurrir en el camino, Estas personas suelen ser más eficaces en las tareas que emprenden ya que logran alcanzar un estado de flujo (estado en el que la persona está tan absorta en la tarea que realiza que pierde conciencia de sí misma), acostumbran estar de buen humor ya que les favorece la capacidad de pensar con flexibilidad y con mayor complejidad, son más optimistas y ven una oportunidad de mejora en cada dificultad que encuentran.

1. Logro
2. Compromiso
3. Iniciativa
4. Optimismo

2. **Aptitudes sociales:** O también denominadas **interpersonales**, éstas determinarán el manejo de las relaciones.

- **Empatía o reconocimiento de emociones ajenas:**

El saber interpretar las emociones ajenas tiene que ver con percibir las preocupaciones o sentimientos del otro y responder a ellos, y para esto será clave el conocimiento de uno mismo, el entender nuestras propias emociones para de esta manera reconocer aquellos sentimientos que subyacen bajo los sentimientos del otro. Esta capacidad de interpretar bien las necesidades de sus clientes será fundamental para los jefes de área ya que les permitirá desarrollar y crear servicios nuevos.

1. Comprender a los demás
2. Desarrollo de los demás
3. Orientación hacia el servicio
4. Aprovechamiento de la diversidad
5. Conciencia política

- **Habilidades sociales:**

Algo que diferencia a los líderes de los demás es la influencia que ejercen sobre éstos lo cual logran manejando efectivamente las emociones ajenas. Y es que de alguna manera cada persona influye en el estado de ánimo de los demás, sea para bien o para mal. Los mejores trabajadores de una empresa lo utilizan

para percibir cómo reaccionan los otros de tal manera que su respuesta sea la que permita la mejor interacción posible. Las personas que dominan esta aptitud son más capaces de conmovier e inspirar a los demás y les servirá de apoyo para otras aptitudes como influir en los demás, transmitir mensajes claros y convincentes, negociar y resolver desacuerdos, inspirar y guiar, así como provocar y manejar el cambio.

1. Influencia
2. Comunicación
3. Resolución de conflictos
4. Liderazgo
5. Catalizador del cambio
6. Establecimiento de vínculos
7. Colaboración y cooperación
8. Habilidades de equipo

1.2.1.2.2. Modelo de Bar-on

El **modelo de Bar-on** (1997) está compuesto por 5 componentes tales como las habilidades intrapersonales, interpersonales, adaptabilidad, manejo del estrés y estado de ánimo en general; esta estructura a su vez tiene 15 subcomponentes. Según los expertos el modelo de Bar-on actuaría como un instrumento que permitiría conocer la personalidad de una persona en 360 °.

En palabras de este psicólogo israelí, la persona emocionalmente inteligente es aquella que 1) conoce y comprende las emociones, así como expresa sus sentimientos con eficacia, 2) entiende cómo las demás personas que le rodean se sienten y se relaciona bien con ellos, 3) gestiona y controla las emociones de manera efectiva con el fin de hacer frente a las demandas cotidianas, los problemas y la presión diaria, 4) sabe manejar los cambios, se adapta y soluciona problemas personales e interpersonales, y 5) es capaz de generar estados de ánimo positivos, auto-motivarse y comprometerse. Estas personas son las que tendrían éxito en la vida (Molina, 2014).

Este modelo fue también en su momento criticado al incluir habilidades como el solucionar problemas y el comprobar la realidad ya que están más ligadas con habilidades del tipo interpersonal o social que con las habilidades de la inteligencia emocional en sí por lo que luego precisó que su modelo tiene que ver con habilidades emocionales y sociales.

1.2.1.2.3. Modelo de Oriolo y Cooper

Este modelo planteado el año 1998 está compuesto por factores tales como la alfabetización, la agilidad, la profundidad y la alquimia emocional. El instrumento que lo mide permite conocer al ser humano de manera completa y ha sido probado con la fuerza laboral de mandos medios en Estados Unidos y Canadá.

También conocido como el modelo de los “cuatro pilares” está compuesto por 4 componentes:

- **Alfabetización emocional:** Constituida por la honradez emocional, la energía, el conocimiento, el feed-back, la intuición, la responsabilidad y la conexión. Todos estos componentes permiten la eficacia y el aplomo personal.
- **Agilidad emocional:** Es el componente referido a la credibilidad, la flexibilidad y autenticidad personal que incluye habilidades para escuchar, asumir conflictos y obtener buenos resultados de situaciones difíciles.
- **Profundidad emocional:** Se denomina así a la armonización de la vida diaria con el trabajo.
- **Alquimia emocional:** Se refiere a la habilidad de innovación aprendiendo a fluir con problemas y presiones.

1.2.1.3. Instrumentos de medición de la inteligencia emocional

De acuerdo a una investigación realizada por Sanchez – Teruel y Robles – Bello (2018), los investigadores que desean estandarizar una media o instrumento de evaluación tienen como punto de partida un modelo teórico de referencia. Un 41,97% se basó en el Modelo de Mayer y Salovey (1997), un 39,15% tuvo como referencia el Modelo de Inteligencia Emocional – Social (Bar-On, 1997) y un 18,88% se alineó con

el Modelo de Competencias Emocionales de Goleman (1996). Sin embargo, si se tienen en cuenta los resultados de publicaciones divulgativas no científicas, favorece al Modelo de Competencias Emocionales de Goleman.

Extremera y Fernandez – Berrocal (2004) resaltan que estos instrumentos de medición deben cumplir con una serie de criterios psicométricos validados; es decir, que además de ofrecer indicadores claros de fiabilidad y validez, estas herramientas deben mostrar que no valoran simplemente otras dimensiones psicológicas ya conocidas tales como rasgos de personalidad, la inteligencia cognitiva o las habilidades sociales.

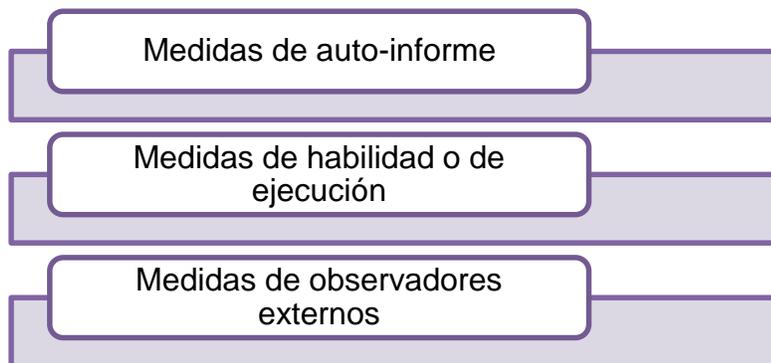
Las medidas de evaluación estarían agrupadas en dos grupos. El primero incluye instrumentos clásicos basados en cuestionarios y autoinformes, y el segundo grupo son las denominadas medidas de habilidad o de ejecución.

En el primero, el instrumento está compuesto por enunciados verbales cortos en lo que la persona que evalúa su IE lo hace mediante la propia estimación de sus niveles en determinadas habilidades emocionales.

En el segundo, implica que la persona solucione o resuelva determinados problemas emocionales y luego sus respuestas sean comparadas con criterios de puntuación predeterminados.

Extremera et al (2004) menciona que existiría una nueva forma de evaluar que complementaría a las otras dos basados en la observación externa. De esta manera obtendríamos a través del juicio de terceros (personas que conocen a la persona evaluada) cómo es percibida esta, es decir, se estaría evaluando también su interacción con los demás, la manera en que resuelve conflictos y situaciones bajo estrés.

Figura 3. Instrumentos de medición de la inteligencia emocional



Fuente: Extremera y Fernandez – Berrocal (2004)

Elaboración: Propia

Pasaré a describir cuatro de ellas:

1.2.1.3.1. TraitMeta-Mood Scale-48 (TMMS-48)

Es una medida de auto-informe que fue desarrollada por Salovey y Mayer con el objetivo de conseguir un índice que evalúe el conocimiento que tiene cada persona sobre sus propias emociones. Esta medida contiene 48 items, de ahí el nombre, con el que se busca evaluar de manera extensa los estados emocionales de una persona.

Los ítems con escala del tipo Likert presentan normalmente hasta cinco opciones de respuesta que van del Totalmente en desacuerdo al Totalmente de acuerdo

Las preguntas están enfocadas en tres dimensiones claves de la IE como son: Atención a los sentimientos, Claridad emocional y Reparación de las emociones. En la primera se evalúa el grado en que las personas prestan atención a sus emociones y sentimientos; la segunda tiene que ver a cómo las personas creen que perciben sus emociones y sentimientos; y la tercera, a cómo las personas regulan o interrumpen sus emociones dependiendo de una situación dada.

Existe una versión más reducida de esta medida, con 24 items, pero siempre enfocado en las dimensiones clave mencionadas en el párrafo anterior.

1.2.1.3.2. “Emotional Quotient Inventory”

Se trata de una medida de auto-informe basada en revisiones de la literatura sobre el funcionamiento emocional, social y laboral elaborada por Bar-on en el año 1997. Éste está compuesto por 133 ítems agrupados en cinco factores:

1. **Inteligencia intrapersonal**, que evalúa las habilidades de autoconciencia emocional, autoestima personal, asertividad, auto-actualización e independencia.
2. **Inteligencia interpersonal**, que comprende las subescalas de empatía, relaciones interpersonales y responsabilidad social.
3. **Adaptación**, que incluye las habilidades de solución de problemas, comprobación de la realidad y flexibilidad.
4. **Gestión del estrés**, con las subescalas de tolerancia al estrés y control de impulsos.
5. Por último, el **humor general**, con las subescalas de optimismo y felicidad.

Esta medida incluye además cuatro indicadores de validez que miden el grado con que las personas responden al azar o distorsionan sus respuestas con el fin de mejorar su puntuación. Por la cantidad de ítems que evalúa el EQ-i es considerado como un inventario amplio ya que abarca muchas competencias emocionales y sociales brindando una estimación del nivel de IE y también del perfil social y afectivo de la persona (Bar-on, 2000).

Al igual que la medida anterior usa la escala del tipo Likert para que la persona responda que tan de acuerdo o desacuerdo está con una afirmación determinada.

Dado lo extenso de la evaluación ya se desarrolló también una versión reducida de solo 51 ítems que evalúa las mismas dimensiones (Bar-on 2002).

Asimismo, ya existe también el EQ-360 que evalúa la IE desde la perspectiva de un observador externo (subordinados, superiores, pareja, familiares, entre otros) donde los datos obtenidos son comparados con la autoevaluación realizada por la persona.

1.2.1.3.3. “Emotional Competence Inventory” (ECI)

Elaborado por Goleman (1998) el cual permitiría predecir la efectividad y el rendimiento personal en el mundo laboral y empresarial. El modelo consiste en 110 ítems con un mínimo de tres para evaluar cada competencia descrita en su famoso libro. Contiene dos formas de evaluación, los autoinformes y la evaluación hecha por un observador externo, siempre con alternativas de respuesta del tipo Likert.

El modelo actual se denomina **ESCI (Emotional & Social Competence Inventory)** (2006), consiste en una encuesta de 360° que sirve para evaluar 12 competencias que diferencian a las personas que destacan del promedio.

En la figura 4 y 5 se puede visualizar mejor los componentes del modelo y las habilidades emocionales que lo comprenden.

Figura 4. Modelo ESCI



Fuente: Hay Group – Emotional and Social competency inventory – A user guide (2011)

Elaboración: Propia

1.2.1.3.4. Multifactor Emotional Intelligence Scale (MEIS)

Elaborada por Mayer, Caruso y Salovey (2000) denominan así a esta medida de ejecución o habilidad. A diferencia de las medidas anteriores donde el evaluado anota como cree que se siente o percibe, aquí se evalúa su capacidad actual de actuación ante una situación dada. Existe una versión más depurada conocida como MSCEIT.

Está compuesta por doce tareas agrupadas en cuatro áreas que evalúan las habilidades descritas en sus modelos teóricos.

Figura 5. Las competencias del Modelo ESCI

AUTOCONOCIMIENTO

- **CONCIENCIA EMOCIONAL:** La capacidad de entender nuestras propias emociones y sus efectos en nuestro desempeño.

AUTOCONTROL

- **AUTOCONTROL EMOCIONAL:** La habilidad de mantener emociones destructivas e impulsos bajo control y mantener nuestra efectividad bajo condiciones estresantes o hostiles.
- **ORIENTACION AL LOGRO:** Esforzarse por cumplir o exceder un estandar de excelencia, buscando las maneras de hacerlas mejor, estableciendo metas desafiantes y tomando calculados riesgos.
- **OPTIMISMO:** La habilidad de ver lo positivo en la gente, situaciones y eventos y nuestra persistencia en conseguir nuestras metas a pesar de los obstáculos y reveses.
- **ADAPTABILIDAD:** Flexibilidad para manejar el cambio, haciendo malabares para atender múltiples demandas y adaptando nuestras ideas y enfoques.

CONCIENCIA SOCIAL

- **EMPATÍA:** La habilidad de sentir los sentimientos y perspectivas de los demás, interesarse activamente de sus preocupaciones y recogiendo las señales de lo que se está sintiendo y pensando.
- **CONCIENCIA ORGANIZACIONAL:** La habilidad de leer las corrientes emocionales y el poder de un grupo, identificando a los influyentes, redes y dinámicas.

MANEJO DE LAS RELACIONES

- **INFLUENCIA:** La habilidad de tener un impacto positivo en los demás, persuadiendo o convenciendo a otros para ganar su apoyo.
- **CATALIZADOR DEL CAMBIO:** La habilidad de promover el aprendizaje a largo plazo o el desarrollo de los demás a través de la retroalimentación y el apoyo.
- **MANEJO DE CONFLICTOS:** La habilidad de ayudar a los demás en situaciones tensas o emocionales, con mucho tacto llevar los desacuerdos a la luz y encontrar soluciones que todos estén de acuerdo.
- **LIDERAZGO INSPIRACIONAL:** La habilidad de inspirar y guiar a los individuos y grupos a realizar el trabajo, y sacar lo mejor de ellos.
- **TRABAJO EN EQUIPO:** La habilidad de trabajar hacia un objetivo común, participando activamente, compartiendo responsabilidades y premios y contribuyendo a la capacidad del equipo.

Fuente: Hay Group – Emotional and Social competency inventory – A user guide (2011)

Elaboración: Propia

En la primera área, percepción emocional, se pide a la persona que identifique emociones en una serie de estímulos. Presenta cuatro subescalas que miden la percepción de emociones en los rostros, historias, música y diseños abstractos.

La segunda área, asimilación emocional, comprende dos tareas que valoran la habilidad para asimilar emociones dentro de nuestros procesos cognitivos y perceptuales. Está conformado por las siguientes subescalas: sinestesia que mide la habilidad de las personas para describir sensaciones emocionales y compararlas con otras modalidades sensoriales como el tacto, el color, el movimiento, entre otros; la subescala de sentimientos sesgados en la que se pide a la persona que asimile su estado anímico actual, luego de una situación concreta formulada, en donde debe medir como se sentiría de ser el caso en la vida real.

La tercera es la comprensión de emociones, aquí se incluyen actividades de razonamiento y comprensión emocional.

Y por último, el manejo emocional, comprendido por dos tareas: manejo de emociones ajenas en la que se analiza a través de situaciones la capacidad de las personas para regular las emociones de los demás; y el manejo de los propios sentimientos: aquí se evalúa la capacidad de una persona para reparar sus propios sentimientos.

En esta medida las respuestas son evaluadas en función de tres criterios: consenso, experto y target. En el primero, las respuestas son comparadas con las del público en general (grandes cantidades de muestra). Bajo el criterio *experto*, las respuestas son medidas en el grado en que se acercan a la respuesta ofrecida por el grupo normativo, que está conformado por las opiniones de reconocidos investigadores, psicoterapeutas y especialistas del campo emocional por lo que se asume que sus respuestas son las correctas. En el último, el método target, solo se aplica para ciertos items que tienen que ver con expresiones faciales o diseños abstractos. Por ejemplo, si se le pregunta a un artista qué sentimientos intentaba transmitir cuando hizo un dibujo abstracto, si la respuesta de la persona evaluada se acerca a la respuesta del artista será considerada como correcta.

1.2.2. Desempeño laboral

El desempeño laboral según Chiavenato (2002) es “eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral” (p. 236).

El desempeño humano va a variar de persona a persona porque va a depender del valor de las recompensas y el esfuerzo que le ponga en la tarea. El trabajador evaluará la relación costo-beneficio para hacer un esfuerzo determinado (Chiavenato, 2009).

Otra definición la da Stoner (1994) quien señala que “el desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad” (p.510).

Para asegurar un buen desempeño, Robbins (2004) resalta la importancia de fijar metas con antelación ya que el desempeño será comparado con ellas; asimismo, también destaca que debe haber una concordancia entre las capacidades de los empleados y las exigencias del puesto ya que en el caso que los empleados no poseyeran las habilidades necesarias, su desempeño será pobre y fracasarán en el puesto sin importar lo motivado o positiva que sea su actitud. Cuando las habilidades del trabajador están por encima de lo que el puesto requiere, el desempeño laboral será seguramente el adecuado pero la organización aun presentará deficiencias ya que la empresa estará pagando más de lo debido ya que las capacidades del trabajador están por encima de lo requerido, lo cual también se verá reflejado en la motivación del trabajador dado que se sentirá frustrado por las limitaciones del puesto.

Chiavenato (2009), por otro lado, indica poner atención a cuestiones como el estilo administrativo, la relación con los empleados y los programas de higiene y seguridad laboral que aseguren la calidad de vida dentro de la empresa. Estos procesos además de retener a los trabajadores buscan mantenerlos satisfechos y motivados, y conseguir de esta manera un mayor compromiso con la empresa.

Lopes et al. (2006) señalan que la inteligencia emocional respalda el desempeño laboral al facilitar a los empleados la búsqueda de una relación beneficiosa en el trabajo en general y especialmente dentro del equipo de trabajo; asimismo, les permite manejar bien el estrés y desempeñarse bajo presión.

1.2.3. Clima laboral

Los trabajadores de una empresa buscan además de un pago justo por el trabajo que realizan un ambiente agradable donde desenvolverse y rendir al tope de sus capacidades.

Los empleadores deben garantizar que así sea si desean la satisfacción a largo plazo de sus colaboradores:

El clima laboral es un indicador fundamental de la vida de la empresa, condicionado por múltiples cuestiones: desde las normas internas de funcionamiento, las condiciones ergonómicas del lugar de trabajo y equipamientos, pasando por las actitudes de las personas que integran el equipo, los estilos de dirección de líderes y jefes, los salarios y remuneraciones, hasta la identificación y satisfacción de cada persona con la labor que realiza (Gan Bustos, F., & Trigine, J., 2006, p. 275).

El clima organizacional, como lo denominan otros autores debido a que se desarrolla en las organizaciones, aunque también ha sido denominado como ambiente, atmosfera, etc., tiene que ver mucho con el nivel de adaptación de los trabajadores a situaciones diversas con el fin de satisfacer sus necesidades y mantener su equilibrio emocional (Chiavenato, 2009). Este autor menciona justamente que la frustración de estas necesidades causa problemas de adaptación ya que es algo que no depende de ellos, sino de personas que están sobre ellos. Esta adaptación va a variar de una persona a otra, donde la que mejor se adapte es porque denota “salud mental”.

Las características de una persona mentalmente sana son:

1. Se sienten bien consigo mismas.
2. Se sienten bien en relación con otras personas.
3. Son capaces de enfrentarse a las demandas de la vida.

Hernandez & Caboverde (2011) resaltan que el clima organizacional influye en la motivación, el desempeño y la satisfacción en el empleo dado que crea ciertas expectativas con respecto a qué consecuencias se generarán a través de ciertas acciones. Es por ello que los trabajadores esperarán ciertas recompensas, satisfacciones y frustraciones basándose en la percepción que tienen del clima organizacional, lo que condiciona la forma en que estas expectativas influyen en la motivación.

Alexis Goncalves (2000), quien dedicó gran parte de su vida profesional al estudio de este tema, define el Clima Organizacional como “un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización tales como productividad, satisfacción, rotación, etc.” (Como se cita en Hernandez & Caboverde, 2011, p. 3)

1.2.4. La Inteligencia emocional en la hotelería

En la industria hotelera, a diferencia de otras, las relaciones face-to-face o voice-to-voice se dan constantemente, las 24 horas del día y los 365 días del año. Mantener el temple y no caer en el desánimo se volverá un reto a superar a diario.

Hochschild (1983) lo describe bien en estas líneas: “¿Qué sucede cuando la exhibición emocional que una persona debe a otra refleja una inherente desigualdad? El pasajero de una aerolínea puede elegir no sonreír, pero la aeromoza está obligada no solo a sonreír pero a hacerlo con calidez.” (p. 19)

Hayes y Ninemeier (2006) también señalan algo similar sobre los gerentes hoteleros ya que éstos no pueden disimular porque “deben mostrar un entusiasmo genuino en

complacer a la gente que los visita” y al mismo tiempo deben actuar como modelos para sus subordinados (como se cita en Kovari, 2013, p. 74)

Todos los clientes de hotel tienen como fin máximo encontrar una habitación en la cual pasar la noche, pero sin considerar los atributos físicos de éstas, es el servicio el que hará la diferencia.

La experiencia vivida, sea ésta positiva o negativa, será lo que los huéspedes recordarán de regreso a casa y esta gran responsabilidad recae sobre los hombros del personal de contacto como es el área de recepción, conserjería, valet parking, restaurante, Spa, entre otros.

Un recepcionista nuevo que es lanzado al ruedo después de la primera semana de entrenamiento sentirá el calor ascendente en su rostro al ver la cola de clientes que se está formando ya que no termina de hacer el Check-in a un huésped porque el sistema no le muestra la información de la reserva.

El jefe de botones que descubre que uno de sus subalternos accidentalmente envió el equipaje de un huésped en el auto de otro que va rumbo al aeropuerto tendrá que mantener la cabeza fría y pensar rápidamente en una manera de resolver la situación.

Estas situaciones típicas en un día hotelero son capaces de estresar hasta al trabajador más ecuánime, y solo aquellos capaces de reconocer y controlar sus emociones podrán tener el dominio de la situación y hacer que juegue a su favor.

La inteligencia emocional efectivamente puede ser de gran ayuda en el momento de evaluar y entender que es lo que el huésped quiere, cuáles son sus expectativas, incluso permitir anticiparse a sus deseos. Pero para lograr eso, es fundamental contar con un buen nivel de autoconocimiento y autocontrol emocional, con la empatía y las habilidades sociales que permitan reconocer las emociones del huésped y la preocupación por establecer relaciones directas y a través de la comunicación no verbal (Cavelzani y Esposito, 2010, p. 41).

Cleveland et al afirman que los trabajadores que ocupan puestos de liderazgo como los gerentes y supervisores tienen un rol importante también ya que además de tener la misión de transmitir la visión de la empresa a sus subordinados, tienen que comunicar acontecimientos importantes del acontecer diario a sus superiores. Aquellos con un nivel elevado de inteligencia emocional podrán lidiar con incidentes de cualquier tipo que puedan suscitarse, lo que contrasta con aquellos con menor nivel de inteligencia emocional ya que a esto se suma los largos turnos de trabajo, laborar en días festivos y/o fines de semana (como se cita en Kovari, 2013).

Incluso habrán demandas inusuales que a los mismos gerentes de hotel les resultará estresante y que serán capaces de afectarlos emocional y físicamente (Kovari, 2013).

Kovari (2013) también describe en su artículo aquellos rasgos de personalidad y conocimientos necesarios para que los jefes y gerentes hoteleros puedan sobresalir en su trabajo. Aquí cita a varios autores e investigaciones realizadas en el rubro hotelero cuyos resultados coinciden en señalar que las habilidades sociales e interpersonales, así como los valores personales influyen o han influido en los profesionales exitosos actuales. Por otro lado, menciona el caso de los cabezas de área que tienen como rol principal dirigir eficiente y eficazmente a sus respectivas áreas, dar la cara a los huéspedes, gerentes, compañeros, subordinados, proveedores, etc., al mismo tiempo que tienen que cumplir con sus responsabilidades personales con sus familias, amigos y la comunidad en general.

Esta mezcla puede generar estrés, recarga de trabajo y conflictos que podrían traducirse en infelicidad, malos desempeños, e incluso, la posibilidad de renunciar.

Brymer (como se cita en Kovari, 2013) señala que todos los gerentes de hotel sufren de estrés en algún momento en sus carreras. El dividió estos generadores en cuatro categorías las que se ilustra a continuación:

Figura 6. Generadores de estrés

Individuales	Familiares	Organizacionales	Social y ambiental
Adicción al trabajo	El cambio de domicilio y su efecto en toda la familia	Alta responsabilidad	Economía
Dejadéz		Interdependencia entre unidades	Desconfianza pública

Elaboración propia

Fuente: Brymer (1979; 1982) citado por Kovari (2013)

Por otro lado Drummond (como se cita en Kovari, 2013) agrupa los síntomas del estrés de la siguiente manera:

Figura 7. Síntomas del estrés

PSICOLÓGICOS	FISIOLÓGICOS	LABORALES
Baja autoestima	Dolor de cabeza	Incapacidad de toma de decisiones
Depresión	Presión alta	Evitación de huéspedes, tareas y situaciones

Elaboración propia

Fuente. Drummond (1990) citado por Kovari (2013)

Johanson et al. (2008) citados por Kovari evaluó a más de 200 gerentes de hotel americanos quienes compararon los generadores de estrés del año 1998 con los del 2008. Mientras que en el año 1998 el cambio en las responsabilidades en el trabajo o lograr un desempeño personal sobresaliente eran aspectos que los preocupaba; en

el año 2008, el matrimonio, la muerte de un familiar cercano y los días festivos son considerados como factores capaces de generar estrés.

Se muestra a continuación aquellos conocimientos, habilidades y actitudes que el personal que labora en la hotelería debe poseer para realizar un trabajo óptimo en sus respectivos puestos:

Tabla 1. Perfil del personal operativo

SECTOR	PUESTOS	CONOCIMIENTOS (SABER)	HABILIDADES (SABER HACER)	ACTITUDES (SER)
OPERATIVO	CAMARERA / CUARTELERO	* Manejo de químicos básicos	* Hacer limpieza general de las habitaciones incluyendo:	* Productiva * Observadora * Amable
		* Técnicas de limpieza de habitaciones de hotel	- Tender cama - Barrer y trapear - Aspirar alfombras	* Limpia * Positiva * Responsable
		* Conocimientos básicos de técnicas de cargas pesadas	- Limpiar baños - Sacudir - Operar equipo de limpieza	* Comprometida * Servicial * Honrada
			- Detectar anomalías de la habitación	* Respetuosa
			* Saber tratar a los huéspedes	* Trabajo en equipo
	BARMAN / BARTENDER	* Básico de bares	* Preparar y servir bebidas y bocadillos	* Iniciativa
		* Preparación de bebidas	* Utilizar el equipo y utensilios del bar	* Higiene personal
		* Conocimiento de tragos diversos	* Decoración de bebidas	* Amabilidad * Atento
		* Diferentes tipos de cristalería	* Dirigir personal a cargo	* Tener buena presentación
		* Manejo higiénico de productos	* Cantidades de la coctelería	* Servicial
		* Recetario de bebidas * Idiomas	* Manejar higiénicamente sus instrumentos de trabajo, alimentos y bebidas	* Creatividad * Facilidad de palabra * Agilidad
	RECEPCIONISTA	* Idiomas (mínimo 2)	* Saber llenar tarjetas de registro	* Optimista * Facilidad de palabra
		* Manejo del sistema de Front Desk	* Usar computadora, scanner, fotocopidora, etc.	* Hábil * Servicial
		* Información sobre sitios turísticos	* Usar internet	* Responsable * Bien presentado
		* Conocer instalaciones y servicios de hotel	* Saber transmitir la información solicitada	* Honesto * Efectivo
		* Procedimientos administrativos y contables	* Elaborar reportes	* Trabajo en equipo
			* Comunicación fluida	* Sonriente
	MESERO	* Conocimiento de alimentos (menú)	* Buena comunicación	* Amabilidad
		* Manejo de estándares de calidad	* Charolar	* Alegre
		* Idioma inglés intermedio	* Descorchar	* Leal
		* Conocimiento de manipulación de alimentos	* Preparar el mise en place	* Honesto
		* Conocimiento en el manejo de herramientas de trabajo	* Limpiar el área	* Comprometido * Servicial
		* Nombre de los utensilios	* Habilidad de servicio	* Trabajo en equipo
		* Conocimiento de bebidas		* Proactivo
		* Conocimiento de atractivos turísticos		* Simpático

Fuente: www.empleosenrivieramaya.com

Elaboración propia

Se puede observar en la tabla 1 que muchas de estas actitudes tienen que ver con competencias de la inteligencia emocional como saber trabajar en equipo, estar comprometido con los objetivos, la misión y la visión de la empresa así como mostrarse sonriente, amable y servicial.

En la tabla 2, se puede apreciar lo que resalta entre las actitudes de los mandos medios es la organización, responsabilidad y liderazgo con el que deben actuar para el éxito de sus funciones. Teniendo en cuenta que los gerentes de mandos medios, al estar ubicados entre los altos mandos y los subordinados, juegan un papel fundamental (Conway, 2011).

Destaca también que es en la posición de Jefe de recepción donde la inteligencia emocional figura como una de las habilidades requeridas para el puesto.

Tabla 2. Perfil de los mandos medios

SECTOR	PUESTOS	CONOCIMIENTOS (SABER)	HABILIDADES (SABER HACER)	ACTITUDES (SER)
M A N D O S M E D I O S	SUPERVISOR / JEFE DE HOUSEKEEPING	* Estandares de calidad	* Llenar bitácoras de check-list	* Amable
		* Manejo de personal	*Elaborar reportes, requisiciones, inventarios e informes	* Respetuoso * Responsable
		* Técnicas de limpieza de habitaciones de hoteles	* Tomar decisiones y resolver problemas	* Comprometido * Leal
		Programación de actividades	* Programar vacaciones y descansos	* Sonriente
			* Detectar anomalías	* Trabajo en equipo
			* Hacer horarios	* Proactivo
	CAPITÁN DE MOZOS	* Control y manejo de personal	* Montar una mesa	* Liderazgo
		* Conocimiento de maridaje	* Combinar alimentos y bebidas	* Honestidad
		* Conocimiento de montaje y servicio	* Elaborar horarios	* Responsabilidad * Servicial
		* Inglés intermedio	* Llenar requisiciones	* Integridad
		* Conocimiento de bebidas y vinos	* Manejar los tipos de servicio	* Compromiso
		* Manipulación de alimentos	* Flamear	* Servicial
			* Saber explicar platillos	* Tolerancia
			* Manejo de cheques, comandas y cuentas	* Comprensión
	JEFE DE RECEPCIÓN	* Conocimiento de computación	* Operaciones de venta	* Honestidad
		* Dominio del idioma inglés (nivel avanzado) y otro idioma	* Solucion de problemas	* Responsabilidad * Servicial
		* Conocimientos de administración hotelera	* Atender grupos y públicos en general	* Amable
		* Manejo de ventas y estrategias	* Atender quejas y gestionar reclamos	* Facilidad de palabra
		* Primeros auxilios	* Elaborar horarios	* Liderazgo
		* Atractivos turísticos de la región	* Tomar decisiones y resolver problemas	* Organizado
			* Promover el servicio	* Imparcial
			* Inteligencia emocional	
	CONSERJE / JEFE DE BOTONES	* Conocimientos de turismo	* Supervisar el trabajo de otros	* Actitud positiva
		* Conocimiento de atractivos turísticos	* Tomar decisiones y resolver problemas	* Responsabilidad
			* Solucion de problemas	* Discreción
			* Atender los requerimientos del huésped	* Compromiso
			* Dar seguimiento a la llegada, estancia y salida de los huéspedes	* Ética en el trabajo
			* Custodiar el equipaje de los huéspedes	* Respeto
			* Reportar anomalías	

Fuente: www.empleosenrivieramaya.com

Elaboración propia

Tabla 3. Perfil de los altos mandos

SECTOR	PUESTOS	CONOCIMIENTOS (SABER)	HABILIDADES (SABER HACER)	ACTITUDES (SER)
A L T O S M A N D O S	GERENTE GENERAL	* Turismo y Hotelería / Restauración	* Diseñar el plan estratégico	* Trabajo en equipo
		* Administración de empresas	* Supervisar las actividades de operación, administración, comercialización y calidad	* Responsabilidad * Detallista
		* Ingeniería industrial	* Solicitar y aprobar políticas generales	* Discreción
		* Comercio internacional	* Proponer estrategias de desarrollo	* Respeto
		* Gestión de sistemas de cal	* Realizar presupuestos	* Ética en el trabajo
		* Idioma inglés (nivel avanzado)	* Realizar reuniones con los titulares de las áreas	* Honestidad
			* Atender al cliente con prontitud	* Liderazgo
	GERENTE DE OPERACIONES	* Turismo	* Proporcionar los lineamientos generales para la elaboración de presupuestos y su presentación a gerencia	* Responsabilidad
		* Administración de empresas	* Diseñar el plan estratégico de la organización.	* Discreción
		* Ingeniería industrial	* Promover la implantación de programas de trabajo para los jefes de área.	* Respeto
		* Comercio internacional	* Garantizar la capacitación permanente del personal en coordinación con el jefe de RRHH.	* Ética en el trabajo
		* Gestión de sistemas de calidad	* Implementar programas de ahorro de energía.	* Liderazgo
		* Idioma inglés (nivel avanzado)	* Supervisar las actividades de operación, administración, comercialización y calidad	* Trabajo bajo presión
			* Apoyar la realización de auditorías de calidad.	* Trabajo en equipo
			* Atender al cliente con prontitud	
	* Evaluar el desempeño de las jefaturas			

Fuente: www.empleosenrivieramaya.com

Elaboración propia

En la tabla 3, se ve que el puesto de Jefe o gerente de operaciones figura dentro de los altos mandos dado que es el que en caso de ausencia del primero inmediatamente lo sustituye. Ambos cargan sobre sus hombros los destinos de la empresa por lo que la capacidad de tolerar la frustración y el poder trabajar bajo presión serán competencias clave que si no tienen desarrolladas deberán desarrollar para lograr sus metas y las de la empresa.

1.2.5. Situación de la hotelería peruana

El profesional que labora en este rubro, al menos en lo que respecta a Perú, no necesariamente ha recibido formación en hotelería y turismo.

Es triste admitirlo pero a diferencia de otras profesiones donde el doctor necesariamente tiene estudios de medicina o un abogado tiene estudios en leyes, el profesional hotelero, y en esto coincide con cualquier persona que se desempeña en el sector servicios, no necesariamente ha llevado estudios en hotelería propiamente dicho.

Siendo la carrera en cuestión un campo de estudio relativamente nuevo (el centro de estudios peruano más antiguo en formar profesionales en el rubro hotelero, Cenfutur, tiene apenas 40 años de creación), muchos trabajadores actuales obtuvieron sus

conocimientos y habilidades a través de la experiencia que los años laborados le dieron.

Es por ello que no sorprende encontrar a contadores, financieros y especialistas de otros campos en puestos de liderazgo en los hoteles el día de hoy, lo que no desmerita el trabajo que realizan pero que podría ser realizado de manera diferente y mejor.

Naturalmente las expectativas e intereses de los huéspedes de hace 40 años a la actualidad han cambiado y/o se han ido transformando, éstos exigen ahora ser tratados por personas competentes en lo que hacen y que al mismo tiempo sean empáticas, que estén un paso adelante para satisfacer sus múltiples deseos.

Actualmente abundan en todo el país centros universitarios y técnicos que prometen formar profesionales altamente competitivos; sin embargo, estas competencias técnicas no garantizan el éxito laboral como se ha venido explicando.

Lo que pasa con la IE (Inteligencia Emocional) es que aún no se enseña en la escuela pública ni privada. No existe una asignatura donde los niños aprendan habilidades sociales y autocontrol emocional, salvo honrosas excepciones de escuelas alternativas que

afortunadamente ya existen en Perú y quienes sí realizan actividades enfocadas al desarrollo de estas habilidades (Villegas, 2016, en línea).

Se revisó la estructura curricular de la carrera de turismo y hotelería de las principales universidades e institutos de Lima y se encontró que en 4 de ellas (Universidad Ricardo Palma, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Universidad Cesar Vallejo y Universidad San Ignacio de Loyola) existen cursos relacionados al manejo y control de las emociones y cómo desarrollarlos.

Asimismo, se revisó también el perfil del egresado de la carrera en mención para ver si las competencias en inteligencia emocional figuraban dentro del perfil, y se pudo constatar que efectivamente las universidades mencionadas están al tanto de que solo una formación integral podrá garantizar profesionales exitosos en lo que hacen.

Sin embargo, también es cierto que un curso o dos tampoco garantizan la completa asimilación y el desarrollo total de la inteligencia emocional pero ya es una base en la cual se puede trabajar.

Alves, Marreiro das Chagas y Duarte (2012) afirman:

Para los profesionales del área de turismo, en especial los de nivel superior en razón de las peculiaridades del sector, existe consenso en que deberían presentar un conocimiento multidisciplinario para estar aptos para trabajar en las diversas áreas de gestión de la actividad turística, entre ellas, la hotelería (p.608).

Estos autores citan los resultados de muchas investigaciones realizadas sobre las competencias necesarias en los hoteleros de hoy en día donde todas coinciden en señalar a las competencias llamadas no técnicas que tienen que ver más con las características individuales (por ejemplo, actitudes, motivación o trazos de la personalidad) que son las que permitirán lidiar tanto con situaciones de diversa índole como con las tareas técnicas.

Para reforzar esto de las competencias emocionales en el profesional hotelero, Alves et al. citan a Castelli (2000) quien menciona que además de la formación técnica - científica, se debe considerar las cualidades humanas en la formación del profesional especializado, ya que debe enfrentar de manera directa la satisfacción de las necesidades y deseos de otros seres humanos, lo que exige un compromiso personal total, mucha iniciativa y creatividad.

Tabla 4. Cursos relacionados a la inteligencia emocional que se enseñan en las universidades de Lima

UNIVERSIDAD	URP	UNMSM	UCV	USIL
CARRERA	Turismo, Hotelería y Gastronomía	Administración de turismo	Administración en turismo y hotelería	Administración hotelera
PERFIL DEL EGRESADO	Tiene habilidades para trabajar en equipos interdisciplinarios, manejar las relaciones interpersonales y públicas, así como para tomar decisiones de carácter ejecutivo.	Posee alta capacidad de liderazgo y de trabajo en equipo	Líderes empresariales proactivos, perseverantes, con sentido de superación	Formar líderes con visión global, capaces de emprender y gerenciar empresas en la industria de la hospitalidad.
CURSO	Psicología general	Taller de desarrollo personal	Taller de desarrollo de competencias laborales	Desarrollo humano
CICLO	II	I	VIII	I
BREVE DESCRIPCIÓN DEL CURSO	Estudia también la inteligencia emocional y las motivaciones que tienen las personas para la realización de conductas. Así mismo, brinda información científica acerca de la emoción, el estrés en la vida y la promoción de la salud; tomando en cuenta la influencia que ejerce el medio ambiente social y cultural.	Tiene como propósito que los estudiantes utilicen herramientas fundamentales de conocimiento personal. La importancia del crecimiento personal radica en que involucra la expansión de habilidades personales básicas que permitan desarrollar capacidades gerenciales en la toma de decisiones.	Tiene como finalidad dotar a los estudiantes de estrategias y herramientas para mejorar sus posibilidades de empleabilidad en el mercado laboral. Las competencias laborales básicas que se trabajan son: trabajo bajo presión, habilidades sociales, orientación a resultados, proactividad y compromiso.	Curso de naturaleza teórico-vivencial. Utiliza teorías y modelos de la Psicología, Filosofía y Sociología para la comprensión del ser humano, que serán funcionales para el participante en el transcurso de su vida personal y profesional. Los participantes usan sus habilidades y capacidades en el conocimiento de sí mismos, de su contexto social, sus características y necesidades, con el fin de detectar oportunidades. En el curso se abordan temas como autoconocimiento, inteligencia emocional, ética empresarial, entre otros.

Fuente: Sílabos de las universidades en mención.

Elaboración propia

1.3. Definiciones conceptuales

1.3.1. Inteligencia emocional

La inteligencia emocional es la capacidad de reconocer los sentimientos propios y los de los demás, para así manejar bien las emociones y tener relaciones más productivas con quienes nos rodean.

El concepto que Goleman da al término es el que mejor refleja la naturaleza de la inteligencia emocional ya que abarca muchos aspectos de la personalidad desde el conocerse a uno mismo para poder entender y llevarse bien con los demás hasta la manera de influir y mover a la gente a realizar determinada acción. Goleman además, ha enfocado sus investigaciones en el rubro empresarial haciendo que muchas personas que creían que no tenían este coeficiente emocional lo desarrollen y afinen para beneficio propio y de las empresas donde laboran.

Tabla 5. Inteligencia emocional según Goleman

COMPETENCIA PERSONAL			COMPETENCIA SOCIAL	
AUTOCONOCIMIENTO	AUTORREGULACION	MOTIVACIÓN	EMPATÍA	HABILIDADES SOCIALES
Conciencia emocional	Autocontrol	Afán de triunfo	Comprensión de los demás	Influencia
	Confiabilidad		Ayudar a los demás a desarrollarse	Comunicación
Autoevaluación precisa	Escrupulosidad	Compromiso	Orientación hacia el servicio	Liderazgo
	Adaptabilidad	Iniciativa		Aprovechar la diversidad
Confianza en uno mismo			Innovación	
				Habilidades de equipo
				Establecimiento de vínculos

1.3.2. Competencias emocionales

Goleman (1998) define a la competencia emocional como una capacidad adquirida basada en la inteligencia emocional que da lugar a un desempeño laboral sobresaliente.

Existen 25 competencias emocionales agrupadas en cinco dimensiones de inteligencia emocional. Estas cinco dimensiones están agrupadas en dos categorías: habilidades personales y sociales.

Goleman indica que para tener un desempeño destacado no es necesario contar con las 25 competencias, bastará con poseer un mínimo de seis distribuidas en las cinco zonas de la inteligencia emocional.

1.3.2.1. Autoconocimiento

Es la capacidad de entender nuestros sentimientos, por qué los experimentamos y cómo nos afectan, de conocernos con nuestros defectos y virtudes, así como de lo que somos capaces de hacer y hasta dónde podemos llegar.

Esta competencia aunque poco valorada en el rubro hotelero tiene que ver con la conciencia de saber en qué se es bueno, aceptando al mismo tiempo que se tiene aún mucho por aprender será lo que empuje a un líder del rubro hotelero a elevar la barra de su propia eficacia (Larkin, 2010). Esto significaría que estas personas, al tener claro dónde termina su nivel de pericia y/o conocimiento, buscarán maneras de aprender y hacer mejor las cosas.

1.3.2.2. Autorregulación

La autorregulación o también conocida como autocontrol se refiere a la capacidad de manejar las emociones, de controlar los impulsos, de no dejarse amilanar ante la

presión, de mantenerse íntegros ante las tentaciones, de cumplir con los plazos sin excusas.

1.3.2.3. Motivación

No hay duda de que una competencia clave es la motivación, definida como aquello que impulsa a las personas a llevar a cabo una acción determinada con el fin de alcanzar una meta, ya que esta nos permitirá no detenernos hasta conseguir un buen resultado. Las personas motivadas encuentran satisfacción realizando su trabajo, sea porque disfrutan haciendo lo que hacen, sea porque los incentivos o recompensas prometidos son muy beneficiosos, sea porque sienten que lo que hacen es útil o importante. Estas personas son generalmente optimistas, no se dejan amilanar ante las primeras derrotas, persisten porque saben que al final conseguirán sus metas.

1.3.2.4. Empatía

La empatía consiste en ver una situación con los ojos del otro, es ponerse en su lugar. Implica entender qué es lo que siente la otra persona, y ello es posible, si antes uno mismo se conoce emocionalmente.

1.3.2.5. Habilidades sociales

Las habilidades sociales son la conducta o comportamiento que adaptamos según las circunstancias y se realiza dentro de un contexto social, que busca un resultado

beneficioso para la persona que la posee y es aceptado por su entorno. El buen manejo de estas relaciones permite que podamos influir en los demás, resolver problemas y lograr los objetivos gracias a un trabajo en equipo productivo que se logra justamente a través de una buena comunicación y logrando la cooperación de los demás.

Las competencias socioemocionales a evaluar en esta tesis serán solamente 12 de las ya mencionadas en el modelo de Goleman:

- Conciencia emocional
- Autocontrol emocional
- Orientación al logro
- Optimismo
- Adaptabilidad
- Empatía
- Comprensión de los demás
- Influencia
- Desarrollo de los demás
- Manejo de conflictos
- Liderazgo
- Trabajo de equipo

1.3.3. Desempeño laboral e Inteligencia emocional

Los autores citados coinciden en definir al desempeño laboral como la eficacia con la que el trabajador realiza una tarea determinada para alcanzar una meta predefinida por la empresa. La medición del desempeño laboral permitirá saber en qué medida se alcanzaron dichas metas.

La inteligencia emocional no solo hace que los trabajadores sostengan mejores relaciones sociales con sus compañeros y clientes sino que también guarda relación directa con el desempeño laboral de éstos ya que desencadena la motivación, la intención y el compromiso para realizar un buen trabajo. (Mapa de Tipología del Rendimiento de Clack, citado por Kovari, 2013).

Efectivamente, de nada servirá que un trabajador hotelero domine el sistema, se sepa de memoria los tipos de habitaciones o los ingredientes del menú del día, sino se relaciona bien con la gente que está a su alrededor, si no sabe lidiar con las quejas y reclamos o si se siente abrumado al tener el hotel sobrevendido.

CAPÍTULO II:

METODOLOGÍA

2.1. Diseño metodológico

Se realizará una investigación exploratoria del tipo cualitativa ya que se examinará un problema de investigación poco estudiado en el rubro hotelero peruano como lo es la inteligencia emocional:

Los estudios exploratorios esclarecen y delimitan problemas poco estudiados. La investigación exploratoria es muy flexible y se sustenta en una profunda revisión de la bibliografía, en los criterios de expertos, en el contacto y la observación directa y cotidiana de la realidad empresarial (Vara, 2015, p. 237).

El diseño de la investigación que se empleará será el fenomenológico ya que en este tipo de diseño lo que se busca es analizar los valores y las experiencias de un grupo social. De acuerdo con Creswell (1998), Alvarez-Gayou (2003) y Mertens (2005), citados por Hernandez Sampieri (2010), en este tipo de estudio se busca describir y entender los fenómenos desde el punto de vista de cada uno de los participantes, se

basa en el análisis de discursos y temas específicos, así como en la búsqueda de sus posibles significados.

El tipo de investigación de la tesis es el denominado básico, ya que se quedará en el nivel de análisis y propuesta, más no se hará intervención directa en la situación estudiada. Por otro lado, el nivel es el descriptivo no experimental debido que se hará un estudio de la realidad sin intervenir o provocar un efecto.

2.2. Procedimiento de muestreo

Considerando que la tesis está dentro del paradigma cualitativo, no podemos adelantar el número de informantes que serán entrevistados, esto debido a que no alcanzamos a saber en qué momento se llegará al punto de saturación de la información obtenida por lo que el tipo de muestreo que se empleará será el no probabilístico ya que su objetivo es documentar experiencias dadas, no ser concluyente.

Dicho esto, si podemos describir a los actores de los hoteles objetos de estudio que pretendemos entrevistar:

1. Personal de gerencia hotelera, con experiencia en mandos medios y gente a su cargo, priorizando a aquellos que tienen gerencias que demandan contacto con los huéspedes.
2. Jefes y supervisores, con experiencia de gente a su cargo, priorizando a aquellos que tienen puestos que demandan contacto con los huéspedes.
3. Personal operativo hotelero, con más de dos años de experiencia en el rubro, priorizando a aquellos que tienen puestos que demandan contacto con los huéspedes.

2.3. Técnicas de recolección de datos

La técnica que se utilizará para recoger información será la entrevista en profundidad. Esta técnica es la que mejor se adapta a las necesidades de los problemas y objetivos de investigación planteados en la tesis ya que sirve para conseguir un mejor entendimiento de las experiencias de los individuos participantes.

Se diseñará un guion de entrevista semi estructurada, el mismo que considerará los aspectos y dimensiones de las variables de estudio, ya tratadas en el marco teórico.

2.4. Técnicas de análisis de la información

Los datos obtenidos a través de las entrevistas en profundidad serán interpretados empleando matrices de análisis de entrevistas y de triangulación de informantes.

2.5. Aspectos éticos

En la tesis se respetarán los lineamientos propios de la investigación científica y social, así como la probidad académica. Se respetará, además, la confidencialidad de los datos obtenidos en el trabajo de campo.

CAPÍTULO III

RESULTADOS

En este capítulo se presenta el análisis de las competencias emocionales presentes en los profesionales hoteleros de la ciudad de Lima metropolitana. Asimismo, se precisa el nivel de conocimiento que poseen sobre la inteligencia emocional y si conocen sus propias competencias emocionales. Se determina si los años laborando en el rubro hotelero así como el clima laboral influyen en ellos y si fueron capacitados al respecto.

Toda esta información permitió conocer el uso que hacen los profesionales hoteleros de sus competencias emocionales.

3.1. Presentación de la técnica de recolección de datos

Como se explicó en el capítulo anterior la técnica utilizada fue la entrevista en profundidad porque era necesario obtener información de primera mano en cuanto a las experiencias, sentimientos y opiniones de los profesionales hoteleros sobre la inteligencia emocional y cómo ésta afecta su labor diaria.

Se realizaron un total de 7 entrevistas las cuales tuvieron lugar entre los meses de mayo y diciembre de 2018. Se empleó un guion semi-estructurado que permitió obtener información importante sobre el tema de investigación.

Después se analizó las respuestas otorgadas por los entrevistados luego de hacerse las transcripciones de las entrevistas. Se destacó aquellas respuestas que tenían que ver con los fines que buscaba esta investigación.

Líneas más abajo se encuentra un cuadro resumen donde se señala el cargo de la persona entrevistada, sus años de experiencia, su grado de instrucción y las responsabilidades y/o funciones que desempeñó hasta ocupar el cargo actual.

3.2. Perfil de los entrevistados

Las personas entrevistadas fueron seleccionadas debido a sus años de experiencia en el sector por lo que la información que podrían brindar sería valiosa para el fin de esta investigación.

Se logró entrevistar a una ex-jefa de operaciones, un jefe de housekeeping, un jefe de mantenimiento, un jefe de reservas, un coordinador de seguridad y servicios generales, un ejecutivo de reservas y un jefe de recepción.

Ellos laboran actualmente en un hotel 4 estrellas ubicado en el distrito de Miraflores que hasta el año 2007 perteneció a la cadena hotelera Las Américas, una de las primeras cadenas hoteleras que tuvo el país y donde la mayoría de sus trabajadores no tenía instrucción hotelera ya que el boom hotelero estaba por venir.

La selección de los entrevistados se realizó con el fin de tener una variedad de perfiles de puestos de trabajo y así tener un panorama más amplio sobre la naturaleza del trabajo de los profesionales hoteleros.

Todos los entrevistados se mostraron muy dispuestos a compartir sus experiencias, en algunas oportunidades se tuvo que reformular algunas preguntas dado que el entrevistado no respondía precisamente lo que preguntaba o quizás porque la entrevistadora no había sido lo suficientemente clara con la pregunta pero finalmente dieron información muy valiosa.

Tabla 6.

Perfil de los entrevistados

NOMBRE	Melania Castro	German Jeanneau	Justo Ccorahua	Felipe Jimenez	Saul Susanibar	Juan Pablo Espinoza	Andres Egües
INICIALES	MC	GJ	JC	FJ	SS	JE	AE
EDAD	36	40	40	38	45	26	30
ESTADO CIVIL	Soltera	Soltero	Casado	Casado	Casado	Soltero	Soltero
CARGO ACTUAL	Directora de escuela de capacitaciones hoteleras	Jefe de Reservas	Jefe de Ama de Llaves	Jefe de Mantenimiento	Coordinador de Seguridad y Servicios Generales	Ejecutivo de reservas	Jefe de recepción
AÑOS DE EXPERIENCIA	15	20	13	18	11	3	9
ESTUDIOS REALIZADOS	Administración de Hoteles y Restaurantes en ISIL	Cenfotur	Diplomado en Hotelería en URP	Diplomado en turismo y hotelería, no especifica en dónde.	Estudios sin relación al rubro hotelero	Administración hotelera en USMP	Administración de ciencias económicas
ACTIVIDADES REALIZADAS	<p>Comenzó como recepcionista, luego como asistente de ama de llaves y asistente administrativo. Luego llegó la oportunidad de trabajar en Thunderbird donde estuvo 9 años y 4 meses. En un inicio como asistente de ama de llaves donde tuvo a cargo 33 personas en 2 hoteles, el Fiesta y el Principal. Luego le ofrecen la jefatura de ama de llaves del edificio Thunderbird y el hotel Fiesta para finalmente convertirse en Jefa de Operaciones, cargo que tuvo por 4 años.</p>	<p>Empezó como botones, he sido recepcionista, luego pasé al área de reservas, primero como asistente de reservas, luego fue escalando a ejecutivo, supervisor, luego jefe de reservas y actualmente es jefe de reservas y revenue.</p>	<p>Comenzó en Las Américas, hoy Thunderbird. Inició como auxiliar de limpieza, luego pasó a cuartelero, pasó luego al área de lencería, luego asciende a supervisor de lencería, supervisor de pisos y ahora como jefe de ama de llaves, cargo en el que tiene 3 años a la actualidad.</p>	<p>Comenzó como almacenero, luego se capacitó en lo que quería sobresalir. En la actualidad es jefe de mantenimiento.</p>	<p>Comenzó como auxiliar de seguridad, luego pasó a supervisor de marketing, luego a asistente administrativo y actualmente se desempeña como coordinador de seguridad y servicios generales.</p>	<p>Hizo sus prácticas en Hoteles San Agustín en el área de ventas y luego hizo prácticas profesionales en Promperu como asistente administrativo donde estuvo un año. En el 2015 empezó netamente en hotelería en el hotel donde labora en la actualidad, ahí empezó como operador telefónico durante un año y luego pasó a asistente de ventas. En la actualidad se desempeña como ejecutivo de reservas.</p>	<p>Empezó como botones en el Hotel La Hacienda Paracas, en dicho puesto apenas duró una semana ya que a falta de personal en recepción fue promovido a recepcionista, luego encargado de recepción y finalmente auditor permaneciendo en dicho hotel durante 3 años. Después postuló a la cadena hotelera donde labora en la actualidad, ahí estuvo cuatro años como auditor y ya tiene a la fecha dos años como jefe de recepción.</p>

3.3. Método de recolección de datos

Las entrevistas se realizaron en el centro de labores de los entrevistados, se prefirió el contacto cara a cara ya que permite obtener respuestas espontaneas. Las entrevistas tuvieron una duración entre 10 a 35 minutos.

Se utilizó un guion de preguntas semiestructuradas ya que permitió obtener respuestas más amplias pero sin perder el foco de la investigación.

La persona que entrevistó fue la maestranda que a la fecha de realizarse la investigación contaba con casi 10 años de experiencia laboral en hotelería, 18 meses de ellos laborando en un hotel de una cadena americana muy reconocida internacionalmente. Se desempeñó en un principio como recepcionista y mesera, luego como supervisora de habitaciones, jefa de recepción y su última experiencia fue como jefa de operaciones de un hotel de cadena en la ciudad de Lima. Esta experiencia es la que le permitió proponer casos y/o situaciones típicas de un día hotelero a los entrevistados y ver cómo actuaban o reaccionaban ante ello.

Se tuvo que hacer una pausa durante el desarrollo de una de las entrevistas debido a que el entrevistado tenía que atender a un trabajador a su cargo.

3.4. Análisis de las entrevistas de profundidad

Luego de realizada la transcripción de las entrevistas se realizó una matriz de triangulación para encontrar argumentos y posiciones similares o contrastantes con los objetivos de la investigación.

Tabla 7: Resumen de información obtenida de las entrevistas a profesionales hoteleros de Lima

	ENTREVISTADOS		
TEMAS	MC	JC	FJ
SOBRE EL CONOCIMIENTO DEL TÉRMINO "INTELIGENCIA EMOCIONAL"	<p>La inteligencia emocional tiene que ver con aprender a escuchar, porque en la medida que tú aprendes a escuchar a otra persona y a comprenderla puedes reaccionar de otra manera, y segundo debes conocerte a ti porque nosotros podemos realmente molestar y sabemos que estamos molestos y tenemos la oportunidad de responder en ese momento como se dice, o ya nos conocemos tanto y decir no, mejor mañana, esperar a que las aguas se calmen, nadie es un santo ni tiene la tranquilidad, pero conocerse y decir mejor espero.</p>	<p>Sí he escuchado hablar de la inteligencia emocional, trata de cómo te relacionas con los demás o puedas tú afrontar detalles que se presenten en el trabajo, en el día a día, y por ende, tienes que tener buen criterio para analizar o ver las cosas que suceden. Saber o tomar las pautas necesarias para afrontar las circunstancias que se puedan dar en lo laboral y familiar también.</p>	<p>Sí he escuchado sobre ello, en el rubro hotelero es muy importante porque de eso va a depender el trato que demos a los clientes y a nuestros trabajadores.</p>
	SS	JE	AE
	<p>Sí, de hecho tengo el libro de Daniel Goleman. Antes de tener el libro había escuchado de la inteligencia emocional en un anterior trabajo. Era un sitio donde daban capacitaciones para diferente personal de la industria farmacéutica, visitadores médicos, promotores de farmacia, etc. Ahí fue la primera vez que escuché de la inteligencia emocional y me llamó la atención la primera vez. Es la inteligencia que a diferencia de la inteligencia cognitiva que no tiene nada que ver con las materias o ciencias que se lleva en el colegio o la universidad sino mas bien con las emociones propias de las personas, la capacidad de relacionarnos y que a veces la gente lo minimiza, lo subestima, no le presta la importancia debida.</p>	<p>Algo. Entiendo que es cómo manejar tus sentimientos, emociones en ciertas situaciones o cómo se reflejan éstas en ciertos casos o situaciones específicas.</p>	<p>Sí, y lo que entiendo es que es un factor para motivar, motivarte a ti mismo y a otras personas. También está vinculada si no me equivoco a la inteligencia social o intelectual. Ambas van de la mano o son hermanas por así decirlo, y se desempeña bastante en todas las áreas de trabajo porque ya tengo entendido que en todo trabajo hay algunas circunstancias o problemas que se puedan presentar, entonces, ya depende de cada persona como maneja las emociones y las situaciones para sacarle provecho de ello o tener una ganancia o beneficio.</p>
	GJ		
<p>Alguna vez, que en muchos estudios de marketing, de consumo, deciden por ciertos productos en base a esta inteligencia emocional, algo he escuchado del tema.</p>			

	MC	JC	FJ
<p style="text-align: center;">SOBRE LAS COMPETENCIAS EMOCIONALES QUE POSEE O CREE POSEER EL ENTREVISTADO</p>	<p>Siento que sí tengo una fortaleza en mí, de alguna manera por lo que conté, siento que puedo manejar un grupo, y me han felicitado por ello cosa que también una parte de uno necesita el reconocimiento, que alguien te lo diga es muy agradable, y para mí cada ascenso era muy emocionante porque era gracias a ellos, los que están debajo. Sin embargo, la inteligencia emocional no solo es en el trabajo, sino en todos los aspectos como en la vida personal, etc. Y creo que no existe persona que tenga su inteligencia emocional súper bien.. porque cuando uno retrocede en el tiempo dice "no, en esta parte fallé", uno no puede tenerlo al 100%.</p>	<p>Motivación y autorregulación, la primera me está faltando en realidad, me falta más de investigación. Empatía creo que sí tengo y lo demás también.</p>	<p>En cuanto a mi persona soy una persona mas empática, me gusta ponerme en el lado de la otra persona para poder entenderlo, para poder resolver algún tema con él.</p>
	SS	JE	AE
	<p>La motivación puede ser una de las cosas que he logrado desarrollar con la experiencia y la necesidad también. En realidad de muy pequeño no tuve muchas personas a mi alrededor que me motivaran, fue algo que lo hicieron al final persona ajenas a mí, al final cuando estás solo pues me di cuenta de que tienes que auto motivarte, sino hay nadie que lo haga uno mismo tiene que motivarse, darse ese ánimo, esa fuerza, ese valor y darle para adelante.</p>	<p>En la mayoría de casos sí, ahora si hablamos de temas laborales por ejemplo muchas veces un poco que me afecta cuando un cliente por ejemplo te llama y te habla de mala manera y te pide algunas cosas y siento que eso me afecta. Trato de mantener la calma porque muchas veces quizás puede contestar de una mala manera y no sería profesional pero lo trato de manejar, nunca he tenido un caso en el que me he puesto de boca a boca con el cliente pero me ha servido para saber controlarme eso que quizás muchas veces me falta.</p>	<p>Yo pienso que sí, si bien es cierto he conocido a muchas personas durante estos 9 años que llevo en la hotelería, muchos problemas que he tenido que solucionar, ya sean fáciles o difíciles, yo sé que cada problema cuando uno que recién empieza es nuevo, y sobre ello se lleva una enseñanza. Entonces, si en algún momento fallaste, es porque en ese momento tus emociones no se controlaron, yo pienso que desde alzar la voz, el cliente también te refleja una emoción hacia ti y si tú no lo sabes manejar o controlar ahí viene el problema. Entonces, si tú tienes una inteligencia emocional bien centrada, bien calculada y sabes, con las experiencias que has tenido, lo puedes manejar.</p>
	GJ		
<p>Bueno, todos debemos tenerla, no creo que no haya uno que no, de repente hay algunos que la puedan desarrollar mejor o no sé, pero creo que todos la debemos tener me imagino, en lo poco que conozco del tema.</p>			

SOBRE LA RELACION ENTRE AÑOS DE EXPERIENCIA Y LAS COMPETENCIAS EMOCIONALES	FJ	SS	JE
	<p>Al inicio de mi carrera o de mi época como hotelero, no creo que hubiese podido afrontar este tipo de problemas, con la experiencia que uno adquiere a través de los años, las capacitaciones que uno tienes es a través del cual uno puede afrontar cualquier tipo de problema y puedas darle solución. Como dice el proverbio chino, solo la muerte no tiene solución.</p>	<p>Sí, definitivamente sí, creo que no necesariamente a todos pero creo que a una gran mayoría, los años, la experiencia, te enseña a ser más tolerante, más cauto, más precavido, y obviamente tienes la experiencia en situaciones en que no hayas salido bien librado y vas corrigiendo y vas mejorando y cada vez puedes resolver situaciones que ya has tenido antes, se van a repetir y si ya has tenido esa experiencia puedes manejarlo cada vez mejor.</p>	<p>No, igual no, pero sí creo que me ha servido bastante estar como operador porque en el lado de estar cara a cara en la recepción es otra cosa, muchas veces también los huéspedes, cuando llegaban y yo estaba solo, tenía que atenderlos y también muchas veces pasa de que el cliente quiere las cosas para ya y yo no sabía mucho pero con lo poco que sabía me defendía y eso me sirvió para la actualidad, que ahora que es por teléfono y a algunos ya no los veo no siento tanta presión y saber manejarlo porque en un inicio sí me costaba porque a nadie le gusta que le traten mal, muchas veces los clientes peruanos en especial son los que te tratan mal y sí me ha servido, ahora sí siento que ya lo puedo manejar, quizás antes me sulfuraba un poquito mas.</p>
	AE	GJ	
	<p>Yo cometía el error, al momento de hacer un Check-in por ejemplo, de concentrarme tanto, al igual que en el Check-out, y no mirar a los ojos al huésped, simplemente decirle "¿pasaporte?, ¿su cuenta?, ¿su tarjeta?" Y si me reclamaba algo, simplemente le decía "sí, no se preocupe", y agachaba la mirada. Y quien me hizo rescatar y ver fue mi jefe en esa época, Vanessa, me decía "Andrés, tienes que mirar al huésped cuando le estás hablando para que se sienta mas seguro de ti". Entonces, eso es algo que yo corregí y lo vengo haciendo ahora y es algo que le vengo enseñando a los recepcionistas o a las personas que conozco. Antes también me enseñaron a mi para poder controlar tus emociones en el trabajo, tienes que aprender a separar los dos mundos, el personal y el laboral.</p>	<p>Tal vez no, creo que la experiencia te ayuda mucho, los años y la experiencia te ayudan mucho a saber manejar situaciones porque obviamente la experiencia, los casos que ves, como manejan las situaciones tus jefes, tus superiores o compañeros tuyos que tienen más experiencia, todo te ayuda con la experiencia de trabajo que has tenido, de manejo de situaciones, todo te ayuda en eso. Como practicante no lo hubiera manejado de una manera tan correcta como ahora. Es la experiencia la que te da toda esta confianza.</p>	

SOBRE LAS CAPACITACIONES Y/O CURSOS RECIBIDOS SOBRE INTELIGENCIA EMOCIONAL	MC	JC	FJ	
	<p>No, nunca me enseñaron, lo único diferente que te decían es por si acaso en la hotelería no existe día libre o sea lo enfocan que esa es la parte mala y si te gusta te vas a quedar, que en tus feriados o semana santa vas a trabajar, y que esa es su carta de presentación y que a pesar de que yo soy egresada hace 15 años, yo pregunto a los estudiantes y me dicen "sí, así nos dicen" y nunca te dicen la otra parte, de cómo te vas a sentir, te dicen "sí, el cliente es exigente" pero no te dicen que te puede gritar o te puede tirar un engrapador y romper un vidrio, no sabemos si un cliente puede estar drogado, esas cosas no te tocan hasta que no vives eso, el cliente puede haber entrado muy bien de una empresa super formal y después te sorprendes de que era borracho, esas cosas no te cuentan, y son cosas que le pueden molestar más que si no limpias su habitación que no le dejes entrar con su acompañante.</p>	<p>Una vez me dijeron en el diplomado que llevé me dijeron por qué uno trabaja, por qué lo haces, algunas personas dijeron por el dinero, y así. Lo que yo aprendí allí es que el dinero está ahí, pero uno hace su trabajo por el amor que sientes, si tu sientes amor por tu trabajo vas a tratar de que todo te salga bien. Lo cual fue una automotivación para afrontar detalles que puedan surgir con los clientes o colaboradores, tienes que amar lo que haces.</p>	<p>Lamentablemente en el área técnica como es un electricista, gasfitero o pintor, no enseñan cómo lidiar con un cliente de esta manera, lamentablemente eso lo tienes que adquirir con tu experiencia, con las capacitaciones que son muy primordiales, sobretodo en el rubro hotelero porque este tipo de capacitaciones no se dictan para la parte técnica. En mi caso yo sí he llevado capacitaciones porque yo he llevado un diplomado en turismo y hotelería.</p>	
	SS	JE	GJ	
	<p>Es muy poco, he visto que te pueden dar charlas pero básicamente teóricas, de qué es, de qué se trata, o digamos que en el Perú no es un lugar donde la inteligencia emocional esté muy desarrollada, muy divulgada, y se ve a simple vista porque si no fuéramos impulsivos no hubiera tantos maltratos, feminicidios, y todas esas cosas, es fácil darse cuenta que no hay.</p>	<p>No, creo que lo mas cercano es, en lo que se enfocan las universidades es en el otro lado, por ejemplo recuerdo que en segundo o tercer ciclo llevamos psicología del turista, algo así, pero es la otra cara, nunca se enfocan tanto en la parte del profesional, entonces sí, como que faltaría ahí.</p>	<p>No, no recuerdo un curso así, de manejo de situaciones, no, al menos en esos años no recuerdo haber llevado un curso así, he ido a algunos cursos más ligeros, de situaciones y tipos de clientes, he ido a cursos así, pero cuando estudié esta carrera no me enseñaron nada de eso. Por eso te digo que uno lo aprende con el pasar de los años laborales, ninguna universidad te lo enseña, porque la universidad te puede decir la verdad es así y cuando estás ahí (en el trabajo) de repente todo lo que te han dicho no sirve o no lo puedes aplicar muy bien.</p>	
	AE			
	<p>Había un curso extracurricular que se llamaba como Actividades, es algo así como lo recuerdo que creo que era en el ciclo I o II. Nos hacían hacer viajes e interactuar con los compañeros, yo pienso que eso ayuda bastante y el mismo hecho de hacer trabajos grupales te ayuda porque empiezas a conocer a cada persona que es muy distinta, desde el colegio yo pienso que nos han enseñado eso, que si bien es cierto que siempre hay uno que trabaja mas, hay uno que no hace nada, hay uno que siempre está jugando, el que siempre quiere dar su opinión, el que siempre quiere que se le tome en cuenta, entonces ahí nos damos cuenta que siempre nuestra vida va a estar relacionada al mundo emocional.</p>	<p>Depende de nosotros el sacarle provecho e interactuar con ese tipo de persona, si tú no lo sabes entender desde un principio pienso que ahí está el problema, porque cuando en el trabajo vengan algunas inquietudes o dudas va a depender de ti.</p>		

	MC	JC	FJ
<p>SOBRE LA INFLUENCIA DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL DE LOS COMPAÑEROS, SUPERVISORES Y JEFES EN EL CLIMA LABORAL</p>	<p>Es mas la presión hacia tu jefe, a pesar que al otro lado tengo mas personal, pienso que mas me ha costado explicarle a una sola persona que es tu jefe, quien está esperando los números, las cosas. Al menos en mi caso, eso es lo que he visto como lo mas difícil de explicar. O el tema de mi tiempo, podría hacer mas cosas pero mi otra parte dice no, parte de mi tiempo de escuchar y capacitar no es solo un tema humano, es un tema de inversión para que trabajen bien pero a veces no lo entiende tu gerente, entonces tal vez él quiere que priorices ciertas cosas y vas a tener menos tiempo para esa parte humana que es muy importante porque ellos dan la cara al cliente. Sí es importante de todas maneras porque si ellos están mal el cliente lo va a sentir y va a haber menos venta, cómo le explicas eso, en la hotelería ya muchas veces sucede que los altos cargos no son hoteleros y eso me parece mal, y ellos no lo entienden, no lo han vivido, por lo que es un poco mas difícil de explicar.</p>	<p>Sí, me he encontrado con jefes que se ponen en lugar del colaborador. Pero tambien con aquellos que no tienen desarrollado sus aptitudes emocionales. Afecta al grupo sí porque lo ven como una persona irracional o que a veces no acepta las cosas, que uno pueda expresar su punto de vista.</p>	<p>Influía bastante, he tenido experiencia con un montón de gerentes que ha pasado en mi carrera hotelera. He tenido de todo tipo. Los gerentes antiguos han aprendido a la antigua y si es así, si es negro es negro, no puede ser intermedio, a la larga imagino que ellos también se deben capacitar para poder afrontar este tipo de problemas porque no todo es negativo. Influye bastante en el clima laboral porque muchos de los colaboradores (antes los llamaban trabajadores, ahora en el rubro hotelero se les trata como colaboradores que es algo mas amigable). Influye bastante porque desune al equipo, no te sientes satisfecho en donde estas, y no mejora la calidad.</p>
	<p>SS</p> <p>Influye de varias maneras, negativamente obviamente porque si un ambiente laboral no es bueno, el personal no está muy contento, muy cómodo que digamos en cuanto a los jefes. Pero, ¿en qué influye positivamente? Por ejemplo, para mí fue siempre fue un desafío, tratar con un jefe renegón digamos, gruñón, el cómo yo ganármelo, el cómo abordarlo y cómo salir airoso en lo que yo requiera de él.</p>	<p>JE</p> <p>Hasta ahorita, he tenido la oportunidad que con todos los jefes con los que he estado o supervisores me ha ido bien o sea me han sabido encaminar en las cosas que debía hacer, cómo actuar en aquellos casos que yo no sabía y por ese lado sí, hasta ahorita todo bien. Sí, todo bien hasta ahorita, no es que recuerde un caso en específico. Si no fuera así, sí afectaría, no tanto a mi trabajando pero sí la atmosfera laboral porque creo que el asunto es trabajar en equipo entonces si un miembro no va a tu ritmo ya no estamos, como un equipo de futbol que el asunto es meter el gol, y si uno ya no está en la misma línea va a afectar de todas maneras, o sea sí, vas a meter el gol pero no 20 o 30 como tú quisieras sino 10.</p>	<p>AE</p> <p>Sí, para mi suerte, el 90% de personas con las que he trabajado o han sido mis jefes, yo pienso que han sabido manejar su inteligencia emocional, siempre han sido personas muy centradas, han sabido sacarle provecho a todo y una de esas personas me enseñó por ejemplo que todo problema tiene solución; por eso, yo siempre digo y también me digo a mi mismo, yo no me complico por nada. En mi trabajo, yo he visto un montón de problemas, personas que se equivocan a cada rato, y sin embargo; yo nunca me he molestado por ello, he tratado de explicarles, de ese problema puedes seguir aprendiendo y sigues enseñando. Soy una de las personas de por qué complicarse por un problema que tiene solución.</p>
	<p>GJ</p> <p>... me ha tocado a veces que me han podido llamar la atención o me ha podido gritar el jefe, ni siquiera he tenido una experiencia en donde me hayan gritado, tal vez molestarse por x motivo, uno también se puede equivocar en un momento, pero no he sentido un tema de maltrato, felizmente, porque si he conocido compañeros que han tenido jefes complicados y llegan ya al abuso. Si me hubiera pasado eso, ¿cómo hubiera reaccionado?, no me voy a poner al nivel de él pero</p>	<p>primero hubiera tratado de decirle de porqué se porta así conmigo, por mas que haya cometido un error no tiene el derecho a gritarme o a tratarme mal, le pediría disculpas por el error pero no es justo de que me trate así. Si él se cierra o es muy cerrado, trataría de hablar con otra persona de mayor rango, el gerente general, y si la cosa sigue así tendría que renunciar o irme, no podrías trabajar de esa manera con una persona así.</p>	

SOBRE LAS COMPETENCIAS EMOCIONALES QUE UNA PERSONA EN EL PUESTO DEBE TENER	JC	FJ	SS
	<p>Creo que en realidad todas las aptitudes son buenas, pero como jefe en realidad debes ser, mejor dicho tienes que tener una buena comunicación, saber llegar al personal, tener una buena comunicación, transmitirles también seguridad, velas de que las cosas se realicen.</p>	<p>En el puesto que actualmente desarrollo una de las partes importantes es el conocimiento que te conlleva a realizarte como profesional y que tienes que practicar también un poco la empatía, no solo el conocimiento.</p>	<p>Claro, no solo en el puesto en que estoy, creo que la empatía debería ser importante para cualquier puesto, ponerse siempre en el lugar de los demás, de la otra persona, con la que estés tratando, negociando o atendiendo, porque es la forma en que uno puede comprender como nos gustaría que a nosotros nos atendieran, entonces esa es la mejor forma de hacerlo, eso me parece que es imprtantísimo. Bueno, como segundo punto, podría decir que es el autocontrol, a veces somos muy impulsivos, reaccionamos sin meditar, sin esa pausa que a veces hay que tener para manejarse mejor.</p>
	JE	SS	GJ
	<p>Primero estar siempre atento a lo que desea el huésped e ir más allá de, si te piden normalmente un paquete o solo una habitación y es un peruano tienes que brindarles diferentes alternativas, si hay paquetes en este caso, o darle la opción de quizás si es para una empresa, ayudarlos, ponerse en el lugar del otro y también.</p>	<p>En el día a día porque a veces estamos en situaciones de estrés, o hemos tenido un mal día, nos ha ido algo mal, nuestros sentimientos, digamos que no estamos del mejor ánimo, pero si se presenta un cliente y vas a hacer una venta u ofrecer algo, tienes que en 5 minutos o menos cambiar o revertir tus sentimientos, transformarte, sacar la sonrisa, tranquilizarte, atender de la mejor, mas aun en este negocio.</p>	<p>Yo creo que todas ellas tienen mucho que ver. Control de estrés, paciencia porque ves muchos clientes, control de estrés porque hay mucha presión, el área en la que trabajo es ventas, entonces hay mucha presión, cuando el hotel no llega a los resultados o la venta no está muy bien lo que puede pasar algunas veces, obviamente hay mucha presión, tienes que saber manejarlo, que no es fácil, a nadie le gusta que le metan presión pero es la vida y eso te puede pasar acá o en otra empresa en general. Yo creo también que otra habilidad que debe de tener es análisis, mucho análisis, al menos en el tema del revenue necesitas analizar mucho, saber tomar decisiones, es un tema muy importante porque el revenue decide las tarifas y eso impacta en la venta, decide las tarifas o la temporada en fin, esas decisiones van a impactar en la venta del hotel, en el ingreso del hotel. Un poquito de todo lo que has mencionado tiene que tener la persona que va a estar (en el área de reservas y revenue), yo creo que no solo en mi área, si quieres para diferenciarlo de mi área, puede ser un poco más analítico, en cualquier área es importante o de ventas que es el área donde yo he estado mucho tiempo tiene que manejar mucho de las cosas que tú me has dicho.</p>

SOBRE SUS RECOMENDACIONES Y/O SUGERENCIAS CON RESPECTO AL TEMA DE INVESTIGACION	MC	JC	FJ
	<p>Espero que en la curricula se pueda agregar temas como liderazgo y coaching que sí he visto que ya hay en algunos lugares aunque superficial y con mucha teoría.</p>	<p>Una vez preguntaban en el salón qué es un líder, es el que hace que el equipo funcione; sin embargo, el profesor nos dijo, el líder es el que está al servicio de los demás, no al revés.</p>	<p>Es un tema muy importante que recomiendo a todos los que están en el rubro hotelero, creo que tienen que capacitarse en cuanto a eso porque de ello va a depender como van a sobresalir de una situación, porque puede ser mala o buena pero que a la larga van a adquirirla como experiencia.</p>
	SS	JC	AE
	<p>Ojala que algún día esto se divulgue mas, podría ser como un taller en el colegio, en las universidades, donde los niños empiezan a desarrollar su personalidad, a la larga es mas difícil cambiarlo cuando mas años tengan, hay que ser flexibles desde muy chicos, tolerantes, por lo general se va a mantener, pero el que de por sí es gruñon y cambiarlo después es mas difícil.</p>	<p>Lo de las universidades me gustó ese punto y diría que también llevar un curso ayudaría bastante a las personas y más, como tú dices, en esta carrera que es netamente atención al cliente, servicios, crear experiencias, debemos estar bien capacitados, obvio de que como seres humanos siempre vamos a fallar en ciertas cositas porque somos humanos pero el asunto es con qué disminuirlo y sí me parece bien chévere.</p>	<p>Sí, por ejemplo, todas las personas que trabajan en la hotelería o servicios, yo recomiendo que aprendan primero a manejarse ellos mismos, así suene gracioso mírese en un espejo y practique 50 o 60 veces cómo sería una rutina diaria en su trabajo, eso les va a ayudar bastante, corrijanse a sí mismos, el trabajo en equipo es muy importante, tengan en cuenta que cada persona que llega a su local es muy distinta, todas las personas no son iguales. Entonces vamos a aprender nosotros con el tiempo a conocerlas y a aprender sobre ellas. Yo sé que al principio cuesta porque lo he vivido, sé que al principio tienes dudas, sé que al principio tenemos problemas, consultas, y hay errores pero ya depende de nosotros mismos de saber aprovecharlos porque va a llegar un tiempo que vamos a decir, esto sí se puede, tiene solución, esto se arregla y esto es así, que nos vamos a equivocar también pero va a tener una solución fácil porque ya lo hemos vivido o hemos experimentado.</p>
GJ			
<p>Que la experiencia de los años te da mucha sabiduría de cómo manejar las cosas, como te digo, de repente hace unos 10 o 15 años uno podía actuar de otra manera, pensar de otra manera, pero creo que la experiencia laboral te ayuda a controlar mejor estas cosas, a manejar mejor estas situaciones, creo que eso es muy importante.</p>			

3.5. Interpretación de las entrevistas

3.5.1. Sobre el conocimiento del término “inteligencia emocional”.

Antes de poder conocer las experiencias y opiniones de los entrevistados sobre el tema de investigación era vital saber si éstos estaban familiarizados con el término *inteligencia emocional*, si habían escuchado hablar de ello y cuánto, o si desconocían totalmente el término.

Fue una agradable sorpresa saber que muchos de ellos o estaban familiarizados con el término o al menos lo habían escuchado alguna vez.

Figura 8. Conocimiento del término “Inteligencia emocional”



Elaboración propia

M.C.

“Tiene que ver con aprender a escuchar, porque en la medida que tú aprendes a escuchar a otra persona y a comprenderla puedes reaccionar de otra manera, y segundo, debes conocerte a ti porque nosotros nos podemos realmente molestar y sabemos que estamos molestos y tenemos la oportunidad de responder en ese momento como se dice, o ya nos conocemos tanto y decir no, mejor mañana, esperar a que las aguas se calmen...”

SS

“Es la inteligencia que a diferencia de la inteligencia cognitiva que no tiene nada que ver con las materias o ciencias que se lleva en el colegio o la universidad sino más bien con las emociones propias de las personas, la capacidad de relacionarnos y que a veces la gente lo minimiza, lo subestima, no le presta la importancia debida.”

J.E.

“Entiendo que es cómo manejar tus sentimientos, emociones en ciertas situaciones o cómo se reflejan éstas en ciertos casos o situaciones específicas...”

Los entrevistados coincidieron que esta inteligencia emocional juega un papel relevante dentro de su centro de trabajo ya que les permite hacer frente a situaciones difíciles que se pueden dar en un día hotelero.

J.C.

“Trata de cómo te relacionas con los demás o puedas tú afrontar detalles que se presenten en el trabajo, en el día a día, y por ende, tienes que tener buen criterio para analizar o ver las cosas que suceden...”

A.E.

“... en todo trabajo hay algunas circunstancias o problemas que se puedan presentar, entonces, ya depende de cada persona como maneja las emociones y las situaciones para sacarle provecho de ello o tener una ganancia o beneficio.”

3.5.2. Sobre las competencias emocionales de los profesionales hoteleros.

En esta parte de la entrevista se buscaba saber la percepción de los entrevistados sobre sus propias competencias emocionales, en qué medida creían tenerlo

desarrolladas, o si por lo contrario pensaban que no poseían aun inteligencia emocional.

Es importante aclarar que a la mayoría de entrevistados se les tuvo que describir a grandes rasgos las competencias emocionales que comprende la inteligencia emocional, tal cual es sugerida por Daniel Goleman en su libro *Inteligencia Emocional*. Esto les permitió describir mejor aquello que consideraban eran sus mejores cualidades y en algunos, las que aún tenían que trabajar.

Figura 9. Competencias emocionales resaltantes



Elaboración propia

Esto se hizo debido a que si bien es cierto que todos los entrevistados coincidieron en haber escuchado el término *inteligencia emocional* y que casi todos se acercaron

a la definición correcta del término, no todos conocían las competencias emocionales como tal, por citar algunos ejemplos: la motivación, autorregulación de emociones, empatía, etc.

Tenemos a M.C. que resalta el *liderazgo* y que admite no creer que tenga su inteligencia emocional 100% desarrollada. Valga resaltar que M.C. se ha desempeñado en los últimos 5 años como jefa de área.

“Siento que sí tengo una fortaleza en mí, de alguna manera por lo que conté, siento que puedo manejar un grupo... Y creo que no existe persona que tenga su inteligencia emocional súper bien porque cuando uno retrocede en el tiempo dice “no, en esta parte fallé”, uno no puede tenerlo al 100%.”

Ella también resalta la importancia de la *conciencia emocional*, ya que el saber qué emociones estás sintiendo y por qué te permite orientar tus decisiones y tener un mejor desempeño.

“ (...), debes conocerte a ti porque nosotros nos podemos realmente molestar y sabemos que estamos molestos y tenemos la oportunidad de responder en ese momento como se dice, o ya nos conocemos

tanto y decir no, mejor mañana, esperar a que las aguas se calmen, nadie es un santo ni tiene la tranquilidad, pero conocerse y decir mejor espero.”

F.J. también reconoce la importancia de la *conciencia emocional* y cómo hacer frente a una situación no deseada con un adecuado *autocontrol emocional*.

“Eso es parte de la inteligencia emocional, que nos sentimos con ganas de explotar pero no, tenemos que manejarlo de otra manera, como dicen en esta parte nos volvemos bipolares, tratamos de dar otra cara para esconder la cara que supuestamente nosotros estamos llevando o nos están haciendo sentir mal.

Al lidiar con eso, tienes que prácticamente dar tu mano a torcer para que el cliente se sienta escuchado y tú puedas plantearle una solución porque sí te toca clientes así que se quejan de todo pero a la larga tú tienes que saber sobrellevar.”

G.J. cree que todos sin excepción, algunos en mayor o menor grado, poseen inteligencia emocional.

“Bueno, todos debemos tenerla, no creo que no haya uno que no, de repente hay algunos que la puedan desarrollar mejor o no sé, pero creo que todos la debemos tener me imagino, en lo poco que conozco del tema.”

Él también resalta el *autocontrol emocional* como una competencia necesaria para poder lidiar con los retos y obligaciones a cumplir en una empresa hotelera que como cualquier otra ejerce presión para el logro de resultados.

“ (...) control de estrés porque hay mucha presión, el área en la que trabajo es ventas, entonces hay mucha presión, cuando el hotel no llega a los resultados o la venta no está muy bien lo que puede pasar algunas veces, obviamente hay mucha presión, tienes que saber manejarlo, que no es fácil, a nadie le gusta que le metan presión pero es la vida y eso te puede pasar acá o en otra empresa en general.”

Por otro lado, F.J. y J.C. resaltan la *empatía* como una de sus competencias principales. De alguna manera esta competencia la tienen desarrollada varios de los entrevistados, esto podría deberse a que todos empezaron desde puestos bajos hasta lograr los puestos que ahora ostentan.

F.J.

“En cuanto a mi persona soy una persona más empática, me gusta ponerme en el lado de la otra persona para poder entenderlo, para poder resolver algún tema con él.”

J.C.

“Empatía creo que sí tengo y aptitudes sociales también. (...) Por ejemplo, en cuanto al personal, si tú notas una actitud distinta, o ves que si una persona siempre es muy puntual y responsable y cambia de la noche a la mañana, tienes que ver el porqué de ese cambio repentino y lo correcto de un jefe es acercarse y preguntar qué es lo que pasa o qué es lo que tiene.”

J.E. también piensa que la *empatía* es vital para una empresa de servicios ya que te permite ponerse en el lugar del cliente y de esta manera atenderlo mejor.

“Empatía, ponernos en su lugar, porque muchas veces lo clásico también es cuando llaman a una persona y llama al teléfono

equivocado y lo estamos peloteando, que lo mandamos de un área al otro, en vez de enviarlo de frente a la persona correcta o que llame a tal número, ayudarlo, y muchas veces nos pasa eso, a mí me pasa también que cuando llamo a una empresa y pido por alguien y me pelotean, a mí no me gusta que me hagan eso por lo tanto también me pongo en su lugar.”

S.S. sin embargo resalta la *motivación* dado que no tuvo a nadie que lo motivara de pequeño pero sí ya de grande:

“La motivación puede ser una de las cosas que he logrado desarrollar con la experiencia y la necesidad también. En realidad de muy pequeño no tuve muchas personas a mi alrededor que me motivaran, fue algo que lo hicieron al final personas ajenas a mí, al final cuando estás solo pues me di cuenta de que tienes que auto motivarte, sino hay nadie que lo haga uno mismo tiene que motivarse, darse ese ánimo, esa fuerza, ese valor y darle para adelante.”

A.E. menciona algo muy interesante ya que atribuye el desarrollo de la inteligencia emocional a la experiencia que los años en el campo dan. Asimismo, resalta la *orientación al logro* y el *optimismo* como los factores que le permitieron realizar un mejor trabajo luego de haber aprendido de los errores y aciertos en el camino.

“Yo pienso que sí (tengo inteligencia emocional), si bien es cierto he conocido a muchas personas durante estos 9 años que llevo en la hotelería, muchos problemas que he tenido que solucionar, ya sean fáciles o difíciles, yo sé que cada problema cuando uno que recién empieza es nuevo, y sobre ello se lleva una enseñanza. ...Si tú tienes una inteligencia emocional bien centrada, bien calculada y sabes, con las experiencias que has tenido, lo puedes manejar.”

J.E. fue una de las personas que admitió tener aún mucho que mejorar en cuanto a su inteligencia emocional, esto podría deberse al hecho de que entre todos los entrevistados era el que menos experiencia en el rubro tenía, y resalta el *autocontrol* como una competencia súper necesaria para el manejo de situaciones difíciles.

“Ahora si hablamos de temas laborales por ejemplo muchas veces un poco que me afecta cuando un cliente por ejemplo te llama y te habla de mala manera y te pide algunas cosas y siento que eso me afecta. Trato de mantener la calma porque muchas veces quizás puede contestar de una mala manera y no sería profesional pero lo trato de manejar, nunca he tenido un caso en el que me he puesto de boca a boca con el cliente pero me ha servido para saber controlarme eso que quizás muchas veces me falta.”

Por otro lado, ninguno mencionó el término propiamente dicho pero un profesional hotelero debe tener la *competencia manejo de conflictos* desarrollados o al menos hacer su mejor intento.

Algunos de los entrevistados dieron ejemplos de situaciones que se les presentaron donde tuvieron que hacer hasta malabares para convertir una queja o potencial queja en una oportunidad de revertir el mal momento y recuperar a un cliente que de otro modo hubiesen perdido.

J.C.

“En cuanto a clientes, normalmente cuando un cliente está inconforme con un servicio, sea cual sea, se le puede brindar opciones, aparte de las disculpas del caso se le puede dar un upgrade o una amenidad, tratar de que el cliente quede satisfecho, no tanto por el cambio de habitación, sino que por las disculpas que como empresa le podamos brindar.

Me ha pasado, que la habitación no era la que el cliente esperaba, estaba inconforme totalmente, entonces lo que se hizo fue brindarle una habitación mucho más amplia, se le mostró la habitación antes para que la vea y de su conformidad, le gustó, se le subió una amenidad como cortesía, de ahí le hicimos seguimiento con las demás áreas para ver cómo el cliente estaba. Estas cosas pasan, no a menudo pero pasan.”

F.J.

“Clientes así que te toquen, clientes feos, en ese caso tenemos que darle las disculpas del caso, ponernos nosotros como clientes, que pasaría si a nosotros nos pasa eso, y tratar de dar alguna amenidad, todo eso en coordinación con las áreas involucradas para dar una solución rápida como tiene que ser y sobretodo escuchar al cliente, todo lo que tenga que decir y después plantearle una solución.”

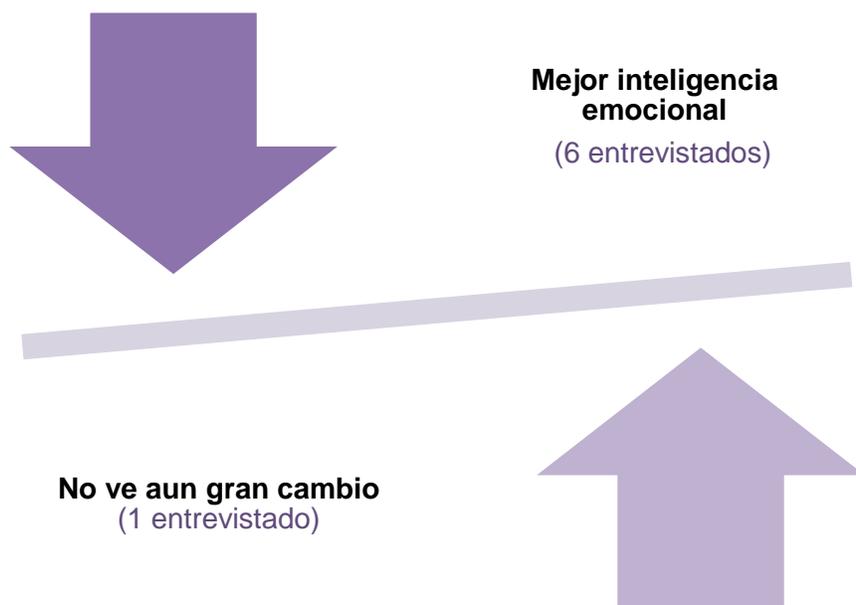
G.J.

“Me ha pasado que, mira me han cobrado doble o la pre-autorización que piensan que también hay doble cobro y no se ha anulado a tiempo, y como es dinero tocas algo muy sensible, en general para cualquier persona es dinero y tienes que escucharlo, ponte en su lugar, no puedes ni colgarle ni decirle que es injusto, no es injusto, el hotel ahí ha fallado en dar un servicio en este cobro doble, escucharlo, tomar nota de todo el caso para que sepas de qué es y tratar de darle una solución. “Señor, déjeme averiguar, yo le soluciono. Hablo con el área contable.” En fin, que sienta que tú lo estás ayudando, eso creo que es importante.”

3.5.3. Sobre la relación de los años de experiencia laboral con la inteligencia emocional de los profesionales hoteleros.

Se pudo notar en la mayoría de los entrevistados la seguridad en sus palabras al contar las experiencias que tuvieron desde sus inicios en la hotelería a la actualidad, como la experiencia les ha permitido enfrentar más serenamente diversas situaciones, midiendo pros y contras antes de reaccionar, han aprendido de los errores cometidos en su momento.

Figura 10. Relación de los años de experiencia laboral con la inteligencia emocional



Elaboración propia

F. J.

“Al inicio de mi carrera o de mi época como hotelero, no creo que hubiese podido afrontar este tipo de problemas, con la experiencia que uno adquiere a través de los años, las capacitaciones que uno tiene es a través del cual uno puede afrontar cualquier tipo de problema y puedes darle solución...”

J.C.

“Sí, definitivamente sí, creo que no necesariamente a todos pero creo que a una gran mayoría, los años, la experiencia, te enseña a ser más tolerante, más cauto, más precavido, y obviamente tienes la experiencia en situaciones en que no hayas salido bien librado y vas corrigiendo y vas mejorando y cada vez puedes resolver situaciones que ya has tenido antes, se van a repetir y si ya has tenido esa experiencia puedes manejarlo cada vez mejor.”

G.J.

“Como practicante no lo hubiera manejado de una manera tan correcta como ahora. Es la experiencia la que te da toda esta confianza.”

Los teóricos afirman que la inteligencia emocional es una habilidad que se desarrolla con la práctica por lo que se podría comprender la inseguridad en nuestro entrevistado J.E. quien es el que menos experiencia posee del grupo y que ante nuestra pregunta si cree que su inteligencia emocional ha mejorado con el paso de los años afirma:

“No, igual no, pero sí creo que me ha servido bastante estar como operador porque en el lado de estar cara a cara en la recepción es otra cosa, muchas veces también los huéspedes, cuando llegaban y yo estaba solo, tenía que atenderlos y también muchas veces pasa de que el cliente quiere las cosas para ya y yo no sabía mucho pero con lo poco que sabía me defendía y eso me sirvió para la actualidad, que ahora que es por teléfono y a algunos ya no los veo no siento tanta presión y saber manejarlo porque en un inicio sí me costaba porque a nadie le gusta que le traten mal, muchas veces los clientes peruanos en especial son los que te tratan mal y sí me ha servido, ahora sí siento que ya lo puedo manejar, quizás antes me sulfuraba un poquito más.”

El hecho de haber pasado por diferentes puestos otorga la confianza necesaria para lidiar mejor con situaciones difíciles dado que la experiencia obtenida permite tener razonamientos sólidos para refutar por ejemplo una queja sin fundamento o para convertir un reclamo en una felicitación.

A.E. resalta la importancia de transmitir este conocimiento a jóvenes que recién se inician en la hotelería, aunque también es cierto que para que interioricen dicho conocimiento no lo lograrán hasta el día que experimenten una situación parecida.

“Yo cometía el error, al momento de hacer un Check-in por ejemplo, de concentrarme tanto, al igual que en el Check-out, de concentrarme tanto, y no mirar a los ojos al huésped, simplemente decirle “¿pasaporte?, ¿su cuenta?, ¿su tarjeta?” Y si me reclamaba algo, simplemente le decía “sí, no se preocupe”, y agachaba la mirada. Y quien me hizo rescatar y ver fue mi jefe en esa época, Vanessa, me decía “Andrés, tienes que mirar al huésped cuando le estás hablando para que se sienta más seguro de ti”. Entonces, eso es algo que yo corregí y lo vengo haciendo ahora y es algo que le vengo enseñando a los recepcionistas o a las personas que conozco.”

3.5.4. Sobre la relación de la inteligencia emocional con el clima laboral y el desempeño.

Un par de entrevistados coincidieron al resaltar la importancia de contar con jefes y/o supervisores con inteligencia emocional ya que al mismo tiempo te transmiten sus conocimientos y experiencias y se vuelven en modelos a seguir.

Figura 11. Relación de la inteligencia emocional con el clima laboral y el desempeño



Elaboración propia

A.E.

“Sí, para mi suerte, el 90% de personas con las que he trabajado han sido mis jefes, yo pienso que han sabido manejar su inteligencia emocional, siempre han sido personas muy centradas, han sabido sacarle provecho a todo y una de esas personas me enseñó por

ejemplo que todo problema tiene solución; por eso, yo siempre digo y también me digo a mi mismo, yo no me complico por nada...”

J.E.

“Hasta ahorita, he tenido la oportunidad que con todos los jefes con los que he estado o supervisores me ha ido bien o sea me han sabido encaminar en las cosas que debía hacer, cómo actuar en aquellos casos que yo no sabía y por ese lado sí, hasta ahorita todo bien...”

Lo contrario sucede cuando tienes la mala suerte de trabajar para un jefe que no cuenta con esta inteligencia desarrollada.

F.J.

“Influía bastante, he tenido experiencia con un montón de gerentes que ha pasado en mi carrera hotelera. He tenido de todo tipo. Los gerentes antiguos han aprendido a la antigua y si es así, si es negro es negro, no puede ser intermedio, a la larga imagino que ellos también se deben capacitar para poder afrontar este tipo de problemas porque no todo es negativo. Influye bastante en el clima laboral porque muchos de los colaboradores (antes los llamaban

trabajadores, ahora en el rubro hotelero se les trata como colaboradores que es algo más amigable). Influye bastante porque desune al equipo, no te sientes satisfecho en donde estas, y no mejora la calidad.”

M.C.

“Es más la presión hacia tu jefe, a pesar que al otro lado tengo más personal, pienso que más me ha costado explicarle a una sola persona que es tu jefe, quien está esperando los números, las cosas. Al menos en mi caso, eso es lo que he visto como lo más difícil de explicar. O el tema de mi tiempo, podría hacer más cosas pero mi otra parte dice no, parte de mi tiempo de escuchar y capacitar no es solo un tema humano, es un tema de inversión para que trabajen bien pero a veces no lo entiende tu gerente, entonces tal vez él quiere que priorices ciertas cosas y vas a tener menos tiempo para esa parte humana que es muy importante porque ellos dan la cara al cliente. Sí es importante de todas maneras porque si ellos están mal el cliente lo va a sentir y va a haber menos venta, cómo le explicas eso, en la hotelería ya muchas veces sucede que los altos cargos no son hoteleros y eso me parece mal, y ellos no lo entienden, no lo han vivido, por lo que es un poco más difícil de explicar.”

J.C.

“Afecta al grupo sí porque lo ven como una persona irracional o que a veces no acepta las cosas, que uno pueda expresar su punto de vista.”

G.J.

“(…) porque si he conocido compañeros que han tenido jefes complicados y llegan ya al abuso. Si me hubiera pasado eso, ¿cómo hubiera reaccionado?, no me voy a poner al nivel de él pero primero hubiera tratado de decirle de porqué se porta así conmigo, por más que haya cometido un error no tiene el derecho a gritarme o a tratarme mal, le pediría disculpas por el error pero no es justo de que me trate así. Si él se cierra o es muy cerrado, trataría de hablar con otra persona de mayor rango, el gerente general, y si la cosa sigue así tendría que renunciar o irme, no podrías trabajar de esa manera con una persona así.”

Sin embargo, para el entrevistado SS una situación así se puede convertir en una oportunidad de poner a prueba sus habilidades de comunicación y persuasión.

“Influye de varias maneras, negativamente obviamente porque si un ambiente laboral no es bueno, el personal no está muy contento, muy cómodo que digamos en cuanto a los jefes. Pero, ¿en qué influye positivamente? Por ejemplo, para mí fue siempre fue un desafío, tratar con un jefe renegón digamos, gruñón, el cómo yo ganármelo, el cómo abordarlo y cómo salir airoso en lo que yo requiera de él.”

Asimismo, en el día a día, la manera en la que te relacionas con los compañeros, el trabajo en equipo, la habilidad de expresar lo que sientes y aceptar la manera de pensar de los demás, será vital para fomentar el buen clima laboral.

G.J.

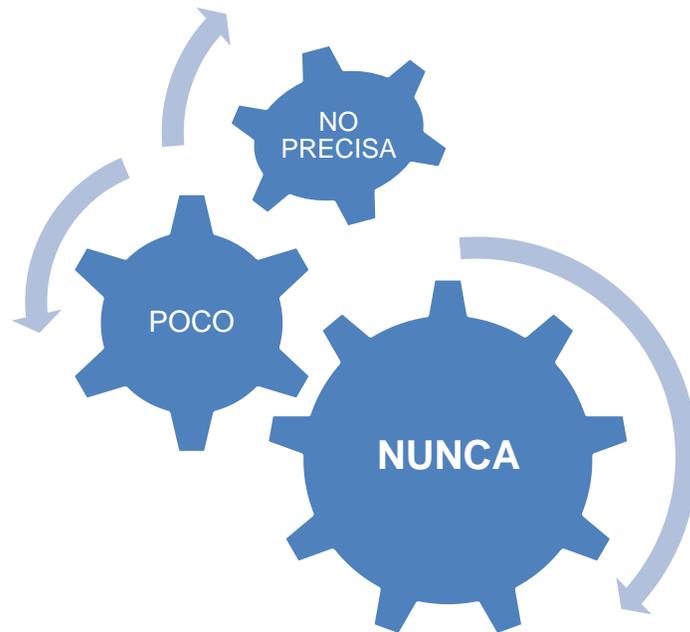
“Compañeros complicados sí he tenido, me da pena decirlo pero he tenido más compañeras mujeres complicadas que hombres, me ha tocado áreas donde hay hombres y mujeres pero como he trabajado en áreas comerciales donde hay más mujeres que hombres, son muy especiales, han sido muy amables pero que han tenido su carácter, su manera de ser, la cosa también es sobrellevarlas, nunca les he faltado el respeto, pero sí he tenido rencillas como en todo trabajo, roces, pero que no han llegado a más que eso, que en la mañana

habíamos discutido y en la tarde ya estábamos conversando y matándonos de risa, más que haya pasado así.”

3.5.5. Sobre si recibió capacitaciones o cursos relacionados a la inteligencia emocional

Los profesionales del rubro hotelero llevan sobre sus hombros la gran responsabilidad de hacer de la estadía del huésped una experiencia inolvidable. Un día típico de trabajo conlleva muchos retos desde atender a huéspedes malhumorados, sentir que la vida no tiene sentido, o que el trabajo realizado no es apreciado por el jefe y/o los compañeros, las situaciones descritas se pueden dar en cualquier trabajo una por vez o todas al mismo tiempo. Es por ello que sorprende saber que charlas o cursos sobre manejo y control de las emociones no suelen formar parte del programa de capacitaciones en esta empresa hotelera.

Figura 12. Sobre si los entrevistados recibieron o no capacitaciones en inteligencia emocional



Elaboración propia

S.S.

“Es muy poco, he visto que te pueden dar charlas pero básicamente teóricas, de qué es, de qué se trata, o digamos que en el Perú no es un lugar donde la inteligencia emocional esté muy desarrollada, muy divulgada, y se ve a simple vista porque si no fuéramos impulsivos no hubiera tantos maltratos, feminicidios, y todas esas cosas, es fácil darse cuenta que no hay.”

G.J.

“Ha habido alguna vez así, manejo de situaciones, tipo de clientes, sí ha habido alguna vez este tipo de capacitación.”

Incluso tampoco forma parte de la currícula universitaria como resaltan tres entrevistados.

M.C.

“No, nunca me enseñaron, lo único diferente que te decían es por si acaso en la hotelería no existe día libre o sea lo enfocan que esa es la parte mala y si te gusta te vas a quedar, que en tus feriados o semana santa vas a trabajar, y que esa es su carta de presentación y que a pesar de que yo soy egresada hace 15 años, yo pregunto a los estudiantes y me dicen “sí, así nos dicen” y nunca te dicen la otra parte, de cómo te vas a sentir, te dicen “sí, el cliente es exigente” pero no te dicen que te puede gritar o te puede tirar un engrapador y romper un vidrio...”

J.E.

“No, creo que lo más cercano es, en lo que se enfocan las universidades es en el otro lado, por ejemplo recuerdo que en

segundo o tercer ciclo llevamos psicología del turista, algo así, pero es la otra cara, nunca se enfocan tanto en la parte del profesional, entonces sí, como que faltaría ahí.”

G.J.

“No, no recuerdo un curso así, de manejo de situaciones, no, al menos en esos años no recuerdo haber llevado un curso así, he ido a algunos cursos más ligeros, de situaciones y tipos de clientes, he ido a cursos así, pero cuando estudié esta carrera no me enseñaron nada de eso. Por eso te digo que uno lo aprende con el pasar de los años laborales, ninguna universidad te lo enseña, porque la universidad te puede decir la verdad es así y cuando estás ahí (en el trabajo) de repente todo lo que te han dicho no sirve o no lo puedes aplicar muy bien.”

Por otro lado, A.E. destaca la importancia de los viajes que tuvo la oportunidad de realizar dentro de sus estudios de formación en la universidad que le permitieron conocer mejor a sus compañeros en un ambiente de más confianza así como el trabajo en equipo donde el hecho de trabajar en conjunto con un mismo fin hace que competencias como la adaptación, la comunicación, el liderazgo y la empatía se desarrollen

“Había un curso extracurricular que se llamaba como Actividades, es algo así como lo recuerdo que creo que era en el ciclo I o II. Nos hacían hacer viajes e interactuar con los compañeros, yo pienso que eso ayuda bastante y el mismo hecho de hacer trabajos grupales te ayuda porque empiezas a conocer a cada persona que es muy distinta, desde el colegio yo pienso que nos han enseñado eso, que si bien es cierto que siempre hay uno que trabaja más, hay uno que no hace nada, hay uno que siempre está jugando, el que siempre quiere dar su opinión, el que siempre quiere que se le tome en cuenta, entonces ahí nos damos cuenta que siempre nuestra vida va a estar relacionada al mundo emocional.”

3.6. Propuesta

La formación técnica de los profesionales que laboran el rubro hotelero es indudablemente necesaria pero incompleta si no se trabaja en sus competencias emocionales. Es por este motivo que presento la siguiente propuesta acorde a la realidad peruana.

3.6.1. Justificación

El profesional hotelero actual tiene sobre sus hombros la responsabilidad de materializar lo intangible, de convertir la promesa de servicio en realidad, por lo que es fundamental que para ello cuente con las competencias necesarias para lograr un desempeño destacable.

El profesional hotelero peruano actual debe preocuparse por mejorar su inteligencia emocional ya que de ello dependerá su éxito en un rubro que en los últimos años se ha vuelto más y más competitivo.

Las empresas también juegan un rol importante ya que no basta solamente con dormirse en sus laureles tras los resultados obtenidos, deben ver a las capacitaciones como un medio para continuar vigentes a través de la adquisición de nuevos conocimientos que les permitirá adaptarse a un mercado que está en constante evolución.

3.6.2. Descripción de la propuesta

La investigación ha cumplido con dar a conocer cuáles son aquellas competencias emocionales desarrolladas en los profesionales hoteleros, otras que tienen bastante potencial de ser mejoradas con la práctica así como aquellas en las que aún se necesita trabajar mucho.

Dado que las currículas universitarias no cuentan con espacio para insertar cursos relacionados dado que se pone énfasis en otro tipo de conocimientos, se propone como punto de partida la creación de un taller en el mismo centro de labores.

3.6.2.1. Realización del taller in-house

1. Descripción

El taller se realizará dentro de las instalaciones del hotel ya que se puede aprovechar los salones y/o espacios existentes lo que se traduce en un ahorro significativo de tiempo en trasladarse y dinero ya que de lo contrario habría que considerar los costos de traslado al centro de capacitación lo que podría ahuyentar a las personas a capacitar.

Las clases se dictarán dentro del horario del trabajador para lo cual se buscará un horario que favorezca a la mayor cantidad de trabajadores posible.

Es ampliamente conocido que los hoteles no cierran en ningún momento del día por lo que el curso inicialmente favorecerá a aquellos del turno mañana y si es posible, también al del turno noche.

2. Consideraciones

- **Hora:** Se dictará a partir de las 4 p.m. ya que es una hora en la que el “rush” ya pasó debido a que la hora del Check-in (registro de pasajeros) normalmente es a partir de las 2 p.m., lo que quiere decir que las habitaciones ya están listas en casi su totalidad y lo que queda es esperar a que los huéspedes ingresantes lleguen.
- **Duración:** Se considera que dos horas de capacitación es el tiempo suficiente en un día para lograr capturar la atención del público objetivo y que no se pierda el corazón de lo que se quiere transmitir.

El taller se dictará 2 veces por semana y tendrá una duración total de 3 meses.

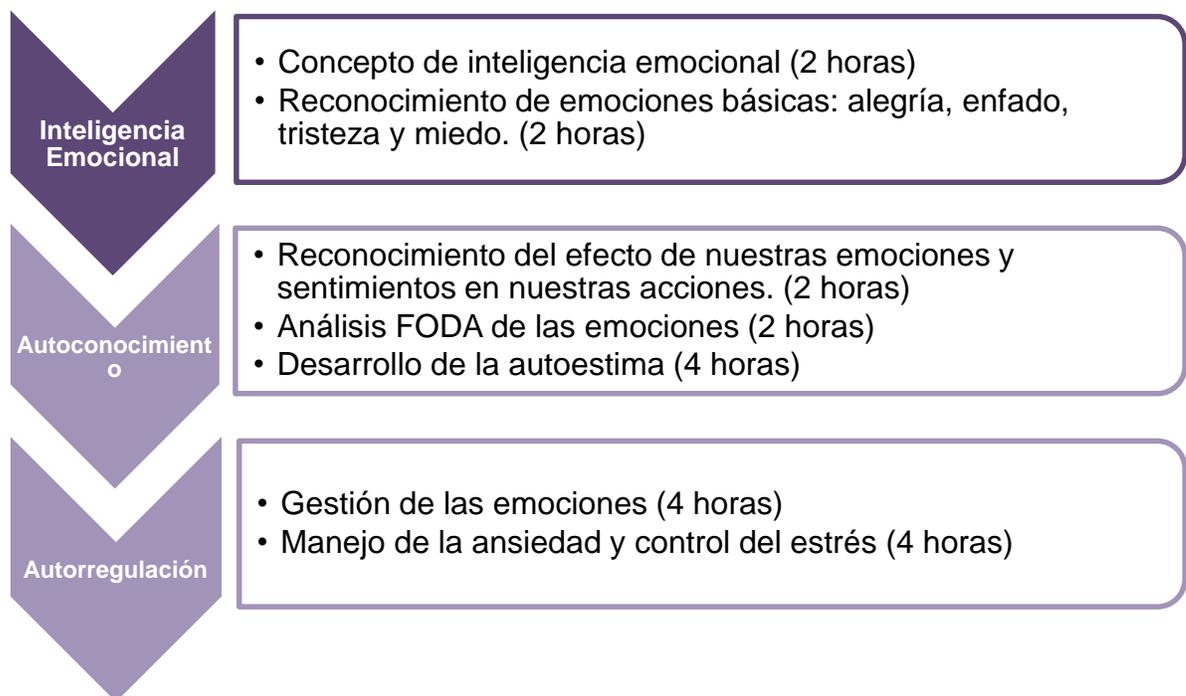
3. Objetivos

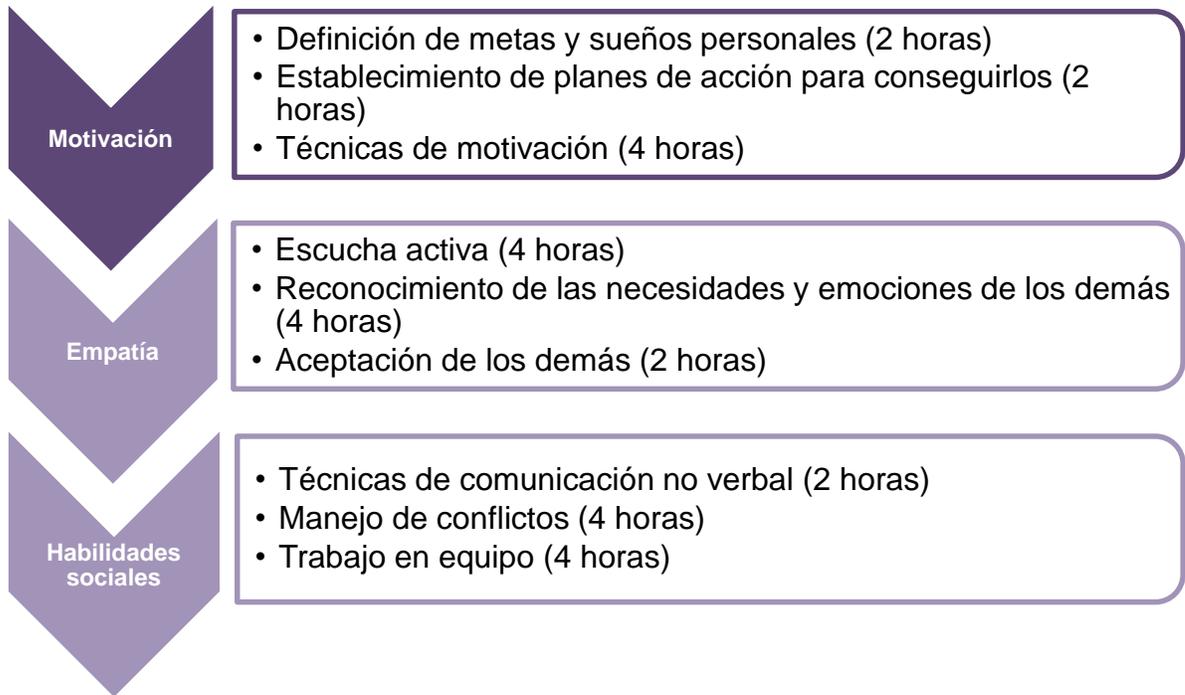
Se busca que los participantes desarrollen sus competencias emocionales a través del desarrollo de habilidades y comportamientos que le permita un mejor manejo de su persona ante diversos tipos de situaciones.

4. Contenido

El temario del taller comprende teoría y práctica, de tal manera que se pueda lograr una conexión con los participantes y así lograr los objetivos trazados.

Entre los temas a desarrollar están:





Entre las actividades a realizar tendremos:



5. Evaluación

Para asegurar si hubo una mejora o no de las competencias emocionales se evaluará a los participantes antes y después de iniciado el taller. Asimismo, se entregará un informe de lo evaluado y los puntos en donde destacó, donde puede hacerlo mejor y en donde necesita aun trabajar.

CAPÍTULO IV:

DISCUSIÓN

Antes de iniciar la discusión, considero importante resaltar que los resultados de la presente investigación no solo fueron obtenidos a través de entrevistas sino que la observación directa jugó un rol fundamental ya que la investigadora tuvo la oportunidad de laborar dos años antes de realizada esta investigación en el mismo hotel de los entrevistados lo que le permitió asegurar la validez de los datos brindados.

No hay que olvidar que la información obtenida de grupos culturales, llevan una subjetividad a partir de aspectos como el contexto en el que se desarrollan; la mirada de quien los juzga o valora y, la interpretación (Robles, 2011).

Esta investigación permitió demostrar que las personas entrevistadas poseen un nivel moderado a alto de inteligencia emocional ya que, si bien es cierto que ellas no han sido evaluadas con tests o cuestionarios especializados, las preguntas que se les formuló permitió obtener información extensa de cómo actúan en diversas situaciones que se les presentan en el día a día, cómo se relacionan con sus pares,

superiores y personas a cargo, y así evitar que alguno tuviera la oportunidad de tener respuestas pre-elaboradas.

A través de las entrevistas de profundidad, se ha podido confirmar que las personas entrevistadas hacen uso de sus competencias emocionales para poder hacer frente a un día de trabajo típico, a pesar de no haber recibido instrucción alguna sobre ello, la experiencia en el campo les ha dado a la mayoría de ellos las herramientas necesarias.

En cuanto a las competencias emocionales más resaltantes en ellos, la empatía fue la competencia emocional que nombraron 3 entrevistados, y no podría ser de otra manera en un rubro que necesita que la persona que está al otro lado del mostrador lo entienda y se ponga en su lugar.

Sin embargo, como bien menciona Goleman en su libro “La inteligencia emocional en la empresa” (1998), una persona puede caer en el error de ser demasiado empática poniéndose en el lado del cliente y olvidando los intereses de la empresa.

La conciencia y el autocontrol emocional fueron las otras dos competencias más resaltadas ya que conociendo el motivo o el desencadenante de tus emociones, te puedes enfocar en tus debilidades y trabajar en ellas y así evitar ataques

emocionales que impidan hacer frente a situaciones complicadas, bastante frecuente en los hoteles debido a la característica variabilidad del servicio donde éste puede ser percibido de manera totalmente diferente por dos personas así se hayan hospedado en el mismo día, en el mismo tipo de habitación y hayan sido atendidos ambos por el mismo recepcionista.

El manejo de conflictos fue otra de las competencias que los entrevistados describieron como necesario para conseguir o en muchas de las ocasiones recuperar la satisfacción del huésped, el cual se logra creo yo justamente teniendo competencias como la empatía que te permite ver el problema desde el lado de la otra persona y así poder ambos trabajar en un objetivo común, y un adecuado control emocional que permita distinguir claramente entre la persona y el problema.

Uno de los entrevistados mencionó la orientación al logro y el optimismo, aptitudes emocionales basadas en la motivación que facilitan la obtención de metas. Estas cualidades son necesarias en cualquier trabajo ya que permite ver los problemas como un reto para obtener un beneficio que podría ser la satisfacción que trae un trabajo bien hecho, un huésped contento, una felicitación en público, un comentario sobresaliente en el Trip Advisor.

La hotelería es una empresa de servicios donde la gente que trabaja en ella generalmente lo hace porque le gusta relacionarse con gente de otros países, con gustos y costumbres diferentes, lo cual se vuelve en estimulante para esmerarse en lograr un buen desempeño.

Ahora bien, hubo competencias que no fueron mencionadas pero que en el rubro de servicios son también muy importantes y que se encuentran allí aunque no hayan sido reconocidas expresamente.

La adaptabilidad es una de ellas, el rubro hotelero experimenta actualmente el ingreso de nuevas marcas que traen un know-how novedoso, las personas que trabajan aquí deben ser flexibles, abiertas al cambio y no sentirse abrumadas por lo desconocido. Asimismo, esta aptitud se vuelve necesaria también ante la rotación alta de personal que caracteriza este tipo de negocios. Nuevos compañeros y jefes llegan todos los años, quienes traen su propia forma de trabajar y que puede llegar a agobiar a algunos, aun incluso antes de que el foráneo haya puesto un pie en la escena. Y ni hablar de los horarios de trabajo que caracterizan a la hotelería, negocio que funciona las 24 horas donde la hora de ingreso está establecida aunque no así la hora de salida.

La influencia es otra capacidad que las personas con inteligencia emocional desarrollan para conseguir sus objetivos personales. Esta aptitud es primero trabajada día a día por aquellos que tienen como función vender cuartos, botellas de vino, *upgrades* (servicios mejorados) y servicios complementarios. El lenguaje que usan, sus gestos y un entendimiento cada vez más profundo de las necesidades de los huéspedes les permite dar con el tipo de servicio que los deleitará. Esta cualidad luego puede ser trasladada para conseguir un ascenso o un cambio de puesto.

El desarrollo de los demás es una aptitud que está relacionada con jefes y supervisores ya que tiene que ver con fomentar las cualidades positivas de los subordinados. No podría ser concluyente sin embargo ya que si bien es cierto los entrevistados que tenían gente a cargo mencionaron situaciones donde se ponían en el lugar del trabajador, necesitaría también la opinión de la otra parte lo que se podría saber con otro tipo de investigación.

El liderazgo es una cualidad también a destacar más que todo en jefes y supervisores, la tarea del líder requiere una amplia variedad de habilidades personales (Goleman, 1998). Sin embargo, los resultados de esta investigación tampoco son determinantes en cuanto a ello.

La inteligencia emocional, en palabras de Peter Salovey, es un proceso de aprendizaje continuo a lo largo de la vida. Es por ello que se eligió a profesionales con mínimo 2 años de experiencia en el rubro ya que el grado de exposición a situaciones y personas difíciles ha sido mayor y ha exigido de ellos un mejor grado de comprensión de lo que sentían en ese momento y así, poder elegir la mejor manera de actuar.

A través de la pregunta, si el entrevistado cree poseer inteligencia emocional, y en el caso que la posea, si cree que ha mejorado con los años, era inevitable que brindaran ejemplos de situaciones donde pusieron en acción estas capacidades y al recordar estos momentos pude obtener información valiosa de cómo manejó y/o controló sus emociones, si posee empatía y/o habilidades sociales.

De por sí, el rubro hotelero exige personas que se adapten fácilmente a otras personas y su entorno, habilidades claves de una persona con inteligencia emocional, y estos profesionales han estado siempre en contacto con otras áreas y con el cliente final, el huésped.

Por otro lado, las anécdotas y situaciones que me compartieron, me permitió conocer cómo hacen para revertir una queja o reclamo y conseguir que el huésped vuelva a

estar contento, por lo que puedo inducir también que la calidad de servicio está fuertemente ligada a personas con la capacidad de manejar sus emociones.

Al pedirles que compararan su reacción actual ante una situación incómoda en su trabajo con una situación similar algunos años atrás pude lograr que explicaran con más detalles el cómo se sintieron y cómo reaccionaron. Asimismo, pude conocer quienes lo hacían con claridad y quienes tenían un poco de dificultad en expresar sus emociones.

Definitivamente el clima laboral afecta el desarrollo de su labor pero que saben manejar de la mejor manera porque como afirmó uno de los entrevistados, el huésped no tiene la culpa si tuvieron un mal día o si el jefe está de mal genio.

Asimismo, todos coincidieron en afirmar que el nivel de inteligencia emocional que tenga su jefe o supervisor sí afecta su desempeño dado que el contacto es diario e inevitable, o bien, les inyectará una dosis de energía, o les bajará los ánimos ante lo cual no les queda otra alternativa que seguir adelante.

Por último, los entrevistados convinieron en que la inteligencia emocional no es un tema a considerar en los cursos y capacitaciones que dicta la empresa, y tampoco lo es en las universidades donde se forman a los futuros hoteleros, quizás con la

creencia de que las personas tienen sus competencias desarrolladas al salir del colegio y si no, porque ya las desarrollarán en algún momento.

CONCLUSIONES

Teniendo en cuenta los objetivos planteados en esta tesis, se concluye lo siguiente:

- ✓ La industria hotelera se ha vuelto en los últimos años más y más competitiva con el ingreso ascendente de cadenas y nuevas marcas por lo que estos negocios deben enfocarse en el aspecto humano como diferencial para fidelizar a sus clientes.
- ✓ La responsabilidad del éxito o fracaso de estos negocios ha recaído sobre los hombros de los trabajadores que interactúan con los huéspedes a diario, ellos deben exponer no solo sus conocimientos, habilidades y destrezas, sino también transmitir calidez con sus gestos y su voz, preocupación por las necesidades de los demás, proactividad ante una queja y regalar la más amplia sonrisa, todo al mismo tiempo.
- ✓ Las personas no necesariamente nacen con inteligencia emocional desarrollada al 100% pero sí es importante que los profesionales del rubro hotelero posean varias competencias socioemocionales que comprenden esta inteligencia, tales

como la empatía, resolución de conflictos, adaptación, motivación y autocontrol por citar algunas.

- ✓ Los profesionales hoteleros conocen el concepto de inteligencia emocional o al menos han escuchado hablar sobre ella aunque en su mayoría desconocen las competencias que la conforman ni saben exactamente cuáles o cuántas de ellas tienen desarrolladas.
- ✓ Las competencias emocionales tales como la empatía, la conciencia emocional, el autocontrol emocional y el manejo de conflictos son las competencias más resaltantes entre los profesionales hoteleros.
- ✓ Los años laborados en el hotel permiten adquirir una inteligencia emocional más desarrollada dado que la alta interacción social que caracteriza a este rubro hace que estos trabajadores no tengan alternativa que desarrollar capacidades socioemocionales que les permita desempeñarse de la mejor manera.
- ✓ Los profesionales hoteleros que poseen experiencia en diferentes áreas desarrollan la confianza necesaria para poder lidiar mejor con quejas y reclamos de huéspedes.
- ✓ Los años de experiencia laboral permiten pulir las competencias socioemocionales.

- ✓ El buen manejo de estas habilidades blandas influye en el clima laboral por lo que estas competencias deben ser desarrolladas no solo por las personas que ejercen puestos de liderazgo sino por todos los trabajadores de una empresa hotelera.

- ✓ El desarrollo de las competencias socioemocionales permite tener un mejor desempeño laboral ya que los trabajadores suman a sus destrezas la automotivación y pensamientos positivos que les permite una mejor comprensión de lo que quiere el huésped.

- ✓ El papel de los centros de formación como universidades e institutos se torna fundamental ya que deberán trabajar a la par en el desarrollo de conocimientos técnicos como de relaciones humanas a lo largo de la carrera y no solo dedicar uno o dos cursos en el mejor de los casos a temas relacionados a la inteligencia emocional como se pudo apreciar en algunas curriculas universitarias.

RECOMENDACIONES

- ✓ Implementar programas de capacitación donde se desarrollen las capacidades socioemocionales a través de situaciones tipo y simulaciones, en las cuales el trabajador pueda experimentar casos que les permita poner en práctica sus capacidades y ponerse en diversos escenarios que le permitan reflexionar la consecuencia de sus acciones.
- ✓ Los programas de capacitación deben ir enfocados a todos los rangos laborales, desde el trabajador que limpia habitaciones hasta el gerente general.
- ✓ Las competencias socioemocionales se pueden mejorar a través del *coaching* (anglicismo que procede del verbo inglés *to coach*, “entrenar”), que significa instruir a una persona con el fin de que logre una meta o desarrolle una habilidad determinada. Es aquí donde surge la figura del coach quien actuará de guía durante el proceso.
- ✓ Destacar las habilidades blandas sobre las habilidades duras en los procesos de reclutamiento ya que las últimas pueden ser aprendidas en el campo en

corto tiempo. Sin embargo, las habilidades blandas aunque también pueden ser desarrolladas requerirá también de la disposición de la persona.

- ✓ La cultura de la empresa debe valorar y fomentar procesos donde se atraiga a personas que destaquen por estas habilidades antes que por sus conocimientos técnicos.

- ✓ Los centros de enseñanza como universidades e institutos deben brindar más tiempo a la enseñanza de las competencias socioemocionales ya que a diferencia de otros rubros, el hotelero necesita de personas empáticas, pacientes, que les guste lo que hacen y que sepan tomar decisiones.

- ✓ Involucrar al personal en los objetivos y metas de la empresa para que mediante el compromiso se automotiven en lograr mejores resultados lo que se traduce en un mejor servicio al huésped.

- ✓ Continuar los estudios partiendo de la base propuesta en el presente trabajo de investigación con la finalidad de seguir profundizando en la manera que los profesionales hoteleros hacen uso de sus competencias emocionales.

FUENTES DE INFORMACIÓN

- Alves Torres, T., Marreiro das Chagas, M., & Duarte de Araujo, M. (2012). *Competencias y Habilidades necesarias de los gestores de hoteles de lujo y super lujo. Un estudio de caso en el Polo Turístico Via Costeira, Natal, Brasil*. Recuperado el 5 de Setiembre de 2018, de Estudios y Perspectivas en Turismo 21 (3) 604-620: <http://www.redalyc.org/pdf/1807/180724044004.pdf>
- Bar-on, R. (1997). *EQ-I Bar-On Emotional Quotient Inventory: A Measure of Emotional Intelligence*. Toronto: Multi-Health Systems.
- Bar-on, R. (2000). Emotional and Social Intelligence: Insights from the Emotional Quotient Inventory. *The Handbook of Emotional Intelligence 17*, pp. 363-388.
- Calvanapon Alva, F. A. (2009). *Influencia de la Inteligencia Emocional en el éxito de las micro y pequeñas empresas de servicios de restaurantes y hoteles de Trujillo Metropolitano (Tesis doctoral)*. Universidad Nacional de Trujillo. Perú. Obtenido de <http://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/4905>
- Cavelzani, A., & Esposito, M. (2010). Chapter 1 en *Emotional Intelligence & Hospitality (pp. 25-42)*. Oklahoma: Tate Publishing & Enterprises.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw – Hill.

- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw-Hill.
- Conway, E., & Monks, K. (2011). *Change from below: The role of middle managers in mediating paradoxical change*. Obtenido de Human Resource Management Journal. 21. 190 - 203. 10.1111/j.1748-8583.2010.00135.x.
- Cooper, R. K. (1998). *La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones*. Norma.
- Cortese, A. (s.f.). *Inteligencia Emocional*. Recuperado el 15 de Enero de 2018, de www.inteligencia-emocional.org
- Extremera Pacheco, N., & Fernández Berrocal, P. (2001). ¿ Es la inteligencia emocional un adecuado predictor del rendimiento académico en estudiantes? *III Jornadas de Innovación Pedagógica: Inteligencia Emocional: Una brújula para el siglo XXI*, 146-157.
- Extremera, N., & Fernández-Berrocal, P. (2004). EL USO DE LAS MEDIDAS DE HABILIDAD EN EL ÁMBITO DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL Ventajas e inconvenientes con respecto a las medidas de auto-informe. *Boletín de Psicología Nº 80*, 59-77.
- Fernandez Berrocal, P., & Extremera Pacheco, N. (2005). La Inteligencia Emocional y la educación de las emociones desde el modelo de Mayer y Salovey. *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, pp. 63-93.
- Flores, M., & Rivas-Tovar, L. A. (2005). *Orígenes, evolución y modelos de inteligencia emocional*. Obtenido de Innovar. Revista de Ciencias

https://www.researchgate.net/publication/237040625_Origenes_evolucion_y_modelos_de_inteligencia_emocional

Gan Bustos, F., & Triguine, J. (2006). *Manual de Instrumentos de Gestión y Desarrollo de las Personas en las Organizaciones*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.

García-Fernández, M., & Giménez-Mas, S. I. (2010). La inteligencia emocional y sus principales modelos: Propuesta de un modelo integrador. *Espiral. Cuadernos del profesorado (en línea)*, Vol 3 N° 6, 43-52. Disponible en: <http://www.cepcuevasolula.es/espinal>.

Gardner, H. (1983). *Frames of mind: The theory of multiple intelligences*. New York: Basic Books.

Gardner, H. (1993). *Multiple intelligences: The theory in practice*. New York: Basic Books.

Gestión. (14 de Noviembre de 2014). Habilidades "blandas" es la mayor debilidad de jóvenes para inserción laboral. Recuperado el 15 de Noviembre de 2017 de: <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/habilidades-blandas-mayor-debilidad-jovenes-insercion-laboral-151397>

Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books.

Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. New York: Bantam Books.

Goleman, D., Boyatzis, R., & Hay Group. (2001). Emotional Competence Inventory (ECI) . New York: Bantan Books.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2010). *Metodología de la investigación*. México D.F.: McGRAW-HILL.

Hernandez, Y. P., & Caboverde, R. M. (2011). *Dialnet*. Recuperado el 24 de Febrero de 2019, de Estudio del diagnostico de clima laboral en la empresa de sueros y productos hemoderivados: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3629789.pdf>

Hochschild, A. R. (2003). *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. Berkeley: University of California Press.

Joa Nuñez, D. C., Joa Espinal, D., & Martinez Rivera, A. (15 de Abril de 2014). *Estrategias para superar situaciones emocionales en la gestión de los Recursos Humanos de la empresa hotelera Grand Paradise Beach Resorts, Bávaro-La Altagracia, periodo 2012-2013*. Recuperado el 18 de Noviembre de 2017, de UCE Ciencia. Revista De Postgrado, 2(2): <http://uceciencia.edu.do/index.php/OJS/article/view/27/24>

Johanson, M. M., Youn, H., & Woods, H. R. (2010). A Study of Stress Levels Among Hotel General Managers—A Comparison Between 1998 and 2008. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, Vol. 10 Issue 1.

Kovari, E. (2013). *The role of trait emotional intelligence in task and conceptual performance: the case of functional managers in the hotel industry*.

Recuperado el 6 de febrero de 2018, de Pannon Management Review Volume 2 Issue 1 pp. 71-105:
https://www.researchgate.net/publication/236006023_The_role_of_trait_emotional_intelligence_in_task_and_conceptual_performance_the_case_of_functional_managers_in_the_hotel_industry

Larkin, E. (2010). *The Importance of Self Awareness for Hotel Leaders*. Obtenido de Hospitality Net: <https://www.hospitalitynet.org/opinion/4047523.html>

Lopes, P. N., Grewal, D., Kadis, J., Gall, M., & Salovey, P. (2006). Evidencia de que la inteligencia emocional está relacionada con el rendimiento laboral y con el estado de ánimo y con las actitudes en el trabajo. *Psicothema*, Vol. 18, Suplem.1, pp. 132-138.

Mayer, J. D. (2001). A field guide to emotional intelligence. En J. Ciarrochi, J. P. Forgas, & J. D. Mayer, *Emotional intelligence in everyday life: A scientific inquiry* (págs. 3-24). Philadelphia, PA: Psychology Press.

Mayer, J. D., Dipaolo, M., & Salovey, P. (1990). Perceiving affective content in ambiguous visual stimuli: A component of Emotional Intelligence. *Journal of personality assessment*, 772-781.

Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. (2000a). Models of Emotional Intelligence. *Handbook of Intelligence*, 396-420.

- Mayer, J., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2002). *Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test : (MSCEIT) : user's manual*. Toronto - Canada: Multi-Health Systems Inc.
- Molina, L. (17 de Febrero de 2014). *LauraCoaching: Coach & Mentor*. Recuperado el 15 de Enero de 2018, de <http://www.lauracoaching.com/entrevista-al-dr-reuven-bar-on-experto-en-inteligencia-emocional/>
- Ngari Karimi, J. M. (Diciembre de 2014). *www.theijbm.com*. Recuperado el 15 de Enero de 2018, de The International Journal of Business & Management: <http://www.theijbm.com/wp-content/uploads/2014/12/2.-BM1412-004.pdf>
- Ninahuanca A., C. (5 de julio de 2017). *Inversión hotelera se duplicará entre 2017-2021 y sumará US\$ 1,141 millones*. Obtenido de Agencia Peruana de Noticias ANDINA: <https://andina.pe/Agencia/noticia-inversion-hotelera-se-duplicara-entre-20172021-y-sumara-1141-millones-673590.aspx>
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.
- Robles, B. (2011). La entrevista en profundidad: una técnica útil dentro del campo antropofísico. *Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal*, Cuicuilco, 18 (52), 39-49.
- Salovey, P., & Sluyter, D. J. (1997). What is Emotional Intelligence? En *Emotional Development and Emotional Intelligence* (págs. 3-31). New York: Basic Books.
- Sanchez-Teruel, D., & Robles-Bello, M. A. (Junio de 2018). *Instrumentos de Evaluación en Inteligencia Emocional: Una revisión sistemática cuantitativa*.

Recuperado el 15 de Febrero de 2019, de <http://www.perspectivaeducacional.cl/index.php/peducacional/article/viewFile/712/288>

Scott-Halsell, S. A., Blum, S. C., & Huffman, L. (11 de Octubre de 2008). *A study of Emotional Intelligence Levels in Hospitality Industry Professionals*. Recuperado el 2 de Octubre de 2017, de Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism: <http://www.tandfonline.com/loi/whrh20>

Sistemas de Informacion Estadistica de Turismo. (s.f.). Recuperado el 20 de Abril de 2019, de MINCETUR: <http://datosturismo.mincetur.gob.pe/appdatosTurismo/Content1.html>

Stoner, J. A., Freeman, R. E., & Gilbert, D. R. (1996). *Administración*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.

Urch Druskat, V., Mount, G., & Sala, F. (2013). *Linking Emotional Intelligence and Performance at Work*. Psychology Press.

Vara Horna, A. A. (2015). *7 pasos para elaborar una tesis*. Lima: Editorial Macro.

Vásquez Sánchez, A. J. (2016). *Competencias requeridas para seleccionar a los gerentes generales de hoteles 5 estrellas en Lima Metropolitana según la perspectiva de los gerentes de Recursos Humanos (Tesis de maestría)*. USIL, Lima, Perú.

Villegas, M. (2016). *Inteligencia emocional: la habilidad necesaria para manejar situaciones*. Recuperado el 4 de Noviembre de 2018, de VITAL:
<https://vital.rpp.pe/expertos/inteligencia-emocional-noticia-1018555>

ANEXOS

Transcripción de las entrevistas en profundidad

Entrevistada 1: MC

Fecha: Jueves 3 mayo 2018

Último puesto/ Puesto actual: Jefa de Operaciones

Tema 1: Presentación

Preg. 1: Cuéntame sobre tus inicios en el rubro hotelero.

15 años en el sector, comenzó como recepcionista pasando por al menos 3 hoteles en ese puesto, luego como asistente de Ama de llaves donde tuvo la oportunidad de interactuar con el personal, ver horarios, pedidos, luego como asistente administrativo donde contralaba, supervisaba, hacia auditorías y veía facturación. Luego llegó la oportunidad de trabajar en Thunderbird donde estuvo 9 años y 4 meses donde tuvo la oportunidad de hacer línea de carrera ya que en anteriores trabajos entró para un puesto y allí se quedó. Aquí tuvo a cargo 33 personas porque eran los 2 hoteles, el Fiesta y el Principal, y porque era la segunda a mando, sus funciones estaban divididos 80% en ver funciones relacionadas a RRHH y 20% housekeeping. Entre sus responsabilidades estaban velar porque al trabajador se le celebrara y

saludara por su cumpleaños, realizar capacitaciones para lo cual se preparó asistiendo a charlas y talleres de coaching, assesment entre otros durante todo el tiempo que laboró en esta empresa. Luego de eso, le ofrecen la jefatura de ama de llaves del edificio Thunderbird que incluía oficinas, spa y gimnasio. Mas adelante, le ofrecen el puesto de Ama de llaves del Edificio y el hotel Fiesta para luego de un tiempo convertirse en Jefa de Operaciones. Ella indica que esos ascensos obtenidos durante su vida laboral se debió en parte al efecto positivo en el clima laboral de sus capacitaciones que nunca dejó de dictar en el transcurso.

Tema 2: Conocimiento del término “inteligencia emocional”

Preg. 2: ¿Has escuchado hablar de la inteligencia emocional? ¿Cómo lo defines?

La inteligencia emocional tiene que ver con aprender a escuchar, porque en la medida que tú aprendes a escuchar a otra persona y a comprenderla puedes reaccionar de otra manera, y segundo debes conocerte a ti porque nosotros nos podemos realmente molestar y sabemos que estamos molestos y tenemos la oportunidad de responder en ese momento como se dice, o ya nos conocemos tanto y decir no, mejor mañana, esperar a que las aguas se calmen, nadie es un santo ni tiene la tranquilidad, pero conocerse y decir mejor espero.

Tema 3: Sobre las competencias emocionales que posee o cree poseer el entrevistado.

Preg. 3: ¿Crees que posees inteligencia emocional?:

Siento que sí tengo una fortaleza en mí, de alguna manera por lo que conté, siento que puedo manejar un grupo, y me han felicitado por ello cosa que también una parte de uno necesita el reconocimiento, que alguien te lo diga es muy agradable, y para mi cada ascenso era muy emocionante porque era gracias a ellos, los que están debajo. Sin embargo, la inteligencia emocional no solo es en el trabajo, sino en todos los aspectos como en la vida personal, etc. Y creo que no existe persona que tenga su inteligencia emocional súper bien.. porque cuando uno retrocede en el tiempo dice “no, en esta parte fallé”, uno no puede tenerlo al 100%.

Preg. 4: Cuéntame alguna experiencia en tu vida profesional donde hiciste uso de tu inteligencia emocional.

La primera experiencia que tuve en el trabajo cuando tenía 21 años donde me sentí nerviosa y que me volvió a pasar a los años algo parecido y que sentí de alguna manera que la experiencia te hace mejorar. Me pasó en recepción que llegó un cliente con aparentemente su suegra y su esposa y me dijeron que la suegra estaba muy cansada y que querían una habitación solo para la suegra. Yo les creí, subieron a la habitación y después que subieron no era que se iba a quedar solo la suegra sino todos y lo jalaron al botones porque iban a hacer

una fiesta en la habitación. El botones bajó y me dijo te han mentado, no es así, les llamé por teléfono para decir que era solo una persona la hospedada, que ya era tarde y que habían huéspedes que se habían quejado. Bajaron y el señor anuló la reserva avergonzado y la que supuestamente era su suegra me gritó porque tenía envidia de ella y que seguramente quería tener relaciones sexuales pero que no las tenía, claro que me lo dijo de una manera grotesca. Me sentí mal a pesar de que yo tenía razón, sentí que las piernas me temblaban y realmente creí que ella me iba a pegar a pesar de que estaba la persona de seguridad. Sentía que cada palabra que yo trataba de ser cordial y dentro de todo educada podía enfurecerla mas y tenía ya temor de hablar y ella gritaba, incluso tenía que anular la transacción de la tarjeta y hasta eso, era un poco de nervios, no podía concentrarme, pero había una persona, el señor que estaba allí estaba un poco avergonzado de alguna manera y traté de hablarle a él y fui sincera y le dije que me sentía mal y creo que me ha funcionado cuando he sido sincera hasta en decir o demostrar entre comillas cierta vulnerabilidad, no tiene nada de malo, todos tenemos emociones, no somos robots, entonces le dije “me siento mal por lo que me está gritando y en verdad yo estoy siguiendo reglas en bienestar de los otros huéspedes” y él me pidió disculpas y a pesar de que la otra señora continuaba gritando, sentí cierto alivio y respaldo en una situación donde eran 3 personas molestas había una. Cuando se fueron me puse a llorar, fue una situación para mi bien fuerte.

Tema 4: Sobre su experiencia lidiando con gente en diversos momentos en su vida profesional.

Preg. 5: ¿Cuáles eran las situaciones con las que tenías que lidiar teniendo el puesto de supervisora y luego jefa?

Justo lo que has comentado sobre el aspecto íntimo de las personas, muchas veces yo he escuchado que dicen que tus problemas personales hasta la puerta del hotel y aquí te los olvidas para tratar al cliente, yo no creo en eso, yo soy fiel creyente que es mejor ver un trabajador si se siente mal aunque sea sentarlo y escucharlo así no vayas a resolverlo porque a veces realmente no se puede resolver el problema pero uno, se siente escuchado, entonces siente que ese problema por decir en casa, “oye, el hotel es lo que me hace sentir mejor porque se preocupa por mí y tengo la oportunidad de ver a clientes y concentrarme en mi trabajo y eso me puede hacer olvidar en ese momento y no estar tan preocupado.” Cuando ellos lo ven de esa manera es como que mas llevadero pero para ese tiene que haber habido una conversación previa. Esa es mi regla, y creo que me ha funcionado bien, hay que tener una parte humana.

Preg. 6: ¿Me podrías contar una experiencia teniendo un equipo a cargo en cuanto a la relación con los gerentes y/o accionistas?

Como tú tienes arriba gerentes, hay veces que la situación de la empresa puede que no esté bien en algún momento pero eso no es bueno transmitirlo al personal, lo que sí es que sean concientes. Por ejemplo, la situación económica de la empresa no está bien, entonces yo una vez hice una reunión y dije hagamos un concurso de cómo ahorrar mas en las áreas porque ustedes saben que las empresas necesitan ser mas rentables, igual nosotros en nuestras casas y entonces busquemos algo así, dar la oportunidad de que ellos se puedan expresar y sí transmitir, porque también no es bueno ocultarles las cosas, pero finalmente que ellos sientan que cuentan con un respaldo y que son ellos quienes manejan la situación, porque sí es cierto que un gerente puede salir 15 días de vacaciones y puede funcionar, pero nosotros no podemos mandar a 3 cuarteros o 2 recepcionistas y la cosa no va a funcionar, es cierto, es un trabajo de bastante operación. Necesitas gerenciar sí, pero no tanto como de un operativo.

Preg. 7: ¿Se podría decir que has sabido sobrellevar esta posición con gente a cargo?

Yo sí puedo dar un respaldo a quienes están debajo mío, al revés es un poco mas difícil, ¿cómo le explico yo a ese gerente que está esperando un poco mas el tema financiero y que tampoco piense que uno está defendiendo a su personal a toda costa?, sino que realmente uno es una persona centrada, que

si se ha equivocado puede admitir que se ha equivocado y no siempre cubrirlos, porque pasó una situación con un huésped y uno le explica a su gerente y a veces el gerente puede decir “ah, siempre los defiendes”, eso es lo peor que me pueden decir porque pierdo credibilidad con mi jefe. Entonces, siempre me preocupaba por explicar, reconocer y explicar más al detalle ciertas cosas como tal vez, se debería incluir un desayuno al trabajador, o que almuercen a las 12, no pero pueden almorzar a las 2 (me contestaba), el gerente que hace horario de oficina puede almorzar a las 2 pero el personal que entra a las 7 a.m., que vive lejos y que se levantó a las 4 a.m. y que realmente no pudo desayunar a las 4 a.m. porque ni hambre tenía, entonces sí necesitan comer antes. Esas cosas hay que explicarles a los gerentes para que entiendan un poco cuando uno les explique de manera global ciertas situaciones. Explicarles cuando dicen “no, hay que descontarles”, a alguien que gana el sueldo mínimo descontarle 500 soles no es lo mismo que descontarle lo mismo a un gerente, tienes que ayudar porque siempre va a haber el error, pero tienes que ayudar a encontrar una solución sin que la empresa se perjudique pero sí apoyarle un poco mas para que encuentre una solución.

Tema 5: Sobre la influencia de la inteligencia emocional de los compañeros, supervisores y jefes en el clima laboral.

Preg. 8: Ver eso que describes y al mismo tiempo lograr las cifras que quieren los gerentes y llevando tu vida personal son muchas cosas que ver al mismo tiempo, ¿no te sentiste alguna vez abrumada?

Es mas la presión hacia tu jefe, a pesar que al otro lado tengo mas personal, pienso que mas me ha costado explicarle a una sola persona que es tu jefe, quien está esperando los números, las cosas. Al menos en mi caso, eso es lo que he visto como lo mas difícil de explicar. O el tema de mi tiempo, podría hacer mas cosas pero mi otra parte dice no, parte de mi tiempo de escuchar y capacitar no es solo un tema humano, es un tema de inversión para que trabajen bien pero a veces no lo entiende tu gerente, entonces tal vez él quiere que priorices ciertas cosas y vas a tener menos tiempo para esa parte humana que es muy importante porque ellos dan la cara al cliente. Sí es importante de todas maneras porque si ellos están mal el cliente lo va a sentir y va a haber menos venta, cómo le explicas eso, en la hotelería ya muchas veces sucede que los altos cargos no son hoteleros y eso me parece mal, y ellos no lo entienden, no lo han vivido, por lo que es un poco mas difícil de explicar.

Tema 6: Sobre la inteligencia emocional en las nuevas generaciones que entran a laborar en el rubro hotelero.

Preg. 9: En estos años que vienes trabajando en la hotelería, has visto nuevos jóvenes y alta rotación de personal, ¿cómo los ves, qué conocimientos necesitan tener, en qué aspecto educativo debería enfocarse mas?

Nosotros también luchamos contra los *millenials*, ellos salen de la universidad o del instituto pensando que van a ser jefes, yo no sé si de esa parte no les hablan tanto, pero al menos lo de mi generación sabemos que no es así, sabemos que tenemos que hacer todos los horarios y turnos rotativos y todos los puestos, mas bien nos enfocamos en que es algo enriquecedor para que después no nos mientan, porque si no lo has hecho te pueden mentir y decir “es así”, pero tú ya lo viviste. Entonces, ahora todos ellos piensan así, por lo que entendería que esa parte no la están reforzando o no le encuentran el gusto. Yo tuve una experiencia bonita en el hotel Roosevelt donde no importaba el puesto que estés, por ejemplo, ventas, tenías que pasar antes por 3 áreas: recepción, camarera, mesera y mantenimiento; porque él decía de que a veces el ejecutivo de ventas decía que quería una habitación doble y no se podía armar o por qué no puedes hacer la habitación mas rápido, y así metas a 5 cuarteros en una habitación, no por ello vas a hacerla mas rápido. Esa táctica me parecía bien, pero como te digo, los millenials siento que no soportan tanto. Incluso yo misma tampoco es que haya querido ser eterna en un puesto. Sin embargo, ahora la tolerancia es menos, 3 meses y se van, no

aguantan el horario, no hay un respeto a la jerarquía que antes había, que no es precisamente un tema hotelero, sino quizás de la sociedad, lo que dificulta el servicio que puedas dar en el trabajo.

Preg. 10: ¿Tú crees que el departamento de RRHH está haciendo un filtro adecuado en cuanto a la selección del personal que tiene contacto con el cliente?

Yo pienso que el personal de RRHH debería trabajar en todos los puestos, no recuerdo el nombre del hotel donde sí lo hacen, que el que trabaja en RRHH un día fue recepcionista, un día estuvo en housekeeping, otro en mantenimiento. Entonces es allí donde es que saben exactamente, porque a veces no tienen ni idea de cómo funciona el tema de los horarios, que es rotativo, que hay 3 turnos pero que dependiendo del área es que en recepción se rota mas seguido, un cuartelero rota menos seguido porque el movimiento fuerte es en la mañana, esas cosas no las tienen en claro y no las saben explicar y quizás es allí que no les ayuda en el momento del filtro. El caso de un recepcionista es la locura porque además de atender al cliente, tiene que contestar llamadas, así haya una central telefónica, las llamadas siempre llegan y además un cliente que quiere hablarte al mismo tiempo, entonces para eso se necesita un perfil definido para cada área. Que si bien es cierto que las empresas grandes tienen un *job description*, una cosa es leerlo y otra cosa es vivirlo.

Preg. 11: Entre las cosas que realizabas también has tenido que hacer funciones de RRHH como el reclutamiento del personal. Cuéntame mas sobre esta experiencia, ¿cómo hacías este proceso?

Claro, pues uno no es psicólogo pero tratas de empaparte un poco para poder entrevistar de la mejor manera, algunos te dicen “no, sé serio para que lo pongas nervioso y veas cómo actúa”, yo en cambio soy de la premisa “sé confiable y quizás te pueda contar cosas inimaginables” que te sirvan para filtrar. Recuerdo que a un chico le pregunté *¿qué súper héroe quisieras ser?*, porque en este tipo de preguntas sale un poco mas el perfil, te explica que porque esa persona le gusta ordenar, etc. Son cosas que si tú le preguntas sobre sus virtudes y defectos no te va a contar pero cuando están en un ambiente mas confiable y de ocio, te van a contar un poco mas. Me tocó el caso justamente de un chico que me dijo que se identificaba con el Capitan America porque se quedaba congelado por muchos años y cuando despertaba ya no encontraba a nadie conocido, y le digo no te daría pena despertarte y encontrar que no hay nadie a quien quieres cerca y me contesto de que no, entonces yo lo descarté porque pensé que quizás era una persona insensible. Y te das cuenta, que estas personas han pasado por el filtro de RRHH, quizás con experiencia en el puesto.

Tema 7: Sobre las capacitaciones y/o cursos recibidos sobre la inteligencia emocional

Preg. 12: ¿El hotel te capacitó en cuando a cómo lidiar con los reclamos de los huéspedes?

No, nunca, en recepción por ejemplo nunca te entrena el jefe, te entrena la recepcionista mas antigua, y si bien es cierto que el jefe te da ciertas pautas, te hace el comentario de que sí, los clientes a veces son especiales y te pueden gritar, tú no sabes qué tipo de cosas te van a gritar realmente, entonces, eso es algo que recuerdo.

Preg. 13: ¿En la universidad o instituto, te enseñaron o entrenaron cómo lidiar con esto?

No, nunca me enseñaron, lo único diferente que te decían es por si acaso en la hotelería no existe día libre o sea lo enfocan que esa es la parte mala y si te gusta te vas a quedar, que en tus feriados o semana santa vas a trabajar, y que esa es su carta de presentación y que a pesar de que yo soy egresada hace 15 años, yo pregunto a los estudiantes y me dicen “sí, así nos dicen” y nunca te dicen la otra parte, de cómo te vas a sentir, te dicen “sí, el cliente es exigente” pero no te dicen que te puede gritar o te puede tirar un engrapador y romper un vidrio, no sabemos si un cliente puede estar drogado, esas cosas

no te tocan hasta que no vives eso, el cliente puede haber entrado muy bien de una empresa super formal y después te sorprendes de que era borracho, esas cosas no te cuentan, y son cosas que le pueden molestar más que si no limpias su habitación que no le dejes entrar con su acompañante. El cliente te va a gritar y te va a hacer sentir de la peor manera y si no te grita te va a insistir de tal manera que a veces ya no sabes cómo lidiar y tampoco puedes ser un disco rayado y decir “son las reglas, son las reglas, son las reglas”, porque hasta eso le puede molestar, entonces, hay que tener un poco de muñeca.

Tema 8: Recomendaciones y/o sugerencias

Preg. 14: ¿Quisieras agregar algo mas?

Espero que en la curricula se pueda agregar temas como liderazgo y coaching que sí he visto que ya hay en algunos lugares aunque superficial y con mucha teoría.

Entrevistado 2: JC

Fecha: Viernes 31 de agosto

Último puesto/ Puesto actual: Jefe de Ama de llaves

Tema 1: Presentación

Preg. 1: Cuéntame sobre tus inicios en el rubro hotelero.

Tengo 13 años de experiencia, comencé en Las Américas, hoy Thunderbird. Inicé como auxiliar de limpieza, luego paso a cuartelero, paso luego al área de lencería, luego asciendo a supervisor de lencería, supervisor de pisos y ahora como jefe de ama de llaves. Hice un diplomado en la Universidad Ricardo Palma en Hotelería y Turismo. El cargo actual lo vengo desempeñando desde hace 3 años y medio.

Tema 2: Conocimiento del término “inteligencia emocional”

Preg. 2: ¿Has escuchado hablar de la inteligencia emocional? ¿Cómo lo defines?

Sí he escuchado hablar de la inteligencia emocional, trata de cómo te relacionas con los demás o puedas tú afrontar detalles que se presenten en el trabajo, en el día a día, y por ende, tienes que tener buen criterio para analizar o ver las cosas que suceden. Saber o tomar las pautas necesarias para afrontar las circunstancias que se puedan dar en lo laboral y familiar también.

Tema 3: Sobre las competencias emocionales que posee o cree poseer el entrevistado

Preg. 3: ¿Crees que posees inteligencia emocional?:

Motivación y autorregulación, la primera me está faltando en realidad, me falta más de investigación. Empatía creo que sí tengo y lo demás también.

Preg. 4: Hay días que nos sucede cosas en el aspecto personal o profesional, ¿Podrías contarme un suceso que ha puesto a prueba tus habilidades y/o aptitudes sea en el puesto que estás o cuando eras parte del staff?

En cuanto al personal, si tú notas una actitud distinta, o ves que si una persona siempre es muy puntual y responsable y cambia de la noche a la mañana, tienes que ver el porqué de ese cambio repentino y lo correcto de un jefe es acercarse y preguntar qué es lo que pasa o qué es lo que tiene, qué problema tiene, por qué este cambio de actitud del colaborador, entonces nosotros como jefes tenemos que llegar al colaborador para ver qué es lo que sucede, por qué de la noche a la mañana cambia su nivel de, en este caso, de limpieza. Cuando pasa lo que se hace es conversar con él, hacerle ver que la mejor terapia cuando pasa por algún problema es el trabajo en realidad te distrae porque no está recordándote el problema, te distrae, te ayuda a

superar y aconsejarlo y decirle que nosotros como empresa tenemos a una asistente social que puede ayudar, preocuparnos por él para que él también pueda pasarlo mas rápido.

En cuanto a clientes, normalmente cuando un cliente está inconforme con un servicio, sea cual sea, se le puede brindar opciones, aparte de las disculpas del caso se le puede dar un upgrade o una amenidad, tratar de que el cliente quede satisfecho, no tanto por el cambio de habitación, sino que por las disculpas que como empresa le podamos brindar.

Tema 4: Sobre su experiencia lidiando con gente en diversos momentos en su vida profesional.

Preg. 5: ¿Te ha pasado que un cliente muy disconforme con el servicio del cual tú tenías que responder? ¿qué hiciste?

Sí me ha pasado, que la habitación no era la que el cliente esperaba, estaba inconforme totalmente, entonces lo que se hizo fue brindarle una habitación mucho mas amplia, se le mostró la habitación antes para que la vea y de su conformidad, le gustó, se le subió una amenidad como cortesía, de ahí le hicimos seguimiento con las demás áreas para ver cómo el cliente estaba. Estas cosas pasan, no a menudo pero pasan.

Preg. 6: Y te ha pasado lo mismo cuando tú eras uno de los chicos que hacías las habitaciones, que tu jefe te dijo “Este cliente está disconforme con la habitación, ¿qué pasó? ¿Por qué no hiciste bien tu trabajo?”, ¿Cómo te sentiste en ese momento?

Sí me ha pasado, de que uno se olvida de limpiar algo, el cliente se queja, el supervisor lo primero que hace va a llamarte para saber lo que pasó, y tú como trabajador de línea lo primero que haces es dar la disculpas del caso y si es muy grande el problema va a entrar la jefatura, se comunica con el colaborador, y después de todo lo que se haya conversado, se hablará con el cliente y disculparse por lo que haya sucedido durante su estadía.

Tema 5: Sobre las competencias emocionales que una persona en su puesto debe tener.

Preg. 7: ¿Cuáles de todas estas aptitudes que hemos hablado crees que una persona en tu área debería tener más desarrollado?

Creo que en realidad todas las aptitudes son buenas, pero como jefe en realidad debes ser, mejor dicho tienes que tener una buena comunicación, saber llegar al personal, tener una buena comunicación, transmitirles también seguridad, velas de que las cosas se realicen.

Tema 6: Sobre la inteligencia emocional en las nuevas generaciones que entran a laborar en el rubro hotelero.

Preg. 8: ¿Cómo ves al nuevo personal que ingresa al área en cuanto a este aspecto o en el área de ama de llaves no se da mucho?

Los chicos que han ingresado siempre han comenzado como áreas públicas, ellos se acoplan a la estructura que ya tenemos armada. No tenemos egresados de universidad o instituto, no hemos tenido en ama de llaves por el momento pero los que aquí ingresan y suben a cuartería antes estuvieron en áreas públicas, y los que entran a áreas públicas han tenido antes experiencia en hoteles de 3 estrellas mas que nada. Egresados de universidades o institutos no hemos tenido en realidad.

Preg. 9: ¿Y cómo los ves en cuanto a este aspecto de la inteligencia emocional, cuando les has llamado la atención o cómo responden a una crítica o una queja de un huésped?

En cuanto a la queja del huésped, se les hace ver el porqué de la queja, y asumen su responsabilidad, y lo que se hace es hacer un seguimiento para que el chico no vuelva a cometer el error, y no solo a él, sino al resto del grupo. Y cuando el colaborador se siente desmotivado para hacer un buen trabajo, lo primero que se tiene que ver es el porqué, a veces le puedes llamar la atención y él si quiere decirlo te dirá, "sí, tengo este problema", y lo que hay

tratar de ver es el lado humano del trabajador, nadie es de acero. Entonces, siempre es bueno ver el lado humano de los colaboradores.

Tema 7: Sobre la influencia de la inteligencia emocional de los compañeros, supervisores y jefes en el clima laboral.

Preg. 10: En el transcurso de tu vida laboral, ¿te has encontrado con jefes que tengan también estas aptitudes?

Sí, me he encontrado con jefes que se ponen en lugar del colaborador.

Preg. 11: ¿Y cómo crees que afecta el clima laboral los jefes que no tienen desarrollado aptitudes de inteligencia emocional?

Afecta al grupo sí porque lo ven como una persona irracional o que a veces no acepta las cosas, que uno pueda expresar su punto de vista.

Tema 8: Sobre las capacitaciones y/o cursos recibidos sobre la inteligencia emocional

Preg. 12: En algún momento, en el diplomado que llevaste o tal vez en alguna capacitación que has recibido en las empresas que has estado, les dan algún tipo de charla o capacitación en cuánto a lidiar con clientes difíciles, como automotivarse?

Cuando hay clientes difíciles, lo primero lo que tenemos que hacer es escucharlos, por mas que estén molestos, ver el problema y tratar de darle una solución, lo peor que puedes hacer es contradecirlo, siempre escucharlo y hacerle ver que vamos a tratar de solucionar su problema.

Preg. 13: ¿Quién te ha enseñado eso?

Una vez me dijeron en el diplomado que llevé me dijeron por qué uno trabaja, por qué lo haces, algunas personas dijeron por el dinero, y así. Lo que yo aprendí allí es que el dinero está ahí, pero uno hace su trabajo por el amor que sientes, si tu sientes amor por tu trabajo vas a tratar de que todo te salga bien. Lo cual fue una automotivación para afrontar detalles que puedan surgir con los clientes o colaboradores, tienes que amar lo que haces.

Preg. 14: Nos dicen de que el cliente es el rey, que siempre tiene la razón, es el rey, pero a veces no nos dicen cómo hacer para que se sienta el rey o cómo hacer cuando el rey se enoja.

Hacerle ver al cliente que nos importa, tomar interés nosotros mismos para poder resolverlo, sino no se va a poder, y a veces se ponen mas tercicos, y siempre tener opciones para poder resolverlos.

Tema 9: Recomendaciones y/o sugerencias

Preg. 15: Algo que quieras agregar o recomendar.

Una vez preguntaban en el salón qué es un líder, es el que hace que el equipo funcione; sin embargo, el profesor nos dijo, el líder es el que está al servicio de los demás, no al revés.

Entrevistado 3: FJ

Fecha: Viernes 31 de agosto

Último puesto/ Puesto actual: Jefe de Mantenimiento

Tema 1: Presentación

Preg. 1: Cuéntame sobre tus inicios en el rubro hotelero.

Tengo 18 años de experiencia en el rubro hotelero. Entre las capacitaciones que he tenido están computación e informática, sé todo sobre mantenimiento, electricidad, también he llevado un diplomado en turismo y hotelería. He laborado en El Pueblo, Thunderbird Principal y las Suites. Comencé como almacenero, logré capacitarme en lo que me interesa para poder sobresalir. En la actualidad soy jefe de mantenimiento.

Tema 2: Conocimiento de inteligencia emocional

Preg. 2: ¿Has escuchado hablar de la inteligencia emocional? ¿Cómo lo defines?

Sí he escuchado sobre ello, en el rubro hotelero es muy importante porque de eso va a depender el trato que demos a los clientes y a nuestros trabajadores.

Tema 3: Sobre las competencias emocionales que posee o cree poseer el entrevistado.

Preg. 3: ¿Crees que posees inteligencia emocional?:

En inteligencia emocional, Daniel Goleman quien es una de las personas que más ha investigado al respecto, divide la inteligencia emocional en varias aptitudes, entre ellas las que tratan el yo, y la otra es la relación que tenemos con los demás. Entre las que tratan del yo, están el autoconocimiento, la autorregulación y la motivación. (Se describe brevemente de qué trata cada uno)

Los tres son importantes, en cuanto a mi persona soy una persona mas empática, me gusta ponerme en el lado de la otra persona para poder entenderlo, para poder resolver algún tema con él.

Preg. 4: Cuéntame alguna experiencia en tu vida profesional donde hiciste uso de tu inteligencia emocional.

Me pasó con un técnico (de mantenimiento) y un huésped. El técnico de quien era jefe pudo resolver un tema que era fuerte. Lamentablemente, podíamos haber perdido al cliente y una firma que probablemente te podía haber traído

problemas mas adelante. Pasó con respecto al agua caliente que el cliente ni bien llegó dijo que no tenía agua caliente pero lamentablemente como ya es parte de la infraestructura, el cliente ya se había bañado y había llenado una tina y como te explico, que es parte de la infraestructura, nosotros para poder seguir o tener mas agua caliente, tenemos que calentar la terma por 30 minutos mas. En ese momento se le explicó al cliente que como ya había usado la tina ya no podía salir el agua caliente como él quería y lo que se hizo fue habilitar otra habitación para que él pueda bañarse porque ya salía su vuelo. Se trató de alguna manera de solucionar su tema lo que tomó de buena manera y aplaudí su actitud de salir de un problema.

Preg. 5: Qué bueno que el cliente entendió el problema, pero cuando no es así.

Cientes así que te toquen, clientes feos, en ese caso tenemos que darle las disculpas del caso, ponernos nosotros como clientes, que pasaría si a nosotros nos pasa eso, y tratar de dar alguna amenidad, todo eso en coordinación con las áreas involucradas para dar una solución rápida como tiene que ser y sobretodo escuchar al cliente, todo lo que tenga que decir y después plantearle una solución.

Preg. 6: ¿Y cómo te sientes en esos momentos?

Eso es parte de la inteligencia emocional, que nos sentimos con ganas de explotar pero no, tenemos que manejarlo de otra manera, como dicen en esta parte nos volvemos bipolares, tratamos de dar otra cara para esconder la cara que supuestamente nosotros estamos llevando o nos están haciendo sentir mal.

Al lidiar con eso, tienes que prácticamente dar tu mano a torcer para que el cliente se sienta escuchado y tu puedas plantearle una solución porque sí te toca clientes así que se quejan de todo pero a la larga tú tienes que saber sobrellevar.

Tema 4: Sobre las competencias emocionales que una persona en su puesto debe tener.

Preg. 7: En tu puesto, ¿cuál crees que sea la mas necesaria como jefe de mantenimiento?

En el puesto que actualmente desarrollo una de las partes importantes es el conocimiento que te conlleva a realizarte como profesional y que tienes que practicar también un poco la empatía, no solo el conocimiento.

Tema 5: Sobre la relación entre los años de experiencia laboral y las competencias emocionales.

Preg. 8: ¿Cuándo comenzaste en tu carrera profesional hasta ahora, tú crees que ha desarrollado tu inteligencia emocional?

Al inicio de mi carrera o de mi época como hotelero, no creo que hubiese podido afrontar este tipo de problemas, con la experiencia que uno adquiere a través de los años, las capacitaciones que uno tienes es a través del cual uno puede afrontar cualquier tipo de problema y puedas darle solución. Como dice el proverbio chino, solo la muerte no tiene solución.

Tema 6: Sobre la influencia de la inteligencia emocional de los compañeros, supervisores y jefes en el clima laboral.

Preg.9 : En el transcurso imagino que también te has encontrado con un jefe o supervisor que tenía o no inteligencia emocional desarrollado. ¿Cómo influía en tu trabajo?

Influía bastante, he tenido experiencia con un montón de gerentes que ha pasado en mi carrera hotelera. He tenido de todo tipo. Los gerentes antiguos han aprendido a la antigua y si es así, si es negro es negro, no puede ser intermedio, a la larga imagino que ellos también se deben capacitar para poder afrontar este tipo de problemas porque no todo es negativo.

Preg. 10: ¿Influye en el clima laboral?

Influye bastante en el clima laboral porque muchos de los colaboradores (antes los llamaban trabajadores, ahora en el rubro hotelero se les trata como colaboradores que es algo mas amigable). Influye bastante porque desune al equipo, no te sientes satisfecho en donde estas, y no mejora la calidad.

Preg. 11: ¿Qué aspecto personal o laboral influiría en tu persona para que hagas un buen trabajo el día de hoy por ejemplo?

En cuanto al rubro hotelero sería el clima laboral porque si no te sientes a gusto en una zona de trabajo, lamentablemente no vas a llevar bien ese puesto y a la larga tú y a tus colaboradores no los vas a poder hacer sobresalir.

Tema 7: Sobre las capacitaciones y/o cursos recibidos sobre la inteligencia emocional

Preg. 12: Donde estudiaste, aunque fue mas del rubro de mantenimiento, de todos modos todo trabajo te lleva a relacionarte con gente, sea con público o gente de al lado con las que compartes de 8 a 10 horas diarias. ¿Enseñan en la universidad o instituto sobre cómo lidiar con este tipo de situaciones?

Lamentablemente en el área técnica como es un electricista, gasfitero o pintor, no enseñan cómo lidiar con un cliente de esta manera, lamentablemente eso lo tienes que adquirir con tu experiencia, con las capacitaciones que son muy primordiales, sobretodo en el rubro hotelero porque este tipo de capacitaciones no se dictan para la parte técnica. En mi caso yo sí he llevado capacitaciones porque yo he llevado un diplomado en turismo y hotelería.

Preg. 13: ¿Ahí si te enseñan algo sobre esto?

Sí te enseñan como sobrellevar, salir del problema, cómo ver tus emociones, cómo tú puedes afrontar problemas de este tipo.

Tema 8: Recomendaciones y/o sugerencias

Preg. 14: Algo que quieras agregar o recomendar.

Es un tema muy importante que recomiendo a todos los que están en el rubro hotelero, creo que tienen que capacitarse en cuanto a eso porque de ello va a depender como van a sobresalir de una situación, porque puede ser mala o buena pero que a la larga van a adquirirla como experiencia.

Entrevistado 4: SS

Fecha: Viernes 31 de agosto

Último puesto/ Puesto actual: Coordinador de Seguridad y Servicios Generales

Tema 1: Presentación

Preg. 1: Cuéntame sobre tus inicios en el rubro hotelero.

11 años de experiencia, comencé como auxiliar de seguridad, luego pasé a supervisor de marketing, luego a asistente administrativo, y actualmente soy coordinador de seguridad y servicios generales.

Tema 2: Conocimiento del término “inteligencia emocional”

Preg. 2: ¿Has escuchado hablar de la inteligencia emocional? ¿Cómo lo defines?

Sí, de hecho tengo el libro de Daniel Goleman.

Antes de tener el libro había escuchado de la inteligencia emocional en un anterior trabajo. Era un sitio donde daban capacitaciones para diferente personal de la industria farmacéutica, visitadores médicos, promotores de farmacia, etc. Ahí fue la primera vez que escuché de la inteligencia emocional y me llamó la atención la primera vez.

Es la inteligencia que a diferencia de la inteligencia cognitiva que no tiene nada que ver con las materias o ciencias que se lleva en el colegio o la universidad sino mas bien con las emociones propias de las personas, la capacidad de relacionarnos y que a veces la gente lo minimiza, lo subestima, no le presta la importancia debida.

Tema 3: Sobre las competencias emocionales que posee o cree poseer el entrevistado.

Preg. 3: ¿Crees que posees inteligencia emocional?:

De esas características de la inteligencia emocional, ¿cuál crees tú que tienes mas desarrollada, la autorregulación de emociones, el conocimiento de las emociones propias, la motivación?

La motivación puede ser una de las cosas que he logrado desarrollar con la experiencia y la necesidad también.

Preg. 4: ¿Por qué la motivación?

En realidad de muy pequeño no tuve muchas personas a mi alrededor que me motivaran, fue algo que lo hicieron al final persona ajenas a mi, al final cuando estás solo pues me di cuenta de que tienes que auto motivarte, sino hay nadie que lo haga uno mismo tiene que motivarse, darse ese ánimo, esa fuerza, ese valor y darle para adelante.

Preg. 5: Cuéntame alguna experiencia en tu vida profesional donde hiciste uso de tu inteligencia emocional.

En el día a día porque a veces estamos en situaciones de estrés, o hemos tenido un mal día, nos ha ido algo mal, nuestros sentimientos, digamos que no estamos del mejor ánimo, pero si se presenta un cliente y vas a hacer una venta u ofrecer algo, tienes que en 5 minutos o menos cambiar o revertir tus sentimientos, transformarte, sacar la sonrisa, tranquilizarte, atender de la mejor, mas aun en este negocio.

Tema 4: Sobre las competencias emocionales que una persona en su puesto debe tener.

Preg. 6: ¿Cuáles de todas estas aptitudes que hemos hablado crees que una persona en tu área debería tener más desarrollado?

Claro, no solo en el puesto en que estoy, creo que la empatía debería ser importante para cualquier puesto, ponerse siempre en el lugar de los demás, de la otra persona, con la que estés tratando, negociando o atendiendo, porque es la forma en que uno puede comprender como nos gustaría que a nosotros nos atendieran, entonces esa es la mejor forma de hacerlo, eso me parece que es importantísimo.

Bueno, como segundo punto, podría decir que es el autocontrol, a veces somos muy impulsivos, reaccionamos sin meditar, sin esa pausa que a veces hay que tener para manejarse mejor.

Tema 5: Sobre la relación entre los años de experiencia laboral y las competencias emocionales.

Preg. 7: En el tiempo que has estado en este rubro de la hotelería, desde que comenzaste hasta el puesto en que estás, ¿eres la misma persona, tú crees que tu inteligencia emocional se ha desarrollado con el transcurrir del tiempo?

Sí, definitivamente sí, creo que no necesariamente a todos pero creo que a una gran mayoría, los años, la experiencia, te enseña a ser más tolerante, más cauto, más precavido, y obviamente tienes la experiencia en situaciones en que no hayas salido bien librado y vas corrigiendo y vas mejorando y cada vez puedes resolver situaciones que ya has tenido antes, se van a repetir y si ya has tenido esa experiencia puedes manejarlo cada vez mejor.

Tema 6: Sobre la influencia de la inteligencia emocional de los compañeros, supervisores y jefes en el clima laboral.

Preg. 8: Dime, en todo este tiempo, me imagino que has tenido jefes, supervisores que tenían más, menos de esta inteligencia. ¿Influía en tu estado de ánimo, en tu ambiente laboral?

Influye de varias maneras, negativamente obviamente porque si un ambiente laboral no es bueno, el personal no está muy contento, muy cómodo que digamos en cuanto a los jefes. Pero, ¿en qué influye positivamente? Por ejemplo, para mí fue siempre fue un desafío, tratar con un jefe renegón

digamos, gruñon, el cómo yo ganármelo, el cómo abordarlo y cómo salir airoso en lo que yo requiera de él.

Preg. 9: Tú lo veías como un reto.

Un reto para mi inteligencia emocional, cómo lo abordo, qué le digo, lo veo de mal humor, regreso en un ratito, pero lo necesito urgente, cómo hago para que me lo haga de una vez, para que me firme de una vez y no después, cosas así, también era un reto que me parece que también era el lado positivo.

Tema 7: Sobre las capacitaciones y/o cursos recibidos sobre la inteligencia emocional

Preg. 10: Entonces tú crees que estas aptitudes se desarrollan mas que todo con la misma experiencia y nuestra exposición ante esas situaciones que una capacitación o una instrucción porque creo que tampoco es que se dan.

Es muy poco, he visto que te pueden dar charlas pero básicamente teóricas, de qué es, de qué se trata, o digamos que en el Perú no es un lugar donde la inteligencia emocional esté muy desarrollada, muy divulgada, y se ve a simple vista porque si no fuéramos impulsivos no hubiera tantos maltratos, feminicidios, y todos esas cosas, es fácil darse cuenta que no hay.

Tema 8: Recomendaciones y/o sugerencias

Preg. 11: Algo que quieras agregar o recomendar.

Ojala que algún día esto se divulgue mas, podría ser como un taller en el colegio, en las universidades, donde los niños empiezan a desarrollar su personalidad, a la larga es mas difícil cambiarlo cuando mas años tengan, hay que ser flexibles desde muy chicos, tolerantes, por lo general se va a mantener, pero el que de por sí es gruñon y cambiarlo después es mas difícil.

Entrevistado 5: JE

Fecha: Sábado 1 de setiembre

Último puesto: Ejecutivo de reservas

Tema 1: Presentación

Preg. 1: Cuéntame sobre tus inicios en el rubro hotelero.

Tengo 26 años, estudié turismo y hotelería en la San Martin, soy egresado del 2013. Hice mis prácticas en hoteles San Agustín en el área de ventas y de ahí hice prácticas profesionales en Promperu como asistente administrativo y ahí

estuve un año. En el 2015 ya empecé netamente en hotelería en el hotel Fiesta donde empecé como operador telefónico, estuve un año y de ahí estuve como asistente de ventas y en la actualidad estoy como ejecutivo de reservas.

Tema 2: Conocimiento del término “inteligencia emocional”

Preg. 2: ¿Has escuchado hablar de la inteligencia emocional? ¿Cómo lo defines?

Algo.

Entiendo que es cómo manejar tus sentimientos, emociones en ciertas situaciones o cómo se reflejan éstas en ciertos casos o situaciones específicas.

Tema 3: Sobre las competencias emocionales que posee o cree poseer el entrevistado.

Preg. 3: ¿Crees que posees inteligencia emocional?:

En la mayoría de casos sí, ahora si hablamos de temas laborales por ejemplo muchas veces un poco que me afecta cuando un cliente por ejemplo te llama y

te habla de mala manera y te pide algunas cosas y siento que eso me afecta. Trato de mantener la calma porque muchas veces quizás puede contestar de una mala manera y no sería profesional pero lo trato de manejar, nunca he tenido un caso en el que me he puesto de boca a boca con el cliente pero me ha servido para saber controlarme eso que quizás muchas veces me falta.

Tema 4: Sobre las competencias emocionales que una persona en su puesto debe tener.

Preg. 4: ¿Y qué aspecto crees que debe tener más desarrollado una persona que está en tu puesto como ejecutivo de reservas.

Primero estar siempre atento a lo que desea el huésped e ir más allá de, si te piden normalmente un paquete o solo una habitación y es un peruano tienes que brindarles diferentes alternativas, si hay paquetes en este caso, o darle la opción de quizás si es para una empresa, ayudarlos, ponerse en el lugar del otro y también.

Preg. 5: ¿Empatía?

Ajá, empatía, ponernos en su lugar porque muchas veces lo clásico también es cuando llaman a una persona y llama al teléfono equivocado y lo estamos

peloteando, que lo mandamos de un área al otro, en vez de enviarlo de frente a la persona correcta o que llame a tal número, ayudarlo, y muchas veces nos pasa eso, a mí me pasa también que cuando llamo a una empresa y pido por alguien y me pelotean, a mí no me gusta que me hagan eso por lo tanto también me pongo en su lugar. Creo que la empatía sería.

Tema 5: Sobre la relación entre los años de experiencia laboral y las competencias emocionales.

Preg. 6: Comparado a tus inicios en la hotelería que me dices que has estado como operador telefónico, seguramente asistiendo o apoyando a recepción a la actualidad, ¿cómo te ves?, ¿crees que has mejorado?

No, igual no, pero sí creo que me ha servido bastante estar como operador porque en el lado de estar cara a cara en la recepción es otra cosa, muchas veces también los huéspedes, cuando llegaban y yo estaba solo, tenía que atenderlos y también muchas veces pasa de que el cliente quiere las cosas para ya y yo no sabía mucho pero con lo poco que sabía me defendía y eso me sirvió para la actualidad, que ahora que es por teléfono y a algunos ya no los veo no siento tanta presión y saber manejarlo porque en un inicio sí me costaba porque a nadie le gusta que le traten mal, muchas veces los clientes peruanos en especial son los que te tratan mal y sí me ha servido, ahora sí siento que ya lo puedo manejar, quizás antes me sulfuraba un poquito más.

Tema 6: Sobre la influencia de la inteligencia emocional de los compañeros, supervisores y jefes en el clima laboral.

Preg. 7: ¿Y en estos años de tu carrera profesional has encontrado quizás jefes, supervisores e incluso compañeros de trabajo que notes que no hayan tenido o que han influido en tu desempeño en el sentido de si tenían desarrollado esta inteligencia emocional?

Hasta ahorita, he tenido la oportunidad que con todos los jefes con los que he estado o supervisores me ha ido bien o sea me han sabido encaminar en las cosas que debía hacer, cómo actuar en aquellos casos que yo no sabía y por ese lado sí, hasta ahorita todo bien. Sí, todo bien hasta ahorita, no es que recuerde un caso en específico.

Preg. 8: ¿crees que si algún jefe, supervisor o compañero de trabajo no cuenta con esta inteligencia emocional que uno espera de ellos te afectaría también tu propio trabajo? Tener un jefe que te grita, una compañera que de la nada tiene sus arrebatos de cólera.

Sí afectaría, no tanto a mi trabajando pero sí la atmosfera laboral porque creo que el asunto es trabajar en equipo entonces si un miembro no va a tu ritmo ya no estamos, como un equipo de futbol que el asunto es meter el gol, y si

uno ya no está en la misma línea va a afectar de todas maneras, osea sí, vas a meter el gol pero no 20 o 30 como tú quisieras sino 10.

Preg. 9: ¿Y qué pasaría si estas viniendo a trabajar acá y te enteras de que un amigo muy querido ha sufrido un accidente terrible? Vienes acá a tu trabajo, ¿te afectaría?, ¿cómo harías para lidiar con eso porque acá obviamente está esperando que sigas rindiendo al 100%?

Si es bien difícil, ósea un familiar es más cercano, pero un amigo que también es cercano yo creo que sí me afectaría porque quieras o no todos somos humanos, osea haría bien mi trabajo pero no como siempre, no estaría tan atento.

Preg. 10: Pasar las llamadas, que siempre debes estar con una sonrisa, con un tono cálido en tu voz.

Claro, sí me afectaría, si es bien cercano, siento que sí lo haría pero no como se debería. Lo haría por cumplir.

Tema 7: Sobre las capacitaciones y/o cursos recibidos sobre la inteligencia emocional

Preg. 11: Y dime, en la universidad, parte de la carrera es que te enseñen sobre destinos, sistemas hoteleros, cómo se hace la limpieza de la habitación, ¿te enseñan estos casos de cómo lidiar con los huéspedes?

Me acuerdo de un curso que se llamaba Calidad en el servicio al cliente, era uno de los ciclos finales, el octavo me parece, y me gustó bastante porque era una profesora de ventas creo que había trabajado y nos ponía también así casos y cómo deberíamos tratar al cliente, ciertos tips, y sí, en ese momento que estás en nada, sí te sirve, te ayuda a abrir un poquito mas tu mente para ciertas cosas porque siempre estamos como cuadriculados en algunas cosas, antes que nos toque vivirlas no?, que muchas veces pensamos que es A y al final no es solamente A, es B, C, D.

Preg. 12: ¿Pero un curso de inteligencia emocional?, la inteligencia emocional abarca muchas cosas, el conocimiento de lo que estás sintiendo, cómo controlar esas emociones incluso también como relacionarte con los demás, hacer frente a la situación, a las personas, ¿eso enseñan?

No, creo que lo mas cercano es, en lo que se enfocan las universidades es en el otro lado, por ejemplo recuerdo que en segundo o tercer ciclo llevamos psicología del turista, algo así, pero es la otra cara, nunca se enfocan tanto en la parte del profesional, entonces sí, como que faltaría ahí.

Preg. 13: De todas maneras, tú crees que en la universidad debería enfocarse o debería verse este tipo de capacitaciones en cuanto a la inteligencia emocional.

Sí, ahora que tú me has dicho, tienes razón, la mayoría de las universidades se enfocan solo en la parte del turista, en lo que tienes que brindar, pero no, como profesional, uno lo que tiene que reforzar, esa parte que es importante.

Preg.14: Al menos en el rubro hotelero.

Que es netamente servicios, no?

Tema 8: Recomendaciones y/o sugerencias

Preg. 15: Algo que quieras agregar o recomendar.

Lo de las universidades me gustó ese punto y diría que también llevar un curso ayudaría bastante a las personas y más, como tú dices, en esta carrera que es netamente atención al cliente, servicios, crear experiencias, debemos

estar bien capacitados, obvio de que como seres humanos siempre vamos a fallar en ciertas cositas porque somos humanos pero el asunto es con qué disminuirlo y sí me parece bien chévere.

Entrevistado 6: AE

Fecha: Sábado 1 de setiembre

Último puesto/ Puesto actual: Jefe de Recepción

Tema 1: Presentación

Preg. 1: Cuéntame sobre tus inicios en el rubro hotelero.

En principio quería trabajar en un banco, el sueño de todo administrador pienso yo, entonces un día le envié mi curriculum a un tío y me dijo “no te preocupes sobrino, yo te coloco en algún lado”. Para esto, uno de esos días me llamaron para decirme que yo había entrado al hotel de La Hacienda Bahía Paracas, que había pasado ciertas entrevistas, lo cual no era así para ser sinceros, entonces fui emocionado, me entrevisté, tenía 19 años aun recuerdo, estaba cursando el cuarto o quinto ciclo de la universidad y me dijeron que empezábamos mañana. Entonces, ah bueno, bienvenido, voy a ser botones, mi primer puesto de trabajo en el cual duré solamente una semana porque una de las recepcionistas renunció puesto que la mayoría era de Lima. Entonces

me dijeron si podía cubrir la vacante de recepción como practicante, que me iban a enseñar, yo feliz porque era de la noche a la mañana, prácticamente era un ascenso, me enseñaron el sistema Newhotel, lo recuerdo bien claro, me gustó la recepción, atender al cliente, los problemas que se presentan, las situaciones que uno tiene que manejar, ver las cuentas, entonces y lo de interactuar con los clientes a mí me gusta, conoces un monton de personas y aprendes que cada personalidad es distinta. Entonces, duré 3 años en ese hotel, fui recepcionista, fui auditor, fui encargado de recepción también y luego me presenté una vez que llegué a mi tope en ese hotel, dije necesito seguir creciendo postulé a la cadena Thunderbird. Vine como auditor el 2012, duré 4 años en auditoría y ahora soy jefe de recepción el cual ya tengo 2 años como jefe de recepción en el hotel.

Preg. 2: Qué carrera estudiaste?

Administración de ciencias económicas

Tema 2: Conocimiento del término “inteligencia emocional”

Preg. 3: ¿Has escuchado hablar de la inteligencia emocional? ¿Cómo lo defines?

Sí, y lo que entiendo es que es un factor para motivar, motivarte a ti mismo y a otras personas. También está vinculada si no me equivoco a la inteligencia social o intelectual. Ambas van de la mano o son hermanas por así decirlo, y se desempeña bastante en todas las áreas de trabajo porque ya tengo entendido que en todo trabajo hay algunas circunstancias o problemas que se puedan presentar, entonces, ya depende de cada persona como maneja las emociones y las situaciones para sacarle provecho de ello o tener una ganancia o beneficio.

Tema 3: Sobre las competencias emocionales que posee o cree poseer el entrevistado.

Preg. 4: Tú crees que esa inteligencia emocional es la que te ha permitido tener el puesto que ahora tienes?

Yo pienso que sí, si bien es cierto he conocido a muchas personas durante estos 9 años que llevo en la hotelería, muchos problemas que he tenido que solucionar, ya sean fáciles o difíciles, yo sé que cada problema cuando uno que recién empieza es nuevo, y sobre ello se lleva una enseñanza. Entonces, si en algún momento fallaste, es porque en ese momento tus emociones no se controlaron, yo pienso que desde alzar la voz, el cliente también te refleja una emoción hacia ti y si tú no lo sabes manejar o controlar ahí viene el problema. Entonces, si tú tienes una inteligencia emocional bien centrada, bien calculada

y sabes, con las experiencias que has tenido, lo puedes manejar. Ahí puedes sacar un provecho.

Tema 4: Sobre la relación entre los años de experiencia laboral y las competencias emocionales.

Preg. 5: ¿Desde qué empezaste en La Hacienda hasta la fecha crees que ha mejorado? ¿Me cuentas una experiencia de esos primeros años?

Yo cometía el error, al momento de hacer un Check-in por ejemplo, de concentrarme tanto, al igual que en el Check-out, de concentrarme tanto, y no mirar a los ojos al huésped, simplemente decirle “¿pasaporte?, ¿su cuenta?, ¿su tarjeta?” Y si me reclamaba algo, simplemente le decía “sí, no se preocupe”, y agachaba la mirada. Y quien me hizo rescatar y ver fue mi jefe en esa época, Vanessa, me decía “Andrés, tienes que mirar al huésped cuando le estás hablando para que se sienta mas seguro de ti”. Entonces, eso es algo que yo corregí y lo vengo haciendo ahora y es algo que le vengo enseñando a los recepcionistas o a las personas que conozco.

Antes también me enseñaron a mi para poder controlar tus emociones en el trabajo, tienes que aprender a separar los dos mundos, el personal y el laboral. Una vez que cruzas la puerta de tu trabajo estás entrando a un mundo muy distinto al personal, si te peleaste con los familiares, amigos o tienes un

problema X, tienes que olvidarlo porque eso influye en tu trabajo, en tu mundo laboral. Nosotros como recepcionistas, también me enseñaron que así tú estés triste o tengas un problema, algo que te está cargando o te está malogrando el día, al tercero que viene a ser el huésped no le importa ello pues no lo sabe, no es su culpa, entonces tú tienes que aprender a separar esos mundos. Tú cruzando la puerta del hotel o de tu trabajo, tienes que aprender, tienes que mejorar ese aspecto que tú tienes, quien viene no viene a consolarte, viene con otras expectativas como es el descanso en este caso en un hotel.

Preg. 6: ¿Y es fácil hacer eso?

Al principio no porque cuesta pero después que lo agarras como rutina o costumbre, te empiezas a dar cuenta de ello, pienso que depende también de cada persona, cada persona tiene una actitud distinta así como cada huésped es distinto, los huéspedes no son iguales, he conocido a muchas personas desde las que son muy amigables desde el Check-in a las que son muy déspotas, muy cortantes, entonces todo ello influye en ti, tienes que aprender a conocer a las personas pienso yo.

Tema 5: Sobre las capacitaciones y/o cursos recibidos sobre la inteligencia emocional

Preg. 7¿En la universidad te enseñan esto, de cómo tratar con las personas, como dominarme en cuanto a mis emociones, había un curso relacionado?

Había un curso extracurricular que se llamaba como Actividades, es algo así como lo recuerdo que creo que era en el ciclo I o II. Nos hacían hacer viajes e interactuar con los compañeros, yo pienso que eso ayuda bastante y el mismo hecho de hacer trabajos grupales te ayuda porque empiezas a conocer a cada persona que es muy distinta, desde el colegio yo pienso que nos han enseñado eso, que si bien es cierto que siempre hay uno que trabaja mas, hay uno que no hace nada, hay uno que siempre está jugando, el que siempre quiere dar su opinión, el que siempre quiere que se le tome en cuenta, entonces ahí nos damos cuenta que siempre nuestra vida va a estar relacionada al mundo emocional. Depende de nosotros el sacarle provecho e interactuar con ese tipo de persona, si tú no lo sabes entender desde un principio pienso que ahí está el problema, porque cuando en el trabajo vengan algunas inquietudes o dudas va a depender de ti.

Tema 6: Sobre la influencia de la inteligencia emocional de los compañeros, supervisores y jefes en el clima laboral.

Preg. 8: ¿Y en cuanto a tus jefes o supervisores has encontrado personas con inteligencia emocional?

Sí, para mi suerte, el 90% de personas con las que he trabajado o han sido mis jefes, yo pienso que han sabido manejar su inteligencia emocional, siempre han sido personas muy centradas, han sabido sacarle provecho a todo y una de esas personas me enseñó por ejemplo que todo problema tiene solución; por eso, yo siempre digo y también me digo a mi mismo, yo no me complico por nada. En mi trabajo, yo he visto un montón de problemas, personas que se equivocan a cada rato, y sin embargo; yo nunca me he molestado por ello, he tratado de explicarles, de ese problema puedes seguir aprendiendo y sigues enseñando. Soy una de las personas de por qué complicarse por un problema que tiene solución.

Tema 7: Recomendaciones y/o sugerencias

Preg. 9: Algo que quieras agregar o recomendar.

Sí, por ejemplo, todas las personas que trabajan en la hotelería o servicios, yo recomiendo que aprendan primero a manejarse ellos mismos, así suene gracioso mírese en un espejo y practique 50 o 60 veces cómo sería una rutina

diaria en su trabajo, eso les va a ayudar bastante, corríjense a sí mismos, el trabajo en equipo es muy importante, tengan en cuenta que cada persona que llega a su local es muy distinta, todas las personas no son iguales. Entonces vamos a aprender nosotros con el tiempo a conocerlas y a aprender sobre ellas. Yo sé que al principio cuesta porque lo he vivido, sé que al principio tienes dudas, sé que al principio tenemos problemas, consultas, y hay errores pero ya depende de nosotros mismos de saber aprovecharlos porque va a llegar un tiempo que vamos a decir, esto sí se puede, tiene solución, esto se arregla y esto es así, que nos vamos a equivocar también pero va a tener una solución fácil porque ya lo hemos vivido o hemos experimentado.

Entrevistado 7: GJ

Fecha: Jueves 15 de noviembre de 2018

Último puesto / Puesto actual: Jefe de Reservas

Tema 1: Presentación

Preg. 1: Cuéntame sobre tus inicios en el rubro hotelero.

Tengo 40 años, estudié Administración Hotelera en Cenfutur. Practicamente empecé de 0 como botones, he sido recepcionista, luego pasé al área de reservas, primero como asistente de reservas, luego fui escalando a ejecutivo,

supervisor, luego jefe de reservas y actualmente soy jefe de reservas y revenue de Thunderbird Hoteles.

Preg. 2: ¿Cuántos años de experiencia profesional tienes?

Mi primer trabajo fue cuando tenía 20 años, son 20 años ya experiencia de trabajo.

Tema 2: Conocimiento del término “inteligencia emocional”

Preg. 3: ¿Has escuchado hablar de la inteligencia emocional? ¿Cómo lo defines?

Alguna vez, que en muchos estudios de marketing, de consumo, deciden por ciertos productos en base a esta inteligencia emocional, algo he escuchado del tema.

Preg. 4: ¿Crees entonces que la inteligencia emocional es importante para el puesto que tú desarrollas en el hotel y en general para la hotelería.

Yo creo que sí. Obviamente, de acuerdo a la emoción que tú tengas va a ser tu actuación en general. Pienso que sí es importante. Yo he escuchado esto de la inteligencia emocional en temas de marketing, de psicología, están

aplicando mucho eso ahora para estudiar, de sociología inclusive, cómo se comporta el consumo de la gente, yo creo que sí, en general para cualquier persona, sí es importante.

Tema 3: Sobre las competencias emocionales que posee o cree poseer el entrevistado.

Preg. 5: ¿Crees que posees inteligencia emocional?:

Bueno, todos debemos tenerla, no creo que no haya uno que no, de repente hay algunos que la puedan desarrollar mejor o no sé, pero creo que todos la debemos tener me imagino, en lo poco que conozco del tema.

Preg. 6: Entonces, ¿no sabrías decir si tienes poca o mucha (inteligencia emocional)?

De repente inconscientemente la puedo poseer, no es que me haya analizado si la tengo o no, porque a veces uno por ciertas emociones escoges o te decides por algo. Tal vez la tenga, porque al final cuando tú escoges algo, sea lo que sea, es por un tipo de emoción o sensación que te da.

Preg. 7: Cuéntame alguna experiencia en tu vida profesional donde hiciste uso de tu inteligencia emocional.

En el trabajo siempre pasa, hay clientes de todo, clientes muy amables como muy especiales.

Me ha tocado esos clientes que son muy cerrados, por más que uno los tratara muy amablemente, creían que, está bien que un hotelero está para servir a la gente, a los huéspedes, pensaban a veces que uno es su sirviente y lo pongo y lo recalco muy bien porque he tenido experiencia muy poca pero he tenido clientes que han pensado que yo era uno de sus sirvientes, igual con un compañero botones. Me trataron muy mal, me tiraban los papeles por la cara, se pusieron un poquito hasta agresivos.

Preg. 8: ¿Cómo te sentiste?

Me sentí obviamente con rabia, obviamente me controlé porque obviamente no es que pudiera responderle, yo conocí el caso de un compañero que le pasó algo similar y él tal vez tuvo el error, no supo y le respondió, obviamente ese fue su último día de trabajo, no se pudo controlar y respondió. Tú sabes que cuando uno entra a un tema de atención al cliente, tienes que estar más consciente y ponerte mucho en los tipos de clientes que te van a tocar para manejar tu reacción, definitivamente uno en ese momento lo que uno quiere es despedazar a esa persona pero tienes que tranquilizarte, responderle con

mucha calma, mirando a los ojos al cliente, si el cliente alza la voz, tú no alces la voz, tú mantén tu tranquilidad con la seguridad que tú tienes de tu respuesta, y el cliente aunque no lo creas se baja.

Preg. 9: German, te voy a poner un pequeño caso y me contestas qué es lo que tú harías.

Recibes la llamada de un cliente bastante alterado porque se ha dado cuenta que le han cobrado 2 veces la habitación que reservó. ¿Qué harías?

- a. Le cuelgas la llamada, no te pagan para soportar altanerías ni malcriadeces de nadie.
- b. Le escuchas y subrayas que estás tomando nota de cómo se siente.
- c. Le explicas que está siendo injusto y que tú solo estás haciendo tu trabajo y que preferirías que no se comporte de esa manera.
- d. Le dices que entiendes lo frustrado que esto debe ser para él y le ofreces algo específico que podrías hacer para ayudarlo a resolver su problema.

La letra D, porque todos en algún momento hemos sido clientes de un hotel, de un servicio, y llámalo si quieres un mal servicio o un error que puede pasar, ponte en sus zapatos, si te han cobrado doble obviamente te va a llamar molesto, indignado, fastidiado porque es dinero, y cuando chocas con dinero es complicado y me ha pasado, que mira me han cobrado doble o la pre-autorizacion que piensan que también hay doble cobro y no se ha anulado a

tiempo, y como es dinero tocas algo muy sensible, en general para cualquier persona, es dinero, y tienes que escucharlo, ponte en su lugar, no puedes ni colgarle ni decirle que es injusto, no es injusto, el hotel ahí ha fallado en dar un servicio en este cobro doble, escucharlo, tomar nota de todo el caso para que sepas de qué es y tratar de darle una solución. “Señor, déjeme averiguar, yo le soluciono. Hablo con el área contable.” En fin, que sienta que tú lo estás ayudando, eso creo que es importante.

Tema 4: Sobre las competencias emocionales que una persona en su puesto debe tener.

Preg. 10: ¿qué habilidades blandas crees que sean las necesarias para el puesto en que tú estás? ¿Motivación, autoconfianza, autocontrol, paciencia, autocrítica, autonomía, control de estrés, asertividad, responsabilidad, capacidad en la toma de decisiones, por decir algunas?

Yo creo que todas ellas tienen mucho que ver. Control de estrés, paciencia porque ves muchos clientes, control de estrés porque hay mucha presión, el área en la que trabajo es ventas, entonces hay mucha presión, cuando el hotel no llega a los resultados o la venta no está muy bien lo que puede pasar algunas veces, obviamente hay mucha presión, tienes que saber manejarlo, que no es fácil, a nadie le gusta que le metan presión pero es la vida y eso te puede pasar acá o en otra empresa en general. Yo creo también que otra

habilidad que debe de tener es análisis, mucho análisis, al menos en el tema del revenue necesitas analizar mucho, saber tomar decisiones, es un tema muy importante porque el revenue decide las tarifas y eso impacta en la venta, decide las tarifas o la temporada en fin, esas decisiones van a impactar en la venta del hotel, en el ingreso del hotel. Un poquito de todo lo que has mencionado tiene que tener la persona que va a estar (en el área de reservas y revenue), yo creo que no solo en mi área, si quieres para diferenciarlo de mi área, puede ser un poco más analítico, en cualquier área es importante o de ventas que es el área donde yo he estado mucho tiempo tiene que manejar mucho de las cosas que tú me has dicho.

Tema 5: Sobre la relación entre los años de experiencia laboral y las competencias emocionales.

Preg. 11: German, desde la época que empezaste en la hotelería a la fecha de hoy crees que situaciones así, que se presentan en el día a día, las hubieras lidiado de la misma forma.

Tal vez no, creo que la experiencia te ayuda mucho, los años y la experiencia te ayudan mucho a saber manejar situaciones porque obviamente la experiencia, los casos que ves, como manejan las situaciones tus jefes, tus superiores o compañeros tuyos que tienen más experiencia, todo te ayuda con la experiencia de trabajo que has tenido, de manejo de situaciones, todo te

ayuda en eso. Como practicante no lo hubiera manejado de una manera tan correcta como ahora. Es la experiencia la que te da toda esta confianza.

Tema 6: Sobre la influencia de la inteligencia emocional de los compañeros, supervisores y jefes en el clima laboral.

Preg. 12: ¿Qué pasa cuando se trata de un jefe que no entiende razones, te trata mal?

Gracias a Dios no me ha tocado, felizmente, me ha tocado como a todos jefes estrictos, complicados, no te digo que no, pero al punto de tratarme mal así que me he sentido muy mal no. Sí hay jefes estrictos, poco especiales pero gracias a Dios los jefes que me han tocado en general desde que he iniciado mi carrera laboral han sido muy tratables, algunos mejor que otros claro que sí, pero todos muy amables.

Preg. 13: ¿Ellos han sido de formación hotelera?

Sí, la mayoría han sido hoteleros, de toda mi época laboral, el 96% han sido hoteleros. Uno que otro no ha sido hotelero pero inclusive no siendo hotelero, no me ha tratado mal, no siento que me haya tratado mal. Cordiales, cuando

han tenido que ser estrictos, estrictos, pero la mayoría han sido hoteleros, por eso es que tal vez no haya tenido esa experiencia.

Preg. 14: Quizás algún aspecto de tu personalidad hacía que no los vieras de esa manera y otras personas no sean de la misma opinión que tú.

Puede ser, no todos vemos a las personas de la misma manera, yo la puedo ver como una lindísima persona pero a otra persona le puede caer bomba o mal. Es posible, como te digo, me ha tocado a veces que me han podido llamar la atención o me ha podido gritar el jefe, ni siquiera gritar, ni siquiera he tenido una experiencia en donde me hayan gritado, tal vez molestarse por x motivo, uno también se puede equivocar en un momento, pero no he sentido un tema de maltrato, felizmente, porque si he conocido compañeros que han tenido jefes complicados y llegan ya al abuso.

Si me hubiera pasado eso, ¿cómo hubiera reaccionado?, no me voy a poner al nivel de él pero primero hubiera tratado de decirle de porqué se porta así conmigo, por mas que haya cometido un error no tiene el derecho a gritarme o a tratarme mal, le pediría disculpas por el error pero no es justo de que me trate así. Si él se cierra o es muy cerrado, trataría de hablar con otra persona

de mayor rango, el gerente general, y si la cosa sigue así tendría que renunciar o irme, no podrías trabajar de esa manera con una persona así.

Preg. 15: ¿No te ha pasado casos con compañeros tampoco así?

Compañeros complicados sí he tenido, me da pena decirlo pero he tenido mas compañeras mujeres complicadas que hombres, me ha tocado áreas donde hay hombres y mujeres pero como he trabajado en áreas comerciales donde hay mas mujeres que hombres, son muy especiales, han sido muy amables pero que han tenido su carácter, su manera de ser, la cosa también es sobrellevarlas, nunca les he faltado el respeto, pero sí he tenido rencillas como en todo trabajo, roces, pero que no han llegado a mas que eso, que en la mañana habíamos discutido y en la tarde ya estábamos conversando y matándonos de risa, más que haya pasado así.

Tema 7: Sobre las capacitaciones y/o cursos recibidos sobre la inteligencia emocional

Preg. 16: En la universidad, recuerdas que te hayan enseñado algún curso así de este tipo, más que lidiar con quejas de clientes es cómo tú te vas a sentir al estar frente a una situación así.

No, no recuerdo un curso así, de manejo de situaciones, no, al menos en esos años no recuerdo haber llevado un curso así, he ido a algunos cursos más

ligeros, de situaciones y tipos de clientes, he ido a cursos así, pero cuando estudié esta carrera no me enseñaron nada de eso. Por eso te digo que uno lo aprende con el pasar de los años laborales, ninguna universidad te lo enseña, porque la universidad te puede decir la verdad es así y cuando estás ahí (en el trabajo) de repente todo lo que te han dicho no sirve o no lo puedes aplicar muy bien.

Preg. 17: En el trabajo te han dado algún taller o capacitación en cuanto a la inteligencia emocional.

Ha habido alguna vez así, manejo de situaciones, tipo de clientes, sí ha habido alguna vez este tipo de capacitación.

Tema 8: Recomendaciones y/o sugerencias

Preg. 18: Algo que quieras agregar o recomendar.

Que la experiencia de los años te da mucha sabiduría de cómo manejar las cosas, como te digo, de repente hace unos 10 o 15 años uno podía actuar de otra manera, pensar de otra manera, pero creo que la experiencia laboral te ayuda a controlar mejor estas cosas, a manejar mejor estas situaciones, creo que eso es muy importante.