

INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

ESCUELA SUPERIOR DE TURISMO

SECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

**PERSPECTIVA SISTÉMICA EN LA
INTELIGENCIA EMOCIONAL DE LOS
NIVELES GERENCIALES
CASO DE ESTUDIO: HOTEL HOLIDAY
INN TOREO-SATÉLITE**

TESIS

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRÍA EN CIENCIAS EN ALTA DIRECCIÓN DE
EMPRESAS TURÍSTICAS**

PRESENTA:

LIC. ANAID MERCEDES AVILA ORTIZ

DIRECTORES DE TESIS:

DR. RICARDO TEJEIDA PADILLA.

M.en H.D.NOEMÍ SANDOVAL GONZÁLEZ



MÉXICO, D.F. DICIEMBRE 2008.



INSTITUTO POLITECNICO NACIONAL SECRETARIA DE INVESTIGACION Y POSGRADO

ACTA DE REVISION DE TESIS

En la Ciudad de México D.F. siendo las 14:00 horas del día 14 del mes de enero del 2009 se reunieron los miembros de la Comisión Revisora de Tesis designada por el Colegio de Profesores de Estudios de Posgrado e Investigación de LA SEPI-EST para examinar la tesis de grado titulada:

PERSPECTIVA SISTÉMICA EN LA INTELIGENCIA EMOCIONAL DE LOS NIVELES GERENCIALES
CASO DE ESTUDIO: HOTEL HOLIDAY INN TOREO-SATÉLITE

Presentada por la alumna:

ÁVILA

Apellido paterno

ORTIZ

materno

ANAID MERCEDES

nombre(s)

Con registro:

A	0	6	0	4	4	3
---	---	---	---	---	---	---

aspirante al grado de:

MAESTRO EN CIENCIAS EN ALTA DIRECCIÓN DE EMPRESAS TURÍSTICAS

Después de intercambiar opiniones los miembros de la Comisión manifestaron **SU APROBACION DE LA TESIS**, en virtud de que satisface los requisitos señalados por las disposiciones reglamentarias vigentes.

LA COMISIÓN REVISORA

Directores de tesis

PRIMER VOCAL

DR. RICARDO TEJEIDA PADILLA

PRESIDENTE

DR. NAPOLEÓN CONDE GAXIOLA

TERCER VOCAL

M. en E. ROBERTO RAMOS MENDOZA

SEGUNDO VOCAL

M. en H. D. NOEMÍ SANDOVAL GONZÁLEZ

SECRETARIO

M. en E. MIGUEL ÁNGEL VARGAS HERNÁNDEZ

EL PRESIDENTE DEL
COLEGIO

M. en EC. HAZAEL CERÓN MONROY



S.E.P.

Instituto Politécnico Nacional,
Escuela Superior de Turismo,
Sección de Estudios de Posgrado
e Investigación



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
SECRETARIA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

CARTA CESIÓN DE DERECHOS

En la Ciudad de México, Distrito Federal, el día 14 del mes de diciembre del año 20098 la que suscribe Anaid Mercedes Avila Ortiz, alumna del Programa de Maestría en Ciencias en Alta Dirección de Empresas Turísticas, con número de registro A060443, adscrito a la Sección de Estudios de Posgrado e Investigación de la Escuela Superior de Turismo, manifiesta que es autora intelectual del presente trabajo de Tesis bajo la dirección del Dr. Ricardo Tejeida Padilla y la M. en H.D. Noemí Sandoval González cede los derechos del trabajo titulado: *"Perspectiva Sistémica en la Inteligencia Emocional de los Niveles gerenciales, Caso de Estudio: Hotel Holiday Inn Toreo Satélite"*, al Instituto Politécnico Nacional para su difusión, con fines académicos y de investigación.

Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual, gráficas o datos del trabajo sin el permiso expreso del autor y/o director del trabajo. Éste puede ser obtenido escribiendo a la siguiente dirección: anaidvo@yahoo.com.mx, si el permiso se otorga, el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.

Lic. Anaid Mercedes Avila Ortiz

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
Agradecimientos	I
Resumen	II
Abstract	III
Índice de figuras	IV
Índice de tablas	V
Índice de gráficas	V
Siglas y abreviaturas	VII
Glosario	VIII
INTRODUCCIÓN	1
Problemática	3
Justificación	5
Objetivos	6

CAPÍTULO I

INTELIGENCIA EMOCIONAL

1.1.	Cerebro	7
1.1.1	Funciones cerebrales	9
1.2.	Concepto de inteligencia	11
1.3	Desarrollo de Inteligencia Emocional	13
1.3.1	Siglo IXX primeras aportaciones	13
1.3.2.	Siglo XX estudios de inteligencia	14
1.3.2.1	Estudios de Inteligencia Emocional	17
1.3.3.	Siglo XXI estudios y aplicación en otras áreas	18
1.4.	Modelos de Inteligencia Emocional	19
1.4.1	Modelo de capacidad e Inteligencia Emocional (Salovey-Mayer)	20
1.4.2	Modelo Socio Emocional (Bar-on)	23
1.4.3	Modelos de Competencias Emocionales (Goleman)	24
1.5	Inteligencia Emocional en área Administrativa	27
1.6	Inteligencia Emocional en la gerencia	31

CAPÍTULO II

EL TURISMO Y LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

2.1.	Importancia del Turismo	33
2.1.1	Relevancia de la I.E en el turismo	34
2.2.	Retrospectiva de la Hotelería	35
2.2.1	En el mundo	37
2.2.1.	En México	40
2.3.	La Inteligencia Emocional en la Hotelería	43
2.4	Hoteles Holiday Inn	46
2.5	Hotel Holiday inn Tereo- Satélite	48
2.5.1	Estructura	53
2.5.2	Competencias por niveles	63

CAPÍTULO III
MARCO METODOLÓGICO

3.1.	Método de sistemas suaves	62
3.2	Investigación del problema no estructurado	64
3.2.1	Análisis de la situación	65
3.3.	Expresión de la situación del problema	67
3.4.	Definición raíz de los sistemas relevantes	73
3.5	Diseño del Modelo conceptual	75

CAPÍTULO IV
COMPARACIÓN DEL MUNDO REAL CON LAS
CONSIDERACIONES DE SISTEMAS DEL MUNDO REAL

4.2	Perspectiva Teórica	79
4.3	Visiones realistas	82
4.3.1	Resultados	85
4.4	Expectativas del futuro	89

	CONCLUSIONES	92
--	--------------	----

	REFERENCIAS	95
--	-------------	----

	ANEXOS	98
--	--------	----

AGRADECIMIENTOS

A MIS PADRES:

Por apoyarme en todo y sobre todo por quererme tanto

A MIS HERMANOS:

Por estar siempre conmigo, en la buenas y en las malas

A MIS MAESTRO Y AMIGOS

Por que, esto simplemente no seria lo que es si no fuera por ustedes.

AL DR. RICARDO Y LA MAESTRA NOEMÍ:

Por su comprensión, paciencia, y sobre todo la ayuda para realizar este trabajo.

RESUMEN

La inteligencia emocional (IE) se ha desarrollado en diversas áreas con buenos resultados, dicha aplicación en la empresa turística ha sido limitada. En este trabajo, se estudia la inteligencia emocional en los niveles gerenciales del hotel Holiday Inn Tereo Satélite.

Se llevó a cabo una búsqueda documental del estado del arte de la IE con el propósito de realizar un análisis crítico de los modelos existentes de esta herramienta y así lograr estudiar su tejido categorial y encontrar la viabilidad de su aplicación.

Con el fin de obtener la visión holística del estudio se utilizó el paradigma de sistemas y la Metodología de Sistemas Suaves con la cual se realizó un análisis y síntesis de las relaciones interdepartamentales de conflicto que impactan al hotel, llegando a un modelo conceptual de los factores de inteligencia emocional aplicables a la gerencia, que pueden ayudar a una mejor administración del capital humano, generar el buen servicio y la innovación en la empresa.

ABSTRACT

Emotional intelligence (IE) is a resource that has been used in diverse areas with good results; such application has been limited in the tourist enterprises. In this paperwork, emotional intelligence is studied in the managerial levels of the Toreo Satellite Holiday Inn Hotel.

A state of art documentary search was performed on IE with the purpose of making a critical analysis of the existent models of such tool in order to study its categorical tissue and find the viability of its application.

Aiming to obtain the holistic vision of the study, the systems' paradigm and the Soft Systems Methodology were used to perform an analysis and synthesis of the conflictive interdepartmental relationships that impact the Hotel, reaching a conceptual model of the emotional intelligence factors that can be applied to the managerial level, and that can provide help to improve human capital management, to generate a good service and innovation in the enterprise.

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA	NOMBRE	PÁGINA
Figura 1.1	Línea del tiempo	13
Figura 1.2	Inteligencia socio emocional Bar-on	24
Figura 1.3	Pirámide de Maslow	28
Figura 2.1	Evolución de la Hotelería en México y el Mundo	36
Figura 2.2	Valores de la empresa	50
Figura 2.3	Ubicación	52
Figura 2.4	Organigrama gerencia general	55
Figura 2.5	Organigrama ventas	56
Figura 2.6	Organigrama división cuartos	57
Figura 2.7	Organigrama Administración	58
Figura 3.1	Metodología de sistemas suaves	63
Figura 3.2	Sistema de Inteligencia Emocional Hotel Holiday Inn	65
Figura 3.3	Visión interpretaciones	68
Figura 3.4	Visión enriquecida	69
Figura 3.5	Visión enriquecida del entorno	72
Figura 3.6	Modelo Conceptual	75

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA	NOMBRE	PÁGINA
Tabla 1.1	Procesos mentales del cerebro	8
Tabla 1.2	Inteligencias múltiples	16
Tabla 1.3	Modelo Salovey y Mayer	22
Tabla 1.5	Modelo de Inteligencia Emocional de Goleman	26
Tabla 1.6	Modelo de Inteligencia Emocional de Goleman	27
Tabla 1.7	Teoría (X) (Y)	39
Tabla 2.1	Resultados Sheraton City hotel	45

ÍNDICE DE GRÁFICAS

TABLA	NOMBRE	PÁGINA
Grafica 2.1	Valor Agregado Bruto	42
Grafica 2.2	Porcentaje de alojamiento	43
Grafica 2.3	Sheraton estudio antes y después	45
Grafica 2.4	Niveles operacionales por departamento	59
Grafica 2.5	Competencias nivel gerencial	59
Grafica 2.6	Competencias nivel mandos medios	60
Grafica 2.7	Competencias nivel operacional	61
Grafica 4.1	Resultados del factor de percepción	85
Grafica 4.2	Resultados del factor de expresión	86
Grafica 4.3	Resultados del factor de integración	87
Grafica 4.4	Resultados del factor de análisis	88

SIGLAS Y ABREVIATURAS

I.E	Inteligencia Emocional
IHG	Intercontinental Hotels Group
I.M	Inteligencias Múltiples
PIB	Producto Interno Bruto
SECTUR	Secretaria de Turismo

GLOSARIO

AMBIENTE. Se refiere al área de sucesos y condiciones que influyen sobre el comportamiento de un sistema.

AMÍGDALA. La amígdala es un conjunto de núcleos de neuronas localizadas en la profundidad de los lóbulos temporales de los vertebrados complejos, incluidos los humanos.

AUTOPOIESIS. Proceso mediante el cual un sistema se regenera así mismo en sus elementos y en sus interrelaciones para adaptarse a su medio (Tejeida, 2004).

CEREBRO RACIONAL. Donde proviene la capacidad de pensar de forma abstracta y más allá de la inmediatez del momento presente.

CEREBRO REPTIL. Donde provienen las conductas más primitivas, más instintivas, de supervivencia, como el miedo y la agresión.

EMOCIONES. Las emociones son fenómenos psicofisiológicos que representan modos eficaces de adaptación a ciertos cambios de las demandas ambientales.

ESCENARIO. Espacio donde convergen y divergen actores e intérpretes.

EXELÍISIS. Del griego exelísis (evolución, desarrollo). Fenómeno de las organizaciones en donde se ordenan sus funciones de acuerdo a las condiciones del medio en el que se desenvuelven (Tejeida, 2005:28).

HOLÍSTICO. En la Teoría General de Sistemas, es sinónimo de sistémico, que integra el todo.

KINESTESIS. Abarca todo lo relacionado con el movimiento tanto corporal como de los objetos.

MODELO CONCEPTUAL. Es la abstracción simplificadora que se tiene de la realidad, plasmado de manera que permita apreciar el sistema en su totalidad.

MODELO. Son constructos diseñados por un observador que persigue identificar y mensurar relaciones sistémicas complejas. Todo sistema real tiene la posibilidad de ser representado en más de un modelo.

PARADIGMA. Procedimiento que puede utilizarse en forma repetida para abordar un tipo específico de problema (Checkland, 1994:577).

SINERGIA. Proceso por el cual, un sistema genera propiedades emergentes resultando la condición, en la cual el sistema puede ser considerado, más que la suma de sus partes e igual que la suma de sus partes más sus interrelaciones (Tejeida, 2004:131).

SINTEGRACIÓN. Proceso que se manifiesta en las organizaciones en donde se complementan sistémicamente las características de la integración y de la sinergia.

SIMBIOSIS MUTUALISTA. Define la relación ente dos o más componentes del sistema total, en el cual ellos obtienen provecho entre sí.

SISTEMA: Conjunto de elementos interrelacionados entre sí, con un propósito (Bertalanffy, 1976).

WELTANSCHAUUNG. Del alemán “Cosmovisión”. La visión de los involucrados.

INTRODUCCIÓN

La I.E concurre en una y más teorías que coadyuvan en la comprensión del cerebro humano. De ahí que es susceptible a desarrollar en el medio empresarial particularmente en el turismo y su ramo hotelero.

Por ello en la presente investigación se realizó un análisis teórico de la I.E, localizando a los autores que la definen, mediante teorías, modelos y herramientas, mismos que son planteados, en los escenarios, espacios y momentos en que ocurren y se desarrollan, para bien entender su dinámica.

Gracias al impacto y promoción que la I.E ha experimentado algunas empresas hoteleras, han considerado su desarrollo, entorno de su personal, generando beneficios en algunas cuestiones como: la satisfacción del cliente y aumento en la rentabilidad el

Estas cuestiones han hecho del Hotel Holiday Inn el escenario propicio para llevar a cabo su estudio, por lo cual fue necesario realizar un análisis integral de la situación actual del hotel, de acuerdo a un enfoque sistémico utilizando la metodología de sistemas suaves de Peter Checkland, esta metodología nos auxilio a entender la dinámica del escenario y actores de la investigación realizando una expresión del problema que conlleva al diseño de un modelo conceptual que integra cuatro factores que inciden en la I.E que pueden ser usados en gerenciamiento de este hotel: Percepción, expresión, sintegración y exelísis.

Coincidiendo que el factor de percepción impacta o beneficia en el ramo que nos ocupa, ya que por sus características auxilia a la toma de decisiones, esto se debe a que facilita la posibilidad de detectar; fallas, redundancias, apreciaciones erróneas, facultades mal aplicadas. Sin embargo, hay que validar en cada caso

El factor de expresión emocional se lleva a cabo en labores cotidianas del personal, a partir de sus distintas ubicaciones estructurales -pudiendo ser la gerencia y los distintos departamentos o puestos operacionales- del hotel.

Corroborando también que la perspectiva sistémica es aplicable en los estudios de I.E toda vez que sus resultados colaboren en el entendimiento de los conflictos operativos, sus procesos y alternativas de solución, por lo que habrá que valorarlos e insertarlos a lo largo y a lo ancho de la presente propuesta de tesis.

La perspectiva sistémica, condujo a un modelo conceptual, que permitió hacer una comparación del mundo real, con las consideraciones de sistemas del mundo real, evaluándose la importancia e identificación que le proporcionan en el hotel a cada uno de los factores propuestos, resaltando la visión de funcionalidad en el caso de estudio.

Ofreciendo la posibilidad de tomar en cuenta estos factores que inciden en la I.E para ayudar al buen gerenciamiento, impulsando el liderazgo, promoviendo el trabajo en equipo, generando un mejor servicio, más rentabilidad, más motivación en el personal.

Concluyendo en que, el análisis de muchas concepciones-teóricas, que configura la I.E, conlleva a uno y más factores agregados para la comprensión y seguimiento de los fenómenos que han de conformarse en el entorno empresarial, por ejemplo, cuando se describe el pasado y con el mismo se diseña el futuro deseable a través de lo cual es factible vislumbrar uno y más conocimientos, en bien de los negocios y el capital humano que los constituyen.

PROBLEMÁTICA

Actualmente muchas empresas han puesto atención en lo que se refiere al conocimiento emocional esperando resultados positivos, y la razón es por que atiende aspectos que generalmente se descuidan o son poco percibidos.

Existen estudios que han reflejado la ausencia o desconocimiento que los mexicanos externan respecto al desarrollo de la I.E, por lo que se ha destacado la importancia del manejo de la misma, para así potencializar, no solo la productividad de las empresas, si no el ambiente organizacional de las mismas.

Uno de estos estudios es el de la consultora canadiense Multy Health Systems menciona que los ejecutivos mexicanos tienen bajos niveles de I.E, en comparación con ejecutivos: estadounidenses, asiáticos, colombianos, costarricenses, dominicanos, egipcios, panameños, venezolanos y españoles.

Cuadro 1: Comparación de Inteligencia Emocional

Empresas Mexicanas	Empresas de otros países
Bajos en niveles de asertividad	Saben expresarse adecuadamente en cada situación
Oobtuvieron el último lugar en las escalas que miden la empatía,	Tienen responsabilidad social
Tienen dificultades en sostener relaciones interpersonales	Saben solventar conflictos laborales
Falta de iniciativa	Personal proactivo

Fuente: Reforma 2007

Este estudio refleja una característica muy particular de los ejecutivos en nuestro país. Por ello algunas empresas han considerado interesante el manejo de la I.E en las mismas, dado que el mal manejo de las emociones genera conflictos, y un mal direccionamiento en las empresas configurándose escenarios muy difíciles de describir, dado que merman el buen rendimiento laboral, y ausentan la competitividad empresarial.

Aunque lo importante no es solo desarrollar la técnica, como lo han venido haciendo algunas empresas, si no más bien, lo significativo es hacer un estudio integral, análisis de casos, para poder realizar uno y más diagnósticos que lleven a escoger los factores que por sus incidencias, sean aplicables a la empresa.

Una razón más, es que cada autor se refiere a la I.E de manera particular, agregando factores que cada uno cree pertinentes, por lo cual hacer un estudio que sustente su uso, resulta útil, pero en ocasiones se ha visto poco valorado. Y a la fecha es notoria la ausencia de este tipo de estudio.

En lo que respecta al caso de estudio Holiday Inn Tereo Satélite, existen ciertas actitudes que son características de los ejecutivos mexicanos, que han provocado, nos cuentan, una serie de problemas, que se han ignorado o más grave aún, se han postergado, por carecer de propuestas resolutorias.

Algunas cuestiones de carácter personal que se han generado en el hotel, han pasado, por lo regular, en forma inadvertidas ya que no se ha realizado un análisis integral de su situación, lo cual conlleva a que a estos problemas se les reste importancia. Cultivando la idea que las emociones no tienen cabida en la organización, juzgando incluso que no son factores necesarios para tener éxito.

Por lo cual es preciso hacer una evaluación de las cuestiones en juego, sus valores y real presencia, porque en efecto, han ido afectando al hotel, erosionando su funcionabilidad, e impactos del mercado, para poder así diagnosticar que factores se pueden aplicar en dichos entornos, cambiando su perspectiva para atender su real problemática ya que esto les puede conducir a mejoras continuas.

JUSTIFICACIÓN

Las empresas hoteleras han hecho múltiples estudios de inteligencia emocional para el desarrollo de su personal considerando su importancia e impacto, Algunos de estos estudios se han visto limitados ya que se han guiado solo por la popularidad, sin considerar un estudio mas exhaustivo.

En lo que respecta al hotel Holiday Inn no existe un estudio de Inteligencia Emocional, que permita conocer el nivel con el que cuenta su talento humano, y la aportación que pueden hacer con ello a la organización.

Más aún en los niveles donde se genera la toma de decisiones considerando que las funciones gerenciales relevantes son planificar, elaborar presupuestos, la organización y el control. Necesitan dirección y liderazgo para ser efectivas.

Es por ello la importancia de encontrar aquellos factores que ayuden a la gerencia de este hotel a ser más efectiva

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Indagar los factores que inciden en la Inteligencia emocional de los niveles gerenciales del hotel Holiday Inn Tereo-Satélite, mediante el uso del enfoque sistémico, con el fin de generar propuestas que ayuden a mejorar las interrelaciones sistémicas.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un análisis crítico de los conceptos y teorías de la inteligencia emocional, turismo, la hotelería y otros de interés para la investigación.
- Realizar un análisis holístico de la situación actual de la gerencia del Hotel Holiday Inn.
- Diseñar un modelo conceptual de los factores incidentes en la Inteligencia emocional de la gerencia.
- Realizar una comparación de las consideraciones de sistemas del mundo real con las consideraciones del sistema propuesto.
- Elaborar una tabla de conexiones, vínculos o relaciones que faciliten formular escenarios múltiples que puedan enfrentarse con la realidad o los puntos de vista de los actores, a fin de dar coherencia entre la teoría y la práctica.

CAPITULO I

LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

1.1 CEREBRO

Para comprender e interpretar la I.E, hay que comenzar por describir a los mecanismos del cerebro, dado que son considerados como parte mecánica-fisiológica que han de conducir las emociones.

El manejo de las emociones es una pieza fundamental del comportamiento humano, en este ámbito se han desarrollado varios estudios que, a su vez, han conducido a numerosos descubrimientos y algunos hallazgos que expresan que el cerebro es el motor que determina ciertas funciones del comportamiento y en cuanto se refiere al manejo de las emociones, una parte elemental.

Pero ¿qué son las emociones?, ¿cómo se originan? y ¿para qué sirven?, son temas de gran relevancia y que, como ya se mencionó, tienen su origen en el complejo mecanismo cerebral. Por lo cual entender dicho funcionamiento, es preciso adentrarse en algunas teorías y herramientas del conocimiento universal, de las cuales algunas, podrán ser utilizadas para fines de esta investigación.

Mintzberg (1991), menciona que el cerebro está integrado por dos hemisferios; izquierdo y derecho, ambos hemisferios están unidos por un cable llamado cuerpo caloso. Se ha descubierto adicionalmente, que el hemisferio izquierdo controla la parte derecha del cuerpo, y el hemisferio derecho controla la parte izquierda.

Entre los mamíferos, el ser humano es el único que ha desarrollado distintos usos para cada mitad de su cerebro. Esta asimetría, muestra el mecanismo a través del cual el ser humano está capacitado para hablar. Cada parte del cerebro está a cargo de diferentes procesos mentales como se puede ver en la siguiente tabla:

Tabla 1.1 Procesos Mentales del cerebro

Hemisferio Izquierdo	Hemisferio Derecho
Lógica	Emociones
Razonamiento	Música
Lenguaje	Imaginación
Números	Color
Análisis	Reconocimiento de formas
Linealidad	
Abstracciones	Creatividad general

Fuente: Inteligencia emocional.org/articulos

Algunas personas podemos ejercer más ó menos destrezas, otros en cambio, poseen procesos mentales de muy distintas categorías. Mientras que otros, deben ser conducidos previo entrenamiento. Esto se debe a que en ocasiones se desarrolla más un hemisferio del cerebro que otro. Entonces se dice que aquellas personas que desarrollan más el hemisferio izquierdo tienen más facilidad para las matemáticas, o en aquellas funciones en las que se necesite ser más analítico.

Aquellas personas que logran desarrollar más el hemisferio derecho generalmente resultan ser más hábiles para las artes, o bien, aquello en lo que requiere ser más perceptible y sensible.

Es por ello que analógicamente se dice que los seres humanos contamos con dos mentes, una es la mente racional, la cual es más destacada en cuanto a la conciencia, reflexiva, capaz de analizar y razonar. La otra es la mente emocional donde se desarrolla el sistema de conocimiento, impulsivo y poderoso (Codina, 2002).

Platón es el primero en plantear estos dos aspectos distintos de la mente humana, el primero, que es la parte racional (logística) y la segunda intuitiva (nous).

También en el pensamiento de la Logosofía revela la existencia en el ser de un sistema mental compuesto de dos mentes: la superior, que atiende lo relacionado con el mundo metafísico (incumbencia del espíritu) y la inferior que comprende las actividades intelectuales y físicas comunes (incumbencia del alma) (Tejeida, 2005).

1.1.1 FUNCIONES CEREBRALES

Cerebro Reptil

Es la parte más primitiva del cerebro, ya que se encarga de los instintos básicos de la supervivencia como el deseo sexual, la búsqueda de comida, las respuestas ante el peligro (Gladwel, 2006). Aunque Maslow refiere al deseo sexual como una necesidad básica del hombre. El cerebro reptil es el encargado de regular los instintos o las necesidades más básicas para el ser humano.

Recientemente y a partir del trabajo experimental, formulado por Tony Buzan (1996) en sus mapas mentales, se ha demostrado que gran parte del comportamiento humano se origina en zonas profundamente enterradas en el cerebro reptil, mismas que en un tiempo dirigieron los actos vitales de nuestros antepasados.

El cerebro reptil se remonta a más de doscientos millones de años de evolución y aún dirige parte de nuestros mecanismos como el cortejo y la intuición, por lo cual es responsable de muchos de nuestros ritos y costumbres.

Cerebro Emocional

El sistema límbico, también llamado cerebro medio o cerebro emocional, es la porción del cerebro situada inmediatamente debajo de la corteza cerebral y comprende centros importantes como el tálamo, hipotálamo, el hipocampo y la amígdala cerebral. Estos centros en el ser humano son aquellos denominados de afectividad y es donde se procesan las distintas emociones tales como tristeza, angustia y alegrías.

Amígdala

Es la encargada del procesamiento de las emociones, hecho incuestionable hoy en día, dado que forma parte de las estructuras interconectadas que asientan sobre el tronco cerebral, cerca de la base del anillo límbico. También existen otras dos amígdalas, una a cada costado del cerebro, apoyada hacia el costado de la cabeza (Goleman 1995:34).

Se podría decir que la función de la amígdala, primaria, consiste en recibir información, luego, procesarla, concluyendo con su envío al tálamo.

Tálamo

Su función principal radica en traducir los mensajes de ingreso desde los receptores a todo el organismo. Traduce y configura los mensajes que se han recibido de la amígdala (Sterrett, 2003).

Hipotálamo

El Hipotálamo influye directamente en la conducta emocional. En él existen, centros responsables de emociones como cólera, el terror y el placer. De este modo en momento de estrés, el hipotálamo tiene un papel importante: coordina e integra la actividad del sistema nervioso.

En la conducta emocional el hipotálamo aparece como regulador de aquellas emociones que puedan perjudicar el comportamiento.

Sistema Límbico

Anillo de estructuras situadas en torno al tálamo que intervienen en el aprendizaje y la conducta emocional.

Cerebro Racional

Por encima del bulbo raquídeo y del sistema límbico, se encuentra localizada la neo corteza, que se denomina el cerebro racional. El cerebro racional se encarga de la capacidad de pensar en forma abstracta y racionalizar los instintos y las sensaciones.

De acuerdo a estas estructuras del cerebro la I.E realiza su caminar dentro del cerebro, desde el momento en que se presenta y comienza en la medula espinal, por ahí experimentar con las sensaciones primarias luego, viajan hasta la parte frontal del cerebro para facilitarnos la posibilidad de ser capaces de pensar racionalmente, en la experiencia vivida. Pero ha de pasar primero por el sistema liminal, lugar donde en principio se experimentan las emociones (Sterrett, 2003). La I.E requiere una comunicación efectiva entre el cerebro racional y el centro emocional del cerebro.

1. 2 CONCEPTO DE INTELIGENCIA

Conceptualizar la inteligencia es un tanto difícil, todos saben lo que es, pero resulta más complicado determinarla con exactitud, por lo que se podría decir que es más fácil cuantificarla que determinarla. De manera comparativa y analógicamente se podría decir que su funcionamiento se parece a una esfera, que gira y gira, sin cesar, en torno a su propio eje.

En la medida en que cambia transforma su composición orgánica; se calienta, adopta nuevas partículas, porque constantemente se le adhieren, luego, se

aleja velozmente de su núcleo de referencia, hasta que llega el momento en que a mayor distancia, más peso específico y mayor temperatura, se sobrecalienta y explota, provocando nuevas y mejores transformaciones.

Etimológicamente inteligencia viene del latín *intelligere* que se refiere a seleccionar un grano bueno un grano malo, para lo cual, esta analogía de granos requiere de ciertas habilidades y de todo un paradigma del pensamiento: sensaciones, percepción y emoción. (Braunstein, & Posternac, et al, 2002)

Para auxiliar a definir lo que es la inteligencia Spearman establece dos tipos de teorías, una es la teoría de factor general (factor g) y la otra la teoría de habilidades específicas o varios factores (factores s).

Factor General

La teoría de factor general podemos entender que se considera como una capacidad general para adquirir conocimientos. Es decir la refiere como una capacidad humana para acceder a ciertos conocimientos que se van adoptando a través del desarrollo humano.

Factor de Habilidades Específicas

El factor de habilidades específicas se compone de diferentes tipos de destrezas. Es decir desarrollar una serie de habilidades que conformen una inteligencia. Para que una capacidad o habilidad sea reconocida como una inteligencia, ha de cumplir, al menos de cuatro requisitos fundamentales:

- 1.- Ha de servir para solventar algún tipo de problema
- 2.-Debe ser una capacidad innata
- 3.-Debe poseer su propio conjunto de operaciones cognitivas representables neurológicamente y activable a partir de estímulos internos o externos.
- 4.-Debe ser un sistema de símbolos que contenga un conjunto de significados culturales, ambientales y que se pueda desarrollar y potenciar en cada individuo (Salovey & Mayer, 1990).

1.3 DESARROLLO DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

Los estudios de I.E se emprendieron con investigaciones referentes a la inteligencia, esos estudios se centraban en aspectos cognitivos, como la memoria y la resolución de problemas.

Pero al realizar dichos estudios salieron a relucir aspectos no cognitivos generando gran controversia ya que se descubrió que estos aspectos influyen en la forma de relacionarse y de actuar con las personas por ello son catalogados como factores determinantes para el éxito.

Sobre estas investigaciones que llevaron al estudio de la I.E a continuación se establece de manera cronológica cada aportación:

Figura 1.1 Línea del tiempo



Fuente: Elaboración Propia

1.3.1 SIGLO XIX PRIMAS APORTACIONES

El científico Británico Sir Francis Galton, realizó muchas aportaciones en áreas concretas de la ciencia, pero en lo que respecta a la psicología; centró su interés en el estudio de las diferencias individuales de la capacidad humana (1870).

Refiriéndose a que cada individuo posee características innatas y se centra

especialmente en los factores que hacen necesario el hecho de que las personas sean diferentes. Retomando la teoría marxista en cuanto a la separación de clases sociales con un enfoque socio económico.

Estos considerandos denominados como factores extra de la inteligencia hacen que las personas sean heterogéneas, puesto que son factores que auxilian a las personas para que puedan sobresalir-destacarse. Por lo tanto, en ése entonces, ya se hablaba de que no solo los aspectos de la lógica racional importaban para sobresalir si no que existen algunos otros factores que intervienen en el desarrollo social del ser humano.

En 1872 Darwin pública su primer trabajo en área de de la inteligencia socio-emocional que refiere a la importancia de la expresión emocional para sobrevivir y adaptarse (Bar-on 2006). La capacidad de percibir las emociones para poder así llegar a la expresión, como gestos, miradas, y lenguaje corporal.

1.3.2 SIGLO XX ESTUDIOS DE LA INTELIGENCIA

Para 1920 Edward L. Thorndike habla de la “Inteligencia Social” , propuso que los seres humanos cuentan con varios tipos de inteligencia, una de ellas es la denominada inteligencia social o la habilidad de manejar las emociones y de actuar en las relaciones humanas.

El autor pone el primer tabique a la construcción conceptual de las inteligencias múltiples sitúa a la inteligencia social como la habilidad de manejar las emociones en los escenarios de la sociedad en su conjunto y de actuar en espacios predeterminados, en los momentos que marcan la convivencia y las relaciones humanas.

En el año de 1940 David Wechsler formula las pruebas intelectuales haciendo una gran aportación con sus investigaciones de inteligencia, determina, por ejemplo, que existen “Aspectos no Intelectuales” o “elementos no cognitivos”.Estos elementos como los factores afectivos personales y sociales los clasifica como más esenciales para predecir la capacidad de tener éxito.

David Wechsler define a la inteligencia como "la capacidad agregada o global del individuo para actuar con un objetivo, pensar racionalmente, y para hacer frente con eficacia a su medio ambiente"(Trujillo 2005).

Para 1974 Claude Steiner habla de la alfabetización emocional la cual se refiere a aprender a manipular las emociones, ya que en ocasiones nuestras emociones afectan las decisiones que tomamos y viceversa las decisiones que tomamos a su vez afectan nuestras emociones. Estos conceptos aportan fundamento importante de cómo la toma de decisiones pueden estar ligadas con las emociones.

En 1993 Howard Garner en sus estudios profundiza las Inteligencias múltiples (IM) reitera que los seres humanos poseemos varios tipos de inteligencia, esto en su libro publicado "frames of mind" categoriza las inteligencias múltiples a través de la teoría del mismo nombre.

El afirma que los seres humanos poseemos siete tipos de inteligencias distintas, donde cada una de ellas es relativamente independiente una de la otra (Garner 1993).

Las (I M) hace su clasificación de Inteligencias de la siguiente manera:

Tabla: 1.2 Inteligencias Múltiples

INTELIGENCIA	
LINGÜÍSTICA	Es la inteligencia relacionada con nuestra capacidad verbal, con el lenguaje y con las palabras.
VISUAL-ESPACIAL	La capacidad para integrar elementos, percibirlos y ordenarlos en el espacio, y poder establecer relaciones de tipo metafórico entre ellos.
CORPORAL-KINESTÉSICA	Abarca todo lo relacionado con el movimiento tanto corporal como el de los objetos, y los reflejos
INTRAPERSONAL	Capacidad de construir percepción y respeto de sí mismo.
INTERPERSONAL:	Capacidad de entender a los demás e interactuar eficazmente con ellos.
NATURISTA	Capacidad de distinguir, clasificar y utilizar elementos del medio ambiente, objetos, animales o plantas.
LÓGICA	Capacidad de usar los números, razonar adecuadamente.

Fuente: Elaboración propia con información de Garner (1993)

Después de Thorndike, Garner especifica más sobre sus estudios encontrando estos 7 tipos de inteligencias, de estas las que más resaltan son la intrapersonal y la interpersonal que se refieren a una capacidad específica para entenderse a uno mismo y la capacidad de entender a los demás y así interactuar de manera satisfactoria en las sociedades.

1.3.2.1 ESTUDIOS DE INTELIGENCIA EMOCIONAL

Wayne Payne uno de los primeros autores en usar el término “Inteligencia emocional” base de su tesis doctoral titulada “Un estudio de la emoción: Desarrollo de la inteligencia emocional” 1985. Menciona a la I.E como una capacidad de tomar en cuenta a las emociones, y que de no hacerlo se puede llegar a la ignorancia emocional. (Stys & Brown, 2004).

Al uso del término de I.E le siguen los profesores Peter Salovey y Jack Mayer en 1990, formulan su “teoría de la Inteligencia Emocional”, definiéndola como “una forma de Inteligencia que implica la capacidad de supervisar nuestras emociones y las de otros (Mayer & Salovey 2004).

La ponderan como la capacidad de percibir-intuir los sentimientos propios, de esta manera categorizarlos y conceptualizarlos, enmarcándolos en el fértil terreno de los comportamientos mentales, la posición de los semejantes, además, distinguirse, entre ellos y servirse-valorarse, en términos de esas apreciaciones y de la información capturada a fin poder guiar el pensamiento y la conducta de uno mismo.

En el trabajo de conceptualización en ese mismo año dieron a conocer su modelo para cuantificar la I.E el cual consta de cuatro fases. En ese modelo se distinguen un conjunto de habilidades emocionales, adaptativas y conceptuales, relacionadas con la estabilidad emocional como .Estas habilidades son:

- 1.-La regulación de las emociones para promover el crecimiento emocional e intelectual.
- 2.-Entendimiento y análisis de las emociones; empleo del conocimiento emocional.
- 3.-Facilitación emocional del pensamiento.
- 4.-Percepción, evaluación y expresión de la emoción.

Luego entonces en 1995 Daniel Goleman inspirado por el trabajo de Salovey y Jack Mayer (1990) publica su libro sobre inteligencia emocional incluye un sistema de capacidades emocionales dentro de cada construcción de la inteligencia emocional, que determine su potencial para aprender capacidades emocionales “capacidad de discernir y responder apropiadamente a los estados de ánimo, temperamentos, motivaciones y deseos de las demás personas” (Goleman 2006).

Después Reuven Bar-on hace su aportación describiendo a la I.E como “La habilidad de reconocer, entender y describir las emociones” (Bar-on 2006). Todo esto bajo el ambiente desarrolla el ser humano, por ello a su teoría la denomina como inteligencia socio emocional.

Robert Cooper y Ayman Sawaf en 1998, habla sobre el cociente emocional y formula un modelo de 4 pilares aplicado de liderazgo en las organizaciones, definiendo a la (EI) como:

“Es la capacidad de Sentir, entender y aplicar eficazmente el poder y la agudeza de las emociones como fuente de energía humana información conexión e influencia” (Cooper&Sawaf 2002).

1.3.3 SIGLO XXI APLICACIONES EN OTRAS ÁREAS (ESPACIO LABORAL)

El estudio de la inteligencia emocional ha sido ampliamente investigada y la razón es su versátil uso sobre todo en el espacio laboral, ya que ha dado grandes resultados esto se debe a que se relaciona con el aumento de éxito en las personas.

Los autores Cooper y Sawaf ya dejan una gran aportación de I.E aplicada al liderazgo en las organizaciones con un modelo aplicado a ejecutivos.

El mismo Goleman en el 2001 propone un modelo en términos de “competencias”, integrando las capacidades y personalidad de un individuo empleando sus efectos correspondientes en el lugar de trabajo.

Eduardo Soto en el 2001 es impactado-influido por el bum ocasionado por el libro de Daniel Goleman con lo cual formula su aportación de origen, junto con otros autores. Sobre la influencia en la toma de decisiones, tanto en la vida diaria como en el plano profesional.

1.4 MODELOS DE INTELIGENCIA EMOCIONAL

La conceptualización de la I.E se efectúa mediante paradigmas teóricos, los cuales se dividen en dos vertientes:

- Modelo de Capacidad. Conceptualiza a la I.E como una forma de capacidad mental lo que nos lleva a estructurarla como inteligencia pura.
- Modelo Mixto. Se ejecutan una combinación de capacidad mental con características de personalidad como el optimismo y el bienestar (Mayer, 1999).

Existen tres modelos principales de la inteligencia emocional.

1. El primer modelo es de Peter Salovey y John Mayer, desde su perspectiva describen a la I.E como una habilidad cognitiva. Como modelos de capacidad.
2. El segundo modelo que es propuesto por Reuven Bar-On ve a la I.E como una mezcla de inteligencia, en donde intervine la capacidad cognitiva y los aspectos de personalidad. Este modelo mixto hace hincapié en cómo los factores cognitivos y de personalidad influyen en el bienestar general.

3. El tercer modelo, elaborado por Daniel Goleman, al igual que Reuven Bar-On propone un modelo mixto en el cual incluye un conjunto de competencias emocionales dentro de cada construcción de la inteligencia emocional (Stys & Brown, 2004).

Dentro de estos modelos que ayudan a una mejor comprensión y concepción de la I.E. Existen diversos factores que cada autor toma en cuenta para definirla.

1.4.1 MODELO DE CAPACIDAD DE INTELIGENCIA EMOCIONAL (SALOVEY Y MAYER)

Peter Salovey y John Mayer, en 1990 realizan un modelo conformado por cuatro etapas, cada una de ellas están ligadas es decir una etapa se construye con los elementos adquiridos en la etapa anterior.

Con este modelo definen a la I.E dentro de los criterios estándar para definir una nueva inteligencia. Es decir su teoría integra las ideas claves de los ámbitos de la inteligencia y la emoción.

Desde donde se parte del hecho de que la inteligencia consiste en la “capacidad de llevar a cabo el razonamiento abstracto”, y en lo que respecta a la emoción son señales que se transmiten y regulan (Mayer, Salovey & Caruso, 2002). Es decir describen una capacidad de razonamiento y regulación de las emociones.

De acuerdo a esto desarrollan, el concepto de inteligencia emocional y sus secuelas, proponen en sí la estructuración de escenarios promisorios para la investigación y el análisis creativo de nuestra ciencia. Derivándose dos tipos de análisis correlacionados:

- 1) La experiencia; la cual se puede describir como la capacidad de percibir, responder y manipular la información emocional, sin que necesariamente se incluya el razonamiento virtual y la comprensión. Es decir al quedar registrada la emoción automáticamente se responde a ella, esta

respuesta está sujeta a una y más experiencias previas.

- 2) La estratégica; se entiende por capacidad de deducir, manejar, establecer metas, formular acciones y programar eventos, a fin de que las emociones se finquen en necesidades reales ante las cuales es prerequisite percibir y fincar propósitos mediante las sensaciones y los sentimientos, o bien, plenamente fincados en la experimentación de ellos.

Cada una de estas dos áreas se divide, a su vez, en dos ramas que van desde los procesos psicológicos básicos hasta los más complejos como son procesos de integración de las emociones y la cognición.

1. La primera de estas ramas, se refiere a la *percepción y expresión de las emociones*. Se traduce en la capacidad de ser auto-consciente de las emociones y una vez generada esta auto conciencia, las emociones se pueden expresar de manera adecuada y exacta hacia los demás. La percepción emocional incluye también la capacidad de distinguir entre las expresiones emocionales honestas y deshonestas.
2. La segunda rama, hace referencia a la *asimilación o comprensión emocional*. Se refiere a la capacidad de distinguir entre diferentes emociones para poder identificar aquellas que están influyendo en los procesos de pensamiento.
3. La tercer rama, la *comprensión emocional*, una vez asimilada la emoción se pueden tener la capacidad de comprender las emociones complejas (como la percepción-sensación de dos emociones a la vez) y la capacidad de reconocer las transiciones de una a otra.
4. La cuarta se refiere a la gestión o dirección, es la capacidad para conectarse o desconectarse de una emoción en función de su utilidad alter natividad en una situación dada, (Mayer, Salovey & Caruso 2004). Es decir si la emoción no es de utilidad adolece de la capacidad de ser aceptada, por lo tanto se rechaza y busca prestancia alternativa.

A continuación se presenta un resumen del Modelo de (I E) Salovey y Mayer:

Tabla 1.3 Modelo Salovey y Mayer

1.Regulación de las emociones para promover el crecimiento intelectual y emocional			
La capacidad para permanecer abierto a los sentimientos, tanto a los que son agradables como a los que son desagradables.	Capacidad para emplear la reflexión o separarse de una emoción dependiendo de su utilidad.	Capacidad de controlar las emociones en relación con uno mismo y con otros, como el reconocimiento de forma clara, típica, influyente o razonable que son.	Habilidad para manejar las emociones en uno mismo y hacia los demás y de moderar las emociones negativas y acrecentar las que son agradables, sin exagerar o reprimir la información que puede transmitir.
2. Comprender y analizar las emociones; empleo del conocimiento emocional			
La capacidad para etiquetar las emociones y reconocer como estas se representan con palabras. Ejemplo la relación entre querer y amar.	Capacidad para interpretar los significados que transmiten las relaciones, como la tristeza que a menudo acompaña a una pérdida.	Capacidad para comprender los sentimientos complejos: los simultáneos; los sentimientos contrarios a la vez (sentimientos ambivalentes) ejemplo: amor y odio.	Capacidad para reconocer posibles transiciones entre las emociones, tales como la transición de la ira a la satisfacción o de ira a la vergüenza.
3. Facilitación emocional del pensamiento			
Emociones prioridad al pensamiento para a si dirigir la atención a la información importante.	Las emociones son lo suficientemente claras y disponibles que se puede generar como ayuda para el juicio y memoria referente a los sentimientos.	Animo emocional: cambios de humor o cambios de perspectiva del individuo, de optimista a pesimista. El fomento de la consideración de múltiples puntos de vista.	Diferenciar los estados emocionales específicos fomenta la solución de problemas ejemplo: la felicidad facilita razonamiento inductivo y la creatividad.
4. Percepción, Evaluación y Expresión de emociones			
Capacidad para identificar las emociones en uno de los estados físicos, sentimientos y reflexivos.	Capacidad para identificar las emociones de otras personas, mediante los dibujos, ilustraciones, etc. a través del lenguaje, sonido, la apariencia y el comportamiento.	La capacidad de expresar emociones con exactitud, y expresar las necesidades relacionadas con los sentimientos.	La capacidad de discriminar entre sentimientos ejemplo: exacta e inexacta, honesta o deshonesto

Fuente: Models of Emotional Intelligence Salovey y Mayer 1990

Este paradigma se basa en uno y más procesos del pensamiento donde las

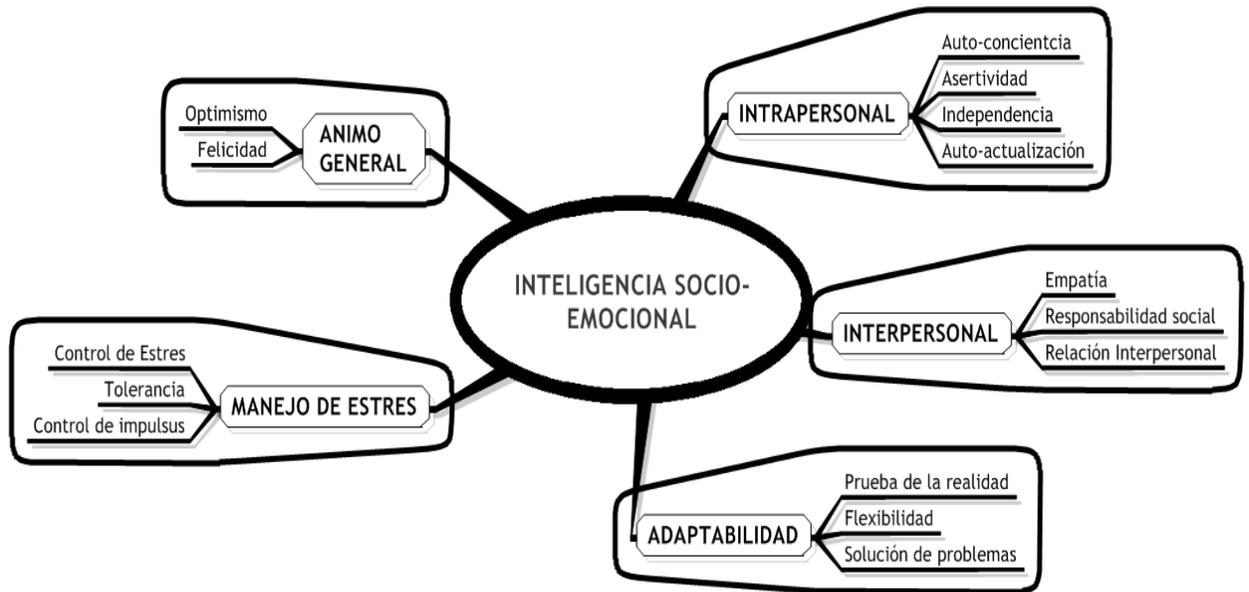
emociones se van asimilando pasando por cada una de las cuatro etapas ya descritas anteriormente

1.4.2 MODELO INTELIGENCIA EMOCIONAL-SOCIAL (Bar-on)

Dentro de su conceptualización la I.E hace referencia a la estrecha relación entre esta misma y el desempeño adecuado en el Trabajo. Bar-on establece que la inteligencia cognitiva y la inteligencia emocional forma una inteligencia integral para una persona sobre todo en el ámbito laboral.

Bar-on desarrolla un instrumento de medición, para su desarrollo establece una fundamentación teórica donde considera a una serie de competencias sociales emocionales importantes como: conciencia emocional, concepto adecuado de uno mismo, empatía, manejo de las emociones e impulsos conflictivos como el enojo y el estrés, la habilidad de ser objetivos y mantener los pensamientos en una correcta perspectiva y por último contar con una disposición optimista. Situando así a su modelo como un modelo mixto de (I E).

Estas habilidades sociales y emocionales toman en cuenta 5 componentes que conforman la (I E), cada uno de estos componentes se sub dividen a su vez en otros sub componentes.



Fuente: Elaboración con información de Bar-on 2002

Bar-on sostiene que la inteligencia emocional se desarrolla a través del tiempo y que puede ser mejorada a conforme a la formación la programación y la terapia (Bar-On, 2002).

Considera que una deficiencia en la I.E puede significar la falta de éxito y la existencia de problemas emocionales. Estos problemas emocionales se refieren a ser capaz de enfrentar problemas en el medio ambiente de una manera óptima, también de ser capaz para resolver problemas, dónde intervenga con prestancia la intolerancia, impulso y control.

1.4.3 MODELO DE LAS COMPETENCIAS EMOCIONALES (GOLEMAN)

El modelo propuesto por Goleman también es un modelo mixto de Inteligencia emocional. Inspirado por los resultados de los trabajos de Salovey y Mayer basado en los mismos realizo su propia investigación en el área y, finalmente, escribió respecto a la inteligencia emocional (1995), en términos que describen un paradigma que la estructuran en cuatro grandes construcciones:

1. El primero se refiere a la conciencia propia, que es la capacidad de leer las emociones y así mismo reconocer su impacto, utilizando los

sentimientos para guiar las decisiones.

2. El segunda es la Autogestión, que implica el control de las emociones y los impulsos además la capacidad de adaptarse a las circunstancias cambiantes.
3. La tercera construcción, se refiere a la conciencia social, incluye la capacidad para detectar, entender y reaccionar ante las emociones de los demás.
4. La cuarta construcción implica la capacidad de inspirar, es decir la influencia hacia los demás, además de desarrollar la gestión de los conflictos (Goleman, 1998).

Dentro de cada una de estas construcciones Goleman incluye un conjunto de competencias emocionales. Goleman sostiene que las personas nacemos con una inteligencia emocional que determina su potencial para el aprendizaje de las competencias emocionales.

A continuación se presenta un resumen del modelo de competencias emocionales de Goleman.

Tabla: 1.5 Modelos de (I E) Goleman

APTITUD PERSONAL	AUTO CONOCIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Conciencia emocional</i>: Reconocer las propias emociones y sus efectos, un trabajador con conciencia emocional sabe como enfrentar sus emociones y no dejan que estas, perjudiquen su trabajo • <i>Auto evaluación precisa</i>: Conocer la propias fuerzas y sus limites, el trabajo es preciso canalizar las fuerzas propias para el desarrollo laboral. • <i>Confianza en uno mismo</i>. Certeza sobre el propio valor y facultades, en el área laboral se requiere gente que tenga confianza en sus facultades
	AUTO REGULACION	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Auto Control</i>. Manejar la emociones y los impulsos perjudiciales, el no saber como manejar las emociones en el trabajo puede ocasionar grandes conflictos • <i>Confiabilidad</i>. Mantener normas de honestidad e integridad • <i>Escrupulosidad</i>. Aceptar la responsabilidad del desempeño personal, y profesional. • <i>Adaptabilidad</i>. Flexibilidad para manejar el cambio, en el ámbito laboral constantemente surgen cambios el no saber manejarlos puede ocasionar tomar malas dediciones. • <i>Innovación</i>. Estar abierto y bien dispuesto para las ideas y los enfoques novedosos y la nueva información
	MOTIVACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Afán de triunfo</i>. Esforzarse por mejorar o cumplir una norma de excelencia, La personas que cuentan con un afán de triunfo son cada vez mas valoradas en el ámbito laboral ya que ocasionan un cambio positivo de manera constante. • <i>Compromiso</i>. Aliarse a las metas del grupo u organización • <i>Iniciativa</i>. Disposición para aprovechar y tomar las oportunidades sin temor. • <i>Optimismo</i>. Tenacidad para buscar el objetivo, pese a los obstáculos y reveses

Fuente: Elaboración con información de Goleman 2002

Tabla: 1.6 Modelos de (I E) Goleman

<p>EMPATIA</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Comprender a los demás. Percibir los sentimientos y perspectivas ajenos e interesarse activamente en sus preocupaciones •Ayudar a los demás a desarrollarse. Percibir las necesidades de desarrollo ajenas y fomentar sus aptitudes. •Orientación hacia el servicio. prever, reconocer y satisfacer las necesidades del cliente •Aprovechar la diversidad. Cultivar oportunidades a través de diferentes tipos de personas. •Conciencia política. Interpretar las corrientes emocionales de un grupo y sus relaciones de poder.
<p>APTITUD SOCIAL</p> <p>HABILIDADES SOCIALES</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Influencia. Aplicar tácticas efectivas para la persuasión. •Comunicación. Ser capaz de escuchar abiertamente y transmitir mensajes claros y convincentes •Manejo de conflictos. Negociar y resolver los desacuerdos •Liderazgo. Inspirar y guiar grupos e individuos. •Catalizador de cambio. Iniciar o manejar el cambio. •Establecer vínculos. Alimentar las relaciones instrumentales. •Habilidades de equipo. Crear sinergia grupal para alcanzar la metas colectivas.

Fuente: Elaboración con información de Goleman 2002

1.5 INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA

En lo que respecta a la administración, a lo largo y ancho de los tiempos han existido diversas escuelas que han contribuido en mayor o menor medida de forma teórica al desarrollo de esta. En estas escuelas se teje el denominado sistema social, en la que como su nombre lo dice; estudia el sistema de sociedades o relaciones instrumentales.

Se refiere, a que, de frente a la modernidad y post-fordismo, se intenta construir una sociedad científicamente organizada y a su vez una ciencia de la dirección personal, para fincar sólidas bases de empleabilidad en la que la gestión empresarial social, donde se incluirán las relaciones entre la organización, los ambientes internos y externos además de las fuerzas divergentes que producen cambios y ajustes.

Dentro de esta escuela se formularon diversas teorías, una de ellas es la teoría de Motivación de Abraham Maslow, profesor de psicología, quien analizó el comportamiento humano, estudiando las necesidades del hombre y encontrando a sí mismo que las personas tenemos diferentes necesidades, las cuáles van desde las básicas hasta las que son básicas en menor grado.

Al respecto el filósofo estadounidense desarrollo, la jerarquía de estas necesidades que tiene el hombre y que se buscan satisfacer, construyendo pirámides de convergencia, divergencia y estructura.

Figura 1.3 Pirâmide de Maslow



Fuente: (Maslow, 2000)

La pirámide de Maslow es el principio fundamental del comportamiento motivacional de las personas de acuerdo a sus necesidades. En esta pirámide las necesidades se posicionan desde las más básicas, que son aquellas de subsistencia, hasta las más elevadas llegado así a la autorrealización del ser humano. En otras palabras; primarias, secundaria y terciarias.

En cuanto a su aplicación a la administración, si no se satisfacen estas necesidades se puede afectar el comportamiento y esto a su vez mermar la eficiencia en ámbito laboral.

En este enfoque motivacional entran las necesidades sociales, donde se plantea el principio fundamental de la interacción social como un desarrollo humano.

Esta base de comportamiento hace un vínculo entre aquellos aspectos sociales que interviene en aspecto laboral.

De la misma forma Douglas Macgregor uno de los más influyentes teóricos del comportamiento también hace su aportación con la teoría de las organizaciones, hace una propuesta basado en la naturaleza tradicional (X) y la moderna (Y).

Tabla 1.7 Teoría (x), (Y)

Naturaleza tradicional (x)	Naturaleza moderna (y)
Individuo obligado a trabajar Se busca la autoridad de dirección (siervo - patrón)	Autorrealización del individuo – satisfacción y emoción por el trabajo Capacidad creativa del hombre (estilo participativo) Integración empresarial

Fuente: Elaboración propia basado en Mashall (1998)

En lo que respecta a esta postura de dirección de personal de manera creativa y proactiva la I.E, procura competencias aplicables a cualquier lugar de trabajo es por ello que su utilidad en la administración se ha visto muy fructífera.

Los aspectos sociales como los interpersonales tienen una participación importante en el entorno laboral. Académicos e industriales han comprendido que el éxito depende de muchos factores más que de una sola capacidad intelectual o la destreza técnica y para sobrevivir en el mercado laboral se requiere adicionalmente de estos aspectos por ser de gran utilidad.

Es por ello que se dice que el aspecto emocional de la razón es responsable los responsables del 60% del desempeño en todo tipo de trabajos. Es el único y mejor factor de predicción de desempeño laboral y el más fuerte impulso para el liderazgo y la excelencia, además, se ha comprobado que el 90% de quienes tienen un buen desempeño también tiene un nivel alto de inteligencia emocional, lo que resulta muy beneficioso en las organizaciones (Mínguez,2003).

Tal como lo expresan Thompson y Rodríguez (2000), los activos dinámicos que proporcionan la I.E se consideran clave de éxito. Ya que el desempeño laboral exige cada vez mas fortalecer valores, acrecentar habilidades y medir actitudes, ya que estas han cambiado ya sea por qué se han integrado nuevas tecnologías, una mayor competencia, o bien, se han requiriendo mejores adaptaciones mentales al cambio generacional de los directivos y los empleados .

La combinación de aspectos intelectuales y de I.E, no solo otorgan beneficios en el personal sí no que también dan resultados tangibles que aunque resultan difíciles de inventariar, permite crear contactos muy directos respecto a la atención del cliente; plazos de entrega anticipadas, altos costes derivados del privilegio de recibir prestaciones de mano de obra muy especializada, bienes de capital o cualidades subjetivas, puesto que la respuesta propositiva del impacto de su uso se refleja de manera inmediata en los precios; beneficios, rendimientos e innovaciones.

Ya que hoy en día se juzga con normas nuevas cada vez más rígidas, y por lo regular no importa solo la sagacidad, experiencia y preparación, si no como nos manejamos nosotros mismos y sus repercusiones, para con los demás. En los años venideros las empresas que fomenten mejor la colaboración de sus empleados serán las más competitivas.

Algo de lo que propone la I.E para las organizaciones es establecer lazos de lealtad esto no solo con sus clientes si no también con sus empleados, si los empleados, por ejemplo, ven que sus empresas se preocupan en mejorar las relaciones internas-externas, trataran de poner más de su parte y responder de ésta manera al contrato social preestablecido, aunado con los incentivos de salarios y prestaciones que se manejan.

1.6 INTELIGENCIA EMOCIONAL EN ÁREA GERENCIAL

La I.E es dos veces más importante que las destrezas técnicas o el coeficiente intelectual para determinar el desempeño de la alta gerencia (Goleman, 2000). En esta parte Goleman destaca el desarrollo de la I.E en la gerencia ya que las funciones de esta la justifican.

Debido a que las destrezas o funciones que debe realizar un gerente son las de cualquier ejecutivo cuyo trabajo principal implique supervisar el trabajo, dar seguimiento a los procesos creativos de otras personas y de acuerdo a estos atributos detectados y medidos, se formularán características gerenciales de gran impacto, en las cuales se debe contar con ciertos aspectos relacionados con las enseñanzas de la I.E, que coadyuven al desempeño de un buen trabajo, logro sustantivo de metas y posicionamiento en torno al mercado.

Por consiguiente las personas que ocupan un cargo de alto nivel ejecutivo, como puede y es, de hecho una gerencia, en una empresa turística, generalmente tienen que contar con una suficiente preparación, en materia relaciones humanas, cultura, técnicas para relacionarse con sus semejantes, aptitudes para la solución de problemas sobre todo buenas dosis de emoción, para poder superarse; aprovechar retos y oportunidades.

Además tiene que contar con la habilidad de identificar constantemente oportunidades y amenazas que llevan acabo de acuerdo a la percepción. (Garrigos & Palacios et al 2008).Es decir estar en contacto con todos sus sentidos, emociones y el conocimiento del medio que los rodea.

Y no solo eso también deben contar con el potencial de enviar y recibir emociones atreves de la cognición emocional y tener la capacidad de poner atención a las expresiones emocionales (Johnson, 2008) .Ya que un buen gerente debe tener la habilidad de descifrar o decodificar todo lenguaje expresado en las demás personas.

Por ello cuando Daniel Goleman dice que la inteligencia emocional es dos veces más importante que las destrezas técnicas no se equivoca ya que estas habilidades impactan en gran manera en el desarrollo laboral sobre todo en un gerente ya que si las aplica de manera adecuada será capaz de transmitirla a el demás personal esto como un efecto cascada que conlleva a exitosos resultados.

Referente a esto se puede citar como ejemplo un programa que actualmente “American Express Financiamiento” tiene en marcha, este programa tiene como objetivo el entrenamiento en competencias emocionales para sus gerentes. Provocando una cultura de inteligencia emocional que va dirigida a los gerentes de la organización.

CAPITULO II

EL TURISMO Y LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

2.1 IMPORTANCIA DEL TURISMO

El turismo en nuestro país es la tercera fuente generadora de divisas después del petróleo y las remesas de los emigrantes, por lo tanto, es una importante fuente de empleabilidad externa. Y en 2004 suma algo así como 32,180 personas ocupadas en área laboral mexicana; 1,740 estaban en el sector turístico. En 2005, 1,764 eran empleados ocupados en esta rama de actividad. En lo que concierne a los salarios, los del sector turístico están calificados en un 30% por arriba de la media nacional (SECTUR, 2008).

Siendo para México, el sector turístico de gran importancia, dado que se conserva en el liderazgo del trabajo creativo, y no solo eso, sino además, posee posibilidades de crecimiento, de ahí que precisa de personal capacitado no solo en aquellas cuestiones técnicas y de conocimiento si no también en aquellas cuestiones interpersonales y trato con el cliente, ya que al ofrecer servicios, necesita ser educado, bien presentado y atento.

Estos atributos se deben incluir o proporcionar de manera natural, sincera, y servicial. Pues impactan emocionalmente al turista es decir que proporcionan una buena convivencia, gratitud y experiencia a través del trato que difunden y reciben los beneficiarios de los servicios, productos y tecnologías.

2.1.1 RELEVANCIA DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EL TURISMO

Las condicionantes vivenciales de la (I E), abarca los factores necesarios para que el personal se pueda desenvolver de manera óptima adaptándose a los cambios y fomentando el trabajo en equipo. Esto es de vital importancia, porque se manejan habilidades: escuchar y dar respuestas creativas a las soluciones de problemas que se presenten, así mismo se admite, poder asumir la confianza y motivación necesaria para alcanzar objetivos.

Por ello es conveniente que al dirigir una empresa que se dedique a los servicios turísticos se ponga especial énfasis y coordinación; no solo a factores productivos, si no también, los del orden humano, de manera innovadora, para que se alcance la nobleza preferencial de bien servir al cliente, independientemente de lograr altos índices de productividad, rentabilidad y optimizar de recursos empleados.

Importancia en las Ventas y Formación de experiencias

Una parte fundamental del turismo es la experiencia, que se ofrece a través de sus múltiples variantes, el cómo ofrecer cada día un recuerdo perdurable, agradable, y sobre todo, formativo, es una constante para los servidores del turismo ya que los turistas van acumulando experiencias generadas.

Esta formación de experiencias ha venido a ser una constante ya que ahora el cliente no solo elige un servicio solo por el coste-beneficio, sino además por la vivencia que ofrece antes de la compra y durante su consumo. Si la comercialización y el producto o servicio brindan una experiencia agradable y que satisface sus necesidades, el éxito está asegurado.

La I.E se refiere a una herramienta para lograr una buena experiencia al ofrecer un servicio diferenciado, se trata de cómo la desarrollan los empleados, lo cual ha generado múltiples estudios, para generar experiencias agradables, rentables creando productos que bien pudieran incidir directamente en alimentar estados anímicos positivos y felices.

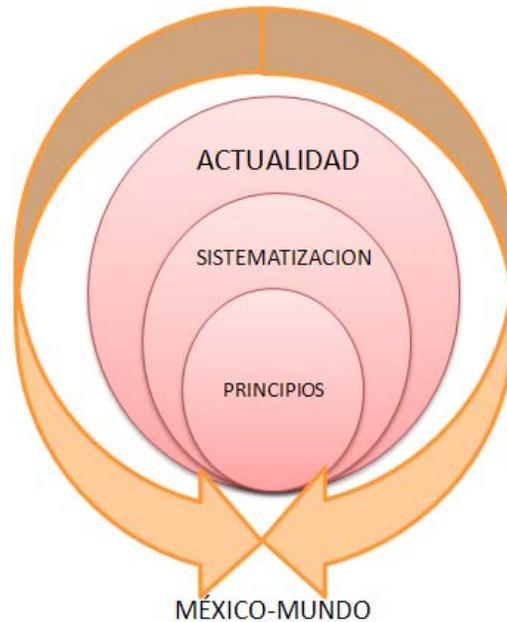
Es decir el empleado o servidor turístico es el responsable de vender experiencias utilizando a la (I E) como una competencia profesional cada vez más requerida en el área de ventas de servicios turísticos.

Algunas empresas comerciales, como es el caso de L'orel, han puesto en marcha un programa de selección para sus vendedores donde hacen la elección de su personal de acuerdo a sus habilidades emocionales además de los conocimientos requeridos para esta labor, esta decisión, les ha generado grandes ganancias, lo cual ha propiciado que otras empresas sobre todo las dedicadas al turismo reformulen la importancia de la (I E).

2.2 RETROSPECTIVA HOTELERA

Es preciso analizar la evolución de la hotelería, para esta investigación el análisis se realiza conforme el orden que se estructura en la figura respectiva, desde la perspectiva: México y el mundo.

Figura 2.1 Evolución de la Hotelería en México y el mundo



Fuente: Elaboración Propia

Dentro de la actividad turística el hotel es la unidad básica, ya que cubre las necesidades apremiantes del turista, que es el hospedaje.

Fundamentalmente, el servicio hotelero consiste en “proporcionar una habitación privada para dormir-descansar; alquilada por el cliente mediante el pago de una tarifa calculada por lo regular día a día” (Gurria 2006:56).

La hotelería es de gran importancia ya que su desarrollo va íntimamente ligado con la rama de la actividad la actividad turística, ya que desde sus inicios, los viajeros llevaban consigo la necesidad de tener donde alojarse confortablemente.

2.2.1 EN EL MUNDO

Principios

Entendiendo al turismo como una actividad propiamente de desplazamiento, dicha función genera una serie de necesidades a cubrir para que se realice satisfactoriamente esta actividad.

El hospedaje entendido como servicio y atención, es algo que se conoce desde hace más de dos mil años existen evidencias, que data desde la antigua Roma. Entre los romanos, la hospitalidad era parte de su cultura, la vida social de aquel entonces... cortesía de guerra y festivales al reconocimiento. Ello quiere decir que era una distinción social, misma que podía consistir en dar albergue a todos aquellos ciudadanos que compartían o recorrían el país.

Los gobernantes Romanos llegaron a tomar en cuenta, con gran importancia, la instalación de verdaderas posadas llamadas "Mansiones", estas estaban estratégicamente situadas en su red de caminos, con el fin de recibir a funcionarios en sus viajes y así atender asuntos del gobierno (Perrin 983:101).

Después, con el comercio y el intercambio, se intensificaron los desplazamientos de tal manera que creció la necesidad de hospedaje público, amplio y de precios. En la edad media, se impulsó el desarrollo de posadas, cantinas, restaurantes y hosterías a gran escala, algunas de ellas operaban en monasterios.

Sistematización

El concepto moderno de hotel surgió hasta el siglo pasado, cuando se construyeron los primeros edificios que tenían el fin específico de albergar viajeros con mayores comodidades y cumpliendo con más especificaciones, cualidades y confort.

En dichos espacios no solo se trata de ofrecer un lugar para alojarse, si no que ya empiezan intervenir en otros aspectos; por ejemplo, proporcionando un servicio diferenciado, tal y como se refiere la privacidad, instalaciones ex - profeso y mucha comodidad, bueno pues, hasta lujos, porque qué no decirlo.

Uno de los mayores desarrollos en la historia mundial del turismo y la hotelería, ocurrió en el año 1908, con la apertura del Hotel Statler en Buffalo, Nueva York, después conocido simplemente como " The Buffalo". Primera cadena hotelera que abriría marcado la “nueva era de la industria hotelera”.

En 1974 se ubica en la ciudad de Nueva York, lo que podría considerarse como el primer hotel “The City Hotel” con 73 cuartos que se convirtió en centro social más atractivo de la metrópoli (Ramos, 2006: 16).

Después los hoteles no sólo crecieron en número, sino también en tamaño. Un ejemplo de esto es cadena hotelera The Stevens (después llamada Conrad Hilton), se inauguró en la ciudad de Chicago un hotel de más de tres mil cuartos. Este fue el hotel más grande del mundo hasta los años sesentas, fecha en que se construyó en Moscú, el Hotel Rossya con un mayor número de cuartos y servicios, servicios de snakc bar en cada piso y una gama de

atenciones especializadas, según el grupo se definían las cortesías y los servicios.

Por lo que se comienza a hablar grandes hoteles donde interviene un buen número de personal, directivos, servicios y productos especializados, con lo que se fortalece el concepto de competencia.

Actualidad

El hotel es la unidad turística básica, ya que cubre una de las necesidades importantes del turista que es el hospedaje. Se ha observado que la hotelería, desde sus orígenes, y a lo largo de la historia, ha evolucionado; lo cual ha implicado una organización compleja diversificada, de acuerdo con las necesidades que el turista requiera y solicite a fin de satisfacer sus necesidades (SECTUR, 1990:16).

Actualmente la industria hotelera sin duda se considera prioritaria, ya que es un importante impulsor de la microeconomía que sus cifras se proyectan en el PIB, con lo cual la contabilidad nacional le otorga la categorización de sector impactante de la macroeconomía, sus cifras y resultados en general, son equilibrantes de la balanza de resultados e induce estrategias para la fijación de la paridad monetaria.

Independientemente de todo lo mencionado, se debe a que refleja dicho sector la imagen propositiva del país, su oferta turística y además, contribuye significativamente a la construcción e infraestructura en general y muy especialmente a generación de empleos, directa e indirectamente.

2.2.2 EN MÉXICO

Principios

En el México primitivo como en otros pueblos de la antigüedad, no existían lugares públicos para alojarse. La hospitalidad como en la antigua roma era considerada un deber sagrado, mezclado con cierto temor supersticioso hacia los extranjeros, ya que se pensaba que podrían ser dioses peregrinos dispuestos a repartir el bien o el mal (Ramos, 2006:17).

Así que el buen servicio, tenía que ser una opción diferenciada, dado que el no ofrecerlo implicaría deficiencias culturales, además, pondría traer como consecuencia, el castigo de los dioses peregrinos.

Los “famosos coacallis”, consistían en edificios de un piso, localizados principalmente en las cercanías de los mercados y a la entrada de las ciudades. Estos albergues disponían de una sala común dedicada a la cocina y al comedor, a los que los huéspedes tenían libre acceso.

Para efecto de alimentación, en los mercados había una especie de restaurantes. Los administradores de los mismos, eran estudiantes egresados de la escuela denominada "Tepochcalli", en la que una de las enseñanzas era precisamente, administrar esos albergues. Para comodidades de los mercaderes y demás viajeros, en los montes y despoblados había casas destinadas para su alojamiento.

Sistematización

Debido al “Movimiento de Independencia” (1818), México, padece uno de sus ciclos de decaimiento, más pronunciados, en efecto, a grado tal que concede un prolongado paréntesis en los acontecimientos turísticos y en toda la economía.

No obstante surgen los primeros hoteleros en México fueron “Francisco Solares y Francisco Coquelet”, a quienes debe reconocérseles la decisión primera de proyectar en el continente, la edificación de habitaciones especialmente construidas para servir con cuartos hoteleros.

Con lo cual se va construyendo en sistema hotelero integrando cada vez más con una serie de cuestiones como el servicio más especializado, más comodidades y mejor tecnología.

Actualidad

Como se ha visto la hotelería desde sus orígenes y a lo largo de su historia ha evolucionado, lo cual ha implicado una organización más amplia, compleja, de acuerdo con las necesidades que el turista quiera y necesite a fin de satisfacer sus particulares necesidades (SETUR, 1990:16).

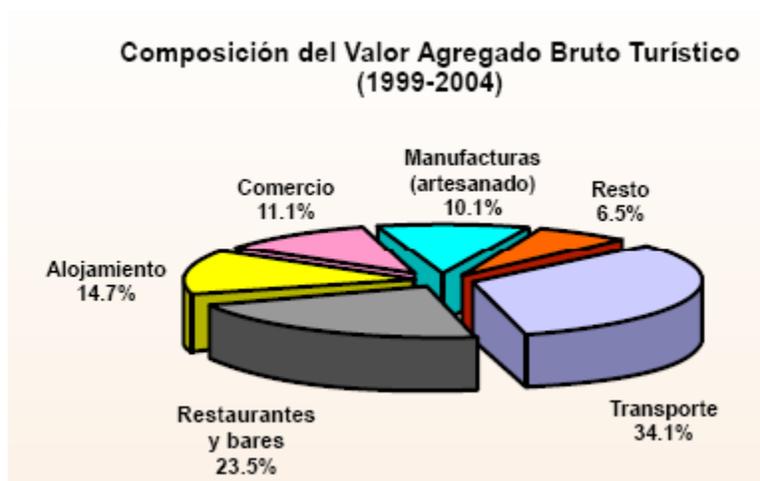
Actualmente la industria hotelera sin duda se considera primordial ya que es un importante indicador macroeconómico esto se debe a que reflejan la oferta integral turística y además contribuye significativamente a la proliferación o expansión del empleo.

Por lo que respecta a México según los datos registrados en la Cuenta Satélite del Turismo de México en su versión 1999-2004, la industria del alojamiento

tuvo una participación promedio dentro del total del Valor Agregado Bruto Turístico de 14.7 por ciento. Así mismo, en el periodo de referencia registró una tasa promedio de crecimiento de 1.2 por ciento y ha presentado una contribución creciente dentro del sector servicios.

Las estadísticas indican que en 2004 registró una participación de 16.8 por ciento dentro de este sector (SECTUR 2007).

Grafica 2.1 Valor agregado bruto



Fuente: SECTUR 2007

En lo que respecta a su participación en el sector servicios ha tenido un notorio crecimiento del 1996 al 2004. Entre un 15.0 y 16.5. En cifras relativas crecientes y constantes, aunque los últimos dos años 2006-2008, se ha visto un poco reducida.

Grafica 2.2 Porcentaje en Alojamiento



Fuente: SECTUR 2007

En lo que respecta a la oferta, durante 2006 se contaba con una oferta de 14,393 establecimientos de hospedaje que representan 556,399 cuartos en todo el periodo. Tan sólo en diez años han tenido una tasa de crecimiento promedio anual de 4.8 y 3.9 por ciento respectivamente.

En infraestructura hotelera se espera tener una mayor inversión ya que se estima en la llegada de turistas nacionales e internacionales a hoteles, se puede alcanzar la cantidad de 59 millones de personas, un 6% de incremento con respecto al 2007. Los niveles de empleo se mantendrán en un nivel superior los 2 millones de trabajadores permanentes, precisando que la hotelería ocupa a más del 12% de éste tanto.

2.3 LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LA HOTELERÍA

En México la hotelería, representa 12% de los empleos del sector turístico, y este porcentaje podrá incrementarse cada vez que se acrecienten las inversiones. Aún cuando aparezcan nuevas tecnologías: los servicios de Internet, satelitales, automatización y robótica...

Por ello es necesario que las empresas, se apliquen en el desarrollo de ciertas habilidades y capacidades en los empleados del sector, que transmitan señales vivas, a manera de sensaciones positivas, de seguridad y confianza a los usuarios, y demás personas involucradas, directa e indirectamente, y también, coadyuven en fomento cotidiano de habilidades del orden interpersonales.

Por eso y otras razones más, en la hotelería, los empleados requieren de inteligencia, conocimientos y la capacidad de trabajo, sumadas en el tiempo y la capacidad de gestión, pero sobre todas las cuestiones de motivación: Un empleado no avanza como persona, ni como ejecutivo o profesional de su carrera, si no practica todos los días, impulsos serios en materia de superación humana.

La presencia de otros factores como la motivación para el empleo, la responsabilidad compartida, el reconocimiento de la gente, y la localización de puestos que contengan retos y oportunidades, como pueden ser las sensaciones de logro y el desarrollo de la autoestima, se han identificado puesto que se consideran como importantes indicadores de logro empresarial aunados a la superación personal.

Estas cualidades han de desarrollarse dentro de la I.E, pues son convenientes en la aplicación de técnicas para el desempeño de los trabajadores y ejecutivos de la hotelería.

Por cierto, cabe mencionar que ya han sido registrados algunos estudios que, arrojan en grandes hoteles, la Cadena de los Sheraton por ejemplo.

El Sheraton Studio City Hotel, mediante un estudio y cursos impartido en Intelligent system I.E llego a los siguientes resultados.

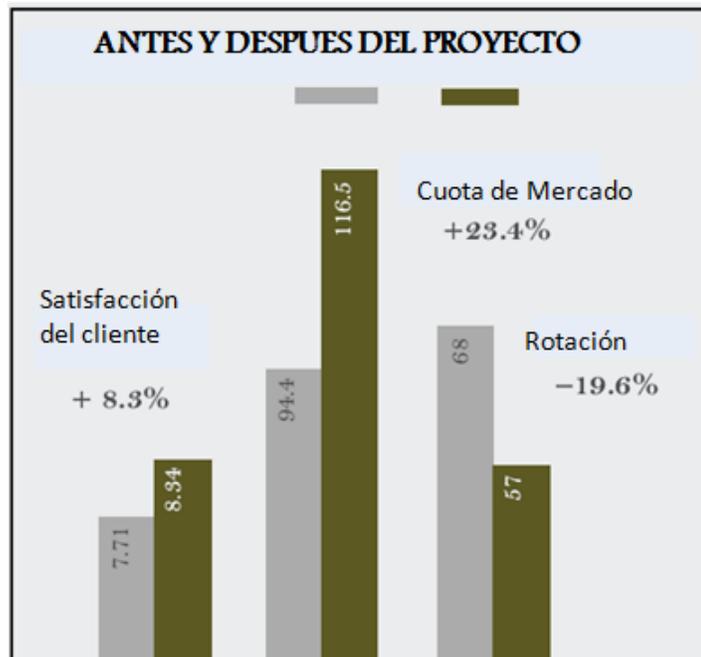
Tabla 2.1: Resultados Sheraton Studio City Hotel

Área	Mejora
Habilidades de colaboración	+20.8%
Confianza en los demás	+16.1%
Rendición de cuentas	+20.9%
Honestidad	+10.9%

Fuente: Freedman (2006)

Estos resultados tuvieron un impacto inmediato en el clima organizacional lo cual fue notoriamente observado de inmediato por los huéspedes. Pero el cambio en el clima organizacional no solo fue el único cambio notorio, si no también se obtuvieron otros resultados, como se puede observar en la siguiente gráfica.

Gráfica 2.3 Sheraton Antes y después del proyecto de I.E



Fuente: Freedman (2006)

El estudio refleja como ya se había mencionado el cliente de inmediato noto el cambio en clima organizacional lo cual origino un incremento en la satisfacción del cliente. De pronto lo clientes encuestados mencionaban que los prestadores del servicio se les notaba más amables hasta felices en el trabajo que realizaban y eso al cliente le agradaba. Por lo cual como un efecto cascada la cuota de mercado se incremento, y lo más alentador la rotación del personal disminuyo.

Dejando por sentado en este estudio que el desarrollo de la inteligencia emocional en el personal genera grandes beneficios no solo en clima organizacional, sino también con lleva a otros beneficios como se vio en este caso.

Otro caso que se conjuga en el grupo hotelero denominado Sol Meliá, que realizó una evaluación de Inteligencia emocional dónde se miden las competencias laborales de los empleados. Este estudio les ha generado grandes beneficios en los logros y desempeño del manejo de su personal.

Aunque todavía son pocas las empresas preocupadas por hacer una evaluación de aplicación de I.E, las que lo han hecho han obtenido beneficios significantes en éste y otros rubros de aplicación masiva e intensiva.

2.4 HOTELES HOLIDAY INN

Para fines de la presente investigación, se necesita precisar cómo es que surge la marca y como se desempeña, sus resultados medibles en el horizonte del proceso productivo correspondiente. Los hoteles Holiday Inn son una de marcas y patentes propias, pertenecientes al grupo Intercontinental Hotels Group (IHG), este corporativo esta configurado por grupos hoteleros.

Historia

Su historia comienza en 1777 cuando William Bass quien contaba con un prospero negocio de cerveza en Burton-on-Trent y siendo uno de los lideres en la elaboración de cerveza del Reino Unido. Decide hacer un giro a sus negocios y compra el hotel Holiday Inn internacional, después fue adquiriendo otros hoteles y creando a marcas propias debidamente registradas, desde entonces sus negocios se concentran al desarrollo de una cadena internacional de hotelería.

Formando así el grupo IHG, el cual cuenta con casi 4000 hoteles a través de diversas filiales ofertan, todas ellas, más de 590,000 habitaciones. Las marcas afiliadas son las siguientes:

- Intercontinental
- Hotels & Resorts
- Crowne Plaza
- Hotels & Resorts
- Holiday Inn
- Hotels & Resorts
- Holiday Inn Express
- Staybridge Suites
- Candlewood Suites
- Hotel Indigo

Estos hoteles ofrecen comodidad y un servicio de calidad al turismo de negocios generando calidez en el servicio, para esto manejan un programa de fidelización más grande del mundo. Priority Club Rewards, con más de 37 millones de miembros en todo el mundo.

La manera en que IHG opera sus marcas es mediante franquicia y como contrato de gestión.

Holiday Inn es una de las marcas hoteleras más reconocidas con una gran reputación mundial. Ese reconocimiento se lo atribuyen a su sistema de fiabilidad, y de que además tratan de procurar el buen servicio. Otra cosa que les ayuda es que procuran contar con la mejor ubicación.

Desde 1952 Holiday Inn Hotels and Resorts se ha enfocado a los viajeros de negocios ofreciéndoles comodidad mientras no están en casa. Para ofrecer esta comodidad y otros servicios, a diferentes tipos de clientes que tuviera una gama de necesidad de hospedaje; se especializan en cada segmento de mercado. Los hoteles Holiday Inn se han convertido, todos ellos en hoteles de cinco cadenas diferentes es decir en cinco segmentos distintos:

- El lujoso Crown plaza,
- El tradicional Holiday Inn
- El económico Holiday Inn Express
- Los hoteles para viajeros de negocios Holiday Inn select y
- Holiday Inn Suites and Rooms (kotler 2006).

2.5 HOLIDAY IN-TOREO SATÉLITE

El Hotel Holiday Inn Toreo-Satélite del área metropolitana de la Ciudad de México, empezó siendo el hotel Plaza Naucalpan el cual abrió sus puertas al público el día 16 de Diciembre de 1984, en ese entonces el hotel contaba con: 185 habitaciones las cuales se redujeron a 170 y creando 5 suites de trabajo.

Servicios

Ahora tiene una clasificación cinco estrellas que de acuerdo a su ubicación su mercado que es el turismo de negocios.

Dentro de los servicios que ofrece son: 114 habitaciones Estándar y Suites Ejecutivas Restaurante internacional, lobby bar, room service las 24 horas, spa y gym, salón de juegos, centro de negocios y salones para convenciones.

Estas instalaciones son sencillas ofreciendo un entorno cómodo a sus huéspedes.

Las Habitaciones estándar cuentan con los siguientes servicios:

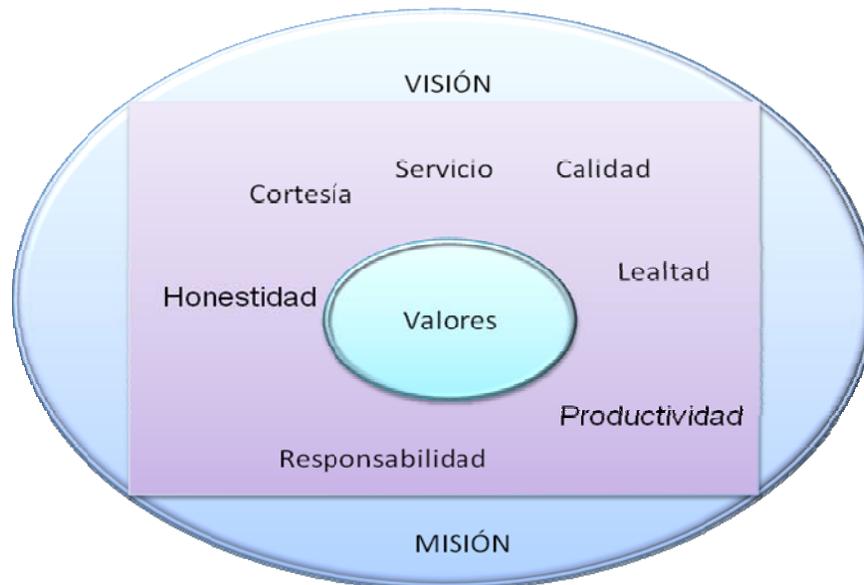
- Aire acondicionado
- Cafetera
- Cerradura electrónica
- Correo de voz
- Internet de alta velocidad
- Escritorio
- Sillón de descanso
- Radio Reloj
- T.V. de 27 pulgadas
- Televisión por cable
- Secadora de cabello
- Plancha y burro de planchar
- Tina de baño

En lo que se refiere a su misión que, es su razón de ser, conduce:

“Proporcionar servicios de calidad en hospedaje y alimentos y bebidas, que satisfagan las necesidades de nuestros clientes, con colaboradores profesionales y comprometidos generando un negocio rentable”

Para lograr la comprometida misión se basan en siete valores de suma importancia para ellos, que son:

Figura 2.2 Valores de la empresa



Fuente: elaboración propia

Estos siete valores tienen que ver mucho con la proyección de I.E donde se encarga de inyectar, factores emocionales.

Y en lo que respecta al proporcionar servicios de calidad este hotel cuenta con sus políticas de calidad propias como:

- Que los servicios de hospedaje y alimentos y bebidas satisfagan al cliente.
- Mejorar de manera continua el desempeño de sistema de gestión de calidad.

Y para lograr estas políticas ya establecidas, han sustentado objetivos para la calidad:

- Mantener y eficientar el sistema de gestión de calidad.
- Además de mantener la satisfacción del 80% de los clientes encuestados.
- Aprobar las revisiones de calidad de la marca Holiday Inn.

Este hotel que funciona bajo el contrato de franquicia requiere aprobar las constantes revisiones-evaluaciones que solicita la marca, es por ello que han implementado políticas de calidad internas como se menciono anteriormente y dentro de estas políticas objetivos fundamentales-diferenciados para su desarrollo.

Este hotel se encuentra ubicado en la zona industrial de Naucalpan, localizado en el norte de la Ciudad metropolitana, esto en el estado de México, cercano al centro Banamex el cual es reconocido en América Latina.

Ubicación

Figura 2.3 Ubicación



Fuente: Porporcionada por la gerencia general del hotel

San Luis Tlatilco No. 2

Col. Parque Industrial Naucalpan

c.p370

El municipio donde se encuentra este hotel cuenta con diferentes atractivos turísticos, aunque este hotel se centra en el turismo de negocios por la zona industrial donde se encuentra. Aun así, tiene más competencia, como el Hotel Fiesta Inn, el hotel Bojorges, entre otros.

2.5.1 ESTRUCTURA

Modelo de Franquicia

Este modelo de negocio se centra en la gestión y franquicia de hoteles, pertenecientes al grupo IHG en la cual más de 3400 hoteles operan bajo este acuerdo. Y esto se debe a que resulta beneficioso, este tipo de contratos ya que proporciona un conjunto de herramientas que resultan ser muy poderosas para impulsar nuevos negocios.

Lo cual se debe a que operan con un plan ya establecido con especificaciones necesarias para la marca, como son normas y procedimientos, además el que adquiere la franquicia se le adaptan ciertas especificaciones apropiadas al país donde va operar para poder seguir las normas obligatorias de la marca.

Se incluyen otros servicios como programas de capacitación continúa, consulta y asesoramiento servicio opcional a los programas rutinarios de capacitación y desarrollo del capital humano.

En lo referente al sistema legal el contrato que se maneja por adquirir una franquicia IHG por lo general cuenta con algunas variaciones dependiendo el país donde se realice el contrato.

Estructura organizacional

El hotel en su estructura organizacional se encuentra constituido por cuatro gerencias.

- Gerencia General
- Gerencia Ventas
- Gerente división cuartos
- Gerente Administrativo

Gerente General

La gerencia general es la encargada de llevar la gerencia de alimentos y bebidas también, para esto requiere de personal de apoyo logístico.

El gerente general se encarga de supervisar los reportes mensuales de todo el hotel así como el de alimentos y bebidas, elaborar los registros estándares de ISO, realizar y supervisar los registros de distintivo “H”.

Además como obligaciones la gerencia general esta encargada del archivo general, elaborar y distribuir cartas, solicitud de requisiciones de almacén. Para estas actividades esta el asistente del Gerente General que es el que esta facultado para realización de estas obligaciones.

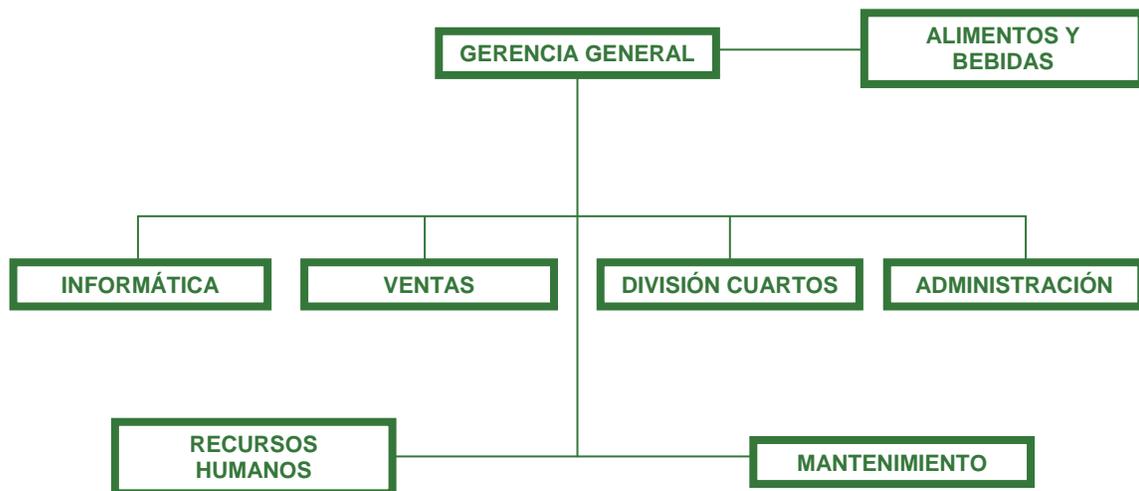
Entre las competencias laborales con las que debe contar el Gerente General son:

- Perseverancia
- Serenidad

- Integridad y confianza
- Relaciones interpersonales,
- Trabajo en equipo

Estas competencias laborales se envían desde el corporativo para que se estipulen en el perfil de puesto que debe cumplir el Gerente General ya que es el encargado de dirigir los siguientes departamentos:

Figura 2.4 Organigrama Gerente General



Fuente: proporcionada por el departamento de recursos humanos

El gerente general en este caso ha presentado algunas dificultades en el manejo del personal a su cargo, lo cual se debe a que no llena el perfil, ya que su formación no es la adecuada para la gerencia del hotel.

Gerente de Ventas

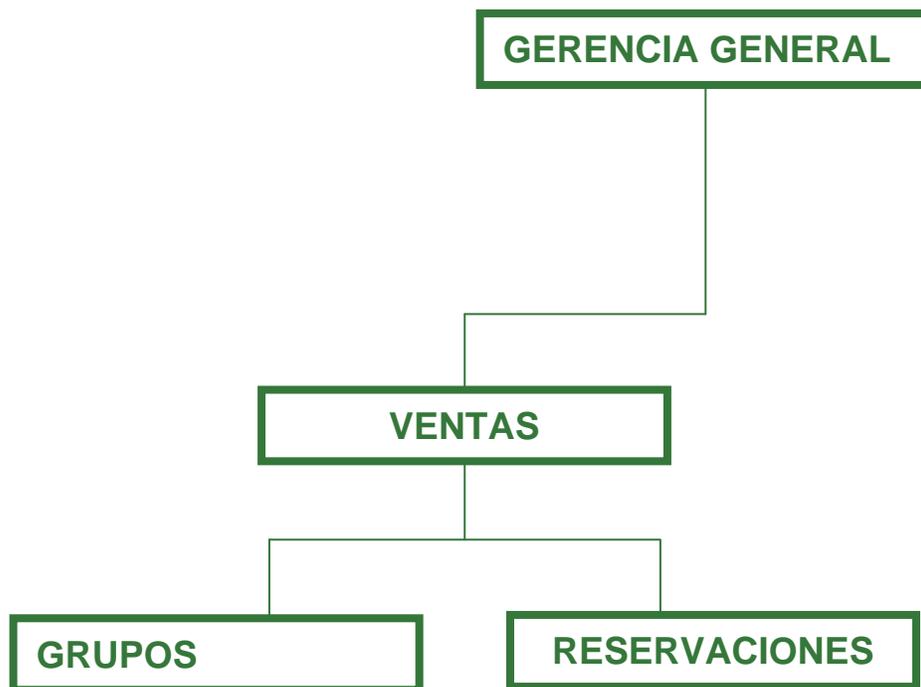
El gerente de ventas está encargado de dirigir, organizar y controlar el departamento de ventas.

Dentro de sus funciones, están las siguientes:

- Preparar planes y presupuestos de ventas, debe planificar sus acciones y las del departamento, tomando en cuenta los recursos necesarios y disponibles para llevar a cabo dichos planes.
- Calcular la demanda y pronosticar las ventas. Proceso de vital importancia para el hotel
- Determinar el tamaño y la estructura de la fuerza de ventas.

Los departamentos a su cargo son los siguientes:

Figura 2.5 Organigrama ventas



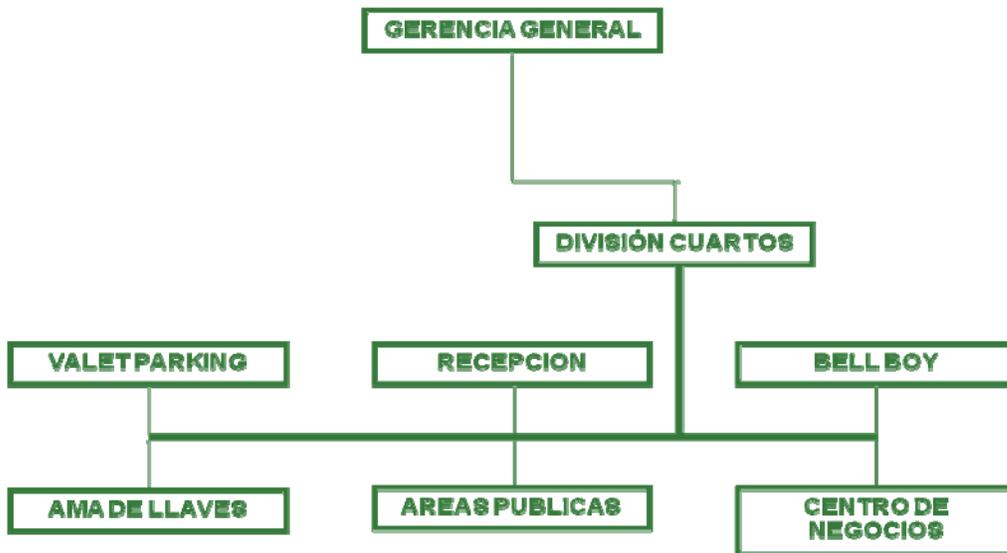
Fuente: proporcionada por el departamento de recursos humanos

Gerente División Cuartos

Dentro de sus actividades es controlar y supervisar los procesos de check in y check out además de mantener implementados y actualizados los procesos de su área mantener al personal de su área involucrado, capacitado y

adecuadamente informado en el sistema de gestión de la calidad y conocimientos acordes al puesto cumplir con los objetivos de su área.

Figura 2.6 Organigrama División Cuartos



Fuente: proporcionada por el departamento de recursos humanos

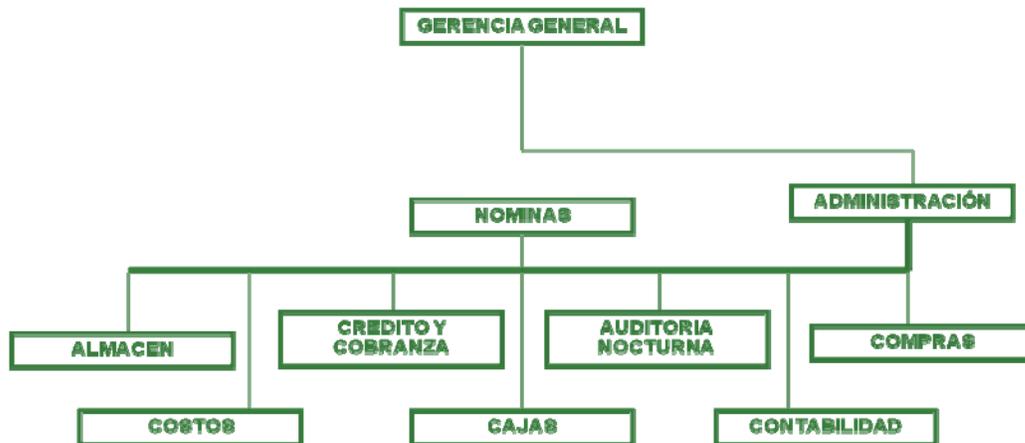
Gerente Administrativo

El gerente de administración tiene como responsabilidad supervisar el manejo de la tesorería y de la caja de restaurante, elaborar y controlar los presupuestos, analizar los estados financieros, vigilar en cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias.

El gerente de Administración debe de contar con las siguientes competencias:

- Manejo de situaciones conflictivas
- oportuna toma de decisiones
- seguridad de gestión
- control de procedimientos
- desarrollo personal, obtención de resultados
- direccionamiento estratégico.

Figura 2.7 Organigrama Administración

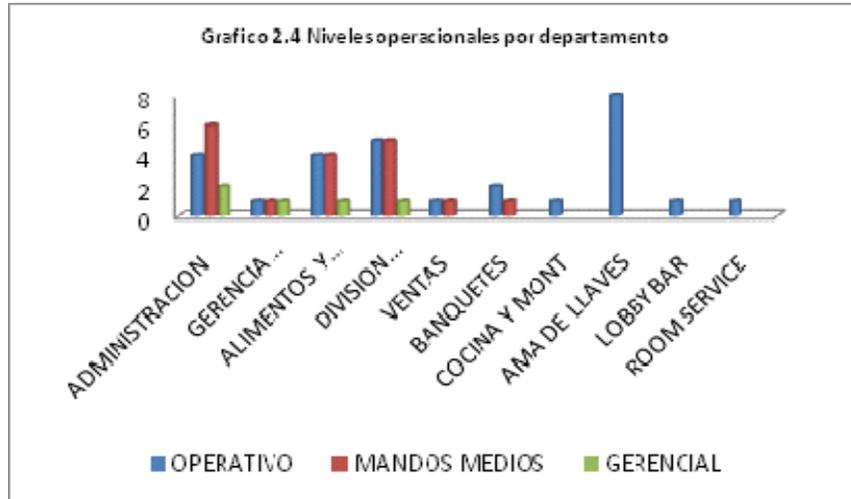


Fuente: proporcionada por el departamento de recursos humanos

El personal se encuentra dividido en mandos mando medios, operativo y nivel gerencial. A continuación se presenta una grafica de cómo se encuentra dividido el hotel por cada nivel operacional en cada departamento

Existen departamentos que por su demanda y tamaño requieren más personal, como el de administración donde prevalece, los mandos medios, en lo consecuente en el departamento de ama de llaves predomina los operativos. Por lo cual el Gerente general y el Gerente de división cuartos que son los encargados de estos departamentos tienen que tener un buen manejo de personal. Es por ello que cada gerencia debe contar con ciertas competencias, deben completar su conocimiento

Profesional o técnico por lo que la gerencias no solo deben manejar las competencias que les corresponden si no como encargados de supervisar el desempeño de los demás niveles también de manejar las demás competencias estipuladas para cada nivel.

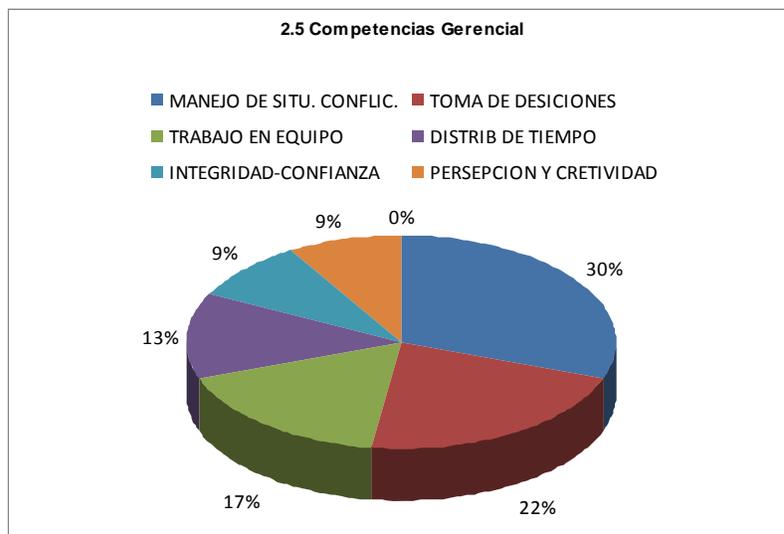


Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por el hotel

El cómo están integradas estas competencias para cada nivel y cuáles son las más sobresalientes se presentan a continuación a manera de gráficos.

2.5.2 COMPETENCIAS POR NIVELES

Nivel Gerencial

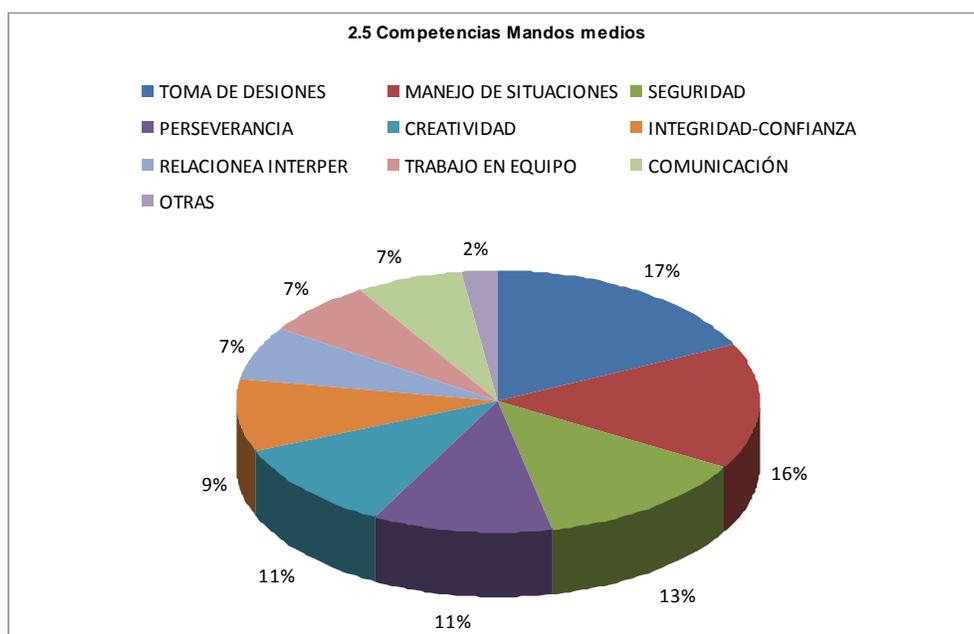


Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por el hotel

Manejo de situaciones conflictivas es una de las más sobresalientes competencias para este nivel, aunque hay registros de que algunas situaciones de conflicto en ocasiones no se la han hecho frente, lo que demuestra una debilidad en esta competencia. Por otro lado aunque el trabajo en equipo tiene un porcentaje sobresaliente esta competencia no se cumple ya que algunas gerencias no han sabido alentar el trabajo en equipo trabajar en equipo.

Nivel mandos medios

En los mandos medias las competencias que más ponderan son las siguientes:



Fuente: Elaboraci3n propia con informaci3n proporcionada por el hotel

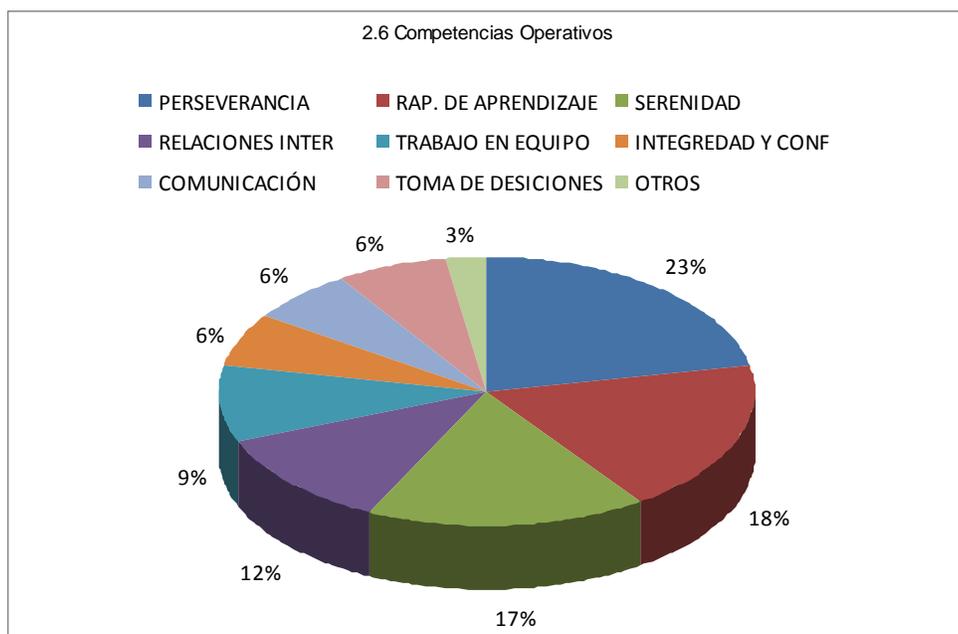
El manejo de situaciones conflictivas es una de las más sobresalientes, a medida de la observaci3n esta competencia, no se han llevado de la mejor forma ya que las situaciones que pudieran causar conflicto se ignoran, o no se les sabe hacer frente.

La comunicación otro de los grandes retos entre departamentos existen conflictos que hacen que la comunicación se rompa y las ideas u órdenes que se generan en la gerencia no lleguen de manera adecuada.

Estas competencias van de acuerdo a las labores que desarrollan, los empleados en estas categorías van desde pasante o técnicos especialistas, hasta licenciatura en la gran mayoría.

Nivel Operativo

Las capacidades más relevantes en los niveles operativos son las siguientes:



Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por el hotel

Teniendo la perseverancia la integridad y confianza como las importantes, en este nivel sucede que al contratar al personal operativo se ignora de instruir al personal para adquirir estas competencias.

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

Las sociedades cambian constantemente por lo tanto el estudio de sus problemas, cada vez más complejos, necesitan ser estudiados bajo un enfoque más completo como el propuesto por el Paradigma de Sistemas, ya que éste proporciona una visión holística, esa es la razón de que sea utilizado en diversas ciencias o disciplinas y porque no en el turismo.

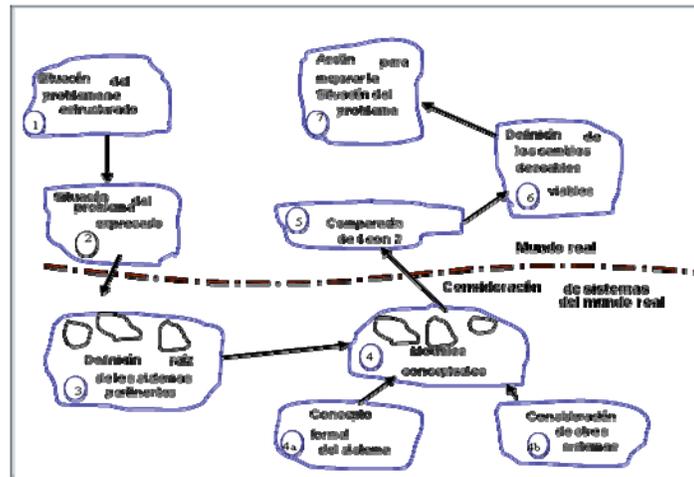
La comprensión del turismo como fenómeno no solo exige un esfuerzo descriptivo en una sola dirección, sino más bien un tratamiento integral y predictivo en términos de su dinámica en el espacio temporal en un contexto sociocultural determinado.

El turismo no es un fenómeno aislado, lo que fundamenta que su estudio bajo el enfoque de sistemas sea el más apropiado ya que sirve para entender la complejidad del fenómeno

3.1 METODOLOGÍA DE SISTEMAS SUAVES

La metodología que se aplicó en este estudio es la Metodología de Sistemas Suaves de Peter Checkland, la cual es flexible y proporciona la visión de los involucrados. En el siguiente diagrama se describe cada uno de sus pasos o estadios.

Figura 3.1 Metodología de sistemas Suaves



Fuente: Checkland, P y Scholes, 1994.

Los estadios 1 y 2 consisten en la "expresión" durante las cuales se hace un intento por construir una imagen lo más rica posible, luego se revela su posible transformación y así la descripción finita del problema, la situación global que lo abarca, en la cual, por cierto, se percibe que hay una y más hipótesis relevantes del citado problema.

El estadio 3 involucra el nombrar algunos sistemas y subsistemas que pudieran ser pertinentes-congruentes con el problema, sus posibles soluciones. Así como también, preparar definiciones e inferencias concisas de lo que estos sistemas son o representan. Si el objetivo final consiste en formular satisfacciones tanto metodológica, como resolutorias, ya sean en las formas implícito-explicitas o bien diseños cuidadosos, que pueden ser fraseados en el entorno o la naturaleza de algunos resolutorios que, subsecuentemente se van a considerar como pertinentes para mejorar los pronósticos del escenario.

Estas definiciones en el estadio 3 se denominan "definiciones raíz", con lo que se plantea indicar que ellas encapsulan la naturaleza fundamental de los sistemas en origen elegidos-conceptuados.

El estadio 4 consiste en la creación de modelos conceptuales de sistemas que conllevan la naturaleza de la actividad humana y son definidos en los alcances de raíz original. La construcción del modelo que conceptualiza, se alimenta de los estadios 4a y 4b, por lo que consiste en el uso-aplicación de un modelo más generalizado que pretenda alcanzar todo de sistema de la actividad humana, dado que puede a su vez, emplearse-usarse.

Para verificar que los modelos construidos no sean fundamentalmente deficientes, o de muy corto alcance; 4b, ha de consistir en la modificación o transformación.

Los modelos del estadio 4 se introducen entonces, en el estadio 5 "en el denominado mundo real y se confrontan con las percepciones de lo que existe ahí mismo, en un lugar y momento dado, siendo el propósito de esta "comparación" generar un debate con actores especialista interesados en la solución del conflicto.

3.2 INVESTIGACIÓN DEL PROBLEMA NO ESTRUCTURADO

En esta metodología los problemas se expresan de manera bipolar, esto es que se identifiquen en dos clases o tipologías:

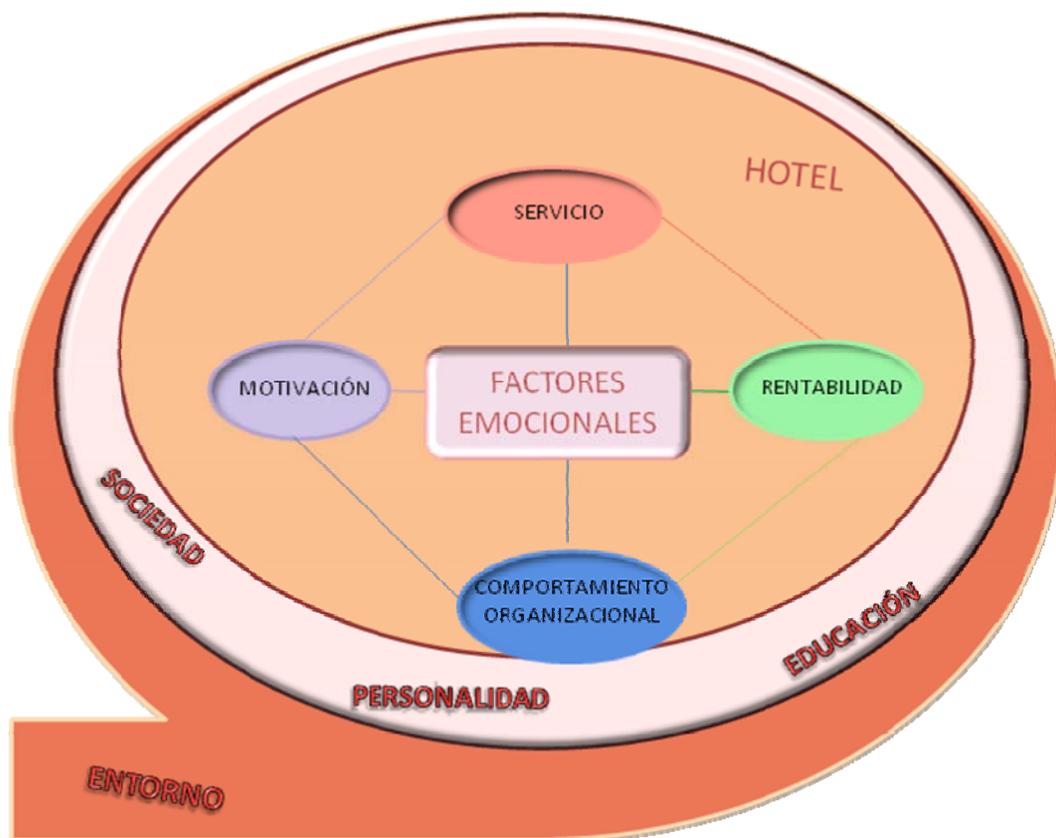
Problemas Estructurados pueden formularse explícitamente en un lenguaje generalizado por los usos y costumbres, que también implique disponibilidad de una y más teorías, qué reverencie, incluso, sus alternativas de solución.

Problemas no estructurados. Están manifiestos en un sentimiento de inquietud pero, que no se pueden formular abiertamente, por lo que sin este intento aparecen minimizados por definición.

3.2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

Para la elaboración del análisis situacional del problema se realizó un diagrama de cuáles son los agentes que interactúan dentro del sistema de (I.E)

Figura 3.2 Sistema de I.E en el hotel Holiday Inn



Fuente: Elaboracion propia

En un primer plano tenemos al hotel Holiday inn donde es posible desarrollar la I.E que puede impactar en los siguientes agentes:

- El Servicio. Prioridad y de vital importancia, ya que mantener un buen servicio, es parte de su ventaja competitiva, así que se busca la renovación constante de este. Otorgándole satisfacción al cliente. El servicio debe ser cordial, proporcionado de forma oportuna.
- Rentabilidad. El buen servicio va íntimamente ligado con la rentabilidad, pero en el último periodo se ha visto disminuida. La razón se le atribuye a que del número de clientes encuestados el 40% manifestaron no estar satisfechos con el servicio, prestado en el hotel, generando este asunto gran preocupación ya que estuvieron a punto de perder la franquicia.
- Comportamiento Organizacional. La comunicación interdepartamental a mermado la toma de decisiones por ende la dinámica de las relaciones en grupos de trabajo ha sido afectada. No se han fomentado el trabajo en equipo. Por lo tanto el personal no se siente comprometido con el trabajo que esta realizando, trabaja de forma automática no es proactivo.
- Motivación. No existen incentivos que se le proporcionen a los empleados lo cual genera una baja fidelización hacia la empresa.

Como factores externos se encuentra la sociedad el comportamiento de cada persona esta sujeto a la sociedad donde se desenvuelve la forma en la que hace uso de sus inteligencias depende del ambiente. El uso de la inteligencia depende en gran medida de la sociedad en donde se interactúa. (Ang,2008).

Otro factor externo que determina el desarrollo de la I.E es la personalidad cada ser humano, cada quien es diferente y tiene capacidades diferentes.

3.3 EXPRESAR LA SITUACIÓN DEL PROBLEMA

Esta fase tiene el propósito de brindar una descripción detallada por medio del diseño de una visión enriquecida, donde se vierten los enfoques lógico y cultural de la situación en la que se desenvuelve el problema.

Una vez terminada, se procede a obtener los posibles sistemas relevantes, para lo cual se lleva a cabo una agrupación de los síntomas o defectos rescatados de la situación problemática no estructurada y así relacionarlos con la problemática general que se supone es la causa de los defectos del sistema (Tejeida, 2003). Esto, mediante una visión enriquecida (Rich Picture).

A continuación se da una descripción de las interpretaciones de los agentes que se involucran en la visión enriquecida.

Figura 3.3 Visión interpretaciones

 Corporativo	 Innovación
 Hotel de Estudio	 Ganancias
 Clientes	 Percepción
 Accionistas	 Creatividad
 Gerencia	 Inteligencia
 Empleados	 Inteligencia Emocional
 Leyes	 Políticas
 Manejo de conflictos	 Trabajo en equipo
 Perseverancia	 Toma de decisiones
 Municipio	 Secretaria de turismo

 Conflicto	 Comunicación
 Integración	

Fuente: Elaboración propia

Tenemos al Hotel y los agentes internos más importantes que serian los empleados es decir el recurso humano que llevan a cabo el servicio directamente, los empleados creen que solo es necesario ocupar los conocimientos técnicos, este pensamiento lleva a limitar de alguna manera la calidad del servicio.

Dentro de estos agentes internos se tiene a los accionistas que son los que toman las decisiones, estas son en base a los criterios e información que les trasmite la gerencia muchas veces esta información ha sido manipulada o alterada. Lo que ocasiona que la tomas de decisiones se genere en base a información errónea.

En este mismo plano se encuentran los clientes los receptores del servicio, que en su mayoría es el turismo de negocios. En lo que respecta a la medición que hace el hotel a la satisfacción del cliente esté ha denotado últimamente descontento en la percepción de su servicio.

Después encontramos los conflictos que se gestan en el hotel muchos de estos conflictos son de carácter personal, que han mermado la comunicación y fomentado que el personal no se integre a la empresa. Por lo cual existe una alta rotación de personal. Otra de las cuestiones que se le atribuye a la falta de integración es lo salarios bajos que se manejan.

Después en el ambiente externo tenemos a las leyes que los rigen como la ley federal de turismo para establecimientos de ese rubro, y la ley de trabajo, la Secretaria de turismo (SECTUR) que es la encargada de promocionar y fomentar el turismo, sobre todo a los establecimientos dedicado a los negocios que es el que nos concierne.

El corporativo quien lleva la normatividad para el funcionamiento del hotel ya que se encuentra bajo el contrato de franquicia como ya se menciono anteriormente. El corporativo fija las normas de acuerdo a sus estándares de

calidad pero muchas normas no se adecuan a la situación de hotel. Ya que el corporativo no toma en cuenta estos problemas que se han venido describiendo.

En un segundo plano, pero no menos importante, tenemos las características principales que los empleados deben de requerir para la realización de sus labores dentro de la empresa, cada empleado de cada puesto de cada departamento tiene actividades diferentes estudios diferentes, pero en manera generalizada se deben cumplir con los siguientes cualidades, que son la toma de decisiones, el trabajo en equipo, la solución de problemas y la perseverancia.

El gran problema que enfrenta a consecuencia de otras cuestiones como es los salarios bajos, llevan a que se no se elija al personal adecuado, pero además no se les proporciona ninguna capacitación para que las adquieran las habilidades, competencias que necesitan. Se considera así a la I.E generadora de personal proactivo, como opción para generar mejores ganancias.

Después se realizó una visión enriquecida del entorno es decir no acercamos más al panorama y los agentes que intervienen en el.

Figura 3.5 Visión enriquecida del entorno



Fuente: Elaboración propia

En este esquema tenemos una visión más amplia donde se agregan los elementos que influyen en la gerencia siendo esta la responsable de dirigir al personal a demás de evaluar su desempeño constante.

Los gerentes están encargados de promover y desarrollo el trabajo en equipo, generar el ambiente propicio para la toma de decisiones, instruir en la perseverancia del trabajo en los empleados.

Existen gerentes que trabajan de manera activa pero otras gerencias han presentado muchos problemas en la colaboración con el personal tal es el caso de Gerencia general, que tiene una actitud autoritaria hacia el personal a su cargo por ende en esta gerencia se han gestado demasiados conflictos de actitud.

Las gerencias más pequeñas como las de ventas no presentan tantos problemas aunque existen situaciones de mala comunicación con compras debido a cuestiones de carácter personal que han venido mermando poco a poco el trabajo en equipo

Los gerentes deben desarrollar sus inteligencias para la evaluación de los diferentes problemas que se presentan, saber evaluar su entorno, amenazas y oportunidades, así como la mejor dirección de sus subordinados.

Contar con percepción para saber interpretar el medio que los rodea, saber utilizar las tecnologías y adaptarse cambios que se enfrenta en el mundo globalizado, ser capaz de comunicarse adecuadamente, de manera verbal y no verbal, utilizando todos los sentidos.

Creatividad para la generación y proposición de nuevas ideas que lleven al personal a sentirse motivado y comprometido, para llevar a cabo nuevos procesos que faciliten la elaboración del trabajo fomentando el trabajo en equipo. Estos aspectos dan la pauta para seleccionar los factores de inteligencia emocional que den las herramientas para estas labores.

3.4 DEFINICIÓN RAÍZ DE LOS SISTEMAS RELEVANTES

Una vez realizada visión enriquecida del entorno, es posible identificar los medios relevantes que conforman el entorno.

Después se procede a realizar una lista de comprobación para asegurarse de que las características de las definiciones raíz están incluidas esta lista se denomina CATWOE.

CLIENTE

- Interno. Son todos los empleados que conforman el hotel en estudios.
- Externo. Son todos aquellos beneficiados por los servicios que se ofrecen en el hotel los clientes principales son los ejecutivos, o grupos que vienen por cursos.

AGENTE: se encargarán de la transformación de las entradas de información en salidas:

- Gerencia

TRANSFORMACIÓN Es la conversión de entrada en salida, es decir la salida serán la propuesta de los factores de inteligencia emocional para la gerencia

WELTANSCHAUNG: Es el mundo relevante del Weltanschauung o sea la visión de los involucrados. Las visiones coinciden con las interpretaciones de la primera parte y las podemos resumir de la siguiente manera

- Clientes: Todos aquellos que utilizan los servicios que proporciona el hotel
- Empleados. Encargados de proporcionar el servicio
- Gerencia. La encargada de supervisar el trabajo de los demás empleados
- Accionistas. los que toman las decisiones, siguiendo la normatividad estipulado por el corporativo
- Corporativo: Es la influye en la políticas que debe seguir el hotel.

DUEÑO: El propietario, el tomador de decisiones que en este caso son los accionistas del hotel.

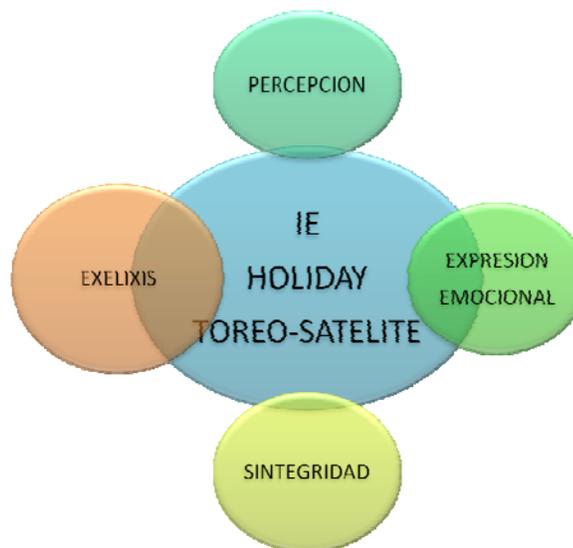
AMBIENTE:

El medio ambiente ha quedado manifestado en la primera etapa del desarrollo de la metodología.

3.5 DISEÑO DEL MODELO CONCEPTUAL

De acuerdo con lo estudiado anteriormente se llegó al modelo conceptual. El cuál es la identificación de los factores de Inteligencia Emocional aplicables a la gerencia del hotel.

Figura 3.6. Modelo conceptual



Fuente: Elaboración propia

La percepción emocional se refiere a reconocer de manera consciente las emociones, identificar los sentimientos para ser capaces de verbalizarlos. Una buena percepción significa saber interpretar nuestros sentimientos y vivirlos adecuadamente, lo que nos permitirá estar más preparados para controlarlos y no dejarnos arrastrar por los impulsos. (Mayer,1995)

Para el Hotel Holiday Inn-Toreo satélite el desarrollo de la percepción es de gran importancia ya que da pauta al entendimiento de lo que se está sintiendo, generando una postura de cuán importante es para sus actividades y para la toma de decisiones ya que si tienen claro la situación en la que se encuentran entendiendo su sentir, pueden generar ideas o soluciones creativas utilizando todos sus sentidos.

Ya que el cliente realiza esta operación inconscientemente, abre todos sus sentidos para percibir el servicio que se le otorga, captando la serie de sensaciones que este le genera categorizándolo así como satisfactorio o no satisfactorio. Teniendo que si se cultiva la percepción se puede cosechar el proporcionar un mejor servicio.

La expresión emocional va íntimamente ligada con la percepción en la manera que se categorizan las sensaciones y emociones se manifiesta la capacidad de expresarlas de manera adecuada. De alguna manera a adquirir esta capacidad provocaría menos situaciones tensas, en la forma en que la gerencia comunica aquellas cuestiones negativas que se perciben.

El expresar de manera positiva aquellas situaciones que se han desarrollado dentro del hotel puede ser una motivación para el personal a cargo de cada gerencia, de igual tormenta el trabajo en equipo.

El factor de exélsis se define como el fenómeno de las organizaciones en donde se ordenan sus funciones de acuerdo a las condiciones del medio en que se desenvuelven, esto de acuerdo a la teoría exelíxica de las organizaciones. Desde la perspectiva de la I.E como la forma en la que el individuo se adapta al medio en que se desenvuelve.

Los gerentes se han desenvuelto en algunas circunstancias que se han descrito anteriormente a las que se han adaptado, pero estas circunstancias no son las más adecuadas, eso es porque su percepción del medio es limitado.

En lo respecta a la sintegración se refiere a la integración, en donde las personas son sometidas a un proceso que guarda reglas específicas, encuentran ideas y respuestas a diferentes y enriquecidas a las que se obtienen de manera individual (Stafford en Tejeida, 2004). Este proceso se encarga de dar respuestas en ciertas situaciones siempre y cuando consideremos a las personas en términos de lo que en materia de I.E se le podría denomina como empatía.

Dichos nuevos atributos se desarrollan, por procesos, previamente definidos y diseñados, para que su comportamiento resulte sistémicamente ordenado, que las partes, sean más que la suma del todo, obteniéndose resultados varios que van desde la disciplina, la alienación en torno a la calidad, las decisiones grupales, la gerenciación dinámica, el liderazgo acreditado con hechos, casos predeterminados en el quehacer cotidiano.

Por consiguientes la toma de decisiones ejecutivas ha de ser fundada en pláticas, modelos y orientadores que surjan o se establezcan mediante las técnicas preestablecidas (normatividad, modelos, simuladores, revaluaciones), en las reuniones que se convocan-fortalecer cuando se señalan escenarios, espacios y momentos de gran capacidad analítica y resolutive.

De las observaciones señaladas, se infiere la más importante: aplicación-aportación, del análisis sistémico, puesto que si lo dibujamos se puede describir como una lavadora de ropa doméstica, en la cual se ingresan los insumos: agua, (fría-caliente), mucha o poca dependiendo de la cantidad, calidad y dureza de la ropa que se lava, jabón-detergente, desodorante, cloro, luego, entonces, ha de surgir los tiempos y movimientos de la rotación-traslación de las aspas, las relaciones, conexiones o vínculos, que mediante leyes o considerandos, se obtenga uno ó más productos debidamente aseados.

Para que tal cosa suceda, se revisará, un vez más, la ropa, para ver si tiene algunas fallas o conserva, textura, olor y limpieza, en caso de ser necesario, se procederá, con una lavada extra, en aquellos casos que lo amerites, hasta concluir el proceso sistémico, integral.

CAPITULO IV COMPARACIÓN DEL MUNDO REAL CON LAS CONSIDERACIONES DE SISTEMAS DEL MUNDO REAL

4.1 PERSPECTIVA TEÓRICA

Las emociones tienen mucho que ver con el ordenamiento y las secuencias en que se vinculan “Habilidades corticales” que operan en la corteza cerebral y que configuran la palabra, imagen, números, lógica, ritmo, color y percepción entre otros valores no menos imaginativos pero que circunstancialmente operan cuando los ejecutivos perciben con mayor o menor habilidad y resuelven con relativa facilidad equilibrando los factores que se gestan para generar o resolver conflictos.

Es por estas precisas razones que las empresas turísticas le han dado la bienvenida en su gestión de los servicios a la I.E, y en caso de estudio la oportunidad de estudiarla para acrecentar fortalezas y disminuir sus debilidades.

El uso de Inteligencias como ya se ha dicho antes depende de las circunstancias en las que se gesten, hay que entender la mecánica de las situaciones, en el caso de estudio fueron estudiadas todas las dinámicas conforme un análisis sistémico que nos llevó a la localización de los factores aplicables.

El uso de las Inteligencias se lleva a cabo mediante ideas básicas que pueden ser descritas en calidad de ordenadores o determinantes para organizar conceptos, que a su vez, posibilitan la estructuración de pensamientos, jerarquías e impactos que se suscitan cuando se propician variaciones en las categorías que configuran o que forman un modelo de actuación determinado.

Se ofrece así una tabla de conexiones (ver anexo 2), una aplicabilidad e inmensa mayoría de asociaciones – agrupamientos que ha manera de árboles impulsan la capacidad creativa y armoniosa del pensamiento humano. Constituye esta última tesis la síntesis de la que hoy conocemos como I.E, que en breve puede llegar a constituirse como una ciencia.

Si nos guiamos, en dicha tabla, muestra la forma en que puede surgir uno u otro actor y su teoría de acuerdo a su importancia. Apoya en gran medida lo descrito y encontrado en la visión enriquecida, ya que un evento depende de su eventualidad en un espacio y tiempo.

Los impactos se representan de manera aleatoria entre una variable u otra en los picos que la graficas (ver anexo 3) nos muestra de la distribución de probabilidad de una variable aleatoria de número real.

La utilización y diagramado de los flujos cerebrales se asemejan al comportamiento de las emociones y de la relación que a su vez dan pauta para el comportamiento laboral de los trabajadores. Por lo que se puede establecer una especie de algoritmos, pasos para llevar a un feliz término la solución de un problema, que a su vez se pueden representar o conocer en una estructura interna del mismo.

De hecho, existe una conexión muy estrecha entre los pasos mencionados que han de expresar el algoritmo y el camino escogido para razonar acerca del o los pasos que este va a transformar. La experiencia en la construcción de estructuras y procedimientos nos lleva o conduce a una mayor apreciación del grado de interdependencia que se puede formular en la categorización que nuestro método plantea, para dar solución a los conflictos y entender la gama de incógnitas que la I.E resuelve y habrá de resolver en el futuro.

La habilidad que un analista ha de aportar cuando considera una estructura de un conjunto de datos ordenados y sus representaciones alternas manifiesta la naturaleza de los procesos con que trata dichos datos, que no son otra cosa más que las ideas ordenadas para efectos de este trabajo puesto que permiten configurar, modular y construir escenarios, espacios y momentos que ahorran tiempo, hechos, revisiones, jerarquías, convergencias y divergencias.

Dentro de las opciones que en materia de representación y función habilidad que aporta nuestra “tabla de conexiones”, cabe destacar que los espacios, escenarios y momentos ofrecen, visiones armónicas, deseos de integración, tanto para la parcialidad, como para la totalidad de las propuestas que cada autor nos ha venido proporcionando en el devenir de su historia, con lo cual, el diagnóstico y las visiones del futuro califican en calidad de no restringidas, créditos que por cierto se aportan de antemano al autor Steiner, porque de hecho con su enfoque abre las puertas de la simulación y la precisión de contenidos y categorías en juego, se trata, de hecho de aquella propiedad que poseen ciertos cuerpos, sus funciones matemáticas y otros atributos en los que, al aplicarles una regla de transformación efectiva, permiten observar cambios respecto al elemento original.

Las formas o grafos estructurados de los datos considerados facilitan visiones y arreglos que ha manera estructurada se pueden denominar árboles y estos árboles representan cierto tipo de datos que para algunos pueden ser extraños, mientras que para otros significan procesos creativos resolutorios de la conducta humana.

Estos árboles de decisión, por ejemplo, con frecuencia se denominan árboles de juego, puesto que denotan los movimientos que se pueden proyectar en el domino y en el futbol por mencionar un ejemplo. Otros pueden ser estudiados con relativa facilidad para ilustrar comportamientos humanos más o menos complejos, que los ejecutivos de una empresa llevan a cabo a fin de cumplir su

misión a fin de integrar misiones convergentes para optimizar los recursos en juego.

Para efectos de nuestro trabajo el valor que aporta la I.E en las organizaciones se puede medir de diversas formas y para tal efecto más adelante vamos a analizar cómo se hace en el hotel Holiday Inn Tereo - Satélite, el análisis, la indagación y las relaciones interpersonales que con brillantes conceptual impulsan su negocio de hotelería.

4.2 VISIONES REALISTAS

Para efectos de establecer un comparativo entre el mundo real y las consideraciones de sistemas, se diseñó un instrumento con el fin evaluar a los gerentes y mandos medios para comprobar su reconocimiento e importancia de estos factores para su desenvolvimiento en el trabajo.

Para diseñar tal instrumento se operacionalizaron los sistemas relevantes encontrados en el modelo conceptual, dicha operacionalización se muestra en la tabla siguiente:

Tabla 4.1 Operacionalización de sistemas relevantes

SISTEMAS RELEVANTES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	INDICADOR	
PERCEPCIÓN	Proceso inicial de la información emocional y comienza al reconocer de manera consciente e identificar sentimientos para ser capaces de verbalizarlos	Grado de reconocimiento de sensaciones emociones del medio laboral.	Estados de ánimo Sentimientos	Pregunta 1-6
EXPRESIÓN EMOCIONALÑ	Proceso de comunicación verbal o no verbal de las sensaciones o emociones percibidas	Grado de aceptación de la comunicación de las emociones en cada situación.	Locución Kinestesis Emociones	Pregunta 7-12
SINTEGRACIÓN	Proceso en el que se manifiestan y se complementan sistémicamente las características de la integración y de la sinergia.	Grado de complementariedad en el medio laboral para el cumplimiento de objetivos y metas.	Simbiosis Mutualista Sinergia Integración	Pregunta 17-18
EXELISIS	Proceso manifiesto en las organizaciones en donde se ordenan sus funciones de acuerdo a las condiciones del medio en que se desenvuelven.	Grado de integración del personal al medio laboral en el que se desenvuelven	Autopoiesis Diataxis	Pregunta 19-24

Fuente: Elaboración propia

El instrumento se construyó partiendo de indicadores encontrados en la operacionalización de los sistemas relevantes. Para cada uno de éstos se construyeron ocho reactivos en escala likert. El instrumento integrado por un total de 32 reactivos y fue piloteado con un grupo de expertos integrado por gerentes de hoteles con lo cual se descubrieron las deficiencias en la redacción

de los reactivos y la pertinencia de los mismos para el nivel de medición requerido de los sistemas relevantes.

El instrumento final quedó modificado en la redacción de los reactivos y reduciéndose, quedando seis de estos por cada sistema relevante llegando a un total de 24 reactivos, con lo cual quedó validado por los expertos.

Para lograr una comparación integradora, aunque el instrumento está enfocado a los niveles gerenciales, el mismo se aplicó no solo a todos los gerentes, sino también a todos los mandos medios del hotel Holiday Inn. Esto se realizó con el fin de verificar el impacto de su opinión, ya que los mandos medios son los encargados de recibir las órdenes dadas por la gerencia y distribuirlas al personal operativo.

La aplicación del instrumento quedo distribuida de la siguiente manera:

Mandos Medios: 26 jefes

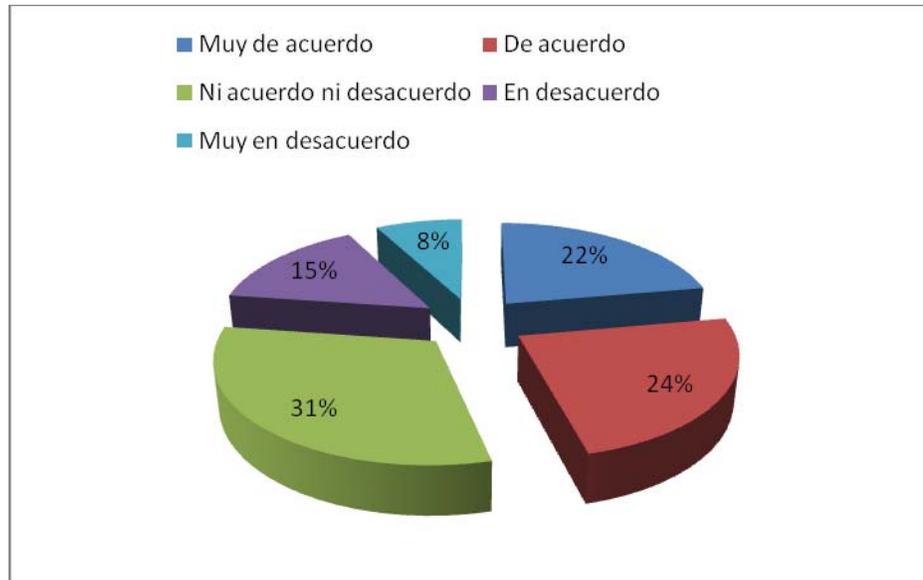
Gerencia: 4 gerentes

Del total de los encuestados el 70% son hombres y el 30% mujeres con una edad promedio de 30 años.

4.2.1 RESULTADOS

Percepción

Grafica: 4.1 Resultados del factor de percepción



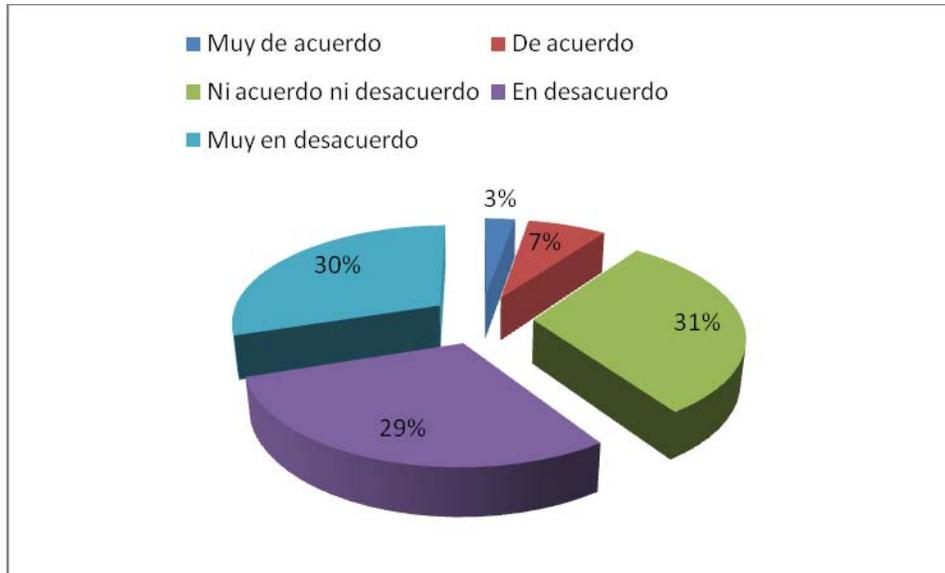
Fuente: elaboracion propia

En lo que respecta a la percepción, el 46% está de acuerdo o muy de acuerdo, y resulta nada menos de la media aritmética, nos refleja muy baja importancia, apatía, se encuentran en un ambiente laboral autómata. No se dan cuenta de que la percepción sea importante para el desarrollo de sus labores, y que esta depende de la identificación del medio ambiente que los rodea.

Hacer interactuar sentidos con la mente, es factible para tomar las decisiones en formas cambiantes, acertadas, porque al no hacerlo, se considera que no son importantes, como en este caso es decir disocian una realidad respecto a otra.

Expresión Emocional

Grafica: 4.2 Resultados del factor de Expresión Emocional

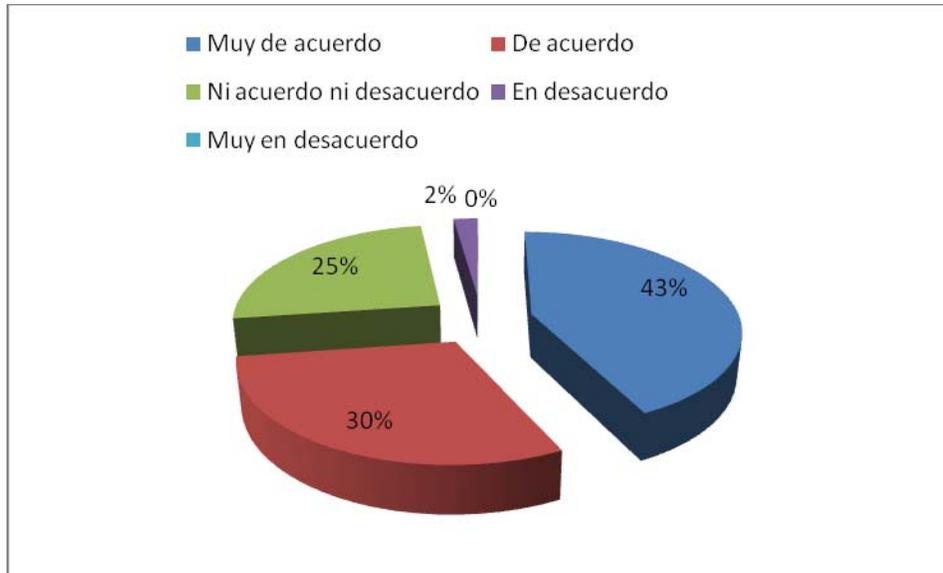


Fuente: elaboracion propia

En la expresion emocional nos damos cuenta que existe un 30% de no credibilidad ante la forma de expresion de las emociones sociales afectando en gran medida las relaciones laborales. Descartando la idea de que expresando los sentimientos con precision influya de alguna manera en la integracion social. Si confiamos, en nuestra expresi3n, generaríamos, primero; confianza, en nosotros mismos y luego, propondriamos incluso, impulsar trabajos en equipo, arm3nicamente.

Sintegración

Grafica: 4.3 Resultados del factor de Sintegración

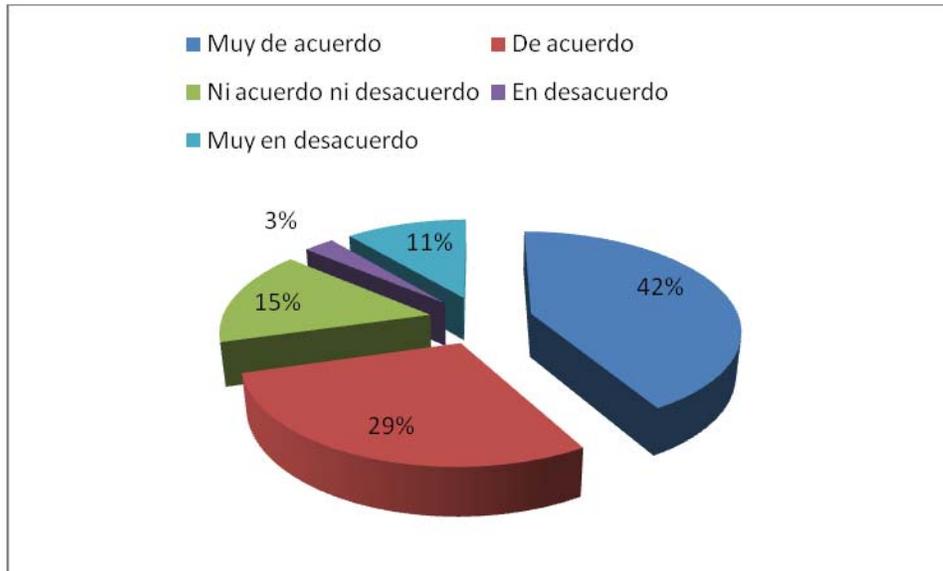


Fuente: elaboracion propia

En lo que respecta a la sintegración 43% consideran factible actitudes empáticas, es decir ponerse en los zapatos del prójimo, para con los demás, de tal manera que no se tengan problemas en identificar características de este factor y generalmente están de acuerdo que llevarlas a la práctica dado que les traerá buenos resultados para su gestión.

Exelísis

Grafica: 4.1 Resultados del factor de Exelisis



Fuente: elaboracion propia

Para la exelisis el 42%, casi la mitad, consideran valido adaptarse al medio y circunstancias que los rodean, manifestando que están en poder de adaptarse a situaciones diferentes, para ellos es muy importante la capacidad de adaptacion, puesto que es cuando en realidad se integran afectivamente, en la gestion de sus labores, tienen en todo momento presente que en el ambito laboral se desarrollan mejor cuando se enfrentan a cambios diversos, incluso desconocido.

4.3 EXPECTATIVAS DEL FUTURO

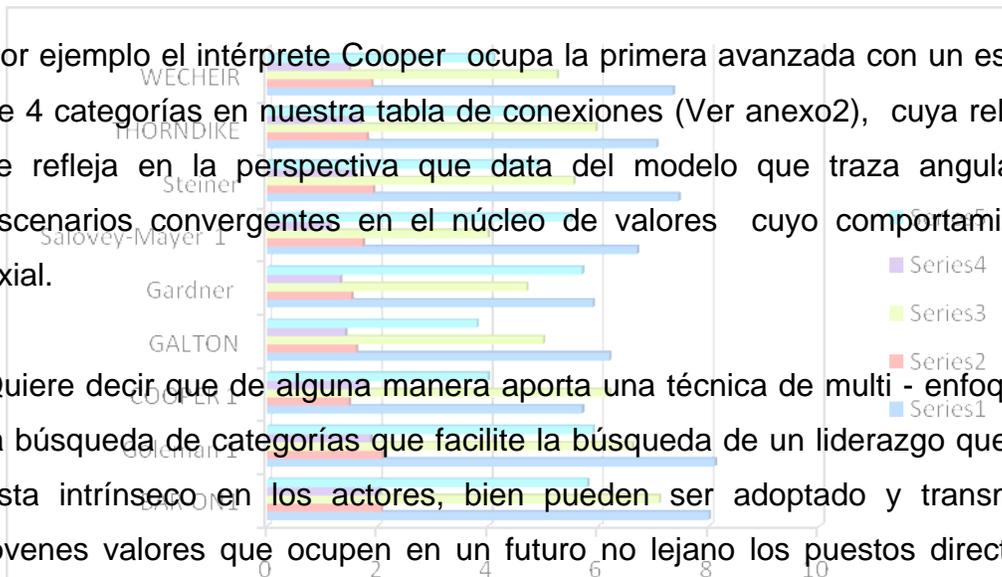
En el futuro se vislumbra una gama de intérpretes que participan para definir el sendero del desempeño de lo que hemos venido denominando I.E. De tal manera como lo hemos venido propuesto en el estudio ha sido importante estudiar y definir cada actor que ha venido a interpretar la I.E.

Por ejemplo el intérprete Cooper ocupa la primera avanzada con un estimador de 4 categorías en nuestra tabla de conexiones (Ver anexo2), cuya relevancia se refleja en la perspectiva que data del modelo que traza angularmente escenarios convergentes en el núcleo de valores cuyo comportamiento es axial.

Quiere decir que de alguna manera aporta una técnica de multi - enfoque para la búsqueda de categorías que facilite la búsqueda de un liderazgo que si bien esta intrínseco en los actores, bien pueden ser adoptado y transmitido a jóvenes valores que ocupen en un futuro no lejano los puestos directivos de empresas prominentes como en el caso de la hotelería mexicana, se trata del caso en estudio.

También da pauta al inicio de un modelo que en la actualidad se conoce como conocimiento y que implica percibir un espectro determinado y obtener las categorías que le son propias por su gran representatividad y el manejo que de las mismas en el tiempo y los espacios pueden llevarse a cabo para lograr el éxito.

En forma paralela también opera con la llamada intuición que como todos sabemos es un instinto emocional que diferencia a los directivos para prever futuros promisorios o catastróficos de ahí la facultad para poder tomar decisiones precautorias o ejecutivas plenamente hablando que faciliten dimensionar, aprovechar o rechazar las consecuencias de estos escenarios.



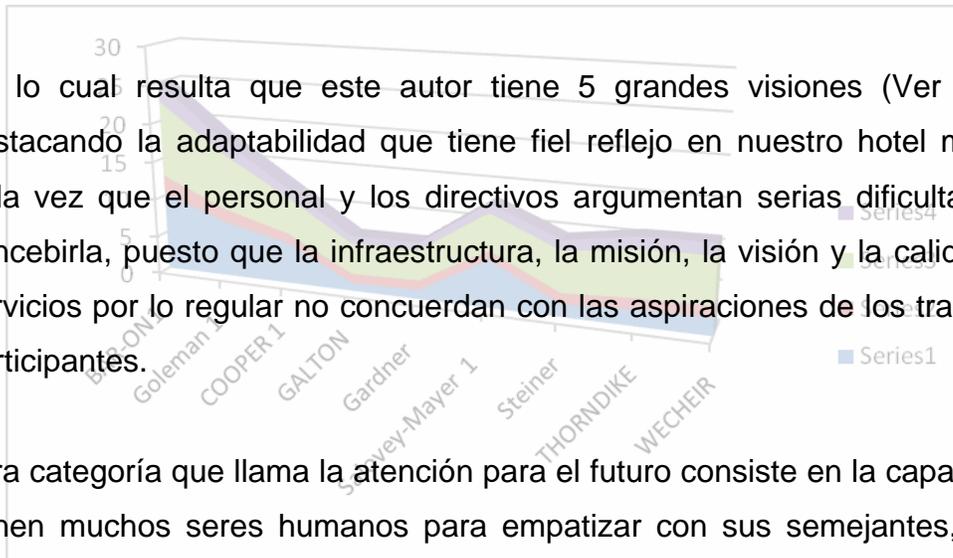
La segunda expectativa de relevancia nos la aporta Goleman con sus enfoques empresariales y sus competencias dinámicas de la toma de decisiones y de los actores directivos así como también de planteamientos que son estructurados en el sendero de las relaciones interpersonales.

En lo cual resulta que este autor tiene 5 grandes visiones (Ver anexo 2) destacando la adaptabilidad que tiene fiel reflejo en nuestro hotel multicitado toda vez que el personal y los directivos argumentan serias dificultades para concebirla, puesto que la infraestructura, la misión, la visión y la calidad de los servicios por lo regular no concuerdan con las aspiraciones de los trabajadores participantes.

Otra categoría que llama la atención para el futuro consiste en la capacidad que tienen muchos seres humanos para empatizar con sus semejantes, en otras palabras para ponerse los zapatos de y en actuar en armonía con sus supuestos valores, usos y costumbres, es por ello interesante incluir en el futuro de la actividad turística y sus prestadores de servicios, seres humanos muy comprensivos y adaptados y compaginados con sus semejantes, cuando, en equipo y aspiraciones se compite.

Los directivos que nuestro autor vislumbra en el mañana han de considerar las habilidades sociales como prerequisite para emigrar a estatus promisorios ante los cuales el futuro les ofrezca satisfactores, bienestar social y animosidad que los conduzca a fortalecer valores aptitudes y enseñanzas.

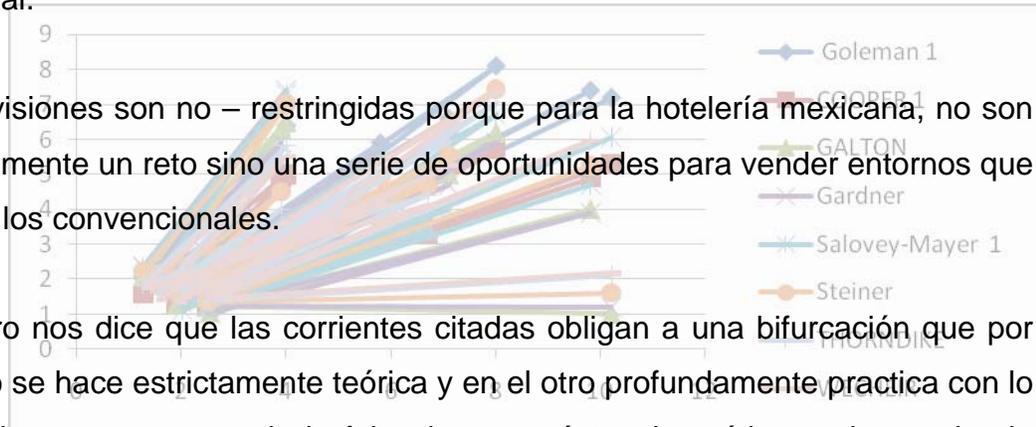
El tercer intérprete que atrae la atención de este trabajo es Salovey-Mayer, al igual que los anteriores encuadra sus visiones en términos no restringidos, menciona por ejemplo facilitación del entendimiento, comprensión, regulación y categorización del medio ambiente, que a su vez conlleva a la expresión precisa de los sentimientos.



Por su significación habla de gente, o de personas o de ejecutivos con un alto nivel de capacitación y raciocinio que facilita escalar valores humanos de muy alto nivel como pueden ser aquellos que se adoptan en medios culturales que atraen turismo de capacidad económica y preparación empresarial universitaria y cultural.

Estas visiones son no – restringidas porque para la hotelería mexicana, no son precisamente un reto sino una serie de oportunidades para vender entornos que no son los convencionales.

El futuro nos dice que las corrientes citadas obligan a una bifurcación que por un lado se hace estrictamente teórica y en el otro profundamente practica con lo que únicamente se aprecia la falta de un carácter dogmático en las cuales la inteligencia emocional ofrece retos de gran envergadura, porque para decir verdad el cerebro humano aun no esta dimensionado ni profundamente explorado, todavía existen un sin número de incógnitas a descifrar y muchos horizontes a descubrir.



CONCLUSIONES

La I.E como cualquier otra inteligencia se desarrolla en escenarios, espacios y momentos diferenciados, es decir que la manera en que se utiliza depende en gran medida de varios factores. Al realizar esta investigación y revisar las interpretaciones de cada uno de los autores se corroboró que ellos realizan su análisis y su concepción de acuerdo a las aportaciones que históricamente se habían interpretado, adaptándolas, desde luego, al medio que percibían según su realidad.

Estos actores que intervienen en la técnica del desarrollo de la I.E han hecho aportaciones como libros best-sellers, que es el caso de Daniel Goleman, que llena auditorios, cuando ofrece conferencias, en todo el mundo, incluyendo, desde luego México, lo que ha contribuido a la divulgación de la Técnica de la I.E. Robert K. Cooper y Ayman Sawaf, también cumplen formulando modelos de desempeño de la I.E como es el caso del “cuadro de cociente emocional” y finalmente Mayer y Salovey, con su modelo denominado de “capacidad e inteligencia emocional”.

Estas aportaciones han sido valoradas en un sin fin de casos para ser llevados a la práctica, logrando algunos beneficios en el comportamiento de los trabajadores y el cuerpo organizacional de las empresas, en múltiples rubros.

Teniendo así que si circunstancialmente, algunas otras empresas hoteleras han hecho alguna aplicación o estudio de inteligencia emocional algunas han adolecido, de un enfoque holístico y aunque parecen funcionar por un momento, éste desempeño, se ha visto en ocasiones limitado por qué no se estudia todo el espectro, o un entorno completo, ni tampoco se considera la realidad como un ente que sufre cambios constantemente.

Para el caso en estudio se utilizó el enfoque sistémico, desde el cual se revelan los conflictos existentes que se han postergado y que dan origen a los sistemas relevantes que conforman un modelo conceptual que contiene los factores específicos que inciden en el desarrollo de la I.E y que dados sus atributos pueden propiciar el buen gerenciamiento del hotel.

Para conocer la perspectiva real de los agentes involucrados y lograr una contrastación del modelo diseñado con la realidad, se construyó un instrumento operacionalizando los sistemas relevantes.

Al aplicar dicho instrumento, en el caso de estudio, se encontró que existen resistencias por los involucrados para la comprensión de cada uno de los sistemas relevantes, la razón es la manera en que opera el Hotel. Al trabajar bajo un contrato de franquicia, a los gerentes les resulta difícil adecuarse a las circunstancias, teniendo como consecuencia una pobre selección-capacitación del personal contratado, lo que ocasiona una respuesta deficiente a los requerimientos de la demanda.

El Hotel responde a los estándares de la franquicia, pero éstos son insuficientes para las circunstancias a las que se enfrentan los gerentes.

Con la aplicación del enfoque sistemas se encontró una nueva perspectiva para el estudio de la I.E y su desarrollo en el Hotel Holiday Inn Toreo-Satélite. Demostrando que el uso de la inteligencia emocional no solo se limita a solucionar una sola problemática sino un sinnúmero de situaciones solucionables si se aplican los instrumentos adecuados.

Teniendo así que en un futuro promisorio, pudiera encontrarse mas y nuevos factores que se pudieran generar no solo en la gerencia si no en los demás departamentos del hotel.

Generando una propuesta como parte de su entrenamiento, del uso de la I.E teniendo en cuenta su realidad, dejando abierta la posibilidad de evaluar con expertos los factores considerados pertinentes en este estudio mediante pruebas de medición.

REFERENCIAS

- Ang S. (2008). *Cultural Intelligence and Offshore Outsourcing Success: A Framework of Firm-Level Intercultural Capability*. Management and Organization Review .Volume 39 Number 3
- Jaurégui L.(2007). *Estudio sobre Inteligencia Emocional*. Reforma. P. 3
- Bar-on, R. (2006). *The Bar-On Model of Emotional-Social Intelligence (ESI)*. Consortium for Research on Emotional in Organizations – Issues in Emotional Intelligence. www.eiconsortium.org
- Braunstein, N. Pasternac, M. Benedito, G. (2002). *Psicología: Ideología y Ciencia*. México: Siglo XXI.
- Checkland, P. & Scholes, J. 1994. *La metodología de los sistemas suaves en acción*. Noriega Editores. México.
- Cooper, R. Sawaf, A. (2002). *La Inteligencia Emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones*. México: Norma
- Codina, A. (2002). *Introducción a la Inteligencia emocional para el trabajo directivo*. Consulta en Internet el 24 de Marzo del 2008. Disponible en:http://www.inteligencia-emocional.org/informacion/introduccion_inteligencia.htm#_ftn34
- Gardner H. (1993). *Frames of Mind. The Theory of Multiple Inteligences*, Collins Publisher Inc, Nueva York.
- Garrigós S.Palacios D. Narangajavana Y. (2008). Improving the perceptions of hotel managers, Cognitive Brain ResearchVolume 25, Issue 2,
- Goleman Daniel. 1995 *La inteligencia Emocional, Porque es más importante que el cociente intelectual*". México: Vergara
- Goleman D. (2002). *La inteligencia Emocional en la empresa* .ed. Vergara
- Goleman, D. (2000). *Leadership that gets results*. Harvard Business Review Reprint R0024.
- Goleman, D. (1998). *Competence at Work*, Psychology and marketing 12:70
- Gladwell, Malcom. (2006). *Inteligencia Intuitiva, ¿Por qué sabemos la verdad en dos segundos?* España: Punto de Lectura.

Gurria, Di-Bella. (2006). Introducción al turismo. México: Trillas

Gueb.org. *Pirámide de Maslow* <://www.gueb.org/motivacion/La-Piramide-de-Maslow> (20/08/2007).

Johnson, S. (2008). *I second that emotion: Effects of emotional contagion and affect at work on leader and follower outcomes*. The Leadership Quarterly. www.elsevier.com/locate/leaqua

Joshua Freedman (2006) *Estudio de caso: Hotel Sheraton Studio City* www.sixseconds.com

Mintzberg, Henry. (1991). *Mintzberg y la Dirección*. México: Ediciones Díaz Santos.

Mínguez, Andrés. (2003) *El formador en la empresa*, España: ESIC

Mayer, J. Salovey P. Caruso D. (2004). *Emotional Intelligence, findings, and Implication*. *Psychological Inquiry*. Vol.15.No.3, 197-15, Lawrence Erlbaum, Associates, INC.

MAYER, J. Salovey P., Caruso D. (2000). *Models of Emotional Intelligence*. *Handbook of Intelligence*. Cambridge, UK. Cambridge University Press.

Mintzberg, H. (1991). *Mintzberg y la Dirección*. México: Ediciones Díaz Santos.

Ramos, Barrera. (2006). *Operación de hotelería Hoteles 1, División cuartos*. México: trillas.

Salovey, P., Mayer, J., (1990)., *Emotional intelligence., Imagination, Cognition and Personality*, 9: 185-211.

SECTUR, (2007). *Boletín Cuatrimestral, Número 20, RevPAR Un indicador de competitividad* Disponible en:

<http://datatur.sectur.gob.mx/pubbyrep/bol/2007/m02/bol22007.pdf>

Secretaria de Turismo (1990), *Manual de Comercialización* .México: Limusa Noriega.

Sterrett, Emily. (2003). Guía del directivo para la Inteligencia Emocional de la gestión al liderazgo. México: Editorial Centro Ramón.

Marshall S. (1998). Dirigir Motivado : Manual del monitos , México: Ramon

Thomson, K. Rodríguez, Al. (2000). El capital Emocional. España: Escuela Sup
Secretaria de Turismo (1990), Manual de Comercialización .México: Limusa
Noriega.

Stys, Y. Brown S. (2004). A Review of the Emotional Intelligence Literature and Implications, for Corrections. Research Branch. Correctional Service of Canadá

Tejeida, Ricardo. (2004). *Modelo de Planeación para el Sistema de Educación con Ambiente Virtual del IPN*. Tesis Doctoral, SEPI- ESCA.

Tejeida, Ricardo (2005). Los conceptos de entropía y evolución en la administración: La teoría exelíxica de las organizaciones. Número 2

Trujillo Mara .(2006). La Inteligencia Emocional de directivos de centros de investigación y la productividad. Casos de estudio. Consejo nacional de ciencia y tecnología, Tesis Doctoral, SEPI- ESCA.

ANEXOS

ANEXO 1 Instrumento utilizado

ANEXO 2 Tablas de conexiones

ANEXO 3 Graficas

ANEXO 1

INSTRUCCIONES:

A continuación encontrará algunas afirmaciones sobre sus emociones y sentimientos. Lea atentamente cada frase indique por favor el grado de acuerdo o desacuerdo con respecto a las mismas. Señale con una "X" la respuesta que más se aproxime a sus preferencias. No hay respuestas correctas o incorrectas, ni buenas o malas. No emplee mucho tiempo en cada respuesta.

1	2	3	4	5
Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo

PERCEPCIÓN	1	2	3	4	5
1.- Considero que mis sentimientos afectan mis decisiones					
2.- Generalmente creo que es importante pensar en mi estado de animo					
3.- Identificar claramente mis sentimientos en cada situación puede ayudarme a tomar una decisión					
4.- Me parece importante poner atención en las diferencias del personal a mi cargo					
5.- Considero que vale la pena poner atención a mis sentimientos y estados de ánimo.					
6.- Creo que si hago conciencia de mis sentimientos puedo encontrar solución a algunos problemas					
EXPRESIÓN EMOCIONAL					
7.- Considero importante dar a conocer a los demás los desacuerdos emocionales					
8.- Me siento incomodo que la gente conozca mis limitaciones					
9.- Para tomar una decisión considero importante reprimir mis sentimientos					
10.- Me alteran los cambios de humor de las personas					
11.- Generalmente considero mejor reprimir mis emociones					
12.- Creo que es importante saber expresar lo que siento					
SINTEGRACION					
13.- Cuando se requiere, apoyo el desarrollo profesional de mis colaboradores					
14.- Creo que es importante entender las diferencias con mis					

colaboradores					
15.- Generalmente permito que mis compañeros participen en las decisiones					
16.- Me resulta difícil ver las cosas desde el punto de vista de otras personas					
17.- Considero importante entender los cambios emocionales de los demás					
18.-Me interesa identificar las deficiencias de mi personal para apoyarlo					
EXILISIS					
19.-Creo importante adaptarme a cambios					
20.- El adecuarme a nuevas situaciones representa algo importante para mi trabajo					
21.-Considero significativo sentirme a gusto en cada situación					
22.- El adecuarme a ciertas necesidades de mis compañeros es algo que debo considerar					
23.- Considero relevante en mi labor enfrentarme a nuevas situaciones					
24.- Disfruto estar en situaciones diferentes					

ANEXO 2

Tablas de conexiones espacios y momentos No. 1

#	Actores	AXIAL	Pon_1	Val_Pon_1	Concepto_2	Pon_2	Val_Pon_2	Concepto_3	Pon_3	Val_Pon_3
1	GALTON	Factores Extra De Inteligencia	9	0.39	No Cognitivos	1	0.24	Cognitivos	0.5	0.13
2	THORNDIKE	Inteligencia Social	9	0.39	Relaciones Humanas	2.1	0.51	Manejo De Emociones	1.6	0.41
3	WEICHEIR	Aspectos No Cognitivos	9	0.39	Afectivos	2.2	0.54	Personales	1.5	0.39
4	Steiner	Alfabetización	9	0.39	Manipulación	1.6	0.39	Toma De Decisiones	2	0.52
5	Gardner	Inteligencias Múltiples	9	0.39	Lógica Matemática	1.2	0.29	Lingüística	1.2	0.31
6	Salovey-Mayer 1	Regulación	9	0.39	Permanecer Abierto	1.2	0.29	Reflexión	1.3	0.34
7	Salovey-Mayer 2	Entendimiento	9	0.39	Etiquetar	2.25	0.55	Interpretar	2.25	0.58
8	Salovey-Mayer 3	Facilitación Del Pensamiento	9	0.39	Priorizar	1	0.24	Emociones Claras	1.2	0.31
9	Salovey-Mayer 4	Percepción	9	0.39	Iden. E. De Uno	1.6	0.39	Iden. E. D Otros	1.2	0.31
10	Goleman 1	Auto Conocimiento	9	0.39	Conciencia Emocional	1.5	0.37	Auto Evaluación Precisa	1.3	0.34
11	Goleman 2	Auto Regulación	9	0.39	Autocontrol	1.4	0.34	Confiabilidad	1.3	0.34
12	Goleman 3	Motivación	9	0.39	Afan De Triunfo	1.5	0.37	Compromiso	2	0.52
13	Goleman 4	Empatía	9	0.39	Comprensión	1.8	0.44	Ayudar Al Desarrollo	1.8	0.46
14	Goleman 5	Habilidades Sociales	9	0.39	Influencia	1	0.24	Comunicación	1	0.26
15	COOPER 1	Conocimiento Emocional	9	0.39	Honestidad Emocional	1.3	0.32	Energía Emocional	1.4	0.36
16	COOPER 2	Aptitud Emocional	9	0.39	Presencia Auténtica	1.2	0.29	Radio De Confianza	1.3	0.34
17	COOPER 3	Profundidad Emocional	9	0.39	Potencial Único Y Propósito	1.3	0.32	Compromiso	0.5	0.13
18	COOPER 4	Alquimia Emocional	9	0.39	Flujo Intuitivo	1.5	0.37	Cambio De Tiempo Reflexivo	1.7	0.44
19	BAR-ON1	Interpersonal	9	0.39	Auto Conciencia	1.5	0.37	Asertividad	1.5	0.39
20	BAR-ON2	Interpersonal	9	0.39	Empatía	2.1	0.51	Responsabilidad Social	1.5	0.39
21	BAR-ON3	Adaptabilidad	9	0.39	Prueba De La Realidad	2.3	0.56	Flexibilidad	2.5	0.65
22	BAR-ON4	Manejo De Estrés	9	0.39	Tolerancia	2.5	0.61	Control De Impulsos	2.5	0.65
23	BAR-ON5	Animo General	9	0.39	Optimismo	1.8	0.44	Felicidad	1.8	0.46
	Totales		207	9		36.85	9		34.85	9

Tablas de conexiones espacios y momentos
No. 2

#	Actores	Concepto_4	Pon_4	Val_Pon_4	Concepto_5	Pon_5	Val_Pon_5	Concepto_6	Pon_6	Val_Pon_6
1	GALTON	Ambos	1.7	0.44	Diferencias	1.1	0.31	Capacidad Humana	0.9	0.3
2	THORNDIKE	Construcción Emocional	0.6	0.15	Manejo De Las Emociones	1.9	0.54	Escenarios	1.3	0.43
3	WECHER	Sociales	1.2	0.31	Capacidad Agregada	0.8	0.23	Predicción	1.1	0.36
4	Steiner	Individual	0.9	0.23	Colectiva	1.6	0.45	Documentada	1.2	0.4
5	Gardner	Espacial	1.2	0.31	Corporal	1.2	0.34	Personales	3	0.99
6	Salovey-Mayer 1	Controlar	2.3	0.59	Manejo	1	0.28	Reconocimiento	1	0.33
7	Salovey-Mayer 2	Comprender	2.25	0.58	Reconocer	2.25	0.64	Transiciones	0	0
8	Salovey-Mayer 3	Animo	1.3	0.33	Diferenciar	1.5	0.43	Cambios De Humor	1.1	0.36
9	Salovey-Mayer 4	Expresar	1.5	0.39	Discriminar	0.5	0.14	Lenguaje Emocional	2	0.66
10	Goleman 1	Confianza En Uno Mismo	1.2	0.31	Manejo De Impulsos	1.2	0.34	Adaptabilidad	1.8	0.59
11	Goleman 2	Escrupulosidad	1.6	0.41	Adaptabilidad	1.4	0.4	Innovación	1.2	0.4
12	Goleman 3	Iniciativa	1.7	0.44	Optimismo	1.4	0.4	Afán De Triunfo	1.4	0.46
13	Goleman 4	Orientación Hacia El Servicio	1.6	0.41	Aprovechar La Diversidad	1.6	0.45	Conciencia Política	1	0.33
14	Goleman 5	Manejo De Conflictos	2	0.51	Liderazgo	1	0.28	Catalizador De Cambio	0.5	0.16
15	COOPER 1	Retro Información Emocional	1.2	0.31	Intuición Practica	2.3	0.65	Percepción	1.1	0.36
16	COOPER 2	Flexibilidad Y Renovación	1.5	0.39	Descontento Constructivo	1.5	0.43	Adaptabilidad	1.1	0.36
17	COOPER 3	Integridad Aplicada	1.5	0.39	Influencias Autoridad	1.7	0.48	Confianza	1.2	0.4
18	COOPER 4	Percepción De Oportunidad	1.5	0.39	Creación Del Futuro	0.7	0.2	Compromiso	0.6	0.2
19	BAR-ON1	Auto Actualización	1.5	0.39	Intuición	1.5	0.43	Percepción	1.4	0.46
20	BAR-ON2	Relación Interpersonal	1.2	0.31	Percepción	1.2	0.34	Expresión	1.2	0.4
21	BAR-ON3	Solución De Problemas	1.5	0.39	Conciencia Del Entorno	1.2	0.34	Estilo De Vida	0.8	0.26
22	BAR-ON4	Manejo De Emociones	1.4	0.36	Expresión	1.2	0.34	Confianza	1.4	0.46
23	BAR-ON5	Percepción	2.4	0.62	Control De Impulsos	2	0.57	Empatía	1	0.33
	Totales		35	9		31.75	9		27.3	9

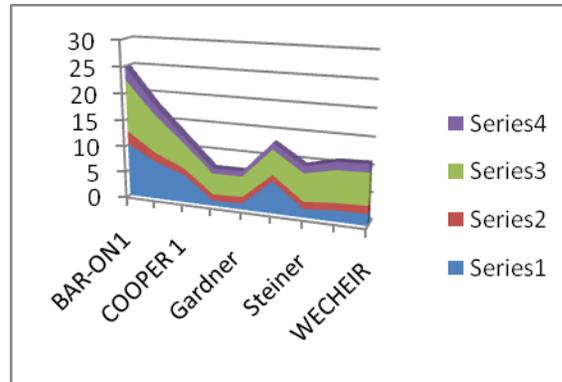
Tablas de conexiones espacios y momentos
No. 3

#	Actores	Concepto_4	Pon_4	Val_Pon_4	Concepto_5	Pon_5	Val_Pon_5	Concepto_6	Pon_6	Val_Pon_6
1	GALTON	Ambos	1.7	0.44	Diferencias	1.1	0.31	Capacidad Humana	0.9	0.3
2	THORNDIKE	Construcción Emocional	0.6	0.15	Manejo De Las Emociones	1.9	0.54	Escenarios	1.3	0.43
3	WEICHEIR	Sociales	1.2	0.31	Capacidad Agregada	0.8	0.23	Predicción	1.1	0.36
4	Steiner	Individual	0.9	0.23	Colectiva	1.6	0.45	Documentada	1.2	0.4
5	Gardner	Espacial	1.2	0.31	Corporal	1.2	0.34	Personales	3	0.99
6	Salovey-Mayer 1	Controlar	2.3	0.59	Manejo	1	0.28	Reconocimiento	1	0.33
7	Salovey-Mayer 2	Comprender	2.25	0.58	Reconocer	2.25	0.64	Transiciones	0	0
8	Salovey-Mayer 3	Animo	1.3	0.33	Diferenciar	1.5	0.43	Cambios De Humor	1.1	0.36
9	Salovey-Mayer 4	Expresar	1.5	0.39	Discriminar	0.5	0.14	Lenguaje Emocional	2	0.66
10	Goleman 1	Confianza En Uno Mismo	1.2	0.31	Manejo De Impulsos	1.2	0.34	Adaptabilidad	1.8	0.59
11	Goleman 2	Escrupulosidad	1.6	0.41	Adaptabilidad	1.4	0.4	Innovación	1.2	0.4
12	Goleman 3	Iniciativa	1.7	0.44	Optimismo	1.4	0.4	Afan De Triunfo	1.4	0.46
13	Goleman 4	Orientación Hacia El Servicio	1.6	0.41	Aprovechar La Diversidad	1.6	0.45	Conciencia Política	1	0.33
14	Goleman 5	Manejo De Conflictos	2	0.51	Liderazgo	1	0.28	Catalizador De Cambio	0.5	0.16
15	COOPER 1	Retro Información Emocional	1.2	0.31	Intuición Practica	2.3	0.65	Percepción	1.1	0.36
16	COOPER 2	Flexibilidad Y Renovación	1.5	0.39	Descontento Constructivo	1.5	0.43	Adaptabilidad	1.1	0.36
17	COOPER 3	Integridad Aplicada	1.5	0.39	Influencias Autoridad	1.7	0.48	Confianza	1.2	0.4
18	COOPER 4	Percepción De Oportunidad	1.5	0.39	Creación Del Futuro	0.7	0.2	Compromiso	0.6	0.2
19	BAR-ON1	Auto Actualización	1.5	0.39	Intuición	1.5	0.43	Percepción	1.4	0.46
20	BAR-ON2	Relación Interpersonal	1.2	0.31	Percepción	1.2	0.34	Expresión	1.2	0.4
21	BAR-ON3	Solución De Problemas	1.5	0.39	Conciencia Del Entrono	1.2	0.34	Estilo De Vida	0.8	0.26
22	BAR-ON4	Manejo De Emociones	1.4	0.36	Expresión	1.2	0.34	Confianza	1.4	0.46
23	BAR-ON5	Percepción	2.4	0.62	Control De Impulsos	2	0.57	Empatía	1	0.33
	Totales		35	9		31.75	9		27.3	9

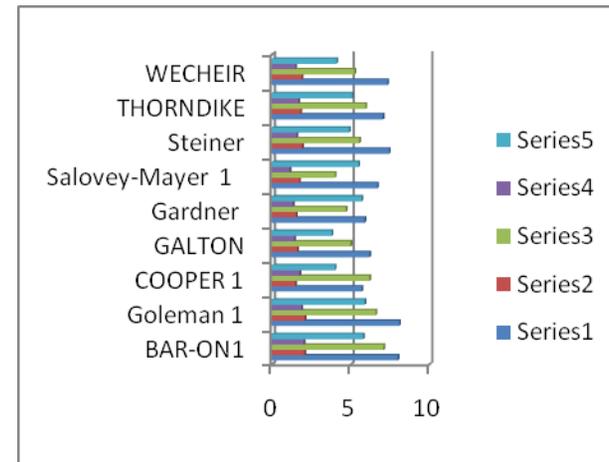
Tablas de totales

Totopo	Val_H_Pon_1	Val_H_Pon_2	Val_H_Pon_3	Val_H_Pon_4	Val_H_Pon_5	Val_H_Pon_6	Val_H_Pon_7	Val_H_Pon_8	Val_H_Pon_9	Total
19.8	4.09	0.45	0.23	0.77	0.5	0.41	0.91	1.18	0.45	9
20	4.05	0.95	0.72	0.27	0.86	0.59	0.36	0.32	0.9	9
18.7	4.33	1.06	0.72	0.58	0.39	0.53	0.58	0.48	0.34	9
18.8	4.31	0.77	0.96	0.43	0.77	0.57	0.14	0.67	0.38	9
20.4	3.97	0.53	0.53	0.53	0.53	1.32	0.53	0.75	0.31	9
19	4.26	0.57	0.62	1.09	0.47	0.47	0.57	0.47	0.47	9
21.8	3.72	0.93	0.93	0.93	0.93	0	0.04	0.7	0.83	9
18.7	4.33	0.48	0.58	0.63	0.72	0.53	0.72	0.67	0.34	9
18.4	4.4	0.78	0.59	0.73	0.24	0.98	0.39	0.68	0.2	9
18.9	4.29	0.71	0.62	0.57	0.57	0.86	0.14	0.81	0.43	9
18.7	4.33	0.67	0.63	0.77	0.67	0.58	0.53	0.48	0.34	9
20.2	4.01	0.67	0.89	0.76	0.62	0.62	0.45	0.76	0.22	9
20.1	4.03	0.81	0.81	0.72	0.72	0.45	0.54	0.67	0.27	9
16.9	4.79	0.53	0.53	1.07	0.53	0.27	0.53	0.27	0.48	9
18.9	4.29	0.62	0.67	0.57	1.1	0.52	0.29	0.52	0.43	9
18.8	4.31	0.57	0.62	0.72	0.72	0.53	0.77	0.38	0.38	9
18.9	4.29	0.62	0.24	0.71	0.81	0.57	0.81	0.52	0.43	9
18.7	4.33	0.72	0.82	0.72	0.34	0.29	0.48	0.96	0.34	9
18.8	4.31	0.72	0.72	0.72	0.72	0.67	0.29	0.48	0.38	9
19.1	4.24	0.99	0.71	0.57	0.57	0.57	0.42	0.42	0.52	9
20.1	4.03	1.03	1.12	0.67	0.54	0.36	0.31	0.36	0.58	9
20.9	3.88	1.08	1.08	0.6	0.52	0.6	0.34	0.26	0.65	9
21.6	3.75	0.75	0.75	1	0.83	0.42	0.38	0.29	0.83	9

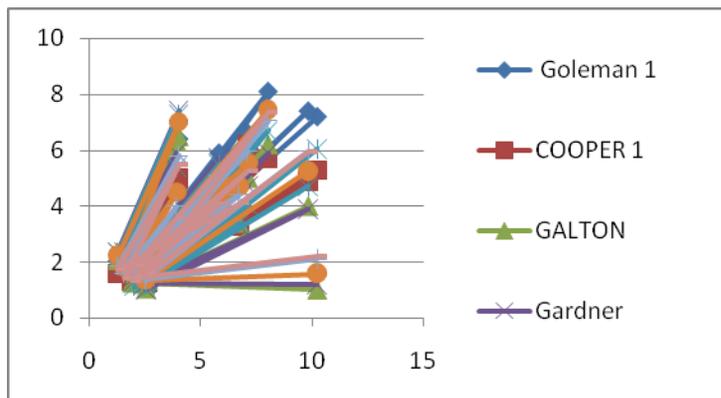
ANEXO 3



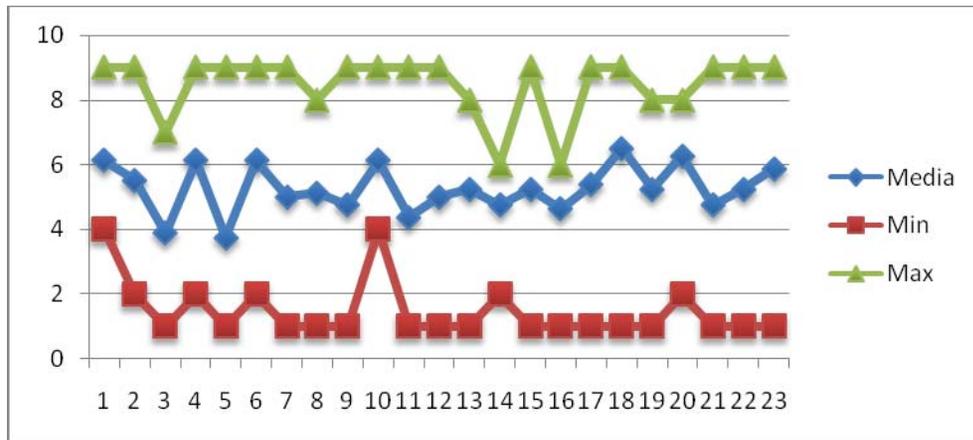
Grafica de aportación Teórica por autor



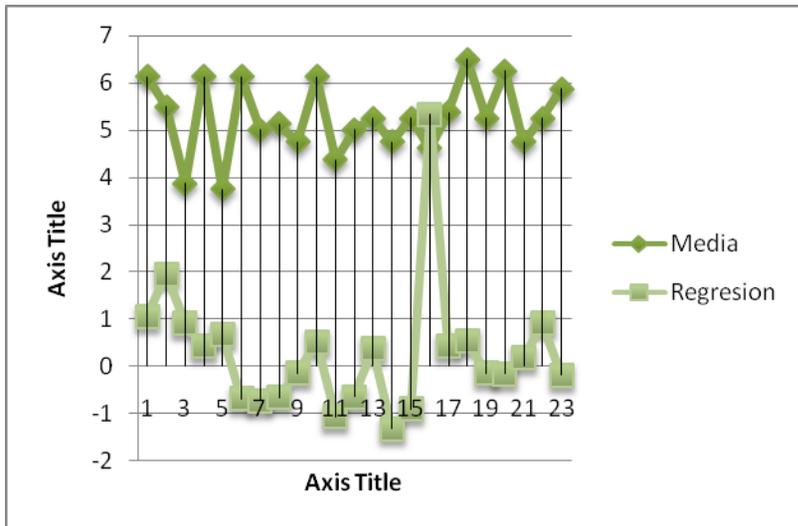
Grafica de aportación Teórica por autor



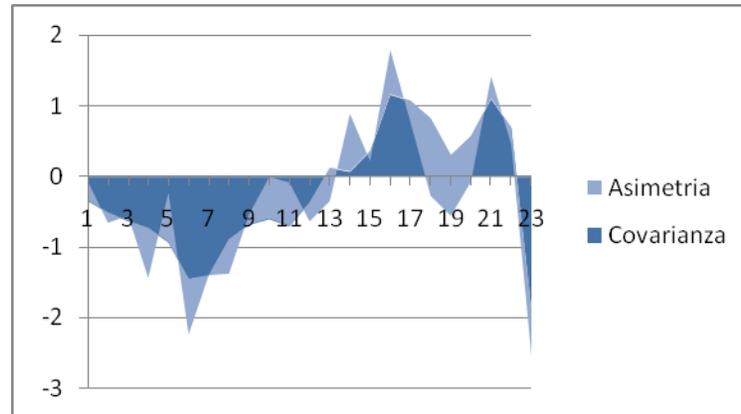
Grafica de Impactos por autor



Grafica Media Minimos y Maximos



Grafica Media y Regresión



Grafica Asimetría y Covarianza